

Det Danske Ledelsesakademis Konference d. 7. og 8. december 2009

"Fastholdelse" af konsulenter

Om meningsskabelse og identifikation i konsulentarbejde

Kategori 1 og 2:

Forsknings- og erfaringsbaseret paper

Forfattere:

Anne-Mette Ravn, Administrerende direktør, Hartmanns A/S

Annemette@hartmanns.dk

Telefon: +45 41211313

Dikke Maria Humle, ErhvervsPhD-Studerende, Hartmanns A/S og Institut for
Organisation, CBS

Didde.humle@hartmanns.dk

Telefon: +45 41211314

Fastholdelse af medarbejdere i det moderne arbejdsliv

I januar 2008 opstartede konsulentfirmaet Hartmanns A/S i samarbejde med Institut for Organisation på CBS et treårigt erhvervsforskningsprojekt om fastholdelse af medarbejdere.

I løbet af de sidste to år har vi brugt rigtig meget tid på at tænke over og tale om, hvad fastholdelse er. En af udfordringerne har været, at fastholdelse både forskningsmæssigt og i praksis er et svært håndterligt indsatsområde. Hvornår er en medarbejder eksempelvis fastholdt? Er det, når denne ikke overvejer at søge nyt arbejde? Eller reelt ikke søger andre job? Og hvordan kan vi vide, om det er tilfældet? Dertil kommer, at fastholdelse efter vores mening på mange måder er et forældet begreb. Det indikerer nemlig en ulige relation mellem to parter - virksomheden og medarbejderen - hvoraf det er den ene part, der har til opgave "at holde fast" på den anden part. Selve fastholdelsesbegrebet har en indbygget negativitet og insinuerer en pacificering af medarbejderen. Vi mener, at det i dag giver rigtig god mening at betragte et ansættelsesforhold som en mere ligeværdig relation - en samarbejdsrelation, som opretholdes i en periode indtil det af den ene eller anden grund ikke længere giver mening eller bringer værdi for enten virksomheden eller medarbejderen. Denne opfattelse fordrer en efter vores mening mere positiv og dynamisk tilgang til fastholdelsesarbejdet – hvor også medarbejderen har ansvar for at sikre, at samarbejdet fungerer.

Den ledelsesmæssige udfordring, som vi retter fokus mod i dette paper handler ikke om at "holde fast", den handler om at få ansættelsesforholdet eller samarbejdsrelationen mellem individ og organisation til at give mening og skabe værdi for begge parter. I første halvdel af paperet præsenterer vi en delanalyse af de foreløbige empiriske resultater og efterfølgende kommer vi med nogle bud på de ledelsesmæssige implikationer, som vi ser dem.

Forskning i fastholdelse: Meningsskabelse og identifikation i relationen mellem individ, arbejde og organisation

I den del af forskningen, som vi har valgt at præsentere i dette paper, er der fokus på samspillet mellem de individuelle og kollektive identifikationsprocesser og identitetskonstruktioner i relation til det daglige arbejde med organisationen som

kontekst. Forskningen er initieret med udgangspunkt i en interesse for at se nærmere på, hvorfor der er nogle mennesker for hvem, det arbejde, de udfører, giver mening. Mens det for andre er sværere at fortælle sammenhængende eller meningsfulde historier med virksomheden og det daglige arbejde som kontekst, om hvem de er eller gerne vil være. Forskningen tager udgangspunkt i et ønske om at vide mere om de dynamiske processer, hvorved mening skabes og identitet fortælles i relation til det daglige arbejde i den organisatoriske kontekst.

Forskningsspørgsmål

Den del af vores forskning, som analysen i dette paper er en del af, har fokus på:

At identificere og analysere individuelle og kollektive identifikations- og identitetskonstruktionsprocesser, således som de kommer til udtryk i medarbejderfortællinger om arbejdslivet og det daglige arbejde i den pågældende case organisation samt ved etnografiske observationer af det daglige liv i organisationen.

Dette overordnede forskningsspørgsmål søges besvaret med udgangspunkt i fire empirisk definerede temaer: Arbejdspraksis, arbejdsfællesskaber (grupper, kollegaer, ledelsen og organisationen), relationen mellem arbejde og ikke-arbejde samt arbejdslivsfortællinger. Disse temaer er afstedkommet ved en dialogisk forskningsproces mellem teori og empiri og er således både empirisk og teoretisk forankrede begreber.

I den delanalyse, som vi præsenterer en smagsprøve på, er der fokus på det første af de fire temaer nemlig *arbejdspraksis*. Det vil sige på det arbejde, konsulenterne udfører i deres daglige virke i den pågældende case virksomhed. Identifikationsprocesserne går på tværs af de fire temaer og delanalysen berører derfor lejlighedsvis de andre tre temaer. Det underspørgsmål, som danner udgangspunkt for analysen af temaet arbejdspraksis i dette paper er:

Hvordan ser de individuelle og kollektive identifikationsprocesser ud i relation til arbejdspraksis i forhold til følgende seks empirisk definerede emner: 1. Det

meningsfulde arbejde, 2. Kvalitet og værdier 3. Rammer og betingelser 4. Resultater og økonomi 5. Succes og fiasko. 6. Arbejdets plads i livet.

De seks emner er udvalgt til at strukturere delanalysen i dette paper, fordi de på tværs af det empiriske materiale fremstår som centrale elementer af konsulenternes meningsskabelsesprocesser i relation til deres daglige arbejde.

Den analytiske og teoretiske forståelsesramme

De analyser, der præsenteres i dette paper ligger i forlængelse af den del af den narrative organisationsforskning, som fokuserer på den narrative konstruktion af individuel og kollektiv identitet eller selvforståelse. Centralt for analysen er de reflektive og dynamiske identifikationsprocesser, som binder mennesker til organisationer. Processer, som anses for at være konstituerede i de personlige og kollektive fortællinger, vi konstant er med skabere af i vores forsøg på at skabe mening i relation til vores liv og arbejdsliv (Humphreys and Brown, 2002).

Analysen er primært inspireret af Humphreys og Browns (2002) studie af identifikationsprocesser i en uddannelsesinstitution i UK. Humphreys og Brown anvender Elsbachs (1999) fire kategorier af relationer, til at beskrive den måde, hvorved individer opfatter sammenhænge mellem deres individuelle og organisatoriske identitet: *Identifikation, dis-identifikation, skitso-identifikation* og *neutralidentifikation*. Det er samme fire kategorier af relationer, som anvendes i analysen i dette paper.

Definitionen af de fire typer af identifikation er inspireret af Humphreys og Brown (2002), men tilpasset denne undersøgelses fokus: *Identifikation* indbefatter en selvopfattelse af en positiv og aktiv sammenhæng mellem selvfortællinger og kollektive organisationsfortællinger. *Dis-identifikation* beskriver en opfattelse af en negativ og aktiv sammenhæng mellem selvfortællingerne og de kollektive organisationsfortællinger. *Skitso-identifikation* manifesteres af individer som på en og samme tid identificerer sig med og dis-identificerer sig med forskellige aspekter af de kollektive organisationsfortællinger. *Neutral identifikation* refererer til en selvopfattelse af upartiskhed i forhold til kollektive organisationsfortællinger. Det vil sige, at der er et eksplicit fravær af såvel identifikation som dis-identifikation.

Humphreys og Brown (2002) fokuserer primært på identifikation i relation til den dominerende organisationsidentitetsfortælling. I indeværende analyse anvendes i stedet begrebet kollektive organisationsfortællinger (Thisted, 2003), fordi det bedre indfanger og beskriver den pluralisme og dynamik, der findes i det empiriske materiale.

Der opereres i forskningen med en processuel tilgang til at forstå livet i organisationer. Det vil sige, at organisationer ikke anskues som homogene og lukkede enheder, med en fast og definerbar organisationsidentitet eller organisationsfortælling. Den individuelle og organisatoriske selvforståelse er i den daglige ageren og dialog under konstant konstruktion og rekonstruktion. De mange simultane og sekventielle dialogiske praktikker gør organisationerne pluralistiske og polyfoniske (mangestemmede) (Hazen, 1993, Humphreys and Brown, 2002).

Den individuelle identitet opfattes ikke som en fast identificerbar kerne situeret i det enkelte individ. Der er i forskningen fokus på det sociale, narrative, dynamiske og performative aspekt af identitet eller selvforståelse. (se f.eks. Mishler 1999, White 2002 og Horsdal, 1999, 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 samspillet med andre.

Selvfortællinger kan 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.

Metodologiske overvejelser

Der er tale om et empirisk og analytisk drevet projekt. Indledende "pilot" interview har sammen med etnografiske observationer i virksomheden været styrende for undersøgelsesdesign og valg af teori. Den del af forskningen, som vi præsenterer en smagsprøve på i dette paper er afstedkommet ved en dialogisk forskningsproces mellem teori og empiri. En proces, der er kendetegnet ved en konstant lytten til og tilpasning af teori, fænomen og metode (Thisted, 2003). Der er ikke tale om foruddefinerede og afgrænsede faser, men om en grounded tilgang, hvor det empiriske materiale får en fremtrædende rolle og danner grundlag for de begreber, plot og kategorier, som anvendes i analysen af materialet.

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 semi-strukturerede narrative interview med medarbejdere i case virksomheden, som er et konsulentfirma med ca. 130 ansatte og kontorer i hele Danmark. I dette paper er der fokus på to typer af konsulenter: Personalekonsulenter, som arbejder med at rekruttere medarbejdere til faste stillinger og vikariater samt med relaterede HR-konsulent ydelser som f.eks. genplacering af opsagte medarbejdere eller kurser i interviewteknik og 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). De kollektive fortællinger, der refereres til i analysen er identificeret på tværs af interview samt i en række andre organisatoriske sammenhænge (møder, intranet, daglig konversation osv.).

Det narrative interview

De analyser, som præsenteres i dette paper er primært baseret på narrative interview med de to typer af konsulenter. Det empiriske fokus er i de narrative interview på praksisnære fortællinger om arbejdet i den konkrete case virksomhed,

fremover kaldet *arbejdspraksisfortællinger* samt fortællinger af en mere livshistorisk karakter, men med fokus på arbejde og karriereovervejelser fremover kaldet *arbejdslivsfortællinger*.

Flanagans Critical Incident Teknik (CIT) (oprindeligt udviklet i 1956, Czarniawska, 2004) har vist sig at være anvendelig i forhold til at generere arbejdspraksisfortællinger. Ved denne teknik bliver den interviewede bedt om at fortælle om en "kritisk" situation eller hændelse, det vil sige en begivenhed, som er atypisk i den forstand, at den ikke forekommer regelmæssigt. Den interviewede bliver bedt om at fortælle, hvad der skete, hvad han/hun gjorde, hvad der hjalp og hvad, der ikke hjalp. I denne undersøgelse er arbejdspraksisfortællingerne ikke nødvendigvis relateret til kritiske eller atypiske begivenheder. Det er også 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.

Anvendelsen af arbejdslivsfortællinger er primært inspireret af Mishler (1999), Renemark (2007) og Thisted (2003). Deres studier er eksempler på, at arbejdslivsfortællinger er anvendelige i forhold til at opnå en forståelse for, hvordan mennesker skaber mening i relation til deres arbejde samt, hvilken rolle og funktion arbejdet spiller i deres hverdag og liv generelt. Arbejdslivsfortællingerne er i denne undersøgelse genereret ved hjælp af nogle få og enkle spørgsmål som f.eks.: "hvordan er du havnet i dette job?", "hvordan startede din interesse for denne type arbejde?" og "hvad er dine planer for fremtiden?"

De arbejdspraksis- og arbejdslivsfortællinger, som er genstand for analyse i dette paper anses for at være stemmer i den polyfoniske organisation. De er del af den konstante dialogiske meningsskabelsesproces, hvorved organisationsmedlemmerne formulerer og reformulerer såvel individuelle som organisatoriske selvopfattelser.

Det, der gør interview til en anvendelige metode i denne undersøgelse er, at de er givende i forhold til at studere, hvordan mennesker skaber mening i det, de gør og til at opnå indsigt i forhold til hvad, de mener, er vigtigt (Barley og Kundas, 2001). I overensstemmelse med det performative syn på fortællinger i en organisatorisk

kontekst opfattes den historiefortælling, som finder sted i interviewsituationen, som en præstation og fortællingerne som identitetspræstationer. Fortællingerne konstrueres i interviewsituationen i interaktionen mellem interviewer og den interviewede. Enhver fortælling er unik i den forstand, at den er konstrueret i den specifikke interaktion og kontekst (Mishler, 1999, Czarniawska, 2004). Det er altså ikke færdigkonstruerede fortællinger, som ligger og venter på at blive samlet ind. Men samtidigt er det heller ikke fortællinger, som bliver opfundet udelukkende for forskerens skyld, de er “ (...) *well rehearsed and crafted in a legitimate logic*” (Czarniawska, 2004, 49). Fortællingerne er udelukkende et udtryk for den interviewedes egen opfattelse og fortolkning, men det antages ”*That it is the same perception that informs their actions*” (s. 49).

I forskningen opereres der med en bred og ikke restriktiv opfattelse af hvad, der konstituerer en fortælling. I relation til genrer, kan fortællingerne være beretninger om konkrete hændelser, men også habituelle begivenheder (begivenheder der sker igen og igen uden kulmination), hypotetiske begivenheder samt 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 (Riessman, 1993). I relation til tid kan fortællingerne være kronologiske, men også cykliske (periodisk) eller kairotic, (en fortælling, hvor vigtige begivenheder fremhæves, uden hensynstagen til kronologi) (Czarniawska, 2004).

Analyse: Identifikationsprocesser og meningsskabelse i konsulentarbejde

I nedenstående delanalyse er der fokus på konsulenternes daglige arbejde. De primære opgaver er samtaler med kandidater, interne møder, undervisning, administrativt arbejde (registrering og skrivearbejde) samt kontakt til kunder og samarbejdspartnere i form af møder eller via mail og telefon. Delanalysen er foretaget med udgangspunkt i følgende underspørgsmål:

Hvordan ser de individuelle og kollektive identifikationsprocesser ud i relation til arbejdspraksis i forhold til følgende seks empirisk definerede emner: 1. Det meningsfulde arbejde, 2. Kvalitet og værdier 3. Rammer og betingelser 4. Resultater og økonomi 5. Succes og fiasko. 6. Arbejdets plads i livet.

1: Det meningsfulde arbejde

Arbejdet med mennesker (kandidater og kunder) beskrives som et meningsfuldt, potentielt givende og udviklende arbejde. Identifikation, dvs. den positive og aktive identifikation er i relation til det daglige arbejde mest fremtrædende i tre typer af arbejdspraksisfortællinger: 1. fortællinger om at "flytte", "hjælpe" eller "gøre en forskel" for kandidater, 2. fortællingen om, at konsulenten alene eller i samarbejde med kollegaerne er med til "at skabe det perfekte match mellem kandidat og virksomhed" og 3. Når konsulentens arbejde er med til at skabe en situation, hvor alle (kandidater, kunder, samarbejdspartnere, kollegaer osv.) er glade. Disse fortællinger er ofte relateret til konkrete eksempler på begivenheder i det daglige arbejde. Fortællingerne varierer i form og indhold, men vidner om, at der i organisationen er en relativt konsensuspræget kollektiv fortælling om, hvad det er, der gør denne type af konsulentarbejde meningsfuldt:

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 samarbejdspartner blev også glad, så det var en rigtig lækker oplevelse (konsulent)

Dem (gode dage) har jeg mange af, det er, når man kan se, at man kommer videre med kandidaterne, det behøver ikke at være, at de kommer i job, men at man kan se, at der sker noget, at de begynder at handle. Det kan være en bemærkning eller en sætning, man har sagt, som giver en gnist, så de pludselig kan se aha det passede på mig. Eller hvis man via en samtale får givet dem nogle idéer, så man kan mærke, at de får tænkt på baggrund af det, man har sagt (konsulent).

(...) 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 er fedt, og det er det fede ved det her job, det er det her, når det lykkes, når tingene lykkes, at rekrutteringerne går igennem, og alle er bare glade. Det er simpelthen så dejligt, at snakke med kandidater, der lige har skrevet under og lige har fået sagt op, og de er bare glade og glæder sig. Og virksomheden er glade, og alle er glade, og vi kan skrive en regning (konsulent).

En god dag er en dag, hvor du føler, at du har flyttet noget, og folk er glade for det, du har gjort for dem. Det er der heldigvis mange, som siger, de er. Det er det, man er her for i virkeligheden. Der er en masse regler, vi skal overholde, og det gør vi, men derudover oplever du også, at du virkelig rykker noget for en person (konsulent).

Det administrative arbejde fremhæves ofte som en mindre interessant arbejdsopgave og står i kontrast til det meningsfulde arbejde med kunder og kandidater. Der synes på tværs af interview og observationer at være relativt stor konsensus om betydningen af det administrative arbejde. Det administrative arbejde beskrives og opfattes ofte som en uundgåelig del af det daglige arbejde. Det er ikke

nødvendigvis interessant eller udviklende, men nødvendigt. Grundighed opfattes som en vigtig forudsætning for kvalitet samt for den interne og eksterne kommunikation. Samtidigt skal det til en hver tid kunne dokumenteres, at alt er foregået "efter bogen".

Denne relativt veletableret og konsensusprægede fortælling, som på et overordnet plan beskriver betydningen og nødvendigheden af det administrative arbejde, "fungerer" både internt og eksternt, og den optræder i såvel ledelses som medarbejder kommunikation:

"(det viser) (...) at det er guld værd, at det - der skal noteres i en sag og om en kandidat/kunde i systemet - det er noteret præcist og korrekt" (adm. Direktør i mail til alle medarbejdere, nu på intranettet).

Langt hen af vejen er det (registrering) hensigtsmæssigt også af interne årsager, hvis der er en, der er syg, så en anden kan overtage, og for at vi selv skal kunne huske det. Men det tager tid. (...) Det er lidt ærgerligt, at man skal bruge så meget tid på det, det havde været rart, hvis man kunne bruge tiden på kandidaterne i stedet for. Men det er nødvendigt, så der ikke skal gå information tabt (konsulent).

Det administrative arbejde beskrives som noget, der tager tid fra det vigtige, som "et nødvendigt onde" og adskilt fra det, der er "fagligt interessant". Men det kan også være en kærkommen pause på dagen - et åndehul, hvor konsulenten ikke er "på" i forhold til kandidater, kunder eller samarbejdspartnere:

Der vil altid være syge opgaver i et job. Det er noget med at få det sjoveste ud af det. Kaste nogle bolde eller nogle fisk. Det er faktisk også lidt positivt, at man kan slå hjernen lidt fra, og at jeg ikke behøver at være på. Jeg prøver at vende det 180 grader og sige, at det er godt for mig at slå hjernen fra og bare sidde, det er pause for mig (konsulent)

Jeg syntes, det er interessant at snakke med mennesker, men anstrengende at skulle gøre det 37 timer om ugen. Derfor kan det være rart at trække sig tilbage med noget administrativt. Jeg kan godt lide afvekslingen og at undervise engang imellem er fint nok, men ikke for meget (konsulent).

Den relativt positive eller neutrale Identifikation med den overordnede kollektive fortælling om nødvendigheden af det administrative arbejde fremstår uproblematisk i mange fortællinger. De negative identifikationsprocesser optræder, når det administrative kædes sammen med tidspres, manglende oplæring, ulogiske it-systemer, computerproblemer eller, når det ikke er tydeligt, hvad det skal bruges til. I forbindelse med tidspres beskrives registreringen som en stressfaktor. Den negative identifikation forstærkes i sit udtryk, hvis den kædes sammen med en opfattelse af, at ledelsen ikke er lydhør overfor de oplevede udfordringer med at nå det hele eller i

relation til en frustration over at skulle udføre noget, der er umiddelbart perciperes som værende meningsløst.

I kontrast til den rene registrering står de lidt "større" skriveopgaver som f.eks. kandidatvurderinger eller progressionsrapporter. Opgaver, som anses for at være mere krævende, men også potentielt mere tilfredsstillende og meningsfuldt arbejde. Her har konsulenten mulighed for at bruge sine kreative egenskaber og gøre en forskel for kandidaterne ved at lave en "god" beskrivelse. En positiv og aktiv identifikation med denne del af arbejdet er ofte koblet direkte til selvfortællinger om behovet for udvikling og fordybelse.

2: Kvalitet og værdier

Konsulenternes arbejde er kendetegnet ved, at de har en konstant og tæt kontakt til mange mennesker hver eneste dag herunder samarbejdspartnere, kunder og kandidater. Både internt og eksternt er der behov for en fælles forståelse af, hvad det vil sige at handle korrekt. Denne forståelse er til konstant forhandling i det daglige liv i organisationen. Alle organisationsmedlemmerne tager del i den dialog, der handler om, hvad det vil sige at "gøre et godt stykke arbejde" eller "agere i overensstemmelse med virksomhedens værdier". Der eksisterer en overordnet kollektive fortælling om værdibaseret arbejde: Værdierne (gensidig respekt, samarbejde, resultatskabelse og innovation) ligger til grund for den måde alle organisationsmedlemmerne agerer i forhold til hinanden og andre. Denne fortælling optræder i såvel eksterne (f.eks. overfor potentielle kunder) som interne (overfor nye medarbejdere, på intranettet osv.) sammenhænge.

De Identifikationsprocesser, som er relateret til de kollektive fortællinger om kvalitet og værdier fremstår refleksive og dynamiske. De formuleres og reformuleres i mange forskellige organisatoriske sammenhænge af såvel ledelse som konsulenter. I konsulenternes fortællinger om det daglige arbejde, er der eksempler på en positiv og aktiv identifikation med den overordnede kollektive fortælling om det værdibaserede arbejde.

Interviewer: Hvor tit er det (at du rykker noget for en person)?

Konsulent: Det er meget tit. Det bliver ved med at drive for dig. Sådan er det bare, det vil mine kollegaer også sige. Ellers kunne man bare sidde på et jobcenter og stemple papirer, det er der,

*jeg mener, at vi gør en forskel. Selvfølgelig er der en masse ting vi skal overholde, men samtidigt skal vi **bruge vores værdier til** at flytte nogle mennesker i en retning. Det er også fedt, når folk siger, at de er glade for at have været her. Det er der mange, der gør (konsulent).*

*Konsulent: (...) Min chef havde godkendt det, og synes også, at det var det, vi skulle gøre og så er det selvfølgelig, det vi gør **baseret på de værdier, vi har**. Hvis vi har sagt ja til at samarbejde, så samarbejder vi, indtil vi har nået et resultat, som alle kan være tilfreds med.*

Interviewer: Økonomisk ville I have fået mere ud af at sende ham i arbejde?

Konsulent: Ja.

Interviewer: Er det virksomhedens værdier?

Konsulent: Ja og det har jeg det godt med.

Interviewer: Du føler de her værdier i dit daglige arbejde?

Konsulent: Ja, det gør jeg.

Tæt koblet til den organisatoriske dialog om værdier er der en konstant forhandling af betydningen af "kvalitet" og af, hvad det vil sige "at gøre det rigtige". Kvalitet optræder i mange forskellige organisatoriske sammenhænge og bliver ofte kædet sammen med det "at gøre et godt stykke arbejde". Kvalitet er oftest 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.

Jeg havde simpelthen for mange opgaver, det betød, at der var mindre kvalitet og status halted. Jeg hader, når jeg ikke når ud og sige nej til kandidaterne. Tingene skal være i orden. Vi skal holde det vi lover. Ellers er det ikke kvalitet (konsulent).

Den manglende kvalitet kommer til udtryk i en ambivalens eller negativ identifikation i relation til den kollektive fortælling om værdibaseret arbejde og kvalitet. I citatet taler konsulenten sig op mod den kollektive opfattelse af, hvad der er kvalitet. I den retrospektive menings-skabelsesproces kobles den individuelle og den organisatoriske identitetskonstruktion. Der er et jeg, som "hader" og et vi, som "skal holde det, vi lover".

3: Rammer og betingelser

Skitso-identifikation eller ambivalens optræder ofte som en dualitet mellem selve arbejdet med at løse opgaver eller "flytte" kandidater på den ene side og betingelserne for arbejdet på den anden side. På den ene side udtrykkes en positiv og aktiv identifikation med de kollektive fortællinger om det meningsfulde i at gøre alle glade, flytte mennesker eller løse udfordrende opgaver – fortællinger, der let relateres til en positiv selvfortælling om f.eks. at være kvalitetsbevidst eller om gerne at ville gøre en forskel. I kontrast hertil står den negative og aktive dis-identifikation, som ofte er relateret til betingelserne for arbejdet. Herunder de organisatoriske og

"branchemæssige" rammer, kundepræferencer og modstand hos kandidater. Igen får kvalitetsopfattelsen en central plads i den retrospektive menings-skabelse, idet udtryk for ambivalent identifikation optræder, når omstændighederne gør det vanskeligt at opnå den ønskede kvalitet i det meningsfulde arbejde med kandidaterne og kunder.

Der er nogle ting jeg skal vende mig til i forhold til kommunen, det er lidt vilkårene, når man arbejder med kommunen (konsulent).

(konsulenten fortæller i dette citat om et tidligere arbejde)

Konsulent : Min chef sagde til mig: "du forvalter bare en lov, det er ikke dig, der har opfundet den". Men som menneske er jeg ikke typen, der kan det, det er for ondskabsfuldt.

Interviewer: Du brød dig ikke om at være en del af det?

Konsulent: Nej det føles som at stå op om morgenen og tage hen et sted for at skulle være ondskabsfuld. Tage hjem og have det skidt over, at man er den man er. Her der står jeg op med et smil hver morgen og glæder mig til at komme på arbejde.

Jeg har ikke fået noget intro eller noget, og sådan er proceduren lidt, og så må man sku lære det. Jeg ved ikke om det er ok, det er ok for mig. Jeg har været i gang længe og har erfaring. For unge konsulenter er det en udfordring (konsulent).

De tydeligste eksempler på dis-identifikation er i fortællinger om situationer, hvor konsulenten ikke følte sig i stand til at gøre et godt stykke arbejde. Dis-identifikation er ofte forbundet med fragmentation og usammenhæng og kommer til udtryk i en åbenlys mangel på loyalitet eller sammenhørighedsfølelse i relation til branche, organisation og ledelse.

Der mangler folk, og så ville det godt kunne blive godt. 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 stilles spørgsmålstegn ved den kollektive organisationsfortælling omkring virksomhedens værdier og kvalitet i arbejdet. Der er i citatet et "vi" som er adskilt fra ledelsen og organisationen. Karakteristisk for den aktive negative dis-identifikation er, at den ofte medfører en tilflugt i identifikation med en undergruppe (Humphreys og Brown, 2002) her kollegaer, eller med separate aspekter af arbejdet, som f.eks. en specifik opgave, som fortsat giver mening i relation til den individuelle selvdefinition. Der er ikke tale om en statisk tilstand af en aktiv og negativ identifikation med ledelse eller organisation, det er igen en dynamisk og refleksiv proces "(...) så ville det godt kunne blive godt. Så ville der være tid til at få dem (kandidaterne) ud". Som ikke nødvendigvis er relateret til alle aspekter af livet i organisationen.

I håndteringen af betingelserne eller omstændighederne kommer de personlige præferencer til at fremstå som en vigtig forudsætning for at kunne navigere i det komplekse virvar af hensyn, som konsulenterne står overfor i deres daglige arbejde.

For det første, at jeg egentlig holdt fast i det, jeg kunne mærke, var det rigtige, selv om jeg godt var klar over, at et eller andet sted, så var jeg jo ved at ødelægge det for mig selv. Fordi han havde (kunden) jo sagt, at han skulle have to. Da jeg sagde til ham, at: "Jeg har kun en", så kunne jeg godt have risikeret, at han ville sige, jamen så kan det bare være lige meget. Så er det ikke interessant, så må vi vente til vi finder en anden og så smutter den første (kandidat) jo. Så man kan sige, var det smart eller var det ikke smart? heldigvis endte det godt i denne her situation, men det var i hvert fald rigtigt rart, at jeg kunne mærke, jeg holdt sku ved det, som jeg troede på var rigtigt, og at det så ender godt, så er det er jo helt fantastisk(konsulent)

Jeg har løst opgaven og gjort mit arbejde, ikke med det resultat jeg ville. Det var ikke en behagelig opgave at tænke tilbage på, men det var godt, at jeg ikke gav op (konsulent).

Selv om opgaven ikke nødvendigvis er løst tilfredsstillende i henhold til konsulentens individuelle opfattelse af, hvad det vil sige at gøre arbejdet godt, så skaber konsulenterne retrospektivt mening i det potentielt utilfredsstillende ved at trække på kollektive forestillinger om, hvad det vil sige "at løse opgaven" eller "løse opgaven korrekt" eller ved at tilskrive det "at holde fast" stor betydning.

Den personlige opfattelse af det, der er "rigtigt" at gøre eller et "godt" resultat er i konstant dialog med det kollektive. Når dis-identifikation relateres til en følelse af personlig utilstrækkelighed i arbejdet er den ofte kædet sammen med aspekter af selvdefinitionen, som ikke "passer til" eller stemmer overens med betingelserne i arbejdet, organisationen eller branchen.

Jeg har svært ved at slippe det, og jeg involverer mig for meget. Jeg møder nogle gange nogle kandidater, som er helt håbløse, og det synes jeg, er smadder synd for dem, men jeg har bare svært ved at hjælpe dem videre fra, hvor de er, fordi de er håbløse. Jeg må også skuffe mange, og det tærer på mig, og det tærer også på mig, når kandidaterne f.eks. springer fra. Og alle de ting har tæret rigtigt meget på mig og alle de ting, det kan du ikke rigtigt forklare. Det kommer an på, hvordan du er som person. Jeg var jo godt klar over, at når 10 personer søger et job, så skal 9 af dem jo have et afslag, men jeg havde ikke forestillet mig, at det ville være så hårdt for mig, som det er (konsulent).

Konsulent: Jeg har næsten lige siddet med en anden stilling, hvor jeg ikke synes, jeg var den rigtige til det, men af forskellige årsager endte det med, at det var mig (...). Så jeg vil sige, at i den konkrete sag, der følte jeg mig fuldstændig utilstrækkelig.

Interviewer: Men du løste den?

Konsulent: Ja, jeg løste den, men jeg følte mig fuldstændig utilstrækkelig.

Interviewer: Gik det godt?

Konsulent: ja det gjorde det, men det var ikke nogen rar oplevelse. Hele vejen igennem processen har jeg bare ikke følt, at jeg kunne løse opgaven 100%.

Eksemplerne illustrerer den hårfine grænse for, hvornår en opgave vurderes som værende løst tilfredsstillende eller ikke tilfredsstillende. Det, der er "rigtigt" eller "forkert" er til konstant forhandling og tæt knyttet til den individuelle selvdefinition.

4: Præstationer og økonomi

Den branche, som konsulenterne opererer i beskrives ofte som "ben hård". Der er i organisationen en stor grad af åbenhed omkring de økonomiske resultater. De bliver gennemgået på månedsmøder og lagt ud på intranettet. Dette til trods er det økonomiske aspekt stort set ikke eksisterende i konsulenternes fortællinger om det daglige arbejde. Når økonomi i sjældne tilfælde optræder, er det ofte i form af en dualitet mellem det "vigtige" i arbejdet og de økonomiske resultater:

Interviewer: Det er ikke det (de økonomiske resultater) der driver værker?

Konsulent: Det er det vel, men det er ikke det, der er afgørende det for mig. Man skal ikke være i det her arbejde, medmindre man også har et socialt hjerte. Men der skal være respekt for mennesker, det skal være deres interesser. Jeg vil ikke presse folk ud i noget og så skal der være kvalitet i det, jeg laver.

Interviewer: Og det er der plads til her?

Konsulent: Ja, vi har travlt, men jeg synes også, der er plads, jeg er godt klar over at der også er en bundlinje. Jeg kan godt se, at penge er jo nødt til at være en del af det, ellers kan det jo ikke hænge sammen. Men så længe jeg ved, at virksomheden har værdier og er villig til at efterleve dem, så kan jeg leve med det.

I deres selvfortællinger taler konsulenterne sig op imod de ledelsesmæssige fortællinger om vigtigheden af at tjene penge. Konsulenterne er bevidste om, at der er en økonomisk bundlinje, som er nødvendig for virksomhedens overlevelse, men der er i konsulenternes meningsskabelsesprocesser en kollektiv insisteren på, at det ikke er de økonomiske resultater, der afgør værdien arbejdet.

(...) jeg handler efter de ting, jeg tror på, og det, jeg mener, er rigtigt, og hvis rammerne ikke kan bære det, så er det ikke her, jeg skal være (...) fordi så længe, jeg følger mine egne værdier, så er det ikke galt, så kan jeg ikke skydes ned, så kan det godt være, at jeg ikke laver verdens bedste resultat på bundlinjen, men jeg gør det rigtige (konsulent).

Czarniawska og Mazza (2003) beskriver, hvordan en præmis for konsulentarbejdet er, at fakturerbarheden er en direkte indikation for den enkelte konsulents præstation. Konsulenterne i denne undersøgelse er i princippet underlagt samme betingelse. De er produktet og deres evne til at levere det, som kunder og kandidater efterspørger, er afgørende for virksomhedens økonomiske succes og overlevelse. Konsulenterne er bevidste om dette, men fortællingerne vidner om kollektive meningsskabelsesprocesser, hvor fokus flyttes fra de økonomiske

resultater til processerne i arbejdet, og hvor der er mulighed for i stedet at fokusere på de mange "små succeser" eller "det menneskelige" – aspekter, som ikke nødvendigvis er direkte relateret til eller i overensstemmelse med at skabe økonomisk resultater.

5: Succes og fiasko

Der er i organisationen tradition for at udveksle individuelle og kollektive succesfortællinger. Succesfortællingerne handler i det daglige og i arbejdspraksisfortællingerne ofte om at gøre en ekstra indsats overfor kunder, samarbejdspartnere og kandidater:

Det er de gode historier, der giver gode dage, og det er jo så dem, vi hele tiden prøver at skabe.

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).

Der tænkte jeg bare ja, det nytter, det er jo ikke noget, der hører med til jobbet. Det er noget der gør en forskel, at han mærker den der rigtige oprigtige interesse i ham som menneske (konsulent).

Jamen det var rart, det er selvfølgelig også godt, når folk går i arbejde, men jeg synes altid det er rart, når jeg gør en ekstra indsats, fordi teknisk set er det ikke noget, vi får penge for (konsulent).

For mig er det ofte, når jeg gør det som ikke engang er mit arbejde, altså, når jeg yder det der ekstra og særlige. Hvor det ikke handler om økonomi, eller mit job eller hvad der står i kontrakten, men hvor det er de der rent menneskelige ting (konsulent).

Konsulenterne differentierer i deres fortællinger ofte mellem, det der er "jobbet" og det at gøre en ekstraordinær indsats. Mange af succesfortællingerne handler om, den ekstraordinære individuelle eller kollektive indsats og vidner om en tæt kobling mellem den individuelle og den kollektive opfattelse af, hvad det vil sige at have succes. Der er således i mange af fortællingerne en positiv og aktiv identifikation mellem de individuelle og kollektive fortællinger om at skabe succes via en ekstraordinær indsats. Men ligesom med kvalitet er opfattelsen af succes divergerende i sin optræden på tværs af arbejdspraksisfortællinger og organisatoriske sammenhænge. Nuancerne i beskrivelserne af, hvad det vil sige at "have succes" er et godt eksempel på samspelet mellem den kollektive og den individuelle identitetskonstruktion – en evigt igangværende proces, hvor selvfortællinger (individuelle som kollektive) tilpasses så de giver mening.

Det er givende, at få folk i arbejde. Men her kan du flytte folk fra at være livstruede til at finde mening med livet, det er noget, der rykker (konsulent).

At Lars (kandidat) han kom i dag og var her hele dagen, det er en lille succes og engang, når han er færdig her, og livet det kører for ham igen, så er det en kæmpe stor succes (konsulent).

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 sku, jeg er dygtig. Så er der ikke meget andet, der giver mig større succes (konsulent).

Succeshistorierne er ofte fortællinger om en kandidat, som fik det bedre, eller en vanskelig opgave, der blev løst mod alle odds og til alles tilfredsstillelse. Det er ofte i denne type af fortællinger, hvor konsulenterne giver udtryk for, at arbejdet er meningsfuldt og stemmer overens med en personlig identitetsfortælling om behovet for f.eks. udfordringer, udvikling og succes eller for at gøre folk glade:

Det er vigtigt for mig, at kunne se resultaterne. Jeg er en meget målrettet person, så hvis jeg ikke ser nogle resultater, så føler jeg bare, at det gang på gang er nederlag. Jeg skal have succes ud af det. (...) jeg kan godt lide at gøre andre glade, jeg er meget eksternt refererende, og så bliver jeg selv glad (konsulent)

Der er en tætte kobling mellem den individuelle selvdefinition og arbejdet. I konsulenternes fortællinger om deres daglige arbejde er der flest succeshistorier, men der er ikke langt fra succes til fiasko, og alle opgaver fremstår som potentielle personlige fiaskoer.

Jeg har altid sagt, at jeg vil kunne se mig selv i øjnene. Jamen det er bare en rar følelse, og det er vigtigt for mig, jeg vil gerne gøre mine ting godt og lykkes det, så er det fedt, og det der med over for kunder, jamen jeg vil ikke love dem for meget. Det er lidt det der med angsten for ikke at kunne leve op til det, fordi den hænger da også over mig. Altså at åh gud, så bliver de sure. Jeg vil gerne have, at jeg gør mit arbejde godt, og at alle synes det. Jeg har haft en opgave, der ikke lykkedes og efter tre måneder måtte vi konstatere, at det her, det lykkedes ikke, og jeg synes, jeg kæmpede en brag kamp (...) Det har været en enorm udfordring, men det er da smadder ærgerligt efter tre måneder at konstatere, nå ja det gik så ikke. Men egentlig, fordi jeg så vidste, at jeg har gjort, hvad jeg kunne, jeg har lagt den indsats og virkelig forsøgt, jamen så kan jeg jo ikke gøre mere (konsulent).

"Fiaskofortællingerne" er fortællinger om en dårlig arbejdsdag eller en opgave, der ikke blev udført tilfredsstillende. Hvor succesfortællingerne ofte beskriver konkrete hændelsesforløb, så er fiaskofortællingerne tit om hypotetiske og tematisk-centrerede begivenheder med en kairoic tidsramme (en fortælling, hvor vigtige begivenheder fremhæves, uden hensynstagen til kronologi).

Der er dage, hvor alt kokser, folk er sure, kollegaerne er sure, systemerne duer ikke og så videre. Der er få af de dage, men det sker (konsulent).

Arbejdets plads i livet

Konsulenterne i denne undersøgelse er vidensarbejdere i en ekstrem grad. Ikke alene er de virksomhedens vigtigste ressource, de er det redskab, hvormed

virksomheden møder kunder og kandidater hver dag. Der er naturligvis forskellige procedurer og metoder, men det er konsulenterne, der ved deres indsats gør en forskel for kunder, kandidater og samarbejdspartnere. Den neutrale identifikation er stort set ikke tilstedeværende, når det gælder konsulenternes beskrivelser af deres daglige arbejde med kandidater og kunder. I konsulenternes selvfortællinger er der udtryk for impartialitet eller neutral identifikation i relation til ledelse, organisation eller branche, men ikke i relation til det daglige arbejde. Det er aldrig "bare et job".

Konsulentarbejdet beskrives i livet i organisationen og på tværs af interview som et behårdt og krævende arbejde, som er potentielt stressende og opslidende:

Det, der gør folk trætte og sure, det er, når man tager tingene ind. Så på et eller andet tidspunkt, der sker det, det har jeg set nok kollegaer til (...) Jeg kan ikke sætte ord på "det er det, der gør det" – men det er det her arbejde med det her felt og de her mennesker og i det omfang, vi gør det. Hvis man ikke er opmærksom, så slider det på en uden, at man lægger mærke til det. Det har jeg lært et eller andet i forhold til at få lagt afstand til det og ikke stresse efter målene. Hvis du hele tiden stresser for at nå resultater, det kan du ikke, du er nødt til at leve i nuet. Det skal kandidaterne og det skal konsulenterne også (konsulent).

Det er mange mennesker, at komme i kontakt med på en dag. Man er brugt, når man har fri og bliver meget træt efter så mange samtaler (konsulent).

Interviewer: Det er hårdt arbejde?

Konsulent: Ja, det er det, men jeg kan godt lægge frakken fra mig, når jeg kommer hjem, men man bruger jo sig selv. Man bruger de erfaringer man har, derfor er det godt at have nogle erfaringer

Konsulenten har i sit daglige arbejde kontakt til mange forskellige mennesker hver dag og befinder sig i situationer af konstant hensynstagen til kandidater, kunder, samarbejdspartnere, kollegaer og ledelse. Grupper som hver især sjældent udgør en enhed i relation til præferencer. Den retrospektive meningsskabelse i mange af fortællingerne vidner om to mulige måder at navigere mellem de ofte modsatrettede "krav" og forventninger. Den ene er at sætte de individuelt eller kollektivt definerede præferencer i centrum og navigere efter en opfattelse af, hvad der er "det rigtige" at gøre. Den anden strategi er at forsøge at undgå den ekstreme bøjelighed (Czarniawska og Mazza, 2003) ved at placere fokus et eller to steder. Nogle konsulenter beskriver f.eks. en aktiv og positiv identifikation med fortællingen om, at det centrale i arbejdet er at flytte og hjælpe mennesker. Mens andre skaber mening, i det de gør, ved f.eks. at fokusere på det kollegiale fællesskab, relationer til kunder osv. Det illustrerer, hvordan individer og grupper i en eller anden udstrækning har

mulighed for at fortælle deres egen "virkelighed" men, at det altid sker inden for rammerne af de tilgængelige sociale diskurser (Humphreys and Brown, 2002).

Det daglige arbejde "fylder" i konsulenternes liv og kræver meget energi. Nogle fortællinger afspejler en organisatorisk dialog, som handler om, hvor meget arbejdet fylder eller "bør" fylde i konsulentens liv.

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 (...) det er kommet bag på mig, 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.

Når arbejdet fylder eller kræver for meget er der ofte ikke langt til den negative og aktive identifikation med organisation, branche eller ledelse. Konstateringen af, at arbejdet tager for meget tid eller energi er sjældent neutral i sit udtryk, den kædes ofte sammen med en ledelse, der "strammer skruen" for meget eller en branche, som er meget økonomisk i sit fokus og derfor forsømmer det menneskelige aspekt.

Analytiske pointer og ledelsesmæssige implikationer

I analysen har vi forsøgt at illustrere det komplekse mønster af identifikation, som manifesteres af organisationsmedlemmerne i den pågældende case virksomhed. De kollektive fortællinger er, aldrig færdige eller konsistente enheder de optræder i brudstykker i flere organisatoriske sammenhænge (herunder interview) på tværs af tid og sted. De varierer i form, funktion og indhold og de er aldrig konsensusprægede fortællinger som til enhver tid er udtryk for en for alle organisationsmedlemmer fælles forståelse eller fortolkning.

Det overordnede tema for denne delanalyse er arbejdspraksis. Ved i forskningen at fokusere på det daglige arbejde og de meningsskabelsesprocesser, der er relateret til dette arbejde, kommer vi tættere på dynamikkerne i organisering og samtidigt giver det os mulighed for at studere netop det pluralistiske, polyfoniske og dynamiske aspekt af livet i organisationen.

Der er tale om en delanalyse, og der er derfor ikke egentlige forskningsmæssige konklusioner i dette paper. Men der er en række elementer, som fremstår centrale og interessante, og som har inspireret os til en debat om den ledelsesmæssige

udfordring, det er at få ansættelsesforholdet eller samarbejdsrelationen mellem individ og organisation til at give mening og skabe værdi for begge parter.

I dette afsnit har vi udvalgt seks pointer fra delanalysen for på baggrund her af at præsentere nogle af de ledelsesmæssige implikationer, som vi ser dem. Der er ikke tale om løsninger men om refleksioner, som vi glæder os til at diskutere ved konferencen.

1: Analysen illustrerer, at Konsulenterne er vidensmedarbejdere i ekstrem grad. De er det redskab, hvormed virksomheden møder kunder og kandidater hver dag. At denne situation er så markant har helt overordnet nogle væsentlige ledelsesmæssige implikationer i forhold til personaleledelse samt vigtigheden heraf. Når konsulenterne på denne måde udgør nøglen til virksomhedens økonomiske succes og overlevelse og samtidigt bruger dem selv som redskab implicerer dette faktum alene, at evnen til ledelsesmæssigt at arbejde med en længere "fastholdelse" og gensidigt "velfungerende" relationer er afgørende for både virksomhedens og lederens egen succes. Personaleledelselementet i lederjobbet bør således fylde relativt meget og gives stor grad af opmærksomhed.

2: Analysen vidner om en tæt kobling mellem succes eller fiasko i opgaveløsningen og den enkelte konsulents narrative selvdefinition. Alle opgaver fremstår som potentielle personlige fiaskoer. Om en konsekvens af konsulentrollen bruger Czarniawska og Mazza, (2003) betegnelsen *the fragility of self-esteem, which makes consultants look for possible sources of pride and self-assertion* (s. 11). Succesfortællingerne er potentielle kilder til stolthed og bekræftelse for konsulenterne. Men der er en "skrøbelighed" i at både succes og fiasko kobles til den personlige utilstrækkelighed. Samtidigt er der en tendens til, at dis-identifikation eller ambivalens i relation til ledelse og organisation optræder, når det ikke er muligt at udføre arbejdet tilfredsstillende.

Dette leder til en ekstraordinær ledelsesmæssig udfordring dels i forhold til at perspektivere "succesopfattelsen" blandt medarbejdere og dels i forhold til at understøtte medarbejdernes mulighed for at udføre arbejdet tilfredsstillende. Heraf ser vi umiddelbart 4 væsentlige ledelsesmæssige implikationer:

- At lederen prioriterer at indgå i daglig dialog om fiasko og succes i jobbet med den enkelte medarbejder, herunder perspektivere både succesoplevelsen og fiaskooplevelsen.
- At lederen forstår, respekterer og håndterer den nære kobling mellem selvdefinition og succes/fiaskofølelsen. Herunder, at lederen har mod og kundskab til at indgå i en dialog omkring den individuelle meningssskabelse og selvopfattelse i relation til det daglige arbejde. Og i den forbindelse eventuelt "hjælpe" medarbejderen med at adskille aspekter af selvdefinition fra eventuelle fiaskooplevelser. Ved f.eks. at understøtte de retrospektive meningssskabelsesprocesser, som er relateret til, at "alt er gjort efter bogen".
- At lederen er opmærksom på til hver en tid at rekruttere og kompetenceudvikle medarbejdere til at have de rette personlige og faglige kompetencer til at opnå flest mulige succeser i jobbet.
- At lederen er opmærksom på sammen med medarbejderne at definere, hvilke elementer i jobbet medarbejderen selv er herre over og hvilke elementer, der er uundgåelige rammer og betingelser for arbejdet. Dermed vil medarbejderen i visse situationer kunne adskille en eventuel fiasko fra egen "performance" og selvopfattelse – og evt. tilskrive den manglende succes udefrakommende faktorer. Når rammer og betingelser på denne måde bliver del af en åben og ærlig dialog mellem leder og konsulent, kan de måske oven i købet komme til at fremstå som en fælles udfordring og ikke som ledelsesmæssig "utilstrækkelighed".

3: Det polyfoniske og pluralistiske aspekt af livet i organisationen har konsekvenser for den ledelsesmæssige udfordring. Ledelsen kan aldrig skabe én sammenhængende organisationsfortælling. Forskellige fortolkninger af "virkeligheden" er ikke et spørgsmål om dårlig ledelsesmæssig kommunikation – det er en præmis. Fortællinger bliver produceret, reproducere og forhandlet hele tiden og i alle organisatoriske sammenhænge, og det er ikke muligt at "kontrollere" dialogen i den polyfoniske organisation.

De dynamiske individuelle og kollektive meningssskabelsesprocesser er ikke altid i overensstemmelse med det som ud fra et ledelsesmæssigt perspektiv er centralt. Ledelsesarbejdet udføres i et "rum" eller en "virkelighed", hvor den organisatoriske kommunikation til en vis grad er ustyrbar og bottom-up konstrueret. Det kræver af lederen, at denne er tæt på fortællingerne og "lytter til organisationen" men samtidigt forsøger at holde retning og kontinuitet i forhold til virksomhedens overordnede mål.

I relation til personaleledelse må lederen acceptere, at det i en vis udstrækning er medarbejderens "virkelighedsopfattelse", som danner udgangspunktet for

udviklingen af den velfungerende relation mellem medarbejder og leder/organisation/job. I den konkrete undersøgelse fremstår konsulenternes personlige præferencer og den individuelle meningsskabelse som et "kompass" eller en buffer i relation til de mange modsatrettede krav og forventninger. For at understøtte dette kan lederen forsøge så vidt muligt og med respekt for regler og rammer at gøre plads til medarbejderens individuelle fortolkning og ikke forsøge at tage monopol på "virkeligheden". Men det kræver, at lederen er i stand til at arbejde med sin egen tolerance for forskelligheder (Smircich og Stubbart, 1985),.

4: Analysen viser et tæt samspil mellem den individuelle og kollektive meningsskabelse i relation til betydningen af f.eks. succes, kvalitet og mening i jobbet. Betydningen af f.eks. generelle branchenormer, organisatoriske mål eller ledelseskraav bliver kontinuerligt forhandlet i de individuelle og kollektive fortællinger om arbejde. Dette repræsenterer en ledelsesmæssig udfordring, som dels sætter behovet for den individuelle ledelse i forgrunden og dels fremhæver behovet for ledelsesmæssigt at "kende" og arbejde med den enkeltes normer for vurdering af egen indsats. Der er ikke noget, der er "givet" heller ikke betydningen af regler eller målsætninger.

5: Det meningsfulde i arbejdet med mennesker fremstår som en væsentlig drivkraft for konsulenterne. Analysen viser, at den individuelle og kollektive meningsskabelse har betydning for, hvordan arbejdet opfattes og udføres. Hvilket i sig selv understreger, at meningsskabelse i jobbet må have en fremtrædende plads i ledelsesopgaven og i dialogen mellem leder og medarbejder. Der eksisterer her en mulighed for lederen i at "fordele" ansvaret for "fastholdelsen" mellem både leder og medarbejder. Ved at indgå i en dialog med medarbejderen om dennes personlige præferencer og overbevisninger skaber lederen en situation, hvor begge parter har et gensidigt ansvar for at udveksle informationer om, hvad der bringer mening og hvad, der ikke gør og dermed sammen skabe et fælles arbejdsgrundlag. På denne måde bliver det ikke udelukkende lederens ansvar at arbejdet giver mening for medarbejderen, det bliver et fælles ansvar.

6: Den konstante forhandling af betydningen af værdier og kvalitet i relation til arbejdspraksis fremstår i sig selv som et positivt udtryk for, at der er en bevidsthed

om og prioritering af dette. Det er en dialog, som lederen bevidst kan indgå i og være med til at folde ud eventuelt også til at involvere andre interessenter som f.eks. kandidater og kunder. Når lederen i relation til det daglige arbejde opsætter mål eller retningslinjer, vil disse mål indgå i den individuelle og kollektive meningskabelse omkring kvalitet og værdier i arbejdet. Her er det vigtigt at anerkende, at betydningen af begreber som kvalitet, mål og værdier til stadighed er til forhandling. Lederen kan ikke beslutte, at noget f.eks. er kvalitet, men må som alle andre organisationsmedlemmer indgå i den organisatoriske dialog. Bevidstheden om dette repræsenterer en mulighed for lederen i forhold til at forsøge at arbejde med det fælles grundlag for forståelsen af f.eks. kvalitet.

Referencer:

- Barley, Stephen R. og Kunda, Gideon** (2001): *Bringing Work Back In*, Organization Science, Volume 12, Issue 1 (January 2001), Pages: 76 - 95
- Boje, David M.** (1991), *The Storytelling Organization: A study of Story Performance in an Office-supply Firm*, Administrative Science Quarterly, 36: s.106 -126
- Czarniawska, Barbara**, (2004) *Narratives in Social Science Research*, London: Sage.
- Czarniawska, B., & Mazza, C.** (2003). *Consulting as a liminal space*. Human Relations, 56(3), 267.
- Elsbach, K. D.** (1999). *An expanded model of organizational identification*. Research in Organizational Behaviour, 21, 163.
- Hazen, Mary Ann** (1993), *Towards Polyphonic Organization*. Journal of Organizational Change management, Vol. 6, No. 5: 15-26
- Humphreys, M., & Brown, A. D.** (2002). *Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance*. Organization Studies, 23(3), 421.
- Mishler, Elliot G.** (1999), *Storylines*, London, Harvard University Press
- Renemark, David** (2007), *Varför arbetar så få kvinnor med finanser? – en studie av vardagen i finanssektorn*, BAS, Göteborg
- Riessman (1993), Catherine Kohler** (1993) *Narrative Analysis*, Sage Publications, London
- Thisted, Lars Nellemann** (2003) *Mangfoldighedens dilemmaer : hvad livshistorier fortæller om identitet, arbejde og integration*, Samfundslitteratur, København (Ph.d. serie; 2003-24).
- Smircich, Linda and Charles Stubbart** (1985), Strategic Management in an Enacted World. The Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4: 724-736.
- White, Michael** (2002) *Narrativ teori*, Hans Reitzel, København