

Humle, Didde Maria

Doctoral Thesis

Fortællinger om arbejde

PhD Series, No. 34.2013

Provided in Cooperation with:

Copenhagen Business School (CBS)

Suggested Citation: Humle, Didde Maria (2013) : Fortællinger om arbejde, PhD Series, No. 34.2013, ISBN 9788792977816, Copenhagen Business School (CBS), Frederiksberg, <https://hdl.handle.net/10398/8778>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/208868>

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

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-92977-80-9
Online ISBN: 978-87-92977-81-6

Fortællinger om arbejde



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Fortællinger om arbejde

Didde Maria Humle

Ph.d. Serie 34.2013

Doctoral School of Organisation
and Management Studies

Ph.d. Serie 34.2013

Fortællinger om arbejde

Et narrativt og etnografisk studie af hvordan job- og personalekonsulenter gennem arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation arbejder med at skabe mening og identitet

Didde Maria Humle

Vejleder:

Anne Reff Pedersen (Copenhagen Business School)

Doctoral School of Organisation and Management Studies

Copenhagen Business School

Didde Maria Humle
Fortællinger om arbejde

1. udgave 2013
Ph.d. Serie 34.2013

© Forfatter

ISSN 0906-6934
Print ISBN: 978-87-92977-80-9
Online ISBN: 978-87-92977-81-6

Doctoral School of Organisation and Management Studies (OMS) er et tværviden-
skabeligt forskningsmiljø på Copenhagen Business School for ph.d.-stipendiater,
der teoretisk og empirisk beskæftiger sig med organisation og ledelse i private,
offentlige og frivillige organisationer.

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.

Forord

En stor tak til alle i værts-/case virksomheden, fordi I inviterede mig indenfor og delte jeres fortællinger om arbejde med mig. Det har været fantastisk at møde så mange dygtige, engagerede og søde mennesker. Tak for jeres imødekommenhed og interesse for mig og mit projekt. Særlig stor tak til mine to virksomhedsvejledere, fordi I troede på projektet og på mig, og fordi I ville investere både tid og energi i at få det til at ske.

Jeg har fra starten sat stor pris på at være en del af Institut for Organisation (IOA) på CBS, instituttet som helhed med alle de mange venlige og engagerede mennesker, det interessante forskningsmiljø og ph.d.-gruppen. På IOA har jeg følt mig hjemme blandt gode kollegaer, vip'er, tap'er og ph.d.'er. Særligt vil jeg gerne takke ph.d. kollegaer Jane Bjørn Vedel, Marie Mathiesen, Marie Henriette Madsen, Mette Brehm Johansen og Trine Pallesen. Uden jer var det aldrig gået! Tak for parallelle liv, hygge, hjælp og omsorg, når jeg havde brug for det. I er nogle fantastiske kvinder, og jeg håber, vi vil blive ved med at være venner.

En kæmpe stor tak til min vejleder Anne Reff Pedersen. Du har igennem hele forløbet været en fantastisk, støttende og kyndig vejleder, og jeg vil være dig evigt taknemmelig for din store tiltro til mine evner og din positive indstilling. Jeg sætter stor pris på vores samarbejde og på at skrive sammen med dig, og jeg håber, vi har et langt samarbejde foran os! Også en rigtig stor tak til Per Darmer for gode og konstruktive kommentarer på to af mine artikler og min kappe. Per, du er en forbilledlig kollega! Endvidere en stor tak til Klaus Tranetoft Nielsen fra RUC for engageret og konstruktiv medlæsning som WIP-opponent, og til Barbara Czarniawska for gode input og stor inspiration under og efter mine besøg i Göteborg. Også en stor tak til Henrik Holdt Larsen for at inddrage mig i interessante og lærerige projekter og for at hjælpe mig i gang med ph.d.'en. En stor tak sender jeg ligeledes til Renée Humle

for at læse korrektur på kappen og til Nancy Aaen for korrekturlæsning på de engelske artikler.

Tak til venner og familie for jeres støtte og opmuntring undervejs. Jeg ved, at I glæder jer ligeså meget som mig over, at denne dag er kommet. Vigtigst af alle: Mine tre dejlige døtre og min fantastiske mand. Anna, Edith, Lilli og Kristoffer, I er meningen med mit liv og alt det bedste, man kan ønske sig i verden. I gør mig stolt og glad og fuld af kærlighed hver eneste dag.

Indholdsfortegnelse

Indledning	9
Præsentation af afhandlingen.....	9
Afhandlingens fokus og forskningsspørgsmål	12
Præsentation af de fire artikler.....	14
Afhandlingens opbygning.....	19
Immaterielt konsulentarbejde.....	21
Immaterielt konsulentarbejde	22
Kompleksitet og ambivalens.....	25
Den potentielle grænseløshed og selvledelsesproblematikker	28
Fortællinger om selv, arbejde og organisation	35
Positionering	35
Fortælling, narrativ og mening	39
Antennarrativ historiefortælling	44
Fortælling, identitet og fortællefællesskaber	49
Fortælling og identitet.....	49
Organisationer som fortællefællesskaber	54

Antennarrative arbejdspraksisfortællinger	58
Metodologi	63
Videnskabsteoretisk positionering	63
Overordnede metodologiske overvejelser.....	67
Casen	69
Organisationen	69
Fællesskabet og ånden	70
Arbejdet.....	71
Præsentation af det empiriske materiale	73
Om at være in-house etnograf.....	73
Problemløser eller nysgerrig etnograf.....	76
Medarbejder eller forsker.....	78
De narrative interviews	80
Retrospektive metodologiske og etiske overvejelser	85
Analytiske overvejelser.....	87
Artikel 1	91
Artikel 2.....	129
Artikel 3.....	157

Artikel 4	193
Konklusion	219
Forskningsspørgsmål 1	220
Forskningsspørgsmål 2	225
Bidrag.....	233
Praktiske implikationer	235
Fremtidig forskning	237
Resumé.....	239
Summary	245
Referencer til kappen	249

1

Indledning

Organizations and organizational life are a multiplicity, a plurality of stories and story interpretations in struggle with one another, (Boje, 1995, s. 1001)

Præsentation af afhandlingen

Denne afhandling er baseret på et narrativt og etnografisk casestudie af, hvordan job- og personalekonsulenter i en specifik konsulentvirksomhed gennem arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation arbejder med at skabe mening og identitet (individuel, kollektiv og organisatorisk) i forhold til deres daglige arbejde og organisationen. Dette har jeg udforsket ved at lytte til, læse og analysere de mange stemmer i og omkring case organisationen.

Konsulenternes daglige arbejde er kendetegnet ved at være immaterielt videnarbejde (Alvesson, 2000, Ipsen, 2006), hvor både input (konsulenternes viden og erfaringer) og output (kandidater, kunder og samarbejdspartneres tilfredshed og fremdrift) er af en immateriel karakter. Et centralt element af det immaterielle aspekt er i forbindelse med denne form for konsulentarbejde det relationelle aspekt, i den forstand, at en stor del af arbejdet er at etablere og "være i" relationer til kandidater, kunder, virksomheder og samarbejdspartnere. Herunder fremstår det centralt, at konsulenterne er centrum for

mange, til tider modsatrettede, krav og forventninger fra kunder, kandidater, kollegaer, ledelse osv. Afhandlingen bidrager med en empirisk funderet og nuanceret forståelse af kompleksiteten og den dobbeltsidede natur af denne form for arbejde, som på den ene side fremstår meningsfuld og tilfredsstillende og på den anden side ofte beskrives, som værende krævende og potentielt stressende.

Det teoretiske grundlag er primært hentet fra den narrative organisationsforskning samt fra relaterede områder som antropologi, arbejdssociologi og narrativ socialpsykologi. Den primære teoretiske inspiration er hentet fra Boje (1991a; 1991b; 1995; 2001; 2006; 2008; 2011), og hans arbejde med fortællinger og antenarrativ historiefortælling i og omkring organisationer. Derudover henter jeg inspiration fra dele af den narrative identitetsforskning, som sætter fokus på polyfoni, dynamik og kompleksitet og som knytter identitetskonstruktions- og meningsskabelsesprocesser (individuelle, kollektive og organisatoriske) til den daglige fortællepraksis i og omkring organisationer (Mishler, 1999; Linde, 2001; 2009; Pedersen, 2008; Humphreys & Brown, 2002; Driver, 2009; Belova, 2010; Cunliffe m.fl., 2004; Cunliffe & Coupland, 2012). Herved har jeg konstrueret et vokabular, som gør det muligt for mig, at studere og analysere konsulenternes arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation som stemmer i de mange simultane polyfoniske, organisatoriske dialoger og som et net af antenarrative fortælleepisoder intertekstuelt relaterede til hinanden på tværs af tid og sted.

Den empiri, som afhandlingen bygger på, er en kombination af etnografiske studier og narrative interview foretaget i en periode på to år i en case organisation, der er et HR konsulenthus med ca. 150 ansatte, hvis primære område er at skabe bro mellem virksomheder og jobsøgende kandidater. Jeg retter fokus mod to grupper af medarbejdere i virksomheden: 1: Personalekonsulenter, som arbejder med at rekruttere medarbejdere til faste stillinger og vikariater samt med relaterede HR-konsulenttydelser, som f.eks. genplacering af opsagte medarbejdere eller kurser i

interviewteknik. 2: Jobkonsulenter, som arbejder i den del af virksomheden, der løser anden aktør opgaver (forløb for ledige) for kommunernes jobcentre over hele landet.

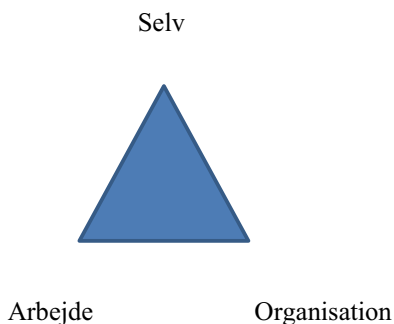
Case-virksomheden har vist sig at være en rig kilde til at studere fortællinger om arbejde. Konsulenterne fortæller gerne og meget om deres arbejde. De fortæller historier om og til kunder, kandidater og kollegaer på virksomhedens intranet, i daglig tale, ved møder, ved sociale og faglige sammenkomster, ved frokosten, på gangene og til mig i og uden for interviewsituationen. Det er denne polyfoni af konsulentstemmer, jeg har studeret igennem de første to år af min tid som ph.d. studerende - Fortællinger om:

... at hjælpe og forstå mennesker, om at tjene penge og være dygtig til at sælge, om at skabe det perfekte match mellem virksomhed og kandidat, om kollegaer og fællesskab, om en hård og omskiftelig branche, om en hverdag med personlige budgetter og korte deadlines. Om små og store succeser. Det handler om at brænde og brænde ud. Det handler om, hvorfor virksomheden er verdens mest fantastiske sted at arbejde, og om, hvordan der er plads til alle, hvis de kan følge med. Det handler om samarbejde over for personlige mål og budgetter og om at se muligheder hos kandidater, hvor de nogle gange er meget svære at få øje på. Det handler om at kunne rumme mennesker, som står uden for arbejdsmarkedet. Om at tænke kreativt og om at gøre "det rigtige". Det handler om, at det er sjovt at løfte i flok og skabe resultater både menneskelige og økonomiske sammen, om konsulenter, sælgere, ledere og stabsmedarbejdere, som alle er villige til at yde det ekstra for hinanden, for kunderne og for kandidaterne. Det handler om forholdet mellem arbejde og ikke arbejde og om arbejdets plads i livet, om at leve med arbejde, om karrierevalg, om ambitioner og forventninger og meget, meget mere ...

Det har været privilegeret og interessant som ansat i virksomheden og in-house etnograf at få lov til at lytte til og være en del af denne polyfoni af stemmer. Og det har efter min mening skabt en spændende og rig empiri, som jeg håber, kan bidrage til en empirisk funderet og nuanceret forståelse for de spændinger og kompleksiteter som mennesker, med denne type arbejde, møder og håndterer i relation til deres daglige arbejdspraksis. Samtidig er jeg interesseret i at bidrage til en forståelse af, hvordan man gennem arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation kan studere, hvordan mennesker i samspil med hinanden i og omkring organisationer arbejder med at skabe mening og identitet i relation til deres daglige arbejde og den organisation, de er ansat i.

Afhandlingens fokus og forskningsspørgsmål

Udgangspunktet for arbejdet med afhandlingen er en interesse for relationen mellem selv, arbejde og organisation illustreret i nedenstående trekant:



Fokus er på, hvordan mennesker i deres dagligdag gennem fortællinger arbejder med at skabe mening og identitet i forhold til det arbejde, de udfører og den organisation, de er

ansat i. Her har jeg taget udgangspunkt i et bredt og empirisk funderet spørgsmål om: *Hvordan job- og personalekonsulenter gennem arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation arbejder med at skabe mening og identitet i forhold til det, de oplever i deres hverdagsliv i og omkring organisationen.*

Dette overordnede spørgsmål bliver i afhandlingen udforsket ved analyse af konsulenternes arbejdspraksisfortællinger defineret som: polyfoniske, performative, kontekstuelle, kollektive, dynamiske og intertekstuelle fortællinger om selv, arbejde og organisation. De er stemmer i de mange simultane, polyfoniske, organisatoriske dialoger, som udspiller sig i og omkring organisationer, og de former et net af antenarrative fortælleepisoder relateret til hinanden og til andre organisatoriske fortælleepisoder på tværs af tid og sted. Arbejdspraksisfortællinger er menings-skabelses- og identitetspræstationer, og fordi de er fortællinger om denne type arbejde i denne organisation, er de altid fortællinger om både selv, arbejde og organisation. Identitet og mening er i afhandlingen knyttet til fortælling, og det antages, at det at fortælle er en central del af, hvordan mennesker i samspil med andre arbejder med at skabe mening og identitet i forhold til det, de oplever. Således bliver fortælling det centrale begreb, og mening og identitet bliver refleksioner af den narrative forståelse. Afhandlingen antager en konstruktivistisk (se f.eks. Collin, 2009; Justesen & Mik-Meyer, 2010) og ikke essentialistisk (se f.eks. Mishler, 1999) tilgang, hvilket betyder, at de centrale begreber: fortælling, identitet, mening, arbejde og organisation alle ansues som dynamiske og ikke statiske fænomener. Det vil sige, at de ikke kan indfanges eller beskrives ud fra bestemte karakteristika, men altid er under konstruktion og rekonstruktion.

I konklusionen besvares to forskningsspørgsmål:

- 1) Hvilke arbejdspraksisfortællinger emergerer i casen?

2) Hvilke spændingsfelter fremstår centrale i konstruktionen af selv, arbejde og organisation i fortællearbejdet og på tværs af arbejdspraksisfortællinger?

De to spørgsmål er relateret til hinanden. Ved at se på, hvilke fortællinger, der emergerer bliver det ligeledes muligt at studere spændinger i fortællearbejde og centrale spændingsfelter på tværs af arbejdspraksisfortællinger. De to spørgsmål besvares i konklusionen med udgangspunkt i analyserne i de fire artikler, som præsenteres kort herunder.

Præsentation af de fire artikler

Artikel 1: Remembering who WE are - memories of identity through storytelling

Author: Dilde Maria Humle

Publicering: Er indsendt til Scandinavian Journal of Management juli 2013.

Konference: Har været præsenteret på ESA konferencen i Lund i 2012.

Den første artikel bidrager til en debat inden for den narrative organisationsforskning som knytter polyfoniske og dynamiske identitetskonstruktionsprocesser til den daglige fortællepraksis i og omkring organisationer (Linde, 2001, 2009; Humphreys & Brown, 2002; Thisted, 2002; Coupland & Brown, 2004; Brown, 2006; Kornberger & Brown, 2007). Artiklen er resultatet af en empirisk fortælling, som insisterede på at blive fortalt. Fortællingen om, hvordan medlemmerne af case organisationen i deres daglige fortællepraksis både internt og i relation til kunder, samarbejdspartnere og kandidater performede og co-konstruerede positive identitetsfortællinger om den unikke virksomhed, som både gør en reel forskel for kunder og kandidater, og er en fantastisk arbejdsplads for de ansatte. Ved at kombinere Lindes (2001, 2009) arbejde med institutionel hukommelse, narrativ induktion, paradigmatisk (med)fortællinger og

modfortællinger og Bojes (1991a; 1991b; 1995; 2001; 2006; 2008; 2011) arbejde med fortællinger i og omkring organisationer og antenarrativ historiefortælling blev det muligt at studere denne polyfoni af positive fortælleepisoder som et net af interrelaterede fortællinger, hvorigennem medlemmerne af organisationen konstant arbejdede med at konstruere identitet (individuel og organisatorisk) og mening over tid. Analysen viser, hvordan positive fortællinger om arbejde og organisation både bliver konstrueret og udfordret i konsulenternes arbejdspraksisfortællinger. Her anvendes begrebet personlig polyfoni til at udfolde, hvordan konsulenterne både taler ind i og op i mod fortællinger om den fantastiske virksomhed, som gør en reel forskel for andre mennesker. To klynger af kritiske modfortællinger viste sig at være særligt fremtrædende og vedholdende: den ene var fortælleepisoder, som omhandlede manglende kvalitet som følge af tidspres og manglende ressourcer, og den anden omhandlede, hvor udmattende og overvældende konsulentarbejdet til tider var. Begge typer af fortællinger blev kontinuerligt fortalt, hvilket indikerer, at medlemmerne af organisationen ikke kun blev induceret ind i et net af positive fortælleepisoder, men at mere kritiske og negative fortælleepisoder ligeledes formede fælles forståelser og meningsklynger.

Artikel 2: Polyphonic work stories - developing an antenarrative approach by tensions, bets and discontinuity

Authors: Anne Reff Pedersen & Didde Maria Humle

Publicering: Er indsendt til Management Learning, juli 2013.

Denne artikel ligger i forlængelse af narrative studier, som sætter fokus på betydningen af at arbejde med et polyfonisk narrativt perspektiv på mikro-niveau dvs. i relation til individers arbejde med gennem fortællinger at skabe identitet og mening i relation til deres arbejde. Artiklen bidrager til narrative studier om arbejdsfortællinger ved at

fokusere på, hvordan mening bliver skabt i fragmenterede fortællinger og fortælleepisoder. Vi argumenterer for, at mening i fortællearbejde ikke altid konstrueres ved hjælp af sammenhæng og kausalitet. Ved at kombinere Gubrium og Holsteins (1998) arbejde med narrativ praksis med Bojes antenarrative forståelse (2001; 2006; 2008; 2011) udvikler vi en antenarrativ analysetilgang, som gør det muligt at udforske, hvordan spændinger, gæt (bets) og diskontinuiteter er en del af fortællearbejdet. Ved hjælp af denne analysetilgang studerer vi, hvordan konsulenterne i deres fortællearbejde håndterer de mange forskellige hensyn og spændinger, de møder i deres arbejdspraksis og arbejdsliv.

I analysen bruger vi termen arbejdsfortællinger, fordi der udover arbejdspraksisfortællinger indgår fortællinger om karriereovervejelser, som ikke nødvendigvis er relateret til arbejdspraksis, men som stadig er fortællinger om selv, arbejde og organisationer. Analysen peger imidlertid på, hvordan sådanne fortællepræstationer ikke er kontinuerlige og fremadrettede arbejdslivsfortællinger, men ofte er fragmenterede og rodede fortællinger, som både handler om ikke arbejdsrelaterede hensyn, om arbejdspraksis og om ambitioner, drømme og realiteter. Analysen viser, at arbejdsfortællinger er sociale praktikker, hvor spændinger, diskontinuiteter og delvise sammenhænge mellem fiaskoer, resultater, drømme og virkelighed konstant forhandles og performes. Derudover viser analysen, hvordan konsulenterne i deres fortællearbejde skaber mening og navigerer mellem de forskellige hensyn ved at inddrage mange sideløbende plot, ved at tillade spændinger og modsigelser og ved at fortælle parallelle historier. Samtidig sætter artiklen fokus på nogle af de spændinger, konsulenterne møder i relation til deres daglige arbejdspraksis. Herunder mellem indsats og resultater i arbejdet med jobsøgende kandidater. Spændinger mellem drømme og ambitioner på den ene side og den "virkelighed" de møder i deres daglige arbejde med at sælge, undervise, have samtaler med kandidater osv. på den anden side. Og til sidst spændinger mellem privatliv og arbejdsliv.

Artikel 3: The ambiguity of work - Work practice stories of meaningful and demanding consultancy work

Author: Dilde Maria Humle

Publicering: Er indsendt til Nordic Journal of Working Life Studies, juli 2013
Konference: Tidlige ideer er blevet præsenteret på DDLA konferencen i Odense i 2009.

Den tredje artikel bidrager til en debat inden for arbejdslivsforskningen om den dobbeltsidede natur af immaterielt videnarbejde. På den ene side fremstår denne type arbejde som meningsfuldt og udviklende, og samtidig beskrives det ligeledes ofte som potentielt krævende og hårdt arbejde, som udfordrer grænsen mellem arbejde og ikke arbejde både den mentale og den tidsmæssige. Artiklen stiller skarpt på konsulenternes narrative identitetsarbejde og deres arbejdspraksisfortællinger om, hvorfor og hvordan dette arbejde i denne organisation både er meningsfuldt og opslidende. I analysen kombineres Bojes (2001, 2006, 2008, 2011) forståelse af den antenarrative, organisatoriske historiefortælling med Svenningsson og Alvesson (2003) begreb identitetsarbejde og narrativ identitetsforskning (Mishler, 1999; Linde 2001, 2009; Pedersen, 2009; Driver 2009; Cunliffe m.fl., 2004; Cunliffe & Coupland, 2012). Artiklen bidrager ved at foreslå, at det narrative identitetsarbejde er antenarrativt i den forstand, at fortællinger om selv, arbejde og organisation aldrig er færdige eller afsluttede i narrativ retrospektion samt ved at studere arbejdspraksisfortællinger som et net af fortælleepisoder, som er tematisk relateret til hinanden og danner meningsklynger på tværs af tid og sted. Analysen viser blandt andet, hvordan konsulenterne i deres narrative identitetsarbejde fremfører arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation og herigennem konstant forhandler med sig selv og andre, hvordan arbejdet både er meningsfuldt og belastende. Tre centrale arbejdspraksisystemer fremstår centrale i konsulenternes konstruktion af det meningsfulde arbejde: For det første er det muligheden for at gøre en reel forskel for

andre mennesker, for det andet er det kvalitet i arbejdet og endelig succes. Her fremstår det centralt, at alle tre arbejdspraksistemaer konstrueres som meningsgivende aspekter af arbejdet associeret med positive følelser som stolthed og glæde og samtidig konstrueres som noget, der potentielt frarøver arbejdet mening. Alle tre temaer relateres derudover til konsulenternes personlige engagement, investering af tid og til at ”gøre det rigtige” og ”ekstra”. Herved fremstår succes og kvalitet i arbejdet som et individuelt ansvar, og grænsen mellem arbejde og ikke arbejde bliver flydende. Artiklen bidrager således til debatten omkring betydningen af det immaterielle og relationelle arbejde ved dels at vise, hvordan betydningen af dette arbejde er under konstant konstruktion og rekonstruktion samt ved at illustrere, hvordan arbejdet bliver meningsfuldt gennem investering af tid og engagement og samtidig mister mening og fortælles som utilfredsstillende, når tids- og engagementskravene bliver for store.

Artikel 4: Når man har sig selv med på arbejde – Identitetsarbejde i en organisatorisk kontekst

Forfattere: Didde Maria Humle & Anne Reff Pedersen

Publiceret i Tidsskrift for arbejdsliv oktober, 2010.

Den fjerde artikel ”Når man har sig selv med på arbejde - Succes og fiasko i konsulentarbejde” sætter fokus på spændingen mellem succes og fiasko og det følelsesladede narrative identitetsarbejde, der er forbundet med at konstruere selv, arbejde og organisation i arbejdspraksisfortællinger om det, der går godt og det, der går mindre godt i det daglige arbejde. Succes er et af de helt centrale temaer i det empiriske materiale. Konsulenterne taler ofte om succes i de narrative interview, i fortællinger på intranettet og i andre organisatoriske sammenhænge. Analysen er blandt andet inspireret af Vaare (2002), som argumenterer for, at succes og fiasko fortællinger har en fremtrædende rolle i og omkring organisationer. I Vaares terminologi udgør diskurser en ramme for fortællinger, og samtidig begrænser de

måden, hvorpå de kan konstrueres. Knyttet hertil er specifikke diskursive strategier, som fortælleren benytter i håndteringen af det pres, der er forbundet med at håndtere succes og fiasko. Med udgangspunkt i Mishlers, (1999) forståelse af arbejdsidentitet som værende dynamisk, narrativ, performativ og relationel og Sveningsson og Alvessons (2003) identitetsarbejde, analyseres konsulenternes arbejdspraksisfortællinger som narrativt identitetsarbejde ved hjælp af klassiske narrative begreber: Plot, karakteristika, begivenheder og tid samt Vaares (2002) forståelse af diskursive strategier. Analysen viser blandt andet, hvordan konsulentfortællinger om fiasko ofte er følelsesmæssigt krævende fortællearbejde og fragmenterede fortællinger om det personligt utilfredsstillende i ikke at kunne udføre arbejdet tilfredsstillende. Yderligere gør den opfattede fiasko det vanskeligt at fremstille sammenhængende og meningsfulde arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation. Succesfortællingerne handler derimod om det meningsfulde og tilfredsstillende i at gøre en reel forskel for andre mennesker igennem arbejdet. I artiklen argumenteres der for, at den meningsskabende, der er knyttet til succes og fiaskofortællinger, er helt centralt for konsulents arbejdsforståelse og deres opfattelse af overensstemmelse mellem selvdefinition og arbejdsituation (Sveningsson & Alvesson, 2003) samt for, hvordan relationen mellem selv, arbejde og organisation konstrueres. Artiklen peger ligeledes på, at fiaskofortællingerne ofte skabes 'backstage', og derfor ikke får den opmærksomhed, som måske kunne bidrage til en bedre forståelse af, hvordan fiasko konstrueres og håndteres i konsulenternes narrative identitetsarbejde.

Afhandlingens opbygning

Afhandlingen falder i ni kapitler. Det første kapitel er indledningen. Derefter følger kapitel to, som beskriver relevante studier omkring det immaterielle konsulent- og

videnarbejde inden for organisations-, ledelses- og arbejdslivsforskningen. Det tredje kapitel er en gennemgang af afhandlingens teoretiske grundbegreber og forståelser samt en definition af arbejdspraksisfortællinger. Kapitel fire er en redegørelse for de metodologiske overvejelser, herunder refleksioner i forhold til min rolle som in-house etnograf, en nærmere beskrivelse af empiri og metode samt analytiske refleksioner. Kapitel fem til otte er de fire artikler. Afslutningsvis indeholder kapitel ni en konklusion med udgangspunkt i de to forskningsspørgsmål samt beskrivelse af afhandlingens bidrag, praktiske implikationer og ideer til fremtidig forskning.

2

Immaterielt konsulentarbejde

Det, der er udfordringen med denne type arbejde, er, at man ikke kan sige: så nu har vi produceret 20 fladskærme i dag, så har vi gjort det godt. Det er et skridt frem og ti tilbage (Narrativt interview, jobkonsulent).

Det er det, jeg godt kan lide: at det er relationssalg, at jeg ikke sælger et håndgribeligt produkt. Jeg kan ikke stå og sige, at det er lyserødt og ser sådan og sådan ud. Det er i høj grad troværdighed, jeg sælger, at de stoler på mig, at jeg finder den rigtige person til dem. Det kan jeg egentlig godt lide, at det er mit ry, der afhænger af det. Men det er lige præcis det, der er så hardcore i branchen, fordi hvis der er noget, der ikke er som det skal være, så er det tilbage til mig og mig, der tager de høvl, der er (Narrativt interview, personalekonsulent).

Når konsulenterne taler om deres arbejde og den virksomhed, de er ansat i, bruger de ofte positive ord som succes, begejstring, sjov og glæde, men arbejdspraksisfortællinger konstrueres ligeledes ofte med udgangspunkt i en række spændinger og kompleksiteter. Nogle af de spændinger, der har vist sig at være interessante og tilbagevendende i de polyfoniske organisatoriske dialoger i den konkrete case virksomhed omhandler: *Meningsfulde og belastende relationer, kvalitet og ikke kvalitet, succes og fiasko, det meningsfulde og krævende fællesskab, arbejde og*

ikke arbejde. Disse spændingsfelter optræder på forskellig vis i analyserne i de fire artikler og er alle på forskellige måder relateret til arbejdets immaterielle karakter. Lignende spændinger er del af debatter inden for organisations-, ledelses- og arbejdslivsforskningen i relation til det moderne arbejdsliv, videnarbejde og immaterielt arbejde. I dette afsnit vil jeg se nærmere på nogle af de interessante indsigter, som denne forskning har frembragt.

Immaterielt konsulentarbejde

Som illustreret i ovenstående citater er noget af det, der kendetegner job- og personalekonsulenternes arbejde, at det er immaterielt arbejde (Ipsen, 2006; Alvesson, 2000; Ipsen & Jensen, 2012), hvor både input og output er af en immateriel karakter. Input er primært konsulenternes viden, uddannelse og erfaringer, men også mere personlige egenskaber, som engagement og empati fremstår som centrale elementer af den indsats konsulenterne yder i relation til deres daglige arbejde med kunder og kandidater. Output er ligeledes primært af en immateriel karakter i form af den service og de ydelser, der leveres til kunder, samarbejdspartnere og kandidater, samt disse gruppers fremdrift, succes og tilfredshed med produktet. Derudover er det relationelt konsulentarbejde i den forstand, at arbejdet i høj grad er baseret på konsulenternes evne til at etablere og være i relationer til kunder, kandidater og samarbejdspartnere.

Konsulentarbejde anses for at være en arketype af videnarbejde (Donnelly, 2008). Der er blandt organisations-, ledelses- og arbejdslivsforskere imidlertid ikke enighed om, hvordan videnarbejde skal defineres eller afgrænses (Donnelly, 2008). Ifølge Buch m.fl. (2009) blev det første gang brugt af Drucker i 1959; han definerede ”videnarbejderen som en medarbejder, som primært arbejder med informations- og udviklingsopgaver” (Buch m.fl., 2009, s. 53). Blandt de forskere, som anvender termen videnarbejde, er der enighed om, at det er en uklar og flertydig term, og at det er vanskeligt præcis at

beskrive det som et entydigt og afgrænset fænomen (se f.eks. Mallett & Wapshott, 2012, Alvesson, 2001). Nogle teoretikere fremhæver det kreative element, mens andre fokuserer på det immaterielle input og andre igen fokuserer på, hvordan videnarbejdere er mennesker, der primært arbejder med informations- og udviklingsopgaver (Buch m.fl., 2009). Alvesson (2000) definerer videnintensive virksomheder, som virksomheder, hvor det meste af arbejdet er af en intellektuel karakter, og hvor hovedparten af medarbejderne er veluddannede. Derudover er det virksomheder, der producerer kvalificerede produkter og ydelser ved hjælp af medarbejdernes viden. Ud fra denne definition kan case virksomheden defineres som en videnintensiv virksomhed, idet den som konsulenthus leverer kvalificerede varer og produkter til kunder og samarbejdspartnere ved hjælp af konsulenternes viden og ekspertise. Derudover har case virksomheden stor fokus på kvalificering af produkter og ydelser gennem videreuddannelse af konsulenter og tæt samarbejde med relevante videninstitutioner og specialister. Mange af jobkonsulenterne er socialrådgivere og akademikere, og de fleste har videreuddannelser inden for forskellige områder som f.eks. misbrugsbehandling, terapi, undervisning, coaching ol. Inden for rekruttering adskiller virksomheden sig fra sine konkurrenter ved et specialist koncept, hvor konsulenter med en relevant (ofte akademisk) uddannelse rekrutterer inden for deres specialist område. Således er det f.eks. en ingeniør, der har ansvaret for de tekniske områder osv.

Der er inden for organisations-, ledelses- og arbejdslivsforskningen lavet rigtig mange interessante studier af konsulentarbejde, videnintensive virksomheder og videnarbejde (For grundig gennemgang af videnarbejde og videnintensive virksomheder, se f.eks. Alvesson, 2004). Interessant i relation til mit studie er, at en række forskere peger på en tæt kobling mellem identitet og karriere/arbejde hos videnarbejdere (Buch m.fl., 2009; Alvesson 2000), og ifølge Alvesson (2000), betyder dét at være videnarbejder, at man bliver mødt med forventninger om at være en dedikeret og hårdtarbejdende

medarbejder. Ligeledes beskrives videnarbejdere ofte som mennesker, som har en særlig gejst i forhold til deres arbejde, og for hvem arbejdet er en kilde til selvrealisering og personlig udvikling. F.eks. beskriver Buch m.fl. (2009) videnarbejdere som en gruppe af medarbejdere i det moderne arbejdsliv, som i særlig høj grad er underlagt og påvirket af en diskurs, som foreskriver, at arbejdet skal være en kilde til evig udvikling og livslang læring. Alvesson (2004) peger samtidig på, at arbejdsidentitet er et centralt tema i videnintensive virksomheder, fordi "Difficulties in demonstrating and assessing competencies and performance and the great dependence on giving the right impression make work identity difficult to establish at the same time as it becomes a key element in selling and doing knowledge work" (s. 14). Konsulenter beskrives ofte som en gruppe af videnarbejdere, for hvilke koblingen mellem arbejde og identitet er særlig tæt (Alvesson, 2001, Czarniawska & Mazza, 2003, Merilänen m.fl., 2004). Merilänen m.fl. (2004) peger f.eks. på, hvordan management konsulenter er underlagt normaliserende maskuline diskurser om, hvad det vil sige at være den "ideelle" konsulent i deres arbejde med at konstruere dem selv som videnarbejdere. Her identificerer de arbejdsnarkomani (work addiction) og selvhævdelse som de to mest fremtrædende komponenter, men samtidigt viser deres komparative studie, at kontekstuelle og kulturelle forståelser har betydning for, hvordan individer skaber mening i relation til arbejde, karriere og familie. Czarniawska og Mazza (2003) taler om "the fragility of self-esteem", en skrøbelighed i selvværdet hos konsulenter, som er relateret til, at en væsentlig præmis for konsulentarbejdet er, at fakturerbarheden og kundernes tilfredshed ofte er en direkte indikation for den enkelte konsulents præstation.

I de næste to afsnit ser jeg nærmere på to interessante debatter inden for organisations-, ledelses- og arbejdslivsforskningen, som udforsker nogle af de udfordringer og dilemmaer, som ofte relateres til immaterielt arbejde, og som ligeledes afspejler interessante problematikker for konsulenterne i mit studie, og deres arbejde med at

skabe mening og identitet i relation til deres arbejde. Først ser jeg nærmere på, hvordan denne type arbejde i nyere forskning ofte beskrives som dobbeltsidet, kompleks og modsætningsfuld. Derefter beskriver jeg den potentielle grænseløshed (den mentale og tidsmæssige), som er forbundet med denne type arbejde.

Kompleksitet og ambivalens

Historisk set er videnarbejde ikke blevet anset for at være anstrengende eller belastende arbejde (Ipsen, 2006, Sørensen, m.fl. 2007, Ipsen & Jensen, 2011), men nyere studier fokuserer på den kompleksitet og dobbelthed, som mange videnarbejdere oplever i relation til deres daglige arbejde og organisationer som kontekst for dette arbejde. Således beskrives videnarbejdernes arbejdssituation og forhold til deres arbejde blandt andet som værende mangetydigt og fyldt med dilemmaer (Buch m.fl., 2003) komplekst og modsætningsfyldt (Mallett & Wapshott, 2012), spændingsfyldt (Gotsi m.fl., 2010), ambivalent (Robertson & Swan, 2001) arbitrært (Alvesson, 2001) mellem begejstring og belastning (Buch m.fl., 2003; Ibsen, 2007). Samtidig peger flere forskere på vanskeligheder i forhold til at lede videnarbejdere, både fordi det kan være vanskeligt at opnå fælles konsensus omkring arbejdets output (Alvesson, 2001; 2004) og på grund af den vanskelige balance mellem kontrol og indflydelse i videnarbejde (Ekmann, 2010; Robertson & Swan, 2003). Sidstnævnte refererer blandt andet til, at videnarbejdere på den ene side ønsker - og forventes - at arbejde selvstændigt, og på den anden side er der ofte et behov for/ønske om kontrol og fælles retning.

Flere forskere har peget på, hvordan både de positive og berigende aspekter og de mere krævende og belastende, har betydning for og kan relateres til, hvordan videnarbejderne arbejder med at skabe identitet og mening i relation til deres arbejde og arbejdsliv. Buch m.fl. (2003) peger f.eks. på en spænding mellem autonomi, engagement og entusiasme på den ene side og høje ydre krav, stress og overbelastning

på den anden. Dette billede stemmer godt overens med Ipsens (2006) resultater fra et studie af fem videnintensive virksomheder, defineret ved deres immaterielle in- og output. Ipsen konkluderer blandt andet, at videnarbejderne på den ene side satte pris på frihed, autonomi, variation i arbejdsopgaverne samt den mentale og kulturelle belønning, som arbejdet gav, men samtidigt identificerede hun problemer og udfordringer forbundet med det immaterielle videnarbejde. Herunder ”lange arbejdsdage, konfliktende jobkrav, ensomhed og uforudsigelighed” (Ipsen, 2006 s. 219) samt problemer i forhold til at dele og anvende viden. Relateret til disse problematikker beskriver Ipsen, hvordan de negative oplevelser af arbejdet til tider blev knyttet til meget personlige problematikker og f.eks. udtrykt som skyld over manglende kvalitet i arbejdet, over at være bagud med arbejdsopgaverne samt dårlig samvittighed over ikke at yde sit optimale.

Robertson og Swan (2003) retter ligeledes opmærksomheden mod ambivalens i videnarbejde og vanskelighederne med ledelsesmæssigt at håndtere videnarbejdere. Specielt i relation til balancen mellem kontrol og indflydelse. De konkluderer blandt andet, at en virksomhedskultur, som kan rumme ambivalens er mere velfungerende i videnintensive virksomheder, fordi det herved er muligt at rumme arbejdets dobbeltsidede natur. Alvesson (2000, 2001, 2004) er en af de forskere, som har beskæftiget sig mest med videnarbejde, videnintensive virksomheder og udfordringer og dilemmaer i forhold til at lede videnarbejdere. Han argumenterer blandt andet for, at identitet, både organisatorisk og arbejdsidentitet er centrale temaer i videnintensive virksomheder specielt i virksomheder, som i høj grad er afhængige af tæt og konstant interaktion med kunder som f.eks. konsulentvirksomheder. Samtidig beskriver han nogle konsekvenser:

The ambiguities involved in the notion of knowledge, what knowledge workers do and the difficulties in evaluating their work, mean that a potential (experienced) shakiness, arbitrariness and vulnerability

characterize many knowledge-intensive workers and organizations. Difficulties in 'grounding' lead easily to problems securing organizational identity as well as worker identity (2001, s. 882).

Ifølge Alvesson (2001) har videnintensivt arbejde en tendens til at være ambivalent, og fordi kunderelationerne ofte er vigtige i dette arbejde for virksomhedernes succes, bliver det en central ledelsesmæssig og organisatorisk udfordring at håndtere denne flertydighed i relation til videnarbejderens relationer og interaktion med klienter og kunder. På baggrund af et case studie i et konsulentfirma argumenterer Kärreman og Alvesson (2004) for, at videnintensive virksomheder ikke nødvendigvis er kendetegnet ved mindre kontrol, men at der ofte er tale om en forskydning af kontrol med mindre strukturel eller bureaukratisk kontrol, og større kontrol af subjektivitet, som inkluderer regulering af medarbejdernes følelser og selvforståelse.

Cushen og Thomson (2012) udfordrer idéen om den dybt dedikerede og positivt engagerede videnarbejder og om, at man for at være en produktiv ressource skal være positivt engageret i sit arbejde og tæt knyttet til den virksomhed, man arbejder i. Deres etnografiske studie af højtuddannede tekniske medarbejdere i en videnintensiv virksomhed viser, at det er muligt som medarbejder at præstere godt samtidigt med, at man er utilfreds med virksomheden. Deres undersøgelse viste således, at medarbejdernes præstation og engagement i forhold til deres arbejde og i forhold til at opnå deres mål ikke var afhængig af deres overordnede organisatoriske engagement, ”Indeed, employees frequently contrasted what they felt about their work with their negative attitudes towards the company” (s.90) .

Den potentielle grænseløshed og selvledelsesproblematikker

Et andet tema, som har vist sig at være centralt for konsulenterne i min undersøgelse, og som også optager mange forskere i disse år, er grænsen mellem arbejde og ikke arbejde - ikke kun den tidsmæssige, men i lige så høj grad den mentale og hertil relateret konstante overvejelser om, hvor meget tid og energi, det er rimeligt at investere i arbejdet og i organisationens succes. Inden for arbejdslivsforskningen har en række forskere i disse år fokus på ændringer i relationen mellem individ, arbejde og organisation i det senmoderne arbejdsliv (se f.eks. Kamp m.fl. 2011, Kristensen, 2010, M. Pedersen, 2008, Sørensen m.fl., 2007, Ipsen, 2006). En af de tendenser, som får bevågenhed blandt såvel danske som udenlandske arbejdslivsforskere er en opblødning af grænsen mellem det, der er arbejde og det, der ikke er arbejde. Derudover sætter flere forskere særlig fokus på betydningen af videnarbejderes særlige arbejdssituation i relation til temaer som overidentifikation, stress og forholdet mellem arbejde og ikke arbejde (se f.eks. Kristensen, 2010; Pedersen, 2008, Sørensen m.fl., 2007, Ipsen, 2006). Denne forskning viser blandt andet, hvordan videnarbejdets særlige karakteristika: høj grad af frihed, mulighed for personlig og faglig udvikling, fleksibilitet og immaterielle form ikke, som tidligere antaget, nødvendigvis mindsker stress i arbejdet. Flere peger i denne sammenhæng på en øget individualisering af håndteringen af grænsen mellem arbejde og ikke arbejde og på, at stress og overidentifikation i det moderne arbejdsliv er den enkeltes ansvar (Ipsen, 2006, Kristensen, 2010). Sørensen m.fl. (2007) argumenterer for, at mange af de stress modeller, som anvendes i dag ikke indfanger videnarbejderens særlige arbejdssituation, og at ”Der er behov for modeller, som forholder sig forebyggende til konsekvenserne af individualiseringen og internaliseringen af høje krav og (høj) indflydelse og vigtigheden af god ledelse og kollektiv indflydelse” (s. 51-52).

For flere og flere af os er arbejdet i dag ikke længere defineret og afgrænset ved tid og sted, hvilket potentielt gør det vanskeligere at afgrænse arbejdets omfang både

tidsmæssigt og mentalt (Kamp m.fl., 2011; M. Pedersen, 2008; Sørensen m.fl. 2007). Det immaterielle arbejde fremstilles ofte som en type arbejde, som i særlig høj grad gør det vanskeligt for medarbejdere at begrænse arbejdets omfang, fordi det immaterielle in- og output gør det vanskeligt at afgøre, hvornår arbejdet er færdigt eller godt nok, og fordi de menneskelige ressourcer, det personlige engagement og tid er det, der kan ”optimeres” for at forbedre muligheden for at opnå kvalitet og succes i arbejdet. Kristensen (2010) argumenterer for, at arbejdet for en større og større del af os er kendetegnet ved at være fleksibelt og immaterielt, hvilket har betydning for balancen mellem arbejde og ikke arbejde. Arbejdet er ikke noget, vi kan se, det kan ikke længere i lige så høj grad defineres eller begrænses ved hjælp af materialitet, resultater eller prædefinerede kriterier som arbejdstid eller sted, og det er vanskeligt at afgøre, hvornår arbejdet er færdigt eller udført godt nok.

Andre forskere peger ligeledes på, at arbejdet for flere og flere af os ikke længere er knyttet til tid og sted (Buch m.fl. 2009; Kamp m.fl. 2011, M. Pedersen, 2008), og retter i denne sammenhæng opmærksomheden mod, at de institutionelle rammer (tid og sted) om arbejdet er blevet erstattet af vores egen individuelle håndtering af de forskellige hensyn i arbejdet samt af grænsen mellem arbejde og ikke arbejde (M. Pedersen, 2008; Kamp m.fl., 2011; Blair-Loy, 2009; Kuhn, 2006). Dette skyldes blandt andet, at elektronisk udstyr som mobiltelefoner og bærbare computere gør det muligt at arbejde når som helst og hvor som helst. Den fleksibilitet, som mange videnarbejdere oplever i forhold til deres arbejde, er tidligere ofte beskrevet som en positiv faktor i forhold til at imødekomme kravene fra både arbejde og ikke arbejde. Nyere studier viser imidlertid, at fleksibilitet i arbejdet ikke nødvendigvis gør det lettere at imødekomme kravene fra ikke arbejde, fordi bureaukratisk rigiditet og faste arbejdstider faktisk ofte fungerer som buffer for pres fra kunder og kan være med til at hjælpe det enkelte individ med at afgrænse det potentielt grænseløse arbejdsliv (Blair-Loy, 2009).

Kamp m.fl. (2011) retter fokus mod, hvordan fleksibilisering af arbejde og større autonomi i forhold til hvordan, hvor og hvornår arbejdet skal udføres medfører, at håndteringen af tid er blevet en væsentlig arbejdsbetingelse eller opgave for den enkelte, og at grænsen mellem arbejde og ikke arbejde herved bliver mere flydende og individualiseret. På baggrund af kritiske arbejdslivsstudier peger forfatterne blandt andet på en udvikling mod mere selvledelse af tid, og i deres casestudie af grænseløst arbejde i en skole sætter de fokus på dynamikkerne i selvledelse af tid som en proces, hvor forholdet mellem tid og opgave konstant bliver forhandlet. Deres casestudie viser blandt andet, hvordan selvledelse af tid og prioriteringen mellem arbejdsopgaver er centrale opgaver i det potentielt grænseløse arbejde, og at mange konflikter og dilemmaer mellem de forskellige hensyn i arbejdet overlades til individet. Ved at se på de individuelle strategier for selvledelse af tid bliver det muligt at studere, hvad der vurderes som vigtigt i arbejdet, og hvordan individer arbejder med at skabe plads til dette, men Kamp m.fl. (2011) peger ligeledes på, at ledelsesmæssige og samfundsmæssige normer spiller en rolle i disse processer og i vurderingen af, hvad der er arbejdets kerne. Resultaterne af Kamp m.fl.'s (2011) studie stemmer overens med tidligere studier, som peger på en ny temporal orden, og på at arbejde i dag for mange af os er komplekst og involverer meget koordinering:

The number of inter-personal relations is overwhelming, rapid communications is in increasing demand, and the negotiation of time and task lead to acceleration, fragmentation, compression and lack of spaces for restitution (s. 240)

I den konkrete empiriske kontekst var der en konstant individuel håndtering af de forskellige opgaver og en konstant konflikt mellem hurtig tid og langsom tid. Der var ikke kun tale om en acceleration af tid; lommer til langsom tid med plads til fordybelse blev skabt. Studiet viser ligeledes, hvordan aftner, weekender og ferier blev inddraget af lærerne både til at skabe plads til opgaver, der kræver fordybelse som f.eks.

forberedelse og opgaveretning, og også til at håndtere e-mail korrespondance og telefonsamtaler med forældre.

Flere andre både danske og udenlandske forskere peger ligeledes på selvledelse som et mantra i tiden (Grey, 1994; Covaleski m.fl., 1998; Kuhn, 2006; M. Pedersen, 2008). M. Pedersen (2008) argumenterer for, at håndtering af arbejdet og grænserne for arbejde for videnarbejdere i det moderne arbejdsliv i høj grad er et individuelt ansvar. Han retter opmærksomheden mod, at medarbejdere i dag bliver mødt med forventninger om at være engagerede i både egen og virksomhedens udvikling og fremdrift. I denne sammenhæng fremhæver M. Pedersen (2008) immaterialiseringen af arbejde og forandringer i arbejdsbetingelserne for videnarbejdere, samt et øget fokus på medarbejderens subjektivitet som væsentlige komponenter i forhold til at opnå organisatoriske mål. Det øgede fokus på individets subjektivitet anses blandt forskere inden for stress ikke længere som noget, der mindsker, men i stedet som noget, der potentielt medfører stress (Pedersen, 2008). Der er et øget individuelt ansvar for at maksimere ens egen produktivitet som en selvledende og dedikeret medarbejder. Udfordringen bliver i det moderne arbejdsliv ifølge Pedersen at lede sig selv til at være en dedikeret og produktiv ressource uden at gå ned med stress. Selvledelse bliver således på en og samme tid det, der forårsager og forebygger stress. Disse resultater stemmer godt overens med Kuhns (2006) argument om, at moderne medarbejdere forventes at kontrollere deres brug af tid ” (...) in the simultaneous pursuit of careers and work-life 'balance'”. Kuhn (2006, s. 1340) argumenterer for, at studier af identitet ligeledes kræver, at opmærksomheden rettes mod ”commitments”, og de sociale og organisatoriske diskurser, som influerer på dem. På samme måde argumenterer Covaleski m.fl. (1998) for at nutidige ledelsesteknikker er baseret på at konstituere mennesker som videnarbejdere og entreprenører og herved gøres organisatoriske mål til egne mål.

Andre studier peger ligeledes på, at individuelt engagement i arbejdet og i forhold til virksomheden ofte måles ud fra, hvor meget tid en medarbejder er villig til at tilbringe på arbejde (Grosen & Knudsen, 2003; Hochchilds, 2003). F.eks. argumenterer Grosen og Knudsen (2003) for, at individualiserede krav om ansvar og engagement i arbejdet ofte måles ud fra, hvor mange timer en medarbejder er villig til at tilbringe på arbejdspladsen. Dette stemmer godt overens med resultaterne fra Hochchilds (2003) klassiske etnografiske studie af forholdet mellem arbejde og ikke arbejde blandt medarbejderne i en stor amerikansk virksomhed. Her viste det sig, at ledelsen ofte vurderede medarbejdernes engagement ud fra deres vilje til at arbejde meget, hvilket medførte, at rigtig mange af medarbejderne havde byttet om på balancen mellem arbejde og ikke arbejde og gjort arbejdet til det vigtigste aspekt i deres liv.

Ovenstående studier peger således blandt andet på, hvordan det specielt i relation til immaterielt arbejde er vanskeligt at opnå fælles konsensus omkring, hvornår arbejdet er udført godt nok. Samtidig er arbejdet for flere og flere af os ikke afgrænset ved institutionelle grænser, så som tid og sted, hvilket medfører en potentiel grænseløshed og et individualiseret ansvar for håndteringen af grænsen mellem arbejde og ikke arbejde. Arbejdets løsrivelse fra tid og sted, fleksibilitet, dets immaterielle form og uafsluttelige natur gør det vanskeligt at begrænse arbejdets omfang tidsmæssigt og mentalt. Dertil kommer et øget ledelsesmæssigt fokus på subjektivitet, kreativitet, identitet og engagement i arbejdet som fordrer, at virksomhedens mål og succes bliver et individuelt ansvar samt, at videnarbejdere mødes med en forventning om at være hårdtarbejdende og dedikerede medarbejdere. Samlet tegner der sig et billede af et arbejdsliv, som på den ene side tilbyder stor fleksibilitet, autonomi og mulighed for personlig og faglig udvikling samt interessante og udfordrende opgaver og på den anden side er karakteriseret ved en individualiseret og vanskelig håndtering af det grænseløse arbejde, stress og overengagement.

Jeg bidrager til denne debat ved at studere, hvordan job- og personalekonsulenter gennem arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation arbejder med at skabe mening og identitet i relation til deres daglige arbejde og virksomheden som ramme om dette arbejde. Afhandlingen bidrager således med en konkret, nuanceret og empirisk funderet forståelse af betydningen af en type arbejde, som udover personlig frihed, fleksibilitet, udvikling og immaterialitet ligeledes er kendetegnet ved en tæt kontakt til mange forskellige mennesker og fordrer personligt engagement og følelsesmæssig involvering. Mit studie bidrager til disse diskussioner ved at forsøge at forstå dobbeltheden - *ikke* som dualiteter mellem det meningsfulde og det meningsløse mellem ledelses- og medarbejderdiskurser - men ved at antage en tilgang som skaber plads til nuancer, kompleksitet og polyfoni. Her tilbyder den narrative tilgang og specielt det antenarrative vokabular en tilgang, som åbner op for at studere nuancerne, polyfoni, kompleksitet og den foranderlighed, der er forbundet med at skabe mening og identitet i relation til arbejde.

3

Fortællinger om selv, arbejde og organisation

Positionering

De narrative tilgange har vundet stort indpas inden for organisationsforskningen siden 1970'erne blandt andet inden for områder som organisations- og ledelsesforskning, meningsskabelse, kommunikation, politik og magt, læring, forandring, identitet og identifikation (Se f.eks. Gabriel, 2000; Czarniawska, 2004; Rhodes & Brown, 2005; Fenton & Langley, 2011). Jeg studerer i afhandlingen arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation. Det er hverdagsfortællinger om arbejdet og livet i og omkring organisationer. Jeg bygger videre på Rhodes og Brown (2005), som argumenterer for, at det er "through the investigation and analysis of the narratives that participants authors about their groups that we may come to a sophisticated understanding of working lives" (Rhodes & Brown, 2005, s. 180). De pointerer ligeledes, at fortællinger om arbejde og hverdagslivet i og omkring organisationer kan bruges til at studere, hvordan mennesker i organisationer konstruerer deres liv, men at sådanne hverdagsforståelser af arbejde ofte bliver ignoreret i organisationsforskningen. Dette ligger tæt op af Barley og Kundas (2001) argument om, at der i løbet af de sidste år ikke har været særlig stort fokus på at studere arbejde i praksis inden for organisationsforskningen, og at arbejde siden 1960'erne og 70'erne i organisationsstudier er gledet i baggrunden. Der findes imidlertid en række interessante studier, som studerer hverdagspraksis og arbejde i og omkring organisationer blandt andet gennem fortællinger om arbejde. Herunder Orrs (1996) klassiske etnografiske

studie af arbejdspraksis blandt kopimaskineteknikere. Hans studie viser, at teknikernes fortællinger om hvordan løsningen af forskellige reparationsproblemer var en integreret del af teknikernes arbejdspraksis og en måde hvorpå teknikerne demonstrerede deres kunnen og faglige kundskaber. Disse ”krigshistorier” var således centrale i distribution af viden og udveksling af arbejds erfaringer og var ligeledes med til at skabe en følelse af arbejdsfællesskab blandt teknikerne, som ofte arbejdede alene. Evans m.fl. (2004) har studeret teknikeres karrierefortællinger for at udforske, hvordan teknikerne forstår og fortolker deres arbejdstid. Mishler (1999) har gennem fortællinger om arbejde og arbejdslevsfortællinger studeret arbejdsidentitet hos kunsthåndværkere og argumenterer for, at fortællinger om arbejde er kontekstbestemte identitetspræstationer. Thisted (2003) har studeret arbejdslevsfortællinger blandt immigranter og argumenterer for, at sådanne fortællinger er sociale konstruktioner, som forhandles både på et samfundsmæssigt, organisatorisk og individuelt niveau. Renemark (2007) har ligeledes med fokus på blandt andet arbejdslevsfortællinger studeret arbejdslevet hos mænd og kvinder i finanssektoren for at forstå, hvorfor der er så få kvinder i denne branche. Boje (1991a og b) sætter fokus på fortællepraksis i og omkring organisationer og har blandt andet studeret, hvordan medlemmerne i et stort kontorforsyningsfirma gennem fortællinger forhandler og performer mening, alternative fortolkninger og nye procedurer for beslutning og handlen. Ovenstående er blot et udpluk af studier, som gennem fortællinger om arbejde studerer, hvordan mennesker i dialog med andre arbejder med at skabe mening og/eller identitet i relation til deres arbejdslev.

Min forskning bidrager til studiet af fortællinger om arbejde ved at hente inspiration fra to grene af den narrative forskning, som begge er interesseret i at studere, hvordan mennesker i deres daglige interaktioner bruger fortællinger til at skabe og forhandle mening i relation til deres arbejdspraksis og daglige arbejde i og omkring organisationer. For det første henter jeg inspiration fra en gren af den narrative

organisationsforskning, som har fokus på, hvordan mennesker gennem fortællinger i samspillet med andre skaber mening i relation til deres daglige arbejde og den organisation, de er ansat i. Der er tale om en retning af den narrative organisationsforskning med interesse for den daglige organisatoriske historiefortælling, som den udspiller sig i relation til arbejdspraksis i og omkring organisationer. Endnu mere specifikt studier, som fokuserer på multipliciteten af fortællinger samt på, hvordan fortællinger interagerer og er co-konstruerede (Hazen, 1993; Boje, 1995; 1991a; 1991b; 2006); Belova m.fl., 2008; Fenton & Langley, 2011; Vaara & Tienari 2011; Cunliffe & Coupland, 2012).

Her henter jeg primært inspiration fra Boje (1991a; 1991b, 1995, 2001, 2006, 2008, 2011), som er en stærk fortæller for at studere den kollektive organisatoriske historiefortælling, som den udspiller sig i og omkring organisationer og argumenterer for, at fortællinger er kontekstuelle, og at mening udfolder sig i fortælleepisoder. Jeg er inspireret af Bojes forståelse af fortællepraksis i og omkring organisationer og hans arbejde med den antenarrative organisatoriske historiefortælling, som et polyfonisk og dynamisk net af interrelaterede fortællinger og brudstykker af fortællinger, hvorigennem medlemmer af organisationer på tværs af tid og sted konstant skaber og forhandler mening. Bojes antenarrative vokabular gør det muligt at studere de polyfoniske, fragmenterede og ko-konstruerede organisatoriske dialoger, som de udspiller sig i og omkring organisationer i relation til arbejde. Siden Boje introducerede begrebet antenarrativ i 2001 har det være brugt til at studere så forskellige fænomener som arbejdsliv hos kronisk syge mennesker (Vickers, 2005); ledelse og køn i ”The US Coast Guard” (Eriksen m.fl., 2006); graffitikunstnere (Sliwa & Gairns, 2007); Virksomhedsidentitet (Johansen, 2010); kulturel analyse af organisatorisk forandring (Vaare & Tienari, 2011); kollaborativ innovation i sundhedsvæsenet (Pedersen & Johansen, 2012); ”The grand narrative of entrepreneurship” vs. ”the antenarrative of societal entrepreneurship”, (Berglund &

Wigren, 2012). Fælles for alle disse studier er et fokus på den fragmenterede og dynamiske måde, som fortællinger optræder i og omkring organisationer, hvordan fortællinger og brudstykker af fortællinger er intertekstuel relaterede samt multipliciteten af storylines både i den enkelte fortælleepisode og på tværs af tid og sted. Bojes begreb antenarrativ analyse er et af afhandlingens centrale begreber og vil blive uddybet senere.

Udover Boje hentes inspiration fra narrativ identitetsforskning, et kæmpe felt, som har eksisteret de sidste 30 år (Cunliffe & Coupland, 2012). Til trods for, at narrativ identitetsforskning kommer fra mange forskellige retninger som f.eks. sociologi, antropologi, socialpsykologi, psykologi, organisations- og ledelsesforskning, bygger den på en fælles antagelse om, at det at fortælle er et centralt element af, hvordan vi (som individ, gruppe og organisation) konstruerer vores identitet eller selvforståelse over tid. For et overblik over narrative identitetsstudier inden for organisationsforskningen se Rhodes og Brown 2005. Min forskning ligger i forlængelse af og henter inspiration fra narrative identitets- og organisationsstudier, der opererer med en ikke-essentialistisk forståelse af identitet, og som er interesseret i samspillet mellem individuelle, kollektive og organisatoriske identitets- og meningskonstruktionsprocesser, som de udspiller sig i den daglige tale og handling i og omkring organisationer.

Disse studier kan groft opdeles i to kategorier. Den første kategori har individ fokus i den forstand, at det primære fokus er på at forstå, hvordan individer arbejder med at skabe identitet og mening i relation til deres arbejde, arbejdsliv og den organisation, de er ansat i (Mishler, 1999; Thisted, 2003; Pedersen, 2008; Driver, 2009; Belova, 2010; Cunliffe & Coupland, 2012; Mallett & Wapshott, 2012). Den anden kategori har den organisatoriske, institutionelle eller kollektive narrative identitet som det primære fokus (Linde, 2001, 2009; Humphreys & Brown, 2002; Coupland & Brown, 2004; Brown, 2006; Kornberger & Brown, 2007). Fælles for studierne i begge kategorier er,

at der er tale om studier, som antager en ikke-essentialistisk tilgang til studiet af identitet, og som ser både den organisatoriske, kollektive og individuelle identitet som flerstemmig, fragmenteret og narrativt konstrueret. Samtidigt er det studier, som repræsenterer en stigende interesse for at studere samspillet mellem individuel, kollektiv og organisatorisk identitets- og meningsskabelse som narrative, dynamiske, uafsluttede og polyfoniske processer.

Afhandlingen bidrager således til studiet af arbejde gennem fortællinger om arbejde ved at kombinere Bojes forståelse af den antenarrative organisatoriske historiefortælling med narrativ identitets- og organisationsforskning, som har fokus på de narrative, polyfoniske og dynamiske aspekter af, hvordan identitet og mening skabes og performs i relation til arbejde og organisation. Herved er der skabt et vokabular til at udfolde og analysere konsulenternes arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation som on-going antenarrativt fortællearbejde i et net af organisatoriske historiefortælleepisoder.

Fortælling, narrativ og mening

Der er blandt narrativt orienterede forskere ikke enighed om, hvad der konstituerer begreberne fortælling og narrativ, eller hvad forskellen er på de to. Der findes dem, som mener, at en fortælling stort set kan være hvad som helst - f.eks. en sætning eller en dialog - mens andre som f.eks. Labov (Riessman, 1993) anvender en meget restriktiv definition og argumenterer for, at et narrativ er en fortælling om en specifik begivenhed, som har fundet sted, og at der skal være en fast strukturel opbygning (begyndelse, midte og slutning). Riessman (1993) er en af dem der argumenterer for, at ikke alle fortællinger opfylder sådanne kriterier, og hun giver forskellige eksempler på typer af fortællinger, som f.eks. omhandler habituelle narrativer (begivenheder der sker igen og igen uden kulmination), hypotetiske begivenheder eller tematisk-centrerede

begivenheder (hvor episoder af hændelser er tematisk forbundne). Sådanne fortællinger har ikke nødvendigvis en begyndelse, en kulmination og en afslutning, og der er heller ikke altid fastdefinerede hovedpersoner.

For at redegøre for min forståelse af, hvordan vi i vores daglige liv i og omkring organisationer bruger fortællinger til at definere os selv og andre og skabe mening i relation til det, vi oplever, er det nødvendigt, først at reflektere lidt over min forståelse af fortælling, samt hvordan jeg i afhandlingen differentierer mellem begreberne fortælling og narrativ. Jeg anvender en bred og ikke restriktiv forståelse af, hvad der konstituerer en fortælling (Riesmann, 1993), og jeg arbejder i mine analyser med mange forskellige typer af fortællinger om selv, arbejde og organisation. Nogle fortællinger kan underlægges selv den mest klassiske definition på fortælling eller narrativ: det er fortællinger, som refererer kronologisk til bestemte konkrete episoder eller begivenheder; de har plot, centralfigurer osv. Men der er i det empiriske materiale ligeledes mange fragmenterede, rodede og ufærdige brudstykker af fortællinger. For at tillade variationen i fortællingerne anvender jeg Bojes (1991) meget brede definition som en overordnet ramme for, hvad en fortælling er: "(...) an exchange between two or more persons during which a past or anticipated experience was being referenced, recounted, interpreted, or challenged" (Boje, 1991, s. 111). Denne definition gør det muligt at arbejde med fortællinger og fortælleadfærd, som i organisatoriske kontekster, sjældent velstrukturerede eller færdige. Boje beskriver det således:

A story can begin as an impulse in the middle; story can emerge in widely distributed fragments without endings, without being assembled into coherent-singular-performance, in simultaneous partial tellings people can twist and turn bits every which way, and people in separate offices, walking hallways, in vehicles, and in some restaurant can be referencing some unfolding story quite differently (Boje, 2006, s. 34).

I min afhandling er både de fragmenterede og ufærdige og de helstøbte og kronologiske fortællinger en del af de polyfoniske organisatoriske dialoger. Jeg bruger både termen narrativ og fortælling, men det er ikke tilfældigt, at afhandlingen hedder fortællinger om arbejde og ikke narrativer om arbejde. Og ligeledes bruger jeg begrebet arbejdspraksisfortællinger og ikke arbejdspraksisnarrativer. Begrebet fortælling indfanger efter min mening bedre end narrativ den dynamiske og fragmenterede måde, hvorpå mennesker arbejder med at definere sig selv, samt skaber og forhandler mening i forhold til deres daglige arbejdspraksis og den organisatoriske kontekst. Der er tre årsager til, at jeg anvender både narrativ og fortælling. For det første er det forskelligt, hvilken term de teoretikere, jeg trækker på, anvender, og jeg har valgt så vidt muligt at følge deres brug, når jeg refererer til deres arbejde. Flere af dem er ikke specielt eksplicite eller restriktive i deres anvendelse og begreberne historie, fortælling og narrativ optræder således i flæng. Den anden årsag er det sproglige hensyn, som gør, at det nogle gange blot lyder mere adækvat at bruge den ene term frem for den anden. Den tredje og væsentligste årsag er imidlertid, at jeg er interesseret i at studere alle de forskellige former for meningsskabelse som et varierende og fleksibelt narrativt vokabular tilbyder.

Jeg er inspireret af Bojes forståelse af den organisatoriske historiefortælling og af hans differentiering mellem fortælling og narrativ. Boje (2006, 2001) opponerer mod, at der blandt narrativt orienterede forskere er en tendens til at prioritere og anvende en restriktiv narrativ tilgang til studiet af fortællinger, hvor ”rigtige” fortællinger er defineret ved at have et plot, en begyndelse, en midte og en slutning (BME-narrativer). I stedet advokerer han for, at vi skal beskrive den polyfoniske, organisatoriske historiefortælling ved at sætte fortællinger og fortælleadfærd fri fra det, han kalder ”narrative prison” (2006). Ved at fokusere på fortælleadfærd retter Boje (2006) vores opmærksomhed mod kompleksiteten i vores kollektive fortællearbejde i og omkring organisationer og argumenterer for, at fortællinger i praksis ofte er emergerende,

fragmenterede og co-konstruerede fænomener. Han argumenterer ligeledes for, at fortælling som en mere aktiv term bedre indfanger, hvordan mennesker i samspil fortæller og skaber mening, og at denne mening ofte udfolder sig i fragmenter og sjældent i færdige BME-narrativer. Hvis man som forsker udelukkende ”indsamler” klassiske retrospektive og færdigt konstruerede fortællinger, går man glip af de dynamiske og fragmenterede aspekter, der viser, hvordan mennesker gennem fortællinger skaber og forhandler mening.

Inspireret af blandt andet Bakhtin, argumenterer Boje (2001, 2006, 2008, 2011) for tre centrale forskelle mellem fortælling og narrativ. For det første er fortælling mere dialogisk og mindre monologisk end narrativ. For det andet er fortælling mere aktiv og indfanger bedre den dynamik og on-going meningsskabelse, der karakteriserer vores daglige fortællearbejde i og omkring organisationer. Derudover er narrativer ofte knyttet til den retrospektive meningsskabelse, og defineret ved at være lineære og have plot, begyndelse, midte og slutning, BME-narrativer:

*(...) narrative is a whole telling, with the linear sequence of a **beginning, middle, and end (MBE)**; is usually a backward-looking (retrospektive) gaze from present, back through the past, sorting characters, dialog, themes, etc. into one plot, and changes little over time (2008, s. 7).*

Boje (2001, 2006, 2011) argumenterer for en integration af studiet af fortælling og narrativ, blandt andet fordi fortællende organisationer er en pluralitet af både klassiske retrospektive narrativer og ufærdige og fragmenterede fortælleepisoder, som man ikke kan studere, hvis man antager en restriktiv tilgang til, hvad der konstituerer en ”rigtig” fortælling (Riesmann, 1993). Bojes (2001, 2006, 2008, 2011) begreb antenarrativ, som jeg uddyber senere, tilbyder et vokabular, hvorved det bliver muligt at studere både den fragmenterede og de mere klassiske fortælleepisoder, som stemmer i de polyfoniske,

organisatoriske dialoger, der udspiller sig i og omkring organisationer på tværs af tid og sted.

Min forståelse af meningsskabelse er i afhandlingen knyttet til fortælling og til vores daglige fortællearbejde i relation til arbejde og organisation. Til trods for forskellige forståelser af relationen mellem fortælling og meningsskabelse deler store dele af den narrative litteratur ideen om, at "(...) narratives are the means by which we organize and make sense of our experience and evaluate our actions and intensions." (Cunliffe & Coupland, 2011, s. 66). Der er således enighed om, at det at fortælle er en central del af, hvordan vi i samspil med andre skaber mening i relation til det, vi oplever. Igen hentes inspiration fra Boje (1991), som argumenterer for, at historiefortælling i organisationer er den væsentligste måde, hvorved interne og eksterne interessenter forhandler mening: "They tell stories about the past, present and future to make sense of and manage their struggle with their environment" (s.124).

I relation til meningsskabelse har det betydning at anvende fortælling som det overordnede begreb i stedet for narrativ. Det betyder for det første, at fokus rettes mod det ufærdige og altid igangværende arbejde med at skabe mening og fortolke i relation til det, vi oplever og gør: "To emphasize story instead of narrativ means to uphold the unfinished and open character of interpretations" (Jørgensen i Boje 2011 s. 284). Fortælling er ikke kun relateret til den retrospektive meningsskabelse, og beskriver derfor bedre end narrativ, hvordan vores arbejde med at skabe mening er både retrospektivt, relateret til nuet og fremadrettet. Gennem fortællinger forhandler, beskriver og forstår vi det, der er sket; det der sker nu og her, det vi tror, der kommer til at ske, og det vi gerne vil have til at ske. Bojes (2001, 2006, 2008, 2011) antenarrative tilgang, som jeg, som nævnt ovenfor, uddyber nærmere i næste afsnit, tilbyder et vokabular, som gør det muligt at arbejde med retrospektiv, her og nu og prospektiv meningsskabelse som dynamiske og kollektive meningsskabelsesprocesser

og netværk af historiefortælleepisoder, vi som medlemmer af organisationer er en del af.

Antenarrativ historiefortælling

Med begrebet antenarrativ tilbyder Boje (2001, 2006, 2008, 2011) en tilgang til at studere fortællinger i og omkring organisationer, som indfanger de polyfoniske, performative, kontekstuelle, kollektive og dynamiske aspekter af fortællearbejdet. Boje introducerede begrebet antenarrativ i 2001, og han retter herved vores analytiske opmærksomhed mod “the flow of storytelling” (Boje, 2001, s.4). Boje (2001) argumenterer for, hvordan:

Storytelling Organizations are antenarrative, existing to tell their collective stories, to live out their collective stories, to be in constant struggle over getting the stories of insiders and outsiders straight. It is a sensemaking that is coming into being but not/never finished or concluded in narrative retrospection. (2001, s. 4).

Begrebet antenarrativ kan således bruges til at beskrive, hvordan vi gennem fortællinger konstant er i gang med at skabe og forhandle mening. Boje definerer antenarrativ som: “(...) the fragmented, non-linear, incoherent, collective, unplotted, and pre-narrative speculation, a bet” (Boje, 2001:1) “Antenarratives are ‘in the middle’ and ‘in-between’ refusing to attach beginning and endings needed to achieve narrative closure (...)” (2006, s. 40).

Boje uddyber betydningen af antenarrativ ved hjælp af fem dimensioner (2001, s. 3-5):
1: Antenarrativ er før: “(...) whatever narratology as a method and theory supplements, frames and imposes onto story” (2001, s. 3). I den antenarrative historiefortælling er

der ikke noget krav om begyndelse, midte og slutning eller et overordnet plot. I stedet har ”ante” den dobbelte betydning af dels at være før narrativ og dels at være en spekulation eller et ”bet”, at der er en historie, som kan fortælles. 2: Antenarrativ giver plads til det spekulative og ambivalente aspekt af meningsskabelse ved at sætte fokus på vores konstante spørgsmål til: ”Hvad foregår der her?” 3: Antenarrativ retter vores analytiske opmærksomhed mod ”the flow of storytelling” ved at fokusere på historiefortællingen, som den udfolder sig i praksis i en organisatorisk kontekst med afbrudte og uafsluttede fortælleperformances. 4: I en organisatorisk kontekst er der altid mere end en fortæller af den samme historie og altid flere storylines, som forfølges simultant. 5: Antenarrativ er ifølge Boje den kollektive hukommelse, som er kendetegnet ved at være en altid igangværende og aldrig færdig proces, fordi mennesker altid er i gang med at forfølge og fortælle flere forskellige storylines.

Der er, som indledningsvis beskrevet, en voksende mængde af litteratur, der anvender Bojes dynamiske tilgang til fortællinger og det antenarrative vokabular. Boje udvikler og bruger termen i forskellige sammenhænge og kombinerer den med andre begreber. Jeg anvender hans 2001 definition af antenarrativ analyse, som den er beskrevet ovenfor og argumenterer for, at al historiefortælling i og omkring organisationer i en eller anden udstrækning kan siges at være antenarrativ, idet den aldrig er færdig eller afsluttet i narrativ retrospektion. Ved at inddrage det antenarrative vokabular i den narrative analyse bliver det muligt at studere organisationer som mangestemmede eller polyfoniske. I mit studie er jeg både interesseret i organisatorisk polyfoni (Boje 1991; 2006; Hazen 1993; Humphreys & Brown, 2002; Belova m.fl. 2008) som de mange stemmer og dialoger, der foregår på tværs af tid og sted i og omkring organisationer og personlig polyfoni (Pedersen & Johansen, 2012; Belova 2010), som i mit studie referer til, at vores arbejde med at konstruere arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation er en altid igangværende proces, som inkluderer flere stemmer og mange potentielle plotlines og kreative kontekstuelle konstruktioner af relationen mellem selv,

arbejde og organisation (Driver, 2009). Hazen (1993) var en af de første, der introducerede begrebet polyfoni i organisationsforskningen. Hun argumenterer for, at en gruppe af organiserede mennesker har mindst ligeså mange stemmer, som der er mennesker i gruppen, og at "Dialogue is not just a process in organization, but organization itself" (s 22). Ligeledes argumenterer hun for, at det er interessant at studere organisationer som ord gennem fortællinger, diskurser og tekster, og at en polyfonisk tilgang til organisationer giver mulighed for, at vi kan høre *ikke* kun de høje, magtfulde og velartikulerede stemmer, men også den daglige summen af stemmer: "When we dialogue with one another, the bureaucratic monologue is drowned out by the humming of living groups of people organized to do their work" (s. 23).

Antennarrativ er således Bojes svar på, hvad vi skal gøre med den historiefortælling som er fragmenteret og polyfonisk (Vickers, 2012), fordi det skaber plads til modsigelser og kontraster både i den organisatoriske og i den individuelle historiefortælling:

The crisis of narrative in modernity is what to do with the non-linear storytelling, with fragmented and polyphonic (many voiced) stories, the Tamara of collective story production and everyday storyteller immersed in fragmentation. Stories are antennarrative and everywhere in organizations, and are somewhat difficult to analyse. People are always in the middle of living and tracing their storied lives." (Boje, 2001, s. 5).

Ved at se fortælleepisoder som antennarrative og som stemmer i polyfoniske dialoger bliver det muligt både at arbejde med dynamikken i vores kollektive fortællearbejde, som "(...) on-going uncompletedness, ever changing, rearranging, and unfolding" (2006, s.36) og at studere, hvordan vores fortællinger i og omkring organisationer ofte er fragmenterede og ufærdige konstruktioner, som relaterer sig til hinanden på tværs af tid og sted. Boje (1991) definerer storytelling organizations som "a collective system in

which the performance of stories is a key part of members' sensemaking and a means to allow them to supplement individual memories with institutional" (1991, s.106) og argumenterer for, at organisationer er kendetegnede ved en systemicitet, som er open-ended og aldrig færdig, men i stedet er:

(...) rather riddled with partial tellings, story-starting and stopping behaviors, referencing intertextual in-betweenness, gaps, pauses, assumed agreements about story-wholeness that rarely get checked out (2006 s.34).

Et andet interessant element, som udforskes i analyserne i denne afhandling er intertekstualiteten mellem de forskellige fortælleepisoder og storylines, som i ovenstående citat beskrives som en del af det net eller system af fortællinger, som udgør fortællende organisationer. Antenarrativ retter således vores analytiske opmærksomhed mod interaktionen mellem de forskellige fortælleepisoder og mod, hvordan de enkelte episoder relaterer sig til hinanden. En måde, hvorpå Boje (2011) beskriver dette, er med betegnelsen "living story networking" (2011, s. 14) som beskriver, hvordan "A person's story denotes or implies (between the lines) relationships to other stories" (ibid). Således former alle de antenarrative historiefortælleepisoder meningsklynger (Clusters of shared meanings), som er intertekstuelt refererende. Dertil kommer, at mennesker i og omkring organisationer altid er i gang med at "jagte" flere forskellige storylines. Som jeg beskrev i sidste afsnit, er vores fortællearbejde i relation til arbejde og organisation altid relateret til både fortid, nutid og fremtid – til det der er sket, det der sker her og nu, og det, som vi tror, ønsker, håber eller frygter, vil ske. Det antenarrative begrebsapparat tilfører endnu en dimension, fordi der åbnes op for, at vi analytisk kan arbejde med flere forskellige mulige fortider, nutider og fremtider på samme tid (Jørgensen i Boje 2011).

I denne sammenhæng bruger Boje begrebet Tamara som en metafor for organisationer (1995, 2001, 2006) til at beskrive, hvordan fortællinger i organisationer finder sted i

alle ”rum” på samme tid. Boje (1995) introducerede begrebet i forbindelse med hans studie af Disney som Tamara land. Ved hjælp af begrebet Tamara beskriver Boje, hvordan modfortællinger fortalt i andre ”Disney rooms” (2006, s. 35) udfordrede de officielle ledelsesfortællinger om Walt Disneys lederskab og om, hvem der opfandt Mickey Mouse. Her har Boje (1995; 2001; 2006; 2008) hentet inspiration fra et teaterstykke kaldt Tamara, hvor skuespillere opfører mange scener på en gang og hvor publikum bevæger sig rundt mellem de forskellige rum uden at kunne følge med i alt, hvad der foregår på samme tid. Boje bruger begrebet Tamara til at beskrive hvordan:

(...) there are people in any given organization, narrating and storying, but situated in different rooms. Not being God, it is impossible for someone to be in all the rooms at once. In this simultaneous situation, people must choose which rooms to be in each day, stitching together a path of sensemaking (Boje, 2008, s. 15).

Den kollektive organisatoriske meningsskabelse beskrives her som en altid igangværende proces, konstitueret i mange fortælleepisoder på tværs af tid og sted. Jeg henter inspiration fra Bojes dynamiske forståelse af den organisatoriske historiefortælling og bruger hans antenarrative vokabular til at studere de polyfoniske aspekter af livet i og omkring organisationer. Jeg argumenterer i afhandlingen samtidig for, at vores arbejde med - gennem fortællinger - at skabe mening og identitet i relation til arbejde og organisation er antenarrativt i den forstand, at det er en konstant igangværende proces. Selv når vi fortæller historier som ud fra en klassisk definition af et BME-narrativ er retrospektive, refererer til konkrete begivenheder og har plot, begyndelse, midte og slutning, så er der altid et element af både retrospektiv, her og nu og prospektiv meningsskabelse involveret, og fortællingerne refererer til andre fortælleepisoder i andre ”rum” af Tamara. Vi er ikke kun interesseret i at konstruere og performe os selv i relation til det, der er sket; vi er ligeledes altid interesseret i at skabe positive selvrepræsentationer her og nu og fremadrettet. For mig udelukker Bojes

dynamiske tilgang til at studere fortællinger og hans antenarrative vokabular ikke inddragelsen af fortællinger, som selv ud fra de mest restriktive definitioner vil kunne karakteriseres som ”rigtige” retrospektive fortællinger eller narrativer. Sådanne fortællinger er ligesom de mere fragmenterede fortælleepisoder stemmer i de polyfoniske organisatoriske dialoger, som finder sted simultant og sekventielt på tværs af tid og sted. Samtidig er de ligesom alle andre fortælleepisoder antenarrative i den forstand, at de blot er en mulig konstruktion, knyttet til et bestemt tidspunkt.

Fortælling, identitet og fortællefællesskaber

Fortælling og identitet

Meningsskabelse er i afhandlingen således knyttet til fortællinger og fortællearbejde. På samme måde anses det at fortælle som et centralt element af, hvordan vi konstruerer og performer os selv (som individer, grupper og organisationer) i vores daglige ageren i og omkring organisationer. Vi konstruerer hele tiden fortællinger om, hvem vi er, og hvem vi gerne vil være og med disse fortællinger forsøger vi at skabe mening og sammenhæng i forhold til alt det, vi oplever i vores daglige liv (Mishler, 1999; Linde 2001; 2009; White, 2002; Driver 2009; Cunliffe & Coupland 2012). Jeg knytter således arbejdsidentitet til fortællinger og fokuserer på det fortællearbejde, der er forbundet med at konstruere og performe forskellige typer af arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation. Ved at kombinere narrative teoretikere (Mishler, 1999; Cunliffe m.fl., 2004; Pedersen, 2008; Driver, 2009; Belova, 2010; Cunliffe & Coupland, 2012), som alle har fokus på de polyfoniske og processuelle aspekter af at skabe identitet i relation til arbejde med Sveningsson og Alvessons (2003) begreb identitetsarbejde anvender jeg termen narrativt identitetsarbejde til at beskrive, hvordan vores arbejde med at definere os selv i relation til arbejde og organisation er en

temporal proces, hvor vi hele tiden er i gang med at gøre os selv og andre forståelige gennem fortællepræstationer.

Inden for den narrative identitetsforskning hentes blandt andet inspiration fra Mishler (1999), som har studeret fortællinger om arbejde og arbejdslivfortællinger hos kunsthåndværkere, og som på baggrund heraf argumenterer for, hvordan disse fortællinger ikke er repræsentationer af en i den enkelte iboende identitet eller personlighed: "Personal narratives and life stories are: Socially situated actions; identity performances; fusions of form and content" (s.18). I Mishlers arbejde bliver arbejdsidentitet og det at fortælle arbejdslivfortællinger evigt igangværende processer, en konstant rekonstruktion og rekonfigurering som en reaktion på ændringer i omgivelserne. Mishler (1999) opererer således med en ikke-essentialistisk forståelse af identitet og argumenterer for, at identitetskonstruktionen er en evigt igangværende proces, og at det at fortælle er en central del af, hvordan vi definerer os selv og andre, og at fortællinger om arbejde og arbejdslivfortællinger er dynamiske, relationelle og kontekstuelle identitetspræstationer. Samtidigt peger Mishler (1999) på, at vores fortællearbejde med at definere os selv i relation til vores arbejde ikke er kendetegnet ved at være sammenhængende og kontinuerlige. I stedet er det dynamisk og fyldt med modsigelser, spændinger, skift og forandringer.

Ligeledes med fokus på arbejdsidentitet har Pedersen (2008) studeret narrativt identitetsarbejde hos rehabiliteringsprofessionelle i en dansk hospitalskontekst. Termen narrativt identitetsarbejde understreger, at der "(...) is a whole lot of story work involved in performing an identity." (Pedersen, 2008, s. 40). Med sit studie illustrerer Pedersen, at organisatoriske identiteter er relationelle og konstrueret gennem mange interpersonelle processer. Analysen illustrerer, hvordan medarbejdernes narrative identitetsarbejde indeholder mange storylines og udspiller sig i kontingente performative processer. Ved at anskue identitet som narrativt identitetsarbejde kobler Pedersen identitet til hverdagspraksis og illustrerer herved det nuancerede, og

komplerede arbejder, der er forbundet med at skabe identitet i relation til arbejder og organisation. Mallet og Wapshott (2012) bruger ligeledes termen narrativt identitetsarbejde. De tager udgangspunkt i Sveningsson og Alvessons (2003) identitetsarbejde og henter inspiration fra Ricoeurs arbejder, for herved at skabe en tilgang, som indfanger multipliciteten og kompleksiteten i det narrative identitetsarbejde hos en gruppe videnarbejdere i en grafisk designvirksomhed.

Min anvendelse af termen narrativt identitetsarbejde ligger tættre på Pedersens arbejder med narrativt identitetsarbejde end på brugen hos Mallett og Wapshott (2012), fordi sidstnævnte beskriver det narrative identitetsarbejde som noget, der bliver aktiveret af f.eks. organisatoriske forandringer, og fordi fortællinger hos dem bliver noget, som anvendes til at mediere personlige og sociale identiteter. I stedet foreslår jeg, at vi gennem fortællearbejde konstant er i gang med at definere os selv i relation til vores arbejder, og at vores fortællearbejde med at fremstille selv, arbejder og organisation på forskellige kreative og kontekstuelle måder er en evigt igangværende proces. Her henter jeg blandt andet inspiration fra Driver (2009), som også kobler identitet, fortælling og arbejder, og som studerer individers meningskabelse i relation til organisatoriske forandringer gennem fortællinger om selv, arbejder og organisation. Driver (2009) argumenterer for, at fortællinger om selv, arbejder og organisation er kreative narrative præstationer, som udtrykker "how lack in work, self and the organization is lived with at a particular moment in time" (s. 365). Drivers arbejder er inspireret af Lacan, og hun argumenterer blandt andet for, at fortællinger har den dobbelte funktion, at de gør det muligt for fortælleren at konstruere selv, arbejder og organisation på forskellige måder, og samtidig bliver fortællingerne en måde hvorpå manglerne i sådanne konstruktioner kan håndteres. På denne måde bliver fortællinger ikke en adgang til at studere fantasier eller ønsker, de er: "(...) lived experiences in and through which storytellers construct but also disrupt fantasies of work, self and the organization" (Driver, 2009 s. 365).

I analyserne af konsulenternes fortællinger om deres daglige arbejde har jeg blandt andet anvendt Sveningsson og Alvessons (2003) begreb identitetsarbejde som en måde at konceptualisere identitet i processuelle termer, i en organisatorisk kontekst. Med denne dynamiske term fremhæves "(...) on-going struggles around creating a sense of self and providing temporary answers to the question 'who am I' (or 'who are we') and what do I (we) stand for?" (s. 1164). Identitetsarbejde er således det arbejde eller den kamp, vi mennesker er i gang med for at skabe og opretholde konstruktioner, som er produktive i relation til vores følelse af sammenhæng og særegenhed. I den organisatoriske kontekst stræber vi som individer, ifølge Sveningsson og Alvesson (2003) efter mening og integration samt efter en følelse af overensstemmelse mellem selvdefinition og vores arbejdssituation. Organisatoriske diskurser, rolleforventninger og narrative selvidentiteter er alle en del af dette identitetsarbejde eller denne kamp (Sveningsson & Alvesson, 2003). Med termen identitetsarbejde rettes opmærksomheden således mod det arbejde, vi som individer hele tiden er i gang med i forhold til at skabe identitet i forhold til vores arbejde og den virksomhed, vi er ansat i. Siden termen blev introduceret i 2003 har rigtig mange ledelses- og organisationsforskere anvendt identitetsarbejde til at undersøge og beskrive, hvordan vi mennesker hele tiden arbejder med og kæmper for at skabe identitet. Ligesom Sveningsson og Alvessons (2003) studie er en stor del af disse studier rettet mod at studere lederidentitet og lederes identitetsarbejde i komplekse, krævende og skiftende organisatoriske kontekster. Se f.eks. Watson (2008); Down og Revely, (2009); Clarke et al., (2009).

Alle disse studier anerkender i højere eller mindre grad ligesom Sveningsson og Alvesson (2003) det narrative aspekt som en del af vores arbejde med at skabe identitet og mening. Jeg anvender termen narrativt identitetsarbejde (Pedersen, 2009; Mallett & Wapshott, 2012) for at understrege det eksplicite fokus på det at fortælle, som en central del af vores identitetsarbejde. Jeg argumenterer med udgangspunkt i mine

analyser for, at arbejdspraksisfortællinger er forhandlede, narrative præstationer knyttet til bestemte tider og steder (Mishler 1999; Cunliffe et al, 2004; Cunliffe & Coupland, 2012). Her henter jeg blandt andet inspiration fra Cunliffe et al. 2004, og Cunliffe og Coupland, 2012, som er inspireret af Ricoeurs arbejde med fortællinger, og argumenterer for, at det at fortælle er en central del af vores identitetsarbejde, og at fortællinger ikke nødvendigvis er velstrukturerede eller sammenhængende, men i stedet ofte spontane responsive præstationer knyttet til bestemte tider og steder. Derudover argumenterer jeg for det kontinuerlige, narrative identitetsarbejde, der er forbundet med at konstruere arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation på meningsfulde og fantasifulde måder (Driver, 2009) for at portrættere positive selvrepræsentationer (Goffman, 1956) er antenarrativt (Boje, 2001; 2006; 2008; 2011). Ved at beskrive det narrative identitetsarbejde som antenarrativt understreger jeg, at mit primære fokus er på det at fortælle og samtidig er det en måde, hvorved det bliver muligt at beskrive og arbejde med, hvordan vores arbejde med at definere os selv i forhold til arbejde og organisation aldrig er afsluttet i narrativ retrospektiv meningskabelse. Arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation er aldrig færdige konstruktioner.

Herved rettes fokus mod det fortællearbejde, der er knyttet til den daglige og kontinuerlige konstruktion af fortællinger om selv, arbejde og organisation, og mod de narrative, kollektive, dynamiske og performative aspekter af identitetsarbejde og det kontinuerlige arbejde med at finde midlertidige svar på spørgsmålene om, hvem jeg/vi er, og hvad jeg/vi står for (Sveningsson & Alvesson, 2003). Ligeledes bliver arbejdspraksisfortællingerne om selv, arbejde og organisation med begrebet antenarrativ stemmer i de simultane organisatoriske dialoger på tværs af tid og sted, og herved bliver det muligt at studere, hvordan de er intertekstuelt refererende og skaber meningsklynger og fælles forståelser af arbejde, som får betydning for den enkeltes fortællearbejde. På denne måde er vores fortællinger om, hvem vi er, og hvem vi gerne

vil være relateret til andre fortællinger og fortælleepisoder samtidig med, at hver enkelt historiefortællepisode eller præstation referer til flere forskellige storylines på samme tid. Et yderligere element er, at hver gang en fortælling performes, så referer den til andre fortællinger uden, at det nødvendigvis er eksplicit i selve fortælleepisoden: "Because of what is not said, and yet shared, the audible story is only a fraction of the conversation between people in their co-production performance" Boje, 1991, s. 107).

Organisationer som fortællefællesskaber

Det er således interessant at se på, hvordan arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation bliver forhandlet og performet i dialoger i og omkring organisationer, og hvordan de er stemmer i de mange simultane polyfoniske organisatoriske dialoger på tværs af tid og sted. Noget af det, der har vist sig at være særlig interessant i arbejdet med konsulenternes arbejdspraksisfortællinger, er, at et væsentligt aspekt af konsulenternes narrative identitetsarbejde er rettet mod at konstruere virksomheden som ramme omkring det daglige arbejde på forskellige måder, og hvordan relationen til organisationen er under konstant forhandling. Dette stemmer overens med Brown m.fl. (2008) argument om, at vi hele tiden reformulerer vores tilknytning til den organisation, vi er ansat i samt Lindes (2009) påstand om, at et ansættelsesforhold er en social relation, som altid er åben for og underlagt forhandling, og "Thus membership created by employment is a fertile topic for stories" (Linde, 2009, s. 7).

Udover Boje henter jeg her inspiration fra Humphreys og Brown (2002), som fokuserer på interaktionen mellem de mange stemmer og fortællinger i og omkring organisationer, og herved kobler identitetskonstruktioner (kollektive og individuelle) til hverdagsliv og det daglige historiefortællearbejde. Humphreys og Browns (2002) argumenterer på baggrund af deres studie i en uddannelsesinstitution i England for, at både den individuelle og den kollektive identitet er konstitueret i personlige og delte

fortællinger, som mennesker fortæller for at skabe mening i forhold til deres arbejde, oplevelser og liv i og omkring organisationer. På denne måde kobler de identitet til de mange simultane og sekventielle dialogiske praktikker, som gør organisationer pluralistiske og polyfoniske (Hazen, 1993, Humphreys & Brown, 2002).

Derudover henter jeg inspiration fra Linde (2001, 2009), som ligeledes fokuserer på, hvordan organisationer og individer bruger fortællinger i deres arbejde med at skabe, forhandle og opretholde identitet (individuel, kollektiv og organisatorisk) over tid. I sit etnografiske og narrative studie af en stor forsikringsvirksomhed kobler Linde (2001, 2009) individuel og kollektiv identitet og spillet mellem dem til medlemmerne af organisationens daglige fortællingsarbejde. Herved argumenterer hun for, at identitet konstrueres i sociale processer, og hun fokuserer på, hvordan medlemmer af institutioner gennem fortællinger arbejder med at skabe og opretholde identitet: "(...) the work that keeps us Us, whoever We may be" (Linde, 2009, s. 224). Linde bruger institution i stedet for organisation som en bredere betegnelse, som inkluderer både formelle og uformelle grupperinger af mennesker herunder organisationer.

I Lindes (2001, 2009) arbejde er der en tæt kobling mellem fortælling, identitet og hukommelse. Hun argumenterer for, at kollektiv eller institutionel identitet kræver arbejde, og at dette arbejde primært sker gennem fortællinger. Således er et studie af identitet ifølge Linde også altid et studie af hukommelse fordi:

The very idea of identity requires at least some degree of continuity through time. An identity of this moment, not related to the past and not remembered in the future, hardly counts as an identity at all (2009, s. 222).

Hukommelse bliver i Lindes arbejde til en handling eller praksis, hvorved mennesker gennem de daglige historiefortællepraksisser i og omkring organisationer lærer at fortælle institutioner og deres historie som en del af deres egne selvfortællinger. Denne proces betegner Linde narrativ induktion. Narrativ induktion refererer således til,

hvordan institutioners fortællinger bliver en del af det repertoire af fortællinger, ud fra hvilke individet arbejder med at forhandle og fremstille sig selv samt, til hvordan vi som individer lærer at tilpasse vores individuelle identitetsfortællinger, så de ”passer til” den eller de organisationer, vi er en del af. Linde (2001) definerer narrativ induktion, som den proces: “by which people come to take on an existing set of stories as their own story” (2001, s. 608). Der er tale om en konstant igangværende og aldrig afsluttet proces blandt andet, fordi ansættelse i en virksomhed er et frivilligt institutionelt medlemskab, som altid er åben for at blive forhandlet og rekonstrueret på nye måder.

Fordi det at huske og fortælle i Lindes (2001, 2009) arbejde bliver noget, der er lokaliseret i sociale interaktioner, bliver fortællebegivenheder centrale. Hvis fortællinger ikke har en lejlighed til at blive fortalt, vil de ikke have et aktivt liv i organisationen. Her kan der være tale om begivenheder, som er designet til at huske og begivenheder, som bliver brugt til at huske. En narrativ analyse af institutionel hukommelse og identitet inkluderer ifølge Linde ligeledes en analyse af, hvem der har ret til at tale på vegne af organisationen. På samme måde argumenterer Boje (1991) for, at ”Part of knowing how to behave in a storytelling organization is knowing who can tell and who can be told a particular story” (1991, s. 110). Tæt koblet til narrativ induktion er begrebet paradigmatiske medfortællinger (Linde 2001, 2009). De paradigmatiske fortællinger er eksemplariske fortællinger om hverdagslivet i organisationer:

The patterns formed by these exemplary stories constitute the paradigmatic narrative. Thus, the paradigmatic narrative is defined as a discontinuous unit, consisting of the narratives told on a variety of occasions within a particular institution, which collectively constitute the model for a career within that institution (2009, s. 142).

Disse fortællinger former modeller for, hvordan medlemmer af organisationer bør opføre sig i relation til det daglige arbejde og få succes som medlemmer, men også i forhold til at formulere og fortælle individuelle fortællinger på en måde, så de korresponderer med organisationens fortælletraditioner. I mit studie fandt jeg, at de paradigmatiske fortællinger ikke handlede om den ideelle karriere, men i stedet om, hvordan man var en ideel medarbejder i relation til det daglige arbejde.

Et andet begreb, som jeg har anvendt med inspiration fra Linde (2009) og Boje (2006), er modfortællinger. Linde (2009) og hendes kollegaer opdagede i forbindelse med deres etnografiske studie, at en helt anden verden af fortællinger åbnede sig for dem efter et stykke tid. Det var mere kritiske og mindre homogene organisatoriske fortællinger om virksomheden og dens historie. Disse fortællinger betegner Linde *noisy silences*, fordi de er fortællinger, som ikke har en plads i den officielle historiefortælling, men dette til trods ”lever” et aktivt liv i organisationen, hvor de i mange forskellige sammenhænge bliver ivrigt fortalt og debatteret. Linde bruger betegnelsen modfortællinger til at beskrive en bestemt type af *noisy silences*, som står i modsætning til specifikke og ofte mere officielle organisatoriske fortællinger. Jeg anvender Lindes (2009) definition af modfortællinger som: ”(...) accounts explicitly oppositional to specific and often more official accounts” (s. 200). Her skelner Linde mellem de modfortællinger, som er kritiske på en humoristisk og ufarlig måde og dem, som er mere alvorlige og udfordrer tingenes tilstand ved at sætte spørgsmålstegn ved centrale hegemoniske elementer af de officielle organisationsfortællinger. Ved at fokusere vores opmærksomhed mod den daglige fortællepraksis i og omkring organisationer får vi, ifølge Linde (2009) mulighed for at spørge til “(...) not only about what the counterhegemonic discourses are, but how they succeed or fail in creating an ongoing countermemory “ (s. 202). Således bliver det muligt at se på, om og hvordan de kritiske og ofte mere fragmenterede og mindre færdige modfortællinger får et liv i den organisation, de kritiserer. Ifølge Linde mangler der studier som

undersøger, om og hvordan modfortællinger etableres og får et liv i og omkring organisationer.

Hvis man ikke passer på, kan begrebet narrativ induktion medføre en statisk fremstilling af, hvordan medlemmer relaterer sig til den virksomhed, hvor de er ansat, og opdelingen i paradigmatisk (med) fortællinger og kritiske modfortællinger bliver let en simplificering af den komplekse måde, hvorpå mennesker bruger fortællinger til at skabe mening i forhold til det, de oplever. Lindes opfattelse af organisatorisk identitet tangerer til trods for hendes fokus på proces og fortællepraksis til tider en mere statisk opfattelse end den, jeg opererer med. Jeg kombinerer derfor Lindes arbejde med Bojes antenarrative vokabular og hans forståelse af den organisatoriske fortællepraksis som et net af fortælleepisoder, som skaber og forhandler mening og hukommelse over tid, for at skabe en mere dynamisk analyse af samspillet mellem individuelle og kollektive fortællepraksisser. Herved bliver det muligt at studere, hvordan vi som medlemmer af organisationer er en del af fortællefællesskaber, som har betydning for, hvordan vi konstruerer os selv i relation til vores arbejde. Derudover anvender jeg begrebet personlig polyfoni (Belova, 2010; Pedersen & Johansen 2012) til at beskrive, hvordan vi som individer fortæller både med- og modfortællinger, og at den personlige polyfoni ikke kun karakteriserer, hvordan vi fra situation til situation konstruerer forskellige versioner af selv, arbejde og organisation, men ligeledes kommer til udtryk i antenarrative fortælleepisoder, som på en og samme tid kan være med- og modfortællinger.

Antenarrative arbejdspraksisfortællinger

I afhandlingen studerer jeg konsulenternes fortællinger om deres daglige arbejde i og omkring den pågældende organisation, arbejdspraksisfortællinger. Disse fortællinger ses som narrativt identitets- og meningsskabelsesarbejde. Jeg knytter således identitet

og mening til det daglige fortællearbejde og argumenterer for, at vi i vores kontinuerlige og kontekstuelle fortællearbejde i og omkring organisationer altid er i gang med at definere og konstruere både os selv, arbejdet og organisationen på forskellige responsive, kreative og kontekstuelle måder. Med udgangspunkt i ovenstående teorikombination har jeg skabt et vokabular, som har gjort mig i stand til at analysere konsulenternes arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation, som stemmer i de mange simultane, polyfoniske dialoger, som udspringer sig i og omkring organisationer og som et net af antenarrative fortælleepisoder intertekstuelt relaterede til hinanden på tværs af tid. Jeg definerer således arbejdspraksisfortællinger som: polyfoniske, performative, kontekstuelle, kollektive, dynamiske og intertekstuelle fortællinger om selv, arbejde og organisation, illustreret i nedenstående skema:

Arbejdspraksisfortælling karakteristika	Beskrivelse	Metodiske og analytiske implikationer
Polyfoniske	Personlig polyfoni refererer til, at vores fortællearbejde er mangestemmet og hele tiden indeholder mange forskellige mulige plotlines og konstruktioner af selv, arbejde og organisation. Derudover referer det til en ikke-essentialistisk forståelse af organisationer som mangestemmede, pluralistiske og komplekse	Det er nødvendigt at studere organisationers og individers fortællearbejde på en måde, der indfanger de mange stemmer både i den enkeltes fortællearbejde, men også ved at se fortælleepisoder, som del af polyfonien af stemmer i og omkring organisationer. Herved er kombinationen af narrative interview og etnografiske studier anvendelig, fordi den både muliggør studiet af fortællearbejde og de mange stemmer
Performative	Vi er i vores fortællearbejde hele tiden i gang med at performe forskellige	Fortællearbejde sker i interaktionen mellem mennesker og den

	mulige konstruktioner af os selv og andre og at skabe attraktive selvrepræsentationer	performative narrative analyse gør det muligt at studere, hvordan fortællinger konstrueres, performs og forhandles i samspil med andre og med andres fortællinger
Kontekstuelle	Fortælleepisoder er knyttet til bestemte kontekster både selve fortællekonteksten (f.eks. interviewsituationen), men ligeledes den organisatoriske kontekst, hvor den enkelte fortælling er relateret til andre fortælleepisoder	En analyse af, hvordan mennesker gennem fortællinger arbejder med at skabe mening og identitet kræver, at fortællearbejdet kontekstualiseres. Her ser jeg både på interviewsituationen som kontekst og på case organisationen som fortællefællesskab og kontekst for det daglige arbejde
Kollektive	Et centralt element, når vi fortæller os selv i relation til arbejde og organisation er, at der er tale om kollektive meningsskabelsesprocesser. Vores fortællinger er altid konstrueret i samspillet og interaktionen med andre mennesker	Fordi vi aldrig er ene-forfattere af vores fortællinger, er det nødvendigt at se på, hvordan de enkelte fortælleepisoder er knyttet til hinanden, og hvordan mening og selvforståelse forhandles i interaktionen mellem mennesker og fortælleepisoder
Dynamiske	Mening og identitet er under konstant konstruktion. Arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation er responsive og foranderlige konstruktioner konstitueret i konstante kollektive meningsskabelsesprocesser og on going (ante)narrativt identitetsarbejde. De er aldrig færdige eller afsluttede i narrativ retrospektion	Konstruktionen af relationen mellem selv, arbejde og organisation kan aldrig indfanges og beskrives, som en færdig størrelse. Det dynamiske aspekt, som refererer til, at mening og identitetskonstruktioner er konstitueret i aldrig afsluttede processer, bør tages alvorligt, og det er således ikke muligt at indfange betydningen af relationen mellem

		selv, arbejde og organisation
Intertekstuelle	De enkelte fortælleepisoder relaterer sig til hinanden og er i dialog med hinanden på tværs af tid og sted. Herved skabes meningsklynger og fælles referencerammer for fortællearbejdet	I studiet af, hvordan arbejdspraksisfortællinger konstrueres, kan fortællearbejdet ses som et net af fortællinger og ikke som isolerede fortælleepisoder

Alle seks karakteristika er relateret til Bojes antenarrative vokabular, men de beskrives, forstås og anvendes, som det fremgår af skemaet, ikke kun med udgangspunkt i Bojes arbejde, men ved den teorikombination, som er beskrevet i dette kapitel. Jeg bidrager således til studiet af arbejde gennem fortællinger om arbejde ved at beskrive vores narrative identitets- og meningskabelsesarbejde som antenarrative stemmer i et net af polyfoniske organisatoriske dialoger i og omkring organisationer. Der er ikke tale om en teoretisk model, som antager at dække alle aspekter af, hvordan mennesker arbejder med at skabe mening og identitet. I stedet er der tale om en tilgang, som er skabt på baggrund af en dialogisk forskningsproces, hvor jeg hele tiden er gået frem og tilbage mellem teori, metode og empiri. Fordelen ved denne eksplorative og abduktive tilgang er, at empirien får en central plads, hvor det ikke handler om at bruge empiri til at teste teori, men at kombinere teori og empiri på forskellige interessante måder for herved at bidrage til både metode, teori og felt (Thisted, 2003; Cunliffe & Coupland, 2012).

4

Metodologi

Videnskabsteoretisk positionering

Videnskabsteoretisk positionering handler om at eksplicite den forståelse af verden og det grundlæggende syn på viden eller erkendelse, som en teori eller et studie er baseret på. Her er begreberne ontologi og epistemologi centrale. Ontologi betyder ”læren om det værende” (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 14) og handler om, hvordan ”virkeligheden” ser ud. Jeg har en konstruktivistisk tilgang til studiet af livet i og omkring organisationer (se f.eks. Czarniawska, 2008; Collin, 2009; Justesen & Mik-Meyer, 2010), hvilket på det ontologiske plan betyder, at jeg antager, at virkeligheden kontinuerligt konstrueres i sociale processer, og at genstandsfeltet aldrig er ”(...) givet uafhængigt af sociale processer og den specifikke kontekst, men konstrueres løbende, fx gennem menneskers måde at tale om verden på (...)” (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 15). Den konstruktivistiske tilgang står i kontrast til den realistiske eller positivistiske forståelse af ”virkeligheden”, som noget, der eksisterer i en bestemt og entydig form uafhængigt af vores sprog og erkendelse (se f.eks. Czarniawska, 2008; Collin, 2009; Justesen & Mik-Meyer, 2010). Lidt forenklet kan man sige, at realisme opererer med en objektivistisk og essentialistisk forståelse, mens konstruktivismen antager, at virkeligheden er under konstruktion.

Ontologi handler således om, hvordan vi forstår naturen af den genstand, vi som forskere er interesseret i at studere. Epistemologi handler derimod om, hvad det er for en viden, vi som forskere skaber. Ordet epistemology:

“(…) derives, from two Greek words: ‘episte’ which means ‘knowledge’ or ‘science’; and ‘logos’ which means ‘knowledge’, ‘information’, ‘theory’ or ‘account’. This aetiology demonstrates how epistemology is usually understood as being concerned with knowledge about knowledge. In other words, epistemology is the study of the criteria by which we can know what does not constitute warranted, or scientific, knowledge” (Johnson og Duberley, 2000, s. 2-3).

Epistemologi er således viden om viden eller refleksioner over, hvilket perspektiv, man som forsker antager, og hvordan dette perspektiv påvirker den viden eller de indsigter, man gennem forskningen genererer. I følge Johnson og Duberley (2000) er det vigtigt, at vi reflekterer over vores epistemologiske antagelser, fordi de har betydning for, hvordan vi i forskningen stiller spørgsmål, hvilke metoder vi anvender, og hvordan vi evaluerer resultaterne af vores studier. I den realistiske optik er fokus på at indfange de fænomener, vi studerer og beskrive dem så præcist og neutralt som muligt. Den konstruktivistiske tilgang udfordrer derimod ideen om, at vi som forskere objektivt kan studere fænomener og beskrive dem ud fra universelt gældende karakteristika. (se f.eks. Czarniawska, 2008; Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Med den konstruktivistiske tilgang rettes opmærksomheden i stedet mod, hvordan en given ”virkelighed” konstrueres og er under konstruktion. I forhold til studiet af livet i og omkring organisationer betyder det på det ontologiske plan, at jeg ikke antager, at organisationer eksisterer som fast definerbare fænomener, som kan beskrives ved hjælp af bestemte karakteristika. I stedet har jeg fokus på, hvordan organisationer konstrueres løbende f.eks. gennem vores måde at tale om dem på. Derudover betyder det på det epistemologiske plan, at jeg som forsker ikke har en privilegeret position i forhold til at beskrive fænomener. Med udgangspunkt i Latours differentiering mellem ostensive og performative definitioner opstiller Czarniawska (2008) nedenstående skema til at

illustrere forskellen mellem at se på, ”how organizations are performed, not how they appear” (2008, s.6):

Table 1.1 Ostensive and performative definitions of an organization

Ostensive Definitions	Performative Definitions
An organization is a distinctive unit with properties like those of physical objects (large, small integrated).	A definition of an organization arises from social perceptions that change with the context.
Actors act <i>in</i> an organization, which exists independently of their actions.	Actors constantly <i>construct an organization</i> through their actions and their interpretations of what they themselves and the others are doing.
Researchers can describe an organization better than the actors can.	Knowledge of an organization resides in the first place with the actors; observers may have knowledge <i>about</i> an organization, which does not result from any privileged access to reality.
There can be only one correct description of an organization.	There can be many descriptions of the same organization that can be compared according to pragmatic or esthetic criteria.
The purpose of the research is to formulate principles.	The purpose of research is to capture and describe practices.

Den venstre kolonne beskriver den ostensive og positivistiske tilgang til studiet af organisationer samt “the percepts of the natural science methodology” (Czarniawska, 2008, s. 7), som var dominerende inden for organisationsforskningen i 1960’erne og 70’erne. Den højre kolonne repræsenterer den performative og konstruktivistiske tilgang, hvor organisationer ikke anses for at være faste definerbare enheder med

bestemte karakteristika, som eksisterer uafhængigt af aktørernes handlen og fortolkninger. I stedet ses organisationer som konstruerede gennem aktørernes ageren og deres fortolkninger af, hvad de selv og andre gør. Med det performative og konstruktivistiske perspektiv er den viden forskeren skaber ikke en privilegeret viden om, hvordan organisationen i virkeligheden ser ud, der er tale om mange mulige beskrivelser af den samme organisation, og forskningen får til formål at beskrive praksis, i mit studie fortællepraksis og ikke at definere organisationen eller at formulere generelle principper.

Jeg antager således, at den organisatoriske "virkelighed" er under konstant konstruktion, og at det ikke giver mening at søge efter essensen (Czarniawska, 2008). Denne ikke essentialistiske tilgang, er efterhånden en veletableret gren af den narrative organisationsforskning, hvor mange forskere ikke ser organisationer som homogene, monolitiske eller lukkede enheder med faste og identificerbare organisatoriske karakteristika eller identiteter (se f.eks. Belova, 2010; Hazen, 1993; Humphreys & Brown, 2002) og i stedet sætter fokus på polyfoni, kompleksitet og pluralisme. Det er netop denne polyfoni, kompleksitet og pluralisme, jeg retter opmærksomheden mod i mit studie. De narrative tilgange har primært været anvendt inden for ledelses- og organisationsstudier siden 1970'erne (Rhodes & Brown, 2005), og til at begynde med "most commonly such studies took as their methodological position that stories, myths, sagas and other forms of narrative were an overlooked yet valuable source of data for research in organizations" (Rhodes & Brown, 2005, s. 169). I nyere organisationsforskning er narrativer eller fortællinger ikke kun en form for data, det er en pluralitet af teoretiske og metodiske tilgange, som anvendes til at forstå og studere organisationer, organisatoriske processer og livet i og omkring organisationer på forskellige måder. For en fyldestgørende oversigt over alle de forskellige former for narratologier og tilhørende ontologiske, epistemologiske og metodologiske forståelser se f.eks. Boje 2001.

Den stigende interesse for fortællinger og narrative tilgange omtales ofte som det ”narrative turn” (Czarniawska, 2004; Rhodes & Brown 2005) en del af ”the linguistic turn”, en bevægelse på tværs af discipliner inden for human- og samfundsvidenskaberne væk fra at se sproget som en adgang til at forstå virkeligheden til at se sproget som konstituerende for virkeligheden. Herved bliver sprog, tekst, tale, diskurser og fortællinger centrale studieobjekter. I følge Czarniawska (2004) fik det ”narrative turn” for alvor fat inden for de humanistiske fag og socialvidenskaberne i løbet af 1970’erne. Med denne bevægelse blev subjektivitet og kontekstualitet sat i forgrunden til fordel for generaliserbarhed og set som en styrke i forhold til at studere, hvordan mennesker arbejder med at skabe mening. En af årsagerne til, at de narrative studier har vundet indpas i løbet af de seneste to årtier, er ifølge Rhodes og Brown (2005), at narrative studier ”rather than viewing organizations as static, homogeneous and consistent entities, narrative approaches demonstrate the processual characteristics of organizations (...)” (s.177). Således bidrager narrative tilgange til studiet af organisationer og processer af organisering ved blandt andet at sætte fokus på de temporale aspekter (Rhodes og Brown, 2005) og på kompleksitet, pluralisme og polyfoni (Hazen, 1993; Boje, 2001; Rhodes & Brown, 2005; Belova, 2008).

Overordnede metodologiske overvejelser

Min forskning antager i overensstemmelse med det konstruktivistiske udgangspunkt en kvalitativ metodologisk tilgang til at studere hverdagsliv i og omkring organisationen (Alvesson og Deetz, 2000). Empirien er en kombination af narrative interview (Czarniawska, 2004; Riesmann, 2008), og etnografiske studier (Van Maanen, 1988; Czarniawska, 2007), hvilket vil blive uddybet nærmere i nedenstående præsentation af det empiriske materiale. Kombinationen af empiri er inspireret af Barley og Kunda (2001), som ser interview som en anvendelig metode, når det kommer til at studere,

hvordan mennesker skaber mening i forhold til det, de gør og oplever. Samtidigt argumenterer de for, at observationer er nødvendige, når formålet med et studie er at studere udførelsen af arbejde. Dette skyldes, at de fleste arbejdspraksisser er så konceptualiserede, at vi ikke kan beskrive dem, med mindre vi er i færd med at udføre dem. Barley og Kunda (2001) argumenterer ligesom Boje (1991) for anvendeligheden af praksisnære og empirisk funderede undersøgelser af arbejde og af forhandlingen af mening i arbejde i og omkring organisationer. Argumentet er, at sådanne undersøgelser kan være med til at skabe interessante forskningsmæssige resultater og udvikle velfunderede empiriske begreber og forståelser inden for organisationsforskningen.

Det konstruktivistiske og anti-essentialistiske udgangspunkt har stor betydning for metode og analyse. For det første betyder det, at det empiriske materiale er genereret snarere end indsamlet, og at det aldrig kan betragtes som noget, der repræsenterer eller indfanger den organisatoriske virkelighed. Det må i stedet ses som eksempler på, hvordan mennesker gennem sprog performer og konstruerer deres virkelighed på forskellige måder. Derudover betyder det, at jeg under hele feltarbejdet har arbejdet med at justere min metode, for at opnå en ønskværdig sensitivitet over for den empiriske verden (Justesen & Mik-Meyer, 2010) og i relation til at skabe så nuancerede, relevante og interessante analyser som muligt. Dette vil jeg vende tilbage til i nedenstående beskrivelser af det empiriske materiale samt i afsnittet med analytiske refleksioner.

Den konstruktivistiske og kvalitative tilgang har ligeledes betydning for, hvilke kvalitetskriterier det er rimeligt at bedømme forskningen ud fra. Refleksivitet er et af de kvalitetskriterier, som ofte fremhæves i forbindelse med kvalitative undersøgelser (Justesen & Mik-Meyer, 2010). I nedenstående præsentation af det empiriske materiale reflekterer jeg blandt andet over min egen rolle i virksomheden og som forsker samt over valg af metode, design af interviewguide osv. Derudover er en vigtig præmis for den konstruktivistiske forskning, at jeg som forsker gennem mine metodologiske valg,

mine analyser og min fremstilling af det empiriske materiale i afhandlingen og i artiklerne aktivt konstruerer et udpluk af mulige fortællinger ud af mange, og at disse fortællinger altid vil være resultatet af mine konstruktioner som forsker. Her kan kvalitetskriterier knyttes til etiske overvejelser (Justesen & Mik-Meyer, 2010) om f.eks. at fremstille livet i og omkring organisationer på en måde, så det giver plads til de mange stemmer. Både de officielle og velartikulerede, men også de mere fragmenterede, mindre højtråbende eller mere kritiske røster. Andre relevante etiske overvejelser går på spørgsmål om anonymitet, fortrolighed og genkendelighed, hvilket vil blive diskuteret senere i kapitlet.

Casen

Organisationen

Case virksomheden er et HR-konsulenthus, som i perioden for feltarbejdet havde mellem 100 og 150 medarbejdere fordelt på mellem ni og tolv afdelinger over hele Danmark. Afdelinger varierede i størrelse fra meget små afdelinger med kun to medarbejdere til hovedkontoret, hvor der var omkring 50 medarbejdere inkl. den administrerende direktør, samt alle stabsfunktionerne: økonomi, marketing og IT. Under mit feltarbejde var virksomheden opdelt i to primære forretningsområder: privat og offentlig. Den private del arbejdede primært med vikarassistance og rekruttering, men tilbød også en række relaterede HR-produkter, bl.a. outplacement (rådgivning til opsagte medarbejdere), klimamålinger og interviewteknikkurser. Den ”Offentlige” del løste Anden Aktør-opgaver inden for matchgruppe 1 -5, for kommuner og jobcentre over hele landet. Begge disse to brancher blev ofte beskrevet som hårde brancher med stor konkurrence. Et væsentligt konkurrenceparameter i forhold til at vinde opgaver var prisen og spørgsmål om tid, ressourcer og kvalitet, var derfor centrale spørgsmål i de organisatoriske dialoger og i relation til at vurdere både input og output for arbejdet.

Fra 2008-2010, hvor feltarbejdet foregik, viste virksomheden sig i høj grad at være kendetegnet ved dens dynamiske opbygning, et konstant forandringsflow og en organisatorisk omstillingsparathed. Organisationen blev konstant tilpasset og omstruktureret for at kunne overleve og konkurrere på de meget omskiftelige markeder, virksomheden opererede i. Perioden for feltarbejdet var således præget af mange forandringer, ansættelser og fyringsrunder. Da jeg startede som ErhvervsPhD i virksomheden i 2008, var der højkonjunktur, og specielt den private del af virksomheden havde haft nogle rigtig gode år med stor vækst. I løbet af efteråret 2009 ramte den globale finanskrisen også Danmark og fik betydning for case virksomheden, hvor den offentlige del voksede, og den private del i en periode var nødt til at skære ned og fyre medarbejdere. Flere konsulenter blev flyttet fra den private til den offentlige del, og der opstod samtidigt et øget outplacement marked (genplacering af opsagte medarbejdere), som i nogen udstrækning kompenserede for nedgangen i rekrutteringer og vikaropgaver. Efterfølgende var der en periode med nedskæringer i den offentlige del af virksomheden pga. ændringer i den politiske dagsorden, som medførte, at flere kommuner valgte at tage deres opgaver med at rådgive ledige borgere in house i stedet for at overdrage dem til anden aktører. Virksomheden var i hele perioden for feltarbejdet under konstant omstilling til at kunne imødekomme ændringerne i forhold til markedet og omgivelserne. F.eks. blev nye kontorer åbnet og etableret i den offentlige del af virksomheden, når udbudsrunder blev vundet.

Fællesskabet og ånden

Til trods for den dynamiske opbygning og de mange omstruktureringer samt, at medarbejderne var opdelt i forskellige arbejdsområder og lokaliseret på forskellige kontorer talte mange af konsulenterne i deres arbejdspraksisfortællinger om virksomheden som et særligt fællesskab med fælles værdier og en særlig ånd. Selv de

medarbejdere, der sad på små kontorer med kun få kollegaer langt fra hovedkontoret beskrev dem selv som del af et større fællesskab, hvor arbejdsglæde, værdier og samarbejde var centrale elementer. Fællesskab og samhørighed var ligeledes højt på ledelsens dagsorden, og der blev fra ledelsens side gjort meget for at skabe en følelse af samhørighed blandt de geografisk opdeltede medarbejdere. F.eks. besøgte den administrerende direktør flere gange om året alle virksomhedens afdelinger. Her fortalte hun om virksomhedens udvikling og resultater og spurgte til ”livet” i de enkelte afdelinger. Derudover blev der afholdt fire-fem årlige sociale og faglige arrangementer, hvor medarbejdere og ledere fra alle afdelinger mødtes for at arbejde med strategi, værdier, visioner osv. og samtidigt spiste og festede sammen. I 2008 blev intranettet introduceret og i løbet af de to år, hvor feltarbejdet varede, blev det veletableret som et dagligt mødested for de geografisk opdeltede medarbejdere og ledere. Som konsulenthus var den organisatoriske selvforståelse ligeledes konstant et centralt tema, og det at performe positive fortællinger om virksomheden til kunder, kandidater og samarbejdspartnere var en væsentlig del af arbejdet for både medarbejdere og ledere. Derudover var der stor fokus på videndeling og samarbejde på tværs af de forskellige forretningsområder og kontorer, og det var ikke unormalt, at konsulenter og ledere fra et kontor hjalp et andet kontor med at løse opgaver.

Arbejdet

I feltarbejdet var fokus på to typer af ansatte i case virksomheden: Job- og personalekonsulenter. Den sidstnævnte gruppe, personalekonsulenterne, arbejdede med at rekruttere medarbejdere til faste stillinger og vikariater samt med relaterede HR-konsulenttydelser, som f.eks. genplacering af opsagte medarbejdere, undervisningsopgaver og kurser i interviewteknik. Den førstnævnte gruppe, jobkonsulenterne, arbejdede i den del af virksomheden, der kørte forløb for ledige for

kommunernes jobcentre over hele landet. Fælles for disse to typer af konsulenter var, at de begge arbejdede med at skabe bro mellem jobsøgende kandidater og virksomheder, samt at deres arbejde var kendetegnet ved at være immaterielt i relation til både in- og output. Konsulentarbejdet blev i livet i organisationen og på tværs af interview ofte beskrevet som et hårdt og krævende arbejde blandt andet pga. den tætte kontakt til mange forskellige mennesker og en konstant hensynstagen til kandidater, kunder, samarbejdspartnere, kollegaer og ledelse med forskellige præferencer og forestillinger om, hvad det ville sige, at gøre arbejdet godt. Samtidigt fremstod konsulentarbejdet i høj grad som meningsfuldt og givende arbejde, hvor konsulenterne gennem deres personlige engagement og samarbejde gjorde en reel forskel for andre mennesker.

I de narrative interview beskrev konsulenterne en helt almindelig arbejdsdag, og disse hverdagsfortællinger har sammen med observationer og besøg i de forskellige afdelinger givet et indtryk af de forskellige arbejdsopgaver. Jobkonsulenternes arbejdsdag var sammensat af: Undervisning i jobklub, samtaler, kontakt til sagsbehandlere, registrering, progressionsrapporter, virksomhedskontakt samt interne og eksterne mødeaktiviteter. Sammensætningen af opgaver afhæng meget af, hvilket forløb, de arbejdede på og den type af kandidater, de arbejdede med. Nogle af forløbene indeholdt f.eks. fysiske aktiviteter, nogle konsulenter var meget ude hos virksomheder for at etablere praktikpladser, besøge kandidater i fleksjob, arbejdsprøvning osv. Nogle af jobkonsulenterne kørte hurtigt i gang samtaler, og havde op mod 10 samtaler med jobsøgende kandidater om dagen, mens andre arbejdede med afklaring, havde lange kandidatsamtaler og brugte lang tid på skriftlig afrapportering. Personalekonsulenternes arbejde var karakteriseret ved at være mere salgs- og kundeorienteret. De tog til kundemøder med og uden sælgere og lavede opsøgende salgsarbejde i forhold til nye og eksisterende kunder og havde emnebanksamtaler med jobsøgende kandidater, kandidatsamtaler, skrev kandidatevalueringer, havde interne

møder og nogle af dem varetog andre typer af opgaver som f.eks. forløb med opsagte medarbejdere og undervisningsopgaver f.eks. i rekrutteringsteknik. Begge grupper af konsulenter havde således en afvekslende og varierende arbejdsdag, hvilket de fleste konsulenter beskrev, som noget, de satte pris på.

Præsentation af det empiriske materiale

Empirien er en kombination af narrative interview og etnografiske studier. I dette afsnit vil jeg først beskrive min rolle som in-house etnograf og efterfølgende redegøre nærmere for de narrative interview som metode.

Om at være in-house etnograf

En måde at studere arbejde og arbejdsliv på er ved etnografiske studier (Barley og Kunda, 2001; Boje, 1991; Rhodes og Brown, 2005). En væsentlig omstændighed for mit ph.d.-projekt er, at jeg er ErhvervsPhD-studerende og var ansat i den virksomhed, hvor jeg lavede mit feltarbejde. Om denne rolle bruger jeg inspireret af Frandsen (2011) betegnelsen in-house etnograf. Ifølge Van Maanen (1988) består etnografi, som har sine rødder i antropologi og sociologi, af to dele: feltarbejde og kultur. Etnografen studerer kultur eller sociale meningsfællesskaber gennem en tæt kontakt til en specifik gruppe af mennesker. Feltarbejde beskrives blandt andet således af Van Maanen:

Fieldwork asks the researcher, as far as possible, to share first hand environment, problems, background, language, rituals, and social relations of a more-or-less bounded and specified group of people. The belief is that by means of such sharing, a rich, concrete, complex, and hence truthful account is then a means to an end. (Van Maanen, 1988, s. 3).

Etnografien er ifølge Van Maanen (1988) resultatet af etnografens arbejde med at beskrive det, han eller hun har oplevet i felten. Min afhandling er ikke en etnografi, men jeg er inspireret af etnografiske tilgange i mit studie, og som in-house etnograf - og ansat i virksomheden - har jeg haft en helt unik mulighed for at opnå førstehåndsindtryk af miljøet, problemerne, baggrunden, sproget, ritualerne og relationerne i og omkring case virksomheden, og hos de konsulenter, hvis arbejdsliv jeg har studeret. Mange ErhvervsPhD-studerende har været ansat i deres værtsvirksomhed, inden de påbegynder deres ph.d.-projekt. Det var jeg derimod ikke, og i den forstand var det en fremmed "kultur" jeg "trådte ind i". Fordelen herved var, at jeg ikke havde en tæt relation til virksomheden og medarbejderne fra starten, hvilket gjorde det lettere for mig at påtage mig rollen som forsker. Ifølge Czarniawska (2007) kan feltarbejdet ses som en form for nysgerrighed, hvor vi ser på, hvordan "de andre" skaber deres verden anderledes, end vi gør. Jeg kom udefra og besad en ønskværdig nysgerrighed og åbenhed. Men samtidig havde jeg qua min position som ansat gode forudsætninger for at opleve livet i organisationen, f.eks. ved at deltage i sociale og faglige arrangementer og følge med på virksomhedens intranet.

I forhold til min væren i felten har jeg udover Van Maanen (1988) ladet mig inspirere af Czarniawska (2004, 2007). Czarniawska argumenterer for, at al direkte observation er deltagerorienteret, fordi vi ved vores fysiske tilstedeværelse påvirker de situationer, vi observerer. Med den konstruktivistiske forståelsesramme er det imidlertid ikke et problem, fordi vi som forskere ikke studerer en organisatorisk virkelighed, som eksisterer uafhængigt af vores væren i den. Czarniawska (2007) pointerer i denne sammenhæng, at det ikke handler om at opføre sig som en flue på væggen, når man laver feltarbejde, men i stedet om at udvise respekt og sympati for de mennesker, man studerer. Czarniawska (2007) opfordrer ligeledes til, at man i sit feltarbejde forsøger at inddrage så mange "views" som muligt, og at vi betragter vores egne reaktioner på det, vi ser, fordi det, vi observerer, herved står tydeligere frem. Det betyder blandt andet, at

vi tager vores egne forestillinger om, hvad der er normalt med i vores feltarbejde, fordi det er i relationen hertil, at forskellene fremstår. Fordelene ved at foretage observationer og at skygge er ifølge Czarniawska, at multipliciteten træder frem, og at det er en måde at opnå forståelse for det "normale", og hvordan det er konstrueret.

I de to første år af min tid som ph.d. tilbragte jeg ca. halvdelen af min tid i case virksomheden og den anden halvdel på CBS. Der er således ikke tale om to års fuldtidsfeltarbejde. I perioder var jeg mest på CBS og i andre perioder var jeg mest i virksomheden, men jeg var hele tiden tilknyttet virksomheden, deltog i faglige og sociale arrangementer, havde samtaler med mine virksomhedsvejledere osv. Jeg havde min faste plads på hovedkontoret, men besøgte alle virksomhedens afdelinger flere gange. På hovedkontoret sad der ikke repræsentanter fra den offentlige del af virksomheden og for at få et bedre indtryk af arbejdet som jobkonsulent tilbragte jeg en periode på to uger på det kontor, hvor der på det tidspunkt sad flest jobkonsulenter. Derudover tilbragte jeg flere hele dage på de mindre kontorer, hvor jeg dels interviewede både job- og personalekonsulenter, deltog i undervisningen og i interne møder, spiste frokost osv. Således har jeg som en del af mit feltarbejde deltaget ved møder (interne og eksterne), fulgt konsulenter og sælgere, når de udførte deres daglige arbejde, deltaget ved kundemøder, samtaler med kandidater, undervisning og virksomhedsbesøg. I forbindelse med sådanne deltagerorienterede observationer, skrev jeg efterfølgende noter og refleksioner ned i forhold til det, jeg havde set og oplevet.

Det primære formål med det etnografiske feltarbejde har været at blive i stand til at relatere til, kontekstualisere og forstå medarbejdernes fortællinger om deres arbejde, således som de kommer til udtryk i de narrative interviews. Observationerne har medført en større forståelse for arbejdet i praksis og organisationen som kontekst, og observationerne har haft til formål at komplementere beskrivelserne fra interviewene for at se, hvad der sker, eller hvordan der handles "in action" (Latour og Wooglar i Renemark, 2007, s. 225). En del af det etnografiske feltarbejde har været indsamling af

dokumenter, herunder informations- og undervisningsmateriale, referater af ledelsesmøder, gruppe- og informationsmails fra ledelsen til medarbejderne mm. Den del af det skriftlige materiale, som jeg har brugt mest i mine analyser, er arbejdspraksisfortællinger fra intranettet og gruppemails. Som ansat i virksomheden havde jeg fuld adgang til intranettet, som jeg besøgte hver dag. Specielt har jeg læst og studeret de mange succesfortællinger, som både ledere og medarbejdere delte på virksomhedens intranet.

Problemløser eller nysgerrig etnograf

I dette afsnit diskuterer jeg balancen mellem at være en forsker, som arbejder sammen med praktikere for at skabe interessant viden eller en forsker, som er ansat af praktikere til at løse deres problemer. Den ErhvervsPhD-studerendes rolle som in-house etnograf kan sammenlignes med Van de Vens (2007) Engaged scholarship, hvor organisationen bliver en “(...) learning workplace where practitioners and scholars co-produce knowledge on issues by testing alternative ideas and different views of a common problem” (Van De Ven, 2007, s. 7). Der er, som Van de Ven beskriver, givende og lærerige aspekter af den tætte relation til virksomheden både for forskning og praksis, men der er ligeledes potentielle dilemmaer og udfordringer. Begge dele vil blive diskuteret i indeværende og næste afsnit.

Projektet blev initieret med udgangspunkt i virksomhedsmæssig og forskningsmæssig interesse for at blive klogere på, hvordan virksomheder og ledere kan arbejde med at fastholde deres medarbejdere. Den oprindelige problemstilling var meget problemorienteret, og handlede om at identificere problemer i relationen mellem leder og medarbejder, som kunne være med til at forbedre virksomheders muligheder for at fastholde medarbejdere nu og i fremtiden. Virksomheden havde valgt at gå ind i projektet af to primære årsager: De ville gerne være med til at skabe ny og interessant

forskningsbaseret viden på fastholdelsesområdet, og de ville gerne blive klogere på deres egen organisation og på, hvordan de kunne arbejde med at lede og fastholde medarbejdere i fremtiden.

I den konkrete case virksomhed stod man på dette tidspunkt over for nogle udfordringer på fastholdelsesområdet, hvilket var en af årsagerne til, at jeg var blevet inviteret ”indenfor”. Virksomheden havde oplevet en øget personaleomsætning i løbet af det seneste år, og ledergruppen var bekymret over denne udvikling. Der var mange bud på, hvad der lå bag, herunder hastighed i vækst, store omvæltninger i løbet af det sidste år, manglende grundighed i rekrutteringsfasen samt at ”virksomheden er en kaosvirksomhed på godt og ondt”. (referat af strategisk ledermøde, november 2007). Denne dialog fandt sted, før jeg trådte ind i organisationen. Jeg lyttede til lederne og deres mulige forklaringer på den øgede personaleomsætning. På mange måder var det mig, der havde mest at lære, hvilket jeg hurtigt blev klar over. Konsulenter og ledere havde arbejdet med fastholdelsesproblematikker i mange år og havde langt mere praktisk erfaring og akkumuleret viden om, hvad der skaber det ”perfekte match” mellem virksomhed og medarbejder, eller hvad der får mennesker til at skifte arbejde, end jeg havde.

Men jeg tænkte samtidigt, at der måske var noget, de ikke selv kunne se: nogle ”problemer”, som jeg - som udefrakommende forsker - måske ville kunne se. Så derfor gik jeg i gang med at lede. Retrospektivt må jeg erkende, at jeg til at begynde med ikke fulgte Czarniawskas (2007) råd om, at ”learn what is going on rather than what should be going on”. Jeg var på udkig efter problemer og eventuelle løsninger. Det første interview, jeg lavede i organisationen, var langt. Det var en medarbejder med meget på hjerte. Hun havde været i virksomheden længe og havde mange bud på, hvad der var galt med virksomheden. Ikke kun i forhold til at fastholde medarbejderne, men i det hele taget. Så jeg var sådan set klar til at diagnosticere og efterfølgende forhåbentlig være med til at helbrede. Nu skulle jeg bare se det med mine egne øjne og høre andre

fortælle lignende historier. Men jeg blev ikke mere og mere afklaret – jeg blev mere og mere forvirret. Samtidig faldt og steg personaleomsætningen, hvilket den er fortsat med, og i skrivende stund er den rekord lav – der er ingen stort set ingen, der siger op. Men betyder det, at de alle sammen er ”glade for” deres arbejde? Det kan jeg stadig ikke svare på.

Jeg ændrede, som mange andre ph.d.-studerende, derfor fokus og begyndte i stedet mit etnografiske og narrative feltarbejde og mit arbejde med at finde ud af, hvordan ”de andre” skaber deres verden (Czarniawska, 2007) og med at lytte til fortællinger om arbejde. Jeg begyndte at forsøge at lære, hvad der foregik i stedet for at fokusere på, hvad der burde foregå. Og jeg lyttede åbent og nysgerrigt til alle, der ville tale med mig og fortælle mig om dem selv, deres arbejde og organisationen. Heldigvis var virksomhedens ledelse positivt indstillet over for dette skift, og deres primære fokus har hele vejen igennem været på at bidrage til at skabe ny viden og ikke at løse konkrete problemer. Vi mødtes således i en fælles interesse omkring de spændinger og paradokser, der knytter sig til relationen mellem selv, arbejde og organisation i det moderne arbejdsliv og specifikt i forhold til det immaterielle og relationelle arbejde, som konsulenterne udfører samt de ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer, der knytter sig til denne type arbejde.

Medarbejder eller forsker

Det er ikke uden udfordringer at udføre feltarbejde i den virksomhed, man er ansat i, og jeg har brugt meget tid og energi på netop denne udfordring. Jeg har f.eks. ikke haft mulighed for at skrive en eneste sætning om min empiri uden at overveje om mine kollegaer i virksomheden ville kunne genkende sig selv og deres ”verden” både i forhold til spørgsmål om anonymitet, men også i forhold til at indfange kompleksiteten, nuancerne, foranderligheden og de mange stemmer. Jeg har ved flere

lejligheder præsenteret min forskning og tanker for både ledere og medarbejdere i virksomheden, og her har genkendelighed været et vigtigt ”kvalitetskriterium” for mig. Den tætte relation til de praktikere, hvis arbejdsliv og arbejdsplads, jeg har studeret, har efter min mening medført en rig og nuanceret empiri og bidraget til en konstruktiv og dialogisk forskningsproces, hvor den empiriske verden hele tiden var i centrum og hvor kompleksitet, nuancer og polyfoni hele tiden har guidet mine analyser og præsentationer både i praksis- og forskningssammenhænge.

Som ansat i virksomheden var det ikke muligt, at ”flygte” fra min empiri, den var der hele tiden: når jeg udfyldte fraværsregistreringer, når jeg havde MUS-samtaler med min chef, virksomhedens direktør, til julefrokosten, til frokost osv. For at overkomme denne overflod af empiri brugte jeg forskellige strategier. Jeg foretog primært observationer i andre afdelinger, end den jeg selv var tilknyttet. På denne måde kunne jeg ”tage på feltarbejde”. Samtidig har jeg i hele perioden tilbragt meget tid på Institut for Organisation på CBS. Dette for at opretholde en vis distance, holde nogle pauser fra min empiri, og styrke min akademiske identitet. Hele den sidste tid af arbejdet med afhandlingen har jeg kun været hos virksomheden til statusmøde hver anden måned. Jeg brugte specielt det første år meget energi på at overveje, hvornår jeg var forsker, og hvornår jeg ikke var. Retrospektivt kan jeg se, at interviewene blev min sikre havn, fordi min rolle her var mere veldefineret. Her var jeg ”forskeren”, og rollerne var lette at forhandle på plads.

Fordi empirien var over det hele og hele tiden, havde jeg til tider svært ved at vurdere, hvad der var relevant, og hvad der ikke var. Det var lettere, når jeg besøgte de afdelinger i virksomheden, hvor jeg ikke ”hørte til”. Jeg tror faktisk, at min dobbeltrolle samtidigt med, at den har givet mig fri og ubegrænset adgang til virksomheden, har gjort, at der er mange spændende ”ting”, jeg er gået glip af i forbindelse med mit feltarbejde. Processer, som jeg nu ville ønske, jeg havde studeret nærmere. F.eks. indførte ledelsen i begyndelsen af min tid hos virksomheden et nyt

målstyringsredskab, som både personale- og jobkonsulenter skulle måles ud fra, og jeg ville nu ønske, at jeg havde fulgt processen med at rulle redskabet ud, fordi jeg tror, at det ville have været et interessant bidrag til min empiri. Den tætte kontakt til virksomheden er dog ikke uden fordele. Det har været ekstremt lærerigt at tilbringe så meget tid i virksomheden, som jeg har gjort, og det har givet mig mulighed for at tilbringe meget tid sammen med medarbejdere fra alle niveauer i organisationen og derved se tingene fra mange forskellige vinkler (Czarniawska, 2007). Dette har bidraget til en rig og kompleks empirisk forståelse af case virksomheden og alle de mange spændinger og paradokser, som både ledere og medarbejdere møder i deres daglige arbejde.

De narrative interviews

Analyserne i de fire artikler er primært baseret på 32 semistrukturerede narrative interviews med job- og personalekonsulenter. 22 interview med jobkonsulenter og 10 med personalekonsulenter. Fordelingen af interview afspejler blandt andet, at der i den periode, hvor jeg lavede flest interview, var flere fyringsrunder i den private del af virksomheden, hvilket betød, at der var færre personalekonsulenter. Derudover var det en meget travl og kaotisk periode for personalekonsulenterne, og jeg valgte derfor for en periode at lave flest interview med jobkonsulenter. Nogle af de jobkonsulenter, jeg har interviewet, havde tidligere arbejdet i den private del af virksomheden og var i forbindelse med nedskæringer blevet tilbudt at flytte til den offentlige del. Jeg behandler i afhandlingen og i de fire analyser de to grupper af konsulenter som en samlet gruppe og fokuserer hermed på de mange ligheder, der er mellem de to typer af konsulentarbejde - og ikke på at forstå forskellene.

Noget af det, der har optaget mig i mit feltarbejde, er, hvordan jeg kunne få konsulenterne til at tale og fortælle mig om deres arbejde, arbejdspraksis, arbejdsliv og

organisationen. Jeg startede med at lave nogle pilotinterview, hvor jeg ikke havde specifikke spørgsmål, men blot spurgte interviewpersonerne, om de ville fortælle mig lidt om deres arbejde og om virksomheden (disse interview er ikke inkluderet i de 32 interview). Med udgangspunkt i disse interview begyndte jeg at eksperimentere med forskellige former for spørgsmål og spørgeteknikker for at forsøge at aktivere den narrative produktion (Czarniawska, 2004).

Her hentede jeg blandt andet inspiration hos Flanagans (1954) Critical Incident Technique (CIT). Den oprindelige CIT er udviklet af Flanagan i 1954 (Flanagan, 1954, Czarniawska, 2004) og var som udgangspunkt tænkt som en metode til at indsamle direkte observationer af menneskelig adfærd i kritiske situationer. Flanagan (1954) udviklede metoden i forbindelse med udførelsen af en række studier af forskellene mellem effektiv og ineffektiv arbejdsadfærd. Flanagan (1954) skriver, om anvendelsen af CIT, at den ikke bør betragtes som et sæt af rigide regler, men i stedet som et fleksibelt set af principper, som kan tilpasses og modificeres, så de passer til den pågældende undersøgelse. Konkret har jeg ladet mig inspirere af CIT, i forhold til at fokusere på episoder og handling og som en måde at få konsulenterne til at fortælle mig om deres daglige arbejde og arbejdspraksisfortællinger og herved forsøge at undgå meget korte eller generaliserede svar. Min inspiration fra CIT udsprang således ikke fra et ønske om kun at tale om kritiske situationer, men snarere som en måde at få konsulenterne til at tale om deres daglige arbejde som konsulenter og om organisationen som kontekst for dette arbejde.

I de første pilotinterview var svarene nogle gange meget korte og generaliserede statements som f.eks. ”Jeg har altid gerne villet arbejde med mennesker” eller ”Jeg er sådant et menneske, som har brug for at udvikle mig, ellers går jeg i stå.”. Ved i stedet at bede konsulenterne fortælle om konkrete episoder og situationer åbnede jeg op for mere nuancerede beskrivelser. Hvis ikke den narrative produktion blev aktiveret ved hjælp af nedenstående interviewguide hentede jeg inspiration fra CITs fokus på

konkrete episoder, handlinger og adfærd (Flanagan, 1954; Czarniawska, 2004) og spurgte f.eks.: Hvad var det for en situation, du var involveret i? Hvad var det for opgaver, der skulle løses? Hvilken handling/hvilke handlinger udførte du? Hvilke resultater opnåede du?. Ofte var det imidlertid ikke nødvendigt. De 32 interview er semistrukturerede interview foretaget med udgangspunkt i nedenstående interviewguide:

1. "Hvordan har du fået det arbejde, du har i dag?"
2. "Kan du fortælle, hvordan din interesse for dette arbejde startede?"
3. "Hvornår fandt du ud af, at det var det her, du gerne ville lave?"
4. "Hvad er dine planer for fremtiden?"
5. "Kan du fortælle, hvad du gjorde i går?"
6. "Var det en helt almindelig arbejdsdag?"
7. "Hvis ikke: Kan du beskrive en helt almindelig arbejdsdag?"
8. "Kan du beskrive hvad en god arbejdsdag er for dig?"
9. "Kan du beskrive, hvad en dårlig arbejdsdag er for dig?"
10. "Kan du beskrive en situation, hvor du følte, at du gjorde dit arbejde rigtig godt?"
11. "Kan du beskrive en situation, hvor du ikke følte, du var i stand til at udføre dit arbejde tilfredsstillende?"
12. "Prøv at beskrive en interessant arbejdsopgave?"
13. "Prøv at beskrive en mindre interessant arbejdsopgave?"
14. "Kan du fortælle om en konkret arbejdsdag, der var mindre god?"
15. "Kan du fortælle om en konkret arbejdsdag, der var rigtig god?"

Spørgsmålene havde til formål at aktivere den narrative produktion og skabe et rum, hvor arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation kunne performes. Interviewene var semistrukturerede i den forstand, at der var rig mulighed for ekskursioner og afstikkere. Til tider nåede vi ikke alle spørgsmålene igennem, og i alle

interview gav svar og fortællinger anledning til uddybende spørgsmål. Der var således tale om en fleksibel anvendelse af interviewguiden, og samtidig var jeg som interviewer aktivt deltagende i dialogen. Når konsulenterne f.eks. kom med eksplicite referencer til organisatoriske dialoger, som jeg qua mit etnografiske arbejde kendte, bad jeg dem ofte om at uddybe nærmere eller fortælle mere.

I overensstemmelse med den konstruktivistiske forståelsesramme anser jeg det materiale, der bliver genereret i interviewsituationen som en co-konstruktion. Om det narrative interview skriver Thisted blandt andet: ”Mening ligger ikke klar i individet til overførsel i forbindelse med et interview, men hvis man interviewer individet, kan man få indblik i, hvordan det arbejder med meningsskabelse” (Thisted, 2003, s. 98). Ligesom Thisted, mener jeg heller ikke, at man inden for en narrativ forståelsesramme kan se interviewet som en overførsel af ”viden fra én beholder til en anden” (Ibid). I overensstemmelse hermed antager jeg, at de fortællinger, der er genstand for analyse ikke ligger færdigkonstruerede og venter på, at jeg kommer og samler dem ind (Czarniawska, 2004). Fortællingerne er co-konstrueret i interaktionen mellem interviewer og den interviewede og et produkt af den kontekst, de er produceret i (Mishler, 1999). Interviewet er således ikke et vindue til at studere den enkelte konsulents identitet eller organisationen som noget, der kan indfanges og beskrives; i stedet er det en anledning til at se på, hvordan konsulenterne gennem fortællinger arbejder med at konstruere selv, arbejde og organisation på forskellige måder.

Med den konstruktivistiske og performative tilgang og Bojes (1991) forståelse af fortællinger som konstruerede og kollektive præstationer er det ikke et ”problem”, at fortællingerne i interviewsituationen er co-konstruerede, performative og kontekstuelle præstationer skabt i samspil og dialog med forskeren. Men det er interessant at reflektere over, hvad det er for en viden, interviewene kan være med til at generere. Når interviewet ikke er en adgang til at forstå den enkelte konsulents identitet eller organisationen som fænomen, hvad er det så, det bidrager med?

Det er derfor relevant med nogle overvejelser om, hvordan det er muligt at anvende interview som metode til at studere hverdagslivet i og omkring organisationer, uden at det kompromitterer afhandlingens overordnede videnskabsteoretiske antagelser. Inspireret af etnometodologi foreslår Svensson (2009) en måde, hvorved vi kan anvende interviewet som metode med hensynstagen til den konstruktivistiske eller performative antagelse om, at sproget ikke repræsenterer virkeligheden, men i stedet er en skabende faktor i relation til det sociale liv (s. 168). Her argumenterer Svensson (2009) for, at det er muligt at se på interviewet, som en interessant social situation i sig selv. I denne optik er interviewet ikke et vindue til en social virkelighed, men en del af denne virkelighed, og den tale, der præsenteres i interviewsituationen, kan ses som ”a display of a certain kind of cultural, institutional or organizational knowledge (s. 179). Svensson foreslår, at vi kan se relationen mellem interviewsituationen og den organisatoriske virkelighed som en form for ”re-creation” snarere end ”re-presentation” (s. 172).

Med denne forståelse tages den konstruktivistiske forståelse alvorligt, og intervieweren kan aktivt sætte scenen for en lokal performance af den organisatoriske virkelighed. I mit studie betyder det, at konsulenternes tale i interviewsituationen ikke betragtes som en repræsentation af bestemte begivenheder eller af, hvordan organisationen ser ud. I stedet rettes fokus mod, hvordan de som konsulenter, her og nu, i interviewsituationen performer forskellige mulige og kontekstuelle konstruktioner af selv, arbejde og organisation. Et interessant spørgsmål bliver således, hvordan interviewsituationen som en praksis relaterer sig til andre organisatoriske praksisser ”(...) transgressing the interview boundaries then becomes an act of relating practices to other practices, not words to events” (Svensson, 2009, s. 183). Her er kontekstuel viden om organisationen, f.eks. som i mit studie gennem mit etnografiske feltarbejde gavnlig, fordi den har givet mig en unik forståelse for livet i og omkring organisationen og for, hvordan konsulenternes fortællepraksis kan relateres til andre fortællepraksisser i og

omkring organisationen samt forstås og analyseres som stemmer i de mange simultane organisatoriske dialoger.

I denne optik er det ikke så afgørende eller interessant, om og hvordan konsulenten fremstiller sig selv ærligt eller uærligt, men i stedet at se på, hvordan han eller hun gennem sproget som en produktiv og performativ aktivitet (Svensson, 2009, s. 171) som konsulent i interviewsituationen, rekonstruerer den organisatoriske virkelighed. Hvis vi f.eks. sammenligner interviewet med en medarbejderudviklingssamtale, som et eksempel på en organisatorisk praksis, så vil konsulenterne i denne situation ligesom i interviewet gennem f.eks. fortællinger performe forskellige mulige kontekstuelle og dynamiske udgaver af relationen mellem selv, arbejde og organisation.

Retrospektive metodologiske og etiske overvejelser

Min rolle som in-house etnograf har givet mig en unik forståelse for de polyfoniske organisatoriske dialoger i og omkring den pågældende case virksomhed. Boje (1991) argumenterer blandt andet for, at det, der bliver sagt i en konkret fortælleepisode, kun er en lille del af samtalen mellem mennesker, og som ansat opnåede jeg en unik forståelse for og evne til at relatere mig til og forstå alt det, der ikke nødvendigvis var eksplicit eller fuldt udtalt. Jeg blev qua min rolle som in-house etnograf således i stand til at "høre" alt det, der blev antydnet, og alle referencerne til andre organisatoriske dialoger, og hvordan hver enkelt fortælleepisode var relateret til andre dialoger. Når en konsulent i et interview sagde: "Det er ikke kvalitet" eller "Det er gensidig respekt", kunne jeg relatere disse små hints til kollektive organisatoriske dialoger omkring virksomhedens værdier og diskussioner vedr. relationen mellem tid, ressourcer og kvalitet i arbejdet, som evigt igangværende dialoger fyldt med spændinger og modsatrettede krav og forventninger.

Til tider havde jeg indtryk af, at konsulenterne tog tid ud af deres travle hverdag til at tale med mig, fordi jeg var ansat, og de derfor gerne ville hjælpe mig eller, fordi de følte, at de burde deltage, når nu virksomheden havde investeret penge og ressourcer i projektet. Samtidig er jeg i tvivl om, hvordan min dobbeltrolle - som forsker og ansat - påvirkede, hvad konsulenterne havde lyst til at fortælle mig, og hvordan de valgte at fremstille sig selv, deres arbejde og organisationen, når de talte med mig. Til tider oplevede jeg, at omstændighederne skabte en atmosfære af fortrolighed, hvor både kritiske og positive meninger og fortællinger kunne præsenteres. På andre tidspunkter havde jeg en fornemmelse af en tilbageholdenhed i forhold til at udtrykke kritik af f.eks. ledelsen. Jeg garanterede altid de mennesker, jeg talte med, anonymitet, og jeg forsikrede dem om, at jeg ikke diskuterede de ting, de fortalte mig om, med virksomhedens ledelse eller andre medarbejdere uden, at det var i en anonymiseret form. Anonymitet og fortrolighed var således afgørende for om konsulenterne havde lyst til at tale med mig, men det var ikke en måde, hvorved jeg kom tættere på at få adgang til deres indre verden eller en forståelse af, hvordan de i virkeligheden havde det med deres arbejde.

Min dobbelte rolle som forsker og medarbejder medførte nogle etiske dilemmaer, som jeg har måttet forholde mig til undervejs i processen. Mange gange fortalte medarbejdere og ledere mig personlige ting om sig selv eller andre f.eks. omkring stress, fyringer og konflikter på kontorerne. I begyndelsen bekymrede jeg mig meget over, hvad jeg skulle gøre med disse oplysninger. Igen var min rolle som in-house etnograf gavnlig. Hele tiden så jeg tingene fra forskellige vinkler, og jeg hørte mange forskellige versioner af de samme situationer og problematikker. Efterhånden vænnede jeg mig til at lytte uden at overveje at handle, og jeg holdt op med at prøve at finde ud af, hvem der havde ret eller hvem, der var de "gode" og de "onde". I mine præsentationer og ved andre lejligheder udfordrede jeg gerne ledelsen med mine refleksioner og observationer, men jeg videregav aldrig konkrete personlige

oplysninger. Og i mine analyser har jeg gjort mig umage for at lade så mange stemmer som muligt komme til orde også de mindre højtråbende eller velartikulerede (Hazzen, 1993).

Analytiske overvejelser

For at give det empiriske materiale en central plads i min afhandling har jeg benyttet en dialogisk forskningsproces (Thisted, 2003, Renemark, 2007), hvor jeg konstant har bevæget mig frem og tilbage mellem metode, teori og felt. Ved denne fremgangsmåde modelleres og hypotesestilles "virkeligheden" ikke forud for det empiriske arbejde, og idealet bliver i stedet en dialogisk lytten til både teori, metode og fænomen. Fordelen ved denne eksplorative og abduktive tilgang er, at der ikke er tale om at teste teori med empiri eller skabe viden, som kun er baseret på empiri, men at kombinere teori og empiri på forskellige måder (Driver, 2009; Cunliffe & Coupland, 2012).

Inspireret af Riesmann (2008) har jeg anvendt en kombination af tematiske og performative narrative analyser af mit empiriske materiale. Jeg har eksperimenteret med mange forskellige læsninger af materialet og har både anvendt langgående performative spørgsmål, f.eks., om hvordan fortællingerne konstrueres, hvilke begivenheder der udvælges, og hvordan de kobles til hinanden. Ligeledes hvilken selvrepræsentation, der performs, og hvordan denne kan ses som en pointe eller en kommunikation til publikum. Samt tværgående spørgsmål med fokus på at identificere centrale temaer eller delte forestillinger på tværs af interview og andet empirisk materiale.

I de tematiske analyser er fokus på indholdet af en fortælling, og de tematiske kategorier genereres på tværs af individer eller fortællinger. F.eks. har jeg set på, hvordan begreber eller temaer som f.eks. kvalitet og succes optræder og konstrueres

forskelligt på forskellige tidspunkter på tværs af tid og sted. I den performative analyse er der fokus på, hvordan tale mellem mennesker er interaktivt produceret og performeret som fortællinger (Riessmann, 2008). Den performative analyse fordrer en nærlæsning af konteksten, og her har min position som in-house forsker været gavnlig, idet den har hjulpet mig med at forklare og forstå alle de referencer, som konsulenterne i deres fortællinger om arbejde laver til andre organisatoriske begivenheder, fænomener og fortællinger. Denne forståelse har informeret mine analyser, i forhold til at spørge til og analysere centrale temaer, paradokser og dilemmaer relateret til den organisatoriske ”virkelighed” og de mange simultane polyfoniske organisatoriske dialoger. I den performative analyse spørger man ofte, hvem, hvornår og hvorfor fortællinger er komponeret og modtaget i konteksten. Fortællinger bliver i den performative analyse en måde at studere, hvordan vi mennesker arbejder med at skabe mening og performe forskellige selvrepræsentationer. Jeg har således også analyseret mit materiale med henblik på at studere, hvordan identitet er situeret og skabt med publikum i tankerne og på den performative kamp om mening, som finder sted på tværs af tid og sted (Goffman, 1959).

Boje (1991) er modstander af, at der inden for den traditionelle organisationsforskning er en tendens til udelukkende at arbejde med historier som tekst. Der er ofte tale om, at det der analyseres, er en række isolerede og ofte anormale fortællinger, som ikke har relation til deres naturlige setting. Ved denne tilgang ignorerer man ifølge Boje det performative aspekt af den organisatoriske historiefortælling. Boje opfatter i stedet historieteksten og det performative aspekt som to sider af samme sag og argumenterer for, at der bør være en integration mellem ”story as text” og ”story as performance” inden for organisationsteorien. Kun herved er det muligt at opnå indsigt i den komplekse og varierede måde, som organisatoriske medlemmer bruger historiefortælling i deres arbejds kontekst. Søderberg (2006) argumenterer for, at hvis narrativerne isoleres fra den organisatoriske kontekst, som de produceres i, så får man

ikke indblik i, hvordan fortællingerne interagerer og konkurrerer om at definere organisationen, og så vil analysen ikke være med til at belyse fortællingernes organiserende funktioner. En anden risiko er ifølge Søderberg, når fortællinger tages for givet, som en form for fakta om de organisationer, de omhandler.

Jeg er i mine analyser i høj grad inspireret af Bojes (2001, 2006, 2008, 2011) antenarrative analyse- tilgang. Jeg ser således konsulenternes fortællinger som et net af arbejdspraksisfortællinger om konsulentarbejde, de er stemmer i de polyfoniske dialoger i og omkring case virksomheden og er således kollektivt konstruerede og relateret til hinanden på tværs af tid og sted. I mine analyser relaterer jeg på forskellige måder fortællearbejdet i interviewsituationen til andre organisatoriske fortællepraktikker, dialoger og temaer, som jeg gennem mit etnografiske arbejde har fået indblik i. Her har jeg ved at inddrage mange forskellige typer af fortællinger forsøgt at skabe plads til polyfoni og kompleksitet. Den antenarrative tilgang har betydning for, hvordan en tematisk narrativ analyse ser ud (Boje, 2001) "Antenarrative theme analysis steps outside containment to engage fragmentation, becoming and undoing" (s. 11). Der er således ikke tale om at "fange" og klassificere det empiriske materiale i bestemte temaer. I stedet har jeg set på, hvordan centrale arbejdspraksistemaer, eksempelvis kvalitet, glæde, og succes konstant bliver konstrueret, rekonstrueret og performet af organisationens medlemmer, men også på, hvordan der dannes dynamiske meningsklynger med fælles kontekstuelle forståelsesrammer.

I mine analyser har jeg med udgangspunkt i empirien studeret forskellige former for arbejdspraksisfortællinger. Jeg anvender, som tidligere beskrevet, en bred og ikke restriktiv forståelse af, hvad der konstituerer en fortælling (Riesmann, 1993), og jeg arbejder i mine analyser således med mange forskellige typer af fortællinger om selv, arbejde og organisation. Både klassiske retrospektive BME-narrativer med bestemte konkrete episoder eller begivenheder, plot, centralfigurer osv. Men der er i det

empiriske materiale ligeledes mange fragmenterede, rodede og ufærdige brudstykker af fortællinger. En af de typer af arbejdspraksisfortællinger, som indgår i flere af mine analyser er f.eks. succes- og fiaskofortællinger. Disse fortællinger er ikke kun konstrueret som svar på spørgsmål om en situation, hvor konsulenterne følte sig i stand til at udføre arbejdet tilfredsstillende eller ikke tilfredsstillende. De er ligeledes performet på andre tidspunkter i dialogerne med konsulenterne; det er fortællinger eller brudstykker af fortællinger, som handler om situationer (også habituelle, hypotetiske, mulige), hvor konsulenten føler, at det er henholdsvis muligt og ikke muligt at udføre arbejdet tilfredsstillende. Succes- og fiaskofortællingerne er blevet centrale i analyserne, dels fordi der er mange af dem i det empiriske materiale, men også fordi der i de daglige dialoger er stor fokus på temaer som succes og kvalitet i arbejdet, og på hvad det vil sige at gøre et godt stykke arbejde. Både succes og kvalitet i arbejdet har vist sig at være centrale temaer, som konstant bliver konstrueret og forhandlet i mange forskellige organisatoriske sammenhænge.

5

Artikel 1

Remembering who WE are - memories of identity through storytelling

Author: Didde Maria Humle

Abstract

This article contributes to the on-going debate among scholars of organizational identity on dynamic, open-ended, collective and polyphonic identity formation processes. Inspired by the work of Boje (1991, 1995, 2001, 2006, 2008, 2011) and Linde (2001, 2009), the article explores the interplay between individual and organizational storytelling by conceptualizing organizational identity construction processes as a web of storytelling practices and episodes forming narrative memory systems and answering questions of identity. By drawing on the results of a narrative and ethnographic case study of a consultancy house, the article aims to unfold the web of stories and storytelling practices that emerge and create narrative memories of organizational identity in a single organization. The analysis explores web of positive stories of the company and the work done created, co-created, framed and performed by management and employees in different ways and on different occasions across time and space. In this way, the analysis is an exploration of the storytelling practices of members of the case organization and how they collectively remind themselves of who they are and what makes the work they do meaningful and rewarding. The

analysis also show how the web of positive storytelling episodes of the remarkable company was being contested by expressions of personal polyphony and by the performance of counterstories – the noisy silences members of the organization presented in hallways and interviews but not as part of the official storytelling of the organization.

Keywords: Narrative identity, memory, storytelling practices, narrative induction, antenarrative storytelling, paradigmatic storytelling, counterstories, webs of storytelling

Introduction

In recent years, there has been a growing interest among scholars of organizational identity in dynamic, open-ended and polyphonic identity formation processes (Humphreys & Brown, 2002; Thisted, 2003; Coupland & Brown, 2004; Brown, 2006; Kornberger & Brown, 2007; Alvesson & Empson, 2008). This development reflects an increased focus on the dynamic, intertwined nature of the relationship between individual, collective and organizational identity construction processes (Humphreys & Brown, 2002; Thomas & Linstead, 2002; Thisted, 2003; Kornberger & Brown, 2007). This complex, dynamic understanding of identity within organization studies is by now well established (Belova, 2010). Organizations are no longer viewed as homogeneous, monolithic or closed units with firm, identifiable organizational identities. Rather, the individual, collective and organizational self-understandings are constantly (re)constructed and enacted in daily dialog and practices in and around organizations. The many simultaneous and sequential dialogical practices make organizations pluralistic and polyphonic (Hazen, 1993; Humphreys & Brown, 2002).

Studying the many voices of organizations, however, is not an easy task and there is still a need for research connecting the study of identity to the everyday life of organizations. This article contributes to the debate by examining the storytelling practices of members of an organization in their daily efforts to answer questions of who they are. Following the process-oriented, polyphonic path, the present study combines theory on narrative induction, memory practices, paradigmatic storytelling and counterstories (Linde, 2001; 2009), as well as storytelling organizations, storytelling practices and antenarrative storytelling (Boje, 1991; 2001; 2006; 2008), to develop a theoretical framework that captures the many voices of the organization. Thus, this article contributes to the field by exploring complex and dynamic organizational identity formation processes as a web of stories performed, shaped and reshaped by all members of the organization in the storytelling work that goes into maintaining a sense of community and coherence across time and space, i.e. “(...) the work that keeps us US, whoever WE may be” (Linde, 2009: 224).

By drawing on the results of a narrative and ethnographic case study of a consultancy house, this article aims to unfold the web of stories and storytelling practices that emerge and create narrative memories of organizational identity in a single organization. This article is structured as follows. First, there is a short review of studies on collective polyphonic and dynamic identity construction processes followed by a short presentation of the theoretical framework. After a presentation of the method, the analysis is divided into two main part. The first part explores the web of positive storytelling episodes as performed at company gatherings, on the company intranet and in the interview situation. The second examines how more intimate storytelling occasions made room for personal polyphony in relation to the stories of the remarkable company and for sharing counterstories. Finally, the article closes with short discussion and conclusion.

Narrative identity as polyphonic storytelling practices

This article builds on the body of literature within organizational studies focusing on narrative identity. In particular, a selective exploration is undertaken of studies that adopt a process and polyphonic understanding of how organizational identity is enacted and (re)constructed through storytelling practices. For example, Humphreys and Brown's 2002 study on issues of identity and identification processes in a UK-based institution of higher education spotlights the role of narratives and the plurivocality of organizational identity constructions. They focus on the efforts of the organization's senior management to author a monological, hegemonic organizational identity narrative and on the reactions of faculty members. Humphreys and Brown claim that both individual and collective identity and the processes of identification "that bind people to organizations are constituted in the personal and shared narratives that people author in their efforts to make sense of their world and read meaning into their lives" (2002: 421). By focusing on the interaction of the many voices and stories told in and around organizations, they connect matters of identity to the everyday life and storytelling work of organizational members.

Similarly, Kornberger and Brown (2007), Brown (2006) and Coupland and Brown (2004) claim that organizational identities are comprised of identity-relevant narratives authored by their participants in an effort to understand the social entities of which they are members. In their case study of a not-for-profit service organization, Kornberger and Brown (2007) found that participants drew on understandings of ethics to make sense of their individual and collective selves. Based on their study, they claim that individual and organizational identities are linguistic accomplishments authored within discursive regimes providing social actors with important symbolic resources for identity negotiation. In their case study of two e-mail exchanges from the forum section of Shell's Website Interactive Forum, Coupland and Brown (2004) study the construction of organizational identity through relevant stories presented in different

forms, for example, as documentaries, orally or electronically. They oppose the notion that organizations have a corporate persona or a set of shared traits or beliefs and instead claim that “organizations are best characterized by having multiple identities, and that these identities are authored in conversations between notional ‘insiders’, and between notional ‘insiders’ and ‘outsiders’ (2004: 1325). Also claiming that narrating is a central part of the constructions of identity, S oderberg (2006) sheds light on the storytelling that transforms everyday experiences into narratives that makes sense. In her study of a cross-border merger, S oderberg focuses on the multiple and dissonant voices within the polyphonic organization. Narratives are seen as a way in which organizational members create sense of who they are.

All the above-mentioned studies emphasize the fragmented nature of narrative identity through a focus on the plurivocal, multiple identities and dissonant voices that are an important part of narrative identity formations. This paper adds to the literature by combining the study of narrative identity with the study of narrative memory, hereby contributing to the understanding of how identity is constructed and reconstructed across time and space. Hence, this article works to capture not only the multi-voiced, changeable nature of organizational identity but also the work that goes into establishing a sense of community and coherence by organizational members across time and space, i.e. the memory work. The following section elaborates on the theoretical framework of the article, building on the work of Linde and Boje to suggest the study of identity as a web of storytelling episodes creating shared and un-going memories.

Identity as a web of stories creating on-going memory

Feldman and Feldman (2006) claim that remembering is crucial to maintaining a sense of continuity and shared identity in organizations by actively constructing meaning.

According to them, work on organizational memory has primarily been interested in organizational cognition and often examines issues of organizational learning and decision making. They call for an alternative perspective and develop a conceptualization of organizational remembering as, “a collective, historically and culturally situated practice, enacted by socially constituted persons in order to establish meaning” (Feldman & Feldman, 2006: 880). The study presented in this article explores the interplay between individual and collective identity construction processes as a memory system, a web of stories performed by members of the case organization when collectively reminding themselves who they are and why the work they do is meaningful and rewarding. This consequently turns the focus towards everyday storytelling and the study of identity is connected to the everyday life, memory and storytelling practices of members of the organization.

The idea of exploring the interplay between individual and organizational storytelling as a memory system or a web of storytelling episodes is inspired by Boje’s work on storytelling organizations and antenarrative storytelling. Relating organizational storytelling to memory, Boje (1991; 2001; 2006; 2008) has studied the interaction of stories and story fragments and the multi-voiced, non-linear nature of organizational storytelling. According to Boje, the term story is a more active, less finished term than narrative because it leaves room for the dynamic, fragmented nature of the storytelling that goes on in the daily life of people in and around the organization. Boje defines the storytelling organization as, “a collective system in which the performance of stories is a key part of members’ sensemaking and a means to allow them to supplement individual memories with institutional” (1991: 6). Consequently, he links storytelling and institutional memories by stressing that all individual memories are linked together by story performances, thus creating a kind of institutional memory system or web of storytelling practices.

To describe how stories in an organizational context are always in the making, Boje (2001, 2006) uses the term *antenarrative*, which he identifies as “the fragmented, non-linear, incoherent, collective, unplotted, and pre-narrative speculation, a bet, a proper narrative can be constituted” (2001: 1). According to Boje (2001, 2006), *antenarrative* storytelling is always in the making and does not attach the beginnings or endings required to create narrative closure. Boje explains that *antenarrative* storytelling episodes form clusters related across time and place. Moreover, Boje argue that stories in and around organizations are are dynamic and characterized by, “(...) partial telling, story-starting and stopping behaviours, referencing intertextual in-betweenness, gaps, pauses, assumed agreements about story-wholeness that rarely get checked out” (2006: 34). Further Boje (2001) argue that organizations are *antenarrative* “(...) existing to tell their collective stories, to live out their collective stories, to be in constant struggle over getting the stories of insiders and outsiders straight. It is a sensemaking that is coming into being but not/never finished or concluded in narrative retrospection” (2001, s. 4).

Also relating memory to the everyday storytelling of organizations, Linde (2001, 2009) claims that an analysis of identity is also an analysis of memory and time stating, “The very idea of identity requires at least some degree of continuity through time. An identity of this moment, not related to the past and not remembered in the future, hardly counts as an identity at all” (2009: 222). The vocabulary used in this article to unfold the web of storytelling episodes and storytelling practices forming memory systems of organizational identity is inspired by Linde (2001, 2009). She builds on the results of an extensive ethnographic study of an insurance company to develop a theoretical framework for understanding how an institution and its members use stories to remember and to establish identity. Linde claims that ‘who am I, and who are we?’ are central questions of identity and that “The answers that are crafted for this central question of identity are important for any group that acts like a WE whether WE are a

family, an insurance company or a nation” (2009: 221) and that answering these questions takes work primarily done through memory and storytelling. Within this framework of understanding, remembering becomes an event or an act and the focus is on the practices of remembering and on the way in which members of an organization learn to shape their own stories in a way that corresponds with the storytelling traditions of the organization.

The analysis undertaken here applies Linde’s (2001, 2009) notion of narrative induction to capture how members of the organization learn to tell their stories in accordance with the storytelling traditions of the organization. Linde defines “(...) narrative induction as the process by which people come to take on an existing set of stories as their own story (...)” (2001: 608). Narrative induction is the process by which new members learn about not only the repertoire of stories within an organization, but also how to tell the stories as part of their own stories so they are heard as members. Linde’s (2001, 2009) concept of narrative induction is interesting not only because it guides our analytical attention to the dynamic interplay between individual and organizational storytelling and identity construction processes, but also because it is a useful analytical concept when studying membership formation and socialization. One way to study narrative induction is by casting light on the small links and minute traces that exist between individual stories and the stories of the institution. These links and traces indicate how people are induced into institutional membership and, as part of this, learn to shape their stories to make them harmonize with the main institutional stories. This is an ongoing process and as Linde (2009) claims, employment is a voluntary institutional membership always open for reconsideration and continuously negotiated and reconstructed. Within this framework, remembering becomes a social event that requires occasions. A story without occasions to be told does not have an active life within the organization.

To explore how members of the organization relate to the stories of the organization and how organizational identity narratives are performed and contested, two of Linde's concepts, paradigmatic stories and counterstories, are utilized. Closely related to the concept of narrative induction is the power of paradigmatic stories. Linde (2001, 2009) defines paradigmatic narratives as exemplary stories of everyday life "The patterns formed by these exemplary stories constitute the paradigmatic narrative. Thus, the paradigmatic narrative is defined as a discontinuous unit, consisting of the narratives told on a variety of occasions within a particular institution, which collectively constitute the model for a career within that institution" (2009: 142). In this way paradigmatic stories are about ordinary members of the institution told both by themselves and by others and they present the institutions model of ordinary success. Paradigmatic narratives form models of how to act within an institution both in relationship to daily work but also in the shaping of individual stories so that they correspond with the storytelling traditions of the organization.

The analysis also uses the concept of counterstories defined by Linde as a form of noisy silences "(...) accounts explicitly oppositional to specific, and usually more official, accounts" (Linde, 2009: 200). In Linde's work, the noisy silences within organizations are highly contextual and not absolute, "what is unspeakable at the podium of a formal meeting is endlessly speakable in the bar after the meeting is over" (2009: 220). Noisy silences are matters of contested concern that may not be spoken of officially but that are discussed nonetheless. They are the unofficial stories of the organization and because they are unofficial and oppositional, counterstories are often relatively unstructured and not systematically told. When studying counterstories, it is of interest to explore if they have a life within the institutions they criticize and also whether or not they succeed in creating an ongoing counter-memory. The analysis presented in this paper combines the work of Boje and Linde on institutional memory and antenarrative storytelling to explore the storytelling work that goes into

establishing organizational identity as a web of stories performed a cross time and space by all members of a single specific case organization.

Methods and the case

The empirical material used for this article is based on one case company, a consultancy founded in 1996 that works with bridging people and work (e.g. recruitment, HR services and assisting the unemployed in their job search). The field work lasted approximately two years (2008-2010). From 2004-2010, the company expanded greatly from 30 employees and three offices to 140 employees and twelve offices. During the field work, the consultancy underwent multiple organizational restructurings and rounds of firing and relocation of employees due to changing markets and circumstances. The consultant's work was characterized by many daily encounters with job candidates and customers and the success of the company depended on the satisfaction of these two groups. Thus, the consultants were expected to present, narrate and enact positive images of the company and its products in their daily work practices. This makes the organizational identity and the answer to the question 'who we are and how we do work' a prime concern of both management and consultants (Alvesson, 2001). This is reflected in the daily practices, where numerous stories of success, collaboration, fun and commitment were shared on the company intranet and at social and professional gatherings.

The empirical material is a combination of narrative interviews and ethnographic studies of everyday life in and around the organization, including the collection of a large amount of documentation primarily comprising posts on the company intranet and group emails. Thirty-two semi-structured narrative interviews were conducted with two types of consultants: 1) job consultants who assist with unemployed candidates and 2) personnel consultants who work with recruitment and related HR services. The

narrative interviews lasted 1-2 hours and were then transcribed. Inspired by the critical incident technique (Flanagan, 1954; Czarniawska, 2004), the interview guide was designed to promote storytelling of work life and everyday work experiences. All material was collected and analyzed continuously using a dialogical interpretation process of going back and forth between theory, method and the field (Thisted, 2003; Renemark, 2007).

Analysis and findings

The web of positive storytelling episodes

The analysis presented in this article is the result of an empirical tale that insisted on being told. The story of how members of this organization, through their everyday storytelling practices, created a shared sense of being members of a fantastic company, employing amazing people and doing remarkable work. The analysis explores this web of positive storytelling episodes and also the counterstories (Boje, 1995, 2006; Linde, 2001, 2009) that were being performed simultaneously in other “rooms” of the Tamara (Boje, 1995, 2006), of organizational storytelling episodes happening at different locations simultaneously and across time and space. The analysis shows how all the positive storytelling episodes were connected intertextually across time and space. During the two-year period of fieldwork, three broad storylines seemed to be particularly persistently performed by members of the organization: “This organization is a fantastic place to be employed”, “The employees of this organization are remarkable” and “Through the work done, we make a genuine difference to customers and job seeking candidates”. However, as with any other organizational storytelling, these storylines were always in the making in the narrative practices of members of the organization and referenced many different notions and unspecified features such as joy, success, quality, a special company spirit, collaboration. There was a large variety

of different storylines being chased and performed, for example: we are a wonderful place of work and deliver better results than our competitors because we insist on quality, do things in a moral way, collaborate, help each other, share our knowledge, treat everyone with respect, live by our values, do meaningful work and make a difference in the lives of others.

This being a consultancy house, it was not surprising that portraying a positive external image of the organization and the work done was a well-integrated part of the everyday storytelling practices of consultants and managers when engaging with customers, collaborators and job seeking candidates. Fascinatingly the positive stories of this amazing company also had quite an active life among members of the organization. The notion that the company was unique and fantastic, both as a place of work and in the services provided to customers and candidates, often formed a shared frame of reference when telling everyday work practice stories. The question arose as to how these positive storylines could continue to be so persistently performed even though the company underwent many organizational restructurings, rounds of firing, employees leaving and new ones entering and despite the fact that employees were located at many different geographical locations and doing different types of work. Another aspect of relevance in the analysis was how quickly new members of the organization began to incorporate aspects of the positive storylines into their own narrative identity work. In our daily conversations and during interviews, consultants often expressed themselves extremely positively towards the company, both as a place of work and in relationship to the work done. As a result, I decided to explore the storytelling practices of the organization that formed a web of positive stories and created a collective memory of shared organizational identity stories and the induction of new employees into this storytelling system.

Taking an antenarrative approach was useful because it allowed the analysis of many different types of story performances as voices of the polyphonic dialogs as well as the

examination of the many different conversations going on at the same time. As a result, I have explored both the official storytelling and the everyday storytelling of members of the organization, including both the unfinished story fragments and the more structured classic narratives comprising a plot with a beginning, middle and an end. In the following, attention will be given to the positive storytelling episodes performed at company gatherings, on the company intranet and in the interview situation. Afterwards, the focus will be on the personal polyphony often expressed by consultants and on the reoccurring counterstory themes of the organization.

Exploring the positive storytelling web

According to Linde's (2009) framework, remembering is a social event that requires occasions and a story without occasions to be told does not have an active life within the organization. This section explores two important fora, company gatherings and the company intranet, for the sharing of positive stories about the organization and about the work done by members of the organization. The links are also explored between official storytelling at gatherings and everyday storytelling that indicate the socialization and narrative induction of members into a storytelling community. Finally, the end of this section examines the positive storytelling practices of more intimate storytelling occasions.

Positive stories of the organization and the work done were performed on many different storytelling occasions, among these were customer meetings, conversations with candidates, appraisal interviews and hallway conversations. The various mandatory social and professional gatherings for all members of the organization, however, seemed to be particularly important storytelling events for the sharing of positive stories and the socialization of new members into the positive storytelling web. While the field work was being conducted company meetings for all employees

took place five times a year to work on company values, strategies, and visions. The purpose of these gatherings designed by management was related, among other things, to two central concerns of organizational identity. One was the establishment and maintenance of a strong sense of corporate unity and coherence among employees, while the other involved creating a positive external and internal company image. The fact that employees were located at different geographical locations doing different types of work was one of management's central concerns when trying to establish and maintain a strong sense of community and a shared positive image for the organization. The public part of the organization, i.e. working with unemployed candidates on behalf of the local authorities, was founded in 2003 and resulted in a less homogenous organization because it separated employees into different business areas. In addition, as mentioned earlier, the company expanded extensively from 2003-2008 prior to the field work being conducted. Many initiatives were taken and much work was done to overcome any obstacles preventing a shared sense of identity.

One example was an introduction day held by the company for new employees introducing them to the company history, values, strategies and visions. The introduction day seemed to be an important organizational storytelling event in relationship to narrative induction because it was one of the first encounters new employees had with the storytelling traditions of the organization. Other important storytelling events were various social and professional gatherings in which all members of the organization meet to work on company values, visions and strategies. At company gatherings, the company's past was worked and invoked in many different ways by both management and employees. Thus, different stories were shared about how the company had a strong tradition for having fun, celebrating success, throwing parties, playing and making a difference in the lives of others. In addition, stories about the company's founders and the establishment of its values were also told.

One of the gatherings I attended was Value Days 2010, a two-day company-wide annual event to work on the company's four values, (mutual respect, collaboration, result creation and innovation). Extensive, on-going work was carried out in relation to the company's values and each year a new book of values was written with stories and pictures from Value Days. In 2010, the CEO told the story of how the company values were founded in 2001 during a collaboration between managers and employees. Also all employees were asked to discuss the values in relationship to their own values and beliefs and to relate the four values to their daily work practices by describing each one and to describe their significance in relationship to customers and candidates as well as internally. Below is an example of a work practice story that was performed in 2010 relating all of the company values to everyday work:

We had a job seeking candidate trained in day care who was ill due to stress and who had been sent to the company by the municipality for evaluation. The job consultant, Anders, had various contacts at day care centers and could have easily found an internship in a kindergarten; however, the candidate did not want this. Instead of pressuring her, Anders collaborated with the candidate, thought innovatively and found an internship in a shop instead. Thus, there was not only a sense of mutual respect for the candidate but also the creation of results beneficial to the customer (the municipality), the candidate and, internally, to the company and Anders (Book of Values, 2010).

Forming a meeting place for connecting geographically divided employees, mandatory company gatherings provided an occasion for remembering who the company was and they seemed to play an important role in the narrative induction of employees into organizational membership. One way to study narrative induction is by shedding light on the small links and minute traces between individual stories and stories of the organization. These links and traces indicate how people are induced into

organizational membership and, as part of this, learn to shape their stories to harmonize with the events and values of the main organizational stories. This is an ongoing, open-ended process.

In order to explore narrative induction more closely, this analysis exposes the links between the official storytelling done at social gatherings and the everyday storytelling of members of this organization. A prime place to investigate this is the company intranet, introduced in 2008, as it is a rich site for storytelling and for sharing stories of the company and the work it does. Participation was scarce initially but by 2010 when the field work had been completed, the intranet was well-established and well-visited by members of the organization. The intranet was used for sharing information and for telling stories, thus facilitating the company tradition of sharing success stories and functioning as a meeting place connecting employees on a more daily basis than the company gatherings. Stories about the amazing company doing remarkable work were invoked in various ways on the company intranet. Managers, for example, praised employees and departments for performing well and employees admired co-workers and shared thoughts about how and why they were happy to be part of the company.

Two types of work practice stories in particular were often performed by consultants on the company intranet: success stories and sunshine stories. Covering the everyday work of consultants, these stories seemed to be paradigmatic narratives in the sense that they contained examples of the everyday life of the organization and they were typical stories often shared by members of this organization. The paradigmatic stories of the company differed compared to the ones presented by Linde (2009) in that they were not about the ideal course of life within the institution; instead, they were about how to be an appropriate member of the organization and about why the work done by consultants was both meaningful and rewarding. Similar to Linde (2009), this article explores both the content and the form of representation of these stories in addition to

examining the small links and traces to the official storytelling carried out at company gatherings.

Success stories. One type of story often performed on the company intranet was success stories. These stories comprised everyday work situations characterized by the collaborative success of consultants and satisfying solutions for customers and candidates. The success stories often focused on the extraordinary efforts and personal commitment of the consultants, like working quickly, helping candidates, satisfying customers and ousting competitors. An analysis of the success stories on the company intranet revealed various small links between individual storytelling and stories of values, strategies and the company spirit and history shared at company gatherings and other official, formalized storytelling occasions, thus characterizing the narrative induction of members into a storytelling community (Linde, 2009). One example of this was that most of the success stories either explicitly or implicitly referred to two of the company values: result creation and collaboration. Every time a success story was told, the claim was made that the organization had the “goal in every relationship and task was to create results for our clients and candidates” (company webpage) and in almost all of the success stories, collaboration was either implicitly or explicitly accentuated as the main cause of the positive outcome of the challenge or situation:

At 1:30 pm yesterday, Telemo (private costumer) called with an order for an administrative employee who could start today at 8:00 am and stay at least one month. Mia and I made calls but without luck. At 2 pm we called Jens and Clara in Esbjerg (one of the public offices of the company at that time) and asked whether they perhaps had a candidate from their group who would be interested in the temporary job. Five minutes later Jens called back and said they had two young women who were ready. Flying (metaphorically), I landed at the office by 2:30 pm. and interviewed the two young women, whose profiles, both in terms of qualifications and

personality, were a perfect match. The one candidate started in the temporary position today at 8 am. Voila! This will not be the last success story about collaborative efforts between the divisions. Clara and Jens – you rock! Thanks for the help! Hugs from Mia and Anna (Consultant, company intranet)

In this story, as in many other success stories, the plot involved a successful resolution as a result of efficient collaboration. In this case, it was between public and private entities of the company. As was often the case, colleagues were praised and there was a reference to the fun and rapid pace of the job. Sharing this story on the company intranet, Mia and Anna displayed several aspects typical of this type of story performance on the intranet. They presented themselves as dedicated consultants determined to solve even difficult customer requests and praised their colleagues, accentuating the importance of collaboration between public and private entities of the company. The story performance is part of several ongoing dialogs in this organization and intertextually connected to e.g. other story performances of collaborative success and of having fun while working hard. Stories performed on the company intranet are shared with all members of the organization and are an example of all the small storytelling practices connecting the geographically spread out employees in a web of positive storytelling episodes.

Another example of the links between the official storytelling events and the individual storytelling was the notion of 108%. An idiosyncratic organizational term introduced in 2008 as one of four headlines that introduced a *performance culture: 108% means giving more than is expected by customers, candidates and ourselves* (CEO Presentation, 2008). The notion of 108% was adopted by members of the organization and often used when telling success stories on the company intranet:

A great story from a new client

Yesterday I was called by a new client. She needed a temporary employee on Monday, so off I went to a client meeting straight away. We defined the task and the employee she needed. Along the way, I asked her about her own background and she told me that she had once been on a team of temporary employees at Agency X (a temp agency competitor) for many years but had found permanent employment. She had been interviewed by someone from the company once a long time ago and was treated so well at the time that she felt like calling us rather than the agency that had given her jobs for many years. Agency X had not taken any interest in her when she was doing her temporary work, but we did just that during the interview, which is why she chose us. I was completely elated by that client meeting; it's fantastic and it bears witness that 108% is part of the company :-) (Consultant, company intranet)

Similar to the previous example, a reference was made to working rapidly as a necessary aspect of success. The story's narrator accentuated the company as being better than its competitors. The care and respect shown towards candidates and costumers demonstrates the extra effort that is an inherent part of 108%, a term often used on the company intranet by both managers and consultants when telling everyday work practice stories and when praising colleagues for performing well. This is similar to the use of the word 'remarkable', which had been incorporated in the everyday storytelling practices of the organization, particularly by management, thereby making a reference to the third of the four company visions: " We want to be a remarkable company on two bottom lines (the financial and the human/ethical)" (CEO Presentation, 2008). The company values, 108 % and 'remarkable' are examples of the links between the individual storytelling and the more official stories of the

organization. The two examples provided also show how everyday work situations are performed as stories.

Sunshine stories. Similar to success stories, sunshine stories were often shared by members of the organization and also focused on sharing work experiences characterized by a positive outcome. They were, however, different in that sunshine stories centered on one plot, namely making a genuine difference for others. There are numerous stories of this nature in the empirical material, both from interviews and from the company intranet and group emails. They are defined by an explicit reference to a discursive, mutually shared understanding among the organization's consultants that this type of work is meaningful because opportunities exist to make a genuine difference in the lives of others:

Hallo Everyone!

We received a candidate in October 2007 ravaged from many years of alcohol abuse. He had no hopes for the future and expected to drink himself to death shortly. He had previously worked as a truck driver and as a chauffeur for public officials, but had lost everything due to alcohol abuse. After a few conversations, he gained a sense of hope and started to see opportunities for him to change his life. He decided that he wanted to apply for treatment for alcohol abuse from the municipality, because he realized that this was his primary barrier. The municipality kept him waiting and a while later he collapsed at the job club with cramps and failing organs – he was taken away in an ambulance. After about 14 days, he returned and asked us for help to get back on his feet. Together we decided that he must stop drinking immediately. He has now been sober for nearly two months. He has just contacted me to tell me that he 'unfortunately' could not attend our meeting today because yesterday's job

interview paid off. He has been offered his dream job: driving a 16 ton truck 37 hours a week plus over time. As he puts it himself, 'It's fantastic to be allowed once again to sit here in my truck and look down on the others'.

*Let us give him the RESPECT he deserves!!! Kind regards, Jakob
(Consultant, company intranet)*

Similar to this story, sunshine stories often referred to specific instances or episodes where consultants, through their daily work, alone or in collaboration with co-workers, were able to improve the lives or future prospects of job candidates. In these types of stories, the plot often centered on the troubles and destiny of the candidates, whose life situations improved in the hands of the company and its consultants. These stories, which often contained an element of drama and focused on the progress made, described situations and destinies where the likelihood of failure was great. The consultants performed themselves as facilitators of change with reference to the mutually shared understanding of the meaningfulness of the work performed. At the end of the story, a reference to one of the corporate values, respect, was given. As in the success stories, this is an example of a link to the shared reference and storytelling framework created by the company values and presented on many different storytelling occasions.

Jakob's story on the intranet makes a general reference to the company values and demonstrates their presence in the everyday storytelling work of consultants, thus indicating the active life of the values. The analysis of the transcribed narrative interviews revealed several similar sunshine stories whose form and presentation were similar across the different types of presentation (intranet and interviews), which indicates that they had become well established ways of telling work practice stories in this particular organization. Being available to all members of the organization, the success and sunshine stories worked as models of how to shape individual stories.

They were exemplary stories for the consultants to tell in the sense that they summarized some of the desired qualities of consultants (being able to collaborate, work fast, be caring, show respect towards others, produce results, etc.) and they framed the meaningfulness and potentially satisfying aspects of the work done. The success stories modeled how to publicly perform success and how to tell successful stories of everyday work. The sunshine stories modeled how to subscribe meaning to the work done by consultants in their everyday encounters with job candidates and customers. Jointly, they formed paradigmatic stories of how to be an appropriate member of the organization. Company gatherings and the intranet were important storytelling occasions connecting geographically spread out employees and represent public storytelling events available to all members of the organization. Positive stories, however, were also presented on more intimate occasions, which will be elaborated upon in the next section.

Positive storytelling on intimate storytelling occasions. In the public storytelling occasions explored above, the stories presented on the company intranet were often well structured, classic narratives containing a plot with a beginning, middle and an end. They were also presentations of retrospective narrative sensemaking. The web of positive storytelling episodes, however, also consisted of other types of story performances, which will be illustrated below. More intimate storytelling occasions such as interviews, hallway conversations and lunch breaks presented occasions for sharing positive work practice stories. The analysis of the narrative interviews revealed that many positive story performances co-authored the shared storylines involving: the amazing organization, employing remarkable people and making a genuine difference for customers (private and public) and job seeking candidates:

This is clearly the greatest place I've ever worked. And for several reasons. First, it's because what we do is, is so incredibly enriching. Just last Friday we were at a get-together with friends and while hanging out,

people ask what you do and I can still get excited when I tell them about what I do and what this company does. And that's cool (...) What we do for our customers, find them employees, help them when an employee is let go, filling temporary positions, what our job consultants do when helping the unemployed. It's like that, like that all the way around, including the courses we do; we're on a par with pharmaceutical companies when it comes to helping others. We do something for others; there's no doubt about that and that's an incredibly great feeling that I've never experienced before in other places (Narrative interview, consultant)

This story performance episode is not a classic narrative retrospective performance; instead it is an example of how story work in organizations involves contextually embedded performances connected to other conversations not finalized but unfolding in the storytelling episode. Elaborating on why he likes to work in this organization, another consultant explains:

I immediately liked the spirit of things here and I'm really happy about it. I like the atmosphere. You can be serious and have fun. Messing around and playing games is perfectly acceptable and people think it's fun, then afterwards you get serious again. It's fantastic that I'm allowed to say what I think at meetings; there aren't so many restrictions (Narrative interview, consultant)

These types of positive descriptions of the company as a meaningful work community with a special spirit, openness and as a place to have fun often appeared, for example, during independent visits to the different offices, while accompanying the CEO on her regular visits to the various locations and during interviews with consultants. Also, the transcripts of the narrative interviews show that many references were made to the stories of this amazing company and words like joy, success, quality, a special

company spirit and collaboration were often used. As presented in relationship to the success stories, having fun while working hard and collaborating with co-workers were reoccurring work practice themes of the organizational dialog. In addition, being part of a meaningful, caring and collaborative work community was often accentuated as an important aspect of being a consultant of this organization. Thus, the organization was often narrated as a special place containing a highly unique sense of joy and happiness. As one consultant explains, “There’s just a sense of joy that spreads everywhere and when you meet people, everyone I meet, when I visited the head office, when I met the CEO, everybody greets you with a big smile. It’s simply a cool company; you can just feel that people are happy”.

This sense of joy is narrated as being pervasive, something that is a defining characteristic of this organization. At the time of the interview, the consultant just cited was relatively new in the company, which may explain his unrefined portrait of the organization as a happy entity consisting of happy members. As Humphreys and Brown (2002) discover in their analysis of the interplay between individual and organizational identity construction processes, new employees are more inclined to adopt and identify with hegemonic, external and positive organizational identity stories. However, ‘fun’ and ‘happy’ were words often used by consultants in their everyday story work and the consultants often shared work practice stories on the importance of being part of a caring environment and having thoughtful, hardworking colleagues:

Yesterday was a totally ordinary day, because nothing extraordinary happened. Not like two weeks ago when Mia (a colleague) and I were suddenly out at a customer’s and had to do the dishes because the temp couldn’t find the place (...) really, so I had to tell the customer, (...) so I was forced to say that I’d come, no problem, and Mia was kind enough to come along. We found some aprons and blue rubber gloves. We cracked

up. We had a great time and found out how to run an industrial dishwasher and things like cleaning the filter. It was actually quite entertaining (Narrative interview, consultant).

In these types of story performance episodes, the organization was presented as a meaningful “place” of work. Many of the consultants, however, also performed stories of how work was not always fun and thus constructed the organization as a work community in less positive, harmonious ways. This will be examined further in the next section and involve exploring matters of personal polyphony, in addition to an analysis of two prevalent counterstory themes in this organization. The above presentation demonstrates that the stories of this remarkable company were not monolithic or hegemonic, authored solely by management. The stories instead consisted of many different storylines and are better described as a web of positive storytelling episodes producing and reproducing shared references and mutual understandings of who the company is. All these positive storytelling episodes were intertextually related across time and space, and the process of maintaining a sense of community and coherence was an on-going, open-ended process. The next section further examines how more intimate storytelling occasions made room for personal polyphony in relation to the stories of the remarkable company and for sharing counterstories.

Personal polyphony

While studying the web of stories creating positive images of the company, the question of what was left out of these positive story performances simultaneously arose. Beyond the map of successful storytelling episodes was the interplay between outsider and insider, i.e. the stories not admitted to the cell (Boje, 2006), in this case the living story networks (Boje, 2001, 2011), of stories regarding why this was not

always a fantastic workplace and why the work done was not always rewarding and fulfilling. The storytelling episodes that created the shared identity stories of this amazing company were public and numerous, the counterstories were not as easily available. There was no room on the company intranet or at company gatherings for performing negative everyday work practice stories. Instead, they were banished or relegated to more intimate storytelling occasions like coffee breaks, water cooler conversations or the interview situation.

The interview analyses revealed expressions of personal polyphony (Belowa, 2010, Pedersen & Johansen, 2012) in the sense that the consultants were both able to relate their own stories to the shared conception of the amazing company, as exemplified above, as well as able to simultaneously express the less positive aspects of not always being able to perform well, of how demanding the work sometimes was and of why this was not always a fun, wonderful place to be employed. The following quote from an interview with one of the consultants illustrates how stories of a bad work day were often performed using various hypothetical but still plausible circumstances:

For example, it's one of those days where you get to the office at nine and they (your colleagues) say, "We don't have enough temps and they should have been sent out three hours ago" or something like "Three of the temps you booked yesterday stood us up and didn't come to work". (...) A day where you don't get to take any time to sit down for a half-hour lunch break, or even 15 minutes for that matter. (...) A day where there's internal drama in the department. Dramas happen frequently. A colleague that's not feeling well, a customer who's having a really bad day for whatever reason. A day where you don't have time to solve tasks as well as you'd like to. (...) Where you spend three hours trying to find one sub and it turns out to be someone where you think, "Man, is this going to go well?" (...) It's much nicer to send out temps where you're incredibly sure that it's

going to go extremely well. A day where it's difficult to go home, not that it's that important to me when I go home, but where you can see your colleagues get stressed about not being able to go home on time (Narrative interview, consultant).

As exemplified earlier, this story performance indicates that sometimes success was not an option and the possibility of failure was a consistent circumstance of the work of consultants. Moreover, the work community was performed and constructed as something that is not always fun or rewarding to be a part of. Sometimes customers are unsatisfied, colleagues feel bad and there is no time for lunch or for having fun. In these types of story performances, work is not portrayed as being particularly enjoyable or gratifying, thus, encountering the failure of the construction of the organization as a fun and rewarding workplace and of consultancy work as being fun, rewarding and meaningful. Instead, work is performed as tiring and hard. The personal polyphony was sometimes expressed in performing different types of stories. A single story performance, however, often expressed both potentially positive and potentially negative aspects of being a consultant employed by this organization:

I had a really busy period last summer when I was here alone. Orders poured in and it's fantastic, I love my job, but you can only handle a certain amount of work and the day turns out not to be good if you've suddenly been at work for 12-14 hours and you've done that for many days. At some stage, the air goes out of the balloon and you can't do more. Then it's not fun. And when your boss doesn't even call or is impossible to get a hold of, then you haven't had a good work day (Narrative interview, consultant).

This story performance illustrates the on-going, polyphonic and often fragmented nature of making sense in relation to work and the organization when sharing everyday

work practice stories. As in many other story performance episodes, work is constructed as both fantastic and hard. Most consultants were more positive than negative in their stories of work. However, the stories about why this was not always a rewarding workplace often expressed quite extreme emotions of distress and resentment towards management. This example also shows how everyday work practice stories are antenarrative in the sense that the construction of self, work and the organization is never finished or complete in narrative retrospection.

Counterstory performances

The interview material contains many stories supporting the image of the company as a rewarding workplace, but critical workplace stories also exist. One feature of the critical work practice stories of consultants was that they were more fragmented and incomplete. The analysis shows that these antenarrative storytelling episodes formed clusters of counterstories and two such clusters turned out to be particularly prevalent at the case organization. First, there were the counterstories about a lack of quality due to time constraints and the heavy managerial focus on making money and, second, there were counterstories about how demanding and exhausting consultancy can be sometimes. The narrative interviews comprise several stories describing situations or periods of time where the consultants did not feel they were able to do their job well or perform with the desired amount of care and quality of service towards customers and candidates. One consultant explains:

I simply had too many tasks. It meant that there was less quality and the status was lacking. I hate when I don't get to go out and greet the candidates. Things should be in order. We should stick to what we promise. Otherwise it's not quality (Narrative interview, consultant).

Like this example, the counterstories often referred to unspecified habitual events, ordinary in the sense that they occur more than once. They were counterstories to both success and sunshine stories in that they were about not being able to perform successfully or to help others. Moreover, they were counterstories to the official stories of the remarkable, value-based company presented at company gatherings and other organizational contexts across time and space. In this way, they referred to the same frame of reference but took on an opposing stance. Also, they often expressed a specific or implicit critique of management, for example, by claiming that the focus on making money was too prominent on the management agenda:

There aren't enough people – if that changed, things could become better. Then there would be time to get them [the candidates] out. I don't have time to escort the candidates. It seems as if we have to become worn out (...) we say it every day, and we have done so for months, but nobody comes, it's getting to be too much now (Narrative interview, consultant).

As in this example, the storytelling episodes forming organizational counterstories were often characterized by their fragmented, unfolding nature, which is also a characteristic of antenarrative storytelling. There was no beginning or end and, hence, no narrative closure. They were incomplete in the sense that the stories were never finished (Boje, 2001, 2006). The stories about a lack of time and quality were unspeakable at the podiums of the formal gatherings of the company; however, they were concerns that were often presented during more intimate encounters in breakrooms or in the interview situation. As Linde claims, it is “difficult and painful for a member of any institution to raise doubt about the legitimacy and competence of one’s management” (2009: 219), which can explain the open-ended nature of the counterstories. Room for change was still an option, as well as for the opportunity to create more meaningful stories of self, work and the organization in the near future. In

the interview situation, such constructions were often only minutes away, or even presented in the same storytelling episode, as illustrated above.

The second type of counterstories was about the potentially demanding and strenuous aspect of consultancy work. This type of story was a well-established, often-told counterstory that stood in opposition to the harmony of the stories presented of success and doing work that makes a difference in other people's lives:

What surprises me is how strenuous it is to deal with many people during the day; how exhausting it can be (...) it surprised me how hard it actually is (...) I get tired; this has meant I'm tired when I come home. And that's affected my family. In that way, it's been hard on me. In that way, I think that this type of job makes me use a lot of energy (Narrative interview, consultant).

What makes people tired and grumpy is when they absorb things (...) I've learned something in regard about distancing myself somewhat to it and not to stress out about achieving the goals (Narrative interview, consultant).

There were both similarities and differences between the two types of counterstories. They share a mutual reference to the stories about, for example, creating success and having fun while working. In this way, their meaning was created in reference to what it was not, which appears as a temporal sideshadow (Pedersen 2009) of what could have been but was not possible. The difference between the two types of counterstories presented here was that the stories of the demanding and strenuous aspects of the job, contrary to the stories about the lack of quality, were not necessarily critical towards management and the foundation of the company. Therefore they were speakable on more occasions, also when management was represented. A well-established assumption in the company was that it can be tiring and hard work and that not

everyone thrives with constant customer and candidate contact. Many of the consultants discussed this among themselves and with their managers, for example, during monthly goal assessment interviews or annual employee progress evaluations. However, neither of these two types of counterstories was represented on the company intranet or as an official topic at social gatherings. The persistent reappearance of these counter hegemonic discourses during field work nevertheless indicated that they not only had a life within the organization they criticized, but that they also succeeded in creating ongoing counter memories (Linde, 2009).

The issue of narrative induction is also interesting in relationship to the counterstories. Although fragmented and open-ended, they shared similarities in regard to the themes and form of presentation, thus indicating that members learned to shape not only their stories of success but also their counterstories in ways that made them harmonize with the storytelling traditions of the organization. This process indicates that new members not only learned how to be appropriately successful and public members, but also how to present critique and counterstories in a way that made them heard as members of the community.

Discussion and conclusion

This article explores the relationship between organizational identity, memory and storytelling, presenting an empirical analysis of the storytelling practices of members of an organization when collectively reminding themselves of who they are and what makes the work that they do meaningful and rewarding. Following the process-oriented and polyphonic path, the present study has combined theory on memory and storytelling practices (Linde, 2001; 2009; Boje, 1991; 2001; 2006; 2008) to develop a framework that captures the many voices of the organization. Thus this article contributes by exploring the complex and dynamic organizational identity formation

processes as a web of stories performed, shaped and reshaped by all members of the organization in the storytelling work that goes into maintaining a sense of community and coherence across time and space. This web of storytelling episodes forming narrative memory systems and addressing questions of organizational identity has been explored using three of Linde's (2001, 2009) theoretical concepts: narrative induction, paradigmatic stories and counterstories, as well as Bojes understanding of storytelling organizations and his concept of antenarrative storytelling.

The empirical material of the article is based on the results of a narrative and ethnographic case study of a consultancy house. The analysis first explored the web of positive storytelling episodes and how stories of the remarkable company were performed in different ways and on different occasions across time. This positive storytelling web was exemplified using three types of storytelling events: company gatherings, the company intranet and intimate storytelling occasions. First, I addressed how different management-initiated storytelling events, such as introduction days, social and professional gatherings and the company intranet, connected the geographically spread out employees and helped create mutual understandings and shared references. Such occasions were not necessarily designed primarily for remembering "who WE are" (Linde, 2009) but were nevertheless used for remembering by the members of the organization. The small links and minute traces indicative of narrative induction were explored using two types of paradigmatic stories often shared on the company intranet: success stories and sunshine stories. Next, I elaborated on how positive work practice stories were also performed on more intimate storytelling occasions.

Finally, the second part of the analysis showed how the web of positive storytelling episodes of the remarkable company was being contested by expressions of personal polyphony and by the performance of counterstories – the noisy silences members of the organization presented in hallways and interviews but not as part of the official

storytelling of the organization. The analysis of personal polyphony and counterstories showed how the positive identity stories of the amazing company, employing remarkable employees and doing work that makes a genuine difference, although eagerly performed by all members of the organization on different occasions, did not create uncontested identity stories. In the narrative interviews, personal polyphony was expressed in the sense that the consultants were all able to relate their everyday work practice stories to the positive notions of the company; less positive stories of not having fun and of working too hard were also performed simultaneously, however. The analysis showed how all the storytelling episodes formed clusters of counterstories and that two such counterstory clusters seemed to be particularly prevalent at the case organization; one involved the lack of quality due to time constraints, and the second involved how demanding and exhausting consultancy can be sometimes. These two types of counterstories were characterized by their persistent reappearance across time and space, thus indicating that they succeeded in creating ongoing counter memories and that members of the organization learned to shape not only their positive work practice stories in a way that made them correspond with the storytelling tradition of the organization but also their more critical and negative ones.

The concept of narrative induction has been fruitful because it has helped address the question of how shared notions of identity (although polyphonic and dynamic) are reproduced and enacted through time, in the “work that Keeps US us whoever WE may be” (Linde, 2009: 220). The analysis of paradigmatic stories and counterstories showed many links between individual storytelling and the more official storytelling indicative of narrative induction. However, if one is not careful, the concept of narrative induction easily frames a rather static, unrefined analysis portraying the official storytelling as “superior” to other storytelling performances. Instead, combining narrative induction with Boje’s understanding of antenarrative organizational storytelling offers a more dynamic understanding of organizational storytelling

practices and avoids the indication of a causal relationship between one type of storytelling influencing all other storytelling episodes. In this way, all the story performance episodes can be analyzed as voices of polyphonic organizational dialogs.

Another interesting aspect of the analysis is the collective narrative production of how to be an appropriate member of the organization, i.e. the disciplinary function of the storytelling webs of positive storytelling episodes of why and how this is a remarkable company. The exemplary stories told by managers and employees form paradigmatic stories of how to be an appropriate member of the organization. And the criteria are demanding in the case presented: Employees have to, for example, create success, be extraordinarily caring, remarkable, able to collaborate, work quickly, produce results and make a genuine difference in the lives of others. This is perhaps why the more critical counterstories only emerge during intimate storytelling events. Addressing a variety of interesting issues, the analysis also poses many important questions that can be further explored, for example: What happens when you are constantly being told that you are a remarkable employee, employed by a remarkable organization? What if you do not feel the rush of success? Is there room for being ordinary or not doing the job quite well enough? Or does this lead to stories of personal failure and alienation?

Similar to Pedersen and Johansen's (2012), results, there is an interesting aspect of personal polyphony at the employee level of the organization to be investigated further. Members of the case organization did not restrain themselves to telling only one type of story. The active voices sharing many success stories on the company intranet are sometimes as eagerly active in telling critical counterstories during intimate storytelling occasions. In addition, the analysis of the interview material revealed many expressions of personal polyphony, even in the same storytelling performances. The analysis of different types of work practice stories of self, work and the organization has proven to be an extremely fruitful source of empirical material in the study of such matters and so has the combination of narrative interview and ethnographic studies of

everyday life in and around the organization. As Linde (2009) and her colleagues experienced, it was only after spending some time at the company that the noisy silences of the organization began to appear and relating the stories performed in the interviews to other organizational storytelling practices would not have been possible without conducting ethnographic field work. This study calls for further research on the relationship between identity, memories and storytelling, and, more specifically, for a further exploration of the web of storytelling episodes that form narrative memory systems and answer questions of identity issues across time and space.

This study raises and addresses several interesting issues relevant to managers and other practitioners with an interest in matters of organizational identity, storytelling, and in how employees relate to their everyday work and the organization. First of all, as pointed out by several others (Brown, 2006; Linde, 2009), membership in a work organization is a form of voluntary institutional membership that is always open for consideration and renegotiation. The present study provides additional knowledge by showing the dynamic and moment-to-moment nature of such negotiations. Work practice stories of self, work and the organization are dynamic and collectively constructed in ongoing sensemaking processes and storytelling practices in and around organizations.

Finally, on a more practical level, I propose that managers and others interested in matters such as employee retention and employee development can benefit from taking the ongoing narrative sensemaking and matters of both personal and organizational polyphony into consideration. Taking the implications of a dynamic and polyphonic understanding of the interplay between individual and organizational identity construction processes seriously means it is not possible to capture or describe how employees feel about their work or the organization. Instead of trying to monolithically control organizational identity dialogs or to illuminate critical counterstories, I propose that managers should engage actively in these dialogs, also the less pleasant ones, in

order to leave room for the multiple and dissonant voices of the organization. On a more individual level, I propose that working with matters of employee retention and employee development can benefit from the considerations of matters of personal polyphony. By “allowing” and encouraging employees to express ambivalent and polyphonic opinions of their work, management and the organization, the counterstory themes may be matters of shared concern and not noisy silences criticizing management.

References

- Alvesson, M. (2001): ‘Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity’, *Human Relations*, 54(7): 863-886
- Alvesson, M. and Empson, L. (2008): ‘The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms’, *Scandinavian Journal of Management*, 24: 1-16
- Barley, S.R. and Kunda, G. (2001): ‘Bringing work back in’, *Organization Science*, 12(1): 76-95
- Belova, O. (2010): ‘Polyphony and the sense of self in flexible organizations’ *Scandinavian Journal of Management*, 26(1): 67-76
- Boje, D.M. (1991): ‘The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm’, *Administrative Science Quarterly*, 36: 106 -126
- Boje, D. M (1995): ‘Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern analysis of Disney as “Tamara-land”’, *Academy of Management Journal*, 38(4): 997-1035
- Boje D.M. (2001): *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*’ London: Sage Publications

- Boje, D. M., (2006): 'Breaking out of narrative's prison: Improper story in storytelling organization', *Story, Self, Society: An Interdisciplinary Journal of Storytelling Studies*, 2(2): 28-49
- Boje, D.M. (2008): '*Storytelling Organizations*', London: Sage Publications
- Boje, D. M. (ed) (2011): *Storytelling and the Future of Organizations. An Antenarrative Handbook*, New York: Routledge
- Brown, A.D. (2006): 'A narrative approach to collective identities', *Journal of Management Studies*, 43(4): 0022-2380
- Czarniawska, B. (2004): '*Narratives in Social Science Research*', London: Sage Publications
- Coupland, C. and Brown, D.B. (2004): 'Constructing organizational identities on the web: A case study of Royal Dutch/Shell', *Journal of Management Studies*, 41 (8): 1326-1347
- Flanagan, John, C. (1954): 'The Critical Incident Technique', *Psychological Bulletin*, 51 (4): 327 - 358
- Feldman M.F. and Feldman S.P. (2006): 'What links the chain: An essay on organizational remembering as practice*', *Organization*, 13 (6): 861-887
- Hazen, M. A. (1993): 'Towards Polyphonic Organization', *Journal of Organizational Change Management*, 6(5): 15-26
- Humphreys, M., and Brown, A.D. (2002): 'Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance', *Organization Studies*, 23(3): 421- 447
- Kornberger, M. and Brown, A.D. (2007): 'Ethics' as a discursive resource for identity work' *Human Relations*, 60: 497-518
- Linde, C. (2001) 'The acquisition of a speaker by a story: How history becomes memory and identity', *Ethos*, 28 (4): 608-632
- Linde, C. (2009): '*Working the Past, Narrative and Institutional Memory*', Oxford: Oxford University Press

- Mishler, E.G. (1999) *'Storylines'*, London: Harvard University Press
- Renemark, D. (2007): *'Varför arbetar så få kvinnor med finanser?' – en studie av vardagen i finanssektorn*, BAS, Gothenburg
- Pedersen, A.R. (2009), 'Moving away from chronological time: Introducing the shadows of time and chronotopes as new understandings of 'narrative time'', *Organization*, 16(3): 389-406
- Pedersen, A.R. and Johansen M.B. (2012): 'Strategic and everyday innovative narratives: Translating ideas into everyday life in organizations', *Innovation Journal*, 17(1): 2-18
- Sveningsson, S. and Alvesson, M. (2003): *Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle*, Human Relations, 56: 1163- 1193
- Søderberg, A. M. (2006): 'Narrative Interviewing and Narrative Analysis in a Study of a Cross-Border Merger', *Management International Review*, 46(4): 397-416
- Thisted, L.N. (2003): *'Mangfoldighedens Dilemmaer'*, Samfundslitteratur, Copenhagen (PhD series: 2003-24)
- Thomas, R. and Lindstead, A. (2002) 'Losing the plot? Middle managers and identity', *Organization*, 9 (1): 71-93

6

Artikel 2

Polyphonic work stories - developing an antenarrative approach by tensions, bets and discontinuity

Authors: Anne Reff Pedersen and Didde Maria Humle

Abstract

Following a strand of narrative studies pointing to the living conditions of storytelling and the micro level implications of working within polyphonic narrative perspectives, this article contributes to narrative research on work stories by focusing on how meaning is created from fragmented stories. We argue that meaning by story making is not always created by coherence and causality; meaning is also created by discontinuities, tensions and the narrative performance of the storyteller. The objective of this article is to develop and advance antenarrative analysis of everyday work stories by exploring how tensions, bets and discontinuity are part of story work. This is done by studying the work stories of job and personnel consultants and by drawing on the results of a narrative, ethnographic study of a consultancy house. The analysis shows how work stories are social practices negotiated, retold and performed by the storyteller in an ongoing process allowing tensions, discontinuities and partial coherence between failures, achievements, dreams and realities. We argue that

coherence can be partial or non-existent in work stories, but meaning is nonetheless still ascribed by the storytellers. By including tensions instead of coherence, an antenarrative work story approach offers a contemporary method for exploring work by combining a focus on the relational individual with the premise that social or cultural codes always will be negotiated and narratively performed differently in a local setting.

Key words: work stories, meaning, antenarratives, tensions, discontinuity, bets

Introduction

Storytelling has become a widely used theoretical lens and method for studying management and organizations (Czarniawska, 1997; Gabriel, 2000; Boje, 2001; Cunliffe & Coupland, 2012). Some studies focus on how plot-driven narratives create meaning in organizations (Gabriel, 2000; Czarniawska, 2004), others on how story making and the interaction of stories are an integral part of the organizing life in organizations (Boje, 2001, 2006; 2008; 2011; Cunliffe, Luhman & Boje, 2004; Cunliffe & Coupland, 2012). This article follows the research traditions in the second strand, where work stories are understood as performative acts, never completed, but circulating in organizations as living stories. The purpose of this article is to offer a contribution to this line of inquiry by focusing on how meaning is created from fragmented stories. Thus, we argue that meaning by story making is not always created via coherence and causality; meaning is also created by discontinuities, tensions and the narrative performance of the storyteller. We argue that coherence can be partial or non-existent in work stories, but meaning is nonetheless still ascribed by the storytellers, thus allowing room for fragmentation and polyphonic conditions (Mishler, 1999; Boje, 2011).

Drawing on the results of an ethnographic and narrative study, we examine the work stories of job and personnel consultants, who engage in a type of knowledge work characterized by its immaterial nature (Alvesson, 2000; Ipsen, 2006; Ipsen and Jensen, 2012) in the sense that the primary input is the competences, knowledge and commitment of the consultants and the output is the joy, success and satisfaction of candidates, clients and collaborators. Traditionally, this type of work has not been considered burdensome; however, new studies focusing on the complexities and double-sided nature of this type of work, argue, for example, how flexibility and the heavy demands put on the individual make balancing expectations concerning work and home life difficult (Ipsen, 2006; Blair-Loy, 2009). Others point to the many different work demands and expectations, difficulties in evaluating the output of the work done and in managing knowledge workers (Alvesson, 2001).

We draw on approaches of story work as relational performances and webs of storytelling in and around organizations (Mishler 1999; Gubrium & Holstein 1998; Boje, 2001; 2006; 2008; 2011) to advance the idea that stories relate to manifold storytelling conditions. In particular, the antenarrative approach (Boje, 2001, 2006, 2008, 2011) allows us to explore the tensions associated with different work events, such as dealing with work and home life, and to examine narratives about the fragmentation between daily work conditions and work targets and the bets and hopes of future work dreams in contrast to daily work practices. We acknowledge the narrative craft and the work involved in creating work stories and we suggest that earlier narrative studies focusing on coherence to create meanings in stories (Bruner, 1990; Linde, 1993; Riessman, 1993, Gabriel 2000) can be further developed by illustrating how meanings can be created by tensions, bets and discontinuities as well as multiplicities of causality. Hence, the objective of this article is to develop an advanced antenarrative analysis of everyday work stories by exploring how tensions, bets and discontinuity are part of work stories.

The article is structured as follows. First, it begins with a review of key concepts in theories of narrative work stories to further explain the notion of meaning in antenarratives and then outlines the study's methodology. We then explore three types of antenarratives in work stories concerning the storytellers' attempt to create meanings by discontinuities, tensions and bets. The article concludes by discussing the implications of a more fragmented understanding of story making for research on storytelling and work life in organizations.

The interactional and relational turn in narratives studies

Recent studies of narrative theory, including Cunliffe et al. (2004); Georgakopoulou (2006); Belova (2008); Gabriel and Connell (2010); Vaara and Tienari (2011) and Cunliffe and Coupland (2012), demonstrate a strong interest in the multiplicity of narratives, their interaction and the co-creation of storytelling. Hazen was one of the first authors to argue that organizational narratives had a polyphonic character by pointing out that there are many different voices in organizations and that "Dialogue is not just a process in organization, but organization itself (1993: 22). In addition, she also claims that a polyphonic approach to the study of organizational life makes room for not only the loud, articulate voices, but also the "(...) humming of groups of people organized to do their work" (Hazen, 1993: 23).

In more recent narrative studies, Cunliffe et al. (2004) and Cunliffe and Coupland (2012) view narratives and storytelling as crucial parts of identity work and sensemaking processes and argue, "that sensemaking is a temporal process of making our life and ourselves sensible through embedded and embodied narrative performances" (Cunliffe & Coupland, 2012: 66). Building on the work of Cunliffe et al. (2004), and inspired by Ricoeur's work, Cunliffe & Coupland argue that narratives are not necessarily deliberate or coherent; often they are spontaneous acts of making

sense of our experiences produced in interaction and conversation with others. In this way, stories are contested and responsive performances and we are simultaneously enacting and modifying meanings and narratives, “(...) by perpetually drawing on past events and conversations, present interactions, and by anticipating future events and actions” (Cunliffe & Coupland, 2012: 67). This research is in line Boje (1991, 1995, 2001, 2008, 2011), who emphasizes the performative, collaborative and contextual aspects of organizational storytelling, arguing that in the daily course of our lives we use stories to create meaning but also to handle the challenges we face. Boje argues against the tradition of working with stories as texts separated from their natural setting, because this means the performative aspect is ignored and that no insight is gained into the complex, dynamic ways in which organizational members use the telling of stories in relationship to their work context.

Boje’s studies are inspired by the work of Bakhtin and the assumption that self-understanding does not occur in solitude; rather, identities are shaped by relations and particularly by relational story making, where antenarratives are part of an ongoing dialog. According to Bakhtin (1984), dialogs should be taken as communication between two persons in mutual, reciprocal relations to one another. Thus, dialog occurs when people talk to each other at a particular time and place. According to Bakhtin’s conception of dialog, nothing is ever completed; no word is final. Dialogs are based on two elements: utterance and author. Utterance, the basic building block of dialog, i.e. the unit of speech communication (Bakhtin, 1984: 75), is always expressed from a point of view. Anyone who makes an utterance, spoken or written, is an author who operates from a point of view and gives values form. We follow this strand of narrative studies to point at the conditions surrounding storytelling and focus on the micro level implications of working within polyphonic narrative perspectives.

An antenarrative approach using tensions, bets and discontinuity

Accounts of coherent stories are typically told in simple past, present and future tenses, making chronological time a central unit in the stories because temporal order creates coherence (Linde 1993). By underlining Mishlers (1999) critique of the search for coherence in stories, we follow his search for tensions in work stories and argue that this can be unfolded by an antenarrative perspective with a focus on betting and editing in story work. To describe how stories in an organizational context are always in the making, Boje (2001; 2006; 2008; 2011) uses the term antenarrative, which he defines as “the fragmented, non-linear, incoherent, collective, unplotted, and pre-narrative speculation, a bet, a proper narrative can be constituted” (2001: 1). According to Boje (2001, 2006), antenarrative storytelling is always in the making and does not attach the beginnings or endings required to create narrative closure. Moreover, Boje argues that stories in and around organizations are dynamic and characterized by, “(...) partial telling, story-starting and stopping behaviours, referencing intertextual in-betweenness, gaps, pauses, assumed agreements about story-wholeness that rarely get checked out” (2006: 34). Thus antenarrative storytelling is a sensemaking that is always in the making and never finished or concluded in narrative retrospection” (Boje, 2001).

The antenarrative perspective has received some attention in recent years and has been used to study a variety of topics, for example: the work life of the chronically ill (Vickers, 2005); management and gender in the U.S. Coast Guard (Eriksen et al., 2006); graffiti artists (Sliwa & Gairns, 2007); corporate identity (Johansen, 2010); collaborative innovation in the healthcare system (Pedersen & Johannesen, 2012). In a recent study, Vaara and Tienari (2011) illustrate how these concepts are relevant and they can be applied in studies on the legitimation and resistance in cross-border merger processes. Their analysis illustrates three different types of antenarratives: global, nationalist and Nordic antenarratives (Vaara & Tienari 2011: 370) and embraces the relationship between antenarratives and their potential to create legitimation, cultural

identity and dialogical dynamics. Our contribution to this line of research is to unfold how the work stories of consultants create meanings under polyphonic conditions by focusing on how tensions, bets and discontinuities, when edited, reassembled and performed become relational stories in the making, but nonetheless create meaning for the consultants involved. This is done by combining Boje (2001; 2006; 2008; 2011) understanding of antenarrative storytelling with the work of Gubrium and Holstein (1998) on narrative practice as elaborated below.

Gubrium and Holstein (1998) define stories as narrative practice, which means that life stories are told in certain institutionalized cultural settings. Personal accounts reflect experience, which is why personal storytelling can be defined as the interplay of discursive actions and the circumstances of storytelling (Gubrium & Holstein, 1998: 164). In this way, storytellers are more than the communicative puppets of their circumstances; instead, their personal accounts are created through local experience and preferred vocabularies (Gubrium & Holstein, 1998: 164). Gubrium and Holstein focus on performative storytelling activities, how stories are told under certain conditions and on how these conditions reflect narrative practice. Narrative editing is a concept that highlights the reflexive agency of the storyteller. The storyteller needs to tell his or her story from a certain perspective and is constantly involved in monitoring, managing, modifying and revising the story work (Gubrium & Holstein, 1998: 170). Thus, the role of editing is to create the perception of the teller, to place the story in a time and space and to select the perspective and relations of the events told. Ways of editing include linkage, gaps and slippages, which are concepts that illustrate how stories are loosely or more narrowly linked together through editing as well as by being assembled, rearranged and revised in relation to coping with discontinuities (Gubrium and Holstein 1998: 167).

Studies of work stories

Linde's (1993) classic work life studies define work stories as a part of our cultural beliefs. Linde concludes that work stories of a profession are always narrated as a matter of personal choice (not limited by class or socioeconomic background) and illustrate how personal desire is the main determinant of professional choice, not obligations or traditions (1993). One can then ask what kind of narrative deviation is possible in these cultural and linguistic schemes of work stories. Rhodes and Brown (2005) argue that it is through the stories of work and everyday life in and around organizations that we come to understand work life. Although everyday experiences of work are often ignored by organization studies, there is a range of interesting research on stories of work, work life and work identity, for example, Orr's (1996) classic study of the everyday work practices of copy machine repair technicians. This study shows how the "war" stories technicians share about how they managed to solve various problems functioned both as distributors of knowledge and to create a sense of community among the technicians. Evans et al. (2004) studied the career stories of technicians to explore how they understand and interpret their work time and work life. Boje (1991a, 1991b) studied how members of an office supply company in their daily encounters in and around the organization used stories to negotiate meaning in relationship to their work, but also to negotiate new procedures for action and decision making. Also focusing on everyday work and work life stories, Renemark (2007) studied the work life of men and women in the financial sector to understand why there are so few women in finance. Focusing on matters of work identity, Mishler (1999) studied the work and work stories of craft artists and argued that narratives are a central aspect of how we make sense of our lives and work and that stories of work are co-constructed narrative performances connected to a certain context. Similarly, Thisted (2003) studied identity construction processes among immigrants through life stories, arguing that such life stories are social constructions negotiated on both a

societal, organizational and individual level. In relation to these work story studies, our goal is to examine the many different storytelling episodes of the consultants, about careers, candidate stories, home life or work dreams, in the broad context of the living, everyday life of the consultants. The presented in this analysis in this article focuses on the narrative performance of creating meanings.

Case and methodology

The empirical material used for this article is based on one case company, a consultancy that works with bridging people and work (e.g. recruitment, HR services and assisting the unemployed in their job search). From 2004 to 2010, the company expanded greatly from 30 employees and three offices to 140 employees and twelve offices. The fieldwork lasted from 2008 to 2010. The empirical material comprises a combination of narrative interviews and ethnographic studies of everyday life in and around the organization. Thirty-two semi-structured narrative interviews were conducted with two types of consultants: 1) job consultants who assisted unemployed candidates, and 2) personnel consultants who worked with recruitment and related HR services. The interviews lasted 1-2 hours and were all transcribed. During interviews and on other storytelling occasions consultants shared stories of how proud they were to work at the company and of how rewarding the type of work can be. There were, however, also expressions of a strong managerial focus on making money and on measuring the personal results and achievements of consultants. Many tensions and dilemmas were expressed in relationship to the daily work of consultants, for instance, between wanting to help unemployed people, some of whom were sick or had severe problems with addiction, and at the same time being part of a consultancy house with a strong focus on making money and achieving goals. The case study was thus an

interesting source concerning tensions at work when investigating how consultants faced handling a variety of considerations and different work aspects on a daily basis.

The presentation of our results only focuses on a small amount of the consultants' work stories, but represents similar stories told by many consultants during their interviews. The first type of story is candidate stories, which are stories often shared by consultants about job-seeking candidates, i.e. candidates they were trying to help. These stories reflect the tensions between achievements and failures that arise when consultants assist candidates in their job search. The second type of work stories are related to situations at work and reflect the tensions between dreams and realities, thus revealing the bets that exist between what could happen and what did happen in the work situation. The bets in these stories reflect the ambitions and dreams of becoming a job consultant and the hard reality of working with people. The third kind of work stories are about the relationship between home and work conditions. Many stories of work and private life are fragmented stories that require a high level of story work for tellers to present as somewhat coherent stories and the examples given illustrate how career events and private life events are linked together by discontinuity. We acknowledge that everyday work stories are highly personal and fictional names have been used to provide anonymity.

Results

This section presents three types of narrative analysis that unfold the tensions, bets and discontinuity in work stories by exploring the narrative editing of the stories. Three different storytelling episodes will be presented: The first kinds of stories are candidate stories, where the consultants describe their relationships and work that involves finding jobs for unemployed candidates. The second type of stories are about everyday life episodes such as how to deal with various work tasks such as teaching, having

candidate meetings and sales work, while the last type of stories involve home and work, where the consultants describe how they handle the demands of home life and work life. Each of these three types of stories was characteristic for the work stories of the consultants in our study.

Tensions in candidate stories

This section explores how the consultants told candidate stories. In both of the following stories, there are tensions between being a good consultant, even if the candidates do not always get a job. Martin, a 60-year-old job consultant, has had many different jobs during his long work life. Among other things, he has worked as a manager in a big company. Martin told a story about a candidate who did not live up to his expectations and about how he perceives a good relationship and positive dialog with the companies as important elements of the job and of having success:

I had this candidate, a guy that I sent out to a big warehouse, and he showed up wearing earrings and was really crude. I had warned them (the warehouse). He was there for a while and drove trucks, but they didn't want him in the end. In the middle of the period, I visited the warehouse and talked with the stock manager. My candidate was also at the meeting. I started to talk about tiles, because I'd purchased some there a while ago; I like to admire or praise the companies in some way when I visit, because I have to be popular in order to place candidates there again in the future. While we were small talking about tiles, the candidate piped in and wanted to know why we were talking about tiles and not about him, even though he knew our conversation would only last a short while longer. It doesn't matter. They remember us when we admire their company, that's what they remember (Narrative interview, consultant).

The account about the warehouse is a story about the importance of forging relationships with companies, but also illustrates how the candidate's appearance (earrings, crude) frustrated Martin, because it did not fit with the values of the warehouse. The story illustrates the tensions that exist between achievement (good relations) and failure (the candidate did not get the job), linked by a short tale about purchasing tiles. The author is making a slippage between building capacities to admire the company and job opportunities for candidates by the gap created between them. Martin asserts himself as in control of the situation (even if he describes a lack of control in the job situation) by stating that admiring makes the company remember them. As a result, the story makes space for the tension between achievement and failure, illustrating how these concepts walk hand in hand. In the next example, Maja, a 33-year-old job consultant, shares a candidate story about someone who was placed in the wrong job and she describes the tensions between making a good decision and following the rules of the system:

I had this candidate and I wasn't sure how ready he was to work. He was very indecisive and wanted to do the same thing as the other candidates, to work in childcare or as a truck driver, etc. I found a kindergarten that agreed to have him as an intern for one month. I had my doubts if it was safe to send him out to a kindergarten, so I went with him to the interview, which is not something I normally do and I also went there with him on his first day. After a week they (the kindergarten) called and said that he couldn't stay, he was too intense with the children and couldn't draw his personal boundaries. They offered to let him stay for two weeks, which was enough time to make an evaluation. I think that we ended it in a good way. I made a good evaluation for the municipality and described him as a category 4 instead of a 3. In addition to professional problems, he also had psychological problems. I suggested a lifestyle school to help him with weight control and his psychological well-being. He really wanted

that and the municipality was supportive. So we moved him to a public activation program where he moves boxes and I think it's a good solution for him, so everything turned out well, and just because someone took the time and effort to take care of him. Technically, I could have just made a new visitation. Doing the right thing was a really good feeling. Of course, it's also nice when the candidate gets a job, but I always think it's nice to make that extra effort (Narrative interview, consultant).

This story describes how the candidate was given a job to keep him busy, otherwise popularly known as a public support job moving boxes. This is described as an achievement, even though the candidate was rematched and could not handle being in the kindergarten. The apparent failure is turned around by Maja when she accentuates that this was the right solution for her candidate and how getting a job is not always the best solution. Maja constructs her story by describing the tensions between the candidate's capacities, the evaluation program options and his current position (not being able to work). The current decision (moving boxes) became an acceptable compromise. By assembling and describing various small episodes about the candidate, Maja helps the listener understand the reality of her everyday life with the candidates and the large variety of issues that must be considered.

Martin and Maja's stories are not unique as many consultants told similar stories of working with candidates and the various tensions and priorities that had to be taken into consideration. The candidates' stories sometimes reflect a gap between achievement and failure in helping candidates and also illustrate how hard achieving success sometimes is, not to mention how success cannot always be narrated by "normal" institutional standards. In the stories, the consultants handled the apparent failure of situations by creating their own personal achievements. In this way, the tensions between success and failure, as well as between the official, institutionalized goals of success (e.g. finding a job) and the outcome of the situation (the candidate not

getting a job), were handled by creating alternative, more personalized measurements of success (they remember us, doing the right thing).

Bets in stories of work and dreams

The following stories present the hopes and dreams of the consultants and the hopes and bets for the future related to the realities of daily life. The first story explores future hopes and ambitions as well as current work conditions. Mia, a 35-year-old job consultant, talks about her day, her wishes and facing the everyday realities of life:

Just now, I had a talk with a candidate who lost his driver's license because he tried to run a policeman down. The conversation was quiet and calm. But someday I'll meet someone who ... I think my skin is thick enough to work here, but I get discouraged about my goals when I can't do anything for a guy like him. I have to decide if this is the right direction for me to go. To work with these kinds of people, you have to be inclusive. The candidates I have now are burdensome; they don't want to do anything and they're being placed here by the system. Most of them don't want to do anything. They're just being occupied. We have to do the best we can, but it doesn't make any sense to me, and it compromises my values. But we have other types of candidates, where you can actually make a difference and help, like the ones who are out of work because they're sick but still have a work identity. The other day when I was teaching one of the other courses, I looked around and someone was listening to what I was saying and it made me feel happy again, just to have feedback and participation. I need that (Narrative interview, consultant).

This account describes the bets and hopes Mia makes between her personal work values and the reality she sometimes faces at work when she feels that she is not able

to make a difference for the candidates. It is a laborious piece of story work and sometimes phrases were left unfinished (someday I'll meet someone who ...) because completing them was too uncomfortable (violence has been reported against consultants at public job centers). The account was formed by the following two storylines: what happened (one day we had a meeting) and the inner voice of the teller that reflected feelings, motives and norms (it compromises my values). In this way, Mia places a gap between the two storylines, thus allowing them to slip from each other. Besides making links between criminal attitudes and sad existences, she made a contradiction between the good candidates with a work identity and the difficult candidates who did not have one. Consequently, she described bets and hopes between regarding her goals and personal values and the prospects of some of her candidates. By sharing a satisfying work situation at the end of her story where she was teaching and people were actually listening, she draws our attention to her dreams of doing work that makes a difference.

The next story also illustrates hopes and bets, but rests between what management requires of the consultants and what the consultants would like to work with. Charlotte, 38 years old, is a job consultant with extended sales responsibility:

I applied for this job to make a difference for unemployed people. I've been there myself and I'm good at motivating people. So I called the company and said: you need me. I demand a lot of myself. That creates stress; I make myself stressed. But also because I'm in a company that says: results, results and results, otherwise my job is gone. I have to get used to that. Results have to be written down in many places, so I'm acting more as a secretary. This means I don't have time to go out and visit companies. I've developed tremendously in the six months that I've worked here. I'm content. The salary is not good, but freedom is more important than money. I realize what a big task it is to be able to sell yourself. I've always been a salesperson, but at the same time I enjoy working with people as a teacher,

doing voluntary work and in a kindergarten and I've always had an interest in psychology. I like to use my abilities to analyze and help people and I go home everyday day feeling that I've made some people happy. I would like to teach more and not work with sales so much, that would challenge me and allow me to grow; but the managers would like me sell 100% of the time. I want to change that, so I have to change that (Narrative interview, consultant).

This account depicts hopes and bets of containing many different elements. It is not a coherent story, but a fragmented one consisting of several storylines and assorted statements: I like my job, I make myself stressed, I'm a secretary, I'm a salesperson, I don't like selling. Charlotte used many slips and gaps to talk about work while simultaneously linking her work to a personal interest (psychology) and voluntary work, as they were all related in her understanding of motivation. The job and the work tasks were not linked (I'm content – I have to change that) and Charlotte asserted herself by telling us her qualifications: good at analyzing people, motivated and a seller. But she also contradicted herself by stating: I make myself stressed, I would like to teach more and my salary is bad. Thus, the story was edited through the use of various statements, some of them descriptions of the dilemmas and tensions related to personal choices, but there were also ones about the nature of the company (oriented towards results and sales). The story describes the uncertainty and hopes and bets for the future, combining the company tasks and her personal interests in a non-coherent style by pointing to all of the contradictions in the nature of consulting work. Also, the story illustrates how stories of work are not coherent stories but responsive narrative performances connected to a particular moment in time and often quite fragmented and incoherent chasing multiple storylines at the same time.

Both Mia and Charlotte's stories are about the difficulties and hopes and bets of everyday work activities, reality, dreams, ambitions and personal values. Both stories describe the hopes and bets of personal values and everyday work activities and they

also reflect the challenge of making coherent stories of everyday work that include self perception, lived fantasies and work life conditions. By including narrative editing and slippage, the tellers allow themselves to tell parallel stories where the events of the stories are not linked, but reflect a more fragmented picture of everyday life as a consultant. In Linde's (1993) terminology, the narrability of these stories is low; they were not coherent stories. Although they have coherent parts, they also express discontinuities, bets and frustrations as an inherent part of work life. At the same time, the consultants made claims about, e.g. being thick skinned and content, which reflects comfortable ways of incorporating "double thinking" (El-Sawad, Arnold & Cohen, 2004) by including hopes and bets in accounts of organizational life.

Discontinuity between home life and work stories

Many of the consultants talk about the relationship between work and home life. The first story is by Lisa, a 32-year-old job consultant who describes how one particular important event in her personal life, the tragic death of her father, affected her work life and choice of work place, and how she managed to combine them:

I was on sick leave after my dad died and when I was ready to start working again, I applied for this job and I came to the interview in jeans (laughter). I went in and talked with Poul (top manager), and after a while the same day, they called and asked if I could come in again on Thursday, and I started the following Tuesday. (Interviewer: Did you have experience?) Yes, well in a similar company, where I did the same work and had started as a trainee but got offered a steady position. I said yes to the position, but then it didn't work out for me when my dad died. When he was sick, the little one was just three months and I was the one with all the energy. The day before I started working at Alliance (former employer), they told us he (dad) was going to die. But I was the energetic Lisa,

also at home, but a week before he died I could feel my energy was low. I was awarded sick leave, but chose to quit the job. It was too hard for me to have to decide when I was coming back. I just needed the air and the time with my children and husband to come out on top again, and I feel it was the right decision. And after five months out, I was ready to start again (Narrative interview, consultant).

Lisa's story about getting her job at the company was narrated by making a linkage between a period of having no job and a sudden desire to have a job and work again. The job shift is explained in relation to the tragic death of Lisa's father and her desire to stay home and then go to work again when she felt ready. The driver of the story is the relationship between home conditions, or life conditions, and work conditions. In this story, Lisa explained how uncontrollable life events affected her work life. She tried not to portray a sad story by involving narrative shifts (in jeans, that was that, ready to start) and by using everyday speech to insert the story as a work life story. At the same time, she manages to combine her personal life with children, husband, sickness and sick leave with being a valuable worker and getting a job. The company's normal dress code is more conservative and does not allow consultants to wear jeans to work, which is why she stressed the informal nature of her first interview. Lisa described how life events, like the death of her father, changed everything; consequently, the story work required narrative editing to create meaning and make space for discontinuity.

Another job consultant, Mary, 37 years old, told a different story about home and work that involved the more traditional dilemma of making time for children, work and personal interests:

I applied for jobs left, right and centre, both private and public, and Morten (manager) responded. It was hard to teach music, but the work hours were good. I have two small children and I'm having a hard time at my current job because I

don't see them enough. To be honest, I'm deeply unhappy sometimes. I'm constantly brooding, not because I want to have a new baby, but because I just want to see my own children. I miss them. I had more time with them when I was a high school teacher. We bought a house and we can't afford to have me working part time. As a high school teacher I only had 20 teaching hours a week. I liked to hang out with the young people, but teaching music is hard work because you're always being asked to organize a choir, a musical or programs on the weekend and sometimes you have to step in on evenings. I play classical music, which means I've had to practice rhythmic music more. There's a big difference when it has to sound right and also be something they know. I don't want to teach music anymore (Narrative interview, consultant).

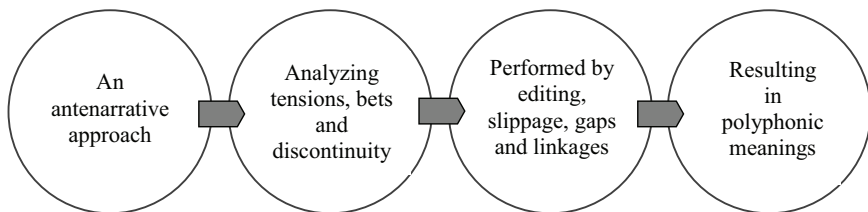
Mary's story edits events from work, family life and her interest in music using causality. In her story, both her former and her present job are described as something that takes time and energy away from her family life and her children. She missed her children and linked her experience of work with a lack of time to spend with them. Her story does not contain a single line of coherence because she misses her children even more in her new job. Her editing comprised describing teaching music as too hard and recounting events from her old job as well as links made between her personal interests in classical music and the music the young people want to play. The most important storyline in her story is her desire, hopes and dreams to search for a job that would allow her to spend more time with her children, but as she mentioned, financial considerations made this difficult.

Lisa and Mary's stories are not unique. The data material comprises similar stories told by several consultants about how not being able to attend family events, missing their children and working too much changed their work life and led to job shifts. Lisa's story shows how life can be considered more important than work, while Mary's illustrates how work is a permanent aspect of life. Thus, the two stories illustrate

different relationships between life and work, not by stating one causal condition, but by reflecting how life and work are inexorably linked by different events and narrated by the decisions made (both tellers make decisions, i.e. starting to work and not teaching). In this way, decision making served as a means for navigating careers, which also illustrates how the storyteller controls the presentation of events.

Discussion – an antenarrative approach of tensions, bets and discontinuity

Classical sociological studies of work stories often illustrate a minority or a small cultural group in society, e.g. criminals, fishermen and immigrant women, with the distinct ambition of reflecting societal discourses (Bertaux & Kohli, 1984; Morrow, 1997). This study of job and personal consultants’ work stories did not pursue this goal and instead aimed at elucidating the narrative condition of storytelling about work and life. The main results of the work life voices of consultants were that they navigate between work, life and career events by allowing bets, tensions and discontinuities. The storytellers are not searching for and telling the perfectly coherent work story defined by landmark events and reportability (Linde 1993). Instead, many of the work stories are messy; they illustrate conflicts, tensions and discontinuities that allow the teller to arrange and rearrange events. Narrative editing by slippage and linkages is used to establish partial coherence. Sometimes gaps between episodes are presented as well, thus allowing for multiple or even confusing meanings. Here is a presentation of the antenarrative model:



The analysis illustrates how navigating between different events was difficult, for example, between home life and work events. Previous research on employee portrayals of themselves (Mesher et al., 2010) showed how these texts were gender-biased, allowing women to show fewer sides of themselves than men (Mesher et al., 2010: 35). Gender orientation was also visible in another form in our material. The difficulties of balancing work and home demands were more often a recurring theme of women's work stories than of men's. However, the analysis also show how many of these work stories had several storylines, allowing both men and women to address difficulties, and at the same time portraying themselves as strong, valuable workers. In this way many storylines were at play in each storytelling performance allowing the teller to construct and obtain control of many different possible situations at the same time. All of the work stories were narrative performances, illustrating how everyday work episodes about families, job requirements, personal dreams and hopes are part of work stories. Bosley et al. (2009: 1516) demonstrate how careers are shaped by a complex interplay between career worldviews, self concepts, internal processes, agency and interactions between individuals and social structures. In our material, career events are not necessarily described as important landmark episodes, but rather are told as a part of the work stories along with many other episodes about candidate stories, standards and difficult situations. In this way the work stories of consultants elucidate how they deal with the tensions of multiple meanings in their work, which comprises work based on immaterial forms of expertise, meanings, stories and relations.

A common theme that emerged in all of the work stories was the search for meaning and the coexistence of tensions and contractions. Cohen et al. (2004) have written about the nature of contradictions, or doublethink, in organizational life. We observed the same phenomena in the work stories of the consultants. Instead of a search for

coherence in work stories, the stories illustrate how parallel stories, linkages and slippages represented different aspects of storytelling episodes. The focus on tensions and discontinuities, instead of a focus on coherence and causality, opened up a black box allowing the exploration of the means by which workers accepted, and at the same time resisted, work practices by facing living contradictions. Partly coherent, sometime less meaningful storylines allowed tellers to hold onto several different positions: content and dissatisfied, obtaining achievements and experiencing failures, having thick skin and the need for feedback and participation. Thus, several author positions emerged in the stories, allowing tensions to exist and illustrating how an antenarrative approach can explore the unmanaged spaces of organizations (Gabriel, 1995).

The antenarrative approach points to the interaction between the storyteller, their work context, their relations to the characters in the stories and the storytelling episodes. Heteroglossia (Morson & Emerson, 1990) is a concept that underlines the many concrete voices and how language acts as a social practice. The work stories are social practices that are negotiated, retold, accepted and performed by the storyteller in an ongoing process that allows tensions, discontinuities and partial coherence between failures, achievements, dreams and realities. We argue that, by including tensions instead of coherence, an antenarrative work-story approach offers a contemporary method for exploring work by combining a focus on the relational individual with the premise that social or cultural codes always will be negotiated and narratively performed differently in a local setting.

Conclusion

The purpose of this study was to contribute to research on storytelling in organizational life illustrating the creative story work involved in constructing meanings of work. An antenarrative approach illustrates that former narrative work studies focusing on

coherence (Bruner, 1990; Linde, 1993) are not the only possible way of analyzing and understanding everyday work stories. By exploring the tensions, fragments and dilemmas of work, we have demonstrated how examples of partially coherent stories and coherent stories with gaps, slippages and discontinuities unfold in the story work of consultants. As a result, work stories become performances and constructions of the many contradictions in life and work life and of how it is possible to cope with them through tensions, bets and discontinuities instead of trying to resolve them. Last, work stories give an overall impression of the work conditions of consultants, where career paths, along with everyday work activities, dreams and ambitions, are melded together, and where tales of love and hate are told simultaneously. Reportable landmark events are not the only elements in work stories. Instead, storytelling episodes are disorganized storytelling, illustrating that contradictions and slippages can create meaning.

These insights require further research to supplement the research on storytelling and life story approaches in order to investigate the relationship between work and life among different types of organizational members. Not only consultants, but all types of employees have work life stories to be told and explored. The emphasis on both traditional life story events (such as careers) and work story events (such as everyday work conditions) will provide a new, more complete picture of work life based on more than just what institutional work conditions and cultural life conditions are imagined to be like. The emphasis on both types of work events will also illustrate how storytellers manage and integrate work events into their stories as well as into a larger discourse of personal life stories. Another recommended area of interest for additional research complementary to the topic of this study is how fragmentation and tension are micro-managed in storytelling.

References

- Alvesson, M. (2000): Social Identity and the Problem of Loyalty In Knowledge-Intensive Companies, *Journal of Management Studies*, 37(8): 1101-1124
- Alvesson, M. (2001): 'Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity', *Human Relations*, 54(7): 863-886
- Bakhtin, M.M. (1984) *Problems of Dostoevsky's poetics*: Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Belova, O., King, I. and Sliwa, M. (2008): 'Introduction: Polyphony and Organization Studies: Mikhail Bakhtin and Beyond', *Organization Studies*, 29(4): 493-500
- Bertaux D and Kohli M (1984) The life story approach: A continental view. *Annual Review of Sociology* 10(1): 215-237.
- Blair-Loy, M. (2009): 'Work Without End? Scheduling Flexibility and Work-to-Family Conflict Among Stockbrokers', *Work and Occupation*, 36(4): 279-317
- Boje, D. M. (1991a): 'The Storytelling Organization: A study of Story Performance in an Office-supply Firm', *Administrative Science Quarterly*, 36: 106-126
- Boje, D. M. (1991b): 'Consulting and Change in the Storytelling Organisation', *Journal of Organizational Change Management*, 4(3): 7-17
- Boje, D. M (1995): 'Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern analysis of Disney as "Tamara-land"', *Academy of Management Journal*, 38(4): 997-1035
- Boje DM (2001): *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. London: SAGE
- Boje, D. M., (2006): 'Breaking out of Narrative's Prison: Improper Story in Storytelling Organization', *Story, Self, Society: An Interdisciplinary Journal of Storytelling Studies*, 2(2): 28-49
- Boje, D. M. (2008): *Storytelling Organizations*, London: SAGE Publications Ltd.
- Boje, D. M. (ed) (2011): *Storytelling and the Future of Organizations. An Antenarrative Handbook*, New York: Routledge
- Brown, A. D. (2006): 'A Narrative Approach to Collective Identities', *Journal of*

Management Studies, 43(4): 0022-2380

- Bosley SLC and Arnold J et al. (2009) How other people shape our careers: A typology drawn from career narratives. *Human Relations* 62(10): 1487-1520.
- Brown AD and Humphreys M et al. (2002) Narrative, identity and change: A case study of Laskarina Holidays. *Journal of Organizational Change Management* 18(4): 312-326.
- Bruner (1990), J.S. *Acts of Creating Meaning*, Cambridge: Harvard University Press
- Cunliffe, A. L. and Coupland, C. (2012): 'From Hero to Villain to Hero: Making Experience Sensible through Embodied Narrative Sensemaking', *Human Relations*, 65(1): 63-88
- Cunliffe, A. L., Luhmann, J. T. and Boje, D. M. (2004): 'Narrative Temporality: Implications for Organizational Research', *Organization Studies*, 25(2): 261-286
- Czarniawska B (1997) *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*, Chicago: University of Chicago Press.
- Czarniawska B (2004) *Narratives in Social Science Research*, London: SAGE.
- Driver M (2009) From loss to lack: Stories of organizational change as encounters with failed fantasies of self, work and organization. *Organization* 16(3): 353-369.
- El-Sawad A, Arnold J, Cohen. (2004) Doublethink: The prevalence and function of contradiction in accounts of organizational life. *Human Relations* 57(9): 1179-1203.
- Eriksen, M. et al (2006): 'Antenarratives about Leadership and Gender in the U.S. Coast Guard', *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science*, 5(4): 163-173
- Erkama N and Vaara E (2010) Struggles over legitimacy in global organizational restructuring: A rhetorical perspective on legitimation strategies and dynamics in a shutdown case. *Organization Studies* 31(7): 813-839.
- Evans, J. A., Kunda, G. and Barley, S. R. (2004): 'Beach Time, Bridge Time, and Billable Hours: The Temporal Structure of Technical Contracting', *Administrative*

- Science Quarterly*, 49: 1-38
- Gabriel Y (1995) The unmanaged organization: Stories, fantasies and subjectivity. *Organization Studies* 16(3): 477-501.
- Gabriel Y (2000) *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Goffman E (1961) *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates* New York: Doubleday.
- Gubrium JF and Holstein JA (1998) Narrative practice and the coherence of personal stories. *The Sociological Quarterly* 39(1): 163-187.
- Hazen, M. A. (1993): 'Towards Polyphonic Organization', *Journal of Organizational Change Management*, 6(5): 15-26
- Ipsen, C. (2006): *Vidensarbejderens særlige arbejdsituation og muligheder for forebyggelse af arbejdsrelateret stress i vidensarbejdet*, (PhD Series)
- Ipsen, C. and Jensen, P. L. (2012): 'Organizational Options for Preventing Work-Related Stress in Knowledge Work', *International Journal of Industrial Ergonomics*, 42: 325-334
- Johansen, T. S. (2010): *Transported Essence of Collaborative Telling? Towards a Narrative Vocabulary of Corporate Identity*, (PhD Series)
- Learmonth M and Humphreys M (2011) Autoethnography and academic identity: Glimpsing business school doppelgangers. *Organization* 19(1): 99-117.
- Linde C (1993) *Life Stories: The Creation of Coherence*. Oxford: Oxford University Press.
- Mescher S and Benschop Y et al. (2010) Representations of work-life balance support. *Human Relations* 63(1): 21-39.
- Mills TL and Boylstein CA et al. (2001) Doing organizational culture in the Saturn corporation. *Organization Studies* 22(1): 117-143.
- Mishler EG (1999) *Storylines: Craftartists' Narratives of Identity*. Boston: Harvard University Press.

- Morrow N (1997) Language and Identity: Women's autobiographies of the American immigrant experience. *Language & Communication* 17(3): 177-185.
- Morson GS and Emerson C (1990) *Mikhail Bakhtin: Creation of a Prosaic*. Stanford: Stanford University Press.
- O'Connor ES (2000) Plotting the organization: The embedded narrative as a construct for studying change. *The Journal of Applied Behavioral Science* 36(2): 174-192.
- Orr, J. E. (1996): *Talking About Machines: An Ethnography of a Modern Job*, Cornell: Cornell University Press
- Pedersen, A. R. (2009): 'Moving Away from Chronological Time: Introducing the Shadows of Time and Chronotopes as New Understandings of 'Narrative Time'', *Organization*, 16(3): 389-406
- Pedersen, A. R. and Johansen M. B. (2012): 'Strategic and Everyday Innovative Narratives: Translating Ideas into Everyday Life in Organizations', *The Innovation Journal*, 17(1): 2-18 chronotopes as new understandings of narrative time. *Organization* 16(3): 389-406.
- Renemark, D. (2007): *'Varför arbetar så få kvinnor med finanser?'* – en studie av vardagen i finanssektorn, Göteborg: BAS
- Rhodes C (2000): Reading and writing organizational lives. *Organization* 7(1): 7-29.
- Rhodes, C. and Brown, A. D. (2005): 'Narrative, Organizations and Research', *International Journal of Management Reviews*, 7(3): 167-188
- Runer JS (1983) *In Search of Mind: Essays in Autobiography*. New York: Harper & Row.
- Riessman CK (1993): *Narrative Analysis*. London: SAGE.
- Sliwa, M. and Cairns, G. (2007): 'Exploring Narratives and Antenarratives of Graffiti Artists: Beyond Dichotomies of Commitment and Detachment', *Culture and Organization*, 13(1):73-82
- Thisted, L. N. (2003): *Mangfoldighedens Dilemmaer*, Copenhagen: Samfundslitteratur (PhD series: 2003-2024)

- Tsoukas H and Chia R (2002) On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science* 13(5): 567-582.
- Vaara, E. and Tienari, J. (2011): 'On the Narrative Construction of Multinational Corporations: An Anternarrative Analysis of Legitimation and Resistance in a Cross-Border Merger', *Organization Science*, 22(2): 370-390
- Vickers, M. H. (2005): 'Illness, Work and Organization: Postmodern Perspectives, Antenarratives and Chaos Narratives for the Reinstatement of Voice', *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science*, 3(2): 74-88
- Watson TJ (2009) Narrative, life story and manager identity: A case study in autobiographical identity work *Human Relations* 62(3): 425-452.
- Watson TJ and Watson DH (2012): Narratives in society, organizations and individual identities: An ethnographic study of pubs, identity work and the pursuit of the reality. *Human Relations* 65(6): 683-704.

The ambiguity of work - Work practice stories of meaningful and demanding consultancy work

Author: Didde Maria Humle

Abstract

This article contributes to the current debate among organizational and work-life researchers on the double-sided nature of knowledge work, which offers great freedom and satisfaction on the one hand and the potential to be overly demanding and stressful on the other. This contribution involves drawing on the results of an extensive ethnographic case study of a consultancy house; more specifically, it comprises an exploration of the narrative identity work of consultants as they perform work practice stories of self, work and the organization negotiating why the work they do is both challenging and rewarding. The type of knowledge work explored is characterized by its immaterial nature in the sense that the primary input is the competences, knowledge and commitment of the consultants and the output is the joy, success and satisfaction of candidates, clients and collaborators. The article contributes by showing that some of the elements perceived to make the work meaningful and rewarding are the same ones also described as potentially demanding and challenging. Furthermore, the article

contributes by arguing that studying work practice stories provides a rich source of imperial material in the examination of how we create meaning in relationship to the work we do and our work life in general.

Keywords: Knowledge work, consultants, work practice stories, narrative identity work, antenarrative storytelling, sensemaking

Introduction

This article contributes to an on-going debate among organizational and work-life researchers on the complexities and double-sided nature of immaterial knowledge work. This is done by drawing on the results of an ethnographic and narrative study of a human resources (HR) consultancy house that explores the narrative identity work of consultants as they attempt to make sense of their work-life experiences by sharing stories of self, work and the organization.

There is no consensus as how to define knowledge work in organizational and work-life studies. Some researchers focus on the immaterial aspect of the work, others on the creative aspects, and still others on how knowledge workers primarily work with tasks connected to information and development (Buch et al., 2009). Alvesson (2000) describes knowledge intensive companies as organizations where most of the work is of an intellectual nature and where the majority of the employees are highly educated. This is also where qualified products and services are produced primarily through the knowledge of the employees. The focus of this article is on immaterial knowledge work, “characterized by non-material input and output, with the individual as the primary bearers of knowledge” (Ipsen & Jensen, 2012).

Many scholars interested in the work life of knowledge workers argue that there is a close relationship between identity and career among knowledge workers (Alvesson, 2000; Buch et al., 2009). Knowledge workers are met with expectations of being dedicated and hardworking (Alvesson, 2000) employees and perceiving work as a source of self-realization, joy and personal development (Buch et al., 2009). Work done by knowledge workers is often perceived and described as rewarding, offering the employees a meaningful and personally developing work life with exciting challenges, and historically, knowledge work has not been considered to be strenuous or burdensome work (Ipsen, 2006). New studies, however, focus on the complexities and double-sided nature of knowledge, arguing that the working conditions of knowledge workers contain the risk of comprising massive workloads, stress and burnout (Ipsen, 2006; Blair-Loy, 2009). Thus, attention has been turned towards the complexities and dilemmas experienced by many knowledge workers and the work life of knowledge workers as being filled with dilemmas and tensions (Buch et al., 2009), complexities and contradictions (Mallett & Wapshott, 2012), paradoxes (Gotsi et al, 2010), ambivalence (Robertson & Swan, 2001), arbitrariness (Alvesson, 2001) and a state somewhere between excitement and enthusiasm (Ibsen, 2007, Buch et al. 2009).

One important theme in the literature on knowledge work is the balance between work and private life. Many knowledge workers experience flexible working conditions that are often associated with the opportunity to create balance between work and family and to better comply with the demands of family and private life. Studies show, however, how knowledge work and flexible working conditions are often associated with greater responsibility and heavier demands put on the individual, thus making it difficult to balance work and non-work (Ipsen 2006; Blair-Loy, 2009). Blair-Loy argues that flexible working conditions do not necessarily solely make it easier to comply with the demands of family life. Her study shows how bureaucratic rigidity and a fixed work scheduling can serve as a buffer from the pressure put on workers by

customers, thus making it easier for the individual to navigate in a potentially borderless work life (Blair-Loy, 2009). Other studies focus on the expectations put on knowledge workers to be committed and hardworking, arguing how individualized requirements regarding responsibility and engagement in knowledge work are often measured by the amount of time employees are willing to spend at work (Grosen & Gnuksen, 2003; Hochschild, 2003). Hochschild's (2003) extensive ethnographic study of work-life balance related issues in a large American corporation show how management often measures the commitment of employees by their willingness to work long hours, resulting in a situation where many employees ended up with a reversed balance between work and family, making work their primary concern and the most time consuming aspect of their lives.

Others focus on the immaterial nature of some forms of knowledge work as a potentially stressful and demanding circumstance (Ipsen, 2006; Pedersen, 2008). In a large study of five engineering consultancies, Ipsen (2006) focuses on knowledge-intensive companies where both the input and the output of the work performed are of an immaterial nature, primarily produced based on the experiences and competencies of the employees. On the basis of her study, Ipsen (2006) describes knowledge work as challenging, complex, independent and responsible, offering freedom and a high level of gratification for employees, but she also identifies several potential problems such as long working hours, conflicting job requirements, loneliness, unpredictability and unsatisfying knowledge sharing, as well as feelings of guilt, of not performing well and of always being behind.

Alvesson (2001) accentuates the difficulties involved in evaluating the work of knowledge workers and the complexity this adds to the management of knowledge workers, but also highlights how the close client relationships of many knowledge workers make matters of work identity, organizational identity and image prevalent managerial and organizational concerns in knowledge intensive companies (Alvesson,

2000, 2001). Robertson and Swan (2003) similarly point to the difficulties of managing knowledge workers, particularly in balancing matters of control and influence and in making room for differences and the ambivalent emotions of knowledge workers. Related to these issues, another condition of modern work life and particularly of immaterial work is an increased detachment of work from the institutional boundaries of time and place (M. Pedersen, 2008; Kamp, 2011). Many people are now able to work whenever and wherever, and studies show how the self management of time has become a central task of modern work life and how this, combined with high demands concerning the level of commitment and the increased complexities of work, makes the boundaries of work a difficult, individualized concern of many workers, particularly knowledge workers or others doing immaterial and relational work (M. Pedersen, 2008; Kamp, 2011).

This article contributes to the debate on the double-sided nature of knowledge work and the complexities of being a knowledge worker by drawing on a narrative and ethnographic case study of a HR consultancy house that works in different areas to bridge people and work (e.g. recruitment, HR services and assisting the unemployed in their job search). The type of work explored is knowledge work in the sense that primarily the experiences and competences of the consultants constitute the product presented to customers and job seekers. The input and output of the work the consultants perform is immaterial, while simultaneously being characterized by a close and constant interaction with many different people, e.g. customers, candidates, colleagues and collaborators, who do not always share the same preferences and goals. This makes the case interesting from the perspective of studying both the potentially satisfying and demanding aspects of immaterial knowledge work. The contribution made is twofold; first, it contributes to a greater understanding of the complexities of performing immaterial knowledge work and of accommodating all the various work-life demands, not to mention the obligations of non-work. Second, it is argued that

work practice stories and a close analysis of the complex way in which consultants constantly work to make sense of their work-life experiences by telling stories of self, work and the organization are a fruitful way to explore the work life of knowledge workers and the tensions and paradoxes experienced in their work.

Performing stories of self, work and the organization

In recent years, narrative organizational research has increasingly focused attention on the polyphonic, dynamic and collective aspects of organizational storytelling (Boje, 1991, 1995; Hazen, 1993; Belova, 2008; Vaare & Tienari, 2011) as well as on the narrative identity and sense-making construction processes (Linde, 2001; 2009; Humphreys & Brown, 2002; Pedersen 2008; Belova, 2010; Cunliffe & Coupland, 2012) as they emerge in and around organizations. I build on this body of literature and contribute by combining Sveningsson and Alvesson's (2003) concept of identity work with narrative identity theory (Mishler, 1999; Linde, 2001; 2009; Humphreys & Brown, 2002; Cunliffe et. al. 2004; Pedersen, 2008; Driver, 2009; Cunliffe & Coupland, 2012) and Boje's work on storytelling and antenarrative storytelling. I argue that one way to study the work life of knowledge workers and the complexities and tensions of knowledge work is through work practice stories of work, self and the organization (Driver, 2009). The focus of the analysis presented is on the narrative, performative, collective and dynamic aspects of constructing self in relation to everyday work experiences. I propose that one way of conceptualizing work identity in narrative, performative, relational and dynamic terms in an organizational context is the concept of narrative identity work. Introduced by Sveningsson and Alvesson (2003), the concept of identity work "refers to people being engaged in forming, repairing, maintaining, strengthening or revising the constructions that are productive of a sense of coherence and distinctiveness" (2003: 1165). Their approach emphasizes

“(…) dynamic aspects and on-going struggles around creating a sense of self and providing temporary answers to the question ‘who am I’ (or ‘who are we’) and what do I (we) stand for?” (s. 1164). In this framework of understanding, both individual and organizational identities are better understood as becoming rather than being. Sveningsson and Alvesson (2003) also argue that, individuals strive for comfort and meaning and also for some form of correspondence between self-definition and our work situation.

Inspired by Pedersen (2008) and building on narrative theory, I suggest the concept of narrative identity work, thus turning my attention towards the narrative, collective, dynamic and performative aspects of identity work. Goffman (1959) elaborates on the performative aspect of identity and argues that identities are situated and accomplished with audience in mind and performed to create positive self-representations. Similarly, Mishler (1999) claims that stories of work and work-life stories can be viewed as narrative identity accomplishments or constructions of self-understanding. He argues that we are constantly adjusting and regulating our identity stories in order for them to make sense to ourselves and others. At the core of this conception is the notion of identity as narrative constructions. This means that we construct our identities by telling stories of who we are and who we want to be. With these stories, we create coherence and meaning in relationship to what we encounter in the course of our daily lives. Similarly, Cunliffe et. al. (2004) and Cunliffe and Coupland (2012) view narratives and storytelling as crucial parts of identity work and argue, that we make sense of situations on, “a moment-to-moment basis and in different circumstances by presenting a range of narrative performances” (2012: 70). Building on the work of Cunliffe, Luhman and Boje, and inspired by Ricoeur’s work, Cunliffe & Coupland argue that narratives are not necessarily deliberate or coherent; often they are spontaneous acts of making sense of our experiences produced in interaction and conversation with others. In this way, stories are contested and responsive

performances and we are simultaneously enacting and modifying meanings and narratives, “(...) by perpetually drawing on past events and conversations, present interactions, and by anticipating future events and actions” (Cunliffe & Coupland, 2012: 67).

Boje (1991) emphasizes the performative, collaborative and contextual aspect of organizational storytelling, arguing that in the daily course of our lives we use stories to create meaning but also to handle the challenges we face. Boje argues against the tradition of working with stories as texts separated from their natural setting, because this means the performative aspect is ignored and that no insight is gained into the complex, dynamic ways in which organizational members use the telling of stories in relationship to their work context. To capture the often emergent and unstructured nature of organizational storytelling, Boje (2001, 2006, 2008, 2011) proposes the concept of antenarrative storytelling by which he directs our analytic attention to the flow of the storytelling (2001: 4). Boje defines antenarratives as, “the fragmented, non-linear, incoherent, collective, unplotted, and pre-narrative speculation, a bet, a proper narrative can be constituted” (2001:1) and claim that “they are “in the middle” and in-between” refusing to attach beginning and endings needed to achieve narrative closure.” (2006, s. 40). Furthermore, antenarratives form clusters of shared meanings and are intertextually related across places and times (Boje, 2001). Boje uses the notion of living story networking to describe how, “a person’s story denotes or implies between the lines relationships to other stories” (2011: 14). In this vocabulary, the antenarrative storytelling of organizations can be seen as a web of storytelling episodes intertextually related and performed by members of organizations across time and space as they collectively work to make sense of everyday organizational life. Also, the concept of antenarrative allows us to work with retrospective, here-and-now and prospective sensemaking as dynamic and collective sense making processes and with

the multiple pasts, presents and futures (Jørgensen in Boje, 2011) of the many simultaneous and polyphonic organizational dialogs.

Seeing the work practice stories of consultants as creative constructions of self, work and the organization is inspired by the work of Driver, who argues that stories are, “lived practices of creative performativity” (2009: 365). She examines how stories of change serve a dual function in “allowing storytellers to construct the organization, work and self in imaginary ways but also, importantly to encounter the failure of such constructions” (Driver, 2009: 362). Similarly, this article studies the work practice stories performed by the consultants to explore the dual functions of these stories of work, self and the organization. Thus, I explore the ongoing narrative identity work of the consultants as they struggle to define themselves in relationship to the work that they do and the organization by which they are employed, constantly finding temporary answers to questions the ‘who am I’ (or ‘who are we’) and what do I (we) stand for?” (Sveningsson and Alvesson, 2003: 1164). Moreover, I propose that the ongoing narrative identity work of constructing self, work and organization in meaningful and imaginative ways to portray positive self-representations (Goffmann, 1956) is antenarrative (Boje, 2001; 2006; 2008; 2011) in the sense that it is never finished or complete. There is no narrative closure to the stories of self, work and organization. The sensemaking is ongoing, not only because employment is an institutional membership always open for consideration (Linde, 2009) but also because the work of creating meaning and identity in relationship to work is an ongoing process of creating contested and responsive narrative performances (Mishler, 1999; Cunliffe and Coupland, 2012).

Method and analytical reflections

The empirical material used for this article is based on one case company, a consultancy house that works bridging people and work (e.g. recruitment, HR services and assisting the unemployed in their job search). Conducted by the author of this article, the fieldwork, lasting from 2008-2010, comprised approximately half of the time spent at the company. During the fieldwork, the consultancy underwent multiple organizational restructurings due to changing markets and circumstances. Thus, the number of employees varied from approximately 100 to 150 spread out across 10 to 12 offices around the country. The empirical material is a combination of narrative interviews and ethnographic studies of everyday life in and around the organization, including the collection of documentation primarily comprising posts on the company intranet and group emails. Thirty-two semi-structured narrative interviews were conducted with two types of consultants: 1) job consultants who assist with unemployed candidates, and 2) personnel consultants who work with recruitment and related HR services. The narrative interviews lasted 1-2 hours and were all transcribed. Inspired by the Critical Incident Technique (Flanagan, 1954; Czarniawska, 2004), the interview guide was designed to promote the telling of everyday work practice stories by consultants.

An initial examination of the transcribed narrative interviews revealed that, overall, they were of a surprisingly positive nature. This is contrary to what Driver experienced (2009), where the stories of change were gloomy and pessimistic. One intuitive, first-level interpretation was that the consultant's work is characterized by many daily encounters with candidates and customers and the success of the company depends on the satisfaction of these two groups. As a result, the consultants are expected to present, narrate and enact positive images of the company and its products (the work of the consultants). This is reflected in the daily practices, where numerous stories of success, collaboration, fun and commitment are shared on the company intranet and at

social and professional gatherings. Thus, telling stories of success is a part of the daily work of the consultants, making the stories prevalent and easy to share in the interview situation.

The story performance episodes presented in the subsequent analysis are from the narrative interviews with the consultants and from the company intranet, two different fora for performing stories of everyday work. All the material was collected and analyzed continuously using a dialogical interpretation process of going back and forth between theory, method and the field (Thisted, 2003; Renemark, 2007). The advantage of this explorative and abductive process is that the insights are not gained from testing theory or from the empirical material alone, but instead from using theory with the data in different imaginative ways (Cunliffe & Coupland, 1012).

The analysis presented in this paper is a combination of thematic and performative narrative analyses (Riessman, 2008). This means that the focus is not only on performativity relevant aspects such as the context and questions of how and why the stories are shared, but also on the thematically relevant aspects such as the content of the stories and on what the consultants talk about when they tell stories of work (Riessman, 2008). In the performative analysis, attention is given to how talk between individuals is produced and performed as narratives. This means that close consideration is paid to the context and to the shared meanings of the stories performed. However, the thematic analysis also adds to contextualizing the stories in the organizational setting of the consultancy house because the thematic analysis across interviews shows how the individual story performances are related to each other and are, “intertextual across places and times” (Boje, 2001). Thus, to contextualize the individual narrative identity work of the consultants, I have explored how all the stories and story fragments are intertwined, forming clusters of shared meaning across time and referring to the same themes. This was done by rereading the material over and over again and asking myself: What do the consultants talk about

when they talk about their work and about how and when it is perceived as being rewarding and meaningful? Are there central themes or shared conceptions that are more prevalent and persistent across time and space than others? In this way, three important work practice story themes have been identified: 1) doing work that makes a difference, 2) the quality of work, and 3) having success. Although separated for the sake of presentation, hopefully their intertwined, interrelated and unfinished (unclosed) nature will still be apparent to the reader of the text. Also, the three central work story themes represent central polyphonic dialogs of this organization, thus engaging all members of the organization as they make sense of their experiences in and around the organization.

With regard to the performative aspects of the narrative identity work of the consultants and of how the consultants address and perform the notions of self, work and the organization, the analysis undertaken focuses on the construction of self and others and the emotions attached to the stories. This does not imply, however, that the interview situation is viewed as a window to understanding organizational life or the inner emotions of the consultants. Taking seriously the constructivist and performative understanding of language as a “productive, performative, proactive constructor of the social world” (Svensson, 2009: 168), the interview is instead seen as a place of recreation rather than a representation of organizational life. In this way, the interview situation is considered to be an interesting social situation in itself, where the consultant perform stories as consultants not representing organizational life but by creatively constructing it. Consequently:

When analysed as a situation wherein accounts are being produced, the interview is seen, not as a report of a certain state of affairs in an external organizational reality, or of inner mental realities, but as an active mode of organizing and putting together a plausible version of reality (one that

makes sense here and now, in the interview situation) (Svensson, 2009: 174).

In this way, the interview talk is not interesting as a representation of organizational life or as an attempt to understand what actually happened in the situations narrated; instead, the talk is of interest because the consultants are engaged in actively constructing organizational life. The performative analysis explores how the three themes are constantly constructed and reconstructed differently from moment to moment in the story work of the consultants, thus allowing the consultants to present different imaginative constructions of self, work and the organization, presenting work as being both satisfying and rewarding but also potentially stressful and overly demanding. The work practice stories of consultants are analyzed as voices in the ongoing polyphonic organizational dialogs and the analysis shows how meaning in work is an ongoing process of negotiation not only with oneself but also with other organizational members.

Results

Doing work that makes a difference

The shared conception that this type of work is meaningful and rewarding, because making a genuine difference in the lives of others is possible is often referred to by consultants when they tell stories of their work during interviews, on the company intranet and on various other storytelling occasions such as customer meetings and appraisal interviews with managers. Such positive work practice stories are performed during the narrative interviews when interviewees are asked to tell stories of a good workday, an interesting work task and particularly when asked to narrate a situation where they felt they were able to perform their job well. Thus, the empirical material

contains many work practice stories about helping, moving and making a genuine difference in the lives of job seeking candidates. One consultant told the following story when asked to describe a work situation where he was able to perform his job well:

For me, it often happens when I'm doing something that isn't even my job, that is, when I do something extra special. When it has nothing to do with getting paid, or my job or what it says in my contract, but when it's purely human things. For example, we were working with a candidate once who had been fired. He was a single dad with a son and he suddenly became seriously ill while he was in our program. (...) He didn't have any money and no network. I gave him a voucher and the other consultants and the chief consultant also started to help. It's one of the coolest experiences I've had at this job. Martin (a colleague) filled out a transport application for the municipality. Peter (the boss) contacted another colleague of ours from the town of Gladsaxe and arranged transport to appointments at the hospital. At that point, he (the candidate) was ready to give up everything. There's something about doing what's right, just doing what's right, then I do my job well, when I do it right. I still talk to him. He's started working again, his treatments are over and he has been declared healthy. If things had happened differently, he would have become paralyzed because he didn't have anyone. Just us helping a little. We drove out to his house with the application, then went to the municipality and said 'this is urgent'. It didn't take much. It's amazing how much just a small gesture can mean. Being involved in that was great (narrative interview, consultant)

When asked to tell a story of a job well done or about an interesting work task, the first association is not uncommonly doing something special or extra, as in the example just provided. In this story, doing something extra special is constructed as being opposite

to the financial outcome or what is in the job description and as purely the “human things”. Similar stories celebrating the enriching, meaningful aspects of a completed job and giving praise to the coworkers are presented on the company intranet. The stories shared on the intranet are more polished and carefully crafted as they are a public type of narrative identity work portraying only positive self representations and harmonic images of self, work and the organization. The ones performed in interviews, as in the example above, illustrate the contextually embedded, antenarrative, moment-to-moment nature of constructing images of self, work and the organization. The specific retrospective narrative of the candidate is interrupted by the thoughts and associations of the consultants, such as “There’s something about doing what’s right, just doing what’s right, then I do my job well, when I do it right”. In this way, the story performance episode is a combination of narrative retrospective sensemaking and a here-and-now living story performance of why and how this work is meaningful and rewarding.

The story above represents a type of dramatic story performance characterized by a richness and almost epic form of representation; however, there are also less dramatic, less specific story performances about, for example, asking the right questions, being able to see options not immediately visible to the candidates or customer and about helping companies find just the right candidate, all of which refer to the same theme that this job is meaningful and rewarding when making a difference in the lives of others. As in the story above, doing something extra special that is not an inherent part of the job description or necessarily expected of the consultants is often presented as an important element of performing well and of making the almost impossible possible. The extra effort and commitment of the consultants is frequently used as an evaluative comment (Riesman, 1993) when finishing stories and ascribing meaning to the experiences narrated. Another consultant finishes her story of a situation in which she felt like she did her job well with this description, “Well, it was nice. Of course it’s

also nice when people get a job, but I always think it's nice when I put in an extra effort, because technically it isn't something we get paid for". Again the narrative of a specific work episode is finished by a more here-and-now type of story work.

In the story above, the efforts of the consultants and their colleagues are simultaneously described as being "extra" and "special" on the one hand and as "it didn't take much" and "just a small gesture" on the other, allowing the consultant to construct himself as someone who made a genuine difference without sounding pretentious and thus making a positive self-representation. The emotions attached to these stories are positive, often expressed as pride or joy in being able to help others. In the stories referring to the theme of making a difference in the lives of others, there is often a positive, easily narrated correspondence between a self-definition and work situation (Sveningsson og Alvesson, 2003). Moreover, the consultants can present the organization as a meaningful context for their daily work. However, as in the example presented, tensions between the human factor or doing the right thing and the financial results are often an underlying subtheme of these stories, thus illustrating how storytellers simultaneously address more than one organizational storyline. This is not only a storytelling episode about making a difference in the lives of others. The author is simultaneously addressing a central organizational dialog related to the output of the work of the consultants, thus contrasting the immaterial output often accentuated by consultants, such as joy, success and the satisfaction of candidates, clients and collaborators, and more measurable outputs such as financial results, the number of client meetings and conversations with candidates. Thus, the positive stories of making a difference in the lives of others often reflect an ongoing polyphonic organizational dialog filled with tensions and opposing opinions that are often related to another central work theme, namely the quality of work, which I will explore in the next section.

When narrating stories related to the theme of making a difference, other tensions often appear. Two central concerns are that helping people and/or solving their problems is not always achievable and the other is that the constant contact with many different people can be a highly strenuous, demanding aspect of the consultants' daily work. One interviewee explains, "You're in contact with a lot of people in one day. You feel used up when you get off work and get exhausted after so many conversations (...)". While another states:

I have an hour to get everything out of a person, so there's a certain amount of pressure when you have four of them in the course of one day, which leaves me feeling completely beat. I just can't take in more people (...) On the days when I have a lot of interviews, I'm tired and I don't have any energy left for my children (narrative interview, consultant).

The two consultants just cited share the sometimes strenuous nature of their everyday work experiences by performing stories counter to the positive aspect of helping others. These types of stories are often more fragmented. They are not full-blown retrospective narratives in the classic sense of having a beginning, middle and end (Boje, 2011), and often they do not relate to specific incidents or period of time but are instead more generalized statements of the nature of the work. In the two story performance episodes, the candidates and customers appear as "a lot of people" and something that just cannot be taken in, but arguments against the shared conception that their work is meaningful and rewarding are not necessarily presented. Another issue, however, also takes up space and challenges the meaningfulness, namely non-work. The meaningfulness of the daily work of the consultants is challenged by its influence on non-work, and the image of self, work and the organization becomes less coherent and harmonious. In these types of stories or story fragments, work takes the form of something overly demanding and the relational aspect of the work becomes a negative, demanding circumstance. The emotions attached to the stories by the narrator

are regularly described with words like “tired” or “drained” and a sense of despair is often expressed in connection with having to perform oneself as someone who is exhausted by work and who does not have enough energy left over for matters outside of work, e.g. friends and family. These types of story performances are antenarrative in the sense that they are unfinished and in the making; they are also connected to other stories of work in webs of living stories of this organization shared across time and space (Boje, 2001, 2011). The sensemaking stretches into the future due to the open-ended construction of self, work and the organization and by performing being a consultant as something that may not last in the future.

The quality of work

Closely connected to the shared conception that work is meaningful and rewarding when making a difference in the lives of others is the insistence on quality or on doing work well as an important prerequisite for meaningful work:

I've always said that I want to be able to look myself in the eye. Well, it's just a good feeling and that's important to me. I want to do my things well and it's really great when I succeed, and in relation to customers, well, I don't want to promise them too much. It's partly that feeling of anxiety about not being able to live up to it; that haunts me too. Then they get angry. I want to do my job well and I want others to think so too. I had a job challenge that went poorly and after three months we decided that it hadn't succeeded, and I think that I fought incredibly hard. (...) It's been a tremendous challenge for me, but it's awfully annoying to determine that after three months it just didn't work. But, actually, because I knew that I had done what I could, that I had made an effort and really tried, well, then I can't do more (narrative interview, consultant).

This example illustrates the ongoing, temporal process of making our lives and ourselves sensible through narrative performances (Cuncliffe & Coupland 2012). The consultant cited above is negotiating with herself about the relationship between doing things well and succeeding. She portrays herself as someone who “wants to do my things well” and to “be able to look myself in the eye”. She is anxious about not being able to do well and of making people “angry”. The failure of the episode narrated is presented as less devastating because she knows she did her best. Her telling of herself as someone who insists on doing things the right way and not promising too much is intertextually connected to the other story about helping a sick candidate, where narrating the importance of doing the right thing was in focus, “There’s something about doing what’s right, just doing what’s right, then I do my job well, when I do it right”. The conception of doing the right thing is a recurring theme in the consultants’ stories. The similarities between the ways it is used indicate the creation of shared meanings and show how consultants’ story performances relate intertextually across time and space (Boje, 2001). However, the nuances and imaginative ways in which “the right thing” is constructed in each contextually embedded story performance event illustrate the constant individual narrative identity work performed to display positive self-representations and to construct the relationship between self, work and the organization in meaningful ways. Sometimes doing the right thing is constructed in direct opposition to the financial results, while at other times it is connected to e.g. personal or organizational values, the interest of the company and/or the candidate.

Also, the example presented here illustrates the extensive story work that goes into narrating failure and portraying positive self-representations of being a dedicated person who insists on doing things well and the antenarrative or polyphonic nature of the narrative identity work performed in relationship to the daily work and the organization as a place of work. Many considerations are at play such as financial results, satisfying customers, being able to “look myself in the eye”, “do my things

well”, “do my job well” and having others “think so too”. All these aspects of the work are connected to strong emotions such as anxiety and anger. Performances such as these, where work is at once both potentially extremely satisfying and devastating, are not uncommon in the empirical material. In addition, jumping from one extreme expression of emotions to another is not uncommon, as in the following example, where work is constructed as something the consultant “loves” and that is overly demanding:

I had a really busy period last summer when I was here alone. Orders poured in and it's fantastic, I love my job, but you can only handle a certain amount of work and the day turns out not to be good if you've suddenly been at work for 12-14 hours and you've done that for many days. At some stage, the air goes out of the balloon and you can't do more. Then it's not fun. And when your boss doesn't even call or is impossible to get a hold of, then you haven't had a good work day (narrative interview, consultant).

In this rather fragmented story performance episode, another central assumption is introduced: fun. Again the consultant is making a reference to a broader organizational dialog and the presumption that working hard is fun and that work is supposed to be fun. This aspect will be explored in the next section, which looks at the construction of success in the work practice stories performed by consultants.

The quality of work is a concern of both consultants and management and all members of the organization agree that quality is an important aspect of the consultants' work. However, the consultants' stories reflect a polyphonic organizational dialog consisting of many disagreements and inconsistencies. There is no consensus on what quality looks like in praxis and there is a constant negotiation of what quality is in relation to the input (the work of the consultants) and the output (the service delivered to

customers and candidates). Management is concerned with obeying rules and procedures, and their notion of success and quality is often closely connected to the financial results and satisfying customers. As in the examples above, the consultants often relate the quality of work to issues of doing the right thing or making an extra effort. In this way, quality is connected to notions of time and resources. Doing the right thing often takes time and requires extra effort.

The organizational dialog negotiating the relationship between time and quality is characterized by various paradoxes and tensions. It does not, however, consist of two opposing opinions of management and employees. Instead, it reflects how consultants and management sometimes have a different focus and draw on distinct organizational discourses or how the context of the storytelling episodes allows the scene to be set for assorted types of storylines of what quality is in relation to the everyday work practices. In the intimate storytelling situations that arise, for instance, in the corridors, at lunch, during smaller meetings and in dialogs between manager and employee, there is room for nuanced, detailed negotiations of the relationship between time, resources and quality. At the more official storytelling events, however, like customer meetings and company-wide gatherings, more hegemonic stories are performed claiming that this is a company that always delivers quality, follows the rules and never compromises its values or beliefs. These hegemonic attempts to define the quality of the products delivered by the company are sometimes contested by the consultants when performing work practice stories of self, work and the organization.

In the work practice stories of the consultants, the notion of quality is often most explicit in stories of situations or periods where there is a lack of quality. One consultant narrates a very busy period as follows: “I simply had too many tasks, which meant less quality and I couldn’t keep up. I hate it when I don’t manage to get out and say hello to the candidates. Things need to be in order. We have to keep our promises. Otherwise the quality is poor” Such negative work practice stories frequently express

quite extreme emotions of despair and hopelessness. Connecting the lack of quality to a shortage of resources creates a tension between self, work and the organization. The organization is no longer portrayed as a meaningful work community allowing the consultant to perform meaningful and rewarding work. The use of the words “hate” and “keeping our promises” reflects the seriousness of the emotions expressed. The frustration portrayed and the fragmented nature of the story performed by the consultants claiming that quality is not always an option demonstrate how the failure of the construction of self, work and the organization is narratively handled in the responsive story work of the consultant. Narratively performing herself as someone who insists on doing work well by ensuring that things are done right allows the consultant to deal with the failure of the construction of coherence between a positive self-representation and her work situation. The story performance is also an example of what is not said and yet shared (Boje, 1991: 107). By ending her performance with the word “otherwise the quality is poor”, the consultant is not only portraying herself as someone who insists on quality, she is also making a reference to the shared notion that this is a company that insists on doing things well and ensuring that customers always receive quality.

Having success

Having success and making everyone happy are another work practice theme often referred to by consultants when addressing the meaningfulness of the work performed:

It's great and the cool thing about this job is when you succeed, when things go well and the recruitment has gone through and everyone is happy. It's really nice to talk to the candidates who have just signed a contract and quit their job and they're just happy and excited. And the

company is happy, everyone is happy and we can send out an invoice (narrative interview, consultant).

In this story performance episode, succeeding is primarily associated with making everyone happy. However, at the end of this narration, the financial aspect is also accentuated, “we can send out an invoice”. As a result, the consultant makes a reference to the conception regularly performed by both members of the management team and consultants, i.e. making money is important. The success stories do not necessarily contain a contradiction between the financial results and the success of the situation. However, as with stories about making a difference in the lives of others, doing the right thing, considering the human aspect, being true to one’s values or making people happy often take center stage, thus allowing consultants to present positive self-representations. In the construction of self, work and the organization, the need for success is often narrated as an important aspect of the consultants’ self-representations:

It’s important for me to be able to see the results. I’m a very determined kind of person, so if I don’t see any results, I just feel defeat over and over again. I need to have some success (...) I like making other people happy. I often let my surroundings define me, and then I also feel happy (narrative interview, consultant).

Again, the happiness of others is narrated as a central aspect of the job. In this way, talking about success is made possible without appearing too self-satisfied. Also, success stories are almost never performed without a touch of self-irony or emphasis being put on the importance of others or on the luck of the situation. The importance of collaboration is an especially common way of downplaying one’s own role in the success by focusing on the importance of teamwork and the special efforts of

colleagues. The stories of collaborative success are a type of story often presented on the company intranet:

I was at a customer's on Wednesday to get a rush job. It was to cover a maternity leave and, optimally, the person had to start within 7-10 days. Whew, the pressure was on but that's cool. For those of you who don't know me, I can tell you that I thrive when there's a fast pace and short deadlines. I looked at our candidate database and asked colleagues for advice. Mia had just interviewed one of Thomas' candidates and she was suitable for the job and quite interested in it. Morten had an outplacement candidate who might be interested. These two were the most suitable and the only two being interviewed by the customer today. He liked both of them, but had to settle for one. This makes working together fun (narrative interview, consultant).

By connecting the success of the situation to having fun and collaborating with colleagues, the consultant is able to present herself as successful and as someone who enjoys working fast and having short deadlines without over estimating the importance of her own performance. At the same time, she draws on organizational discourses or mutually shared conceptions on the importance of collaboration, working fast and making an extra effort to ensure success and create the perfect match between company and candidate. This is done nearly seamlessly and with little effort, indicating the integrated and prevalent nature of such conceptions. This consultant has learned to tell her stories as part of this particular organization in a way that makes it possible for others to relate to her story without much effort or knowledge of the specific situation.

However, as illustrated earlier, success is not always possible. Because of the positive emotions attached to situations of success and the organizational emphasis on the importance of being successful, the devastation of failure often becomes even more

prevalent and personal. In what are often fragmented, less positive story performances where the consultants find themselves unable to resolve the situation or perform as they wish, the organization and management sometimes appear as disruptive factors, as obstacles making it difficult for the consultants to perform stories of coherence and agreement between themselves, work and the organization. However, at other times, unchangeable circumstances are narrated as obstacles of success. The stories of not being able to perform successfully or help others do not often refer to specific episodes or experiences, but are more generalized descriptions:

I have a hard time letting go and I get too involved. Sometimes I meet candidates who are incredibly hopeless and that's too bad for them, but I find it difficult to help them move on from where they are because they are so hopeless. I also disappoint a lot of people and that gets me down, also when the candidates, for example, back out. And all those things get to me a lot, also all the things that you can't really explain. It depends on what you're like as a person. Of course I realize that when ten people apply for a job, nine of them will get turned down, but I never imagined it would be as hard on me as it is (narrative interview, consultant).

In this example, the extra effort and positive commitment described in the success stories is expressed in the negative form of over involvement. There is often a sensation of despair and sadness found in such stories. In the epic stories of helping others and making a genuine difference, the plot revolves around the axis of success or failure (Gabriel, 2000). And in light of the many success stories, the stories of failure become even more devastating and personal. Success is easily narrated and connected to positive conceptions of self; however, stories of failure are more fragmented and disrupt fantasies of self, work and the organization (Driver, 2009). In stories of personal failure, the line of business or industry of the company is sometimes presented as an important factor:

It's a very hard core industry. This applies to the entire industry, also this company – it's not true that we're different; the entire temporary employment industry is like this. They say that if you can handle the temporary employment industry, you can handle anything. I'm fine with sales, which is something you constantly do in this industry. That's what I like about it, the fact that it deals with relationships; I'm not selling a tangible product. I can't say it's pink and looks like this or this. It's my credibility that sells, the fact that they trust me to find the right person. I actually really like that and that's what my reputation depends on. And that's precisely what is so hard core about this industry, because if there's something that's not like it's supposed to be then it reflects back on me and I'm the one that gets the blame. Ninety percent of the time everything goes alright, but it's the ten percent that makes this a difficult brand and people don't necessarily speak nicely. When expectations aren't met, people get frustrated (...) and of course that frustration gets directed at us, which is why it's important not to take it personally. The people that can keep everything separate do really well. For someone like me, who is very empathetic, puts their heart into it and who wants everything to be successful, then it can be very difficult. But I've learned some things and I'm getting much better at keeping things separate. In the beginning, I was just totally, oh no, it's my fault (narrative interview, consultant).

The glimpse of narrative identity work provided by this female consultant connects the immaterial and relational nature of the job to the fact that the products delivered to customers and candidates are primarily the competences, knowledge and commitment of the consultants. Creatively, she is negotiating the meaning of these aspects of her work with herself. On the one hand, she likes the fact that what she is selling is herself and her own credibility. On the other hand, selling oneself appears to be potentially

hard work that makes distancing oneself from work difficult. The story performance illustrates the fine line between aspects of the job being narratively performed as rewarding and as potentially over demanding. Selling herself and her expertise as a consultant is in the same story performance episode performed as something that she “really likes” and something that can be “very difficult” to handle. She portrays herself as a perfectionist striving for success who puts her heart into her work. However, she also states that she is learning to distance herself and not to take potential failures as personal.

Although creatively constructed in this particular time and space, this type of narrative identity work is similar to other consultants’ construction of self, work and organization. Success is often closely connected to positive self-representations and constructed as a personal desire and important goal. Being the primary input of this type of the immaterial work is performed as desirable and as something the consultants would not do without. However, as in this example, selling oneself is potentially hard work because the potential failure thus becomes a personal failure. The imaginative and associative nature of narrative identity work is well demonstrated in this story performance. Many considerations and organizational dialogs are at play and many hints are made. For example, the statement “It is not true that we’re different” is a reference to an often shared notion that this company is different from its competitors because values, quality and the human aspect are never compromised. Also, imaginative constructions of self, work and the organization are made and then torn apart in the creative story work of the consultants to reveal the antenarrative nature of work practice stories of self, work and the organization. They are always in the making and never finished or completed in the narrative retrospective sensemaking. Again, the immaterial and relational nature of the work is presented as both potentially demanding and meaningful.

Conclusion and discussion

This analysis has explored the work practice stories of consultants as they creatively construct themselves, work and the organization in imaginative ways in an attempt to establish and capture the nature of the work and the organization as a place of work. The analysis illustrates how many considerations always exist that must be taken into account and that much story work is required in such constructions if they are to portray positive self-representations (Goffman, 1959) and produce a sense of coherence and distinctiveness (Sveningsson & Alvesson, 2003). A particularly interesting aspect of the analysis is the dual function of the stories that allow the consultants to creatively construct, “the organization, work and self in imaginary ways but also, importantly to encounter the failure of such constructions” (Driver, 2009: 362). The themes presented appear to be contextually embedded and institutionalized in the sense that they have become shared ways of talking about work and organization in this particular organizational setting. In this way, the analysis undertaken casts light not only on the creation of meaning but also on the negotiation of meaning. The analysis shows how the positive work stories of making a genuine difference, doing work well and having success are easily performed as positive narrative self-representations portraying a meaningful correspondence between self, work and the organization. The less positive story performances are often more fragmented and personal. However, they too form clusters of shared meanings of why the work situation is not always satisfying and meaningful. Thus, the more fragmented stories of not having enough time and being overwhelmed by work are also intertextually related across time and space. They form dialogs of the organization not necessarily easy to perform on the company intranet but nonetheless shared in the interview and at other intimate storytelling occasions.

The analysis illuminates how the relationship between self, work and the organization is constantly being negotiated in work practice stories. There is a constant negotiation

between a plethora of different emotions, demands, expectations, conditions, assumptions and ambitions. This is reflected in the constant and ongoing negotiation of meaning both at the individual and at the collective level of narrative identity work. The consultants are constantly answering questions of who am I, who are we (Sveningsson & Alvesson, 2003) and why the work I/we perform is meaningful and rewarding on the one hand and challenging and demanding on the other. Similarly, the organization as a meaningful framework for work is constantly being created and negotiated. This illustrates how sensemaking can be seen as a temporal process of making ourselves and our lives sensible through narrative performances (Cunliffe and Coupland, 2012).

In the interviews, many of the consultants make reference to all of the three themes presented in the analysis: doing work that makes a difference, doing work well and having success. They are presented as important indicators of what constitutes meaningful and rewarding work. As mentioned earlier, there are more positive work stories in the empirical material than negative ones. One reason is perhaps that the organization has a history of sharing stories of success and that the consultants are expected to perform positive images in their daily work of the organization and of the work they do. This consequently makes the positive aspects more rehearsed and prevalent. Another explanation is that the consultants focus their narrative identity work towards performing positive self-representations. Or maybe there are simply more positive work episodes to recall. Whatever the reason, the performance of positive self-representations may create unrealistic images of what work should be and what role it potentially fills in life, thus resulting in shared images of work that may be hard to live up to.

The consultants, however, also share less positive themes, which indicates that the work they do is not always perceived as being meaningful or rewarding. In the less positive work practice stories, the matter of work boundaries appears to be a central

issue of concern. Often work is presented as being without limits. The extra effort and investment of time and energy as well as emotional and personal commitment are performed and presented as a precondition of success. In this way, work is ascribed meaning through time and effort. But work also seems to lose its meaning when the time and effort demands become overburdensome. In many of the storytelling episodes, the success of the organization becomes an individual responsibility in the sense that it is only made possible through the personal and emotional commitment of the consultant and the time and effort they invest. Furthermore, the organizational focus on having and sharing success creates a community where failure becomes an excluding factor. Stories of being unable to do your job well or about difficulties in balancing between work and non-work easily become an individual responsibility. The constant reproduction of the notion that work is most rewarding, interesting and fun when making an extra effort or being extraordinarily dedicated, however, makes drawing the boundaries between work and non-work difficult. This struggle is reflected in the story work of the consultants, where the negative statements are often more indicative and fragmented, merely hinting at matters of concern and not fully articulating them.

The analysis attempts to illustrate how work is not good or bad, rewarding or challenging, meaningful or meaningless, but that it can potentially comprise all these aspects at once. Similarly, the organization as a place of work is constantly subjected to the ongoing story work of its members as they attempt to make sense of their experiences, drawing on mutually shared conceptions and discourses but also on constructing unique and imaginative images of self, work and the organization in their constant and responsive attempts to perform positive, coherent and distinct self-representations.

References

- Alvesson, M. (2000): 'Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies', *Journal of Management Studies*, 37(8): 1101-1124
- Alvesson, M. (2001): 'Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity', *Human Relations*, 54(7): 863-886
- Barley, S.R. and Kunda, G. (2001): 'Bringing work back in', *Organization Science*, 12(1): 76-95
- Belova, O., King, I. and Sliwa, M. (2008): 'Introduction: Polyphony and Organization Studies: Mikhail Bakhtin and Beyond', *Organization Studies*, 29(4): 493-500
- Belova, O. (2010): 'Polyphony and the sense of self in flexible organizations', *Scandinavian Journal of Management*, 26(1): 67-76
- Blair-Loy, M. (2009): 'Work Without End? Scheduling Flexibility and Work-to-Family Conflict Among Stockbrokers', *Work and Occupation*, 36(4): 279-317
- Boje, D.M. (1991): 'The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm', *Administrative Science Quarterly*, 36: 106-126
- Boje, D. M (1995): 'Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern analysis of Disney as "Tamara-land"', *Academy of Management Journal*, 38(4): 997-1035
- Boje D.M. (2001): *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*, London: Sage Publications
- Boje, D.M. (2006): 'Breaking out of narrative's prison: Improper story in storytelling organization', *Story, Self, Society: An Interdisciplinary Journal of Storytelling Studies*, 2(2): 28-49
- Boje, D.M. (2008): *Storytelling Organizations*, London: Sage Publications
- Boje, D. M. (ed) (2011): *Storytelling and the Future of Organizations. An Antenarrative Handbook*, New York: Routledge
- Brown, A.D. (2006): 'A narrative approach to collective identities', *Journal of Management Studies*, 43(4): 0022-2380

- Buch, A., Andersen, V., Sørensen, O.H. (2009): '*Videnarbejde og stress: Mellem begejstring og belastning*', Djøf Publishing, Randers.
- Czarniawska, B. (2004): '*Narratives in Social Science Research*', London: Sage Publications
- Coupland, C. and Brown, D.B. (2004): 'Constructing organizational identities on the web: A case study of Royal Dutch/Shell', *Journal of Management Studies*, 41(8): 1326-1347
- Cunliffe, A. L., Luhmann, J. T. and Boje, D. M. (2004): 'Narrative Temporality: Implications for Organizational Research', *Organization Studies*, 25(2): 261-286
- Cunliffe, A.L. and Coupland, C. (2012): 'Narrative sensemaking: From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative', *Human Relations*, 65(1): 63-88
- Driver, Michaela (2009): 'Fromk Loss to Lack: Stories of Organizational Change as Encounters with Failed Fantasies of Self, Work and Organization', *Organization*, 16(3): 353 - 369
- Flanagan, John, C. (1954): 'The Critical Incident Technique', *Psychological Bulletin*, 51 (4): 327 - 358
- Gabriel, G. (2000): '*Storytelling on Organizations*', New York: Oxford
- Goffman, E. (1959), '*The Presentation of Self in Everyday Life*', New York: Doubleday
- Gotsi, M., Andriopoulos, C., Lewis, M. W. and Ingram, A. E. (2010): 'Managing Creatives: Paradoxical Approaches to Identity Regulation', *Human Relations*, 63(6): 781-805
- Grosen, S.L., Knudsen, K.W. (2003): 'Men det er da noget kvinder gør: Relationer mellem arbejdsliv, familieliv og køn', *Tidskrift for arbejdsliv*, 5(4), 41-57.
- Hazen, M.A. (1993): 'Towards polyphonic organization', *Journal of Organizational Change Management*, 6(5): 15-26

- Hochschild, A. (2003): '*Tidsfælden: Når familien bliver arbejde og arbejdet bliver familie*', Copenhagen: Munksgaard Danmark (Original title: 'The Time Bind', 1997)
- Humphreys, M. and Brown, A.D. (2002): 'Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance', *Organization Studies*, 23(3): 421-447
- Ipsen, C. (2006): '*Vidensarbejderens særlige arbejdssituation og muligheder for forebyggelse af arbejdsrelateret stress i vidensarbejdet*', Kgs. Lyngby: DTU
- Ipsen, C. and Jensen, P. L. (2012): 'Organizational Options for Preventing Work-Related Stress in Knowledge Work', *International Journal of Industrial Ergonomics*, 42: 325-334
- Kornberger, M. and Brown, A.D. (2007): 'Ethics as a Discursive Resource for Identity Work', *Human Relations*, 60: 497-518
- Kamp, A., Lund, H. L. and Hvid, H. S. (2011): 'Negotiating Time, Meaning and Identity in Boundaryless Work', *Journal of Workplace Learning*, 23(4): 229-242
- Linde, C. (2001): 'The Acquisition of a Speaker by a Story: How History Becomes Memory and Identity', *Ethos*, 28(4): 608-632
- Linde, C. (2009): '*Working the Past, Narrative and Institutional Memory*', Oxford: Oxford University Press
- Mallett, O. (2012) and Wapshott, R. 'Mediating ambiguity: Narrative identity and Knowledge Workers', *Scandinavian Journal of Management*, 28: 16-26
- Mishler, E.G. (1999): '*Storylines*', London: Harvard University Press
- Renemark, D. (2007): '*Varför arbetar så få kvinnor med finanser?*' *En studie av vardagen i finanssektorn*, Gothenburg: BAS
- Riessman, C.K. (2008): '*Narrative Methods for the Human Sciences*', London: Sage Publications
- Riessman, C.K. (1993): '*Narrative Analysis*', London: Sage Publications

- Robertson, M. and Swan, J. (2003): 'Control – What Control?' Culture and Ambiguity within a Knowledge Intensive Firm', *Journal of Management Studies*, 40(4): 831-858
- Pedersen, A.R. (2008): 'Narrative Identity Work in a Medical Ward – A Study of Diversity in Health Care Identities', *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science*, 7(1): 38-53
- Pedersen, A.R. (2009): 'Moving away from chronological time: Introducing the shadows of time and chronotopes as new understandings of 'narrative time'', *Organization*, 16(3), 389-406
- Pedersen, A.R. and Johansen M.B. (2012): 'Strategic and everyday innovative narratives: Translating ideas into everyday life in organizations', *Innovation Journal*, 17(1): 2-18
- Pedersen, M. (2008): 'Tune In, Break Down, and Reboot – New Machines for Coping with the Stress of Commitment', *Culture and Organization*, 14(2): 171-185
- Renemark, D. (2007): *'Varför arbetar så få kvinnor med finanser?'* – en studie av vardagen i finanssektorn, Göteborg: BAS
- Riessman, C. K. (1993): *Narrative Analysis*, London: Sage Publications Ltd.
- Robertson, M. and Swan, J. (2003): "'Control – What Control?' Culture and Ambiguity within a Knowledge Intensive Firm', *Journal of Management Studies*, 40(4): 831-858
- Söderberg, A.M. (2006): 'Narrative interviewing and narrative analysis in a study of a cross-border merger', *Management International Review*, 46(4), 397-416
- Sveningsson, S. and Alvesson, M. (2003): 'Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle', *Human Relations*, 56: 1163-1193
- Svensson, P. (2009): 'From Re-presentation to Re-creation: Contributing to a Radicalisation of Linguistically Turned Interviewing in Management Studies',

Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, 4(2): 168-185

Thisted, L.N. (2003): '*Mangfoldighedens Dilemmaer*, Samfundslitteratur, Copenhagen (PhD series: 2003-2024)

Thomas, R. and Lindstead, A. (2002): 'Losing the plot? Middle managers and identity', *Organization*, 9(1), 71-93

Vaara, E. and Tienari, J. (2011): 'On the Narrative Construction of Multinational Corporations: An Anternarrative Analysis of Legitimation and Resistance in a Cross-Border Merger', *Organization Science*, 22(2): 370-390

8

Artikel 4

Når man har sig selv med på arbejde – identitetsarbejde i en organisatorisk kontekst

Forfattere: Didde Maria Humle & Anne Reff Pedersen

I artiklen stiller vi skarpt på det følelsesmæssigt krævende identitetsarbejde, der er forbundet med at performe succes og fiasko i konsulentarbejde. Konsulentfortællinger om fiasko er ofte følelsesmæssigt krævende og fragmenterede fortællinger om det personligt utilfredsstillende i ikke at kunne udføre arbejdet tilfredsstillende. Succesfortællingerne handler derimod om det meningsfulde og tilfredsstillende i gennem arbejdet at gøre en reel forskel for andre mennesker. Den meningsgørelse, der er knyttet til succes og fiaskofortællinger, er helt central for konsulenter arbejdsforståelse og deres opfattelse af overensstemmelse mellem selvdefinition og arbejdsituation. Men fortællingerne skabes ofte 'backstage', og får derfor aldrig den opmærksomhed i virksomhedens sociale liv, som kunne bidrage til en bedre forståelse af medarbejdernes følelsesliv og arbejdsliv.

"(...) det at kunne give kandidaten et drømmejob og kunden en drømmekandidat. Det er meget dejligt, når det lykkes, så har man gjort sit

arbejde godt. Det er lækkert at gøre alle glade, jeg bliver også glad” (konsulent).

”Det, der kommer bag på mig, er, hvor meget det tærer at have med mange mennesker at gøre i løbet af dagen, hvordan det kan trætte en, hvor benhårdt arbejde det egentlig er (...) Jeg bliver træt, det har givet sig udslag i, at jeg har været træt, når jeg kom hjem. Og det er gået ud over min familie. Det har været på den måde, det har været hårdt for mig. Der tror jeg, at denne her jobtype gør, at jeg bruger meget energi på det” (konsulent).

I disse år er der både forskningsmæssigt og i den offentlige og politiske debat stor fokus på ændringer i relationen mellem individ, arbejde og organisation i det senmoderne arbejdsliv. En af de tendenser, der ofte fremhæves i denne sammenhæng, er en opblødning af grænsen mellem det, der er arbejde og det, der ikke er arbejde. For flere og flere af os er arbejdet i dag ikke længere defineret og afgrænset ved tid og sted, hvilket potentielt gør det vanskeligere at afgrænse arbejdets omfang både tidsmæssigt og mentalt. En række danske forskere er i disse år interesserede i at se nærmere på betydningen af f.eks. vidensarbejders særlige arbejdssituation i relation til temaer som overidentifikation, stress og forholdet mellem arbejde og ikke arbejde (se f.eks. Kristensen 2010; Pedersen 2008; Sørensen m.fl. 2007; Ipsen 2006). Denne forskning viser blandt andet, hvordan vidensarbejdets særlige karakteristika, høj grad af frihed, mulighed for personlig og faglig udvikling, fleksibilitet og immaterielle form, ikke, som tidligere antaget, nødvendigvis mindsker stress i arbejdet. Forskningen viser ligeledes, at grænsen mellem arbejde og ikke arbejde – både den tidsmæssige og den mentale i det senmoderne arbejdsliv i høj grad er blevet et individuelt problem, som først får ledelsesmæssig eller organisatorisk bevågenhed, når det er for sent – dvs. når frihed, engagement og fleksibilitet er blevet til udbrændthed og stress. Formålet med denne artikel er at bidrage til en nuanceret, dynamisk og empirisk funderet forståelse af betydningen af en type arbejde, som udover personlig frihed, fleksibelt, udvikling og

immaterialitet er kendetegnet ved en tæt kontakt til mange forskellige mennesker, og som fordrer personligt engagement og følelsesmæssig involvering.

Ovenstående citater stammer fra interview med konsulenter, hvis arbejde er kendetegnet ved, at de ved deres personlige indsats og viden gør en forskel for kunder, kandidater og samarbejdspartnere. Her er det ikke kun de faglige kompetencer, men også de mere personlige, som f.eks. intuition og empati, der er i spil. De bruger dem selv som redskab, og det personlige engagement fremstår som en vigtig forudsætning for udførelsen af arbejdet. Noget af det, der i denne sammenhæng fremstår særlig centralt, er den kendsgerning, at såvel in- som output for arbejdet er immaterielt (Ipsen 2006). Som en af de interviewede konsulenter i undersøgelsen på et tidspunkt udtrykker det: “Nogle gange ville det være lettere, hvis man kunne sige: ‘I dag har jeg produceret 10 fladskærme og gjort et godt stykke arbejde’”. Output for konsulentarbejdet er relateret til andre mennesker og vedrører f.eks. glæde og udvikling – parametre som er svære at måle på, hvilket gør det vanskeligt at vide, hvornår arbejdet er udført godt eller tilfredsstillende. Dertil kommer, at input for arbejdet stort set udelukkende består af konsulenternes personlige indsats, engagement og viden – hvilket betyder, at såvel succes som fiasko meget let bliver personlig og følelsesmæssig.

I analysen i denne artikel er der fokus på konsulenteres arbejdspraksisnære fortællinger om succes og fiasko. Disse fortællinger er ofte uforgængelige og svære fortællinger, som andre medarbejdere og ledere ikke nødvendigvis har adgang til eller ved, hvordan de skal håndtere. Derfor bliver de ofte individuelle, ‘backstage’ fortællinger, som ikke danner ramme for en synlig medarbejderudvikling i organisationerne. Første skridt er at gøre disse fortællinger synlige og udfolde dem og dermed vise, hvordan der ligger et stort følelsesladet identitetsarbejde i at fortælle sig selv i relation til det daglige arbejde. Først og fremmest stiller vi i artiklen skarpt på det følelsesmæssigt krævende identitetsarbejde, der er forbundet med at performe succes og fiasko i relation til

konsulenters daglige arbejde. Efterfølgende vil der være en diskussion af de arbejdslivsmæssige implikationer for relationen mellem selv, arbejde og organisation samt for den ledelsesmæssige udfordring, der er relateret til at håndtere medarbejdernes arbejde med at skabe mening og identitet i relation til deres daglige arbejde.

I artiklen besvarer vi således to overordnede spørgsmål:

1. Hvilke succes- og fiaskofortællinger fremkommer i konsulenters identitetsarbejde i relation til det daglige arbejde?
2. Hvad er de arbejdslivsmæssige implikationer af analysen for relationen mellem selv, arbejde og organisation samt for den ledelsesmæssige udfordring?

Det første spørgsmål er et forskningsspørgsmål, som besvares ved en analyse af succes og fiaskofortællinger. Spørgsmål to besvares ved en kritisk og reflektiv diskussion. De analyser, der præsenteres i denne artikel ligger i forlængelse af den del af den narrative organisationsforskning, som fokuserer på den diskursive og narrative konstruktion af individuel og kollektiv identitet (Mishler 1999; Humphreys & Brown 2002; Sveningsson & Alvesson (2003). Der er fokus på det reflektive og dynamiske aspekt frem for de tidligere identitetsstudier, der har haft en tendens til at operere med en meget statisk opfattelse af den personlige identitet (Albert & Whetten 1985).

Det empiriske materiale er fremkommet ved en kombination af etnografiske observationer og narrative interview. Feltarbejdet er foretaget over en periode på knap to år fra januar 2008 til oktober 2009. Konkret er der foretaget ca. 30 formelle semistrukturerede narrative interview med medarbejdere i case virksomheden, som er et konsulentfirma med ca. 130 ansatte og kontorer i hele Danmark. I denne artikel er der fokus på to typer af konsulenter. 1: Personalekonsulenter, som arbejder med at rekruttere medarbejdere til faste stillinger og vikariater samt med relaterede HR-konsulenttydelser som f.eks. genplacering af opsagte medarbejdere eller kurser i

interviewteknik og 2: Jobkonsulenter, som arbejder i den del af virksomheden, der løser anden aktøropgaver (forløb for ledige) for kommunernes jobcentre over hele landet. Derudover er analysen baseret på etnografiske studier af livet i organisationen, herunder en lang række uformelle interview/samtaler og observationer samt en stor mængde dokumentation (primært kommunikation via mail og intranet).

Artiklen falder i fire dele. Efter indledningen præsenteres artiklens primære teoretiske/analytiske begreber herunder: Identitetskonstruktion, identitetsarbejde, den diskursive konstruktion af succes og fiasko samt de narrative begreber: plot, karakteristika, begivenheder, tid og diskursive strategier. Artiklens anden del er analysen og efter denne følger en kritisk diskussion af de arbejdslivsmæssige implikationer.

Identitet via en diskursiv og narrativ tilgang

Der er mange måder at forstå det følelseskrævende identitetsarbejde på. I arbejdslivsforskningen har man f.eks. undersøgt stressforhold (Siegrist 1986; Ipsen 2006; Sørensen m.fl. 2007), der f.eks. kan komme til udtryk i 'burn outs' (Maslach, Schaufeli & Leiter 2001). Burn outs kan defineres via tre forhold: udbrændthed, distance og ineffektivitet (Maslach, Schaufeli & Leiter 2001, 403), der har stor betydning for, hvordan arbejde kan forårsage svære og negative følelser. Følelser er et centralt begreb for at forstå identitetsarbejdet i organisationer, bl.a. har Finemann (1996a, 1996b) undersøgt forskellige følelsesarenaer; at have frygt, at være nostalgisk, at føle skyld og at være stolt som sociale konstruktioner i organisationer. Gabriel (2000) har videreført dette arbejde, bl.a. i en narrativ kontekst, hvor han har undersøgt, hvordan ansatte typiske kobler nostalgi til fortiden, som omhandler 'de gode gamle dage' i forhold til det hårde liv i organisationen i dag. I denne artikel tager vi

udgangspunkt i, at følelesesarbejdet blandt andet sker via succes- og fiaskofortællinger, som skaber den individuelle, kollektive og organisatoriske identitet.

Der opereres i denne artikel med en processuel tilgang til at forstå livet i organisationer (se f.eks. Humphreys & Brown 2002). Organisationer opfattes ikke som homogene og lukkede enheder med en fast og definerbar organisationsidentitet. Den organisatoriske selvforståelse er i den daglige handlen og dialog under konstant (re)konstruktion. (Hazen 1993; Humphreys & Brown 2002). På samme måde ses den individuelle identitet i denne artikel ikke som en fast identificerbar kerne i det enkelte individ. Der er her fokus på det socialt konstruerede, narrative, dynamiske, relationelle/socialt og performative aspekt af identitet (se f.eks. Mishler 1999; White 2002; Boje 1991). Inspireret af Mishler (1999) anskues identitet som narrative konstruktioner, dvs. som noget, der er konstitueret i fortællinger om, hvem vi er, og hvem vi gerne vil være. Med disse fortællinger skaber vi sammenhæng og mening i det, vi gør, oplever og har oplevet. Det dynamiske aspekt refererer til en opfattelse af identitet som noget, der er foranderligt. Vi fortæller og genfortæller hele tiden os selv (individuel, som gruppe og som organisation). Der er ikke tale om en kontinuerlig og fremadrettet identitetsudviklingsproces, som resulterer i én færdigudviklet identitet. Det relationelle eller sociale aspekt refererer til, at identitet ikke er en fast kerne, der 'bor' i den enkelte, identitet konstrueres i forholdet til og i samspillet med andre. Heraf det performative aspekt af identitetskonstruktionen, som refererer til, at vi hele tiden er i gang med at per-forme vores identitet i vores daglige ageren og i fortællinger. Selvfortællinger ses som kontekstbestemte identitetspræstationer. På denne måde bliver identitetskonstruktionen en evigt igangværende proces, hvor vi hele tiden tilpasser og regulerer vores identitets- eller selvfortællinger, så de giver mening for os selv og andre. En proces som blandt andet finder sted i en organisatorisk kontekst i relation til arbejde.

Identitetsarbejde

En måde at konceptualisere identitet i processuelle termer, i en organisatorisk kontekst, er via Sveningsson og Alvessons (2003) begreb identitetsarbejde. Med denne term fremhæves de dynamiske aspekter og den 'ongoing struggle' omkring det at skabe en følelse af selv og frembringe midlertidige svar på spørgsmålet om: "Hvem er jeg (vi)?" og "Hvad står jeg (vi) for?". Identitets-arbejde er det arbejde eller den 'kamp', vi mennesker er involveret i/optaget af, når vi konstant er i gang med at forme, reparere, vedligeholde, styrke eller revurdere de konstruktioner, som er produktive i relation til en følelse af sammenhæng og særegenhed. I den organisatoriske kontekst stræber vi som individer, ifølge Sveningsson og Alvesson (2003), efter komfort, mening og integration (sammenhængsfølelse) samt efter overensstemmelse mellem selvdefinition og en arbejdssituation. Organisatoriske diskurser, rolleforventninger og narrative selvidentiteter er alle en del af dette identitetsarbejde eller denne kamp.

En måde at udforske identitetsarbejdet på er via praksisnære fortællinger om arbejde, fremover kaldet arbejdspraksisfortællinger. Det er f.eks. fortællinger om en interessant arbejdsopgave, en god arbejdsdag, en mindre interessant arbejdsopgave, en situation, hvor personen følte, at han/hun gjorde sit arbejde godt eller mindre godt osv. De arbejdspraksisfortællinger, som er genstand for analyse i denne artikel, anses for at være stemmer i den polyfoniske (mangestemmede) organisation (Hazen 1993). De er del af de konstante meningskabelsesprocesser, hvorved organisationsmedlemmerne formulerer og reformulerer såvel individuelle som organisatoriske selvopfattelser. Den historiefortælling, som finder sted i interviewsituationen, opfattes således som en præstation og fortællingerne som identitetsarbejde eller identitetspræstationer.

Succes og fiasko i arbejdspraksisfortællinger

Særligt arbejdspraksisfortællinger om succes og fiasko viser konsulenternes identitetsarbejde, da de fremhæver de følelsesladede aspekter af identitetskonstruktionerne. Arbejdspraksisfortællinger om succes og fiasko analyseres i denne artikel via seks analytiske begreber: Plot, karakteristika, begivenheder, tid, diskursive rammer og diskursive strategier. Et plot refererer til et fokus på, hvad det er, der kæder begivenhederne sammen til en meningsfuld helhed (Renemark 2007). Arbejdspraksisfortællingerne opdeles i første omgang efter deres indbyrdes indholdsmæssige sammenhæng. Karakteristika refererer til de fællestræk, der karakteriserer fortællingerne inden for de forskellige overordnede plot. Herunder om det er fortællinger med særlige kendetegn som f.eks. udvikling, fremdrift og harmoni eller tragiske fortællinger om meningsløshed og stagnation.

Begivenhederne er de hændelser, der sker i fortællingen. Fortællingerne kan være beretninger om konkrete hændelser, men også habituelle begivenheder (begivenheder der sker igen og igen uden kulmination), hypotetiske begivenheder samt tematiskcentrerede begivenheder (hvor episoder af hændelser er tematisk forbundne). Sådanne fortællinger har ikke nødvendigvis en begyndelse, en kulmination og en afslutning, og der er heller ikke altid fastdefinerede karakterer eller hovedpersoner (Riessman 1993). Tid handler om, hvordan begivenhederne er koblet til hinanden. Fortællingerne kan være tidskronologiske, men også cykliske (periodiske) eller kairotic (en fortælling, hvor vigtige begivenheder fremhæves, uden hensynstagen til kronologi) (Czarniawska 2004). Et andet narrativt tidsbegreb, som anvendes i analysen, er tidsskygger (Pedersen 2009), som referer til en asymmetrisk tidsdimension. Det vil sige fortællinger, hvor fortælleren ikke altid anvender en kronologisk eller lineær tid. I denne artikel anvender vi begrebet tidsskygge, når fortælleren opererer med en hypotetisk fremtid. Når fremtiden allerede er fortalt, bliver nutiden en forberedelse til denne hypotetiske fremtid. 'Sideskygger' er defineret ved, at fortælleren i sin

fortælling har fokus på de muligheder, der kunne have været, hvis tingene havde været anderledes. Denne hypotetiske nutid har betydning for, hvordan tingenes 'faktiske' tilstand opfattes og for den mening, som begivenheder og handlinger tilskrives.

Begge typer af tidsskygger har betydning for fortællerens meningsskabelse og opfattede handlemuligheder (Pedersen 2009). Fortællingerne skabes i relation til en række fælles diskursive forestillinger eller rammer, som i analysen i denne artikel primært relateres til den organisatoriske kontekst; konsulentfirmaet. Begrebet diskursiv ramme anvendes med inspiration fra Vaares (2002) studie af succes- og fiaskofortællinger i relation til fusioner. Vaare identificerer forskellige diskursive rammer, som de interviewede benytter, når de retrospektivt fortæller om deres oplevelse af fusionen. Diskurserne udgør en ramme for fortællingerne og samtidig begrænser de måden, hvorpå de kan konstrueres. Knyttet til de diskursive rammer er specifikke diskursive strategier, som fortælleren benytter i håndteringen af det pres, der er forbundet med at håndtere succes og fiasko. I Vaares studie bruger de interviewede fortællingerne til at retfærdiggøre og legitimere deres egne handlinger i konteksten. I succesfortællinger er der en tendens til, at de interviewede lægger vægt på deres egen rolle og betydning for succesen f.eks. ved at pege på egne eller gruppens handlinger. I fiaskofortællingerne er der to primære diskursive strategier eller 'moves', som fortællerne benytter for at håndtere fiaskoen og undgå at attribuere fiasko til egen formåen. Den første er at fokusere på en 'rollebestemt' diskurs, hvor selv de mest magtfulde aktører kan portrætteres som magtesløse. Den anden strategi er at attribuere ansvaret for fiaskoen til andre aktører eller omstændighederne. De diskursive strategier er ifølge Vaare (2002) en måde, hvorved fortælleren forsøger at håndtere det komplekse sociopsykologiske pres, der er associeret med at håndtere succes/fiasko.

Ved at analysere konsulenternes arbejdspraksisfortællinger via plot, tid, karakteristika, begivenheder, diskursive rammer og diskursive strategier er det muligt at vise, hvordan konsulenternes identitetsarbejde skabes dels via narrative rammer, der rummer

dramaturgiske og emotionelle betingelser, dels via meningsgivende diskursive rammer, der viser, at det at skabe mening med sit arbejde ikke blot kommer af sig selv, men er hårdt arbejde, der ofte udfoldes i tavse og individuelle fortællinger om succes og fiasko i hverdagen.

Analyse: Fortællinger om succes og fiasko i konsulentarbejde

Analysen i denne artikel er en delanalyse af empirien fra et treårigt ph.d. projekt. Det empiriske materiale er baseret på etnografiske observationer og narrative interview. Sidstnævnte er foretaget via en dialog og uden tematisk fast interviewguide, men med processuel, metodisk guide (Czarniaw-ska 2004). Analysen er en tematisk narrativ analyse med fokus på forskelle og forskellige temaer på tværs af interviewene og det øvrige empiriske materiale (Riessman 2008). De citater, der anvendes i analysen, er repræsentative citater fra analysen af de 30 interview, dvs. at de repræsenterer temaets flertal. Analysen falder i tre dele. Første og anden del er et opsummerende uddrag af afhandlingens analyse af henholdsvis succes- og fiaskofortællinger. Tredje del er en kort opsummering af analysens vigtigste konklusioner og pointer, som skal lede op til en afsluttende diskussion af de arbejdslivsmæssige implikationer for relationen mellem selv, arbejde og organisation og for den ledelsesmæssige udfordring.

Den narrative og diskursive konstruktion af succes

Konsulenternes arbejdspraksisfortællinger om succes handler ofte om udfordringer og fremdrift. Det er f.eks. fortællinger om at gøre det rigtige, gøre et godt stykke arbejde, handle i overensstemmelse med virksomhedens værdier, skabe glæde, løse det

uløselige via den ekstraordinære indsats eller skabe fremdrift for andre mennesker. Analysen viser, at de mange succesfortællinger falder i to overordnede plottyper:

1. Type A: Fortællinger om, hvordan man via denne type arbejde med en personlig indsats og engagement har mulighed for at skabe reel værdi, fremdrift og glæde for andre mennesker (kandidater, kunder, samarbejdspartnere og kollegaer).
2. Type B: Fortællinger om den vanskelige opgave eller situation, der via en ekstraordinær indsats fra konsulenten og dennes kollegaer ender med at blive løst tilfredsstillende.

Succesfortællinger type A: Om at skabe værdi, fremdrift og glæde for andre

Denne type af fortællinger er der rigtigt mange af i det empiriske materiale både fra interview og fra de på intranettet distribuerede succeshistorier fra hverdagen. De er kendetegnet ved en meget eksplicit reference til en overordnet diskursiv forestilling om, at denne type arbejde er meningsfuldt, når der er mulighed for at skabe reel værdi for andre mennesker. Fortællingerne er karakteriseret ved, at de omhandler udvikling og fremdrift. Herunder primært i relation til de jobsøgende kandidater, men også i forhold til kunder, samarbejdspartnere og kollegaer. Her fremhæves både den 'store', ekstraordinære eller overraskende udvikling og de små forandringer eller små skridt på vejen mod et arbejde, personlig afklaring eller et bedre liv. Fortællingerne kan være beskrivelser af habituelle (sker igen og igen), hypotetiske eller tematiskcentrerede begivenheder:

”Hvis jeg kan finde ud af at flytte folk personligt eller fagligt blot ved at sætte mig ned og stille de rigtige spørgsmål, så synes jeg sgu, jeg er dygtig. Så er der ikke meget andet, der giver mig større succes” (konsulent).

Succesfortællinger om værdi, fremdrift og glæde henviser ofte til konkrete personer, hændelsesforløb eller begivenheder:

Interviewer: *“Kan du beskrive en situation, hvor du følte, at du gjorde dit arbejde rigtigt godt?”*

Konsulent: *“Ja, det kan jeg godt [latter] jeg havde en episode, med en langtidsledig, som kom og sagde, at hun gerne ville ind til samtale. Hun fortalte, at hun havde været ledig i ti år, og jeg tænkte: ‘Hold da op, hvordan får jeg dig ud’. Men hun kom ind til en samtale, og det var rigtig, rigtig hyggeligt, hun var meget udadvendt og lidt en sælger type, og hun havde egentlig ikke været ledig hele tiden, fordi hun havde i mellemtiden taget en uddannelse. Hun havde haft noget depression, men nu var hun kommet oven på igen, og ville gerne have en chance, men hun kunne bare ikke få noget, fordi hun har været ledig i de sidste mange år. Vi havde en rigtig god samtale, og så går jeg ud til min kollega og siger: ‘Jeg har en rigtig god kandidat, og nu vil jeg bare prøve at se, om jeg ikke kan finde noget til hende’. Og så siger han: ‘Jeg har lige modtaget en ordre, jeg skal bruge en receptionist om en times tid’ og så tænkte jeg nå [latter] ‘jeg går lige tilbage igen og spørger, om det er noget, hun har lyst til’, og hun sagde: ‘Det vil jeg gerne’. Det var et sted ude på bøhlandet, og så sagde jeg til hende: ‘hvis du lige tager en kop kaffe, så kommer jeg tilbage om lidt’, og jeg havde lige sagt til hende, at jeg desværre ikke havde noget lige nu. Hun var rimelig præsentabel i tøjet, så det var jo bare perfekt, når hun skulle ud i en reception. Kunden havde lagt ordren, og min kollega havde sagt, ‘Jamen det er ikke realistisk, at vi kan løse den om en time’, og så kom jeg tilbage fra samtale. Det var en uges vikariat, og bagefter blev hun forlænget. Min kollega blev glad, ligeså kunden og det samme med sælgeren og selvfølgelig blev jeg glad, fordi hun kom ud, og hun blev også glad, og plus vores samarbejdspartnere [A-kassen] blev også glade, så det var en rigtig lækker oplevelse, så gik der et*

stykke tid, og så siger en kollega: 'Jeg har brug for en receptionist til en fast stilling', og der blev hun så rekrutteret. Det sker ikke så tit at tingene passer så godt sammen, men det er bare en god fornemmelse, når det sker.'

I det sidste citat fortæller konsulenten historien kronologisk fra begyndelse til slutning uden afbrydelse. Som afrunding benyttes en form for evalueringsklausul (Riesmann 1993), dvs. at konsulenten fortæller, hvordan historien skal tolkes eller hvilken betydning, den har for hende. Hun slår fast, at dette er en 'succes' historie, fordi det endte godt, og alle var glade. Konsulenten fortæller her sig selv som en person for hvem, det har betydning, at hun gennem sit arbejde opnår succes ved at gøre alle glade. Der er i det empiriske materiale mange konkrete og kronologisk fortalte fortællinger om situationer, hvor konsulenten alene eller i samarbejde med andre har haft mulighed for at gøre en forskel for andre mennesker. Det er ofte fortællinger om mennesker, som af den ene eller anden grund er havnet i en svær situation, men som i mødet med konsulenten får mulighed for en ny chance:

"Sådan en historie. En mand, der ligner døden fra Lübeck og nu er frisk og glad for sit arbejde, det er fantastisk, det bærer lønnen i sig selv" (konsulent).

Konsulentens rolle sidestilles som i fortællingen om den langtidsledige kvinde ofte med andres indsats eller heldige sammenfald af muligheder. Fortællingerne fremskriver en overensstemmelse mellem selvdefinition og arbejdssituationen, og det er relativt ukompliceret for konsulenterne at fortælle sammenhængende og meningsfulde historier om selv og arbejde med den pågældende virksomhed som organisatorisk kontekst.

Succesfortælling type B: Om den vanskelige opgave og den ekstraordinære indsats

Denne type fortællinger handler ofte om de vanskeligheder, der kan være forbundet med udførelsen af arbejdet, og om hvordan konsulenter via den ekstraordinære indsats

og det personlige engagement har mulighed for at overkomme forhindringer og skabe succes. Fortællinger af denne type er kendetegnet ved en direkte reference til en diskursiv forestilling om, at arbejdet er meningsfuldt, når det giver mulighed for at skabe en reel værdi for andre mennesker.

Fortællingerne er igen karakteriseret ved et fokus på udvikling og fremdrift samt ved den glæde, der er forbundet med at løse den svære udfordring. Mange af fortællingerne refererer til konkrete begivenheder og hændelsesforløb, og de er ofte fortalt med udgangspunkt i en kronologisk tidsramme:

Interviewer: *"Kan du fortælle om en situation, hvor du følte, at du gjorde dit arbejde rigtigt godt?"*

Konsulent: *"Det burde ikke være svært. Det gør jeg hver dag [latter]. Jeg havde en kandidat, som jeg vidste, var misbruger. Jeg havde problemer med at få fat i ham, men havde god kontakt med ham, når han var her. Jeg tænkte, det skal ikke være uforsøgt, så jeg tog simpelthen et brev, jeg havde skrevet til ham og tog hjem til ham. Han boede i stuen, og jeg vidste, at han havde en hund. Jeg kunne se, at han var der, men han lukkede ikke op. Jeg sagde gennem døren, at det var mig, og at jeg kom for at aflevere et brev, og ville putte det ind under døren. Postkassen var brudt op. 'Jeg er her kun, fordi jeg vil hjælpe dig, og jeg synes, du skal komme ud af busken, fordi det er den eneste måde, vi kan hjælpe dig, så du kan komme videre, det er, hvis du kommer frem, ellers kommer du ingen vegne'. En stemme indefra sagde: 'Tak, fordi du kom Lene [fiktivt navn], jeg skal nok ringe i morgen, så vi kan få en snak, og undskyld jeg ikke har gjort det før, jeg har været lidt nede'. Jeg sagde 'Det er i orden, jeg glæder mig til at høre fra dig, jeg lægger brevet her'. Og fluks ringer han næste dag. Der tænkte jeg bare ja, det nytter, det er jo ikke noget, der hører med til jobbet. Men det er noget, der gør en forskel, at han mærker den der rigtige oprigtige interesse i*

ham som menneske. Han ringede, og vi blev enige om, at han skulle gå hos min kollega for at få noget mere afklaring, og jeg tænkte, ja det nytter noget, jeg synes, det var ærgerligt at give op, fordi den mand havde nogle ressourcer”.

I ovenstående fortælling er konsulenten ved hjælp af den ekstraordinære menneskelige indsats i stand til at hjælpe en kandidat. Opgaven er vanskelig og sandsynligheden for succes lille. Der er i denne type fortællinger en mere direkte personificering af succesen, dvs. et større fokus på egne handlinger og betydningen af disse for det positive udfald. Det er den menneskelige og ekstraordinære indsats, der er i fokus. Der references i ovenstående citat, som i mange af de andre af denne type fortællinger til en hypotetisk og mere tragisk fremtid, hvor kandidaten ikke bliver hjulpet. Denne skyggetid har betydning for tilskrivningen af mening. Uden konsulentens personlige indsats og blik for kandidatens ressourcer er der i fortællingen en mere tragisk potentiel fremtid, og tilstedeværelsen af denne forstærker det meningsfulde i det positive udfald. Arbejdet fremstår i denne type fortællinger som en kilde til personlig tilfredsstillelse og glæde. Ved det ekstraordinære menneskelige engagement har konsulenterne mulighed for gennem arbejdet med mennesker at opnå positive følelser som stolthed og glæde, men skyggetiderne vidner om den potentielle personlige fiasko som en evigt tilstedeværende mulighed.

Den narrative og diskursive konstruktion af fiasko

Fiaskofortællingerne er ofte fortællinger om situationer eller perioder, hvor det af den ene eller anden grund er vanskeligt for konsulenterne at føle, at de har mulighed for at udføre deres arbejde tilfredsstillende. Arbejdspraksisfortællinger om fiasko fra det empiriske materiale falder i to overordnede plottyper:

1. Fiaskofortælling type A: Om hvordan tidspres og ressourcemangel til tider gør det vanskeligt at opnå den ønskede kvalitet i det daglige arbejde.
2. Fiaskofortælling type B: Om følelser af personlig utilstrækkelighed i relation til det daglige arbejde.

Fiaskofortælling type A: Om tidspres og manglende kvalitet i arbejdet

Denne type af arbejdspraksisfortællinger om fiasko er karakteriseret ved, at de ofte er 'tragiske' fortællinger om det utilfredsstillende i at føle sig ude af stand til at gøre et godt stykke arbejde, og de fremstår krævende for konsulenternes identitetsarbejde med at skabe mening og sammenhæng mellem forestillinger om selv, arbejde og organisation. De er ofte bygget op omkring et tematisk-centreret underplot som f.eks. 'manglende tid' og/eller 'manglende kvalitet'. Begivenhederne kan godt være faktiske hændelser, men oftere er de fiktive eller hypotetiske. Der er en del af fortællingerne, hvor begivenhederne er habituelle, det vil sige, hvor det er uspecificerede hændelser, som er typiske eller almindelige i den forstand, at de forekommer mere end en gang:

"Det er, når det høvler ind med ansøgninger. Så får jeg dårlig samvittighed over at gå hjem. Vi er også blevet mere ufleksible, fordi vi er færre. Så kan vi ikke altid leve op til den høje standard og kvaliteten daler. Vi kan ikke svare hurtigt til alle kandidater. Der er hele tiden et konstant pres, og det fremmer ikke kvaliteten. Jeg ringer altid tilbage til kandidaterne. Det er vigtigt for mig at leve op til kvalitet og etik. Folk skal behandles ordentligt, men jeg kan desværre ikke altid leve op til det. (...) Det er f.eks., hvis vi ikke kan nå ud til en kunde før, der sendes vikarer derud. Så kan jeg kun garantere for det faglige, uden at vide om personen passer ind. Det er på ingen måde tilfredsstillende. Det er ikke sjovt,

fordi hvis jeg skal gøre mit arbejde godt nok, så skal jeg ud og sige hej til kunden, om det så bare er 20 min” (konsulent).

“Der mangler folk, og så ville det godt kunne blive godt, hvis vi var flere. Så ville der være tid til at få dem [kandidaterne] ud. Jeg har ikke tid til at formidle kandidaterne. Det er som om, vi skal først skal brænde ud (...) vi siger det hver dag, og det har vi gjort i flere måneder, men der kommer ikke nogen, det er ved at blive for meget nu” (konsulent).

Der er specielt i det sidste citat en tydelig skyggetid, som her er defineret ved, at fortælleren har fokus på de muligheder, der kunne have været, hvis tingene havde været anderledes. Konsulenten giver udtryk for, at kvaliteten i arbejdet kunne være bedre, hvis der var flere ressourcer og mere tid. Den hypotetiske nutid får sammen med konsulentens ønske om at udføre kvalitet betydning for, hvordan tingenes ‘faktiske’ tilstand opfattes. Ledelsen får her som i mange andre lignende fiasco fortællinger, det overordnede ansvar for den manglende kvalitet, og det er således vanskeligt at fortælle meningsfulde og sammenhængende fortællinger om selv, arbejde og organisation. Samtidig har skyggetiden betydning for fortællerens meningskabelse og opfattede handlemuligheder. Underplottet ‘manglende tid’ forhindrer konsulenterne i at ‘handle’ sig til bedre resultater. I begge citater er der implicit reference til den diskursive forestilling om det meningsfulde i at skabe reel værdi for andre. Arbejdet mister pga. tidsmangel og manglende mulighed for kvalitet noget af sin mening. Her afspejles den organisatoriske dialog, der handler om at definere, hvad kvalitet er, eller hvad det vil sige at udføre arbejdet tilfredsstillende. Eksemplerne illustrerer, hvordan kvalitet oftest er mest synlig i relation til de situationer, hvor kvaliteten ‘halter’, eller hvor arbejdet ikke lever op til en individuel eller kollektiv opfattelse af, hvad kvalitet er. Når omstændighederne, her tidspress og manglende ressourcer, gør det vanskeligt at opnå den ønskede kvalitet i det meningsfulde arbejde med kandidater og kunder, bliver fortællingerne ofte mere alvorlige, fragmenterede og usammenhængende.

Formuleringer som “Så får jeg dårlig samvittighed over at gå hjem” og “Jeg har ikke tid til at formidle kandidaterne” indikerer, at fiaskoen bliver meget personlig og følelsesladet, og at den får betydning for opfattelse af sammenhæng mellem selvdefinition og arbejdssituation. Der er en distribuering af ansvar til årsager, der ikke har med konsulentens handlinger at gøre. Specielt i det sidste citat er der en tydelig distribuering af ansvar til ledelsen, som efter konsulentens mening ikke tager behovet for flere ressourcer alvorligt. For at håndtere den eller de åbenlyst utilfredsstillende situation(er) anvender konsulenterne forskellige diskursive eller narrative strategier, f.eks. en ‘kraftig’ insisteren på kvalitet i arbejdet og på, at tingene skal gøres på en etisk forsvarlig måde. Ved at fremhæve et personligt ‘krav’ om kvalitet i arbejdet fraskriver konsulenten sig ansvaret for den manglende kvalitet. Konsulenterne ønsker kvalitet og er villige til at yde en ekstraordinær indsats for skabe den, og herved er fokus eller ansvar forflyttet til de urimelige betingelser opstillet af branche, organisation eller ledelse.

Fiaskofortælling type B: Om følelsen af personlig utilstrækkelighed

Disse fortællinger er karakteriseret ved at være tragiske fortællinger med reference til en rollebundet diskurs (Vaare 2002), hvor konsulenterne pga. omstændighederne for arbejdet fremstår som aktører uden reelle handlemuligheder. Kendetegnende for fortællingerne er et fokus på følelsen af personlig utilstrækkelighed:

“I denne her specialistrolle, der bliver jeg tit stillet i en situation, hvor jeg skal definere nogle stillinger, som jeg ikke har ret meget forstand på, og der føler jeg mig tit utilstrækkelig. Argumentationen er selvfølgelig, at jeg er mere kompetent end en kollega, der har en helt anden type uddannelse. Men i forhold til mig selv, der føler jeg tit i de situationer, at der slår jeg ikke til. Det er jo det, vi bliver solgt på, og jeg er også blevet solgt på, jamen Trine [fiktivt navn]

kommer, og hun har helt styr på, hvad det er, I laver, og jeg kommer bare ud og har ikke en hak forstand på, hvad det er, de laver. Jeg kan da godt se, at det er sådan nogle maskiner, men nå ja, jeg ved da ikke, hvordan de fungerer, og det er sådan ligesom at skulle lade lidt som om, at skulle lade lidt som om, at det har jeg lidt styr på, i hvert fald til en vis grænse, og det har jeg egentlig ikke. Der sidder jeg tit i nogle situationer, hvor jeg ikke synes, at jeg kan udfylde min rolle godt nok (...) Det gør mig usikker, og det gør også, at jeg synes, det er træls. Det er det her med, at jeg gerne vil gøre det 100 %, og det synes jeg ikke, at jeg kan i de tilfælde, og det er nok også det, jeg har haft svært ved at vende mig til, at det er fak-tisk godt nok, det jeg gør. Det kan godt være, jeg ikke forstår præcis, hvad det er de laver, men du er med et godt stykke hen ad vejen, og så er det fint” (konsulent).

“Der var en kandidat, der ikke ville kommunikere, og jeg var bekymret for, om han ville blive voldelig. Min kollega havde sendt ham hjem. Jeg vidste ikke, hvad jeg skulle gøre og følte ikke, at jeg havde kompetencerne til det. Der var også en kandidat, der var psykisk syg. Han fortalte, at han havde været udsat for sort magi siden, han var lille. Han troede, han havde dyr i kroppen, og at han fik elektrisk stød om natten. Jeg vidste ikke, hvad jeg skulle gøre for ham. Det har jeg slet ikke kompetencer til at håndtere. Jeg prøvede om jeg kunne grine lidt af det. Men hvis der er for mange af sådanne situationer, så kommer jeg til at trække mig tilbage og pege på mig selv. Og spørge mig selv, ‘hvorfor kan jeg ikke håndtere sådan en mand, hvor han skal henvende sig’” (konsulent).

Plottet er i de to eksempler, som det ofte er tilfældet i denne type fortællinger, en følelse af personlig utilstrækkelighed i relation til elementer af det daglige arbejde. Begge fortællinger er centreret omkring samme tema; manglende mulighed for at udføre arbejdet tilfredsstillende pga. manglende kompetencer. I det sidste citat er fortællingen konstrueret med udgangspunkt i den overordnede diskursive forestilling

om, at det, der gør denne type arbejde meningsfuld, er muligheden for at skabe reel værdi for andre mennesker. Konsulenten ser sig ikke i stand til at gøre en forskel for kandidaterne, og arbejdet fremstår derfor meningsløst. Der er i fortællingen, som i andre af denne type fortællinger en skyggetid, hvor fremtiden fremstår forudbestemt. Udvikling og fremdrift er ikke et muligt eller realistisk fremtidsscenario, og konsulentens muligheder for at 'handle' og udføre et meningsfuldt stykke arbejde begrænses herved. Når kandidaternes fremtid på denne måde skygges af en allerede fastsat og negativ fremtid, bliver det vanskeligt at fortælle meningsfulde beretninger om fremdrift og succes, og fortællingerne fremstår som fragmenterede og vanskelige selvfortællinger.

I den retrospektive meningsskabelse bliver den primære diskursive eller narrative strategi en attribution af ansvar til omstændighederne for arbejdet herunder betingelser opsat af ledelse, organisation og branche. Selv om konsulenterne i denne type fortællinger forsøger at fordele ansvaret for fiaskoerne til eksterne faktorer, fremstår identitetsarbejdet med at opretholde den positive selvdefinition og personlige integritet som en kamp, og den opfattede relation mellem selv, arbejde og organisation fremstår problematisk og ikke meningsfuld.

Opsamling

I indledningen blev forskningsspørgsmålet stillet: "Hvilke succes- og fiaskofortællinger fremkommer i konsulenteres identitetsarbejde i relation til det daglige arbejde?".

Analysen af henholdsvis succes og fiasko viser, at der er meget forskellige måder at skabe og fremvise fiasko og succes på, og at det er meget mere krævende identitetsarbejde at skabe og fremvise en fiasko. Fiaskoen tilskrives personlig

utilstrækkelighed eller omstændighederne for arbejdet, og succesen i højere grad egne handlinger og den ekstraordinære personlige indsats. I fiaskofortællingerne skabes tid ofte via en hypotetisk tid, hvor fortælleren anvender skyggetider til at forstå det, som er sket, ved at relatere til det, som kunne være sket. Fortællingerne har tragiske træk og fremskriver en meningsløshed, fordi der refereres til arbejdsdiskurser om kvalitet i arbejdet og det meningsfulde i at skabe reel værdi for andre mennesker. Hvilket i disse fortællinger ikke er muligt. I kontrast hertil står succesfortællingerne, som handler om fremdrift og glæde via den personlige indsats. Der refereres her ukompliceret til individuelle faktorer og til en diskursiv forestilling om mening i arbejdet via muligheden for at skabe reel værdi for andre. Begge disse typer af fortællinger viser, at det har stor betydning for konsulenterne, om de i relation til deres daglige arbejde skaber mening eller ikke mening ved at skabe værdi og glæde for andre mennesker. Det helt centrale forhold bliver her relationen til og mødet med andre mennesker samt muligheden for at føle sig som en succes i relation til arbejdet med kandidater og kunder.

Diskussion

I denne afsluttende diskussion vil vi diskutere det andet spørgsmål, vi stillede i indledningen: “Hvad er de arbejdslivsmæssige implikationer af analysen for relationen mellem sely, arbejde og organisation samt for den ledelsesmæssige udfordring?”.

Analysen viser, hvordan det er vanskeligt for konsulenterne i denne undersøgelse at opretholde en adskillelse mellem succes og fiasko i arbejdet på den ene side og deres egen selvforståelse eller selvdefinition på den anden side. De er redskabet for deres arbejde, og der er ikke noget filter eller produkt mellem dem og resultatet af arbejdet. Både succes og fiasko bliver derfor meget let personlig. Den problemstilling sættes yderligere på spidsen af det faktum, at succes ofte frembringes ved hjælp af den

ekstraordinære personlige indsats og det følelsesmæssige og menneskelige engagement i arbejdet. Det er i høj grad op til den enkelte konsulent at optimere egen indsats for herved at skabe succes, og skyggetiderne vidner samtidig om, at den potentielle fiasko altid er tilstede. Succesen bliver således et personligt projekt og håndteringen af fiasko en individuel identitetskamp. Samtidig er der hos konsulenterne et udtalt ønske om at skabe kvalitet i arbejdet og reel værdi for andre mennesker. En nærliggende implikation er, som vi ser det, at det bliver vanskeligt for den enkelte konsulent at begrænse arbejdets omfang tidsmæssigt og mentalt. Dels fordi det er vanskeligt at opnå organisatorisk konsensus om, hvornår arbejdet er udført tilfredsstillende, men også fordi konsulentens investering af ekstra tid og engagement i arbejdet bliver den mest nærliggende måde at optimere eller sikre kvalitet på.

I den offentlige debat fremstilles opblødningen af såvel den tidsmæssige som den mentale grænse mellem arbejde og ikke-arbejde, som mange af os oplever i det senmoderne arbejdsliv, ofte meget stereotyp og unuanceret. På den ene side er der den rosenrøde fremstilling, hvor det organisatoriske eller ledelsesmæssige krav om personligt engagement er i overensstemmelse med medarbejderens behov for personlig udvikling og mening i arbejdet. På den anden side er der den meget pessimistiske fremstilling, hvor arbejdets natur og de ledelsesmæssige præferencer i højere og højere grad kræver 'det hele menneske'. Her bliver det umuligt for medarbejderen at adskille arbejde og ikke-arbejde, og i yderste konsekvens presses medarbejderen til en tilstand af overidentifikation, udbrændthed og stress. Det empiriske materiale, som ligger til grund for analyserne i denne artikel, vidner om en mere nuanceret 'virkelighed', hvor konsulenternes daglige arbejde ikke alene er følelsesmæssigt og personligt krævende og potentielt stressende, men også en meningsfuld kilde til personlig tilfredsstillelse og glæde.

Der er således en følelsesmæssig dobbelthed forbundet med denne type arbejde. Så længe det er muligt at udføre det daglige arbejde tilfredsstillende, fremstår arbejdet

med mennesker ikke kun som en mulighed for at skabe professionel eller arbejdsmæssig succes, men ligeledes som en kilde til personlig tilfredsstillelse og glæde. Den opfattede fiasko gør det derimod vanskeligt at fortælle sammenhængende og meningsfulde fortællinger om selv, arbejde og den organisatoriske kontekst. Analysen viser, hvordan følelsen af utilstrækkelighed i relation til det daglige arbejde ofte er forbundet med en ambivalens i relation til branche, organisation og ledelse. Fiaskoen gør derfor relationen mellem individ og branche/organisation/ledelse sårbar. Ifølge Svenningsen og Alvesson (2003) stræber vi som individer i vores identitetsarbejde i den organisatoriske kontekst efter komfort, mening og integration samt efter en form for overensstemmelse mellem en selvdefinition og en arbejdsituation. Vi vil gerne fortælle meningsfulde og sammenhængende fortællinger om os selv, vores arbejde og den virksomhed, vi arbejder i. Det ikke altid muligt, og analysen viser, hvordan muligheden for at skabe mening har betydning for vores opfattelse af arbejdet og virksomheden.

I denne type arbejde, som udover personlig frihed, fleksibilitet, udvikling og immaterialitet er kendetegnet ved en tæt kontakt til mange forskellige mennesker samt personligt engagement og følelsesmæssig involvering bliver forståelse for den enkelte medarbejders identitetsarbejde et vigtigt element i ledelsesarbejdet. Der er her nogle helt centrale ledelsesmæssige udfordringer, som vi mener, det er væsentligt at fremhæve. Det sætter fokus på det ledelsesmæssige ansvar i forhold til at sikre, at det personlige engagement og den følelsesmæssige involvering i arbejdet ikke medfører overengagement og grænseløshed samt i yderste konsekvens udbrændthed og stress.

I analysen viser vi, hvordan det ikke tilfredsstillende arbejde ofte kædes sammen med manglende kvalitet i arbejdet som en konsekvens af tids- og ressourcemangel. Her er det relevant at fremhæve det ledelsesmæssige ansvar for jerntrekanten (Atkinson 1999), som består af tre hjørner: opgavekvalitet, ressourcer og tid. Ideelt skal der være balance imellem disse tre, således at der er tid og ressourcer nok til at skabe kvalitet i

arbejdet, men det er ikke altid tilfældet. Analysen i denne artikel viser, hvordan konsulenterne ikke altid føler, at ledelsen påtager sig et ansvar for at opretholde eller skabe balance mellem tid, ressourcer og opgavekvalitet. Både ledelse og medarbejdere deler en fælles diskursiv forestilling om, at kvalitet i relation til det daglige arbejde er vigtig, men der er ikke en konsensuspræget forståelse af, hvordan kvalitet ser ud i praksis. Det bliver således i høj grad op til den enkelte medarbejder at definere, hvad kvalitet er, og samtidig er det et individuelt ansvar at håndtere den manglende kvalitet.

Som en konsekvens heraf mener vi, at ledere bør tage betydningen af succes og fiasko i relation til det daglige arbejde alvorligt og så vidt muligt understøtte medarbejdernes muligheder for at skabe og fremvise succes i arbejdet. Samtidig er der en vigtig ledelsesmæssig udfordring med at håndtere medarbejdernes identitetsarbejde i relation til fiaskoen – som altid vil udgøre en potentiel del af arbejdet. Det er en ledelsesmæssig udfordring at kunne bruge medarbejdernes arbejdspraksisfortællinger ikke mindst, fordi det identitetsarbejde, der er forbundet med at skabe mening omkring succes og fiasko, ofte foregår 'backstage'. Det kræver, at ledelsen bliver åbne overfor disse tavse og individuelle fortællinger og f.eks. aktivt deltager i at understøtte konstruktionen af fiaskofortællinger som en naturlig del af ledelsesarbejdet. Det handler således ikke om at undgå fiaskofortællinger, men om at understøtte konsulenterne i det hårde narrative arbejde med at skabe fortællingerne og fortælle dem videre.

Referencer

Albert, Stuart & David Whetten (1985): Organisational Identity, i L.L. Cummings & B.M. Staw (red): *Research in Organizational Behaviour*, 7, 263–295, Greenwich, CT: JAI Press.

Atkinson, Roger (1999): Project Management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria, i *International Journal of Project Management*, 17, 6, 337–342.

- Boje, David M. (1991): The Storytelling Organization: A study of Story Performance in an Officesupply Firm, i *Administrative Science Quarterly*, 36,106 –126.
- Czarniawska, Barbara, (2004): Narratives in Social Science Research, London, Sage.
- Fineman, Stephen (1996a): Emotions and organizing, i S. Clegg, C Hardy and W. Nord (red): *Handbook of organization studies*, London, Sage.
- Fineman, Stephen (1996b): Emotional subtext in Corporate Greening, i *Organization studies*, 17, 3, .479–500.
- Gabriel, Yiannis (2000): *Storytelling Organizations*, London, Oxford.
- Hazen, Mary Ann (1993): Towards Polyphonic Organization, i *Journal of Organizational Change management*, 6, 5, 15–26.
- Humphreys, Michael & Andrew Brown (2002): Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance, i *Organization Studies*, 23(3), 421.
- Ipsen, Christine (2006): *Vidensarbejderens særlige arbejdssituation og muligheder for forebyggelse af arbejdsrelateret stress i vidensarbejdet*, Institut for Produktion og Ledelse, Danmarks Tekniske Universitet.
- Kristensen, Anders Raastrup (2010): *Metaphysical Labour: Flexibility, Performance and Commitment in Work-Life Management*, Doctoral School of Organisation and Management Studies PhD Series 2.
- Maslach, Christians, Wilmar Schaufeli & Michael Leiter (2001): Job Bournout, i *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Mishler, Elliot G. (1999): *Storylines*, London, Harvard University Press.

- Pedersen, Anne Reff (2009): Moving Away from Chronological Time: Introducing the Shadows of Time and Chronotopes as New Understandings of 'Narrative Time', i *Organization*, 16(3), 389–406.
- Pedersen, Michael (2008): Tune in, break down, and reboot – new machines for coping with the stress of commitment, i *Culture and Organization*, 14, 2, 171–185.
- Renemark, David (2007): *Varför arbetar så få kvinnor med finanser? – en studie av vardagen i finanssektorn*, Göteborg, BAS.
- Riessman, Catherine Kohler (1993): *Narrative Analysis*, London, Sage Publications.
- Riessman, Catherine Kohler (2008): *Narrative Methods for the Human Sciences*, London, Sage Publications.
- Siegrist, Johannes (1986): Sociological concepts in the etiology of chronic disease: the case of ischemic heart disease, i *Social Science & Medicine*, 22, 247–253.
- Sørensen, Ole Henning m.fl. (2007): Indflydelse i vidensarbejdet – kan man få for meget af det gode, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 9, 2, 3854.
- Sveningsson, Stefan & Mats Alvesson (2003): Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle, i *Human Relations*, 56, 1163.
- Vaare, Eero (2002): On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post Merger Integration, i *Organization Studies*, 23(2), 211–248.
- White, Michael (2002): *Narrativ teori*, København, Hans Reitzel.

9

Konklusion

Som beskrevet indledningsvis har jeg med udgangspunkt i et to-årigt narrativt og etnografisk casestudie i et konsulenthus studeret: *Hvordan job- og personalekonsulenter gennem arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation arbejder med at skabe mening og identitet i forhold til det, de oplever i deres hverdagsliv i og omkring organisationen.*

Ved at kombinere Bojes (1991a; 1991b; 1995; 2001; 2006; 2008; 2011) arbejde med fortællinger og antenarrativ historiefortælling i og omkring organisationer med narrativ identitetsforskning, som sætter fokus på polyfoni, dynamik og kompleksitet og som knytter identitetskonstruktions- og meningsskabelsesprocesser (individuelle, kollektive og organisatoriske) til den daglige organisatoriske fortællepraksis (Mishler, 1999; Linde, 2001; 2009; Pedersen, 2009; Humphreys and Brown, 2002; Driver, 2009; Belova, 2010; Cunliffe m.fl., 2004; Cunliffe og Coupland, 2012) har jeg skabt et vokabular, som har gjort det muligt for mig at studere konsulenternes arbejdspraksisfortællinger som et net af antenarrative fortælleepisoder og som stemmer i de polyfoniske, organisatoriske dialoger. Arbejdspraksisfortællinger blev defineret som *polyfoniske, performative, kontekstuelle, kollektive, dynamiske og intertekstuelle fortællinger om selv, arbejde og organisation.*

Indledningsvis blev to forskningsspørgsmål stillet:

- 1) Hvilke typer af arbejdspraksisfortællinger emergerer i casen?

- 2) Hvilke spændingsfelter fremstår centrale i konstruktionen af selv, arbejde og organisation i fortællearbejdet og på tværs af arbejdspraksisfortællinger?

Forskningsspørgsmål 1

Hvilke arbejdspraksisfortællinger emergerer i casen?

I analyserne i de fire artikler har jeg analyseret, hvordan konsulenterne taler om deres daglige arbejde og gennem forskellige konstruktioner af relationen mellem selv, arbejde og organisation arbejder med at skabe mening og identitet (individuel, kollektiv og organisatorisk). Jeg har blandt andet studeret de komplekse, polyfoniske og dynamiske meningskabelses- og identitetskonstruktionsprocesser som et net af fortælleepisoder, som bliver performet af alle medlemmerne af organisationen i forskellige sammenhænge. Her fremstår det centralt, hvordan der i den pågældende case organisation er en tradition for at fortælle positive arbejdspraksisfortællinger om succes i arbejdet, om samarbejde og om det meningsfulde i at gøre en reel forskel for andre mennesker. De positive fortælleepisoder, som både handler om den fantastiske arbejdsplads og det meningsfulde arbejde, er talrige og fremstår som en central del af, hvordan medlemmerne af case organisationen arbejder med at skabe og opretholde en følelse af fællesskab og sammenhæng på tværs af tid og sted. Her peger analysen på interessante fortællebetingelser i den konkrete empiriske kontekst. Det at performe succesfortællinger om alt det, der går godt, er en integreret og væsentlig del af den organisatoriske fortællepraksis både i relationen til kunder, samarbejdspartnere og kandidater, men også internt organisationens medlemmer imellem. Nettet af positive fortælleepisoder har betydning for, hvordan den enkelte konsulent kan performe sig selv i relation til det daglige arbejde, hvis han eller hun ønsker at blive hørt som medlem af organisationen.

Analyserne viser blandt andet, at to typer af positive arbejdspraksisfortællinger var paradigmatiske i den forstand, at de var institutionaliserede måder at fortælle og performe arbejdspraksisfortællinger i den organisatoriske kontekst: Succesfortællinger og solskinsfortællinger. Disse to typer af fortællinger blev ofte performet på virksomhedens intranet, som i løbet af feltarbejdet blev etableret som et aktivt fortælleforum, hvor de geografisk opdeltede medarbejdere kunne ”mødes” på en mere daglig basis end ved de sociale og professionelle fællesarrangementer. På intranettet antog succes- og solskinsfortællinger en næsten episk form, de var helstøbte retrospektive fortællinger om glæden ved i samarbejde med andre at løse konkrete, vanskelige arbejdsopgaver. Disse paradigmatiske fortællinger handlede om samarbejdet afdelinger og kollegaer imellem, om at løse vanskelige opgaver og om at udøve en ekstra indsats for at gøre en reel forskel for kunder og kandidater. Sådanne positive og konkrete retrospektive fortællinger blev ligeledes konstrueret i interviewsituationerne, dog ofte i en mindre poleret og færdig form og i stedet som mere emergerende og associerende fortællearbejde, og ofte med flere konkurrerende plot i hver fortælleepisode. F.eks. som jobkonsulenten, der afbryder sin egen fortælling om, at han og hans kollegaer hjælper en enlig arbejdsløs far, som bliver alvorligt syg med sætningen ”Det er, når jeg gør det der ekstra og særlige.”

Analyserne viser ligeledes, at konsulenterne i deres forskellige kreative og responsive konstruktioner af selv, arbejde og organisation ofte udtrykte stor begejstring og brugte ord som glæde, sjov og succes. Samtidig peger analyserne på at intime fortællebegivenheder, som f.eks. interviewsituationen, skabte plads til at mere kritiske modfortællinger kunne performes. Disse modfortællinger handlede f.eks. om, hvordan virksomheden ikke altid var et sjovt og fantastisk sted at arbejde, om hvordan det ikke altid var muligt at gøre en forskel for andre mennesker, om at arbejde for hårdt og for meget, om hvordan succes og kvalitet i arbejdet ikke altid var en mulighed og om hvordan, det er krævende at arbejde med mennesker og bruge sig selv som redskab for

arbejdet. De kritiske modfortællinger var mere personlige og ofte mere fragmenterede fortællinger, som ikke blev performet på de officielle fortællefora som fællesarrangementer og intranettet. I overensstemmelse med Lindes (2009) resultater, var det først efter et stykke tid i virksomheden, at denne underskov af kritiske og larmende modfortællinger begyndte at træde frem. Efter at have tilbragt et stykke tid i virksomheden begyndte jeg at forstå de ofte ret implicite hentydninger til kritiske, organisatoriske dialoger omkring f.eks. forholdet mellem kvalitet, tid og ressourcer. Som f.eks. den kvindelige personalekonsulent, som afbryder sin egen fortælling med konstateringen ”Det er ikke kvalitet” og herved laver et statement, som rækker ud over den konkrete fortælleepisode idet den referer til officielle og eksterne fortællinger om, at denne organisation altid leverer kvalitet. Analyserne peger på, at de mere kritiske modfortællinger var mere individualiserede fortællinger, og at det at performe f.eks. manglende kvalitet eller fiasko i arbejdet ofte var forbundet med krævende og modsætningsfyldt fortællearbejde.

Både de positive og de kritiske fortælleepisoder formede meningsklynger, fælles referencer og hukommelsessystemer på tværs af tid og sted, hvilket indikerer, at medlemmerne ikke kun blev induceret ind i et positivt fortællefællesskab. De lærte ligeledes at fortælle deres kritiske arbejdspraksisfortællinger på en måde, så de passede til organisationens fortællepraksis og måder at tale om det daglige arbejde. Opdelingen i positive medfortællinger og negative modfortællinger bliver dog, hvis man ikke passer på, let et statisk og simplificeret billede af, hvordan mennesker i og omkring organisationer i relation til deres daglige arbejde gennem fortællinger arbejder med at skabe identitet og mening. Her har jeg blandt andet brugt begrebet personlig polyfoni til at illustrere, hvordan konsulenterne i deres fortællearbejde i interviewene både relaterede deres fortællinger til positive fortællinger om den fantastiske virksomhed og til mere kritiske dialoger f.eks. omkring et stærkt ledelsesmæssigt fokus på at tjene penge.

Analysen af de narrative interview relateret hertil viser, hvordan mange forskellige storylines og tematikker hele tiden trænger sig på i konsulenternes fortællearbejde. F.eks. var konstruktionen af de tre centrale arbejdspraksistemaer: kvalitet i arbejdet, succes og den reelle forskel for andre mennesker forbundet med en konstant forhandling af betydningen af dem. Samtidig illustrerer analyserne, hvordan mange forskellige hensyn altid er til stede i konstruktionen af selv, arbejde og organisation, og at det derfor ofte kræver meget fortællearbejde at performe arbejdspraksisfortællinger som positive selvrepræsentationer. Således bliver konstruktionen af selv, arbejde og organisation en konstant forhandling mellem en række forskellige arbejdspraksisbetingelser, krav, forventninger, antagelser og ambitioner. Her viste den antenarrative tilgang sig gavnlige i forhold til at skabe plads til spændinger og diskontinuiteter i fortællearbejde. Ved at flytte fokus fra, hvordan fortællinger skaber sammenhæng og kausalitet, var det muligt at studere, hvordan konsulenterne i deres fortællearbejde håndterer modsigelser og spændinger ved hjælp af delvis sammenhængende, mindre meningsfulde storylines samt ved simultant at håndtere flere parallelle fortællinger. I den pågældende empiriske kontekst f.eks. i forhold til både at være tilfreds og utilfreds på samme tid, mellem personlig indsats og fiasko, og mellem drømme, ambitioner og ”virkelighed”.

Resultaterne af analyserne stemmer overens med Drivers (2009) pointe om, at fortællinger har den dobbelte funktion, både at tillade fortælleren at fremstille forskellige konstruktioner af selv, arbejde og organisation og samtidig at håndtere fiaskoen i sådanne konstruktioner. Drivers arbejde er rettet mod den retrospektive konstruktion af organisatoriske forandringer, og jeg tilføjer til hendes arbejde ved at bruge det antenarrative vokabular til at studere både den retrospektive, her og nu og fremadrettede meningsskabelse. Og ved at vise, hvordan hver enkelt fortælleepisode potentielt indeholder utallige konkurrerende, ofte modsatrettede potentielle konstruktioner og storylines. Som f.eks. den kvindelige personalekonsulent som

retrospektivt fortæller om en periode, hvor hun havde alt for meget arbejde og alle andre var på ferie. Hun afbryder sin egen tragiske og kritiske fortælling om, hvordan ordrene væltede ind, hun arbejdede 14 timer om dagen, og hendes chef var ikke til at få fat i med indskydelsen: ”Det er fantastisk (når ordrene vælter ind), jeg elsker mit arbejde”. På denne måde jagtes flere forskellige potentielle organisatoriske storylines på samme tid her, f.eks. et om, hvor fantastisk det er at have travlt og et andet om, hvor hårdt arbejdet i perioder er.

Samlet viser analyserne, hvordan de positive og offentlige fortællinger om den fantastiske arbejdsplads, succes i arbejdet, glæden ved at arbejde sammen, løse vanskelige opgaver og gøre en reel forskel ofte er sammenhængende, nærmest episke fortællinger, og at disse fortællinger er med til at skabe fælles forståelser af, hvad der gør arbejdet meningsfuldt. Ved at se den organisatoriske fortællepraksis som et net af fortælleepisoder var det muligt at studere, hvordan de positive fortællinger ikke var monolistisk forfattet af ledelsen, som i Humphreys og Browns (2002) studie, men i stedet blev performet af alle medlemmer af organisationen på tværs af tid og sted. I lyset af de mange positive fortælleepisoder fremstår modfortællingerne ofte som individualiserede og krævende fortællearbejde, hvor den enkelte ”kæmper” med at skabe mening i relation til alle de potentielle spændinger, modsætninger og forskellige hensyn, der er forbundet med arbejdspraksis. Det positive fortællefællesskab får betydning for dette fortællearbejde, fordi kritikken og det, der er svært, kommer til at fremstå som et brud med det positive fællesskab. Fordi alle offentligt performer succes og fortællinger om, hvor meget de elsker deres arbejde, kommer fiaskoen eller manglende arbejdsglæde til at fremstå som en ekskluderende faktor fra fortællefællesskabet.

Forskningsspørgsmål 2

Hvilke spændingsfelter fremstår centrale i konstruktionen af selv, arbejde og organisation i fortællearbejdet og på tværs af arbejdspraksisfortællinger?

På tværs af analyserne og de forskellige former for arbejdspraksisfortællinger har fem spændingsfelter vist sig at være særlig centrale, når konsulenterne gennem arbejdspraksisfortællinger arbejder med at konstruere selv, arbejde og organisation på forskellige måder. Disse fem centrale spændingsfelter har vist sig at være tilbagevendende i de polyfoniske, organisatoriske dialoger i den konkrete case virksomhed og i konsulenternes arbejde med at forhandle og skabe mening og identitet i relation til deres daglige arbejde og organisationen som kontekst for dette arbejde.

I empirien er disse spændingsfelter ofte tæt relateret til hinanden, og adskillelsen mellem dem bliver let en simplificering af, hvordan alle de forskellige krav, hensyn, forventninger, følelser osv. konstant konstrueres og rekonstrueres i arbejdspraksisfortællinger. De fem spændingsfelter er: 1) Spændinger i relationen til kunder, kollegaer, samarbejdspartnere og kandidater; betydningen af det relationelle aspekt forhandles hele tiden og er på en gang det, der giver arbejdet mening og fratager arbejdet mening 2) Relateret hertil er en konstant forhandling af forholdet mellem kvalitet og ikke kvalitet, hvad det vil sige at levere kvalitet i forhold til det daglige arbejde og den konstante konstruktion og rekonstruktion af, hvad kvalitet er, og hvordan kvalitet ser ud i praksis. 3) Spændinger mellem succes og fiasko i relation til det daglige arbejde, mellem det der går godt og det, der ikke går godt 4) Organisationens ramme om det daglige arbejde og som arbejdsfællesskab. I konsulenternes arbejdspraksisfortællinger konstrueres og rekonstrueres konsulenthuset som arbejdsplads hele tiden på forskellige responsive og kreative måder og fremstår således som en variation af ting i spektret mellem fantastisk og forfærdelig. 5) Spændinger i forholdet mellem arbejde og ikke arbejde og hertil relaterede spørgsmål

om, hvor meget tid og energi, det er rimeligt og/eller nødvendigt at investere i arbejdet. Ved at studere alle de forskellige fortælleepisoder som et net af fortællinger har det været muligt at se på, hvordan betydningen af de fem spændingsfyldte temaer forhandles kontinuerligt såvel som at studere, hvordan meningsklynger opstår og delte referencer og fælles forståelser forhandles på tværs af fortællepræstationer.

1: Det meningsfulde og krævende arbejde med kandidater og kunder

Et centralt element af konsulenternes arbejde er at etablere og være i relationer til kunder og kandidater. Arbejdet med at gøre kunder tilfredse og hjælpe jobsøgende kandidater fremstår i konsulenternes arbejdspraksisfortællinger som meningsfuldt arbejde, som giver personlig tilfredshed og følelsen af at have et meningsfuldt arbejdsliv. Glæde, tilfredshed og fremdrift hos kandidater og kunder beskrives ofte som det, der gør arbejdet interessant og meningsfuldt. Når konsulenterne taler om deres arbejde, er det ofte med stor passion og begejstring, og der er i det empiriske materiale rigtig mange arbejdspraksisfortællinger om, hvordan konsulenterne igennem samarbejde og den ekstraordinære indsats var i stand til at løse vanskelige opgaver og hjælpe kunder og kandidater. Samtidig peger analyserne på, hvordan det at performe fortællinger om jobsøgende kandidater kan være spændingsfyldt og krævende fortællearbejde. Mange forskellige storylines trænger sig på, og det er ikke nødvendigvis let at konstruere forholdet mellem konsulenternes arbejdsindsats og resultater i arbejdet. F.eks. får kandidaterne ikke altid arbejde, selv om konsulenterne gør de ”rigtige” ting. Som i kandidatfortællingen, hvor Martin fortæller om en episode, hvor han forsøgte at placere en kandidat i et varehus, men kandidaten var upassende klædt og opførte sig uhøfligt og fik ikke jobbet. Her illustrer analysen, hvordan Martin i sit fortællearbejde håndterer det manglende kausale plot i fortællingen mellem hans

egen indsats og et positivt udfald ved at introducere hans eget succeskriterium, det gode forhold til virksomhederne, som en tidsskygge.

Eksemplet illustrerer ligesom mange andre fortælleepisoder, hvordan vanskeligheder med at etablere konsensus omkring input og output for arbejdet har betydning for den enkeltes fortællearbejde. Det bliver op til den enkelte konsulent med hensynstagen til mange forskellige faktorer (økonomi, kandidatønsker, etiske spørgsmål, egne ambitioner, værdier osv.) at konstruere egne succeskriterier eller at balancere de mange mulige. Samtidig viser analyserne, at arbejdet med kunder og spændingerne i relationen til kunder, kollegaer, samarbejdspartnere og kandidater samt betydningen af det relationelle aspekt forhandles hele tiden og på en og samme tid er det, der giver og fratager arbejdet mening. F.eks. beskriver en af konsulenterne det, at hun i høj grad sælger egen troværdighed, som noget, hun holder rigtig meget af, og samtidig som noget, der potentielt gør det rigtig svært og hårdt at være konsulent. Resultaterne stemmer godt overens med Limborg og Hvenegaards (2008) grundantagelse om, at arbejdet med mennesker på en og samme tid skaber mening og kan være belastende. Til tider fremstår konsulenternes arbejde med kunder og kandidater som meningsfuldt; og andre gange er det de krævende kunder og håbløse kandidater eller bare det at være noget for ”mange mennesker”, der frarøver arbejdet dets mening og skaber fragmenteret fortællearbejde.

2: Kvalitet og ikke kvalitet

Tæt knyttet til ovenstående spændingsfelt er den konstante forhandling af kvalitet i arbejdet, og af hvad det vil sige at gøre arbejdet godt og levere et godt produkt til kunder og kandidater. Alle er enige om, at kvalitet er vigtigt, men det er vanskeligt at opnå konsensus om, hvordan kvalitet ser ud i praksis og analyserne vidner om en konstant forhandling af, hvad kvalitet er både i relation til input: konsulenternes indsats

og output: resultatet af arbejdet. Output er relateret til andre mennesker og vedrører uafsluttelige størrelser som glæde og udvikling, hvilket gør det vanskeligt at vide, hvornår arbejdet er udført godt nok eller tilfredsstillende. Input er stort set udelukkende konsulenternes personlige indsats, engagement og viden, og kvalitet og succes konstrueres ofte ved hjælp af den ekstraordinære indsats og det personlige engagement i arbejdet. Herved bliver det i høj grad op til den enkelte at afgøre, hvor meget tid og energi han eller hun vil investere for at sikre kvalitet. Vanskelighederne med at opnå konsensus om, output af arbejdet (Alvesson, 2001; 2004), afspejles i denne organisatoriske kontekst ved, at kvalitet ofte er mest synlig i fortællinger om manglende kvalitet. Det fremstår således lettere at afgøre, hvad kvalitet ikke er, end hvad det er.

Når manglende kvalitet konstrueres som forårsaget af manglende ressourcer skabes der i fortællingerne en spændingen i relationen mellem selv, arbejde og organisation. Ledelse og branche fremstilles her som obstruerende faktorer, som forhindrer konsulenterne i at skabe den ønskede kvalitet i arbejdet og gøre en forskel for andre mennesker. Konsulenterne taler ikke imod, at det er vigtigt at tjene penge, men andre hensyn som ”at gøre det rigtige”, at gøre en forskel for andre mennesker, at være tro mod end værdier, at gøre andre glade, at hjælpe kollegaer træder ofte i forgrunden i konstruktionen af, hvad det er, der tilfører arbejdet mening i de polyfoniske organisatoriske dialoger. Kvalitet kobles således ofte til spørgsmål om tid og ressourcer, her taler konsulenterne sig både implicit og eksplicit op i mod en ledelsesretorik, som fokuserer på at tjene penge. Der opstår nogle myter om, hvad ”de andre” mener, konsulenterne tror, at ledelsen kun tænker på penge og ledelsen tror, at konsulenterne ved deres stærke fokus på at gøre en forskel for andre og på at gøre det rigtige ikke tænker på at tjene penge. Disse forestillinger om, hvad de andre mener, skaber en kløft mellem ledelse og konsulenter, som ikke nødvendigvis afspejler en reel forskel i forhold til, hvordan betydningen af arbejdet konstrueres af henholdsvis ledelse

og konsulenter. Her taler resultaterne ind i tidligere forskningsresultater, som peger på betydningen af ledelsesmæssigt at skabe plads til ambivalens (Robertsen og Swan, 2003) og flertydighed (Alvesson, 2001) i relation til at lede videnarbejdere. Her fremstår det stærke ledelsesmæssige fokus på at skabe et positivt fællesskab i denne case som en hindring i relation til at skabe plads til forskellige succes- og kvalitetskriterier.

3: *Succes og fiasko*

Succes er et centralt arbejdspraksistema og analysernes viser blandt andet, at der er meget forskellige måder at skabe og fremvise fiasko og succes på. Fiaskoen tilskrives ofte omstændighederne for arbejdet eller personlig utilstrækkelighed, mens succesen ofte fortælles ved hjælp af den ekstraordinære indsats både ens egen og kollegaer. Den særlige indsats bliver i arbejdspraksisfortællinger både det, der gør arbejdet interessant og meningsfuldt og det, der gør det muligt at skabe succes for kunder og kandidater og løse vanskelige udfordringer. Som i fortællingen om, hvordan en jobkonsulent og hans kollegaer og leder hjalp en arbejdsløs og enlig far, som var blevet alvorligt syg. Eller fortællingen om jobkonsulenten som efter arbejde tager forbi en af kandidaternes lejlighed for at aflevere et brev til ham, fordi hun tror på, at han har nogle ressourcer og en chance for et bedre liv. Et af de centrale modtemaer er imidlertid, at succes ikke altid er mulig. Her er det fortællinger om kunder, som ikke er til at gøre tilfredse, om rekrutteringer, som ikke lykkes, om kandidater, som ikke kan eller vil hjælpes. Kontrasten mellem succes og fiasko fremstår meget stor i den pågældende organisatoriske kontekst, og fordi der i de offentlige fortælleepisoder ofte er fokus på at performe og fejre succes bliver fiaskoen meget let individualiseret og fragmenteret. Konsulenterne er redskabet for deres arbejde og både succes og fiasko fremstår meget let meget personlig. Disse resultater stemmer godt overens med Ipsens (2006)

konklusion om, at de negative oplevelser ofte blev knyttet til personlige problematikker og udtrykt som skyld over manglende kvalitet i arbejdet og dårlig samvittighed over ikke at yde optimalt. Analyserne i denne afhandling bidrager her ved at pege på, at den opfattede fiasko gør det vanskeligere at fortælle sammenhængende fortællinger om selv, arbejde og organisation, og at fiaskofortællinger til tider udtrykker en ambivalens i relation til branche, organisation og ledelse. I fortællinger om det der er svært - eller går mindre godt - udfordres relationen mellem selv, arbejde og organisation, og specielt ledelsen kommer til at fremstå som en obstruerende faktor. Her fremstår spændingen mellem det positive og det negative i dette fortællefællesskab central, fordi der i den kollektive fortællepraksis er fokus på alt det, der går godt, kommer det, der går mindre godt, let til at fremstå som kritik.

4: Det meningsfulde og krævende fællesskab

Organisationen beskrives som arbejdsplads og kontekst for det daglige arbejde ofte som et meningsfuldt fællesskab med en særlig ånd, arbejdsglæde og fokus på samarbejde. I deres arbejdspraksisfortællinger performer konsulenterne ofte organisationen som en meningsfuld ramme omkring det daglige arbejde, og den gode arbejdsdag beskrives ofte som en dag med sjovt samvær med kollegaer. Som beskrevet ovenfor er der i den pågældende organisation stort fokus på fejring af succes, og der er en konstant reproduktion af storylines om at have det sjovt, om arbejdsglæde, om at løfte i flok osv. Samtidig peger analyserne på en larmende underskov af modfortællinger. Her har begrebet personlig polyfoni (Belowa, 2010; Pedersen og Johansen, 2012) været gavnligt i forhold til at udforske, hvordan de individuelle fortællinger indeholder flere stemmer. Som konsulent i case-virksomheden var det muligt at performe positive fortællinger om den fantastiske virksomhed både eksternt og internt og samtidig fortælle kritiske modfortællinger. Der er ikke tale om sande eller

falske konstruktioner, eller om at modfortællingerne viser, hvordan arbejdet eller virksomheden i virkeligheden var. Det er bare forskellige konstruktioner og et utal af mulige storylines, som håndteres af konsulenterne i deres arbejde med at konstruere selv, arbejde og organisation på forskellige kreative og responsive måder.

Det positive fælleskab og stærke fokus på succes får imidlertid betydning for den enkeltes fortællearbejde. De kritiske modfortællinger kommer til at stå i direkte opposition til fælles fortællinger om den fantastiske virksomhed og fremstår herved ekstra kritiske. Som Alvesson og Svenningsson (2003) peger på, så stræber vi som individer efter en form for overensstemmelse mellem selvdefinitioner og en arbejdssituation, og Linde (2009) peger på, hvordan det er krævende og smertefuldt at rejse tvivl om ens arbejdsplads og ledelse. Analysen af konsulenternes fortællearbejde tyder på, at det er endnu mere vanskeligt, når fortællefællesskabet i høj grad mødes omkring historier om alt det, der går godt. Her bliver en negativ eller indifferent præsentation af arbejdet og virksomheden et brud med et fælleskab, som alle andre elsker at være en del af.

5: Arbejde og ikke arbejde

Ligesom spændingerne mellem nettet af positive fortællinger og mere kritiske modfortællinger går på tværs af arbejdspraksistemaer og spændingsfelter, er forholdet mellem arbejde og ikke arbejde et tværgående spændingsfelt. Det at gøre en reel forskel for kunder og kandidater fordrer personligt engagement i arbejdet; kvalitet og succes kræver den ekstraordinære menneskelige indsats, og organisationen er ikke bare en arbejdsplads, men et fællesskab, hvor det at have travlt og skabe resultater sammen aktiverer forventninger om den dedikerede og hårdtarbejdende videnarbejder (Alvesson, 2000, Pedersen, 2008), som brænder for at skabe resultater (Pedersen, 2008) og ønsker et arbejdsliv med konstante udfordringer og udvikling (Buch m.fl.

2009). Ligesom lærerne i Kamp m.fl.'s (2011) studie, arbejder specielt personalekonsulenterne i perioder om aftenen, i weekender og ferier, og ligeledes fremstår håndteringen af tid og prioriteringen mellem opgaver som centrale aspekter af arbejdet for begge typer af konsulenter, og antallet af interpersonelle relationer fremstår overvældende (Kamp m.fl., 2011).

Et tilbagevendende tema i konsulenternes arbejdspraksisfortællinger er forholdet mellem arbejde og ikke arbejde og hertil relaterede spørgsmål om, hvor meget tid og energi, det er rimeligt og/eller nødvendigt at investere i arbejdet. Der konstrueres gennem alle de forskellige fortælleepisoder nogle fælles forståelser eller meningsklynger omkring, hvad det vil sige at være en god konsulent. Den "ideelle" konsulent er dybt engageret i sit arbejde, brænder for at skabe succes og er villig til at investere rigtig meget tid og energi i at skabe kvalitet i arbejdet og sikre virksomhedens succes. Det er fristende at konkludere, at dette billede er skabt af en monologisk, undertrykkende ledelsesretorik eller et bevidst ønske fra ledelsen om at presse medarbejderne så meget som muligt. Men det ville være en simplificering af, hvordan mening bliver skabt og forhandlet over tid. Billedet af den ideelle konsulent bliver skabt og genskabt hele tiden af både konsulenter, ledelse, kunder og kandidater i deres daglige interaktioner, tale og handlen. F.eks. taler konsulenterne ofte om, hvor sjovt det er at arbejde hårdt og have travlt og om, hvor meget de elsker og brænder for deres arbejde. De tre centrale arbejdspraksistemaer: succes, kvalitet og at gøre en reel forskel for andre mennesker konstrueres ofte ved hjælp af den ekstraordinære menneskelige indsats, det personlige engagement og det at gøre det rigtige - og knyttes samtidig til positive følelser som stolthed og glæde samt personlige ambitioner om at gøre en forskel. Her bidrager resultaterne til tidligere forskning ved at illustrere, hvordan den tætte kobling mellem selv og arbejde (Czarniawska og Mazza, 2003) ikke udelukkende er et resultat af nutidige ledelsesteknikker, som konstituerer mennesker som videnarbejdere og entrepenører (Covaleski, 1998).

Således bliver investering af tid og det følelsesmæssige og personlige engagement performet som forudsætninger for at skabe kvalitet, have succes i arbejdet og gøre en reel forskel for andre. Konsulenterne er virksomhedens vigtigste ressource og det redskab, hvormed virksomheden møder kunder og kandidater hver dag, og de kan optimere deres præstation overfor kunder, kollegaer og kandidater ved at investere mere tid og engagement i arbejdet. Samtidig viser analyserne, hvordan arbejdet ofte tilskrives mening gennem den ekstra indsats og det menneskelige engagement; og ligeledes mister arbejdet mening, når ”belastningerne” med hensyn til tid og engagement bliver for store. Herved fremstår grænsen mellem det, der er arbejde - og det der ikke er arbejde - flydende. I dette case-studie især i relation til spørgsmålet om engagement og om, hvor meget af en selv man skal investere i arbejdet og i at være en del af fællesskabet.

Bidrag

Ved at sætte fokus på, hvordan konsulenterne i den specifikke organisatoriske kontekst gennem arbejdspraksisfortællinger arbejder med at skabe og forhandle mening i relation til deres daglige arbejde og den organisation, de er ansat i, bidrager afhandlingen med en dynamisk og empirisk funderet forståelse af betydningen af en type arbejde, som udover personlig frihed, fleksibilitet, udvikling og immaterialitet er kendetegnet ved en tæt kontakt til mange forskellige mennesker, modsatrettede krav og forventninger, og som fordrer personligt engagement og involvering. Her fremstår det blandt andet centralt, at konsulenterne i deres responsive og kontinuerlige fortællearbejde hele tiden kreativt forhandler og håndterer mange forskellige krav og forventninger, både andres og egne. Resultaterne taler her ind i tidligere forskning, som peger på vanskeligheder med at opnå fælles konsensus omkring, hvornår arbejdet er udført godt nok og bidrager ved at vise, at konsulenterne i deres fortællearbejde skaber

plads til spændinger og modsætninger blandt andet ved at tillade parallelle fortællinger. Samt, at de blandt andet navigerer mellem forskellige forventninger og hensyn ved at introducere egne kvalitets- og succeskriterier.

Afhandlingen bidrager til forskning i den dobbeltsidede natur af det immaterielle arbejde ved at antage en tilgang, som skaber plads til nuancer, kompleksitet og polyfoni. Blandt andet ved at vise, hvordan arbejdets betydning og mening konstant forhandles; mange forskellige hensyn og storylines trænger sig hele tiden på, og relationen mellem selv, arbejde og organisation konstrueres og rekonstrueres hele tiden. Arbejdet er hele tiden potentielt meningsfuldt, krævende, sjovt, opslidende osv., og betydningen af arbejdet i relation til den enkeltes menings- og identitetsarbejde kan ikke indfanges eller beskrives entydigt. Derudover peger studiet på, at den konkrete kontekstuelle organisatoriske fortællepraksis har betydning for den enkeltes fortællearbejde. Det store fokus på alt det, der går godt, gør, at fiaskoen let bliver individualiseret og en ekskluderende faktor. Her bidrager afhandlingen ved at vise, at der ikke tale om en statisk tilstand, men en konstant forhandling mellem det positive og det negative.

Ved hjælp af afhandlingens særlige teorikombination har jeg skabt et vokabular, som har gjort det muligt at studere konsulenternes arbejdspraksisfortællinger, som (ante)narrativt identitets- og meningsskabelsesarbejde og som stemmer i de polyfoniske dialoger i og omkring organisationer. Begrebet antenarrativ indfanger, hvordan den organisatoriske historiefortælling er polyfonisk, kontekstuel, fragmenteret, kollektiv og dynamisk. Samtidigt bliver det muligt at arbejde med, hvordan individers fortællearbejde er antenarrativt i den forstand, at det altid er igangværende processer; og fortællinger om relationen mellem selv, arbejde og organisation er aldrig færdige eller afsluttede i narrativ retrospektiv meningsskabelse. Kombinationen af teori har gjort det muligt at studere både fortællearbejdet i den enkelte fortælleepisode og arbejdspraksisfortællinger som et net af interrelaterede

fortælleepisoder og stemmer i de polyfoniske organisatoriske dialoger. På denne måde trækkes det kollektive og relationelle aspekt af, hvordan mening og identitet forhandles og performes ind i analysen af den enkelte fortællepisode, og de relationelle, dynamiske, kollektive, performative, intertekstuelle og polyfoniske aspekter af fortællearbejdet kan studeres.

Metodisk og analytisk bidrager afhandlingen ved at vise, hvordan arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation er en interessant måde at studere, hvordan mennesker arbejder med at skabe mening og identitet i og omkring organisationer. Ved at definere arbejdspraksisfortællinger som antenarrative fortælleepisoder bliver det muligt at studere dem som en net af interrelaterede fortælleepisoder og arbejde med, hvordan mening bliver forhandlet og konstrueret både i den enkelte fortællepisode og på tværs af fortælleepisoder. Afhandlingen bidrager ligeledes med et bud på, hvordan man gennem arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation kan studere, hvordan mennesker i samspil med hinanden i og omkring organisationer arbejder med at skabe mening og identitet i relation til deres daglige arbejde og den organisation, de er ansat i. Her fremstår kombinationen af narrative interview og etnografiske studier central, fordi den gør det muligt at studere arbejdspraksisfortællinger som et net af antenarrative fortælleepisoder, som er relateret til hinanden og til anden organisatorisk fortællepraksis.

Praktiske implikationer

Afhandlingen peger på en række interessante praktiske implikationer. F.eks. foreslår jeg i den ene artikel, at ledere og andre med interesse for fastholdelse og udvikling af medarbejdere kan have gavn af at medtænke personlig og organisatorisk polyfoni samt de dynamiske aspekter af, hvordan mening og identitet konstrueres i deres arbejde. Det er ikke muligt at ”indfange”, hvordan den enkelte medarbejder har det med arbejdet

eller organisationen og i stedet for at forsøge monologisk at kontrollere organisationsidentitetsdialoger, foreslår jeg, at ledere aktivt kan engagere sig i disse dialoger også i relation til de mindre positive og mere kritiske temaer, for herved at skabe plads til de mange divergerende stemmer. Analyserne i denne afhandling peger blandt andet på, at den opfattede fiasko gør det vanskeligere at fortælle sammenhængende fortællinger om selv, arbejde og organisation, og at fiaskofortællinger til tider udtrykker en ambivalens i relation til branche, organisation og ledelse. I fortællinger om det, der er svært - eller går mindre godt - udfordres relationen mellem selv, arbejde og organisation, og specielt ledelsen kommer til at fremstå som en obstruerende faktor.

Ledere og andre praktikere med interesse for fastholdelse og udvikling af medarbejdere kan måske hente inspiration fra min metode i deres arbejde med at gøre fiaskoen mindre individualiseret. F.eks. ved at tale om alt det, der går mindre godt og f.eks. spørge til konkrete arbejdsituationer, hvor medarbejderne ikke føler, de er i stand til at udføre deres arbejde tilfredsstillende. Herved bliver det muligt at arbejde med den personlige polyfoni og at gøre det, der er vanskeligt eller problematisk til en del af en fælles dialog, så det ikke er larmende modfortællinger, som kritiserer ledelsen, men i stedet bliver fælles udfordringer, som kan diskuteres og håndteres. Her er det vigtigt at understrege, at arbejdspraksisfortællinger ikke er en genvej til at forstå, hvordan mennesker i "virkeligheden" har det med deres arbejde eller til f.eks. at vurdere, om de er fastholdt; fortællingerne er ikke en måde til at forstå indre følelser eller intentioner. Men de er en måde hvorpå, det kan studeres, hvordan mennesker arbejder med at skabe mening og selvforståelse i forhold til deres arbejde og den virksomhed, de er ansat i.

Fremtidig forskning

Afhandlingen peger på, hvordan arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation kan udgøre en interessant empiri i forhold til at studere, hvordan mennesker gennem fortællepraksis arbejder med at skabe mening og identitet i relation til deres daglige arbejde og den organisation, de er ansat i. Den antenarrative tilgang sætter fokus på, hvordan mening er under konstant forhandling, og det kunne være interessant at kombinere narrative interview med detaljerede observationer af, hvordan mennesker gennem fortællinger forhandler mening og identitet, mens de arbejder. Derudover kunne det være interessant at inddrage de mange stemmer ved at se på, hvordan f.eks. betydningen af centrale arbejdspraksistemaer forhandles på tværs af medarbejdergrupper og ledelse.

Afhandlingen tilbyder ikke en samlet model for at forstå arbejdsidentitet eller menings-skabelse i relation til arbejde, men peger på antenarrative arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation som en mulig og interessant empiri i forhold til at studere narrative aspekter i menings- og identitetsarbejde. Studiet kalder således på mere forskning i, hvordan denne type fortællepraksis spiller sammen med andre aspekter af identitets- og menings-skabelseskonstruktionsprocesser, som f.eks. materialitet, rolleforventninger og diskurser (samfundsmæssige og organisatoriske).

Studiet peger på interessante indsigter i forhold til betingelser for fortællearbejde i organisationer, hvor der er stort fokus på at skabe positive interne og eksterne billeder af organisationen og de produkter, organisationen tilbyder, som f.eks. konsulenthus, hvis succes afhænger af, at kunderne har det rette indtryk af virksomheden (Alvesson, 2004). Her kalder studiet på flere empiriske studier, som sætter fokus på, hvordan virksomheder kan skabe plads til, at fiasko i arbejdet og det, der er svært, bliver mindre individualiseret samt på studier som sætter fokus på, om og hvordan det er muligt at

være en mere "almindelig" medarbejder, som ikke nødvendigvis hele tiden brænder hundrede procent for arbejdet og for at skabe succes for virksomheden. Her kunne det være interessant at studere personlig polyfoni nærmere i relation til at forstå, hvordan mennesker arbejder med at konstruere mening og selvforståelse i relation til deres daglige arbejde og den organisation, de er ansat i, fordi personlig polyfoni som begreb gør det muligt at arbejde med de dynamiske og komplekse aspekter af relationen mellem selv, arbejde og organisation.

Resumé

Denne afhandling er en artikelbaseret afhandling bestående af fire artikler og en kappe. Afhandlingen er et narrativt og etnografisk casestudie af, hvordan job- og personalekonsulenter i en specifik konsulentvirksomhed gennem arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation arbejder med at skabe mening og identitet (individuel, kollektiv og organisatorisk) i forhold til deres daglige arbejde og organisationen. Konsulenternes daglige arbejde er kendetegnet ved at være immaterielt videnarbejde (Alvesson, 2000; Ipsen, 2006), hvor både input (konsulenternes viden og erfaringer) og output (kandidater, kunder og samarbejdspartneres tilfredshed og fremdrift) er af en immateriel karakter. Herunder fremstår det centralt, at en stor del af arbejdet er at etablere og ”være i” relationer til kandidater, kunder, virksomheder og samarbejdspartnere, og at konsulenterne er centrum for mange, til tider modsatrettede, krav og forventninger fra kunder, kandidater, kollegaer, ledelse osv.

Den primære teoretiske inspiration er hentet fra Boje (1991a; 1991b; 1995; 2001; 2006; 2008; 2011), og hans arbejde med fortællinger og antenarrativ historiefortælling i og omkring organisationer. Derudover henter jeg inspiration fra dele af den narrative identitetsforskning, som sætter fokus på polyfoni, dynamik og kompleksitet og som knytter identitetskonstruktions- og meningsskabelsesprocesser (individuelle, kollektive og organisatoriske) til den daglige fortællepraksis i og omkring organisationer (Mishler, 1999; Linde, 2001; 2009; Pedersen, 2008; Humphreys & Brown, 2002; Driver, 2009; Belova, 2010; Cunliffe m.fl., 2004; Cunliffe & Coupland, 2012). Herved har jeg konstrueret et vokabular, som gør det muligt for mig, at studere og analysere konsulenternes arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation som stemmer i de mange simultane polyfoniske, organisatoriske dialoger og som et net af

antenarrative fortælleepisoder intertekstuelt relaterede til hinanden på tværs af tid og sted.

Den empiri, som afhandlingen bygger på, er en kombination af etnografiske studier og narrative interview foretaget i en periode på to år i en case-organisation, der er et HR konsulenthus med ca. 150 ansatte, hvis primære område er at skabe bro mellem virksomheder og jobsøgende kandidater. Fokus rettes mod to grupper af medarbejdere i virksomheden: 1: Personalekonsulenter, som arbejder med at rekruttere medarbejdere til faste stillinger og vikariater samt med relaterede HR-konsulenttydelser, som f.eks. genplacering af opsagte medarbejdere eller kurser i interviewteknik. 2: Jobkonsulenter, som arbejder i den del af virksomheden, der laver forløb for ledige for kommunernes jobcentre over hele landet.

Fokus er på, hvordan mennesker i deres dagligdag gennem fortællinger arbejder med at skabe mening og identitet i forhold til det arbejde, de udfører og den organisation, de er ansat i. Dette har jeg udforsket ved at studere, hvordan job- og personalekonsulenter gennem arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation arbejder med at skabe mening og identitet i forhold til det, de oplever i deres hverdagsliv i og omkring organisationen. Arbejdspraksisfortællinger er i afhandlingen defineret som: polyfoniske, performative, kontekstuelle, kollektive, dynamiske og intertekstuelle fortællinger om selv, arbejde og organisation. De er stemmer i de mange simultane, polyfoniske, organisatoriske dialoger, som udspiller sig i og omkring organisationer, og de former et net af antenarrative fortælleepisoder intertekstuelt relateret til hinanden og til andre organisatoriske fortælleepisoder på tværs af tid og sted. Arbejdspraksisfortællinger er hverdagsfortællinger om det daglige arbejde i og omkring organisationen. De er meningsskabelses- og identitetspræstationer, og fordi de er fortællinger om denne type arbejde i denne organisation, er de altid fortællinger om både selv, arbejde og organisation. Identitet og mening er i afhandlingen knyttet til narrativitet, og det antages, at det at fortælle er en central del af, hvordan mennesker i

samspil med andre arbejder med at skabe mening og identitet i forhold til det, de oplever. Således bliver fortælling det centrale begreb, og mening og identitet bliver refleksioner af den narrative forståelse.

I konklusionen besvares to forskningsspørgsmål: 1: Hvilke arbejdspraksisfortællinger emergerer i casen? Og 2: Hvilke spændingsfelter fremstår centrale i konstruktionen af selv, arbejde og organisation i fortællearbejdet og på tværs af arbejdspraksisfortællinger? Disse to spørgsmål besvares på baggrund af analyserne i de fire artikler, og det konkluderes blandt andet, at der i det pågældende fortællefællesskab, case-organisationen, er en spænding mellem det positive og det negative, som har betydning for fortællearbejdet. Analyserne peger på, hvordan der i den pågældende case organisation er en tradition for at fortælle positive arbejdspraksisfortællinger om succes i arbejdet, om samarbejde og om det meningsfulde i at gøre en reel forskel for andre mennesker. De positive fortælleepisoder, som både handler om den fantastiske arbejdsplads og det meningsfulde arbejde, er talrige og fremstår som en central del af, hvordan medlemmerne af case organisationen arbejder med at skabe og opretholde en følelse af fællesskab og sammenhæng på tværs af tid og sted. Det at performe succesfortællinger om alt det, der går godt, er en integreret og væsentlig del af den organisatoriske fortællepraksis både i relationen til kunder, samarbejdspartnere og kandidater, men også internt organisationens medlemmer imellem. Nettet af positive fortælleepisoder har betydning for, hvordan den enkelte konsulent kan performe sig selv i relation til det daglige arbejde, hvis han eller hun ønsker at blive hørt som medlem af organisationen. Samtidig peger analyserne på, at intime fortællebegivenheder, som f.eks. interviewsituationen, skabte plads til at mere kritiske modfortællinger kunne performes. Disse modfortællinger handlede f.eks. om, hvordan virksomheden ikke altid var et sjovt og fantastisk sted at arbejde, om hvordan det ikke altid var muligt at gøre en forskel for andre mennesker, om at arbejde for hårdt og for meget, om hvordan

succes og kvalitet i arbejdet ikke altid var en mulighed og om hvordan, det er krævende at arbejde med mennesker og bruge sig selv som redskab for arbejdet. De kritiske modfortællinger var mere personlige og ofte mere fragmenterede fortællinger, som ikke blev performet i de officielle fortællefora som fællesarrangementer og på intranettet.

Relateret til den overordnede spænding mellem det positive og det negative fremstår fem spændingsfelter centrale, når konsulenterne gennem arbejdspraksisfortællinger konstruerer relationen mellem selv, arbejde og organisation på forskellige måder. Disse fem spændingsfelter er: 1) Spændinger i relationen til kunder, kollegaer, samarbejdspartnere og kandidater, betydningen af det relationelle aspekt forhandles hele tiden og er på en gang det, der giver arbejdet mening og fratager arbejdet mening 2) Relateret hertil er en konstant forhandling af forholdet mellem kvalitet og ikke kvalitet, hvad det vil sige at levere kvalitet i forhold til det daglige arbejde og den konstante konstruktion og rekonstruktion af, hvad kvalitet er, og hvordan kvalitet ser ud i praksis. 3) Spændinger mellem succes og fiasko i relation til det daglige arbejde, mellem det der går godt og det, der ikke går godt 4) Organisationen som ramme om det daglige arbejde og som arbejdsfællesskab. I konsulenternes arbejdspraksisfortællinger konstrueres og rekonstrueres konsulenthuset som arbejdsplads hele tiden på forskellige responsive og kreative måder og fremstår således som en variation af ting i spektret mellem fantastisk og forfærdelig. 5) Spændinger i forholdet mellem arbejde og ikke arbejde og hertil relaterede spørgsmål om, hvor meget tid, energi og engagement, det er rimeligt og/eller nødvendigt at investere i arbejdet. Disse spændingsfelter optræder på forskellig vis i analyserne i de fire artikler og er alle på forskellige måder relateret til arbejdets immaterielle karakter.

Afhandlingen bidrager med en empirisk funderet og nuanceret forståelse for de spændinger og kompleksiteter, som mennesker med denne type arbejde møder og håndterer i relation til deres daglige arbejdspraksis samt den dobbeltsidede natur af

denne form for arbejde, som på den ene side fremstår meningsfuld og tilfredsstillende og på den anden side ofte beskrives, som værende krævende og potentielt stressende. Den særlige kombination af teori har gjort det muligt at studere både fortællearbejdet i den enkelte fortælleepisode og arbejdspraksisfortællinger som et net af interrelaterede fortælleepisoder og stemmer i de polyfoniske, organisatoriske dialoger. På denne måde trækkes det kollektive og relationelle aspekt af, hvordan mening og identitet forhandles og performs ind i analysen af den enkelte fortælleepisode. Det bliver derved muligt ikke kun at studere konstruktionen af mening og identitet, men ligeledes forhandlingen og de relationelle, dynamiske, kollektive, performative og polyfoniske aspekter af fortællearbejdet. Afhandlingen bidrager ligeledes med et bud på, hvordan man gennem arbejdspraksisfortællinger om selv, arbejde og organisation kan studere, hvordan mennesker i samspil med hinanden i og omkring organisationer arbejder med at skabe mening og identitet i relation til deres daglige arbejde og den organisation, de er ansat i. Her fremstår kombinationen af narrative interview og etnografiske studier central, fordi den gør det muligt at studere arbejdspraksisfortællinger som et net af antenarrative fortælleepisoder, som er relateret til hinanden og til anden organisatorisk fortællepraksis.

Summary

This PhD is structured as an article-based thesis. It consists of four separate articles and a “frame”. The thesis is a narrative and ethnographic study, of how job- and personnel consultants employed with a specific consultancy by telling work practice stories of self, work and the organization constantly work to make sense of their work-life experiences and answer questions of identity (individual, collective and organizational). The type of work explored is characterized by its immaterial nature in the sense that the primary input is based on the competences, knowledge and commitment of the consultants and the output is the joy, success and satisfaction of candidates, clients and collaborators.

The primary theoretical inspiration is from Boje (1991a; 1991b; 1995; 2001; 2006; 2008; 2011) and his understanding of organizational storytelling and his concept of antenarrative storytelling. This framework is combined with narrative identity research, focusing on the polyphonic, dynamic and complexities of identity construction and sensemaking processes (individual, collective and organizational) connecting such processes to the everyday storytelling practices in and around the organization (Mishler, 1999; Linde, 2001, 2009; Humphreys & Brown, 2002; Cunliffe et al. 2004; Pedersen 2008; Belowa 2010; Driver, 2009; Cunliffe & Coupland, 2012). Hereby a vocabulary is constructed to study and analyze the work practice stories of consultants as voices of the many simultaneous, polyphonic organizational dialogues and as a web of antenarrative storytelling episodes intertextually related across time and space.

The empirical material is a combination of narrative interviews and ethnographic studies of everyday life in and around one case company, a consultancy founded in 1996 that works with bridging people and work (e.g. recruitment, HR services and

assisting the unemployed in their job search). The focus is turned towards two types of consultants: 1) job consultants assisting unemployed candidates and 2) personnel consultants working with recruitment and related HR services. During the field work, I explored how job- and personnel consultants by telling work practice stories of self, work and the organization constantly labor to make sense of their work-life experiences and answer questions of identity (individual, collective and organizational). Work practice stories are defined as polyphonic, performative, contextual, intertextual and dynamic stories of self, work and the organization. They are the voices of the many simultaneous, polyphonic organizational dialogues, forming a web of antenarrative storytelling episodes intertextually related across time and space. Also, they are sensemaking and identity performances, and because the stories are about this type of work in this organization, they are always stories of self, work and organization. In this thesis, identity and sensemaking are connected to narratives; and it is of pivotal understanding that performing stories are a central aspect of how people collectively work to make sense and construct themselves and others. In this way, storytelling becomes the central concept; and meaning and identity are reflections of the narrative understanding.

In the conclusion two broad research questions are answered: 1: What kinds of work practice stories emerge in the case? 2: Which tensions are central to the construction of self, work and the organization in relation to the story work performed and across work practice stories? These two questions are answered on the basis of the four analyses presented in the articles. The analyses accentuate the tension existing between the positive storytelling practices and the critical or negative ones in this particular case company. Also the organization has a tradition of sharing positive work practice stories about success, collaboration and the meaningfulness of making a difference in the lives of others (candidates, customers and collaborators). The positive storytelling episodes of the company as an amazing place of work and of the meaningfulness of the jobs

performed are numerous and seem to constitute a central part of how this organization work to establish a sense of community and coherence across time and space. Also the analyses show how this web of positive storytelling episodes was being contested by expressions of personal polyphony and by the performance of counterstories of how this was not always a merry and fantastic workplace. Further, making a difference was not always possible and finally, how demanding this type of work sometimes was. Such counterstories were often more fragmented and personal stories presented on intimate storytelling occasions in hallways and during interviews, but not as part of the official storytelling of the organization. Relating to the overall tensions between the positive and the negative storytelling, five fields of tensions seemed central across work practice story performances: 1: Working closely with candidates, customers and collaborators was both described as meaningful and as a demanding aspect of the work of the consultants, 2: The constant negotiation concerning the quality of work and the relationship between quality and non-quality, 3: Tensions between success and failure of everyday work, 4: The organization as both a rewarding and sometimes overly demanding work community, 5: The balance or relationship between work and non-work and related questions as to how much time and effort are to be invested in work. These five tensions appear in different ways in the four analyses and are all related to the immaterial nature of the work.

The thesis contributes to an empirical and dynamic understanding of the tensions and complexities of this type of work. Further, it contributes to an on-going debate among organizational and work-life researchers on the complexities and double-sided nature of immaterial knowledge work; on the one hand often described as meaningful and rewarding and on the other as potentially demanding and stressful. The combination of theoretical concepts and understandings has made it possible to explore both the story work of each storytelling episode and the work practice stories of consultants as a web of antenarrative storytelling episodes intertextually related across time and space and

as voices of the many simultaneous, polyphonic organizational dialogues. In this way, the relational, collective, dynamic, performative and contextual aspect of how meaning and identity are constructed through story work is taken seriously. Also, the thesis contributes by arguing that studying work practice stories of self, work and the organization provides a rich source of imperial material in the examination of how we constantly work to create, construct and negotiate meaning and identity in relationship to the work we do and the organization with which we are employed. Here the combination of narrative interview and ethnographic field work has proven fruitful because it makes it possible to study work practice stories as a web of antenarrative storytelling episodes related to each other and to other organizational storytelling practices.

Referencer til kappen

- Alvesson, M. and Deetz, S. (2000): *Doing Critical Management Research*, London: Sage Publications Ltd.
- Alvesson, M. (2000): Social Identity and the Problem of Loyalty In Knowledge-Intensive Companies, *Journal of Management Studies*, 37(8): 1101-1124
- Alvesson, M. (2001): 'Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity', *Human Relations*, 54(7): 863-886
- Alvesson, M. (2004): *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*, Oxford: Oxford University Press
- Barley, S. R. and Kunda, G. (2001): 'Bringing Work Back In', *Organization Science*, 12(1): 76-95
- Belova, O., King, I. and Sliwa, M. (2008): 'Introduction: Polyphony and Organization Studies: Mikhail Bakhtin and Beyond', *Organization Studies*, 29(4): 493-500
- Belova, O. (2010): 'Polyphony and the Sense of Self in Flexible Organizations', *Scandinavian Journal of Management*, 26(1): 67-76
- Berglund, K. and Wigren, C. (2012): 'Soci(et)al Entrepreneurship: The Shaping of a Different Story of Entrepreneurship', *Tamara: Journal for Critical Organization Inquiry*, 10(1): 9-22
- Blair-Loy, M. (2009): 'Work Without End? Scheduling Flexibility and Work-to-Family Conflict Among Stockbrokers', *Work and Occupation*, 36(4): 279-317
- Boje, D. M. (1991a): 'The Storytelling Organization: A study of Story Performance in an Office-supply Firm', *Administrative Science Quarterly*, 36: 106-126
- Boje, D. M. (1991b): 'Consulting and Change in the Storytelling Organisation', *Journal of Organizational Change Management*, 4(3): 7-17
- Boje, D. M (1995): 'Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern analysis of Disney as "Tamara-land"', *Academy of Management Journal*, 38(4): 997-1035

- Boje D. M. (2001): *'Narrative Methods for Organizational & Communication Research'*, London: Sage Publications Ltd.
- Boje, D. M., (2006): 'Breaking out of Narrative's Prison: Improper Story in Storytelling Organization', *Story, Self, Society: An Interdisciplinary Journal of Storytelling Studies*, 2(2): 28-49
- Boje, D. M. (2008): *Storytelling Organizations*, London: SAGE Publications Ltd.
- Boje, D. M. (ed) (2011): *Storytelling and the Future of Organizations. An Antenarrative Handbook*, New York: Routledge
- Brown, A. D. (2006): 'A Narrative Approach to Collective Identities', *Journal of Management Studies*, 43(4): 0022-2380
- Brown, A. D. Stacey, P., Nandhakumar, J. (2008) 'Making sense of sensemaking narratives' *Human Relations*, 61: 1035 - 1062
- Buch. A., Andersen, V., Sørensen, O. H. (2009): *Vidensarbejde og stress – mellem begejstring og belastning*, Randers: Jurist og økonomforbundets forlag
- Clarke, A.C, Brown, A.D., Hailey, V.H. (2009): 'Workiong identities? Antagonistic discursive resources and managerial identity' *Human Relations*, 62: 323 - 352
- Collin, F. (2009): *Konstruktivisme*, Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag
- Coupland, C. and Brown, D. B. (2004): 'Constructing Organizational Identities on the Web: A Case Study of Royal Dutch/Shell', *Journal of Management Studies*, 41(8): 1326-1347
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., Heian, J. B. and Samuel, S. (1998): 'The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles over Identity in Big Six Public Accounting Firms (Special Issue: Critical Perspectives on Organizational Control)', *Administrative Science Quarterly*, 43(2): 293-327
- Cunliffe, A. L., Luhmann, J. T. and Boje, D. M. (2004): 'Narrative Temporality: Implications for Organizational Research', *Organization Studies*, 25(2): 261-286

- Cunliffe, A. L. and Coupland, C. (2012): 'From Hero to Villain to Hero: Making Experience Sensible through Embodied Narrative Sensemaking', *Human Relations*, 65(1): 63-88
- Cushen, J. and Thompson, P. (2012): 'Doing the Right Thing? HRM and the Angry Knowledge Worker', *New Technology, Work and Employment*, 27(2): 79-92
- Czarniawska, B. and Carmelo, M. (2003): 'Consulting as a Liminal Space', *Human Relations*, 56(3): 267-290
- Czarniawska, B. (2004): *Narratives in Social Science Research*, London: Sage Publications Ltd.
- Czarniawska, B. (2007): *Shadowing and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies*, Korotan Ljubljana, Slovenia: Liber, Copenhagen Business School Press, Universitetsforlaget
- Czarniawska, B. (2008): *A Theory of Organizing*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited
- Donnelly, R. (2008): 'Careers and Temporal Flexibility in the New Economy: an Anglo-Dutch Comparison of the Organisation of Consultancy Work', *Human Resource Management Journal*, 18(3): 197-215
- Down, S. and Reveley, J (2009)'Between narration and interaction: Situating first-line supervisor identity work, *Human Relations*, 62: 279-401
- Driver, M. (2009): 'From Loss to Lack: Stories of Organizational Change as Encounters with Failed Fantasies of Self, Work and Organization', *Organization*, 16(3): 353-369
- Durant, R., Gardner, C. and Taylor, K. (2006): 'Indexical Antenarratives as Invitational Rhetoric', *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science*, 5(4): 174-182
- Ekman, S. (2010): *Authority and Autonomy – Paradoxes of Modern Knowledge Work*, PhD Series 22.20010

- Eriksen, M. et al (2006): 'Antenarratives about Leadership and Gender in the U.S. Coast Guard', *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science*, 5(4): 163-173
- Evans, J. A., Kunda, G. and Barley, S. R. (2004): 'Beach Time, Bridge Time, and Billable Hours: The Temporal Structure of Technical Contracting', *Administrative Science Quarterly*, 49: 1-38
- Fenton, C. and Langley, A. (2011): 'Strategy as Practice and the Narrative Turn', *Organization Studies*, 32(9): 1171-1196
- Flanagan, John, C. (1954): 'The Critical Incident Technique', *Psychological Bulletin*, 51 (4): 327 - 358
- Frandsen, S. (2011): *Productive Incoherence – A case Study of Branding and Identity Struggles in a Low-Prestige Organization*, PhD Series 30.2011
- Gabriel, G. (2000): *Storytelling in Organizations*, Oxford, New York
- Gabriel, Y. (2000): *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies*, Oxford: Oxford University Press
- Gabriel, Y. (2010): 'Co-creating Stories: Collaborative Experiments in Storytelling', *Management Learning*, 41(5): 507-523
- Goffman, E. (1959): *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York: Doubleday
- Gotsi, M., Andriopoulos, C., Lewis, M. W. and Ingram, A. E. (2010): 'Managing Creatives: Paradoxical Approaches to Identity Regulation', *Human Relations*, 63(6): 781-805
- Grey, C. (1994): 'Career as a Project of the Self and Labour Process discipline', *Sociology*, 28(2): 479-497
- Grosen, S. L., Knudsen, K.W. (2003): '“Men det er da noget kvinder gør” – relationer mellem arbejdsliv, familieliv og køn', *Tidskrift for arbejdsliv*, 5.årg. nr. 4: 41-57
- Hazen, M. A. (1993): 'Towards Polyphonic Organization', *Journal of Organizational Change Management*, 6(5): 15-26

- Hochschild, A. (2003): *Tidsfælden: Når familien bliver arbejde og arbejdet bliver familie*, København: Munksgaard Danmark (Original titel: The Time Bind, udgivet 1997)
- Humphreys, M. and Brown, A. D. (2002): 'Narratives of Organizational Identity and Identification: A Case Study of Hegemony and Resistance', *Organization Studies*, 23(3): 421-447
- Ipsen, C. (2006): *Vidensarbejderens særlige arbejdssituation og muligheder for forebyggelse af arbejdsrelateret stress i vidensarbejdet*, (PhD Series)
- Ipsen, C. and Jensen, P. L. (2012): 'Organizational Options for Preventing Work-Related Stress in Knowledge Work', *International Journal of Industrial Ergonomics*, 42: 325-334
- Johansen, T. S. (2010): *Transported Essence of Collaborative Telling? Towards a Narrative Vocabulary of Corporate Identity*, (PhD Series)
- Justesen, L. and Mik-Meyer, N. (2010): *Kvalitative metoder: I organisations- og ledelsesstudier*, Copenhagen: Hans Reitzels Publishers
- Kamp, A., Lund, H. L. and Hvid, H. S. (2011): 'Negotiating Time, Meaning and Identity in Boundaryless Work', *Journal of Workplace Learning*, 23(4): 229-242
- Kärreman, D. and Alvesson, M. (2004): 'Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm', *Organization*, 11(1): 149-175
- Kornberger, M. and Brown, A. D. (2007): 'Ethics as a Discursive Resource for Identity Work', *Human Relations*, 60: 497-518
- Kuhn, T. (2006): 'A 'Demented Work Ethic' and a 'Lifestyle Firm': Discourse, Identity, and Workplace Time Commitments', *Organization Studies*, 27(9): 1339-1358
- Limborg, H.J. (2008): 'Når man arbejder med mennesker – relationer, følelser og psykisk arbejdsmiljø', *Tidsskrift for arbejdsliv*, 4: 12-26

- Linde, C. (2001): 'The Acquisition of a Speaker by a Story: How History Becomes Memory and Identity', *Ethos*, 28(4): 608-632
- Linde, C. (2009): *Working the Past, Narrative and Institutional Memory*, Oxford: Oxford University Press
- Maclean, M., Harvey, C. and Chia, R. (2012): 'Sensemaking, Storytelling and the Legitimization of Elite Business Careers', *Human Relations*, 65(1): 17-40
- Mallett, O. (2012) and Wapshott, R. 'Mediating ambiguity: Narrative identity and Knowledge Workers', *Scandinavian Journal of Management*, 28: 16-26
- Meriläinen, S., Tienari, J., Thomas, R. and Davies, A. (2004): 'Management Consultant Talk: A Cross-Cultural Comparison of Normalizing Discourse and Resistance', *Organization*, 11(4): 539-564
- Mishler, E. G. (1999): *Storylines*, London: Harvard University Press
- Orr, J. E. (1996): *Talking About Machines: An Ethnography of a Modern Job*, Cornell: Cornell University Press
- Pedersen, A.R. (2008): 'Narrative Identity Work in a Medical Ward – A Study of Diversity in Health Care Identities', *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science*, 7(1): 38-53
- Pedersen, A. R. (2009): 'Moving Away from Chronological Time: Introducing the Shadows of Time and Chronotopes as New Understandings of 'Narrative Time'', *Organization*, 16(3): 389-406
- Pedersen, A. R. and Johansen M. B. (2012): 'Strategic and Everyday Innovative Narratives: Translating Ideas into Everyday Life in Organizations', *The Innovation Journal*, 17(1): 2-18
- Pedersen, M. (2008): 'Tune In, Break Down, and Reboot – New Machines for Coping with the Stress of Commitment', *Culture and Organization*, 14(2): 171-185
- Renemark, D. (2007): *'Varför arbetar så få kvinnor med finanser?'* – en studie av vardagen i finanssektorn, Göteborg: BAS

- Rhodes, C. and Brown, A. D. (2005): 'Narrative, Organizations and Research', *International Journal of Management Reviews*, 7(3): 167-188
- Riessman, C. K. (1993): *Narrative Analysis*, London: Sage Publications Ltd.
- Riessman, C. K. (2008): *Narrative Methods for the Human Sciences*, California: Sage Publications, Inc.
- Robertson, M. and Swan, J. (2003): "'Control – What Control?' Culture and Ambiguity within a Knowledge Intensive Firm', *Journal of Management Studies*, 40(4): 831-858
- Sliwa, M. and Cairns, G. (2007): 'Exploring Narratives and Antenarratives of Graffiti Artists: Beyond Dichotomies of Commitment and Detachment', *Culture and Organization*, 13(1): 73-82
- Sveningson, S. and Alvesson, M. (2003): 'Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle', *Human Relations*, 56: 1163-1193
- Svensson, P. (2009): 'From Re-presentation to Re-creation: Contributing to a Radicalisation of Linguistically Turned Interviewing in Management Studies', *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 4(2): 168-185
- Søderberg, A. M. (2006): 'Narrative Interviewing and Narrative Analysis in a Study of a Cross-Border Merger', *Management International Review*, 46(4): 397-416
- Sørensen, O. H., Buch, A., Christensen, P. H. and Andersen, V. (2007): 'Indflydelse i vidensarbejdet – kan man få for meget af det gode?', *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 9. årg. nr. 2: 38-54
- Thisted, L. N. (2003): *Mangfoldighedens Dilemmaer*, Copenhagen: Samfundslitteratur (PhD series: 2003-2024)
- Thomas, R. and Lindstead, A. (2002): 'Losing the Plot? Middle Managers and Identity', *Organization*, 9(1): 71-93

- Vickers, M. H. (2005): 'Illness, Work and Organization: Postmodern Perspectives, Antennarratives and Chaos Narratives for the Reinstatement of Voice', *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science*, 3(2): 74-88
- Vickers, M. H. (2012): 'Antennarratives to Inform Health Care Research: Exploring Workplace Illness Disclosure for People with Multiple Sclerosis (MS)', *Journal of Health & Human Services Administration*, 170-206
- Vaara, E. and Tienari, J. (2011): 'On the Narrative Construction of Multinational Corporations: An Antennarrative Analysis of Legitimation and Resistance in a Cross-Border Merger', *Organization Science*, 22(2): 370-390
- Van Maanen (1988), J. *Tales of the field, on Writing ethnography*, Chicago: University of Chicago Press
- Watson, T. J. (2008): 'Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances', *Organization*, 15(1): 121-143

TITLER I PH.D.SERIEN:**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 work-places*
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
- An empirical study employing data elicited from Danish EFL learners*
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 Process-innovation
– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv
23. Suzanne Dee Pedersen
GENTAGELSENS METAMORFOSE
Om organisering af den kreative gørem 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
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

2006

1. Christian Vintergaard
Early Phases of Corporate Venturing

- 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
Analysen 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 managementsstaten, 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 forvaltningsrevisionsens 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 Reinholdt
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

24. Christian Scheuer
*Employers meet employees
Essays on sorting and globalization*
25. Rasmus Johnsen
*The Great Health of Melancholy
A Study of the Pathologies of Performativity*
26. Ha Thi Van Pham
*Internationalization, Competitiveness
Enhancement and Export Performance
of Emerging Market Firms:
Evidence from Vietnam*
27. Henriette Balieu
*Kontrollbegrebets betydning for kausalalternationen i spansk
En kognitiv-typologisk analyse*
- 2010**
1. Yen Tran
*Organizing Innovation in Turbulent
Fashion Market
Four papers on how fashion firms create and appropriate innovation value*
2. Anders Raastrup Kristensen
*Metaphysical Labour
Flexibility, Performance and Commitment in Work-Life Management*
3. Margrét Sigrún Sigurdardóttir
*Dependently independent
Co-existence of institutional logics in the recorded music industry*
4. Ásta Dis Óladóttir
*Internationalization from a small domestic base:
An empirical analysis of Economics and Management*
5. Christine Secher
E-deltagelse i praksis – politikernes og forvaltningens medkonstruktion og konsekvenserne heraf
6. Marianne Stang Våland
What we talk about when we talk about space:
7. Rex Degnegaard
*Strategic Change Management
Change Management Challenges in the Danish Police Reform*
8. Ulrik Schultz Brix
*Værdi i rekruttering – den sikre beslutning
En pragmatisk analyse af perception og synliggørelse af værdi i rekrutterings- og udvælgelsesarbejdet*
9. Jan Ole Similå
*Kontraktsledelse
Relasjonen mellom virksomhetsledelse og kontraktshåndtering, belyst via fire norske virksomheter*
10. Susanne Boch Waldorff
Emerging Organizations: In between local translation, institutional logics and discourse
11. Brian Kane
*Performance Talk
Next Generation Management of Organizational Performance*
12. Lars Ohnemus
*Brand Thrust: Strategic Branding and Shareholder Value
An Empirical Reconciliation of two Critical Concepts*
13. Jesper Schlamovitz
Håndtering af usikkerhed i film- og byggeprojekter
14. Tommy Moesby-Jensen
*Det faktiske livs forbindtlighed
Føroskratisk informeret, ny-aristotelisk ἦθος-tænkning hos Martin Heidegger*
15. Christian Fich
*Two Nations Divided by Common Values
French National Habitus and the Rejection of American Power*

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
32. Malgorzata Ciesielska
Hybrid Organisations.
A study of the Open Source – business setting
33. Jens Dick-Nielsen
Three Essays on Corporate Bond Market Liquidity
34. Sabrina Speiermann
Modstandens Politik
Kampagnestyling i Velfærdsstaten.
En diskussion af trafikcampagners styringspotentiale
35. Julie Uldam
Fickle Commitment. Fostering political engagement in 'the flighty world of online activism'

36. Annegrete Juul Nielsen
Traveling technologies and transformations in health care
37. Athur Mühlen-Schulte
Organising Development Power and Organisational Reform in the United Nations Development Programme
38. Louise Rygaard Jonas
Branding på butiksgulvet Et case-studie af kultur- og identitetsarbejdet i Kvickly
8. Ole Helby Petersen
Public-Private Partnerships: Policy and Regulation – With Comparative and Multi-level Case Studies from Denmark and Ireland
9. Morten Krogh Petersen
'Good' Outcomes. Handling Multiplicity in Government Communication
10. Kristian Tangsgaard Hvelplund
Allocation of cognitive resources in translation - an eye-tracking and key-logging study

2011

1. Stefan Fraenkel
Key Success Factors for Sales Force Readiness during New Product Launch A Study of Product Launches in the Swedish Pharmaceutical Industry
2. Christian Plesner Rossing
International Transfer Pricing in Theory and Practice
3. Tobias Dam Hede
Samtalekunst og ledelsesdisciplin – en analyse af coachingsdiskursens genealogi og governmentality
4. Kim Pettersson
Essays on Audit Quality, Auditor Choice, and Equity Valuation
5. Henrik Merkelsen
The expert-lay controversy in risk research and management. Effects of institutional distances. Studies of risk definitions, perceptions, management and communication
6. Simon S. Torp
Employee Stock Ownership: Effect on Strategic Management and Performance
7. Mie Harder
Internal Antecedents of Management Innovation
11. Moshe Yonatany
The Internationalization Process of Digital Service Providers
12. Anne Vestergaard
Distance and Suffering Humanitarian Discourse in the age of Mediatization
13. Thorsten Mikkelsen
Personlighedens indflydelse på forretningsrelationer
14. Jane Thostrup Jagd
Hvorfor fortsætter fusionsbølgen udover "the tipping point"? – en empirisk analyse af information og kognitioner om fusioner
15. Gregory Gimpel
Value-driven Adoption and Consumption of Technology: Understanding Technology Decision Making
16. Thomas Stengade Sønderskov
Den nye mulighed Social innovation i en forretningsmæssig kontekst
17. Jeppe Christoffersen
Donor supported strategic alliances in developing countries
18. Vibeke Vad Baunsgaard
Dominant Ideological Modes of Rationality: Cross functional

- integration in the process of product innovation*
19. Throstur Olaf Sigurjonsson
Governance Failure and Iceland's Financial Collapse
 20. Allan Sall Tang Andersen
Essays on the modeling of risks in interest-rate and inflation markets
 21. Heidi Tscherning
Mobile Devices in Social Contexts
 22. Birgitte Gorm Hansen
Adapting in the Knowledge Economy Lateral Strategies for Scientists and Those Who Study Them
 23. Kristina Vaarst Andersen
Optimal Levels of Embeddedness The Contingent Value of Networked Collaboration
 24. Justine Grøn bæk Pors
Noisy Management A History of Danish School Governing from 1970-2010
 25. Stefan Linder
Micro-foundations of Strategic Entrepreneurship Essays on Autonomous Strategic Action
 26. Xin Li
Toward an Integrative Framework of National Competitiveness An application to China
 27. Rune Thorbjørn Clausen
Værdifuld arkitektur Et eksplorativt studie af bygningers rolle i virksomheders værdiskabelse
 28. Monica Viken
Markedsundersøgelser som bevis i varemerke- og markedsføringsrett
 29. Christian Wymann
Tattooing The Economic and Artistic Constitution of a Social Phenomenon
 30. Sanne Frandsen
Productive Incoherence A Case Study of Branding and Identity Struggles in a Low-Prestige Organization
 31. Mads Stenbo Nielsen
Essays on Correlation Modelling
 32. Ivan Häuser
Følelse og sprog Etablering af en ekspressiv kategori, eksemplificeret på russisk
 33. Sebastian Schwenen
Security of Supply in Electricity Markets
- 2012**
1. Peter Holm Andreasen
The Dynamics of Procurement Management - A Complexity Approach
 2. Martin Haulrich
Data-Driven Bitext Dependency Parsing and Alignment
 3. Line Kirkegaard
Konsulenten i den anden nat En undersøgelse af det intense arbejdsliv
 4. Tonny Stenheim
Decision usefulness of goodwill under IFRS
 5. Morten Lind Larsen
Produktivitet, vækst og velfærd Industrirådet og efterkrigstidens Danmark 1945 - 1958
 6. Petter Berg
Cartel Damages and Cost Asymmetries
 7. Lynn Kahle
Experiential Discourse in Marketing A methodical inquiry into practice and theory
 8. Anne Roelsgaard Obling
Management of Emotions in Accelerated Medical Relationships

9. Thomas Frandsen
Managing Modularity of Service Processes Architecture
10. Carina Christine Skovmøller
*CSR som noget særligt
Et casestudie om styring og menings-skabelse i relation til CSR ud fra en intern optik*
11. Michael Tell
*Fradragsbeskæring af selskabers finansieringsudgifter
En skatteretlig analyse af SEL §§ 11, 11B og 11C*
12. Morten Holm
*Customer Profitability Measurement Models
Their Merits and Sophistication across Contexts*
13. Katja Joo Dyppe
*Beskatning af derivater
En analyse af dansk skatteret*
14. Esben Anton Schultz
*Essays in Labor Economics
Evidence from Danish Micro Data*
15. Carina Risvig Hansen
"Contracts not covered, or not fully covered, by the Public Sector Directive"
16. Anja Svejgaard Pors
Iværksættelse af kommunikation - patientfigurer i hospitalets strategiske kommunikation
17. Frans Bévort
*Making sense of management with logics
An ethnographic study of accountants who become managers*
18. René Kallestrup
The Dynamics of Bank and Sovereign Credit Risk
19. Brett Crawford
*Revisiting the Phenomenon of Interests in Organizational Institutionalism
The Case of U.S. Chambers of Commerce*
20. Mario Daniele Amore
Essays on Empirical Corporate Finance
21. Arne Stjernholm Madsen
The evolution of innovation strategy Studied in the context of medical device activities at the pharmaceutical company Novo Nordisk A/S in the period 1980-2008
22. Jacob Holm Hansen
*Is Social Integration Necessary for Corporate Branding?
A study of corporate branding strategies at Novo Nordisk*
23. Stuart Webber
Corporate Profit Shifting and the Multinational Enterprise
24. Helene Ratner
*Promises of Reflexivity
Managing and Researching Inclusive Schools*
25. Therese Strand
The Owners and the Power: Insights from Annual General Meetings
26. Robert Gavin Strand
In Praise of Corporate Social Responsibility Bureaucracy
27. Nina Sormunen
*Auditor's going-concern reporting
Reporting decision and content of the report*
28. John Bang Mathiasen
*Learning within a product development working practice:
- an understanding anchored in pragmatism*
29. Philip Holst Riis
Understanding Role-Oriented Enterprise Systems: From Vendors to Customers
30. Marie Lisa Dacanay
*Social Enterprises and the Poor
Enhancing Social Entrepreneurship and Stakeholder Theory*

31. Fumiko Kano Glückstad
Bridging Remote Cultures: Cross-lingual concept mapping based on the information receiver's prior-knowledge
32. Henrik Barslund Fosse
Empirical Essays in International Trade
33. Peter Alexander Albrecht
*Foundational hybridity and its reproduction
Security sector reform in Sierra Leone*
34. Maja Rosenstock
*CSR - hvor svært kan det være?
Kulturanalytisk casestudie om udfordringer og dilemmaer med at forankre Coops CSR-strategi*
35. Jeanette Rasmussen
*Tweens, medier og forbrug
Et studie af 10-12 årige danske børns brug af internettet, opfattelse og forståelse af markedsføring og forbrug*
36. Ib Tunby Gulbrandsen
*'This page is not intended for a US Audience'
A five-act spectacle on online communication, collaboration & organization.*
37. Kasper Aalling Teilmann
Interactive Approaches to Rural Development
38. Mette Mogensen
*The Organization(s) of Well-being and Productivity
(Re)assembling work in the Danish Post*
39. Søren Friis Møller
*From Disinterestedness to Engagement
Towards Relational Leadership In the Cultural Sector*
40. Nico Peter Berhausen
Management Control, Innovation and Strategic Objectives – Interactions and Convergence in Product Development Networks
41. Balder Onarheim
*Creativity under Constraints
Creativity as Balancing 'Constrainedness'*
42. Haoyong Zhou
Essays on Family Firms
43. Elisabeth Naima Mikkelsen
*Making sense of organisational conflict
An empirical study of enacted sense-making in everyday conflict at work*
- 2013**
1. Jacob Lyngsie
Entrepreneurship in an Organizational Context
2. Signe Groth-Brodersen
*Fra ledelse til selvet
En socialpsykologisk analyse af forholdet imellem selvledelse, ledelse og stress i det moderne arbejdsliv*
3. Nis Høyrup Christensen
Shaping Markets: A Neoinstitutional Analysis of the Emerging Organizational Field of Renewable Energy in China
4. Christian Edelvold Berg
*As a matter of size
THE IMPORTANCE OF CRITICAL MASS AND THE CONSEQUENCES OF SCARCITY FOR TELEVISION MARKETS*
5. Christine D. Isakson
*Coworker Influence and Labor Mobility
Essays on Turnover, Entrepreneurship and Location Choice in the Danish Maritime Industry*
6. Niels Joseph Jerne Lennon
*Accounting Qualities in Practice
Rhizomatic stories of representational faithfulness, decision making and control*
7. Shannon O'Donnell
*Making Ensemble Possible
How special groups organize for collaborative creativity in conditions of spatial variability and distance*

8. Robert W. D. Veitch
Access Decisions in a Partly-Digital World
Comparing Digital Piracy and Legal Modes for Film and Music
9. Marie Mathiesen
Making Strategy Work
An Organizational Ethnography
10. Arisa Shollo
The role of business intelligence in organizational decision-making
11. Mia Kaspersen
The construction of social and environmental reporting
12. Marcus Møller Larsen
The organizational design of offshoring
13. Mette Ohm Rørdam
EU Law on Food Naming
The prohibition against misleading names in an internal market context
14. Hans Peter Rasmussen
GIV EN GED!
Kan giver-idealiteter forklare støtte til velgørenhed og understøtte relationsopbygning?
15. Ruben Schachtenhaufen
Fonetisk reduktion i dansk
16. Peter Koerver Schmidt
Dansk CFC-beskatning
I et internationalt og komparativt perspektiv
17. Morten Froholdt
Strategi i den offentlige sektor
En kortlægning af styringsmæssig kontekst, strategisk tilgang, samt anvendte redskaber og teknologier for udvalgte danske statslige styrelser
18. Annette Camilla Sjørup
Cognitive effort in metaphor translation
An eye-tracking and key-logging study
19. Tamara Stucchi
The Internationalization of Emerging Market Firms: A Context-Specific Study
20. Thomas Lopdrup-Hjorth
"Let's Go Outside": The Value of Co-Creation
21. Ana Alačovska
Genre and Autonomy in Cultural Production
The case of travel guidebook production
22. Marius Gudmand-Høyer
Stemningsindssygdommens historie i det 19. århundrede
Omtydningen af melankolien og manien som bipolarere stemningslidelser i dansk sammenhæng under hensyn til dannelsen af det moderne følelselivs relative autonomi.
En problematiserings- og erfarings-analytisk undersøgelse
23. Lichen Alex Yu
Fabricating an S&OP Process
Circulating References and Matters of Concern
24. Esben Alfort
The Expression of a Need
Understanding search
25. Trine Pallesen
Assembling Markets for Wind Power
An Inquiry into the Making of Market Devices
26. Anders Koed Madsen
Web-Visions
Repurposing digital traces to organize social attention
27. Lærke Højgaard Christiansen
BREWING ORGANIZATIONAL RESPONSES TO INSTITUTIONAL LOGICS
28. Lærke Højgaard Christiansen
EGENTLIG SELVLEDELSE
En ledelsesfilosofisk afhandling om selvledelsens paradoksale dynamik og eksistentielle engagement

29. Morten Rossing
*Local Adaption and Meaning Creation
in Performance Appraisal*
30. Søren Obed Madsen
*Lederen som oversætter
Et oversættelsesteoretisk perspektiv
på strategisk arbejde*
31. Thomas Høgenhaven
*Open Government Communities
Does Design Affect Participation?*
32. Kirstine Zinck Pedersen
*Failsafe Organizing?
A Pragmatic Stance on Patient Safety*
33. Anne Petersen
*Hverdagslogikker i psykiatrisk arbejde
En institutionsetnografisk undersøgelse
af hverdagen i psykiatriske
organisationer*
34. Didde Maria Humle
Fortællinger om arbejde

TITLER I ATV PH.D.-SERIEN

1992

1. Niels Kornum
Servicesamkørsel – organisation, økonomi og planlægningsmetode

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

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

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*