

CAND. MERC. (PSYK.)

KANDIDATAFHANDLING

---

# Narrativ organisationsudvikling

## Skabelsen af en ønskværdig fremtid ved et virksomhedsopkøb

---

Narrative Organization Development  
The Creation of a Desirable Future of an Acquisition



Anette Jellesmark & Charlotte Pedersen

Afleveringsdato: 28. april 2014

Vejleder: Kristian Herdal Molbech

Sidetal: 111  
Anslag: 272.896

Copenhagen Business School, 2014

## **Abstract**

In this thesis we conduct an empirical study of Schneider Electric's acquisition of 7 Technologies, with the focus on examining how the employees and leaders of 7-Technologies experience being a part of Schneider Electric. Our purpose with this study is to examine how the postmodern practice of narrative organization development can contribute to the creation of a desirable future of 7 Technologies as an integrated part of Schneider Electric.

In this examination we explore and develop the narratives of the employees and leaders of 7 Technologies concerning their experiences with the integration, by applying the practice of narrative organization development containing a combination of systemic- and narrative practice as well as Appreciative Inquiry. In this manner, our purpose with the individual dialogues is to intervene positively by deconstructing possible dominating narratives and look for unique outcomes, and thereby create alternative and preferred narratives about the integration. Then, on the basis of the most important aspects of the analysis of these dialogues, we furthermore conclude how narrative organization development can contribute to a desirable future of 7 Technologies as an integrated part of Schneider Electric. We conclude that there are generally two different attitudes to the integration among the employees across and internally in the two departments of 7 Technologies, which requires a divided narrative re-authoring process in the creation of desirable narratives about the integration. We also conclude that 7 Technologies possesses some special characteristics across the two attitudes, which we consider important to unfold and thicken as part of preferred narratives that can contribute to a desirable future of 7 Technologies as an integrated part of Schneider Electric.

To accomplish this, we carry out a definitional ceremony with a combination of witnessing and reflective processes. We conclude that we succeed and that the ceremony also contributes to the creation of nuanced perspectives concerning the challenges during the integration process so that these can be extended to alternative and preferred narratives. On the basis of the most important aspects of the analysis of the ceremony, we furthermore conclude how interventions of the practice of narrative organization development can contribute to the creation of a desirable future of 7 Technologies as an integrated part of Schneider Electric.

# Indhold

<b>ABSTRACT</b> .....	<b>1</b>
<b>INDHOLD</b> .....	<b>2</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>6</b>
<b>1. INDLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 CASEBESKRIVELSE OG PROBLEMFELT .....	7
1.2 PROBLEMFORMULERING OG UNDERSPØRGSMÅL.....	8
1.3 BEGREBSAFKLARING PÅ BAGGRUND AF PROBLEMFORMULERING.....	10
1.3.1 <i>Narrativ organisationsudvikling</i> .....	10
1.3.2 <i>Ønskværdig</i> .....	10
1.3.3 <i>Integreret</i> .....	10
1.3.4 <i>Fortællinger og historier</i> .....	10
1.4 UNDERSØGELSENS FORMÅL OG RELEVANS .....	10
1.5 SPECIALETS OPBYGNING OG LÆSEVEJLEDNING.....	11
<b>2. ANALYSESTRATEGI</b> .....	<b>13</b>
2.1 VIDENSKABSTEORETISK FUNDAMENT .....	13
2.1.1 <i>Socialkonstruktionisme</i> .....	14
2.1.2 <i>Opfattelse af videngenerering</i> .....	15
2.1.3 <i>Undersøgelsens kvalitet på baggrund af socialkonstruktionisme</i> .....	15
2.2 DEFINITION AF ANALYSESTRATEGI .....	17
2.3 DET TEORETISKE FELT .....	19
2.3.1 <i>Introduktion til det narrative erkendelsesgrundlag</i> .....	20
2.3.2 <i>Grundlaget for narrativ praksis</i> .....	21
2.3.2.1 <i>Plottet</i> .....	22
2.3.2.2 <i>Tynde og tykke fortællinger</i> .....	22
2.3.2.3 <i>Genforfatning</i> .....	23
2.3.2.4 <i>Det dobbelte landskab</i> .....	24
2.3.2.5 <i>Positionskort 1 &amp; 2</i> .....	24
2.3.2.6 <i>Bevidning</i> .....	25
2.3.3 <i>Narrativ organisationsudvikling</i> .....	26
2.3.3.1 <i>Narrativ praksis i en organisatorisk kontekst</i> .....	27
2.3.3.2 <i>Systemisk praksis</i> .....	28
2.3.3.3 <i>Anerkendende udforskning</i> .....	29

2.3.4 Definerende ceremoni pba. bevidning og reflekterende processer.....	30
2.3.4.1 Bevidning i en organisatorisk kontekst .....	30
2.3.4.2 Reflekterende processer .....	31
2.3.4.3 Kombinationen af bevidning og reflekterende processer.....	33
2.3.5 Forskellige syn på koblinger med den narrative praksis .....	34
<b>3. DE INDIVIDUELLE DIALOGER.....</b>	<b>38</b>
3.1 INDLEDENDE OVERVEJELSER OG PROCESSER .....	38
3.1.1 Adgangsforhandling og det indledende møde med lederen i 7T .....	38
3.1.2 Sampling og informering af medarbejdere.....	39
3.2 VIDENGENERERING – UDFØRELSE AF DE INDIVIDUELLE DIALOGER .....	40
3.2.1 Vores forståelse af den genererede viden .....	40
3.2.2 Strukturering og facilitering af samt formål med dialogerne.....	41
3.2.3 Overvejelser omkring stemning under dialogerne samt indbyrdes refleksioner .....	42
3.3 BEARBEJDNING AF DE INDIVIDUELLE DIALOGER .....	44
3.3.1 Transskribering.....	44
3.3.2 Kodning.....	45
3.3.2.1. Open coding.....	45
3.3.2.2. Axial coding .....	47
3.3.3 Analyse.....	48
<b>4. ANALYSE AF DE INDIVIDUELLE DIALOGER .....</b>	<b>49</b>
4.1 7T FØR SALGET TIL SE SAMT SELVE SALGSPROCESSEN.....	49
4.1.1 Medarbejdernes fortællinger om 7T .....	49
4.1.2 Salgsprocessen.....	51
4.2 INTEGRATIONSPROCESSEN EFTER SALGET AF 7T TIL SE .....	51
4.2.1 Manglende integrationsplan .....	52
4.2.2 HR afdelingen i SE Danmark.....	54
4.2.3 7T ledelsens ansvar.....	56
4.2.4 Følggevirkninger af at 7T's produkter adskiller sig fra SE's.....	56
4.2.5 Frygt, usikkerhed og tvivl .....	57
4.2.6 Proaktivitet.....	58
4.3 MULIGHEDER OG UDFORDRINGER EFTER SALGET AF 7T TIL SE .....	59
4.3.1 HSO's og IGGs' markedsmæssige fordele og ulemper efter salget.....	59
4.3.2 Kontakt med resten af SE som en del af medarbejdernes jobfunktion .....	62
4.3.3 Påvirkning af medarbejdernes personlige arbejdsmotivation.....	64
4.3.4 Forskellen mellem generalister og specialister.....	65

4.4 OPSAMLING, DISKUSSION OG DELKONKLUSION.....	67
4.4.1 Medarbejdere med ja- og nej- hatte på ift. integrationen .....	67
4.4.2 7T's særlige kendetegn og egenskaber på tværs af ja-/nej-hatte .....	68
4.4.2.1 7T's hængen i som en burre .....	68
4.4.2.2 7T's påvirkning af SE's arbejdsmetoder og værktøjer .....	68
4.4.2.3 7T's muligheds- og løsningsfokuserede tankegang .....	69
<b>5. DEN DEFINERENDE CEREMONI.....</b>	<b>71</b>
5.1 INDLEDENDE OVERVEJELSER OG PROCESSER .....	71
5.1.1 Årsagen til udførelsen af en definerende ceremoni.....	71
5.1.2 Valg af dialog med lederen.....	73
5.1.3 Valg af emne for dialog med lederen .....	73
5.1.4 Informering af leder og medarbejdere .....	75
5.1.5 Sampling af medarbejdere .....	75
5.2 VIDENGENERERING – UDFØRELSE AF DEN DEFINERENDE CEREMONI.....	76
5.2.1 Strukturering, facilitering og udfald af den definerende ceremoni .....	76
5.2.1.1 Fase 1: Dialog med lederen.....	77
5.2.1.2 Fase 2: Dialog med medarbejderne med udgangspunkt i deres lyttepositioner .....	79
5.2.1.3 Fase 3: Dialog med lederen på baggrund af dialogen med medarbejderne .....	80
5.2.1.4 Fase 4: Afsluttende dialog med medarbejderne og lederen.....	81
5.2.1.5 Da ceremonien er slut.....	82
5.3 BEARBEJDNING AF DEN DEFINERENDE CEREMONI.....	84
5.3.1 Transskribering.....	84
5.3.2 Kodning.....	85
5.3.2.1 Open coding.....	85
5.3.2.2 Axial coding .....	86
5.3.3 Analyse.....	86
<b>6. ANALYSE AF DEN DEFINERENDE CEREMONI .....</b>	<b>88</b>
6.1 ANALYSENS INDDDELING.....	88
6.1.1 7T's challengen og boren .....	88
6.1.2 Lederens tynde problemmættede fortællinger om SE.....	91
6.1.3 Lille 7T vs. store SE .....	92
6.1.4 Ledelsen som bølgebryder og spydspidser .....	94
6.1.5 Manglende optimisme og involvering af medarbejderne .....	95
6.1.6 Lederens kamp for medarbejderforholdene.....	96
6.1.7 Medarbejdernes behov for succeshistorier.....	98
6.1.8 Ambitioner og primadonnaer .....	99

6.2 OPSAMLING, DISKUSSION OG DELKONKLUSION.....	101
6.2.1 Udfaldet af den definerende ceremoni .....	101
6.2.2 Ledelsens bølgebryderfunktion .....	102
6.2.3 Involvering af medarbejderne .....	102
6.2.4 Lederens fokus som bølgebryder .....	103
6.2.5 Medarbejdernes høje ambitionsniveau.....	103
6.2.6 Medarbejdernes behov for succes historier.....	104
<b>7. KONKLUSION PÅ BEGGE ANALYSER .....</b>	<b>105</b>
7.1 MEDARBEJDERE MED JA- OG NEJ-HATTE PÅ IFT. INTEGRATIONEN .....	105
7.2 7T'S SÆRLIGE KENDETEGN OG EGENSKABER.....	106
7.3 UDFALDET AF DEN DEFINERENDE CEREMONI.....	106
7.4 LEDELSENS BØLGEBRYDERFUNKTION OG INVOLVERING AF MEDARBEJDERNE.....	107
7.5 LEDERENS FOKUS SOM BØLGEBRYDER .....	107
7.6 MEDARBEJDERNES HØJE AMBITIONSNIVEAU .....	107
7.7 MEDARBEJDERNES BEHOV FOR SUCCESHISTORIER.....	108
<b>8. PERSPEKTIVERING .....</b>	<b>109</b>
8.1 PERSPEKTIVERING MED AFSÆT I DEN DEFINERENDE CEREMONI.....	109
8.2 ANDRE MULIGE PERSPEKTIVERINGER .....	111
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>112</b>

## **Forord**

Dette speciale er skrevet på baggrund af vores fælles interesse for og erfaringer med narrativ, systemisk- og anerkendende praksis inden for organisationsudvikling, som vi har beskæftiget os med under vores studier på HA – og Cand. Merc. (psyk.) samt under et 5 måneders praktikforløb i Rambøll Management Consulting.

Specialet omhandler den globale energispecialist i energioptimering og -styring, Schneider Electric, opkøb af en lille dansk softwareudviklingsvirksomhed, 7-Technologies, i 2011. Udgangspunktet for afhandlingen er 7-Technologies' oplevelser af integrationsprocessen, og hvorledes narrativ organisationsudvikling kan bidrage i forbindelse med skabelsen af en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE.

Schneider Electric, og de ansvarlige for integrationsprocessen, har ikke deltaget i undersøgelsen, hvorved deres oplevelse af integrationen, samt respons på 7-technologies' oplevelser, ikke indgår i specialet. Schneider Electric har dog efterfølgende taget specialets input til sig og vil være opmærksom på disse ved eventuelle fremtidige opkøb.

God læselyst!

Anette Jellesmark & Charlotte Pedersen , april 2014

# 1. Indledning

I dette kapitel vil vi præsentere vores casevirksomhed og problemfelt, som leder frem til vores problemformulering og underspørgsmål, samt hvorledes vi vil besvare disse. Dernæst følger en afklaring af problemformuleringens relevante begreber, en redegørelse for undersøgelses relevans og formål samt en afslutningsvis præsentation af specialets opbygning og læsevejledning.

## 1.1 Casebeskrivelse og problemfelt

7-Technologies (herefter 7T) er en lille dansk virksomhed, som udvikler industrielle softwareløsninger til energioptimering inden for vandforsyning- og spildevand samt fjernvarme og -køling. Det oprindelige 7T er grundlagt i 1984 men bliver i 1999 opkøbt af LICENERGY, som viderefører hele forretningen under navnet 7T. Virksomheden er opdelt i to overordnede afdelinger med hver deres produkter. IGSS, som er det oprindelige 7T, udarbejder automationssystemer til styring, regulering og overvågning af industrielle processer særligt inden for fjernvarme (Schneider Electric, n.d.). HSO, som er det tidligere LICENERGY, har udviklet produkterne AQUIS og TERMIS til modellering, simulering og optimering af drikkevands- og fjernvarmesystemer. Dette er en unik teknologi, som 7T gerne vil udbrede på verdensplan. 7T har hovedsæde i Birkerød og beskæftiger ca. 40 medarbejdere, som er ligeligt fordelt mellem de to afdelinger, hvor størstedelen er højtuddannede, specialiserede videnmedarbejdere (Schneider Electric, 2011). I 2011 bliver 7T opkøbt af den globale koncern Schneider Electric (herefter SE), som arbejder med energioptimering- og styring, og er interesseret i HSO's unikke teknologi, der passer perfekt ind i koncernens strategiske område inden for vand. Men sådanne virksomhedsovertagelser kan være problematiske og beskrives af Cunningham & Worey som *"the ultimate change management challenge"* (Cunningham & Worey, 2008: 563). Denne problematik beskrives ligeledes af Bukh & Christensen (2007), som fortæller, hvordan virksomheder, der forsøger at købe sig til ny teknologi og innovationskraft, ikke er lykkedes med at få den opkøbte virksomhed integreret, og om opkøb hvor centrale medarbejdere har forladt virksomheden.



7T har nu været en del af SE i 2 år<sup>1</sup>, og under vores indledende møde med 7T's leder giver hun udtryk for, at det har været en svær proces indtil nu, men at meget dog også er lykkedes. Hun fortæller samtidig, at det er positivt, at SE har købt et guldæg som 7T, som hun beskriver det, med et unikt produkt og intentioner om udbredelse i hele verden, men at det har været svært for SE at købe en lille specialiseret virksomhed. Den 5-årige opkøbsstrategi er blevet ændret flere gange, eftersom de lokale SE afdelinger i de forskellige lande ikke har været klar til at tage imod 7T's produkt, som er kompliceret og tager et par år at blive fortrolig med.

7T er endnu ikke fuldt integreret med SE; de er stadig fysisk placeret i deres gamle domicil, og dele af IT integrationen har måttet udskydes, så 7T ikke skulle arbejde med uhensigtsmæssigt gamle IT systemer, der ikke matchede deres arbejdsgange. Der er ingen centrale medarbejdere, der har forladt virksomheden, men det er endvidere kun få, der har udpræget kontakt med SE som en del af deres jobfunktion, de fleste af de restende medarbejderne passer stadig deres arbejde, som de plejer. Det er dog planen, at 7T skal integreres fuldt ud med SE og flytte sammen i nye fælles lokaler med resten af SE Danmark inden for et års tid. Eftersom formålet med narrativ organisationsudvikling er at skabe alternative og foretrukne fortællinger i arbejdsfællesskabet, der kan bidrage til en ønskværdig fremtid, finder vi det interessant at undersøge, hvorledes narrativ organisationsudvikling kan bidrage positivt til denne integrationsproces, hvilket leder frem til nedenstående problemformulering:

## 1.2 Problemformulering og underspørgsmål

### **Hvorledes kan narrativ organisationsudvikling bidrage til en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE?**

Vi vil besvare ovenstående problemformulering vha. følgende underspørgsmål:

- I hvilke fortællinger indskriver ledere og medarbejdere integrationen af 7T med SE?
- Er nogle af disse fortællinger dominerende problemfortællinger?

---

<sup>1</sup> Ved undersøgelsens indledning i november 2013

- Er der i så fald unikke hændelser, som går imod disse dominerende fortællinger, og hvorledes kan disse omformes til mere nuancerede og foretrukne fortællinger?
- Hvorledes er det muligt at udfolde og tykne de gennemgående unikke hændelser fra de individuelle dialoger som dele af foretrukne fortællinger vha. en definerende ceremoni?
- Hvorledes bidrager den definerende ceremoni til skabelsen af flere alternative og mere foretrukne fortællinger?
- Hvorledes kan narrativ organisationsudvikling bidrage til en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE på baggrund af analysen af både de individuelle dialoger samt den definerende ceremoni?

Vi vil besvare ovenstående problemformulering og underspørgsmål ved at anvende den narrative organisationsudviklingspraksis ved udførelsen af individuelle dialoger med medarbejdere og ledere i 7T omkring deres oplevelser af at være blevet en del af SE vha. vores dialogværktøjskasse, som indeholder spørgeteknikker fra narrativ- og systemisk praksis samt anerkendende udforskning. Dette betyder, at vi, udover at generere viden til besvarelsen af problemformuleringen, ligeledes vil foretage en bevidst positiv intervention under dialogerne. Dette vil vi gøre ved at dekonstruere eventuelle dominerende problemfortællinger og få de unikke hændelser frem i lyset og derved skabe alternative og foretrukne fortællinger om integrationen med SE. På baggrund af de vigtigste aspekter af analysen af de individuelle dialoger, vil vi ydermere vurdere, hvorledes narrativ organisationsudvikling kan bidrage til en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE.

Med afsæt i de gennemgående eksempler på unikke hændelser fra de individuelle dialoger, vil vi udfolde og tykne disse, vha. en definerende ceremoni, som dele af foretrukne fortællinger, der kan bidrage til en ønskværdig fremtid for 7T. På baggrund af de vigtigste aspekter af analysen af den definerende ceremoni, vil vi endvidere vurdere, hvorledes narrativ organisationsudvikling kan bidrage til en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE.

### 1.3 Begrebsafklaring på baggrund af problemformulering

For at tydeliggøre for læseren, hvad vi mener med vores problemformulering, samt vores endelige besvarelse af denne, finder vi det nødvendigt at afklare nedenstående begreber:

#### 1.3.1 Narrativ organisationsudvikling

Med begrebet *narrativ organisationsudvikling* læner vi os op ad Schnoors (2009) definition og anser den som både den løbende udvikling af organisationen, der hele tiden finder sted i ledere og medarbejderes daglige interaktion, såvel som særligt iscenesatte udviklingsaktiviteter. I vores definition inkluderer begrebet foruden narrativ praksis, ligeledes systemisk tænkning og anerkendende udforskning.

#### 1.3.2 Ønskværdig

Når vi anvender dette begreb, er det med udgangspunkt i det narrative erkendelsesgrundlag; at der findes et multivers af historier, hvoraf ingen af disse er *ligegyldige*, men hvor det heller ikke er alle, der er *lige gyldige*, eftersom nogle historier er mere nyttige end andre i skabelsen af en *ønskværdig* fremtid (ibid.). Med begrebet *ønskværdig* menes dermed en tilstand, der favner medarbejderes og lederes motivation og resultater i arbejdsfællesskabet på en måde, der også er befordrende for den samlede organisation og dens målsætning (ibid.).

#### 1.3.3 Integreret

I samfundsvidenskaben omfatter betegnelsen integration de sociale processer, der forbinder de enkelte personer og grupper med hinanden i en mere overordnet enhed, der skal skabe en større helhed (Integration, n.d.). Denne betegnelse finder vi dækkende for vores undersøgelse, hvor 7T og SE, der før var adskilt, er blevet forbundet med hinanden. Det er ikke entydigt, hvor tilpasset eller selvstændige delene i denne helhed skal være (Integrere, n.d.).

#### 1.3.4 Fortællinger og historier

Narrativ praksis handler om historiefortælling i organisationer, hvor *narrativ* er det engelske ord for fortælling eller historier. Vi skelner derfor ikke mellem *fortælling* og *historie* men anvender begreberne synonymt.

### 1.4 Undersøgelsens formål og relevans

Formålet med dette speciale er at undersøge, hvorledes narrativ organisationsudvikling

kan bidrage til en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE. Undersøgelsen har derved relevans, da vi anvender denne nyere postmoderne metodiske praksis til at genere vores viden samt analysere denne med afsæt i en empirisk case, hvorved vi bidrager til at udvide feltet. Da vi ligeledes anvender en kombination af den narrative praksis *bevidning* og *reflekterede processer* fra systemisk praksis i vores udførelse af en definerende ceremoni, der hidtil kun har været beskrevet inden for det terapeutiske felt (Rasmussen & Svarrer, 2008), bidrager vi ligeledes til en udvidet forståelse af feltet og dets anvendelsesmuligheder. Ved at anvende ovenstående narrative organisationsudviklingstilgang er vores formål med vores undersøgelse, som tidligere nævnt, ikke kun at generere viden til besvarelsen af problemformuleringen men ligeledes at intervenere positivt under selve videngeringsprocessen, hvorved begge dele vil være behjælpeligt for 7T ved at bidrage til en ønskværdig fremtid for dem som en integreret del af SE.

### 1.5 Specialets opbygning og læsevejledning

For at give læseren et overblik over specialets opbygning, vil vi kort introducere de følgende kapitler:

**I kapitel 2** præsenterer vi vores analysestrategi ved indledningsvist at introducere vores socialkonstruktionistiske videnskabsteoretiske fundament, samt hvorledes vi forholder os til kvaliteten af vores undersøgelse. Dernæst redegør vi for, hvordan vores metodeovervejelser knytter sig til den socialkonstruktionistiske forståelse af videnskonstruktion og dermed bygger på en bred definition af metode, med valg som har konsekvenser for undersøgelsesresultatet. Afslutningsvist præsenterer og afgrænser vi det teoretiske felt, inden for hvilket vores valgte praksisteorier befinder sig.

**I kapitel 3** redegør vi for vores 1. og 2. ordens refleksioner i forbindelse med de valg, vi træffer, samt konsekvenserne af disse ift. de indledende processer forud for udførelsen af de individuelle dialoger samt selve udførelsen af disse. Herefter følger en lignende redegørelse ift. kodningen og analysen af de individuelle dialoger.

**I kapitel 4** analyserer vi medarbejdernes fortællinger fra de individuelle dialoger. Afslutningsvist opsamler og diskuterer vi de vigtigste aspekter af analysen og delkonkluderer

på, hvorledes narrativ organisationsudvikling kan bidrage til en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE.

**I kapitel 5** redegør vi for vores 1. og 2. ordens refleksioner i forbindelse med de valg, vi træffer, samt konsekvenserne af disse ift. de indledende overvejelser og processer forud for udførelsen af den definerende ceremoni samt selve udførelsen af denne. Herefter følger en lignende redegørelse ift. kodningen og analysen af den definerende ceremoni.

**I kapitel 6** analyserer vi lederens fortællinger under den definerende ceremoni, samt hvorledes medarbejderne reagerer på og genfortæller disse. Afslutningsvist opsamler og diskuterer vi de vigtigste aspekter af analysen, samt hvorledes den definerende ceremoni har bidraget til skabelsen af nuancerede perspektiver på lederens problemmættede fortællinger ift. integrationen. Vi delkonkluderer endvidere på, hvorledes narrativ organisationsudvikling kan bidrage til en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE.

**I kapitel 7** konkluderer vi, på baggrund af opsamling, diskussion og delkonklusion fra analysen af de individuelle dialoger og analysen af den definerende ceremoni, hvorledes narrativ organisationsudvikling kan bidrage til en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE.

**I kapitel 8** perspektiverer vi først vores undersøgelse med udgangspunkt i vores udførelse af en definerende ceremoni. Dernæst nævner vi nogle af de mange muligheder, hvorpå vi ligeledes kan perspektivere vores undersøgelse.

## 2. Analysestrategi

I dette kapitel vil vi præsentere vores socialkonstruktionistiske videnskabsteoretiske fundament, som illustrerer vores opfattelse af gyldig viden, samt hvordan vi forventer at skabe denne viden ved besvarelsen af vores problemformulering. Vi vil ydermere redegøre for, hvordan vi forholder os til spørgsmål vedr. vores undersøgelses kvalitet. Herefter vil vi belyse, hvordan vores metodeovervejelser knytter sig til den socialkonstruktionistiske forståelse af videnskonstruktion og dermed bygger på en bred definition af metode med Andersens (1999) begreb *analysestrategi*, som understreger, at der er tale om valg, som har konsekvenser for undersøgelsesresultatet. Dernæst vil vi præsentere og afgrænse det teoretiske felt, inden for hvilket den narrative praksis befinder sig; vi vil kort forklare, hvorledes den narrative praksis har udviklet sig fra anvendelse i terapeutisk sammenhæng til også at blive anvendt i organisatorisk sammenhæng i forbindelse med organisationsudvikling. Her belyser vi, hvilket teoretisk landskab den narrative praksis befinder sig inden for i organisatoriske sammenhænge, og hvordan den ofte kobles med supplerende og understøttende praksisser. Afslutningsvist vil vi belyse forskellige syn på koblinger af disse praksisser, samt tydeliggøre hvorfor vi anvender de respektive koblinger i vores undersøgelse.

### 2.1 Videnskabsteoretisk fundament

Det videnskabsteoretiske fundament har væsentlig betydning for, hvad der accepteres som værende gyldig viden (Christensen, 2002). Dette udgangspunkt påvirker derfor, hvad vi søger viden om, samt hvilke metodiske tilgange vi anvender til denne videnproduktion og udgør dermed et grundlag for den forståelse, som vi opnår i specialeprocessen (Thagaard, 2004). Med dette for øje gjorde vi os i den indledende fase derfor mange tanker om afklaringen af vores videnskabsteoretiske fundament på baggrund af vores begyndende problemformulering og dennes praksisteorier, inden vi påbegyndte videngenereringen. Dette tillagde vi stor betydning, da vi ønskede konsistens mellem den valgte videnskabsteori, og de metoder denne dikterer. Denne fremgangsmåde har været væsentlig, eftersom metoderne er afgørende for, hvilken viden vi har kunnet skabe i specialet (Ankersborg, 2013). I forlængelse af dette understreger Haraway vigtigheden af, at forskere skal være eksplicite omkring deres paradigme, for at læseren af undersøgelsen kan forstå, hvilke øjne der ses igennem: *"With*

*who's blood are my eyes crafted?*" (1999: 179). Med udgangspunkt i dette vil vi i det følgende kort præsentere vores socialkonstruktionistiske videnskabsteori og dennes opfattelse af, hvad gyldig viden er. På baggrund af denne videnskabsteori vil vi endvidere redegøre for vores opfattelse af videngenerering i arbejdet med besvarelsen af vores problemformulering.

### 2.1.1 Socialkonstruktionisme

På baggrund af vores problemformulering, og dennes udgangspunkt i narrativ organisationsudvikling, indskriver vi os inden for socialkonstruktionisme som videnskabsteori, hvilket indebærer nogle særlige idéer om, hvordan verden kan forstås, og hvordan der skabes viden om verden (Schnoor, 2013). Inden for denne videnskabsteori forandres sandhedsbegrebet, eftersom der er tale om en tom ontologi, hvor verden ikke længere er "derude" men ligger i det kollektive og skabes i de sociale relationer, og den måde hvorpå vi taler om tingene (Gergen, 1997). Der er altså tale om et skift i interesse fra "virkeligheden som den *er*", til "virkeligheden som vi *forstår* den". Alt det, som vi synes, at vi ved med sikkerhed, er ikke egenskaber ved verden i sig selv, men et resultat af de antagelser som vi gør brug af, når vi ser på verden (Schnoor, 2013). Når vi ser på verden, beskriver vi den altså ikke objektivt og neutralt men *konstruerer* den på en bestemt måde med den vigtige pointering, at folk altid taler ud fra en kulturel tradition, når de definerer, hvad virkeligheden er (Gergen & Gergen, 2005 i *ibid.*). Derfor er sproget det grundlæggende element inden for socialkonstruktionismen - verden og selvet konstrueres gennem det sprog og den kommunikation, vi gør brug af i vores daglige interaktion med hinanden, hvorved viden skabes i relationerne mellem mennesker. Viden er derfor ikke noget, der er forbeholdt det enkelte individ men findes samtidig heller ikke uafhængigt af individet. Det skabes i relationerne mellem mennesker og er derved både lokal og kontekstuel af karakter (Schnoor, 2009). Virkeligheden bliver altså på den måde det, vi kan blive *enige* om er virkeligheden og derfor en social konstruktion (Gergen, 1997). Endvidere går viden og social handling hånd i hånd i et socialkonstruktionistisk perspektiv - bestemte virkelighedsforståelser skaber og vedligeholder bestemte handlinger, mens andre udelukkes. Fokus flyttes altså fra en interesse i sikker og sand viden til en interesse i individers meningsskabende processer, som får betydning for deres handlinger (Schnoor, 2013).

### 2.1.2 Opfattelse af videngenerering

Opfattelsen inden for den socialkonstruktionistiske videnskabsteori er, at det er umuligt at etablere en metode, der er løsrevet fra både genstandsfeltet og forskerens sociale praksis, og som kan bruges som udenforstående dominans ift. videnskabelige udsagn. Fokuspersonernes subjektivt oplevede livsverden og forskerens subjektivitet inddrages derved i forskningsprocessen, da disse alligevel ikke kan udskilles. Heri ligger altså også en antagelse om, at forskeren ikke bare står uden for genstandsfeltet men derimod virker aktivt ind i det og er en medspiller i genereringen af viden (Bjerg, 2006). Viden konstrueres derved i interaktionen mellem forskeren og fokuspersonen og er derfor baseret på et subjekt-subjekt-forhold mellem forskeren og fokuspersonen, hvorved begge har indflydelse på forskningsprocessen. Denne relation har derfor stor betydning for den viden, der genereres (Thagaard, 2004). Viden er altså ikke noget, der i forvejen ligger "derude" og venter på at blive indsamlet uafhængigt af forskerens forståelse af den virkelighed, der studeres, men det er noget, som produceres og genereres i det øjeblik og i den situation, hvor forskeren møder det empiriske genstandsfelt. Som Wadel (1991 i *ibid.*) fremhæver, har forskerens forståelse og måde at betragte omgivelserne på betydning for, hvordan de observationer og udsagn, der indgår i undersøgelsen, bliver til viden - i en hvis forstand konstruerer forskeren altså sin viden. Forskeren forfølger mere usystematisk det, der umiddelbart forekommer interessant ift. problemstillingen og udgør derfor en mangfoldighed af fremgangsmåder hertil (Bjerg, 2006). Ligeledes vil forskeren derfor lade sig lede af begivenheder i feltet, hvilket Wadel (1991) beskriver som en cyklisk model eller en runddans mellem teori, metode og viden med ændringer undervejs i forskningsprocessen, hvor de forskellige aspekter af forskningsprocessen endvidere overlapper hinanden (Thagaard, 2004). I denne sammenhæng vil vi gøre opmærksom på, at vi i dette speciale, på baggrund af ovenstående samt vores socialkonstruktionistiske videnskabsteori, anvender benævnelsen *videngenerering* frem for *datagenerering*, eftersom data kan forveksles med noget, der i forvejen ligger "derude" og venter på at blive indsamlet.

### 2.1.3 Undersøgelsens kvalitet på baggrund af socialkonstruktionisme

Vores indskrivning inden for socialkonstruktionismen og vores empiriske undersøgelse af én specifik casevirksomhed får konsekvenser for, hvordan vi forholder os til spørgsmål vedr. vores undersøgelses kvalitet, samt hvad der i denne sammenhæng bliver relevant og



meningsgivende at belyse. Som tidligere nævnt er hensigten inden for socialkonstruktionismen ikke at lede efter en endegyldig sandhed, hvorved en tydelig konsekvens af dette bliver, at vores genererede viden og konklusioner ikke kan generaliseres til andre casevirksomheder. Formålet med vores undersøgelse er derimod at skabe detaljerede lokale beskrivelser af 7T's perspektiver på integrationen med SE og derigennem analysere og konkludere på, hvorledes narrativ organisationsudvikling kan bidrage til en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE. Den genererede viden og konklusionerne i specialet er derved indlejret i denne særlige sociale kontekst og skabt gennem sproget i relationen mellem os og medarbejderne samt i vores indbyrdes relation og dialog med hinanden. Dette illustrerer, at den genererede viden og konklusionerne derved ikke er en endegyldig sandhed men en viden konstrueret på et bestemt sted og tidspunkt inden for en bestemt kontekst. Konsekvensen heraf bliver altså, at det ikke er muligt eller meningsgivende at konkludere nogle generaliserbare lovmæssigheder.

På baggrund af ovenstående, og ved opgivelsen af en objektiv virkelighed som viden kan måles i forhold til, har vi, i forsøget på at imødekomme spørgsmål vedr. undersøgelsens kvalitet, taget udgangspunkt i Thagaards (2004) begreb *troværdighed*<sup>2</sup>, som vil sige, at læseren skal overbevises om, at undersøgelsen er udført på en tillidsvækkende måde. Dette har vi gjort ved at præcisere og tydeliggøre de processer, der fører frem til vores undersøgelsesresultater vha. vores tidligere nævnte socialkonstruktionistiske metoderefleksioner i forbindelse med videngenereringen i kapitel 3 og 5, eftersom troværdigheden afhænger af, at grundlaget for den opnåede viden gøres eksplicit (ibid.). Vi har endvidere, med specialets formål for øje, taget udgangspunkt i begrebet *bekræftbarhed*<sup>3</sup> (ibid.), som er en vurdering af de tolkninger, som vores undersøgelse fører til. I denne sammenhæng har det været af stor vigtighed for os, gennem hele undersøgelsen, at skabe en viden, som efterfølgende kan genkendes af 7T, eftersom vores undersøgelse skal være brugbar ift. skabelsen af en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE. Det har derfor været afgørende for os at fastholde pointen omkring, at selvom vores socialkonstruktionistiske erkendelsesteori pointerer, at der ikke er én sand virkelighed men

---

<sup>2</sup> *Troværdighed* svarer til reliabilitet inden for den kvantitative forskning (Thagaard, 2004): Konsistensen og troværdigheden af forskningsresultaterne; hvorvidt et resultat kan reproduceres på andre tidspunkter og af andre forskere (Kvale & Brinkmann, 2010).

<sup>3</sup> *Bekræftbarhed* svarer til validitet inden for den kvantitative forskning (Thagaard, 2004): Hvorvidt en metode undersøger det, den har til formål at undersøge (Kvale & Brinkmann, 2010).

mange *lige gyldige* fortolkninger af denne, hvorved den genererede viden kan fortolkes på mange lige gyldige måder, er nogle fortolkninger dog mere foretrukne og genkendelige for 7T end andre, hvilket vil påvirke brugbarheden af vores undersøgelse. På baggrund af dette har vi været opmærksomme på, under videngenereringen, at opsummere, hvordan vi forstod medarbejdernes udsagn, så de derved fik mulighed for igen at svare på eller korrigere, om opsummeringen passede med det, de havde til hensigten at fortælle. På denne måde har vi løbende fået medarbejdernes vurderinger af vores tolkninger, så vi herved efterfølgende har fået skabt de bedste muligheder for at udføre en så empirisk genkendelig analyse som muligt. I denne sammenhæng har vi dog ikke fået medarbejdernes vurderinger af vores tolkninger i den endelige analyse, eftersom disse vurderinger ikke vil kunne bekræfte deres selvforståelse, når disse er placeret i en bredere faglig sammenhæng, som de ikke er bekendt med (ibid.). Under kodningerne og analyserne af den genererede viden har vi endvidere været opmærksomme på at gøre plads til vores egne subjektive fortolkninger og dernæst foretage en fælles gennemgang og social forhandling af disse. Dette illustrerer, at vores tolkning af den genererede viden er blevet konstitueret gennem en løbende dialog med medarbejderne samt hinanden, hvorved de mest foretrukne fortolkninger er fremkommet ved at modstridende fortolkninger er blevet diskuteret og socialt forhandlet. Ydermere, hvis vi under kodningerne og analyserne var i tvivl om den mest foretrukne tolkning af den genererede viden, vendte vi tilbage til transskriptionerne og optagelserne af disse for at forstå udtalelserne i deres oprindelige kontekst for derved at kunne foretage en så empirisk genkendelig analyse som muligt. Disse løbende overvejelser vil fremgå af vores refleksioner i forbindelse med de individuelle dialoger i kapitel 3 og den definerende ceremoni i kapitel 5. Med afsæt i dette vil vi i nedenstående uddybe, hvilke konsekvenser vores socialkonstruktionistiske erkendelsesteori ligeledes får for, hvad metodebegrebet indebærer for os i dette speciale, eftersom metodebegrebet bruges på mange måder i metodelitteraturen (Hansen & Sehested, 2003).

## **2.2 Definition af analysestrategi**

Nogle metodestudier bruger metodebegrebet snævert til at beskrive en bestemt forskningsteknik, der skal muliggøre indsamlingen af empirisk viden til besvarelsen af en forskningsmæssig problemstilling. Andre metodestudier betragter metode som et bredere

fænomen, der beskriver fremgangsmåden i en forskningsproces fra start til slut. Her opfattes forskningen som en arbejdsproces, hvor forskeren foretager eksplicite valg, som får stor betydning for den viden, der genereres som resultat af processen (ibid.). Vores metodeforståelse i dette speciale bygger på denne brede definition af metode. Metodebegrebet handler derfor for os om, hvordan vi bedriver vores undersøgelsesproces fra start til slut, og metode bliver dermed et spørgsmål om reflektive arbejdsprocesser, hvor den viden vi generer, er socialt skabt. Denne opfattelse af metodeovervejelser knytter sig til vores socialkonstruktionistiske forståelse af videnskonsstruktion, som forholder sig kritisk til den viden, som tages for givet, og betragter viden om verden som en social proces, der er historisk og kulturel specifik (Burr, 1995: 5-7; Gergen, 1999: 8ff i ibid.). Fænomener og begivenheder kunne derved have været anderledes, og vores viden om dem er ikke en endegyldig sandhed, men en viden konstrueret på et bestemt sted og tidspunkt inden for en bestemt kontekst. Socialkonstruktionismens pointe om, at erkendelsesudgangspunktet altid vil være konstrueret og perspektivafhængigt gør altså synliggørelsen af denne afhængighed vigtig, for at andre kan få indsigt til at diskutere og kritisere valget af perspektiv. Eksplicit refleksion er en måde, hvorpå grundlaget for denne synliggørelse kan skabes, hvilket vi nævnte ift. kvaliteten af vores undersøgelse. Gergen & Gergen (2000 i ibid.) påpeger, at den socialkonstruktionistiske metoderefleksion indeholder en bestemt type af refleksioner, der også har introspektiv karakter og ikke kun vedrører den historiske, kulturelle og geografiske kontekst, som er de mest typiske metoderefleksioner i forskningsprojekter. Denne metoderefleksion indeholder altså en type refleksioner, der både omfatter konteksten og mere tilfældige forhold, der spiller ind i arbejdsprocessen og får betydning for dens resultat (Hansen & Sehested, 2003). Metodeovervejelserne kan derfor ikke kun foretages i starten af processen men bliver relevante både før, under og efter et forskningsprojekt og er derfor både introspektive og retrospektive af karakter. Det er i denne forbindelse væsentligt at uddybe konsekvensen af perspektivafhængigheden for selve den måde, man som forskeren spørger til sin egen forskning på (ibid.). Det vedrører især den undren og spørgen, der genererer forskningsideer, og måder hvorpå forskningsprocessen gribes an på. Andersen (1999) taler om forskellige typer spørgen, hvor der i traditionelle metodeovervejelser typisk reflekteres over, hvordan "det derude" (1. ordens observationer) observeres, mens der i konstruktionistiske studier også må reflekteres over, hvorfra "det derude" observeres (2. ordens observationer). Denne spørgen tydeliggør, at valg af perspektiv konstruerer både

iagttageren og det iagttagede. Der er tale om en spørger, der spørger til fremkomster i analysen, hvorved Andersen introducerer begrebet *analysestrategi* frem for metode, hvilket understreger, at der er tale om valg med konsekvenser for resultatet. Han beskriver også, hvordan en analysestrategi knytter sig tæt til det socialkonstruktionistiske perspektiv: *"Analysestrategi er ikke metoderegler, men en strategi for, hvordan man som epistemolog vil konstruere andres (organisationers og systemers) iagttagelser som objekt for egne iagttagelser men henblik på at beskrive, hvorfra de selv beskriver"* (Andersen, 1999: 14). Denne form for spørger og refleksioner er altså centrale i en socialkonstruktionistisk undersøgelse, fordi det er en måde at komme tættere på og tydeliggøre det erkendelsesmæssige og konstruerede udgangspunkt i forskningen. Der åbnes derved for en særlig form for spørger og refleksion, der retter sig både mod den måde, som andre erkender på og den måde, som man selv erkender andres erkendelser på (Hansen & Sehested, 2003). Rettes dette mod os som forskere er det en refleksion over den måde, vi selv agerer i forbindelse med specialets empiriske felt. Denne refleksive arbejdsproces består altså både af før-refleksioner og af introspektive og retrospektive refleksioner over elementer, der påvirker vores videnskabskonstruktion. Indholdet af disse refleksioner vedrører en bred vifte af intentionelle og ikke-intentionelle valg og begivenheder, der påvirker processen, men også en ny måde at spørge på, hvor der spørges til selve det sted, hvorfra vores empiriske felt konstrueres og beskrives. I vores refleksioner i forbindelse med de individuelle dialoger i kapitel 3 og den definerende ceremoni i kapitel 5, sætter vi vores 2. ordens refleksioner i kursiv for at hjælpe læseren med at skelne mellem vores 1. og 2. ordens refleksioner.

### 2.3 Det teoretiske felt

Eftersom der er tale om en tom ontologi inden for vores socialkonstruktionistiske videnskabsteori, får vores empiriske analysegenstandsfelt først indhold og bliver et iagttagelsespunkt, når vi foretager en epistemologisk erkendelse og konstruktion af det (Andersen, 1999). Denne tilgang fordrer derfor ligeledes en særlig teoriforståelse, hvor de praksisteorier, som vi gør brug af i specialet, bliver særlige optikker, igennem hvilke vi betragter og konstruerer vores iagttagelsespunkt både under videngenereringen og i forbindelse med det analytiske arbejde. Igennem disse optikker, træder visse opmærksomhedspunkter i forgrunden, mens andre træder i baggrunden. Vi vil derfor i det

følgende afsnit præsentere det teoretiske felt, inden for hvilket vores valgte praksisteorier befinder sig, samt løbende afgrænse os fra de dele af feltet som vi ikke anvender, da vi ikke finder dem relevante for besvarelsen af vores problemformulering.

Vi vil indledningsvist kort redegøre for den narrative praksis, som udspringer af den socialkonstruktivistiske videnskabsteori og efterfølgende introducere grundlaget for denne praksis samt de dele af denne, som vi finder relevante ift. vores speciale. Herefter præsenterer vi, hvordan den narrative praksis har udviklet sig fra en anvendelse i terapeutisk sammenhæng til også at blive anvendt i forbindelse med organisationsudvikling. Her belyser vi, hvilket teoretisk landskab den narrative praksis befinder sig inden for i organisatoriske sammenhænge, og hvordan den er koblet til de supplerende og understøttende praksisser; systemisk tænkning og anerkendende udforskning (*Appreciative Inquiry*).

Efter introduktionen af den systemiske praksis og den anerkendende tilgang, belyser vi den narrative interventionsmetode *bevidning* i en organisatorisk kontekst og introducerer efterfølgende den klassiske systemiske interventionsform, *reflekterende processer*, samt hvordan disse med fordel kan kombineres. Afslutningsvist vil vi belyse de forskellige syn, der er på koblinger med den narrative praksis, samt tydeliggøre hvorfor vi anvender de respektive koblinger i vores undersøgelse.

### **2.3.1 Introduktion til det narrative erkendelsesgrundlag**

Narratologi er teorien om fortællinger, og begrebet *narrativ* er en metafor for at fortælle historier om den måde, livet leves på (Nielsen, 2006). Et narrativ defineres som en fortælling, hvori en række af begivenheder er forbundet over tid gennem et *plot*, som giver mening til fortællingen (ibid.). En af de grundlæggende antagelser er, at livet er multihistorielt, og at vi som mennesker strukturerer vores oplevelser og erfaringer inden for rammerne af fortællinger (Bruner, 1999; Gergen, 2005; White & Epston, 1990 i Schnoor, 2013). Dvs. at vi kæder vores erfaringer sammen i en særlig rækkefølge over tid i overensstemmelse med et plot, som angiver, hvad der er fortællingens primære budskab. Vi forstår begivenheder ved at placere dem i en tidsmæssig sammenhæng af forudgående og efterfølgende begivenheder, som ikke har en indbygget mening i sig selv, men tillægges mening i kraft af de fortællinger, som de indordnes i. Den samme begivenhed kan derved gives vidt forskellig betydning afhængigt af, hvilken fortælling den indskrives, hvorved samme begivenhed kan påvirke handlinger på forskellig vis (ibid.). Vi skaber konklusioner på baggrund af vores erfaringer og

de *dominerende fortællinger* i vores liv, som får betydning for, hvordan vi tillægger nye erfaringer og begivenheder mening, hvilket påvirker, hvordan vi handler. Men da disse fortællinger ikke er «naturlige» i betydningen uforanderlige og «sande», udgør de ikke en objektiv virkelighed men er skabt af mennesker og kan derfor også påvirkes og ændres (Nielsen, 2006). *Foretrukken* meningsskabelse bliver dermed det praktiske ideal, frem for afdækning af sandheder, hvorved den narrative praksis' udspring af socialkonstruktionismen bliver tydelig. Så selvom opfattelsen inden for det narrative erkendelsesgrundlag, som stemmer overens med socialkonstruktionismens tidligere nævnte opfattelse af tolkninger af virkeligheden, er, at der findes et multivers af historier, og at ingen af disse er *ligegyldige*, er det ikke alle der er *lige gyldige*. Det er en præmis, at nogle fortællinger er mere nyttige end andre i skabelsen af en ønskværdig fremtid (Schnoor, 2013). Muligheden for forandring af følelser, tanker og handlinger ligger i selve det at fortælle historier; at fokusere på mangfoldigheden af historier, plot, magt, intentioner, kontingens, sprog, udtryk og kompleksitet og kløfter mellem intentioner og relationer (Nielsen, 2006). Da formålet med vores undersøgelse er at skabe foretrukne fortællinger, og undersøge hvorledes disse kan bidrage til en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE, fokuserer vi ikke på magtperspektivet. I det narrative perspektiv er magt forbundet med sociale relationer og udøves og virker gennem de diskurser og fortællinger, som er dominerende (Schnoor, 2013). Vi ønsker ikke at belyse, hvilke diskurser ledere og medarbejdere i 7T gør brug af, når de fortæller historier om begivenheder ift. integrationen, eller hvorfor 7T taler om SE og integrationen på den måde, som de gør. Vi anser det ikke som værende relevant for undersøgelsens formål og besvarelsen af vores problemformulering at redegøre for, hvordan en given diskurs eller fortælling er blevet dominerende. Vi vil derfor kun kort henvise til magt- og diskursteori i nedenstående afsnit om grundlaget for narrativ praksis men ikke uddybe dette.

### 2.3.2 Grundlaget for narrativ praksis

Den narrative praksis blev grundlagt i en terapeutisk sammenhæng og er primært udviklet af Michael White (White 2008, 2006a, 2006b, 2002, 2003, 1988 i Kure, 2008). Grundideerne til denne praksis har afsæt i to primære inspirationskilder: Jerome Bruners narrativitetsteori (Bruner, 2001, 1986 i *ibid.*) og Michel Foucaults diskurs- og magtteori (Foucault, 2004b, 2002, 2000, 1994 i *ibid.*). Bruners udgangspunkt er, at viden om den menneskelige verden skabes

gennem fortællinger. Vores viden om os selv, hvad vi kan, hvilke værdier vi har mv. skabes af de selvfortællinger, som opretholdes i vores relationer. Dette genererer en teori om identitet som et forhold, der produceres og regenereres narrativt. Et vigtigt element i den narrative forståelse er dog, at det ikke kun er gennem de fortalte historier, identiteten skabes, men i ligeså høj grad gennem de *levede historier*, som er vores handlinger og vores koordinerede måder at omgås hinanden på i hverdagen (Schnoor, 2013). Vores handlemåder ses dermed også som en historiefortælling, hvorigennem vi forsøger at fremkalde situationer, som vi ønsker, og undgå dem vi ikke ønsker. For at kunne etablere et blik på hvordan dominerende identitetskrav og dermed handlemønstre og omgangsformer opstår, trækker White på Foucaults ideer om moderne magtformer (Foucault 1965, 1973, 1980 i White, 2008). Magt er i denne forståelse ikke en personlig egenskab men er forbundet i sociale relationer og virker gennem dominerende diskurser og fortællinger. Individet er altså positioneret i bestemte diskurser og også rekrutteret ind i bestemte personlige narrativer. Whites rationale er, at en diskrepans mellem disse kan resultere i negative identitetskonklusioner (Schnoor, 2013). Med narrativ praksis er sigtet at skabe modmagt til disse negative identitetskonklusioner. Konklusionerne er nogle, som personenerne selv har uddraget ud fra de begivenheder eller historier, som de er en del af, og udgør tilsammen den røde tråd eller plottet i fortællingen.

### **2.3.2.1 Plottet**

I et narrativt perspektiv er det en antagelse, at vi altid handler ud fra et særligt plot, hvor fortællinger bliver til ved, at forskellige begivenheder og oplevelser udvælges og kædes sammen, så de stemmer overens med plottet. Disse begivenheder får en særlig betydning, hvorved andre begivenheder, der ikke passer ind i plottet, fravælges, da de betragtes som ubetydelige eller tilfældige undtagelser. En historie kan aldrig omfatte hele vores levede erfaring grundet en selektionsproces, som gør, at en stor del af den levede erfaring skubbes i baggrunden eller glemmes. Når vi fortæller historier, udelader vi derfor altid begivenheder, der ikke stemmer overens med det dominerende plot. Dette kan lede til, at de problemmættede fortællinger bliver dominerende, og at mere foretrukne konklusioner og fortællinger lever et liv i skyggen af disse (Schnoor, 2013).

### **2.3.2.2 Tynde og tykke fortællinger**

White betegner de problemmættede og dominerende fortællinger som *tynde fortællinger*, der typisk er meget entydige. Disse står i modsætning til de *tykke fortællinger*, som er langt mere

righoldige og nuancerede og levner plads til detaljerede og modsatrettede konklusioner og beskrivelser af livet. De tynde historier har en tendens til at påkalde sig en hvis opmærksomhed og levner ikke meget plads til kompleksitet og mangfoldighed (ibid.). Ud over at være tyndt funderet har disse konkluderende påstande den egenskab, at de bliver den linse, hvorigennem vi ser verden. De styrer vores perception, således at alle de hændelser eller begivenheder, der understøtter denne dominerende historie, er dem, der opfattes, tales og konkluderes om, mens alle de begivenheder, der modsiger eller ikke understøtter den dominerende historie, udelades eller efterlades upåagtede i skyggen, hvorfra de undslipper den meningskabende og erfaringsdannende bevidsthed (ibid.). Tynde konklusioner som disse har tendens til at avle flere tynde konklusioner og er medvirkende til at fastholde og forstærke problemforståelser (Lund-Jacobsen, 2008). Men i de dominerende, tynde historier vil der altid være sprækker i form af *unikke hændelser*, et begreb som White henter fra sociologen Erving Goffman (White, 2008). Unikke hændelser er undtagelser, tilfælde, situationer, oplevelser og erfaringer, der ikke harmonerer med den dominerende historie. Det er den narrative terapeuts opgave at *dekonstruere* de dominerende problemmættede fortællinger, få de unikke hændelser frem i lyset og få dem *tyknet*. Vha. *dobbeltlytning*, som indebærer, at terapeuten både lytter til problemets effekt og relation til historien, men samtidig også lytter efter konkrete begivenheder, hvor problemet ikke har haft indflydelse, forsøger terapeuten at skabe mere foretrukne fortællinger. Dette sker med henblik på at udvide klientens viden om sig selv, som medfører nye handlemuligheder. Arbejdet med at dekonstruere de problemmættede fortællinger og skabe og styrke righoldige og foretrukne fortællinger, kalder White for *genforfatning*.

### 2.3.2.3 Genforfatning

Genforfattende samtaler inviterer mennesker til at gå videre med at udvikle og fortælle historier om deres liv, men de hjælper også mennesker med at inkludere nogle af de mere oversete, potentielt betydningsfulde oplevelser og begivenheder, som skiller sig ud fra deres dominerende fortællingslinjer (ibid.). Disse kan betragtes som de tidligere nævnte unikke hændelser, som danner udgangspunkt for genforfatningen. Levedygtige fortællinger skabes på baggrund af begivenheder, der kædes sammen og bliver givet en bestemt betydning. Man kan derfor ikke bare skrive en hvilken som helst historie uafhængigt af den konkrete kontekst. Fokus i genforfatning er derfor at arbejde med en forankring i det levede liv, med



udgangspunkt i de konkrete erfaringer og forståelser, der gør sig gældende i en unik sammenhæng (Schnoor, 2013). Som tidligere nævnt er der i et narrativt perspektiv altid handlinger og initiativer, som ikke er historiegjort, og som derfor ikke er synlige og tilgængelige som ressourcer at bygge videre på. Genforfatning handler derfor om at efterspore og synliggøre de foretrukne udviklingslinjer og unikke hændelser, samt forbinde dem med hinanden, så de kan tyknes og forankres i en alternativ og mere foretrukken fortælling, der skaber bevægelse i en foretrukken retning (ibid.). Ræsonnementet er, at de begivenheder der ikke historiegøres og tillægges mening i sammenhæng med andre erfaringer ikke fastholdes i hukommelsen (Bruner, 1999 i ibid.). Men ved at andre ser og italesætter dem, eller den dominerende fortælling udvides, så der bliver plads til den pågældende begivenhed i fortællingen, træder de ud af skyggen af den dominerende historier og bliver en del af vores erfaringsgrundlag. Dette gøres ved at skabe refleksiv distance, hvor White tager afsæt i Bruners metafor om det dobbelte landskab (ibid.).

#### **2.3.2.4 Det dobbelte landskab**

Bruner foreslår, at fortællinger udgøres af to landskaber; et handlingslandskab (*landscape of action*) og et bevidsthedslandskab<sup>4</sup> (*landscape of meaning*). Handlingens landskab er de begivenheder, hændelser, praksisser og handlinger, som en fortælling er bygget op omkring. Her kæder vi begivenheder sammen i sekvenser over tid i overensstemmelse med et plot (ibid.). Vi handler altid ud fra et særligt plot, men det er langt fra altid tilfældet, at vi er klar over, hvilket plot der dominerer vores handlinger. Plottet bliver først synligt for os i bevidsthedens landskab, som udgøres af det, som handlingens aktører ved, tænker og føler, eller ikke ved, tænker og føler (Bruner, 1986, 1990 i White, 2008). Ved både at stille spørgsmål til handlingens- og bevidsthedens landskab er det muligt at skabe righoldige fortællinger, der baner vejen for og understøtter foretrukne udviklingslinjer (Schnoor, 2013). I arbejdet med at få de foretrukne fortællinger frem i lyset og udfoldet, udvikler White nogle terapeutiske guidelines (White, 2008).

#### **2.3.2.5 Positionskort 1 & 2**

White udvikler to guidelines, som han betegner *positionskort 1 & 2*. Her beskriver han en række praktiske fremgangsmåder til at finde vej i de landskaber, som livet er inddelt i if.

---

<sup>4</sup> Bevidsthedens landskab betegnes af White også som *identitetens landskab* (White, 2008) og af Schnoor som *betydningens landskab* (Schnoor, 2013).

narrativ praksis (Holmgren, 2008). Kortene er nyttige at navigere efter, når terapeuten bevæger sig rundt i fortællingslandskaberne, ikke for at guide til et forudbestemt sted men for at hjælpe med at finde vej til nye steder og foretrukne destinationer (Schnoor, 2013). Begge positionskort består af fire trin<sup>5</sup> med forskellige spørgsmål. Positionskort 1 består af spørgsmål, som kan være nyttige at anvende, når ærindet er at skabe en refleksiv afstand mellem oplevede problemer og klientens identitet. 1. trin handler om at navngive problemet, som hjælper med at adskille personen fra problemet og skabe en passende refleksiv distance mellem dem (Schnoor, 2013). Denne adskillelse kaldes *eksternalisering* af problemet og er en af de teknikker, som den narrative praksis er mest kendt for. Adskillelsen af problemet fra personen virker frigørende, fordi problemet ikke længere er identitetsskabende, hvorved personen derigennem oplever sig som agent i eget liv. 2. trin består i at undersøge effekten af problemet på personen selv. Dette evalueres i 3. trin, hvor personen stiller sig uden for problemet, hvilket øger eksternaliseringen af problemet. Formålet med 4. trin er, at klienten skal begrunde sin evaluering af problemet. Fra denne platform ligger muligheden for at skimte den mere foretrukne fortælling. Positionskort 2 består af de samme fire trin, men frem for at invitere personen ind i eksternaliserende dialoger om de oplevede problemer, fokuserer dette positionskort på at udfolde unikke hændelser i detaljer som led i skabelsen af foretrukne fortællinger (White, 2008).

### 2.3.2.6 Bevidning

Inden for narrativ praksis handler det om at skabe kontekster for, at de foretrukne udviklingslinjer eller unikke hændelser kan foldes ud og *tyknes* som dele af foretrukne fortællinger. I sit arbejde med dette anvender White, foruden individuelle terapeutiske samtaler, også terapisesioner, der struktureres som *definerende ceremonier*. Her assisteres klienten af et engageret publikum, de såkaldte *vidner (outsider witness)*, der er samlet for at medvirke til skabelsen af en fælles historiefortælling, ved at bevidne de foretrukne identitetsforståelser hos den enkelte klient. White udvikler denne narrative praksis under benævnelsen *bevidning* som et (bedre)<sup>6</sup> alternativ til Tom Andersens reflekterende

---

<sup>5</sup> Schnoor (2013) udvider positionskortene og tilføjer efter det første trin et nyt trin 2: "Kontekstualisering og historiegørelse af problemet", hvilket udvider positionskortene til 5 trin. Det er disse trin, vi anvender i vores dialogværktøjskasse.

<sup>6</sup> Rasmussen & Svarrer (2008) anvender denne parentes i deres artikel, hvor de stiller spørgsmålstegn ved, om Whites kritik af det reflekterende team er berettiget, og om han bevidningspraksis er bedre.

processer<sup>7</sup>, som han udtrykker flere forbehold overfor (Rasmussen & Svarrer, 2008). Betegnelsen *definerende ceremoni* låner White fra kulturanthropologen Barbara Myerhoff, som også er inspirationskilde til udviklingen af hans bevidningspraksis. Under sit feltarbejde i et ældrecenter for jøder i 1970'erne opdager Myerhoff, at mange af de ældre føler sig isolerede og usynlige i det større samfund. Men når de mødes i centeret, fortæller de historier om sig selv og deres liv, som bliver hørt og bevidnet af andre. Historiefortællinger skaber en fællesskabsfølelse, som gør, at de ældre føler sig levende og synlige igen, og hun betegner disse genfortællingspraksisser som *definerende-* eller *hædrende ceremonier* (White, 2008; Rasmussen & Svarre, 2008). Og netop dette med at vidnerne *hædrer* fokuspersonen i deres refleksioner, er bl.a. hvor White mener, at hans bevidningsform adskiller sig fra de reflekterende processer, hvor han mener, at der er en tendens til undertrykkende diskurser (ibid.).

### 2.3.3 Narrativ organisationsudvikling

I dette afsnit præsenterer vi, hvilket teoretisk landskab den narrative praksis befinder sig inden for i organisatoriske sammenhænge, og hvordan den er koblet til de andre supplerende og understøttende praksisser; systemisk tænkning og anerkendende udforskning (*Appreciative Inquiry*). If. Schnoor (2013) er den systemiske praksis og anerkendende udforskning sammen med CMM-teorien (*Coordinated Management of Meaning*) nyttige at medtænke i udviklingen af de narrative ideer i en organisatorisk kontekst. Disse praksisteorier er fundereret i samme socialkonstruktionistiske videnskabsteori og både understøtter og tilbyder en række alternative begreber, metaforer og opmærksomhedspunkter, som kan bidrage til at udvide perspektiver og handlemuligheder (ibid.). Vi vægter derfor her, foruden introduktionen til den narrative praksis i en organisatorisk kontekst, en præsentation af den systemiske og anerkendende praksis, eftersom det er disse to praksisteorier kombineret med narrativ praksis, som vi anvender i forbindelse med vores empiriske videngenerering samt i det analytiske arbejde. Vi anvender ikke CMM-teorien, da vi, på baggrund af vores problemformulering, ikke har til hensigt at undersøge kommunikationsformen og de konkrete udsagn i en kommunikationsproces i 7T som en måde at styrke blikket for centrale *forgreningspunkter*, der har betydning for det sociale efterliv. Vi afgrænser os derfor fra denne teoris fokus på mikro-soziale processer i 7T,

---

<sup>7</sup> Reflekterende processer behandles i afsnit 2.3.4.2

hvor byggestenene til fortællinger bliver til, hvorved teorien ville være anvendelig, hvis vi havde haft et ønske om at opnå en forståelse af, hvordan de i den daglige kommunikation i 7T er medvirkende til at forme og omforme fortællinger.

### *2.3.3.1 Narrativ praksis i en organisatorisk kontekst*

Allerede i 1997 rejser Barry (1997) spørgsmålet om de narrative praksissers potentiale i relation til organisatoriske forandringsprocesser. Der har siden været en stadig stigende interesse for området (Nielsen, 2006; Kure, 2008; Nissen, 2009; Schnoor, 2013; Lumholt, 2013). Der er dog langt fra at anvende praksissen i en terapeutisk sammenhæng til arbejdet med at skabe læring og udvikling i organisationer (Schnoor, 2013). Komplexiteten i relationer, magtforhold, interesser mv. er ofte langt større i organisationer end i det terapeutiske arbejde, og formålet med den narrative praksis er forskelligt: I narrativ terapi er formålet at udvide og omforme det enkelte menneskes selvfortællinger med henblik på at skabe foretrukne identiteter og øget personlig handlekraft. I narrativ organisationsudvikling er formålet at udvide og omforme fortællinger i arbejdsfællesskaber med henblik på at gøre organisationen og dens medlemmer bedre rustet til at skabe arbejdsmæssige resultater (ibid.). I lyset af at det ikke er individet i organisationen, der skal udvikles, er det ikke hensigtsmæssigt med en direkte overførsel af det narrative fokus på at styrke medlemmernes personlige foretrukne historier (Nissen, 2009). Og netop dette kan være et af kritikpunkterne af anvendelsen af den narrative praksis i en organisatorisk sammenhæng; for spørgsmålet er, hvorvidt der er et etisk dilemma i at overføre en tilgang, der er udviklet som et redskab til at hjælpe den enkelte, til at omhandle det fælles bedste for en organisation. For det, der er hensigtsmæssigt for organisationen, er ikke nødvendigvis det samme, som er hensigtsmæssigt for den enkelte. Risikoen er dermed, at den enkeltes selvfortællinger kan ende med at blive tynde konklusioner og mindsket personlig handlekraft (ibid.).

Anvendelsen af narrativ praksis i forbindelse med organisatoriske forandringsprocesser har derfor medført, at den er blevet videreudviklet, ændret og koblet med andre interventionsmetoder (Nielsen, 2006; 2008; Nissen, 2007; Schnoor, 2013; Lumholt, 2013). Fælles for de fleste tilgange, også Schnoors (2013), er der en kobling med den systemiske praksis. Vi vil i det følgende beskrive den systemiske praksis, og hvordan den er koblet til vores undersøgelse.

### 2.3.3.2 Systemisk praksis

Den systemiske praksis kommer ligeledes fra et terapeutisk udgangspunkt men er siden slutningen af 1980'erne blevet stadig mere udbredt i arbejdet med organisationer (Kure, 2008). Praksissen har overordnet set to teoretiske inspirationskilder; antropolog og kommunikationsteoretiker Gregory Batesons version af systemteorien (Bateson, 1972 i *ibid.*) og biologerne Humberto Maturana og Francisco Varelas idé om autopoiesis (Maturana & Varela 1987, 1980 i *ibid.*). Batesons udgangspunkt er, at den sociale verden primært består af kommunikation, hvor fænomener og hændelser tillægges et informationsmæssigt aspekt: En handling får sin betydning via konteksten, der er medvirkende til at tildele kommunikation betydning. Med denne kommunikationsteori som afsæt udvikler Bateson *double-bind teorien*. Double-bind kommunikation er, når et individ udsættes for to modsatrettede budskaber og ikke kan undgå at reagere forkert, samtidig med at vedkommende ikke kan forlade eller kommenterer situationen (Bateson, 1972, Bateson et al., 1956 i *ibid.*). Teorien bliver efterfølgende baggrund for den generelle systemiske antagelse af, at et individs adfærd i vid udstrækning må tilskrives systemets kommunikationsmønstre. Menneskelige problemer tilhører derved ikke individet men opstår og vedligeholdes i sociale samspil (Kure, 2008). Maturana og Varelas idé om autopoiesis er et syn på mennesker og sociale systemer som *autopoietiske*, hvilket vil sige selvrefererende eller selvskabende (Maturana & Varela, 1987 i *ibid.*). Det betyder, at vi ser alting ud fra vores egen logik og rationalitet, som er formet af vores viden, erfaringer, normer og værdier. Idéen om autopoiesis betyder dermed også, at der altid vil være mange mulige forståelser af virkeligheden. Verden er et *multivers af lige gyldige* virkelighedsforståelser – ikke et univers af én sand version af virkeligheden (Schnoor, 2013), hvilket henviser tilbage til vores socialkonstruktionistiske erkendelsesteori. Alle iagttagelser sker endvidere fra et bestemt perspektiv, hvorved en forståelse er altid *nogens* forståelse. Når formålet er at forandre og udvikle noget i en organisation, sker det ved at give organisationsmedlemmerne lejlighed til at se de oplevede problemer i en anden kontekst eller meningsskabende ramme. Man kan ikke pålægge nogen at forandre sig, forandring sker ved at skabe *tilpasse forstyrrelser*, som giver mening ift. den allerede eksisterende logik i systemet (*ibid.*). Med dette teoretiske afsæt udvikles der en såkaldt "systemisk værktøjskasse" (Kure, 2008), hvor teknikkerne i denne består af en række cirkulære- og reflektive spørgsmål, der medvirker til at undersøge et systems kommunikationsmønstre og udvide dets forståelsesrammer (Schnoor, 2013). På baggrund af vores problemformulering og formål med

undersøgelsen, ser vi det som en fordel at kombinere spørgsmålene fra den systemiske værktøjskasse med dem fra narrativ praksis i forbindelse med vores videngenerering. På baggrund af dette skaber vi det, vi betegner som en *dialogværktøjskasse*, hvor vi, foruden disse spørgsmål, også inddrager spørgeteknikker fra den anerkendende udforskning.

### 2.3.3.3 Anerkendende udforskning

I sit arbejde med udviklingen af narrativ praksis i forbindelse med organisationsudvikling kombinerer Schnoor (ibid.), foruden den systemiske tænkning, også anerkendende udforskning. Anerkendende udforskning er oprindeligt udviklet af David Cooperrider og Surej Srivastva i starten af 1980'erne (Cooperrider & Srivastva, 1987, 1990 i ibid.). Tilgangen tager afsæt i idéen om, at forandring og udvikling i organisationer sker bedst ved at fokusere på og udforske det, der lykkes og fungerer. En af grundantagelserne er, at der altid er noget i en relation eller organisation, der fungerer, og at det blot handler om at få øje på det – det handler derfor om at udforske det, som organisationsmedlemmerne ønsker sig mere af (Schnoor, 2013). Når organisationsmedlemmer oplever problemer og er frustrerede, opfattes det som et udtryk for, at der er en drøm bag disse frustrationer, som ikke får plads, hvilket bliver tydeligt med konsulenten Peter Langs berømte sætning: *"Bag ethvert problem er en frustreret drøm – og drømmen kom først"* (ibid.: 65). Det handler derfor om at fokusere på drømmen og forfølge den. En anden grundtanke er, at mennesker og organisationer udvikler sig i retning af de mest positive og løfterige fremtidsbilleder, hvilket kaldes det *heliotropiske princip* (Cooperrider & Srivastva, 1987 i ibid.). I en organisatorisk sammenhæng er pointen, at organisationsmedlemmer har en tendens til at handle på baggrund af deres forestillinger om fremtiden. Positive fremtidsbilleder skaber handlinger i nutiden, der bevæger organisationen og dens medlemmer i retning af disse fremtidsbilleder – det handler derfor som konsulent om at skabe billeder af den ønskværdige fremtid og finde veje til at realisere fremtidsbilledet (Schnoor, 2013). Organisationsudvikling med udgangspunkt i den anerkendende udforskning tager afsæt i de erfaringer og den viden, som allerede eksisterer i organisationen. Antagelsen er, at når vi bevæger os mod noget nyt og ukendt, har vi brug for at have noget velkendt med på rejsen, hvor der er mange nyttige erfaringer fra fortiden, som kan bæres med ind i fremtiden. Et væsentligt led er derfor at synliggøre og gå på opdagelse i disse erfaringer og forankre dem i visionen om fremtiden, hvilket er befordrende ift. skabelsen af en ønskværdig fremtid.

Vi kombinerer altså, ligesom Schnoor (2013), de tre ovenstående tilgange; narrativ- og systemisk praksis samt anderkendende udforskning i vores narrativ organisationsudvikling i form af vores dialogværktøjskasse, som vi anvender under de individuelle dialoger samt dele af den under udførelsen af den definerende ceremoni. Her kombinerer vi endvidere den narrative interventionsform bevidning med systemiske reflekterende processer i en definerende ceremoni. Vi vil i det følgende afsnit beskrive disse hver for sig, efterfølgende kritikpunkter af dem, og afslutningsvist hvorledes de med fordel kan kombineres.

### **2.3.4 Definerende ceremoni pba. bevidning og reflekterende processer**

I afsnittet om den narrative praksis introducerede vi i afsnit 2.3.2.6 bevidningen i en terapeutisk kontekst. Vi vil i nedenstående afsnit belyse, hvorledes ideen om bevidning adskiller sig i en organisatorisk kontekst samt præsentere processen og dens forskellige trin. Vi vil efterfølgende kort introducere den systemiske interventionsform *reflekterende processer*, dens oprindelse, retningslinjerne og udviklingen af denne. Afslutningsvist vil vi belyse, hvordan de to tilgange er forskellige, men hvorledes de med fordel kan kombineres.

#### **2.3.4.1 Bevidning i en organisatorisk kontekst**

Idéen om bevidning anvendes i organisationer som en metode til at skabe læring og forandring. Som i den terapeutiske kontekst er definerende ceremonier med bevidnende processer en vældig nyttig måde at arbejde på med at synliggøre unikke hændelser og styrke foretrukne fortællinger (Schnoor, 2013). Bevidning adskiller sig dog i en organisatorisk kontekst ved, at fokuspersionens personligt <sup>8</sup> betydningsfulde historier inden for arbejdsfællesskabet kædes sammen i fælles temaer og fortællinger, der kan medvirke til at styrke dette og den fælles resultatskabelse, og ikke, som i den terapeutiske praksis, til at styrke fokuspersionens personlige foretrukne historie og identitet. Retningslinjerne inden for bevidningspraksissen er dog de samme i den organisatoriske kontekst; en stramt styret proces af fortællinger og genfortællinger. Der er som regel mindst tre trin i processen, men der kan kobles flere trin på afhængigt af processen (Schnoor, 2013):

---

<sup>8</sup> Med *personligt* menes ikke, at historierne er *personlige* i traditionel forstand, men noget der er personligt betydningsfuldt for fokuspersionen ift. f.eks. samspillet i gruppen, organisationens værdier m.v.



1. En fortælling om personligt betydningsfulde hændelser, som foretages af en fokusperson. Imens lytter de udvalgte vidner til fortællingen ud fra fire opmærksomhedspunkter eller *lyttepositioner*, som indeholder følgende kategorier: *Udtrykket*: hvad har du hæftet dig ved at X har sagt?; *Billedet*: Hvilken fornemmelse får du på denne baggrund, af hvad der må være vigtigt og betydningsfuldt for X? Hvilket billede får du af X, som er et udtryk for det X står for og værdsætter?; *Resonansen*: Når du hæfter dig ved netop dette, som X har sagt, hvad taler det så ind til ift. dig selv, og det du syntes er vigtigt og værdifuldt? Hvilken genklang giver det ift. dine egne bestræbelser, og det du gerne vil udrette?; *Bevægelsen*: Hvor bringer det dig hen at have lyttet til X? Hvad minder det dig om, som du selv syntes er vigtigt? Hvad bliver du evt. inspireret til at gøre på denne baggrund?
2. En genfortælling af fortællingen, som foretages af vidnerne. Her interviewes vidnerne én for én ud fra de fire lyttepositioner. Genfortællingen er ikke et resumé af historien, det er en tekstnær fokuseret genfortælling, der har til formål at synliggøre og forstærke de fortrukne elementer i fokuspersonens fortælling.
3. En genfortælling af vidnernes genfortællinger, som foretages af fokuspersonen. Her får fokuspersonen lejlighed til at fortælle om det hørte ved vidnernes genfortælling, og hvor det bringer fokuspersonen hen at have lyttet til disse.

Den stramt styrede interviewproces ses som en nødvendighed, da vi ellers ofte er tilbøjelige til at respondere på det, andre siger, ud fra vores egen sproglogik og egne værdier, hvor vi bruger vores egne ord fremfor den andens, og vurderer det der bliver sagt ud fra, om vi er enige eller uenige. Dette gør sig især gældende i konfliktfyldte situationer, hvor vi ofte er mere optagede af vores egen fortælling, end af andres (ibid.). Denne stramt styrede proces kritiseres dog af Rasmussen og Svarrer (2008), som vurderer at den ikke er befordrende for kreativiteten og gruppeprocessen. De fortrækker her at anvende den systemiske interventionsform reflekterende processer. Vi vil i næste afsnit kort præsentere denne metodes oprindelse samt dens retningslinjer og udviklingen af den.

#### **2.3.4.2 Reflekterende processer**

Reflekterende processer er en klassisk systemisk interventionsform, der er udviklet af Tom Andersen (1987 i Rasmussen & Svarrer, 2008) som en familierapeutisk behandlingsform.



Andersens oprindelige betegnelse var *det reflekterende team*. Her inviterer en terapeut andre terapeuter til at danne et team, der skal reflektere over samtalen med klienten, mens klienten lytter med. Det reflekterende teams opgave er at forsøge at få en positiv (og systemisk/kontekstuel) forståelse af patienten/familien, og de forhold der har medvirket til, at problemerne er opstået, ud fra fire specifikke retningslinjer (Rasmussen & Svarrer, 2008):

1. Refleksionerne skal være *spekulative*, dvs. formuleres hypotetisk, spørgende og med indbyggede forbehold.
2. Det reflekterende team skal ikke være *for forskelligt*. Idéer må være nye for familien/patienten men have sit udgangspunkt i den historie, der er udviklet i den forgående samtale.
3. Teamet skal være *varsomt* med det nonverbale og undgå uindbudt at kommentere på fx patientens/familiens kropssprog.
4. Teamet skal tale i *både- og eller hverken- eller-termer* på en måde, der er tilpas forskellig fra den måde, systemet italesætter problemet på.

Metoden udvikles med årene til bl.a. at anvendes i gruppesammenhænge, hvor det ikke kun er fagprofessionelle, men også deltagerne i gruppen, der reflekterer. Campbell, Draper & Huffington (1988 i *ibid.*) formulerer nogle retningslinjer for sådanne gruppeinterventioner, som de betegner *det sekventielle reflekterende team*:

1. Refleksionerne går *efter tur* i en talerækkefølge.
2. Deltagerne *prøver* at *forholde* sig til og eventuelt bygge på den (de) foregående.
3. Indlæggene skal være *korte*.

I organisatoriske sammenhænge anvendes reflekterende processer til at iscenesætte kontekster, hvor ledere og medarbejdere har mulighed for at samskabe nye perspektiver og idéer samt integrere dem i de allerede eksisterende relationer og betydningssystemer (Schnoor, 2013; Kure, 2008). Denne tilgang har, ligesom bevidningen, også ændret sig siden dens oprindelige form, ikke mindst når den anvendes i organisatoriske sammenhænge. I det følgende afsnit vil vi belyse, hvorledes de to tilgange er forskellige, samt hvorledes de med fordel kan kombineres. Det er denne kombination, vi anvender i vores udførelse af den definerende ceremoni, hvilket vi uddyber i kapitel 5 og analyserer i kapitel 6.

### 2.3.4.3 Kombinationen af bevidning og reflekterende processer

På et generelt plan synes der ikke at være de store forskelle på reflekterende processer og den narrative bevidning. Men ved at analysere og diskutere *retningslinjerne* for de to praksisformer, hvilken grad de anskues som *kollektiv-eller gruppeproces*; samt forskellen mellem *insidere- og outsiders*, fremhæver Rasmussen og Svarrer (2008), at der er forskel. Ift. retningslinjerne adskiller de to tilgange sig ved, at bevidningen er en meget mere stramt styret proces med forudbestemte faser og indhold, der nøje overvåges af konsulenten. Dette kritiseres som tidligere nævnt af Rasmussen og Svarrer (ibid.), der finder de detaljerede krav, som White stiller, problematisk grundet den medfølgende manglende uforudsigelighed og kreativitet. De finder det dog samtidig nødvendigt med en hvis form for rammer/regler for at sikre processens terapeutiske kvalitet, og fremhæver at der er en produktiv mellemvej mellem en proces tilsyneladende uden regler og en meget styret og fastlagt proces. If. Rasmussen og Svarrer (ibid.) er de reflekterende processer kendetegnet ved at være en relativt fri gruppeproces, hvorimod de opfatter bevidningen som en meget overvåget og kontrolleret proces. De finder det u hensigtsmæssigt, at vidnerne i bevidningen interviewes individuelt, fordi det ikke fører til en gruppeproces, hvor deltagerne direkte kan inspireres af og koble sig på hinanden. Men selvom de er fortalere for en mere fri og kreativ gruppeproces, mener de dog, at denne sikres bedst ved at skele til reglerne for det sekventielle reflekterende team (Campbell, Draper & Huffington, 1988 i ibid.), som tidligere nævnt. Reglerne indebærer, at refleksionerne går efter tur i en talerækkefølge, hvor deltagerne forsøger at forholde sig til og eventuelt kobler sig på de forudgående refleksioner fra de andre medlemmer. For Rasmussen & Svarrer (2008) er det en kvalitet, at de enkelte gruppemedlemmer inspireres af hinanden, hvor den samlede gruppeproces således til tider er mere end summen af enkeltmedlemmers bidrag. Dette er årsagen til, at de finder den meget stramt styrede proces i bevidningen problematisk, men at de på den anden side inddrager reglerne for det sekventielle reflekterende team. Rasmussen og Svarrer (ibid.) finder det endvidere vigtigt, at der skelnes mellem insider og outsider bevidning og anser forskellen mellem insider og outsider som et bidrag til diskursiv mangfoldighed. De påpeger, at Meyerhoff i sine hædrende ceremonier, hvilke White som tidligere nævnt tager udgangspunkt i, så en skelnen mellem insider og outsider som en indforstået selvfølgelighed. Meyerhoff påpegede i denne sammenhæng, at når en person eller gruppe bliver særligt truet i deres livsfortælling og identitet, er det *også* vigtigt at blive bevidnet af outsider. Men insider bevidningen har

ligeledes stor betydning, da vidnerne her "kender problemet på egen krop" og dermed kan bidrage med noget andet end et outsider vidne. Rasmussen og Svarrer (ibid.) kritiserer derved White for, at han ikke skelner mellem insider og outsider bevidning men derimod synes at ville gøre al bevidning til outsider bevidning. White påpeger dog selv, som Rasmussen & Svarrer (ibid.) ligeledes kommer ind på, det problematiske ved, når outsidervidner har en betydningsfuld insider-viden om de erfaringer og vanskeligheder, som fokuspersonen er i besiddelse af, og er opmærksom på, at der i den sammenhæng er en risiko for, at vidnernes tilbagemeldinger ikke bidrager til udviklingen af en rig historie og personlig resonans. Det er derfor vigtigt, at man som konsulent er bevidst om sit ansvar for at styre processen i en ønsket retning, når man inddrager insidere. Den anden del af Rasmussens og Svarrers (ibid.) kritik af Whites manglende skelnen omhandler terapeutens rolle, som de mener, at White gør til en form for insider, men som if. dem nøgtern set er en outsider. I deres praksis bliver insiderrefleksionerne på baggrund af samtalen med en klient udført af en gruppe klienter med samme diagnose, hvor outsiderrefleksionerne bliver udført af terapeuterne/de fagprofessionelle (ibid.). I bevidningen reflekterer terapeuten ikke med andre fagprofessionelle, men stiller spørgsmål til vidnerne under deres refleksioner (White, 2008).

På trods af den megen kritik af Whites specifikke bevidningspraksis, konkluderer Rasmussen og Svarrer (ibid.), at tankerne bag bevidning er et vigtigt bidrag til en postmoderne refleksiv praksis. De ser dog ikke bevidningen som et alternativ til det reflekterende team, som White gør, men vurderer som tidligere nævnt, at der er en produktiv mellemvej mellem de to praksisformer.

Det er dog ikke kun ift. disse to praksisformer, at der er uenighed omkring, hvorvidt den narrative praksis er en bevægelse væk fra den systemiske, eller om de to praksisser understøtter hinanden. Vi vil i det følgende afsnit redegøre for disse forskellige synspunkter med udgangspunkt i organisatoriske forandringsprocesser.

### **2.3.5 Forskellige syn på koblinger med den narrative praksis**

Som tidligere nævnt er den narrative praksis blevet videreudviklet, ændret og koblet med andre interventionsmetoder for at kunne anvendes i forbindelse med organisatoriske forandringsprocesser. Med udgangspunkt i Schnoor (2013) har vi, som tidligere nævnt, vægtet at fokusere på den narrative praksis' kobling med den systemiske praksis og

anerkendende udforskning, som er disse praksisteorier, vi anvender i vores videngenerering samt i det analytiske arbejde. Men der er også andre synspunkter, der belyser, hvorvidt det er en fordel at koble disse praksisteorier, om de overhovedet kan kobles, eller om den ene praksis hører under den anden. Vi vil derfor i dette afsnit præsentere nogle af disse forskellige synspunkter og afslutningsvist argumentere for, hvorfor vi, med afsæt i Schnoors (ibid.) opfattelse, ser det som en fordel at inddrage både den systemiske praksis og anerkendende udforskning i narrativ organisationsudvikling samt at kombinere bevidning og reflekterende processer i forbindelse med vores undersøgelse.

Mens Schnoor (2013) ser det som en fordel at kombinere den narrative praksis med den systemiske praksis og anerkendende udforskning, argumenterer Kure for en bevægelse *"væk fra den systemiske praksis til fordel for den såkaldte narrative praksis"* (Kure, 2008:5). Hans begrundelse for denne bevægelse er en skærpet konkurrencesituation inden for den systemiske praksis, samt at den systemiske tilgang i stigende grad forbindes med noget "gammeldags". Han argumenterer i denne sammenhæng for, at en faglig differentiering vil være en konkurrencemæssig fordel, og at den narrative praksis kan bidrage med en række nye teknikker og strategier og repræsenterer samtidig en ny og vital praksis (Kure, 2008). Andre argumenterer ikke for en "væk fra den systemiske praksis" men tager den narrative teori med ind under vingen i den systemiske familie (Willert, Stegeager & Molly-Søholm, 2013). If. Bakdal (2007) går Thorkild Olsen endda skridtet videre og kalder narrativitet for en af de bærende søjler i det systemiske hus. Schnoor (2013) opfatter dette anderledes og inddrager, med udgangspunkt i den socialkonstruktionistiske erkendelsesteori, den narrative praksis på linje med den systemiske. Der er altså divergerende opfattelser af, hvorvidt den systemiske og narrative praksis er parallelle, hører sammen, eller er direkte inkompatible.

Som tidligere nævnt mener vi, ligesom Schnoor (ibid.), at systemisk praksis er nyttig i sammenhæng med narrativ praksis, eftersom denne praksis i høj grad betoner den indbyrdes forbundethed i organisationer og inviterer til at tænke i relationer, helheder, sammenhænge og virkninger i en større sammenhæng. Fra den systemiske praksis henter vi, foruden dette fokus, også værktøjer som de cirkulære og refleksive spørgsmål, der bidrager til at udforske og udvide fortællingerne i 7T på en frugtbar måde. Anvendelsen af disse spørgsmål til relationer, mønstre, positioner og perspektiver samt muligheds-, scenarie- og mirakelspørgsmål særligt under de individuelle dialoger, oplevede vi som et redskab til at øge vores forståelse af, hvordan forskellige elementer af medarbejdernes fortællinger påvirkede

og var spundet ind i hinanden. Disse spørgsmål inviterede endvidere medarbejderne til at se på verden med nye briller og gå på opdagelse i andre forståelser end deres egen (Moltke & Molly, 2012).

Ift. inddragelsen af anerkendende udforskning, vurderer Kure (2008), at de narrative teknikker ikke kan kombineres med denne. Han er af den opfattelse, at anerkendende udforsknings tankegang bandlyser al snak om problemer, hvilket er usammenligneligt med den narrative logik, hvor problemsnak er et kardinalpunkt. Han vurderer derfor, at de interne uoverensstemmelser imellem de to tilgange ikke kan anvendes i en sammenhængende konsultationsstrategi (ibid.). If. Moltke & Molly (2012) bandlyser anerkendende udforskning dog ikke problemsnak. Problemerne og frustrationerne anerkendes, hvorefter opmærksomheden bevidst vendes mod det, som fungerer, eftersom det der fokuseres på, vokser. Dette fokus på det, der fungerer samt synliggørelsen af de allerede eksisterende positive erfaringer og viden i organisationen, som skal bæres med ind i fremtiden, stemmer godt overens med den narrative praksis. På lignende vis ledes der her efter sprækker og unikke hændelser, som udfoldes og forbindes med hinanden i skabelsen af foretrukne fortællinger, som kan være medskabende i en ønskværdig fremtid, selvom der muligvis ledes i problemmættede fortællinger. Vi ser derfor en fordel i Schnoors (2013) inddragelse af den anerkendende udforskning i narrativ organisationsudvikling, da denne tilgangs selektive fokus på styrker, potentialer, ressourcer og nyttig viden, samt dens fokus på samskabelsen af en ønskværdig fremtid, ligeledes kan bidrage til skabelsen af foretrukne fortællinger i 7T. Vi oplevede, særligt under udførelsen af de individuelle dialoger, at spørgsmål fra denne tilgang var virkningsfulde i forbindelse med at tydeliggøre, hvad der er lykkedes og blevet muligt ved integrationen med SE, hvilke positive kendetegn og egenskaber, som de i 7T besidder, som skal bæres med videre i den fremtidige færd i SE. Tilgangen har endvidere været behjælpelig ift. at fokusere på drømmen bag frustrationerne samt til skabelsen af positive fremtidsbilleder for 7T som en integreret del af SE.

Vi ser det endvidere som en fordel at inddrage den anerkendende udforskning, da denne tilgang gør op med de mere traditionelle undersøgelsesmetoder, der er baseret på idéen om, at undersøgelse og intervention er to adskilte processer (ibid.). I sammenhæng med vores socialkonstruktivistiske erkendelsesteori, er vi af den opfattelse, at vi er medspillere i genereringen af viden og tilslutter os derfor Scheins princip om at: *"Everything you do is an intervention"* (Schein, 1997 i Anderson, 2012). Dette tydeliggør vores kontinuerlige fokus i

denne undersøgelse på, hvilken virkning vores metoder, og de spørgsmål vi stiller (eller ikke stiller) under videngenereringen, kommer til at have på medarbejderne i 7T.

Vi ser det endvidere som en fordel at kombinere retningslinjerne fra den narrative bevidning med reflekterende processer under udførelsen af den definerende ceremoni, hvor vi betragter medarbejderne som insidere, da de er ansatte i 7T, og dermed kan bidrage med gavnlige perspektiver. Man da deres betydningsfulde insiderviden udgør en risiko for, at deres tilbagemeldinger ikke bidrager til udviklingen af en rig historie og personlig resonans, ser vi det som nødvendigt at anvende bevidningens retningslinjer, der fordrer en mere stramt styret proces med forudbestemte faser, der nøje må overvåges. Vi finder det dog samtidig befordrende at deltagerne inspireres af og kan koble sig på hinanden, hvorved vi, ligesom Rasmussen og Svarrer (2008), finder det gunstigt at skelne til reglerne for det sekventielle reflekterende team. Under dialogen med medarbejderne i ceremonien antager vi Whites tilgang under bevidning, hvor vi har en dialog med dem efter tur, men hvor vi ikke selv deltager i refleksionerne. Dette vil blive yderligere udfoldet i kapitel 5.

Vi mener, at en kombination af narrativ og systemisk praksis med anerkendende udforskning, herunder bevidningen kombineret med reflekterende processer tilsammen både understøtter og hjælper os i vores videngenerering, analytiske arbejde og besvarelse af vores problemformulering. Ved at vi både anvender narrativ organisationsudvikling under videngenereringen og samtidig undersøger, hvorledes narrativ organisationsudvikling kan bidrage til en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE, udfører vi både en intervention, der bidrager til et positivt efterliv i 7T, samt besvarer vores problemformulering.

### 3. De individuelle dialoger

I dette kapitel vil vi redegøre for vores valg og konsekvenserne af disse ift. de indledende processer forud for udførelsen af de individuelle dialoger samt selve udførelsen af disse. Herefter følger en lignende redegørelse ift. kodningen og analysen af de individuelle dialoger. Som vi nævnte i kap. 2, har vi sat 2. ordens refleksioner i kursiv for at hjælpe læseren med at skelne mellem vores 1. og 2. ordens refleksioner.

#### 3.1 Indledende overvejelser og processer

I følgende afsnit vil vi beskrive de indledende processer forud for udførelsen af de individuelle dialoger ift. adgangsforhandling og det indledende møde med lederen i 7T samt sampling og informering af medarbejderne.

##### 3.1.1 Adgangsforhandling og det indledende møde med lederen i 7T

Valget af 7T som casevirksomhed udsprang af vores fælles interesse for organisatoriske forandringsprocesser, samt at den ene af os var bekendte en medarbejder i SE, som var behjælpelig med at sende vores introduktion til specialet (bilag 1) til hans HR-chef<sup>9</sup>. Hun videresendte dette til alle HR Business Partnere i SE Danmark med forespørgslen om, hvorvidt nogle af afdelingerne ønskede at deltage i vores speciale. Den HR- og økonomiansvarlige leder i 7T<sup>10</sup>, som havde overtaget ansvaret for 7T efter den forhenværende adm. direktør, som var overgået til en stilling i SE, sendte os kort tid efter en mail om, at 7T var interesseret i et samarbejde med os i forbindelse med vores speciale. Medarbejderen samt HR Partneren fra SE kom altså til at fungere som vores *sponsorer*, eftersom de hjalp os med adgangsforhandlingen til 7T. Med deres hjælp kom vi i kontakt med lederen af 7T, som blev vores *gatekeeper* og gav os adgang til 7T og dermed mulighed for at udføre vores undersøgelse (Bryman, 2008).

Da vi ønskede en større indsigt og baggrundsviden om 7T og salget til SE; hvad der var sket de forgange år, og hvor de gerne vil hen; lederens tanker om vores bidrag samt en praktisk afklaring omkring udførelsen af de individuelle dialoger og anonymitet/fortrolighed, havde vi et indledende opklaringsmøde. Mødet var ligeledes møntet på at få lavet en

---

<sup>9</sup> HR Business Partner for Buildings

<sup>10</sup> Benævnes i det følgende *leder*

forventningsafstemning eller psykologisk kontrakt med klare linjer om samarbejdet i forbindelse med vores undersøgelse (Kjerulff i Ankersborg, 2013). Her lagde vi også vægt på at få skabt en god relation til hende, da hun som vores *gatekeeper* løbende skulle sikre os adgang til feltet (Kristiansen & Krogstrup, 1999). *Dette mener vi i høj grad, at vi er lykkedes med, hvor skabelsen af den gode relation til hende har haft positive konsekvenser for vores færd i 7T og derved vores mulighed for at generere viden.*

På vores efterfølgende rundvisning i huset, hvor vi så faciliteterne og mødte medarbejderne, gav lederen udtryk over for medarbejderne, at hun ville sende en mail rundt med en introduktion til vores speciale, så de kunne forholde sig til, om de ville deltage. Hun pointerede endvidere, at vi gerne ville have en positiv dialog om integrationen med SE og ikke ønskede et fokus på brok eller beklagelser men mere et fremadrettet konstruktivt blik. Det var dog ikke dette, vi var interesserede i men derimod medarbejdernes fortællinger om deres oplevelse af integrationen med SE – positive som negative. *Vi tænkte derfor over, at dette misvisende førstehåndsindtryk af fokus i vores dialoger kan have påvirket hvem og hvor mange, der ønskede at deltage i dialogerne.* Her oplevede vi, som nævnt i kap. 2, hvordan de tidligere omtalte mere tilfældige forhold kan spille ind i arbejdsprocessen og få betydning for dens resultat.

### 3.1.2 Sampling og informering af medarbejdere

Kort tid efter det indledende møde sendte lederen os en mail med navne på seks medarbejdere, der ønskede at deltage. Idet vi ikke havde frie hænder til at udvælge medarbejderne, men at samplingen foregik på baggrund af, hvilke medarbejdere der havde tid og lyst til at deltage, var der således tale om *convenience sampling* (Bryman, 2008). Det viste sig dog, at de seks medarbejdere var en forholdsvist bred repræsentation af 7T, eftersom de havde forskellige funktioner og positioner<sup>11</sup>. Dette udfald så vi som en fordel, da vi, ved at have en dialog med forskelligt positionerede medarbejdere, muligvis kunne opnå forskelligartede perspektiver på problemstillingen og derved en nuanceret viden (Staunæs & Søndergaard, 2005). *Vi har dog efterfølgende tænkt over, hvordan det kan have påvirket vores*

---

<sup>11</sup> Vi taler dog kun med 1 medarbejder fra IGSS-afdelingen, hvorimod de andre medarbejdere er fra HSO. I analysen af de individuelle dialoger foretager vi dog alligevel nogle konklusioner gældende for IGSS afdelingen, eftersom denne IGSS medarbejder tydeliggør, at emnerne, udtalelserne og holdningerne under dialogen generelt er gældende for flere af kollegerne i afdelingen. Medarbejderne fra HSO giver ligeledes udtryk for, hvordan de oplever IGSS' perspektiver på integrationen med SE.



*genererede viden, analyse samt undersøgelsesresultat<sup>12</sup>, at vi ikke havde en dialog nogen softwareudviklere. Dette er de mere introverte medarbejdere, som, qua deres jobfunktion, muligvis kunne sidde med nogle andre perspektiver på integrationen. Det havde været interessant at se, om deres udlægninger havde skabt en anden viden, som havde ført til andre mønstre i analysen og derved havde påvirket undersøgelsesresultatet.*

Vi sendte en kort *briefing* til medarbejderne, hvor vi præsenterede, hvordan dialogerne rent praktisk ville komme til at forløbe, og hvad de ville omhandle. Dette gjorde vi for, at medarbejderne kunne give os *informeret samtykke* (Thagaard, 2004), hvorved de fik mulighed for at vurdere fordele og ulemper ved at deltage. *Briefingen indeholdt dog begrænset information, da vi ønskede medarbejdernes spontane udtalelser under dialogerne og ikke risikere at lede dem frem mod specifikke besvarelser, som ville få konsekvenser for videngenereringen, analysen og det endelige undersøgelsesresultat.* Briefingen var endvidere et forsøg på at imødekomme og ændre det eventuelt misvisende førstehåndsindtryk, som lederen uheldigvis havde givet ved hendes forklaring af vores ønskede fokus under dialogerne under rundvisningen. *Vi håbede på, at dette ville få positive konsekvenser for videngenereringen, analysen og det endelige undersøgelsesresultat, ved at vi derved kunne nå at påvirke medarbejdernes muligt misforståede mindsets, inden udførelsen af dialogerne.*

### **3.2 Videngenerering – udførelse af de individuelle dialoger**

I følgende afsnit vil vi redegøre for vores forståelse af den generede viden samt valg og konsekvenser af disse ift. strukturering og facilitering af samt formål med dialogerne; overvejelser omkring stemning under dialogerne og vores indbyrdes refleksioner i perioden mellem dialogerne.

#### **3.2.1 Vores forståelse af den genererede viden**

Medarbejdernes beskrivelser af deres oplevelser af integrationen under dialogerne er en genfortælling af hændelser og er derfor præget af deres forståelser af det oplevede. Som vi nævnte i kapitel 2 er vi, på baggrund af vores socialkonstruktionistiske videnskabsteori, af

---

<sup>12</sup> Når vi skriver *endelige undersøgelsesresultat*, er det ment på den måde, at vores valg har konsekvenserne for resultatet af analysen af de individuelle dialoger men også for resultatet af analysen af den definerende ceremoni, eftersom denne bl.a. bliver udført med afsæt i særlige opmærksomheder fra de individuelle dialoger, hvorved vi udformer en samlet konklusion på baggrund af begge analyser, som derved er det endelige undersøgelsesresultat samt besvarelsen af vores problemformulering.

den opfattelse, at beskrivelserne af deres oplevelser ikke er objektive og neutrale men er konstrueret på en bestemt måde, hvor de taler ud fra både en lokal og kulturel tradition. Medarbejdernes beskrivelser under dialogerne er derfor lokale beskrivelser af deres personlige erfaringer fra den "ydre" verden, som samtidig er et resultat af kulturelle kontekstuelle sociale forhandlingsprocesser ift. definitionen af virkeligheden i 7T. Idet vi ligeledes er samskabende og påvirkende ift. den kontekstuelle konstruktion af virkeligheden, der finder sted under dialogerne, har vi valgt betegnelsen *dialog* frem for *interview*. Dette valg er ligeledes baseret på, at vi ikke ønskede at udføre interviews i deres klassiske forstand, hvilket bliver uddybet i nedenstående.

### 3.2.2 Strukturering og facilitering af samt formål med dialogerne

Vi udførte dialoger med medarbejderne ved få indledende og afsluttende spørgsmål (Bryman, 2008), hvorefter vi faciliterede resten af dialogernes indhold ved at lade dem udfolde deres fortællinger frit. Vi forfulgte relevante spor og retninger undervejs ift. vores problemformulering og formål med dialogerne vha. vores dialogværktøjskasse. Som nævnt i kapitel 2 udviklede vi denne med udgangspunkt i spørgeteknikker og værktøjer fra narrativ organisationsudvikling; narrativ og systemisk praksis samt anerkendende udforskning (bilag 2). Vi anvendte denne tilgang, da vi havde et dobbeltsidet formål med dialogerne; de skulle ikke kun hjælpe os med generering af viden til besvarelse af vores problemformulering men ligeledes påvirke og udvikle medarbejdernes meningsskabelse ved at dekonstruere eventuelle dominerende problemmættede fortællinger og få de unikke hændelser frem i lyset. Vha. dobbeltlytning lyttede vi både til problemets effekt og relation til historien, men vi lyttede også samtidig efter konkrete begivenheder, hvor problemet ikke havde haft indflydelse, hvorved vi forsøgte at så de første frø til mere foretrukne fortællinger. Vores intention var derfor at udfolde medarbejdernes fortællinger og skabe flere perspektiver og nuancer, så deres fortællinger kom til at fremstå som formbare konstruktioner frem for objektive beskrivelser af, hvordan verden er. *Ved vores forsøg på at udfordre de problemmættede fortællingers sandhedspræg havde vi en forhåbning om, at dette kunne få positive konsekvenser ved, at medarbejderne ville få øje på andre aspekter af deres levede erfaringer, som kunne give anledning til nye måder, hvorpå de kunne se sig selv, hinanden og deres organisatoriske verden. En totalitær beskrivelse kunne på denne vis transformeres til en nuanceret fortælling, der var åben for fortolkning og videreudvikling* (Schnoor, 2013). Vi lavede herved plads til og

anerkendte de forståelser og meningsskabende rammer, som medarbejderne gjorde brug af under dialogerne, men vi udfordrede dem også og stillede spørgsmål til dem for at skabe tilpasse forstyrrelser, der kunne skabe nye, alternative og foretrukne fortællinger (Nielsen, Klinke & Gregersen, 2010). Undervejs opsummerede vi, hvordan vi forstod det fortalte, hvorved medarbejderne fik mulighed for igen at svare på eller korrigere, om opsummeringen passede med deres fortællinger. Vi var opmærksomme på ikke at presse medarbejderne til at acceptere en ny konstruktion, uden at denne gav mening. *Vores hensigt var derfor at skabe en bevidst positiv intervention under dialogerne, som kunne få positive konsekvenser ved, at medarbejdernes nyopståede nuancerede fortællinger omkring integrationen kunne frembringe udvikling og forandring hos medarbejderne og muligvis deres kolleger ved, at de kunne derved bidrage med disse fortællinger i den løbende sociale forhandling af virkeligheden i 7T.* Disse fortællinger kunne derved være med til at understøtte foretrukne udviklingslinjer i 7T, som kunne bidrage til en positiv fremtid for medarbejderne som en integreret del af SE (Nielsen, 2006). På baggrund af denne dobbeltsidede hensigt med dialogerne udformede vi ikke en *dialogguide* men anvendte derimod de forskellige spørgeteknikker inden for praksisteoriene af narrativ organisationsudvikling, alt efter hvad der gav mening og var betydningsfuldt undervejs i de respektive dialoger. *Herved bliver det tydeligt, hvordan vores teoretiske praksistilgang blev den optik, igennem hvilken vi betragtede og konstruerede vores empiriske iagttagelsepunkt. Dette åbnede op for anvendelsen af bestemte typer af spørgsmål og lukkede ned for andre og gjorde, at der var dele af dialogerne, som vi forfulgte, og andre som vi afgrænsede os fra, hvilket fik konsekvenser for de aspekter af emnet, som medarbejderen beskæftigede sig med. Hvis vi havde stillet nogle andre spørgsmål, stillet spørgsmålene på en anden måde eller havde forfulgt andre dele af dialogerne, havde det givet nogle andre samtaler, som havde resulteret i en anden videngenering, nogle andre mønstre i analysen samt et anderledes undersøgelsesresultat.* Dette er et klart eksempel på, hvordan vi ikke bare står uden for genstandsfeltet men derimod virker aktivt ind i det og er medspillere i genereringen af viden (Bjerg, 2006).

### **3.2.3 Overvejelser omkring stemning under dialogerne samt indbyrdes refleksioner**

Vi gav en kort briefing som introduktion til dialogen, hvor vi fortalte, at optagelsen skulle bruges til vores videre arbejde med specialet samt stillede det indledende spørgsmål fra dialogværktøjskassen omkring, hvordan det har været for medarbejderen at blive en del af SE.

Vores efterfølgende spørgeteknik indebar, at vi skulle være meget nærværende, lyttende og koncentrerede under dialogerne, og eftersom vi begge var forholdsvis uerfarne med disse spørgeteknikker i praksis, var vi begge ansvarlige for at anvende spørgeteknikkerne fra dialogværktøjskassen og sørge for, at dialogen bevægede sig i den ønskede retning. Da relationen mellem os og medarbejderen under dialogen har stor betydning for den genererede viden, var vi derfor meget opmærksomme på at skabe en atmosfære, der indbød til fortrolighed og tillid, da emnet kunne være personfølsomt. Vi overvejede derfor nøje, hvordan vi skulle sidde under dialogerne for at skabe en afslappet stemning, der inviterede til en sådan dialog. Vi valgte bl.a. et mødelokale med et rundt bord, da vi vurderede, at det virkede mere imødekommende, at vi kunne fordele os ligeligt rundt om bordet. Vi lagde en papirdug på bordet, der kunne anvendes til evt. noter eller illustrationer og medbragte en lille blomst i en vase og fyrfadsllys samt sørgede for kaffe, te og vand. Vi havde ligeledes meget fokus på at holde et åbent kropssprog, og anerkende og imødekomme medarbejderen under hele dialogen ved at være til stede, have øjenkontakt, anerkende synspunkter og tilkendegive vores interesse for det, der blev talt om ved aktiv lytning, opfølgende spørgsmål, nik og tavse perioder. Vi formåede at skabe den ønskede stemning samt et fortroligt og tillidsfuldt rum, hvor der opstod jokes og latter, som blødgjorde stemningen. *Nogle af medarbejderne gav direkte udtryk for, at de havde følt sig set, hørt og forstået under dialogerne, og det havde konsekvenser for genereringen af viden, den efterfølgende analyse samt det endelige undersøgelsesresultat, at medarbejderne åbnede op, da vi derved fik skabt en righoldig viden sammen med medarbejderne. Det blev endvidere tydeligt, at vores valg af det narrative organisationsudviklingsperspektiv konstruerede både os som forskere og medarbejderne, eftersom det lykkedes os at skabe nye meningskonstruktioner og nuancerede perspektiver hos medarbejderne undervejs i nogle af dialogerne.* Dette blev muligt ved den gensidige fortælling og genfortælling mellem os og medarbejderne, hvor vi belyste dobbeltheder og undtagelser fra problemfortællingen, hvilket åbnede op for nye muligheder, som kan være det første spæde skridt på vejen mod skabelsen af alternative og mere foretrukne fortællinger. I *debriefingen* spurgte vi, hvorvidt medarbejderen havde mere på hjerte, hvordan det havde været at have denne dialog med os i dag, om dialogen havde åbnet op for nogle nye tanker eller perspektiver, samt om hvorvidt medarbejderen ønskede at være anonym. Dette gjorde vi for at runde dialogen ordentligt af, eftersom medarbejderen kunne have udtrykt personlige og emotionelle oplevelser (Kvale & Brinkmann, 2010).

Vi havde to dialoger pr. dag á ca. 1.5 times varighed med min. én dags mellemrum over en periode på ca. to uger, da vi så en værdi i at have tid imellem til en reflekterende samtale med hinanden omkring, hvordan vi mestrede udførelsen af dialogerne. Her talte vi om, hvilke spørgsmål der virkede særlig godt, samt hvilke spørgsmålstyper vi med fordel kunne anvende i større omfang i de kommende dialoger. Herved tog vi erfaringer fra særligt de første to dialoger med os til de næste, hvorved vi blev mere kompetente inden for spørgeteknikkerne samt fik en bredere og mere nuanceret forståelse af undersøgelsesfeltet, som dialogerne skred frem. Det gjorde også, at vores spørgsmål fik en tendens til at gentage sig selv, som dialogerne skred frem, hvorved vi i højere grad påvirkede den viden, der blev skabt mellem medarbejderne og os. *Dette har haft konsekvenser for vores generering af viden ved, at dialogerne bærer præg af forskellig dybde, righoldighed og omfang af påvirkning af medarbejderne på baggrund af vores tiltagende evner inden for den narrative organisationsudviklingstilgang, som dialogerne skred frem. Hvis dialogerne var blevet udført i en anden rækkefølge, var der muligvis blevet genereret et anden viden samt en anden fordeling af påvirkning af medarbejderne, som havde skabt nogle andre mønstre i analysen samt et andet undersøgelsesresultat.*

### **3.3 Bearbejdning af de individuelle dialoger**

I det følgende afsnit vil vi beskrive valg og konsekvenser ift. transskriberings-, kodnings- og analyseprocessen i forbindelse med de individuelle dialoger.

#### **3.3.1 Transskribering**

Vi besluttede at transskribere dialogerne (se vedlagte cd-rom), da dette strukturerede dem i en form, der gav et godt overblik og derfor egnede sig til nærmere analyse<sup>13</sup>. Vi transskriberede endvidere dialogerne, idet vi i analysen ønskede at være så tro mod medarbejdernes fortællinger og oplevelser, som de beskrev dem under dialogerne, som muligt. *Hvis vi havde valgt ikke at transskribere dialogerne, ville der have været en større risiko for, at vores subjektivitet ville være afgørende for, hvilke elementer af dialogerne vi ville bide særligt mærke i. Der ville ligeledes have været en større risiko for, at det i højere grad ville blive vores fortolkning af medarbejdernes udsagn, frem for det som de rent faktisk udtrykte i den*

---

<sup>13</sup> Eftersom en af medarbejderne ønskede at være anonym, anonymiserede vi alle medarbejderne i transskriptionerne, samt de kolleger de nævner undervejs.

*respektive kontekstuelle sammenhæng, som transskriptionerne er en hjælp til at give.* Transskriptionerne gjorde det muligt for os at vende tilbage til disse og læse udtalelserne i deres kontekst, når vi var i tvivl om den mest hensigtsmæssige fortolkning af det sagte. For at imødekomme de tekniske og fortolkningsmæssige problemer ved at transskribere fra lydoptagelse til tekst, er det ligeledes vigtigt, at det bliver gjort på samme vis, hvis der er flere, der transskriberer (Kvale & Brinkmann, 2010). Vi udformede derfor en transskriptionsguide med udgangspunkt i vores formål med transskriptionerne (bilag 3), som vi begge fulgte. Transskriberingerne af dialogerne viste sig at være en hjælpsom proces, da det gjorde, at dialogerne kom meget mere ind under huden, og udgjorde derfor en indledende analytisk proces (ibid.), hvor vi endvidere blev mindet om elementer, som vi havde glemt efter udførelsen af dialogerne. *Vores valg omkring at transskribere dialogerne havde altså konsekvenser for vores efterfølgende analyse samt endelige undersøgelsesresultat, da der højst sandsynligt ville have manglet nogle vigtige elementer af betydning for medarbejderne i analysen, hvis vi ikke havde transskriberet dialogerne.* Vi oplevede endvidere en dybere indsigt i de dialoger, vi selv havde transskriberet, hvilket understreger vigtigheden af nedstående kombination af individuel samt fælles kodningsproces, som gav overblikket over de dialoger, vi ikke selv havde transskriberet.

### **3.3.2 Kodning**

Som udgangspunkt for vores analyse af de individuelle dialoger anvendte vi kodningselementerne fra Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1990 i Bryman, 2008). På trods af at formålet med vores undersøgelse ikke har været at udvikle en empirisk funderet teori, har vi haft til hensigt at foretage en så empirisk genkendelig analyse som muligt, eftersom udfaldet ligeledes skulle vække genklang hos medarbejderne og være en hjælp for dem ift. en ønskværdig fremtid som en integreret del af SE. Da vores formål med kodningen var at skabe så empirisk funderede kategorier som muligt, var denne kodningsproces hensigtsmæssig.

#### **3.3.2.1. Open coding**

Vi indledte kodningsprocessen ved at udføre 1. del af *open coding* (ibid.) hver for sig ved at notere koncepter i margen, som udtrykte signifikante observationer, medarbejdernes nøgleord og navne på temaer i dialogen. Vi skrev så mange som muligt og var opmærksomme på ikke at indsnævre os på dette tidlige tidspunkt i processen. Vi valgte at foretage 1. del af *open coding* hver for sig for at skabe plads til vores individuelle subjektive fortolkninger, som

vi gør brug af, når vi ser på verden (Gergen & Gergen, 2005 i Schnoor, 2013). Da vi havde udført disse trin med én dialog, udførte vi 2. del af open coding (Strauss & Corbin, 1990 i Bryman, 2008) i fællesskab, hvor vi gennemgik vores individuelle subjektivt skabte fortolkninger (koncepter) og havde en social forhandling af disse, som derved resulterede i en kontekstuel fælles social konstruktion af virkeligheden (de fælles skabte koncepter). Disse koncepter blev dem, vi kunne blive enige om og var dermed sociale konstruktioner skabt gennem vores sprog og kommunikation i relationen med hinanden. Det viste sig dog, at vi stort set havde noteret de samme koncepter, hvilket kan være et resultat af, at vi begge var til stede under dialogerne, og at vi begge havde haft problemformuleringen og den narrative organisationsudviklingstilgang for øje, da vi kodede dialogerne. *Problemformuleringen og de teoretiske briller har altså været konstruerende for, at vi har fået særligt øje på visse elementer af transskriptionerne og lukket af for andre. Vi havde været opmærksomme på nogle andre elementer i transskriptionerne, hvis vi havde haft en anden problemformulering, eller hvis vi havde kodet dialogerne gennem nogle andre teoretiske briller.*

Vi sammenlignede og grupperede herefter koncepterne og udformede fælles konstruktioner af foreløbige kategorier, som vi gemte i ét dokument pr. kategori. På denne måde var kodningsprocessen en interaktion mellem vores teoretiske udgangspunkt og tendenser i dialogerne. *På den ene side har vores teoretiske udgangspunkt altså været styrende for organiseringen af dialogerne, og på den anden side har dialogerne bidraget til, at vi har videreudviklet vores forståelse af kategoriernes meningsindhold.* Under hver kategori indsatte vi de relevante passager fra dialogerne, hvor den samme passage kunne gå igen under flere af kategorierne, for at bevare medarbejdernes udtalelser inden for disse kategorier og ikke risikere kun at huske de passager, vi hver især havde bidt mærke i. Dette vægtede vi, som tidligere nævnt, idet vores fokus i dette speciale ligeledes er et ønske om at bidrage til en ønskværdig fremtid for medarbejderne i 7T som en integreret del af SE. Som tidligere nævnt var det derfor vigtigt for os, at analysen blev genkendelig og meningsgivende for 7T, hvilket understreger, at selvom vores socialkonstruktivistiske videnskabsteori pointerer, at der ikke er én sand virkelighed men mange *lige gyldige* fortolkninger af denne, hvorved den genererede viden kan fortolkes på mange lige gyldige måder, er nogle fortolkninger dog mere foretrukne og genkendelige for vores empiriske felt end andre, hvilket vil få betydning for brugbarheden af vores undersøgelse.

Efter denne kodningsproces med én dialog, besluttede vi, at vi under den individuelle udførelse af 1. del af open coding ville forsøge at kode ud fra de allerede fundne kategorier fra den første dialog men ligeledes notere, hvis der opstod nye koncepter, så vi var opmærksomme på ikke at indsnævre os. I fællesskab udvidede vi løbende kategorierne, såfremt der voksede nogle lignende kategorier ud af dialogerne. Allerede efter den første dialog begyndte vi altså at tænke i fælles kategorier og mønstre i dialogerne, og vi påbegyndte derved overvejelser omkring opbygningen og indholdet af analysen. *Denne kodningsproces ud fra allerede eksisterende kategorier fra den første dialog kan have haft konsekvenser for, hvad vi lagde særligt mærke til under kodningen af de resterende dialoger. Selvom vi forsøgte at være åbne over for nye koncepter, kodede vi hermed dialogerne gennem nogle bestemte kategorisingsbriller. Dette kan have resulteret i, at vi ubevidst har ledt efter elementer i dialogerne, som passede til disse allerede fundne kategorier. På baggrund af dette var vi muligvis kommet frem til nogle andre kategorier, hvis vi havde kodet dialogerne i en anden rækkefølge, hvor disse indledende kategorier havde haft en særlig vægt ved kodningen af de resterende dialoger. Dette kan altså have påvirket udformningen af analysen samt undersøgelsesresultatet, da der kan være elementer af dialogerne, som vi muligvis ikke har givet nok opmærksomhed.*

### **3.3.2.2. Axial coding**

Da vi havde færdiggjort 1. og 2. del af open coding, påbegyndte vi *axial coding* (Strauss & Corbin, 1990 i Bryman, 2008), hvor vi lavede forbindelser mellem kategorierne og grupperede dem ud fra sammenhænge, årsager, konsekvenser, problemer og strategier med vores problemformulering og teoretiske perspektiv for øje. *Problemformuleringen og det teoretiske perspektiv blev altså retningsgivende for disse forbindelser, som havde været anderledes, hvis vi havde set på dialogerne med nogle andre briller, som havde fremhævet nogle andre sammenhænge og årsager i dialogerne.* Efterfølgende startede vi forfra på en ny proces, hvor vi inddelte kategorierne ift. en kronologisk tidslinje under punkterne 7T før salget til SE samt selve salgsprocessen; integrationsprocessen efter salget; samt muligheder og udfordringer, der efterfølgende er fulgt med salget. Denne tidslinje udgjorde opbygningen af analysen, hvilket vi vurderede endvidere ville skabe det bedste overblik for læseren.



### 3.3.3 Analyse

Vi delte den kronologiske tidslinje med tilhørende kategorierne ud mellem os og påbegyndte analysen af de individuelle dialoger på baggrund af kategoridokumenterne med de relevante passager fra transskriptionerne. Under denne proces var vi opmærksomme på kritikken af kodningsprocessen inden for Grounded Theory ift. opdelingen af dialogerne i adskilte dele (Bryman, 2008). Dette betød, at vi sørgede for at læse de indsatte passager i deres kontekst i transskriptionerne for at foretage en så empirisk genkendelig analyse som muligt. *Hvis vi ikke havde læst de indsatte passager i deres kontekst, kunne det have givet os og en anden og muligvis mindre genkendelig forståelse af dialogerne, hvilket havde fået konsekvenser for analysen, det endelige undersøgelsesresultat samt brugbarheden af vores undersøgelse.* I denne proces gik vi i dialog med passagerne fra transskriptionerne og forsøgte at udvikle, afklare og udvide, hvad medarbejderne udtrykte. *Eftersom medarbejdernes beskrivelser, som tidligere nævnt, er præget af deres lokale og kontekstuelle forståelser, og vores forståelse og tolkning af dialogerne imidlertid er præget af vores teoretiske perspektiv, er analysen derfor en konsekvens af dialogen mellem medarbejderens og vores individuelle samt fælles socialt forhandlede forståelser.* Dette sociale samspil var vi opmærksomme på ikke at tage for givet, hvilket kan risikeres ved tingsliggørelsen af dialogerne i form af transskriptionerne, og vi forsøgte at betragte transskriptionernes enkeltpassager som skridt på vejen mod en vedvarende udfoldelse af mulige betydninger (Kvale & Brinkmann, 2010). Vi læste herefter hinandens dele af analysen, som ledte til endnu en social forhandlingsproces, hvor den endelige sammensatte analyse blev den, vi kunne blive enige om. *Eftersom viden kun kan konstrueres i interaktionen mellem mennesker i en sproglig og social fortolkningsproces, er analysen af de individuelle dialoger altså en konsekvens af vores konstruktioner i dialog med medarbejderne, i vores individuelle dialoger med transskriptionerne og i vores løbende fælles dialoger og sociale forhandling af vores fortolkninger. Den følgende analyse i kapitel 4 er derved et resultat af en relationel udfoldelse af meningsskabelse.*

## 4. Analyse af de individuelle dialoger

I dette kapitel vil vi analysere medarbejdernes fortællinger fra de individuelle dialoger ift. deres oplevelser af 7T før salget til SE samt selve salgsprocessen; integrationsprocessen efter salget; og hvordan de muligheder og udfordringer, der er fulgt med salget, har betydning for medarbejdernes indstilling til integrationen. Afslutningsvist opsamler og diskuterer vi de vigtigste aspekter af analysen og delkonkluderer på, hvorledes narrativ organisationsudvikling kan bidrage til en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE.

### 4.1 7T før salget til SE samt selve salgsprocessen

Vi vil i det følgende afsnit beskrive medarbejdernes fortællinger om 7T før salget til SE; hvad de tillægger betydning for 7T's succes og deres arbejdsglæde; vigtigheden af at fastholde de specialiserede medarbejdere; hvilke opdelinger der er blandt afdelingerne i 7T og deres produkter; samt hvordan medarbejderne oplever selve salgsprocessen.

#### 4.1.1 Medarbejdernes fortællinger om 7T

Medarbejderne beskriver 7T som en lille og agil virksomhed med et fladt hierarki, hvor der ikke er langt mellem beslutning og handling. En medarbejder udtaler: *"Vi er jo vant til, 40 mennesker, at hvis man vil have noget gennemført, jamen så kan man holde et morgenmads møde, så er det hele afgjort, hele virksomheden ved, hvilke retningslinjer vi nu går efter (...)"* (FP 1: S. 2: 59-61). Omgangstonen er direkte og ligetil, og der er tæt kontakt mellem ledelse, sælgere, softwareudviklere, technical writers og support. En medarbejder udtaler om den tætte kontakt: *"(...) det kan måske gi' ekstra værdier med, at du er mere motiveret og måske gør det endnu bedre (...) du føler måske, at du kan overskue og se forretningen..."* (FP 3: S. 14: 661-664). Denne tætte kontakt og overskuelighed over forretningen tillægger medarbejderne stor betydning ift. den succes, som 7T har på markedet. Medarbejderne mener, at det netop er fordi, at 7T er en lille virksomhed, som gør tingene på deres egen måde, at de har slået igennem og er blevet lagt mærke til ude i den store verden. De korte kommandoveje betyder også, at de i 7T har været i stand til at træffe beslutninger og gennemføre ændringer fra dag til dag.

Også den faglige stolthed fylder meget blandt medarbejderne i 7T, især blandt specialisterne, som brænder så meget for deres arbejde og er så fagligt kompetente inden for deres niche, at de af kollegaerne på kærlig vis betegnes "nørder". Nogle medarbejdere bruger endda deres fritid på f.eks. at læse artikler og opkvalificere sig og beskriver arbejdet og fagligheden som stor del af deres personlighed. Både det høje faglige niveau og de korte kommandoveje tillægger medarbejderne stor betydning både ift. at kunne servicere deres kunder men også ift. den kreative proces med at udvikle software. Udvikling af software kan betegnes som en meget videnstung proces. Som en medarbejder udtaler: "(...) *det er ikke bare plug and play, det er en masse implementering og en masse andet (...)*" (FP 1: S. 3: 109). Kunden køber ikke bare et produkt men en proces, og det har stor betydning for 7T, at de specialiserede medarbejdere bliver i virksomheden. 7T har været gode til at fastholde deres medarbejdere, og det er ikke usædvanligt med medarbejdere, der fejrer deres 20 eller 30 års jubilæum. Hele omdrejningspunktet for 7T er IT, og medarbejderne er derfor vant til at arbejde med de nyeste og bedste IT værktøjer. De tillægger dette stor betydning ift. at kunne udføre deres arbejde så godt og så hurtigt som muligt. 7T beskrives af alle medarbejderne som en arbejdsplads med stor frihed og fleksibilitet, der forkæler sine medarbejdere, både når det gælder arbejdsforhold og personalegoder.

Umiddelbart fremstår 7T som en lille sammentømret virksomhed med stor medarbejdertilfredshed og tætte bånd mellem de ansatte. Men helt så sammentømret er virksomheden dog ikke, da det tidligere opkøb af 7T, den nuværende IGSS afdeling, stadig trækker spor. Medarbejderne udtrykker, at der ikke er blevet gjort noget forsøg på at integrere dem, mest af alt fordi IGSS' og HSO's produkter ikke rigtig kan slås sammen. Forskellen på produkterne og deres potentiale virker til at have skabt en kile mellem de to afdelinger, hvilket bl.a. kommer til udtryk i denne udtalelse fra en IGSS medarbejder: "*I 7T der har vi været underlagt... der var vi vitterlig den grimme stedsøster ift. det store produkt*" (FP 2: S. 34: 1641-1643). Der er en generel beskrivelse af "os og dem"; to separate afdelinger med hver deres subkulturer, hvor især HSO medarbejderne lægger vægt på deres særlige ånd: "(...) *den humor der er oppe på vores gang (...)* altså det er en af de ting, som gang på gang har været nævnt i vores medarbejderudviklings samtaler som en vigtig grund til, at det er sjovt at komme på arbejde" (FP 5: S. 5: 177-180).

Udover at IGSS' og HSO's produkter ikke slås sammen, adskiller de sig også på andre områder: IGSS' produkt er meget dansk funderet og har Danmark som sit ultimative hjemmemarked.

Der findes tilsvarende produkter i andre lande, og medarbejderne vurderer, at IGSS er i stand til at fastholde så stor en del af det danske marked pga. deres status som en uafhængig platform samt deres gode supportfunktion. IGSS sælger også nogle produkter i bl.a. Tyskland, Norge og Tjekkiet men har ikke de store ambitioner om at skulle være en større spiller på det globale marked. HSO produkterne har derimod en mere unik teknologi, som ingen andre har i verden. Ambitionen i HSO er at komme bredere ud i verden, men det har været svært inden for rammerne af en lille virksomhed som 7T. Med afsæt i dette tager 7T kontakt til SE med henblik på at indlede et samarbejde omkring at få HSO produkterne ud på det globale marked.

#### 4.1.2 Salgsprocessen

Medarbejderne i 7T har hele tiden vidst, at virksomheden på et tidspunkt skulle sælges, da hovedparten af aktierne var ejet af en kapitalfond. SE har fra årtusindskiftet satset målrettet på at blive en global specialist inden for energioptimering og har igennem de seneste år opkøbt en lang række virksomheder. HSO produktet, der som tidligere nævnt er unikt på sit område, passer perfekt ind i denne SE strategi, hvorfor SE derfor vælger at indlede en omfattende *due diligence*<sup>14</sup> undersøgelse af 7T, som varetages af deres globale afdeling Mergers & Aquisitions. SE bruger utrolig mange ressourcer på denne proces og beslutter derefter at købe 7T. Denne proces er meget tidskrævende for 7T, men de oplever den som meget veldokumenteret og veldefineret. 7T's ledelse forventer ikke, at den efterfølgende integrationsproces bliver "(...) uden slinger i valsen (...)" (FP 6: S. 1: 20). Men på baggrund af due diligence undersøgelsen har de en forventning om, at SE vil være lige så professionelle og målrettede i denne fase, og det kommer derfor som en overraskelse for dem, at SE slet ikke virker til at have en plan for selve integrationsprocessen.

#### 4.2 Integrationsprocessen efter salget af 7T til SE

Efter salget af 7T til SE begynder processen med at få 7T integreret med SE, men som nævnt i ovenstående ser der ikke ud til at være en plan for denne integrationsproces. Vi vil i nedenstående afsnit belyse, hvilke problemstillinger der har været i den foreløbige integrationsproces ift. den manglende integrationsplan; HR afdelingen i SE Danmark; 7T ledelsens ansvar; følgevirkninger af at 7T's produkter adskiller sig fra SE's; den frygt,

---

<sup>14</sup> Begrebet due diligence dækker over de undersøgelser, som en potentiel køber og dennes rådgivere foretager af den virksomhed, som påtænkes overtaget.

usikkerhed og tvivl der er blandt medarbejderne i 7T; og hvordan de i 7T trods disse problemstillinger alligevel formår at være proaktive.

#### 4.2.1 Manglende integrationsplan

Både ledelsen og medarbejderne i 7T oplever, at der ikke er nogen plan for integrationen af 7T, hvilket kommer som en overraskelse for dem, eftersom SE er vant til at opkøbe virksomheder. 7T's ledelse efterspørger flere gange en mere konkret plan for, hvilke milepæle der er i integrationsprocessen, og hvad slutmålet og succeskriteriet er for 7T, men der er ikke nogen i SE, der ved noget konkret eller har et overblik. En af lederne i 7T udtrykker, at de er blevet mødt af imødekommende SE medarbejdere, og at viljen eller intentionen ikke har manglet, men at der har manglet samarbejde på tværs for at løse problemerne. Lederen udtaler: *"Jeg havde nok forestillet mig, at der var mere (...) professionalisme og også større samarbejde på tværs af corporate, og så HR og også finans..."* (FP 6: S. 12: 573-575). Alle de informationer 7T har givet til Mergers & Aquisitions under due diligence fasen bliver ikke videregivet, hvilket resulterer i 7T's tidskrævende besvarelse af de samme spørgsmål. Der kommer endvidere nogen fra SE med indledende informationer til medarbejderne i 7T, som de finder uforståelige og ikke relaterede til 7T, som ikke føler sig mødt af SE grundet deres uvidenhed omkring, hvor u-integreret 7T egentlig er på dette tidspunkt.

I sammenhæng med ovenstående efterspørger mange af medarbejderne og ledelsen et integrationsteam, der har været igennem de praktiske procedurer før med andre opkøbte virksomheder, som kunne være kommet til 7T for en periode og hjulpet med de lavpraktiske ting, mht. hvordan de i 7T kommer ind i de forskellige SE systemer, og hvilke SE procedurer de skal følge i deres arbejdsgange. 7T bruger ekstremt meget tid på disse lavpraktiske ting rent administrativt, fordi der er ingen i SE, der fortæller dem, hvad de skal gøre. Det lykkes ikke for 7T at få denne hjælp til integrationen, men flere medarbejdere udtaler, at de håber på, at SE vil tage det til efterretning, næste gang de opkøber en virksomhed.

Ift. denne praktiske del af integrationen giver medarbejderne i 7T udtryk for, at IT systemerne især har voldt store problemer. De fortæller, at der ikke er nogen klar udmelding fra SE mht. integrationen af de mange forskellige IT systemer, og at de stadig mærker dønningerne af IT systemer, der ikke fungerer. 7T får lov at bibeholde en del af deres gamle IT systemer, indtil de fysisk skal flytte ind i nye fælles lokaler med resten af SE. Dette har dog skabt en masse

praktiske problemer med e-mails, der kan være flere dage undervejs og manglende adgang til værktøjer i SE's systemer. En leder vurderer derfor retrospektivt, at det måske havde været mere hensigtsmæssigt, hvis 7T var overgået til SE's systemer fra starten. Men da de begynder at overgå til disse systemer, medfører det til gengæld andre problemer med f.eks. printere, der ikke virker, hvilket kan tage flere dage at håndtere. En leder i 7T fortæller, at der på et tidspunkt kommer en Webintegration Manager, men idet han ikke kender til den omstændige proces, hvor det er vigtigt at vide, hvilken sammenhæng tingene gøres i, når der skal flyttes kodet materiale fra et IT system til et andet, er det ikke til stor hjælp. Det manglende overblik gør, at medarbejderne i 7T bruger enorm meget tid på noget, der som udgangspunkt ser meget fornuftigt ud, men som i det nye system viser sig at være ubrugeligt. Dette er til stor frustration for både ledere og medarbejdere i 7T, og ledelsen henvender sig derfor gang på gang til SE og kommer med input til, hvad de har brug for, men de får aldrig en ordentlig tilbagemelding. Som softwareudviklingsfirma er 7T på alle områder afhængige af IT systemer, og på nogle områder kan medarbejderne ikke vente på, at SE træffer en beslutning, hvilket gør, at de selv iværksætter projekter for at redde det, de kan af deres eget system og få det over i SE's systemer. IT afhængigheden giver også andre problemer grundet SE's restriktive IT politik, hvilket gør det sværere for 7T at servicere deres kunder samt supportere og sælge deres produkter.

Medarbejderne taler også med andre kolleger i SE, der er blevet opkøbt, og stort set alle fortæller om SE's manglende fokus på integrationsprocessen og de mange medfølgende udfordringer samt om SE's manglende fokus på den menneskelige faktor. En medarbejder i 7T beskriver det således: *"(...) det er ligesom om, at det er nyt for dem hver gang: "Gud vi opkøber en virksomhed, hvad skal vi gøre?" (...) selvfølgelig har de da sikkert en drejebog for, hvordan man gør det økonomisk (...), men der er altså også en menneskelig faktor bag ved det (...)"* (FP 4: S. 19: 723-727). Netop den menneskelige faktor vurderes at have stor betydning for alle medarbejderne, ift. at komme til at føle sig som SE medarbejdere. Her oplever de, at SE fokuserer på de mere praktiske detaljer med at sørge for logo og skilte, nye T-shirts, kuglepenne og notesblokke, men glemmer den menneskelige faktor som en del af integrationen. En medarbejder uddyber, at SE har manglende indsigt i, at det er vigtigt for medarbejderne i ny-opkøbte virksomheder at vide, hvem de andre SE medarbejdere er, og hvem det er muligt at have et arbejdsfællesskab med, for at føle sig som en del af SE og

identificere sig med virksomheden: *"(...) den mangel på drejebog eller indsigt i, udover at der er nogle tekniske ting (...), som skal køre, (...) men altså de glemmer, at man egentlig er nysgerrig efter at vide, hvem er det egentlig, jeg skal arbejde sammen med (...)"* (FP 4: S. 9: 326-341). Medarbejderen foreslår, at der oprettes en organisation i organisationen eller en task force med nogle go-to-personer, som bruger noget af deres arbejdstid på at besvare spørgsmål og give ny-opkøbte virksomheder de relevante værktøjer til at manøvrere rundt i SE som en måde, hvorpå følelsen af at være en del af SE kan blive skabt. Medarbejderen giver endvidere udtryk for lysten til selv at kunne være en af disse go-to personer, som kan hjælpe fremtidige nye medarbejdere ind i SE.

Den menneskelige faktor vurderes ligeledes af medarbejderne til at have stor betydning ift. at fastholde 7T medarbejderne, hvis opkøbet skal være en økonomisk succes for SE, hvortil en medarbejder udtaler: *"(...) altså når man køber sådan en virksomhed som her, så køber man noget software. Men det du køber, det er intellectual property, hvis folk begynder at forsvinde, så har du kastet penge ud af vinduet"* (FP 6: S. 6: 284-286). I denne sammenhæng oplever medarbejderne, at deres ansættelsesvilkår forringes, og at de som SE ansatte får en reallønsnedgang pga. ændrede pensions- og personaleforhold. Medarbejderne oplever ligeledes, at deres arbejdsvilkår forringes ift. at kunne udføre deres arbejde tilfredsstillende. Som tidligere nævnt lægger mange af medarbejderne stor vægt på deres faglighed, og det er vigtig for dem, at de kan bevare den faglige integritet, som de i 7T er kendt for. Alt dette fylder meget i medarbejdernes bevidsthed og er med til at overskygge de muligheder, der ligeledes er opstået ved at blive en del af SE, hvilket vil blive uddybet i afsnit 4.3.3, der omhandler påvirkningen af medarbejdernes personlige arbejdsmotivation.

Medarbejderne er dog ikke kun utilfredse med ovennævnte forringede personaleforhold men ligeledes den måde, hvorpå det er blevet håndteret og kommunikeret af HR afdelingen i SE Danmark.

#### **4.2.2 HR afdelingen i SE Danmark**

HR afdelingen i SE Danmark er ansvarlig for integrationen ift. de personaleforhold og bliver bedt om at gennemføre en række interviews med ledere og udvalgte medarbejdere i forbindelse med opkøbet af 7T. Ledelsen i 7T oplever, at den HR ansvarlige ikke har fået en ordentlig overlevering fra Mergers & Acquisitions, samt at hun ikke får nok tid til at sætte sig ind i sagen: *"(...) men hun fik det jo at vide med nærmest dags varsel: "Vi har i øvrigt lige købt*

*dem der oppe i Birkerød, du skal lige lave interview med 10 personer”, altså, det er jo ikke godt nok. Det havde måske været meget godt for hende at vide det et par måneder før (...)”* (FP 6: S. 20: 947-950). Det virker uklart, hvad formålet med samtalerne er, og det skaber usikkerhed omkring, hvorvidt samtalerne skal bruges til at vurdere, om alle mand skal blive, eller om der er nogen, der kan undværes.

HR's manglende indsigt i forholdene i 7T kommer også til udtryk i forbindelse med en præsentation omkring pensions- og personaleforhold overfor medarbejderne. En medarbejder udtaler, at HR direktøren fremlægger, hvad hun selv opfatter som positivt for medarbejderne, men at hun ikke er blevet informeret om, medarbejderne er meget negativt indstillet overfor dette. Der er dog også andre forhold, der spiller ind på den manglende indsigt, for HR direktøren fra SE er tiltrådt stillingen ganske kort forinden. En af lederne vurderer, at det er en del af forklaringen på den uheldige kommunikation og udtrykker, at HR direktøren har gjort, hvad hun kunne med tanke på, at hun lige har skullet lære organisationen at kende. Men situationen skaber mistillid blandt en del af medarbejderne, som giver udtryk for, at der fra HR's side i SE er blevet lovet noget men gjort noget andet, og opfatter kommunikationen som utrolig dårlig og på sin vis fejlagtig. HR afdelingen har tabt meget goodwill og en medarbejder vurderer, at det også kommer til at få en påvirkning fremadrettet: *“(...) hvis det er sådan, de spiller, når men okay så hver eneste gang de ellers kommer og fremlægger et eller andet, så skal man i øvrigt også lige se, om det egentlig er det. Man tager ikke deres ord for det længere”* (FP 5: S. 13: 489-491). Medarbejderen vurderer, at det vil kræve en indsats for HR afdelingen at genopbygge den tabte goodwill. En anden medarbejder mener, at det i den sammenhæng vil være gavnligt, hvis HR afdelingen anerkender, at de ikke håndterede dette på den mest hensigtsmæssige måde og begynder at rette op på det, hvis troværdigheden med tiden skal genskabes. Nogle af medarbejderne tillægger dog i denne sammenhæng også 7T's ledelse et medansvar for, at HR afdelingen ikke har været sat ordentligt ind i forholdene: *“(... )det var ledelsen herfra på det tidspunkt, der (...) ikke har fået fortalt nok, hvordan stemningen var her. Og så mister den danske HR afdeling en masse credibility over for dem, der i forvejen har nej-hatten på, fremover”* (FP 5: S. 12: 458-460).



### 4.2.3 7T ledelsens ansvar

7T's ledelse føler, at det er dem, der skal stå på mål overfor medarbejderne og er frustrerede over ikke at vide, hvad der skal ske og ikke at kunne svare på medarbejdernes spørgsmål. En leder udtaler: *"Vi vil bare gerne vide de her steps, så vi kan forsvare og forklare overfor medarbejderne... Hvis vi ikke kan svare på det, så fremstår vi som værende dumme eller utroværdige (...). Vi vil gerne kunne oplyse så meget som overhovedet muligt til alle, fordi det er den stil, vi har haft tidligere, og det er også vores erfaringer, at det er det, som folk helst vil have, altså så kalde en spade for en spade"* (FP 6: S. 21: 1025-1030). De træffer dog alligevel et valg om så vidt muligt at skåne medarbejderne for unødigt indblanding i integrationsprocessen, hvortil en leder fortæller: *"(...) i ledelsesgruppen har vi gjort meget ud af at sige, at alt skulle gå igennem os for ligesom at prøve at beskytte de andre, så de egentlig kunne fokusere på deres almindelige arbejde (...) vi har brugt oceaner af meget tid på at være filterfunktion. Men det var et bevidst valg (...) vi ville også godt sikre os, at der ikke var alle mulige folk, der begyndte at kontakte alle mulige i øst og vest, så folk bare begyndte at arbejde... ja... ukoordineret omkring nogle ting"* (FP 6: S. 5: 202-209). Lederen udtrykker dog en tvivl omkring, hvorvidt denne filterfunktion har været hensigtsmæssig: *"De ved jo af gode grunde ikke, hvor meget tid vi har brugt på at sidde og snakke om aftenen, og der er skrevet frem og tilbage. Det skal de jo sådan set heller ikke bekymre sig om. (...) Altså så kan man diskutere, ville det være bedre at tage det hele up front, men der er ikke nogen, der har haft det overblik fra starten af og sagt: "Det er alle de her ting som dominoeffekt gennem de næste par år, der vil ske...""* (FP 6: S. 5: 215-228). Ledelsen vurderer altså på baggrund af dette, at de traf den rigtige beslutning, så medarbejderne blev forstyrret så lidt som muligt i deres arbejde.

Medarbejdernes arbejde besværliggøres dog ligeledes af, at 7T's produkter adskiller sig fra SE's andre produkter.

### 4.2.4 Følgevirkninger af at 7T's produkter adskiller sig fra SE's

Som nævnt i ovenstående adskiller 7T's produkter sig fra SE's øvrige produkter, hvilket gør det vanskeligt for 7T at følge en del af SE's procedurer. En medarbejder udtaler: *"Der er bare nogle ting, der er anderledes i software, du behøver ikke at have det på lager f.eks. Der er alle mulige ting, hvor de der systemer siger: "Hvor længe skal det ligge på lager?" Men det skal aldrig ligge på lager (...)"* (FP 6: S. 21: 1105-1107). 7T's produkter er ikke bare nogle, man hurtigt lærer at kende ved at læse i en manual, eller som man piller ned af hylden og installerer. Det

kræver en længerevarende indsats at få et godt kendskab til produktet, og det er derfor også en længere og mere kompliceret proces, når det skal sælges. Pga. disse produktforskelle føler medarbejderne ikke, at SE er gearret til at være en vidensvirksomhed.

Men der er ikke kun forskel på SE's og 7T's produkter, for som tidligere nævnt adskiller produkterne internt i 7T sig også fra hinanden, hvilket betyder, at IGSS og HSO rent organisatorisk bliver opdelt efter salget til SE. SE har i forvejen flere automationssystemer, der ligner IGSS', men har ikke kunnet vinde indpas på det danske marked, fordi IGSS har været så markedsfølsomt stærke. IGSS bliver derfor hurtigt placeret under den danske del af SE organisationen, hvor det er planen, at de skal skabe grundlag for at sælge andre SE produkter til deres mange loyale kunder. HSO skal derimod lanceres i hele verden, og selvom afdelingen er fysisk placeret i Danmark, skal de tilhøre den globale del af SE organisationen. Det er dog ikke på forhånd besluttet, præcis hvor HSO passer bedst ind i SE rent organisatorisk, og de får derfor en turbulent start i forskellige afdelinger, før de får deres endelige placering. Dette er meget frustrerende for dem, fordi de bruger meget tid og energi på at opbygge netværk og kompetencer lokalt i de forskellige lande. Flere HSO medarbejdere vurderer derfor, at det har været nemmere for IGSS at blive en del af SE, og at de hurtigere er blevet en integreret del af SE Danmark. Men på den anden side føler IGSS, at de er kommet ind i en organisation, der samlet set ikke har så meget brug for deres produkt. IGSS' følelse af at være mindre betydningsfuld bliver yderligere forstærket af, at det er åbenlyst, at SE har købt 7T, fordi de har været interesseret i HSO's produkter, hvilket understreges af en medarbejder i følgende udtalelse: *"Ja det er så det tragiske ved historien. SE har købt os, fordi de vil ha' fat i vores lækre storesøster. (...) Og IGSS er jo så gået med som, ja den grimme stedsøster"* (FP 2: S. 33: 1579-1585). Kilen mellem IGSS og HSO virker til at blive forstærket efter salget til SE, for hvor HSO medarbejderne, på trods af den turbulente opstart, ser mange muligheder ved at være en del af SE, har det for IGSS medarbejderne medført en højere grad af frygt, usikkerhed og tvivl.

#### 4.2.5 Frygt, usikkerhed og tvivl

En medarbejder ser tilbage på tiden siden salget af 7T til SE, og fortæller: *"Der har jo været rigtig meget af det her frygt, usikkerhed og tvivl. Fra opkøbet af en lille virksomhed ind imod en stor, så er der altid det der med: "Hvad sker der med os?". De har været nogenlunde gode til at melde ud, at de havde i sinde at beholde os. Altså, der var lige et halvt år, hvor vi gik og tænkte:*

*"Okay fint nok, blir' man solgt fra - igen den der onde stedsøster - eller skal vi til at være proaktive, og (...) sende vores CV'er ud (...)"* (FP 2: S. 36: 1717-1722). Men selvom det bliver afklaret, at SE har i sinde at købe hele 7T og beholde IGSS, skaber den manglende integrationsplan og den utilstrækkelige kommunikation forsat usikkerhed: *"(...) altså hele kommunikationssiden har været ualmindelig dårlig. Rigtig rigtig ringe kommunikeret. Højre hånd har ikke vidst, hvad højre arm har lavet, i nogle tilfælde så tav højre hånd, mens venstre hånd løj. Misinformation, enten bevidst eller ej. Altså... helt utrolige ting. Så, men man sidder faktisk med sådan en fornemmelse af, hvad bliver det næste, der kommer, fordi hele procesflowet har bare været ad hoc. Egentlig også fra SE's side. Man vil gerne tillægge SE rollen som den onde Darth Vader, men jeg tror også (...) noget af det, det er simpelthen bare uvidenhed og inkompetence"* (FP 2: S. 23: 1075-1083). På trods af den store utilfredshed med kommunikationen og de informationer, der er givet både fra SE og 7T's ledelse, er medarbejderen af den overbevisning, at der ikke ligger nogen ond vilje bag. Medarbejderne i 7T føler på mange områder, at de er blevet "tabt i svinget" af SE, og at de selv er ansvarlige for at blive en integreret del af SE, hvor mange af medarbejderne dog håber på, at deres vedvarende feedback til SE vil komme fremtidige opkøbte virksomheder til gode. I denne sammenhæng udtaler en medarbejder: *"(...) vi skal prøve at lave vores egen succeshistorie set ift. at være en del af SE"* (FP 4: S. 13: 488-489).

#### 4.2.6 Proaktivitet

Der er dog god mulighed for, at det nok skal lykkes 7T at lave deres egen succeshistorie ift. at være en del af SE. For på trods af den manglende integrationsplan og den ringe kommunikation om, hvad der skal ske, er både ledere og medarbejdere i 7T meget selvkørende og proaktive, og de prøver hele tiden at finde ud af, hvad de selv kan gøre ved udfordringerne. 7T's ledelse tager f.eks. kontakt til kolleger i SE, som også er blevet opkøbt, og det er en stor hjælp at kunne trække på erfaringer herfra. Medarbejderne iværksætter også selv projekter, og blander sig i SE's måde at gøre tingene på for på bedste vis at sikre kvaliteten af deres egne produkter og deres fremtid. Medarbejderne og lederne i 7T er rigtig gode til at være proaktive, finde på nyttige løsninger og til at få deres stemme hørt. Dette er også tydeligt ift. sammenflytningen i nye fælles lokaler med resten af SE, som if. medarbejderne og ledelsen i 7T håndteres meget professionelt af en nedsat projektgruppe<sup>15</sup>,

---

<sup>15</sup> Projektgruppen består af den adm. direktør i SE Danmark, HR direktøren samt 2 eksterne projektansvarlige.

der har fokus på skabelsen af miljøer, der fordrer synergier og samarbejde på tværs, samt at der tages udgangspunkt i medarbejdernes behov og ønsker ift. indretning af lokalerne. Medarbejderne i 7T er kommet med mange input ift. de andre medarbejdere i SE, hvorved 7T bidrager med en forholdsvis stor stemmevægt ift. deres størrelse. Sammenflytningen er generelt ikke en populær beslutning blandt medarbejderne grundet den ekstra transporttid, deres faste pladser i bestemte teams og det kollegiale fællesskab, som de ikke vil miste. Men selvom det forholder sig sådan, gør medarbejderne dog en indsats for at påvirke denne proces og få deres stemme hørt. De tænker ligeledes i muligheder og løsninger bl.a. ved overvejelser omkring at arbejde delvist hjemmefra, hvor en af medarbejder endda udtrykker, at det kunne være spændende at prøve fjernarbejde. 7T's ihærdighed ift. at være proaktive, finde på nyttige løsninger og få deres stemme hørt kan både være en fordel men kan også skabe nogle udfordringer ift. at blive en integreret del af SE. For på de områder hvor medarbejderne i 7T oplever ikke at kunne udføre deres arbejde og levere en ordentlig kvalitet inden for SE's rammer, finder medarbejderne på løsninger for at omgå disse. En medarbejder fortæller om en situation, hvor SE's restriktive IT politik har skabt problemer: *"(...) så begynder anarkiet at træde i kraft ik', så siger vi: "Jamen så må vi have vores egen server", og så styrer vi så den, og så ved vi, at vi kan lægge den ud (...). Så bliver det nødt til at være på den måde ik', fordi en stor virksomhed kører åbenbart så langsomt (...)"* (FP 4: S. 5: 173-176).

### **4.3 Muligheder og udfordringer efter salget af 7T til SE**

Vi vil i dette afsnit uddybe, hvordan de muligheder og udfordringer, der er fuldt med salget af 7T til SE, har betydning for medarbejderens indstilling til integrationen med afsæt i; HSO's og IGSS' markedsmæssige fordele og ulemper efter salget; kontakten med resten af SE som en del af medarbejdernes jobfunktion; påvirkningen af medarbejdernes personlige arbejdsmotivation; samt hvordan forskellen på, hvad der bidrager til medarbejdernes arbejdsmotivation, kan være et udtryk for forskellen mellem generalister og specialister.

#### **4.3.1 HSO's og IGSS' markedsmæssige fordele og ulemper efter salget**

Eftersom IGSS' produkt er målrettet Danmark, hvorimod HSO's produkter skal udbredes til resten af verden, oplever HSO nogle andre markedsmæssige fordele og ulemper efter salget, end IGSS gør.

Flere af medarbejderne i HSO fremhæver, at den største fordel ved at være blevet en del af SE er markedsmulighederne ved adgangen til SE's globale netværk. De understreger, at deres ambition om at udbrede HSO produkterne til resten af verden, ville have været logistisk umuligt for en lille virksomhed som 7T, hvortil en medarbejder udtaler: *"Vi har en unik teknologi, som ingen andre har i verden, og SE har netværket og musklerne, som vi ikke har"* (FP 3: S. 4: 155-156). I denne sammenhæng eksemplificerer medarbejderen, at det er blevet muligt for HSO at sælge deres system i Australien, og at Kina har taget softwaren til sig som midterprodukt der binder en række af SE's produkter sammen. Medarbejderen fremhæver dog i denne sammenhæng, at udfordringen ved at være blevet en del af en organisation, som ikke er vant til at arbejde med videnstunge produkt- og løsningstyper gør, at det er svært at overbevise de lokale SE sælgere om, at de skal sælge HSO's produkter. Eftersom det tager tid at sætte sig ind i produktet, samt er en længere proces end ved salget af eksisterende SE produkter, og da sælgerne bliver målt på, hvor mange produkter de sælger, har de ikke den store interesse i at sælge HSO's produkter. I denne sammenhæng forklarer medarbejderen, at udfordringen endvidere er, at HSO's softwareprodukter ikke er så segmentspecifikke, som gør det nødvendigt, at HSO kan dokumentere over for sælgerne, at en samlet integreret løsning genererer så meget mere omsætning grundet mersalg af de eksisterende SE produkter. Medarbejderen udtrykker derfor, at HSO håber meget på at få solgt den samlede pakkeløsning i Kina, da det vil være et eksempel på de synergieffekter, der kan opstå mellem 7T's og SE's produkter. Denne succeshistorie vil kunne bruges som fundament for de videre globale forretningsplaner for HSO og være en måde at vise SE, at det var den rigtige beslutning at købe 7T. Dette giver håb for at HSO kan positionere sig selv i den store organisation og derved undgå at blive glemt. En anden medarbejder giver et eksempel på en allerede eksisterende succeshistorie omkring placeringen af et Structure Lab i Danmark; en afdeling, der skal teste HSO produkter med sammensætningen af forskellige SE produkter, som bliver til komplette løsninger til SE's kunder. Medarbejderen understreger, at SE's beslutning om at placere denne afdeling i Danmark giver HSO et indtryk af, at der bliver skelet til dem, og at der må være en grund til, at SE har valgt at ligge afdelingen i Danmark.

En medarbejder fremhæver dog, hvorledes de løber panden mod en mur i forbindelse med de administrative udfordringer ift. SE's systemer, som gør, at SE sælgerne har problemer med at bestille de produkter, som de nye kunder vil købe, uden at skulle kontakte HSO. For HSO er der altså både opstået nogle markedsmuligheder men også nogle salgsudfordringer efter

integrationen med SE, som følgende udtalelse understreger: " (...) langt de fleste har jo et had/kærlighedsforhold til SE, som man måske også vil have til en storebror (...) der er en masse muligheder, (...), og det er en god døråbner for os men kan også være pivrirriterende (...). Så jeg tror, det er nok (...) en generel opfattelse, det er sådan set positivt nok, men der er meget tid, der går med ting, man normalt vil synes, at det burde vi ikke bruge tid på" (FP 1: S. 15: 592-598). En medarbejder pointerer dog, at 7T ikke ville være vokset men stille og roligt være døet ud, hvis de ikke var blevet solgt til en større organisation og udtrykker, at: "Det var ikke kun det rigtige, det var det eneste at gøre" (FP 3: S. 13: 619-620).

I modsætning til HSO, har det været lidt sværere for medarbejderne i IGSS, at se meningen med salget, samt hvordan de passer ind i den store globale SE koncern. De har ikke brug for en større organisationen til at få deres produkt udbredt i verden, da deres fokus er på at det danske marked. IGSS' produkt er ikke unikt på samme måde som HSO's og adskiller sig ikke så meget fra lignende produkter i resten af verden. De adskiller sig og har en konkurrencemæssig fordel ved deres vedligeholdelse og supportfunktion, hvor deres fokus er på at bibeholde deres markedsandele og vedligeholde deres kundegrundlag ved forsat at levere en unik support.

SE har heller ikke brug for IGSS på samme måde, som de har brug for HSO, da SE som tidligere nævnt allerede har tilsvarende automationssystemer. På denne baggrund udtrykker en medarbejder følelsen af bare at være en afdeling, der fulgte med i opkøbet, hvilket har skabt en utryghed for IGSS medarbejderne, som følgende udtalelse viser: "(...) vi er klar over, at vi er, vores tilstedeværelse, er bundet til produktets tilstedeværelse" (FP 2: S. 26: 1226-1227). Men som tidligere nævnt ser SE en fordel i IGSS' markedsandel i Danmark, samt deres loyale kundebase, som kan medfører salg af andre SE produkter, hvilket på sin vis giver en tryghed for IGSS' fremtidige tilstedeværelse. En medarbejder fremhæver dog en frygt for, om IGSS bliver viklet ind i SE's problemer, når SE bruger IGSS som en løftestang for deres andre produkter og pointerer, at det ligeledes har givet problemer med IGSS' produkt troværdighed, fordi IGSS har levet på at sige, at de var uafhængige. Kunderne er derfor angste i de tilfælde, hvor produktet skal spille for meget sammen med SE's øvrige produkter, hvilket gør, at IGSS skal overbevise dem om, at systemet ikke bliver nedlagt, og at SE ikke kommer med deres egne produkter. For at imødekomme denne nyopståede problemstilling er IGSS' mål derfor at forsvare omsætningen og øge den ved at supportere og forsat udvikle produktet.

På trods af disse udfordringer understreger medarbejderen dog også, at der er et bedre perspektiv i SE i forbindelse med IGSS' tidligere nævnt følelse af at være den grimme stedsøster, der var underlagt HSO's store produkt. En medarbejder fremhæver, at IGSS nu har mulighed for at bibeholde deres eksistensberettigelse og selv gøre noget for dette. Medarbejderen fremhæver ydermere, at de i IGSS føler, at de allerede har overbevist SE om, at det var godt, at de også tog IGSS med i opkøbet af 7T, eftersom IGSS stort set er den eneste afdeling i SE Danmark, der genererer overskud over budgettet. I IGSS er de meget stolte af dette, men medarbejderen understreger dog, at det kun har været muligt, eftersom de har fået en dygtigt chef i SE, og at der ikke har været nogen i SE, der har blandet sig i deres arbejdsgange.

Som ovenstående viser, har de markeds-mæssige fordele og ulemper for IGSS og HSO efter salget til SE betydning for, hvorvidt de oplever, at integrationen med SE er meningsfuld. Det er dog ikke kun dette, der er afgørende for deres indstilling til integrationen, men ligeledes omfanget af deres kontakt med resten af SE som en del af deres jobfunktion.

#### **4.3.2 Kontakt med resten af SE som en del af medarbejdernes jobfunktion**

IGSS medarbejderen roser SE chefen meget for, at der ikke har været nogen fra SE, der har blandet sig i eller ændret IGSS' arbejdsgange og fremhæver, at det har været overlagt med stor dygtighed, og at chefen har været meget forsigtig med ikke at ødelægge noget, der fungerer. Det har altså været vigtigt for IGSS, at der har været så lidt indblanding fra SE som muligt, for at de har kunnet udføre deres arbejde.

Dette står i modsætning til HSO, som har haft brug for kontakten med SE for at kunne lykkes med deres arbejde og få udbredt deres produkter globalt. Efter integrationen med SE har HSO's opgave været at sørge for, at HSO's produkter blev kendt i SE og opbygge lokale kompetencer i de respektive lande, hvor det dog har været en udfordring mht. SE's kutyme ift. jobrotation hvert 3. år. Det har ligeledes været nødvendigt for HSO at have kontakt med de andre segmenter i SE i forbindelse med at skabe integrerede pakked løsninger med HSO's software som mellemprodukt. En anden medarbejder fremhæver, at en klar fordel ved integrationen har været at kunne komme i kontakt med og opbygge et netværk til de mange nye kolleger i SE på verdensplan via Spyce, som er en virtuel platform, hvor man kan kommunikere og videndele internt i SE. Denne medarbejder håber endvidere på at få et større netværk i forbindelse med sammenflytningen, hvilket medarbejderen vurderer, er nøglen til

at få integreret de forskellige SE virksomheder. I denne sammenhæng er en af lederne i 7T ligeledes overbevist om, at der ved sammenflytningen vil opstå nogle flere synergier grundet den kortere afstand til SE kollegerne.

Ovenstående viser, at der er stor forskel på, hvor meget medarbejderne i 7T har behov for kontakt med resten af SE som en del af deres jobfunktion, hvilket har betydning for netværksskabelsen lokalt og globalt med resten af SE. Det bærer endvidere præg af, at omfanget af kontakt med resten af SE ligeledes påvirker, hvor integreret medarbejderne føler sig i SE. Dem der besidder en jobfunktion, hvor kontakten med SE er en del af deres arbejdshverdag, og som benytter de nye sparringsmuligheder med SE kollegerne, er også dem, der føler, at 7T er en integreret del af SE. Dette ses i følgende udtalelse fra en af medarbejderne: *"(...) så der er ikke noget 7T længere, der er ikke folk der går rundt og efter 2 år og stadigvæk tænker på integrationen, det er for længst overstået (...) Men jeg vil ikke kalde det længere integration, det er... altså vi er SE"* (FP 3: S. 6: 280-281). Modsat er de medarbejdere i 7T, som er blevet beskyttet mod SE for at kunne udføre deres arbejde og derfor ikke har haft udpræget kontakt med SE, dem, der føler sig mindst integreret i SE. Dette bliver tydeligt ved følgende udsagn fra en af medarbejderne: *"Jamen altså én ting er at opkøbe med cool cash ik' og sige: "Sådan NU og i morgen står der altså SE (...) nu er I SE ansatte!" (...) det er sådan en skal, der ligger ude på mig, den er ikke herinde (peger på hjertet) (...). Det er svært at prøve at tage sådan en dragt på, som hedder SE, det er dem, ik' (...)"* (FP 4: S. 9: 360-366).

Der er ligeledes en tendens til, at medarbejdernes følelse af at være en integreret del af SE, på baggrund af omfanget af kontakt med resten af SE som en del af deres jobfunktion, ligeledes påvirker, hvorvidt medarbejderne har ja- eller nej-hat på. Dette er benævnelser, som mange af medarbejderne benytter, når de taler om, hvorvidt de er positivt eller negativt indstillet til integrationen, selvom de dog giver udtryk for, at de godt ved, at de skal have ja-hatten på. De medarbejdere, som har meget kontakt med resten af SE som en del af deres jobfunktion, og derfor føler sig som en integreret del af SE, har ja-hat på. I modsætning hertil har de medarbejdere, som ikke har udpræget kontakt med SE som en del af deres jobfunktion, og derfor ikke føler sig som en integreret del af SE, nej-hat på. Så selvom medarbejderne i HSO generelt har mere kontakt med SE end IGGS, er det altså ikke kun medarbejdernes placering i enten den ene eller den anden afdeling, der afgør, hvor meget kontakt de har med SE. Det er



ligeledes deres jobfunktion, der påvirker omfanget af denne kontakt, og derved hvor meget de føler sig som en integreret del af SE, der afgør, hvorvidt de har ja- eller nej-hat på.

Hvorvidt medarbejderne har ja- eller nej-hat på er ikke kun et resultat af medarbejdernes kontakt med SE som en del af deres jobfunktion men hænger endvidere sammen med, hvordan integrationen har påvirket deres personlige arbejds motivation.

#### 4.3.3 Påvirkning af medarbejdernes personlige arbejds motivation

Flere af medarbejderne i 7T ser en klar fordel i de karrieremuligheder, der er opstået ved at være en del af en større organisation. En medarbejder udtrykker følgende om dette: *"Så hvis jeg skal tale sådan udelukkende på mine egne vegne, så havde jeg glædet mig til det (integrationen) i starten, fordi det ville lukke op for en helt masse muligheder. Forhåbentlig med hensyn til ens karriere og hvad man ellers kan beskæftige sig med (...). Fordi jeg var allerede på vej ud (...)"* (FP 3: S. 1: 9-13). For denne medarbejder er det et ønske at kunne komme til at arbejde på et højere strategisk niveau i SE, der virker motiverende. En anden medarbejder beskriver endvidere, hvad der har påvirket, at han er blevet i 7T efter integrationen med SE samt hans indstilling til integrationen: *"Det, der så reddede situationen for mit vedkommende, det var, at der dukkede en omorganisering op, som så åbnede en jobmulighed, som ellers ikke ville være opstået, og så får man jo lige pludselig ja-hatten på (...) så er det så bare gået i den retning lige siden..."* (FP 5: S. 1:10-13). Medarbejderen udtrykker ydermere: *"(...) naturligt set så er man jo lidt negativ over for forandringer, men så snart man så kan se: "What's in it for me?", jamen så har man noget at begynde at arbejde hen imod..."* (FP 5: S.2: 39-41). Dette viser altså, at de muligheder som medarbejderne har for at få tilfredsstillet deres arbejds motivation har betydning for, hvilke fremtidsudsigter de ser for dem selv som ansatte i SE, samt hvorvidt de er positivt indstillet til integrationen og har ja-hat på.

Der er dog også medarbejdere, som ikke har behov for eller ser en fordel i disse karriemuligheder, og for nogle af de mere introverte softwareudviklere har integrationen med SE været som at få trukket tæppet væk under fødderne. En medarbejder fortæller om disse medarbejdere: *"(...) når du er nørd, så kan du godt lide tryghed, man grænser op til sådan en rainman agtigt (...) rutiner og alt det der. Og når der sker sådan noget, så er det en bombe uden lige..."* (FP 3: S. 13: 625-627). Disse medarbejdere fandt status quo i deres arbejdsfunktion i 7T før salget til SE ganske udmærket. En anden medarbejder fremhæver, at drømmen for fremtiden er at blive i samme jobfunktion og blive bedre til sit fag. I denne

sammenhæng udtrykker medarbejderen, at folk henter forskellige værdier ud af sit job, hvor det der motiverer denne medarbejder altså ikke er avancemuligheder men det at kunne grave sig ned i sit arbejde, blive fagligt dygtigere og forsat levere høj kvalitet, der hjælper brugerne. For denne medarbejder fylder frygten for ikke at kunne bibeholde det faglige niveau og udføre et ordentligt stykke arbejde meget i hverdagen, hvilket er blevet sværere grundet de administrative udfordringer, som er fulgt med integrationen. SE's restriktive IT politik, hvor alle rettelser skal godkendes i Paris, forringelse af serviceringen af kunderne, og medarbejderen er bekymret for at det i værste fald kan ende med, at kunderne efter et par år derfor vælger et andet system. Samme medarbejder fortæller, hvordan det har været nødvendigt at lave egne løsninger i afdelingen i forbindelse med IT problemer for at opretholde mål, og hvordan de har sparret med SE kolleger, der ligeledes er blevet opkøbt af SE og har været igennem de samme frustrationer, ift. hvordan de skal undgå: *"(...) det værste af SE effekten"* (FP 2: S. 32: 1551). Medarbejderen pointerer, at jo større mulighed der er for at kunne afskærme sig fra SE og bibeholde de vante arbejdsmetoder, jo større mulighed er der for at kunne mindske forringelsen af kvaliteten og serviceringen af kunderne. Disse såkaldte SE effekter modarbejder altså medarbejderens mulighed for at gøre et godt stykke arbejde og truer i værste fald IGSS' eksistens, hvilket påvirker medarbejderens arbejdsmotivation i en negativ retning frem for at styrke den. En medarbejder understreger ligeledes, at de administrative udfordringer har en negativ påvirkning på arbejdsmotivationen: *"(...) man får lidt et øv ik' (...) bl.a. når nogle helt konkrete arbejdsmæssige ting bliver en udfordring (...)"* (FP 4: S. 19: 733-734). Medarbejderen pointerer dog også, at kampen mod disse udfordringer er én, som medarbejderen tager op, hvilket ses i følgende udtalelse: *"(...) når det er sådan nogle arbejdsmæssige ting, så giver jeg altså ikke op vel (...) så hænger jeg i som en burre!"* (FP 4: S. 5: 163-164).

Ovennævnte forskelle på, hvad der bidrager til den enkelte medarbejders arbejdsmotivation, kan være et udtryk for forskellen mellem generalister og specialister.

#### **4.3.4 Forskellen mellem generalister og specialister**

Som ovenstående viser, ser generalisterne en fordel i at komme ind i en virksomhed, *"hvor det er muligt at gå til venstre og til højre, op og ned"* (FP 3: S. 7: 307-308), som en medarbejder udtrykker.

Specialisterne bliver dog ikke motiveret af dette men af at blive endnu bedre inden for deres felt og opretholde kvaliteten i arbejdet. Disse medarbejdere er meget selvkørende og ikke interesserede i alt for meget indblanding fra SE's side, da det vil forringe deres arbejdsvilkår og -kvalitet og dermed påvirke deres arbejdsmotivation negativt. De besidder en høj faglig stolthed og har nogle meget stærke faglige kompetencer inden for deres niche. De er meget engagerede i deres arbejde og føler en stor indre motivation, hvilket følgende udmelding fra en medarbejder viser: "*(...) der er mit arbejde vigtigt personligt, altså det er mig ik' (...) det kan jeg virkelig godt lide (...)*" (FP 4: S. 10: 396-397). Disse medarbejdere har været i branchen i mange år og er blandt de dygtigste inden for deres niche, hvilket gør, at de ikke vil gå på kompromis med deres arbejdsmetoder eller have presset noget ned over hovedet fra SE. Grundet deres høje faglighed argumenterer en af specialisterne for, at det er 7T, der skal hjælpe SE ift. arbejdsmetoder og værktøjer samt påvirke SE i forbindelse med udarbejdelsen af træningsmateriale. Medarbejderen pointerer: "*(...) vi skal være stolte af at lave kvalitetsvarer, og det gør jeg også meget ud af i hele den her transformeringsproces, hvor jeg prøver at påvirke dem, som jeg ved, snakker med ledere andre steder i SE (...)*" (FP 4: S. 16: 605-608).

Denne arbejdsmotivation og drivkraft er grunden til, at disse medarbejdere, på trods af deres overvejende negative indstilling til integrationen med SE, og at mange af dem har nej-hat på, vælger at blive i SE. En af medarbejderne udtrykker, at han vælger at blive i SE, da han kan lide sit arbejde og ved, at det bliver gjort tilfredsstillende og bidrager ved at hjælpe brugerne. En anden medarbejder gør det ligeledes klart, at det er arbejdsglæden, frihedsgraderne og de gode kolleger, der er årsagerne til, at denne medarbejder vælger at blive i SE og derfor ligeledes kan se sig selv i organisationen de kommende år.

Det er altså tydeligt, at selvom medarbejderne med enten ja- eller nej-hat motiveres på forskellige måder, ift. hvorvidt de er generalister eller specialister, så er det bibeholdelsen af deres personlige arbejdsmotivation, som gør, at de fortsat vælger at blive i SE trods de udfordringer, der er fulgt med integrationen.

## 4.4 Opsamling, diskussion og delkonklusion

I dette afsnit vil vi opsamle og diskutere de vigtigste aspekter af analysen samt delkonkludere på, hvorledes narrativ organisationsudvikling kan bidrage til en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE.

### 4.4.1 Medarbejdere med ja- og nej- hatte på ift. integrationen

Analysen giver et billede af 7T før salget til SE, hvilke problemstillinger der har været i den foreløbige integrationsproces, samt hvordan de muligheder og udfordringer, der er fulgt med salget, har betydning for medarbejdernes indstilling til integrationen. Dette gør, at medarbejderne enten har ja- eller nej-hat på ift. integrationen, som endvidere er forskelligt for IGSS og HSO grundet de markedsmæssige fordele og ulemper efter salget, samt internt i afdelingerne betinget af medarbejdernes jobfunktioner. Det bærer præg af, at de medarbejdere, som har meget kontakt med SE som en del af deres jobfunktioner, føler sig som en integreret del af SE, hvilket gør, at de har ja-hat på. I modsætning til dette har de medarbejdere, som ikke har udpræget kontakt med resten af SE, som en del af deres jobfunktioner og ikke føler sig som en integreret del af SE, nej-hat på. Så selvom medarbejderne i HSO generelt har mere kontakt med SE, end tilfældet er for medarbejderne i IGSS, er det altså ikke kun medarbejdernes placering i enten den ene eller den anden afdeling, der afgør, hvor meget kontakt de har med SE. Dette påvirkes ligeledes af deres jobfunktion i den respektive afdeling, og derved hvorvidt de føler sig som en integreret del af SE, hvilket afgør, om de har ja- eller nej-hat på. Hvorvidt medarbejderne har ja- eller nej-hat på hænger endvidere sammen med, hvordan integrationen har påvirket deres personlige arbejds motivation, hvor det, som bidrager til denne, er forskelligt, alt efter om medarbejderne er generalister eller specialister.

I forbindelse med hvorledes narrativ organisationsudvikling kan bidrage til skabelsen af en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE, er det vigtigt at have ovenstående viden om medarbejdere med ja- og nej-hatte ift. integrationen, på tværs af og internt i de to afdelinger, for øje. Det er endvidere vigtigt at være opmærksom på, at IGSS og HSO for alvor bliver organisatorisk opdelt ved sammenflytningen med resten af SE. Med afsæt i dette er det meningsfuldt at facilitere en opdelt genforfatningsproces inden for hver afdeling, hvor medarbejderne med begge hatte udveksler deres perspektiver samt bliver inspireret af og

kobler sig på hinanden i en fælles meningsskabende proces. Herved opstår der nuancerede perspektiver medarbejderne imellem, hvilket omformer og udvider repertoire af fortællinger i deres arbejdsfællesskab, som gør dem bedre rustet til at skabe indbyrdes arbejdsmæssige resultater. Dette kan være starten på skabelsen af foretrukne fortællinger ift. integrationen med SE, som kan bidrage til en ønskværdig fremtid for medarbejderne i de to afdelinger som en integreret del af SE.

#### **4.4.2 7T's særlige kendetegn og egenskaber på tværs af ja-/nej-hatte**

Analysen illustrerer dog også, at ledelsen og medarbejderne besidder nogle særlige kendetegn og egenskaber, på tværs af ovennævnte indstillinger og ja-/nej-hatte, som gør, at de ikke giver op, trods modstand, hvilket fremgår af nedenstående.

##### **4.4.2.1 7T's hængen i som en burre**

Der er flere eksempler på, at 7T udfordrer SE i forbindelse med de problemer, som de støder på ift. integrationen: 7T's medarbejdere og ledere udviser proaktivitet i forbindelse med den manglende integrationsplan fra SE, som ledelsen efterspørger flere gange. Ledelsen henvender sig endvidere gang på gang til SE for at komme med input til, hvad de i 7T har brug for ift. integrationen af IT-systemer samt tager kontakt til andre kolleger i SE, som også er blevet opkøbt, for at kunne trække på deres erfaringer. Medarbejderne har heller ikke bare siddet og ventet på det efterspurgte manglende integrationsteam, der kunne have hjulpet dem med den praktiske og IT mæssige del af integrationen, men har selv iværksat projekter for på bedste vis at sikre kvaliteten af deres produkter og fremtid. Medarbejderne og ledelsen har altså taget kampen op mod udfordringerne og ikke givet op, men har hængt i som en burre, som en medarbejder udtrykker det.

##### **4.4.2.2 7T's påvirkning af SE's arbejdsmetoder og værktøjer**

På baggrund af disse egenskaber og kendetegn udtaler en medarbejder, at 7T har et ry i SE for at sige fra og ikke finde sig i alt det, der kommer fra SE. Dette kan hænge sammen med, at specialisterne besidder en faglig stolthed grundet deres faglige kompetencer samt store engagement i deres arbejde. De vil derfor ikke gå på kompromis med deres faglighed eller arbejdsmetoder for at tilpasse sig SE's arbejdsprocesser men derimod være stolte af deres kvalitetsvarer og påvirke SE's arbejdsmetoder og værktøjer. Denne stolthed bliver ligeledes tydelig ved, at det både er vigtigt for IGSS og HSO at overbevise SE om, at opkøbet af 7T var

den rigtige beslutning ved at tydeliggøre, at de producerer positive resultater og få udbredt mulige succeshistorier, som hjælper til positioneringen i SE. Afdelingerne har dog allerede en fornuftigt positionering i SE, hvor placeringen af et Structure Lab i Danmark bekræfter HSO's position i SE, og hvor IGSS stort set er den eneste afdeling i SE Danmark, der har genereret overskud ift. budgettet.

#### *4.4.2.3 7T's muligheds- og løsningsfokuserede tankegang*

Udover ovennævnte egenskaber og kendetegn samt positionering i SE er det endvidere tydeligt, at medarbejderne er gode til at tænke muligheds- og løsningsfokuseret i forbindelse med de udfordringer, som de støder på. De har løsninger og konkrete forslag ift., hvordan integrationen kunne være håndteret bedre med et integrationsteam til den praktiske og IT mæssige del af integrationen og en task force ift. den menneskelige faktor. De har ydermere forslag til, hvordan mistilliden grundet den dårlige kommunikation ift. de forringende personaleforhold kan imødekommes ved, at HR afdelingen anerkender, at de ikke håndterede dette på den mest hensigtsmæssige måde og begynder at rette op på det. I forbindelse med indflytningen i nye fælles lokaler med resten af SE formår medarbejderne endvidere at fokusere på mulighederne for at overkomme den ekstra transporttid ved at arbejde delvist hjemmefra, hvor en medarbejder endda ser det som en spændende mulighed for at afprøve fjernarbejde. Den store overrepræsentation, som 7T har ift. resten af SE i forbindelse med input til indretningen af de nye fælles lokaler, illustrerer ligeledes medarbejdernes muligheds- og løsningsfokuserede tankegang. I stedet for at kaste håndklædet i ringen og bevare den negative opfattelse af sammenflytningen eller i værste fald forlade virksomheden, udnytter de muligheden for at påvirke indretningsprocessen og få deres stemme hørt. Der er endvidere en medarbejder, som ser sammenflytningen som en mulighed for at få et større netværk, hvortil en leder ligeledes er overbevist om, at sammenflytningen vil muliggøre flere synergier grundet den kortere afstand til SE kollegerne. Denne positive mulighedstankegang bliver endvidere tydeligt ved, at en medarbejder fremhæver, at 7T er kommet langt og har overvundet mange af de udfordringer, der var for nogle år siden lige efter salget til SE. Medarbejderen udtrykker, at det kunne være motiverende, hvis ledelsen i 7T lavede en øvelse, hvor medarbejderne skulle vende sig fra det problemorienterede fokus mod en mere positiv tilgang til, hvad der rent faktisk allerede er blevet bedre, hvor mange af

udfordringerne de i 7T faktisk er kommet i mål med, og hvad de i 7T har opnået efter salget til SE.

Ovenstående illustrerer altså, at 7T tænker muligheds og løsningsfokuseret ift., hvordan integrationen kunne være blevet håndteret bedre og også, at de tænker fremadrettet ift., hvad der kan gøres anderledes i forbindelse med fremtidige opkøb. På trods af den store utilfredshed med kommunikationen og de informationer, der er blevet givet både fra SE og 7T's ledelse, som ligeledes skaber frygt, usikker og tvivl, og på trods af følelsen af at være blevet "tabt i svinget" af SE og selv skulle lave sin egen succeshistorie ift. at være en del af SE, håber 7T, at SE tager deres input til efterretning ved fremtidige opkøb, så disse kan hjælpes ind i SE på en hensigtsmæssig måde. I forbindelse med dette giver en medarbejder endvidere udtryk for lysten til selv at være med til at hjælpe fremtidige nye medarbejdere ind i SE.

I forbindelse med hvorledes narrativ organisationsudvikling kan bidrage til skabelsen af en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE, er det vigtigt, at medarbejderne fra begge afdelinger husker på disse særlige kendetegn og egenskaber og tager dem med sig videre i deres fremtidige færd i SE. 7T har vist, at de, vha. disse kendetegn og egenskaber, og på trods af et beskedent antal på 40 mand, har en stemme i SE og ikke går ubemærket hen men er en vigtig del af det store SE univers. Ved at medarbejderne bliver opmærksomme på, hvordan disse kendetegn og egenskaber har gavnet dem under integrationen med SE og kan gavne dem fremadrettet, kan det blive til foretrukne fortællinger, der kan bidrage til en ønskværdig fremtid.

Lederen fremhævede ligeledes sådanne særlige egenskaber og kendetegn ved vores indledende møde, hvor hun fortalte at, det er generelt for 7T, at de borer i det, når de støder på udfordringer, samt at en af værdierne i SE er challenge. Hun understregede i denne sammenhæng, at de i 7T challenger SE ved ikke bare at parere ordre men derimod sige deres mening og påvirke SE's arbejdsprocesser. Med afsæt i denne opmærksomhed er det derfor fortællinger om disse særlige kendetegn og egenskaber, som vi beslutter at have en genforfattende dialog med lederen omkring foran medarbejderne under udførelsen af en definerende ceremoni, så disse unikke hændelser kan udfoldes og tyknes og derved blive til foretrukne fortællinger, der kan bidrage til en ønskværdig fremtid for medarbejderne i 7T som en integreret del af SE.

## 5. Den definerende ceremoni

I dette kapitel vil vi redegøre for vores valg og konsekvenserne af disse ift. de indledende overvejelser og processer forud for udførelsen af den definerende ceremoni samt selve udførelsen af denne. Herefter følger en lignende redegørelse ift. kodningen og analysen af den definerende ceremoni. Som vi nævnte i kap. 2, har vi sat 2. ordens refleksioner i kursiv for at hjælpe læseren med at skelne mellem vores 1. og 2. ordens refleksioner.

### 5.1 Indledende overvejelser og processer

I det følgende afsnit vil vi beskrive de indledende overvejelser og processer forud for udførelsen af den definerende ceremoni i forbindelse med årsagen til udførelsen af ceremonien; valg af dialog med lederen; valg af emne for dialog med lederen; informering af leder og medarbejdere; samt sampling af medarbejdere<sup>16</sup>.

#### 5.1.1 Årsagen til udførelsen af en definerende ceremoni

Beslutningen om at udføre den definerende ceremoni var ikke én, vi havde truffet fra start, men vi havde haft indledende tanker om at have en form for faciliteret dialog med lederen foran medarbejderne, hvis vi vurderede, at det var meningsfuldt. Årsagen til at vi valgte at udføre ceremonien skyldtes, som nævnt i kapitel 5, lederens fortællinger under vores opklarende møde, hvor hun generelt var positivt indstillet til 7T's fremtid som en integreret del af SE, og hvor hun fremhævede, hvordan både hun og medarbejderne blev ved med at bore i det og challenge, når de stødte på udfordringer. Det skyldtes ligeledes, at vi bemærkede, at sådanne særlige kendetegn og egenskaber var gennemgående under de individuelle dialoger, hvilket efterfølgende blev bekræftet under vores analyse i kapitel 4. Det var altså lederens positive eksempler på disse kendetegn og egenskaber, som vi ønskede at få udfoldet og tyknet under den definerende ceremoni, så medarbejderne kunne blive opmærksomme på, at det ikke blot er en adfærd, der karakteriserer 7T, men ligeledes hvordan disse kendetegn og egenskaber har gavnet dem under integrationen med SE og kan gavne dem fremadrettet.

---

<sup>16</sup> Vi anvender ikke de traditionelle betegnelser fra bevidning; *fokuspersion* og *vidner*, men *leder* og *medarbejdere*, eftersom vi foretager en kombination af bevidning og det reflekterende team ved udførelsen af den definerende ceremoni, samt ikke har til formål at synliggøre og forstærke foretrukne elementer i lederens (fokuspersionens) fortælling, men at påvirke medarbejdernes (vidnerens) opfattelser og perspektiver om aspekter af integrationen med SE.



Denne proces vurderede vi derfor kunne være gavnlig ift. skabelsen af foretrukne fortællinger, som derved kunne bidrage til en ønskværdig fremtid for medarbejderne i 7T som en integreret del af SE.

Som vi nævnte i kapitel 3, havde vi til hensigt under de individuelle dialoger at skabe en bevidst positiv intervention, hvor medarbejdernes nyopståede nuancerede opfattelser omkring integrationen med SE kunne frembringe udvikling og forandring hos dem og muligvis kollegerne ved, at de derved kunne bidrage med disse fortællinger i den løbende sociale forhandling af virkeligheden i 7T. Men som vi skrev i kapitel 2, afhænger fortællingers overlevelse af, om de bliver hørt og genfortalt af andre (Schnoor, 2013). Vi vurderede derfor, at en definerende ceremoni ville være hjælpsom ift. at udforske og genfortælle disse foretrukne udviklingslinjer og unikke hændelser under integrationen, så de kunne blive foldet ud og tyknet som dele af foretrukne fortællinger.

Ud fra ovennævnte overvejelser, og med opbakning fra lederen, besluttede vi at udføre ceremonien. Dette var ligeledes meningsfuldt ift. vores socialkonstruktionistiske videnskabsteori, hvor opfattelsen er, at begivenheder og hændelser ikke har en indbygget mening i sig selv, men tillægges mening i kraft af den måde, hvorpå medarbejderne taler om dem (Schnoor, 2013). Hvis enkeltstående begivenheder ikke historiegøres og gives betydning, er der en risiko for, at de kommer til at fremstå som tilfældige og ligegyldige begivenheder, som hurtigt glemmes igen, fordi de ikke stemmer overens med den dominerende problemfortælling (ibid.). Hensigten med ceremonien var altså at invitere medarbejderne til at skabe mening omkring deres særlige kendetegn og egenskaber ud fra vores dialog med lederen og tilskrive disse positive betydninger via den historiegørende proces. *Eftersom virkelighedsforståelser skaber og vedligeholder bestemte handlinger, mens andre udelukkes, kunne vores anvendelse af teknikken få positive konsekvenser ved at medvirke til at skabe positive ændringer i medarbejdernes meningsskabende processer, som ville få betydning for deres fremtidige handlinger.* På baggrund af ovenstående var det givende for os at anvende teknikken, idet mening er en social forhandling, der skabes i relationer gennem sproget (ibid.). *Dette kunne få positive konsekvenser ved, at vi ville opnå flere samt muligvis andre perspektiver på integrationen, end vi havde fået under de individuelle dialoger, og derved*

en rigere viden, som ligeledes ville få konsekvenser for analysen og det endelige undersøgelsesresultat<sup>17</sup>.

### 5.1.2 Valg af dialog med lederen

Vi valgte at udføre en dialog med lederen, da hendes fortællinger, fra positionen som leder, kunne have en særlig vægtning hos medarbejderne. Valget blev endvidere truffet på baggrund af hendes offentliggørelse af, at hun havde opsagt sin stilling i 7T, hvilket fremskyndede vores beslutning om at udføre ceremonien, som derfor blev udført, før vi fik transskriberet og analyseret de individuelle dialoger. Vi fremskyndede denne proces, fordi vi vurderede, at det kunne være gavnligt for medarbejderne at nå at høre og genfortælle lederens fortællinger om deres særlige kendetegn og egenskaber, inden hun forlod 7T. Her ses altså et eksempel på den fleksibilitet og de ikke-intentionelle valg og begivenheder, som vi nævnte i kapitel 2, der påvirker undersøgelsesprocessen, hvor undersøgelsesmetoden kan ændres undervejs (Thagaard, 2004), og hvor det der umiddelbart forekommer interessant ift. problemstillingen mere usystematisk forfølges (Bjerg, 2006). Vi frygtede dog alligevel, at hendes opsigelse ville udgøre en risiko for, at hun ville føle et behov for at tale ud om eventuelle problemmættede fortællinger i forbindelse med integrationen under den definerende ceremoni. Men da hun havde ønsket, at 7T skulle være casevirksomhed i vores undersøgelse og under vores opklarende møde gav udtryk for, at hun oprigtigt ønskede det bedste for medarbejderne som en integreret del af SE, havde vi tillid til, at hun ville bidrage positivt til interventionen. For at sikre os yderligere at udfaldet ville bidrage positivt, var vi meget opmærksomme på at få skabt en klar styret ramme for, hvad dialogen med lederen skulle omhandle, hvilke lyttepositioner medarbejderne skulle have, samt hvorledes processen skulle struktureres. Måden hvorpå vi greb dette an vil blive uddybet i afsnit 5.2.1: Strukturering, facilitering og udfald af ceremonien.

### 5.1.3 Valg af emne for dialog med lederen

Vi valgte emnet for dialogen med lederen under ceremonien ved, at vi genlyttede optagelsen af vores indledende møde, hvor eksemplerne på hendes og medarbejdernes børende og

---

<sup>17</sup> Når vi skriver *endelige undersøgelsesresultat*, er det ment på den måde, at vores valg har konsekvenserne for resultatet af analysen af den definerende ceremoni, som dog også hænger sammen med resultatet af analysen af de individuelle dialoger, eftersom ceremonien bl.a. bliver udført med afsæt i særlige opmærksomheder fra de individuelle dialoger, hvorved vi udformer en samlet konklusion på baggrund af begge analyser, som derved er det endelige undersøgelsesresultat samt besvarelsen af vores problemformulering.

challengende adfærd i forbindelse med udfordringerne ift. integrationen blev fremhævet flere gange. Som vi nævnte i kapitel 5, fremhævede lederen endvidere ved vores indledende møde, at challenge ligeledes er en del af SE's værdigrundlag (bilag 4). Herved bekræfter vores valg af emne formålet med narrativ organisationsudvikling, som er at skabe righoldige og meningsskabende fortællinger, der kan bringe organisationen og dens medlemmer i en foretrukken retning, som understøtter organisationens resultatskabelse (Schnoor, 2013), hvilket vi nævnte i kapitel 2. Som vi nævnte indledningsvist, var det ligeledes sådanne særlige kendetegn og egenskaber, som vi bed særligt mærke i ved vores indledende fortolkninger af de individuelle dialoger. Eftersom andre skal kunne genkende og respondere bekræftende på foretrukne fortællinger, hvis de skal kunne leve og få gyldighed (ibid.), valgte vi derfor dette emne. *Ved dette emnevalg for dialogen med lederen, der både tog udgangspunkt i hendes fortællinger fra det indledende møde samt gennemgående kendetegn ved de individuelle dialoger, risikerede vi ikke, at lederen udfoldede nogle unikke hændelser fra hendes position som leder, som medarbejderne ikke kunne nikke genkendende til. Vi tænkte ligeledes over, at vores valg af netop dette emne kunne bidrage til, at medarbejderne fik en tryghed og en tro på deres egen agenthed og stemme som en del af SE, og at lederen på denne måde kunne være med til at sende dem godt videre, inden hun forlod 7T.*

*Efterfølgende har vi tænkt over, hvorvidt det havde påvirket udfaldet af den definerende ceremoni, hvis vi havde transskriberet og analyseret de individuelle dialoger inden emnevalget for og udførelsen af dialogen med lederen under ceremonien. Havde vi gjort det, havde vi muligvis kunnet sikre os yderligere, at det valgte emne var af relevans for medarbejderne, og at der ikke var et emne af større relevans. Det kunne dog herved også have vist sig, at det emne vi havde analyseret os frem til, var et emne som medarbejderne under ceremonien ikke ville kunne genkende, eftersom der kun var én medarbejder under ceremonien, som vi ligeledes havde talt med under de individuelle dialoger. Det valgte emne var ét, som både lederen og medarbejderne under de individuelle dialoger havde givet udtryk for var et kendetegn for alle medarbejderne i 7T. Som tidligere nævnt viste det sig dog, efter vi havde transskriberet og analyseret de individuelle dialoger, at det valgte emne for dialogen med lederen under ceremonien på baggrund af vores opklarende møde med lederen samt indledende fortolkninger af de individuelle dialoger, var et betydningsfuldt emne.*

Ovenstående er et eksempel på, hvordan fortolkning og analyse er en proces, der forløber gennem hele undersøgelsen og ikke kun finder sted som et resultat af kodnings- og

kategoriseringsprocessen (Thagaard, 2004). *Denne løbende fortolkningsproces har derved påvirket de valg, vi har truffet undervejs i undersøgelsesprocessen, hvilket har haft konsekvenser for vores genererede viden, efterfølgende analyse samt endelige undersøgelsesresultat.*

#### **5.1.4 Informering af leder og medarbejdere**

Vi sendte lederen en mail med en kort introduktion til emnet for dialogen under ceremonien, hvor vi bad hende om at tænke tilbage på nogle situationer, hændelser eller begivenhedsforløb, hvor hun havde oplevet medarbejderne udvise denne borende/challengende adfærd, og hvor det havde haft et positivt udfald. Vi bad hende om at gøre dette, eftersom genforfattende processer, hvor organisationsmedlemmer arbejder med at skabe foretrukne fortællinger, handler om at skabe fortællinger, der er forankret i de levede erfaringer i organisationen, og som kan fungere som alternativer til begrænsende problemhistorier (Schnoor, 2013). Vi skrev ligeledes en invitation til medarbejderne, som var en kort briefing, hvor vi indviede dem i, hvordan denne særlige dialogform ville forløbe, og hvilke roller de ville blive tildelt under ceremonien. Dette gjorde vi til dels for at tiltrække mulige deltagere men også for at give dem *informeret samtykke*, hvor de kunne vurdere, om de havde lyst til at deltage på baggrund af et yderligere kendskab til dialogformen (Thagaard, 2004). Der var dog begrænset information i denne briefing, da vi ikke ville afsløre formålet med ceremonien, da vi herved kunne risikere, at det ville påvirke deres udtalelser og ageren under ceremonien.

#### **5.1.5 Sampling af medarbejdere**

Vi overvejede, om det kun skulle være medarbejderne fra de individuelle dialoger, der skulle modtage ovennævnte invitation til at deltage i den definerende ceremoni, eftersom emnet for dialogen med lederen ligeledes var blevet med afsæt i kendetegn fra disse dialoger. Men eftersom vi på baggrund af de individuelle dialoger samt mødet med lederen havde fået et klart indtryk af, at den borende og challenginge adfærd var kendetegnende for alle medarbejderne i 7T, vurderede vi, at det genkendelige emne for medarbejderne betød, at de alle skulle modtage invitationen. Vi havde endvidere et ønske om at engagere så mange af medarbejderne i 7T som muligt i frembringelsen af nye, alternative og foretrukne fortællinger i arbejdsfællesskabet for på den måde at skabe en ønskværdig fremtid for medarbejderne som en integreret del af SE, og vi håbede derfor på et så stort fremmøde som muligt. Idet lederen derved sendte vores invitation til alle medarbejderne i 7T, ud fra hvem der havde tid og lyst til

at deltage, var der tale om convenience sampling (Bryman, 2008). Som tidligere nævnt under de individuelle dialoger i kapitel 3, var vi nysgerrige på de mere introverte softwareudvikleres perspektiver, hvortil lederen foreslog, at hun kunne spørge en bestemt medarbejder, som ikke var ligeså introvert som de andre, om interesse i at deltage i en individuel dialog med os. Men eftersom der kun var to medarbejdere, der havde meldt sig som deltagere i den definerende ceremoni, foreslog vi, at medarbejderen deltog i denne proces i stedet. På denne måde forsøgte vi at få perspektiver fra forskellige funktioner i 7T, som er et eksempel på *stratified sampling* (ibid.). Det endte altså med, at der var tre medarbejdere, hvoraf én gik igen fra de individuelle dialoger, som var interesserede i at deltage i ceremonien. *På trods af det lave deltagertal valgte vi at gennemføre ceremonien, da vi var af den opfattelse, at det kunne få positive konsekvenser for de deltagende medarbejdere samt deres kolleger, ved at medarbejderne bidrog med deres efterfølgende nuancerede fortællinger omkring integrationen i den løbende sociale forhandling af virkeligheden i 7T.* Disse fortællinger kunne være med til at understøtte foretrukne udviklingslinjer i 7T og dermed bidrage til en ønskværdig fremtid for medarbejderne som en integreret del af SE.

## **5.2 Videngenerering – udførelse af den definerende ceremoni**

I det følgende afsnit vil vi redegøre for vores valg og konsekvenserne af disse ift. den definerende ceremoni; vi vil indledningsvist forklare vores strukturering af ceremonien og derefter gennemgå faciliteringen under de fire faser, hvor vi løbende reflekterer over udfaldet. Afslutningsvist vil vi beskrive vores egen rollefordeling under ceremonien, samt overvejelser omkring stemningen under denne.

### **5.2.1 Strukturering, facilitering og udfald af den definerende ceremoni**

Under udførelsen af den definerende ceremoni foretager vi, som nævnt i kapitel 2, en kombination af bevidning og reflekterende processer. Da definerende ceremonier kan være meget virkningsfulde og have stor effekt og efterliv i organisationen (Schnoor, 2013), var det vigtigt, at dialogen med lederen ikke kom til at omhandle problemmættede fortællinger, som ville blive yderligere forstærket ved medarbejdernes genfortællinger. Med afsæt i dette var vi opmærksomme på, at det var vigtigt, at vi styrede dialogen med lederen i 1. fase i den ønskede retning. Eftersom vi opfattede medarbejderne som insidere med en betydningsfuld viden om

integrationen med SE, kunne de bidrage med gavnlige perspektiver, eftersom de har ”mærket det på egen krop”, men der kunne også være en risiko for, at genfortællingerne ikke ville bidrage til udviklingen af en rig historie, som vi nævnte i kapitel 2. For at imødekomme denne eventuelle problemstilling fandt vi en tryghed i at tildele medarbejderne de anviste lyttepositioner fra bevidning i anden fase (bilag 5). Vi inddrog også dele af det sekventielle reflekterende team i denne fase, ved at vi lod medarbejderne inspireres af og koble sig på det, som de foregående medarbejdere havde sagt. Som nævnt i kapitel 2 består bevidningspraksissen af mindst tre faser men kan udvides med flere afhængigt af processen (Schnoor, 2013). Efter den tredje fase, hvor vi havde en dialog med lederen omkring, hvordan det havde været at høre medarbejdernes genfortællinger, tilføjede vi en fjerde fase, hvor både lederen og medarbejderne deltog i en fælles dialog med inspiration fra reflekterende processer.

Vores definerende ceremoni adskiller sig dog også fra den traditionelle anvendelse af både bevidning og reflekterende processer, ved at vi anvender metoden ”omvendt” forstået på den måde, at formålet med ceremonien ikke var at synliggøre og forstærke foretrukne elementer i lederens (fokuspersonens) fortælling, og dermed anerkende lederen, eftersom hun stoppede i 7T. Formålet var derimod at påvirke medarbejdernes opfattelser og perspektiver om aspekter af integrationen med SE og skabe udvikling og forandring hos dem, da de fortsætter i deres jobpositioner som en del af SE. Dette er også grunden til, at vi bad lederen forberede eksempler på medarbejdernes borende og udfordrende adfærd og ikke fokuserede på en synliggørelse af hendes personlige betydningsfulde historier om det givne emne, som organisationsmedlemmerne var sammen om at arbejde med.

#### ***5.2.1.1 Fase 1: Dialog med lederen***

Vi valgte at have en genforfattende dialog med lederen omkring hendes forberedte eksempler på medarbejdernes borende og udfordrende adfærd, hvor vi indledte dialogen med at få en bekræftelse fra lederen på, at disse betegnelser var passende. Vi faciliterede efterfølgende dialogen ved at hjælpe lederen med at udfolde og forbinde fortællingerne om disse eksempler ved at anvende den del af vores dialogværktøjskasse, der omhandler narrativ praksis, særligt med anvendelsen af nogle af spørgsmålene fra positionskort 2, som giver mulighed for at udfolde unikke hændelser i detaljer som led i skabelsen af foretrukne fortællinger. Vi anvendte endvidere spørgsmål til det dobbelte landskab, som består af spørgsmål til

handlingens og betydningens landskab (bilag 2). Vi udformede ikke en egentlig dialogguide, men vi nedskrev nogle mulige spørgsmålstyper, som hjalp til udfoldelsen og forbindelsen af hendes eksempler (bilag 5). *Ovenstående illustrerer, at det på forhånd besluttede formål med dialogen med lederen fik konsekvenser for vores anvendelse af bestemte dele af dialogværktøjskassen. Dette fik konsekvenser for udfaldet, som ville have været anderledes, hvis vi havde haft et andet formål og havde struktureret dialogen ud fra andre spørgsmålstyper.* Her bliver det altså tydeligt, hvordan vi ikke bare står uden for genstandsfeltet men derimod virker aktivt ind i det og er medspillere i genereringen af viden (Bjerg, 2006).

Det viste sig desværre, at dialogen med lederen efter kort tid kom til at omhandle problemmættede fortællinger om de udfordringer, som særligt hun og resten af den øverste ledelse i 7T havde oplevet ift. integrationen med SE. I perioden mellem vores møde til udførelsen af den definerende ceremoni var lederens fokus altså rykket fra, at de i 7T havde boret og udfordret SE og overvundet mange af udfordringerne, til en frustration over hvor problematisk det havde været med alle disse. Vi tolker lederens frustrationer og negative fremlæggelse af fortællingerne som afledt af, at hun har opsagt sin stilling, hvilket vi som tidligere nævnt havde frygtet. For selvom nogle af fortællingerne var de samme som under vores indledende møde, hvor lederen fremhævede 7T's styrker ift. deres fremtid som en integreret del af SE, blev udlægningen under ceremonien mere negativ og problemmættet. I et narrativt perspektiv kan dette hænge sammen med plottet i lederens nye fortælling, hvor hun nu kæder begivenheder sammen, der giver mening og stemmer overens med, hvorfor hun har opsagt sin stilling. Dette er et vigtigt opmærksomhedspunkt, idet negative problemmættede fortællinger kan få et uheldigt efterliv blandt de tilbageværende medarbejdere, hvor sådanne tynde konklusioner har en tendens til at avle flere tynde konklusioner og medvirke til at fastholde og forstærke problemforståelser (Schnoor, 2013).

Lederens fortællinger tog som nævnt hovedsageligt udgangspunkt i hendes egne oplevelser og handlinger, og hun kom kun med få direkte eksempler på medarbejdernes borende og udfordrende adfærd, som vi havde bedt hende om at forberede. Men hver gang vi spurgte til det i løbet af dialogen, bekræftede hun, at den borende og udfordrende adfærd også var kendetegnende for medarbejderne i 7T. Det lykkedes os endvidere at styre dialogen og få drejet den over på fortællinger om, at de i 7T rent faktisk er lykkedes med at besejre mange af de udfordringer, som lederen fortalte om. Dette gjorde vi ved at dekonstruere lederens problemmættede fortællinger og få de unikke hændelser frem i lyset. Vha. dobbeltlytning

lyttede vi både til problemets effekt og relation til lederens fortællinger, men vi lyttede samtidig efter konkrete begivenheder i fortællingerne, hvor problemet ikke havde haft indflydelse. *På denne måde fik vores styring af dialogen med lederen positive konsekvenser for udfaldet af ceremonien ved, at vi fik vi drejet lederens fortællinger i en mere fordelagtig og positiv retning, hvorved vi derved fik sået de første frø til skabelsen af mere foretrukne fortællinger. Det fik ligeledes positive konsekvenser ved, at vi på denne måde forhindrede, at lederens tynde konklusioner ville medvirke til at fastholde og forstærke problemforståelser, som kunne skabe et u hensigtsmæssigt efterliv i 7T.*

#### ***5.5.1.2. Fase2: Dialog med medarbejderne med udgangspunkt i deres lyttepositioner***

Vi indledte dialogen med de tre medarbejdere ved at minde dem om, at de skulle genfortælle ud fra lyttepositionerne, og vi fremhævede i denne sammenhæng, at det ikke handlede om at rose, påpege styrker, vurdere lederens indsats eller fortolke lederens handlinger eller udsagn. En enkelt medarbejder afveg dog fra dette ved at takke lederen for hendes fortællinger og give klart udtryk for, at det havde gjort en forskel at høre dem. Alle medarbejderne gav endvidere udtryk for, at de kunne genkende den borende og challenginge adfærd hos dem selv og deres kolleger. Dette skabte den tilsigtede kontekst for, at lederen og medarbejderne kunne fortælle og genfortælle eksempler på unikke hændelser i forbindelse med integrationen med SE, så disse kunne blive foldet ud og tyknet som dele af foretrukne fortællinger.

Men lederens problemmættede fortællinger påvirkede også medarbejdernes genfortællinger, hvor især den første medarbejder oplevede lederens fortællinger meget negativt, hvilket ikke bidrog til udviklingen af en rig historie. *Dette kan hænge sammen med, at medarbejderen som insider har en betydningsfuld viden om de erfaringer og vanskeligheder, som lederen fortæller om. I denne sammenhæng fik det dog positive konsekvenser, at vi lod medarbejderne blive inspireret af og koble sig på hinanden ved inddragelsen af retningslinjerne fra det sekventielle reflekterende team; for de sidste to medarbejdere, som havde hæftet sig ved det mere positive i fortællingerne; at lederen rent faktisk var lykkedes med at komme i mål og løse problemerne, koblede sig på den første medarbejders negative genfortælling. Medarbejderne påvirkede dermed hinanden med deres forskellige genfortællinger af det, som lederen havde fortalt, som gjorde, at de alle gik derfra med en nuanceret forståelse, som de ikke havde, før de deltog i den definerende ceremoni. Vi havde derved en forhåbning om, at dette ville få positive konsekvenser*



*ved muligheden for, at vi fik plantet små frø til skabelsen af foretrukne fortællinger, der kunne bidrage til en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE.*

Modsat det traditionelle formål med reflekterende processer (Rasmussen & Svarrer, 2008), lod vi ikke medarbejderne koble sig på hinanden med det formål, at summen af den samlede gruppeproces skulle bidrage til lederen, men derimod til medarbejderne selv; *vi ønskede at igangsætte en gruppeproces, som kunne få positive konsekvenser ved, at medarbejderne kunne påvirke hinandens meningsskabende processer omkring integrationen med deres forskellige insider perspektiver. På denne måde ville de få udvidet og omformet fortællingerne til én fælles foretrukken fortælling, som kan medvirke til at styrke arbejdsfællesskabet og den fælles resultatskabelse samt bidrage til en ønskværdig fremtid.* Dette ville ikke have fundet sted på samme måde, hvis vi havde fulgt retningslinjerne fra bevidning og haft en opdelt dialog med hvert enkelt vidne.

### ***5.2.1.3 Fase 3: Dialog med lederen på baggrund af dialogen med medarbejderne***

Efter dialogen med medarbejderne vendte vi igen tilbage til lederen og havde en dialog med hende om, hvordan det var at høre medarbejdernes genfortællinger af det, hun lige havde fortalt, hvad hun havde bidt særligt mærke i, og hvilke nye perspektiver dette eventuelt havde givet hende (bilag 5). Det viste sig, at hun, fremfor at respondere på medarbejdernes genfortællinger, i stedet gav udtryk for, at hun var kommet i tanker om endnu flere eksempler på udfordringer, der havde været i forbindelse med integrationen. Dette kan skyldes at lederen, som nævnt under fase 1, var i gang med at tykne sin nye fortælling, så den gav mening ift., at hun havde valgt at opsiges sin stilling. Og da ikke alle medarbejderne anerkendte hendes problemmættede fortællinger og bidrog til at tykne dem, men nuancerede dem ved at se det positive i, at det rent faktisk er lykkedes at løse udfordringerne, bidrog det ikke til plottet i hendes nye fortælling. Vi tolker dette som et udtryk for, at lederen har følt sig i *konfliktfyldt farvand* og derfor er langt mere optaget af sin egen fortælling end af andres (Schnoor, 2013). *Vi har efterfølgende vurderet, at vi skulle have styret denne fase mere, da dette kunne have haft positive konsekvenser ved, at vi derved havde fået rettet dialogen hen imod det, der var tiltænkt.* Dette kunne vi have gjort ved at give lederen de samme lyttepositioner, som vi gav medarbejderne, eller ved at stille hende lignende spørgsmål, da vi registrerede, at hun ikke gav en respons på medarbejdernes genfortællinger. *Dette kunne have haft positive konsekvenser ved, at det havde været styrende for, at hun havde koblet sig mere på*

*medarbejdernes genfortællinger, hvilket kunne have bidraget til skabelsen af foretrukne fortællinger. Dette ville ligeledes have understøttet vores "omvendte" formål med den definerende ceremoni, eftersom medarbejderne herved ville blive sat i lederens position, hvilket ville få positive konsekvenser for udviklingen og forandringen, der ville blive skabt hos medarbejderne.*

#### **5.2.1.4 Fase 4: Afsluttende dialog med medarbejderne og lederen**

Den fjerde fase vi valgte at tilføje (bilag 5), var tiltænkt som en måde, hvorpå vi kunne samle op og tydeliggøre, hvilke mulige nye perspektiver medarbejderne (og lederen) havde erhvervet sig under ceremonien. Her satte vi os i en cirkel så alle kunne se hinandens ansigter, hvilket åbnede op for en fælles refleksion og dialog. Vi henvendte os først til medarbejderne og spurgte, hvordan det havde været at lytte til lederens respons på deres genfortællinger. En medarbejder virkede skuffet over, at lederen ikke responderede på disse men i stedet kom med flere negative historier, hvilket en anden medarbejder tilsluttede sig. Da formålet med den definerende ceremoni var at tykne lederens eksempler på medarbejdernes borende og challengende adfærd, så de kunne fungere som veje ind i alternative og mere foretrukne fortællinger, var det problematisk, at lederen ikke forholdt sig til genfortællingerne men i stedet bragte flere problemmættede fortællinger på banen. Dette er en tydelig indikation på, at vi, som tidligere nævnt, burde have styret tredje fase mere stringent. Men heldigvis bidrog den tredje medarbejder med et mere nuanceret perspektiv, hvorved der opstod en spontan dialog og refleksiv gruppeproces mellem medarbejderne med en meningsudveksling omkring hinandens perspektiver. Det vakte bl.a. overraskelse blandt medarbejderne, at den medarbejder, der også havde medvirket i de individuelle dialoger, og som var kendt for sin negative indstilling til integrationen, generelt var positivt indstillet i sin genfortælling under ceremonien. Det vakte ligeledes overraskelse, at den medarbejder, der normalt var positiv, genfortalte lederens fortællinger negativt. Det er tydeligt, at medarbejdernes indbyrdes refleksioner bidrog til at nuancere deres opfattelser, og at dette medvirkede til at dekonstruere især den ene medarbejders opfattelse af lederens problemmættede fortællinger.

Efter et stykke tid afbrød vi medarbejdernes indbyrdes dialog for at inkludere lederen. Hun forsøgte nu at bidrage til det mere positive fokus, der var kommet blandt medarbejderne, men hendes frustrationer trængte stadig igennem. Medarbejderen, der oplevede fortællingerne

negativt, responderede på dette og fortalte, at det var lederens frustrationer under fortællingerne, der medførte den negative påvirkning af hendes genfortælling. Denne kommentar fik igen lederens negative fortællinger i gang og for at undgå yderligere negativ påvirkning af medarbejderne, som netop var begyndt at få en mere nuanceret opfattelse, greb vi ind og bremsede lederen ved at spørge ind til, om hun var blevet anerkendt for hendes mange kampe. Dette gjorde vi, fordi vi tolkede lederens gentagne negative fortællinger som et udtryk for mangel på tilkendegivelse af, at hendes store arbejdsindsats under integrationen blev værdsat. Det viste sig, at det var medarbejdernes anerkendelse hun havde manglet ift. hendes kampe for personaleforholdene, hvorved stemningen ændrede sig, og en af medarbejderne derved fremhævede SE HR direktørens ansvar ift. fremlæggelsen af de forringede personaleforhold. Medarbejderne bidrog i denne sammenhæng ved efterfølgende at fokusere på deres fremadrettede behov for bl.a. at høre positive succeshistorier om integrationen med SE. Under resten af ceremonien deltog alle i den reflektive gruppeproces, og selvom lederen stadig fokuserede på problemmættede fortællinger om integrationen, bidrog medarbejdernes forskellige perspektiver på disse til et mere nuanceret syn. *Det havde altså på den ene side positive konsekvenser, at vi gik ind og styrede processen på de tidspunkter, hvor den ikke bevægede sig i en hensigtsmæssig retning, og det var samtidig på den anden side positivt, at der opstod en mere fri social meningsudveksling, da dette ligeledes påvirkede frembringelsen af udvikling og forandring hos medarbejderne og til dels også hos lederen.* Det bliver her tydeligt, at virkeligheden ikke findes "derude" men skabes gennem vores sproglige kommunikation af den, hvorved virkeligheden bliver til via en social meningsudveksling og forhandling (Schnoor, 2013). Selvom vi ikke udførte den definerende ceremoni med det formål at udvikle og forandre lederens opfattelser og perspektiver om emnet, afsluttede vi alligevel fasen og derved ceremonien med hendes udtalelser omkring, hvordan det havde været at tale om det på denne måde. Dette valgte vi at gøre, eftersom den definerende ceremoni er en særlig dialogform, og vi ydermere havde udført den med et "omvendt" formål og derved ville sikre os, at vi fik rundet det ordentligt af med lederen, så hun gik derfra med en god fornemmelse.

#### **5.2.1.5 Da ceremonien er slut**

Umiddelbart efter ceremonien sluttede, mens vi alle stadig sad i lokalet, blev vi bekendt med, at lederen havde talt med nogle af medarbejderne om sine negative oplevelser i forbindelse

med integrationen, efter hun havde opsagt sin stilling. Den medarbejder, der genfortalte lederens fortællinger negativt, var en af disse, og vi har efterfølgende reflekteret over, at dette kan have haft indflydelse på og forstærket, at medarbejderen foretog denne negative genfortælling. *Vi har reflekteret over, at vores dialog med lederen i den definerende ceremoni efterfølgende kan have fået positive konsekvenser på den måde, at vi muligvis har nået at bremse nogle af de negative fortællinger, som hun kunne have nået at sprede og forstærke i 7T, inden hun stoppede.* Ved vores dialog med lederen under ceremonien fik hun herved mulighed for at udfolde nogle af hendes problemmættede fortællinger, som vi heldigvis fik styret mod en positiv retning, hvorved hun fik luft for disse frustrationer. *Så selvom udfaldet af dialogen med lederen bar præg af de indbyrdes indledende samtaler, vi havde haft, om risikoen for at hendes opsigelse i 7T ville resultere i et behov for at tale ud om problemmættede fortællinger i forbindelse med integrationen, havde dialogen muligvis alligevel positive konsekvenser for efterlivet i 7T.*

### **5.2.2 Vores rollefordeling og overvejelser omkring stemning under ceremonien**

Vi var begge to til stede under den definerende ceremoni, men vi havde delt ansvaret for de forskellige faser i processen op mellem os. Vi var dog begge var aktivt deltagende i løbet af faserne og hjalp hinanden med at sørge for, at ceremonien bevægede sig i den ønskede retning. Vi valgte denne struktur, eftersom vi begge var forholdsvis uerfarne med udførelsen af ceremonien.

Inden vi påbegyndte ceremonien gav vi en kort briefing, hvor vi informerede medarbejderne om, hvordan denne særlige dialogform ville komme til at forløbe, samt at optagelsen af ceremonien skulle bruges til vores videres arbejde med specialet. Eftersom ceremonien kan føles meget uvant, var det vigtigt for os, at de følte, at de var i trygge hænder, hvorved vi forsøgte vi at skabe en behagelig og anerkendende stemning. *Dette havde vi til dels fokus på, eftersom konsekvenserne af skabelsen af et fortroligt rum kunne gøre, at de fik lyst til at ytre sig, hvorved vi ville få flere perspektiver på integrationen og derved en rigere viden. Det var dog af endnu større vigtighed for os, at det blev en god oplevelse for dem, så det kunne få positive konsekvenser for dem ved at være givende i forbindelse med en mulig skabelse af nuancerede og foretrukne fortællinger om integrationen med SE.* Det lykkedes os at skabe en afslappet, tryk og tillidsfuld stemning i rummet med jokes og grin, hvilket resulterede i en dialogform, hvor alle udtrykte sig åbent og ærligt trods den uvante teknik. *Denne stemning fik derved positive*

*konsekvenser for udfaldet af den definerende ceremoni, den efterfølgende analyse samt det endelige undersøgelsesresultat. Grundet den specielle følelse, som deltagerne kan sidde med efter deltagelsen i denne særlige dialogform, brugte vi noget tid i debriefingen på at besvare deres spørgsmål ang. yderligere forklaringer af formålet med teknikken, og vi fik endvidere en afklaring omkring deres tanker vedrørende anonymitet.*

*Efter udførelsen af den definerende ceremoni oplevede vi, at ceremonien ligeledes fik positive konsekvenser for vores videngenerering, eftersom vi herved fik flere perspektiver på integrationen og derved en mere nuanceret viden. I sammenhæng med dette, og på baggrund af vores beskrivelse af strukturering, facilitering og udfald af ceremonien, bliver det tydeligt, hvordan anvendelsen af denne bestemte dialogform, med en kombination af retningslinjer fra bevidning og gruppedialoger fra reflekterende processer samt det på forhånd besluttede formål med ceremonien, blev de optikker, igennem hvilke vi betragtede og konstruerede vores empiriske iagttagelsespunkt. Som tidligere nævnt fik dette konsekvenser for udfaldet af ceremonien, men det fik også konsekvenser for den genererede viden, efterfølgende analyse samt det endelige undersøgelsesresultat. Udfaldet af den definerende ceremoni er altså en konsekvens af en særlig konstruktion som er mundet ud i en viden, der er socialt skabt i den sproglige og kommunikative interaktion mellem os og lederen, os og medarbejderne, medarbejderne imellem samt og medarbejderne og lederen. Dette er endnu et tydeligt eksempel på, hvordan vi ikke bare står uden for genstandsfeltet men derimod virker aktivt ind i det og er medspillere i genereringen af viden (Bjerg, 2006).*

### **5.3 Bearbejdning af den definerende ceremoni**

I det følgende afsnit vil vi præsentere valg og konsekvenser ift. transskriberings-, kodnings- og analyseprocessen i forbindelse med ceremonien. Eftersom disse processer er meget lig de tilsvarende for de individuelle dialoger i kapitel 3, vil vi kun uddybe de forhold, der er anderledes for bearbejdningen af ceremonien.

#### **5.3.1 Transskribering**

Vi valgte at transskribere den definerende ceremoni med udgangspunkt i vores transskriptionsguide (bilag 3). Eftersom den af os, der transskriberede den definerende

ceremoni, oplevede en dybere indsigt i denne, genlyttede den anden optagelsen af ceremonien og læste endvidere transskriptionen grundigt igennem.

### 5.3.2 Kodning

Som udgangspunkt for vores analyse af ceremonien anvendte vi open coding og axial coding fra Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1990 i Bryman, 2008), da vi havde til hensigt at skabe så empirisk funderede kategorier som muligt, så udfaldet af vores analyse kunne vække genklang hos medarbejderne og være en hjælp ift. en ønskværdig fremtid som en integreret del af SE.

#### 5.3.2.1 Open coding

Under vores individuelle udførelse af 1. del af open coding blev vi opmærksomme på, at vores viden fra de individuelle dialoger blev medkonstruerende for udformningen af koncepterne. *Denne viden fik altså konsekvenser for den efterfølgende analyse samt det endelige undersøgelsesresultat, som muligvis havde været anderledes, hvis vi ikke havde denne forforståelse fra de individuelle dialoger.* Da vi havde udført 1. del af open coding, udførte vi 2. del (ibid.) i fællesskab ved en social forhandling af koncepterne, hvorved de fælles skabte koncepter blev dem, vi kunne blive enige om. Vi havde stort set noteret de samme koncepter, men vi oplevede dog flere gange, at vi, på trods af transskriberingen af den definerende ceremoni, måtte høre optagelsen af ceremonien igen for at høre medarbejdernes udtalelser i den pågældende kontekst. Dette kan skyldes, at vi ikke blot havde en dialog med én enkelt person, men at teknikken gjorde, at der opstod gruppeprocesser og meningsudveksling medarbejderne og lederen imellem, hvilket krævede ekstra koncentration og opmærksomhed, hvis vi ville sikre os at udvikle den mest genkendelige fortolkning af ceremonien i analysen. *Havde vi ikke dobbelttjekket vores forståelser, når der opstod tvivl herom, kunne det have haft negative konsekvenser for analysen og undersøgelsens resultat, eftersom vi kunne have givet en udlægning af medarbejdernes forståelser af virkeligheden, som ikke havde været helt genkendelig for dem, hvilket kunne have påvirket brugbarheden af vores undersøgelse.*

Vi sammenlignede og grupperede løbende koncepterne og udformede fælles konstruktioner af foreløbige kategorier, som vi noterede i starten af transskriptionen. Eftersom udførelsen af ceremonien var mere stringent og styret på baggrund af retningslinjerne fra bevidning og det klare formål, hvor vi havde en dialog med lederen om et på forhånd besluttet emne samt en

styret dialog med medarbejderne med afsæt i dette, opstod der et begrænset antal kategorier. *Til gengæld opnåede vi en dybere forståelse af disse, hvilket fik positive konsekvenser for vores analyse, eftersom denne kunne udføres på et solidt forståelsesmæssigt grundlag af det på forhånd givne emne.* Eftersom dette var én samlet proces lod vi kategorierne stå i starten af transskriptionen og beholdt ligeledes de noterede koncepter i margen, så vi kunne orientere os ud fra disse under udarbejdelsen af analysen.

### **5.3.2.2 Axial coding**

Da vi havde færdiggjort 1. og 2. del af open coding, påbegyndte vi axial coding (ibid.) ved at lave forbindelser mellem kategorierne og gruppere dem ud fra sammenhænge, årsager og konsekvenser ud fra transskriptionen og i dialogen med hinanden. *Udover at vi udformede disse forbindelser med vores problemformulering og teoretiske perspektiv for øje, som dermed blev medkonstruerende for udfaldet, blev forbindelserne mellem kategorierne endvidere udformet på baggrund af vores viden fra de individuelle dialoger, så disse ligeledes blev medkonstruerende.* Så selvom vi forsøgte at holde de to videngenereringsprocesser adskilt, kom de alligevel til at påvirke hinanden, ved at vi fortolkede den definerende ceremoni ud fra den forforståelse, vi havde fået fra de individuelle dialoger. Her bliver vores tidligere nævnte betragtning af metode som et analysestrategisk fænomen tydelig ved, at vi i vores undersøgelsesproces foretager valg, som får betydning for den viden, der genereres som resultat af processen (Hansen & Sehested, 2003), hvor de forskellige aspekter af forskningsprocessen endvidere overlapper hinanden (Thagaard, 2004). Vi blev ligeledes opmærksomme på, at vores udvidede forståelse og de nye perspektiver, der opstod under den definerende ceremoni, gav os en mere nuanceret forståelse af de individuelle dialoger. Hvis vi havde foretaget analysen af de individuelle dialoger efter analysen af ceremonien, ville denne derfor muligvis have set anderledes ud.

### **5.3.3 Analyse**

Vi udarbejdede analysen af den definerende ceremoni med afsæt i kategorierne i starten af transskriptionen, hvis indhold bestod af koncepterne i margen. Eftersom analysen blev udarbejdet på baggrund af én samlet proces bestående af lederens og medarbejdernes udsagn, opbyggede vi analysen ved at præsentere lederens forskellige fortællinger, samt hvordan medarbejderne genfortæller disse på tværs af faserne i ceremonien. I denne proces gik vi i dialog med transskriptionen og forsøgte at udvikle, afklare og udvide, hvad lederen og

medarbejderne udtrykte, hvor vi mærkede fordelene ved ikke at læse ceremonien opdelt under forskellige passager i adskilte dokumenter. Ved at læse de relevante passager i deres kontekst, blev det lettere at foretage en empirisk genkendelig analyse. *Denne kontekstuelle læsning af passagerne fik konsekvenser for analysen af den definerende ceremoni, det endelige undersøgelsesresultat samt genkendeligheden hos medarbejderne og derved brugbarheden af vores undersøgelse.*

Lederens og medarbejdernes beskrivelser i ceremonien er præget af den forståelse, de har af deres erfaringer, som både er lokale og kontekstuelle af karakter, og der foregår en meningsudveksling og social forhandling under ceremonien, som ligeledes udvider og ændrer særligt medarbejdernes perspektiver, men til dels også lederens. Vores forståelse og tolkning af ceremonien er imidlertid præget af vores klare formål med ceremonien samt teoretiske perspektiv. *Analysen af ceremonien er derfor en konsekvens af dialogen mellem lederens og medarbejdernes, samt disse socialt forhandlede meningskabelser, og vores individuelle samt socialt forhandlede forståelser.*



## 6. Analyse af den definerende ceremoni

Som vi nævnte i kap. 5, er den definerende ceremoni en kontekst for, at lederen og medarbejderne får mulighed for at fortælle og genfortælle de foretrukne udviklingslinjer eller unikke hændelser i forbindelse med integrationen med SE, så disse kan blive foldet ud og tyknet som dele af foretrukne fortællinger. På baggrund af vores indledende møde med lederen samt kendetegn ved de individuelle dialoger, bad vi lederen, som nævnt i kapitel 5, om at forberede nogle eksempler på unikke hændelser med udgangspunkt i situationer, hændelser eller begivenhedsforløb, hvor hun har oplevet medarbejderne udvise en borende og udfordrende adfærd, hvor det har haft et positivt udfald.

I dette kapitel vil vi analysere lederens fortællinger, samt hvorledes medarbejderne reagerer på og genfortæller disse. Vi vil i denne sammenhæng redegøre for fordele og ulemper ved, at lederen fortæller de respektive historier, hvordan de bidrager til forskellige perspektiver hos de tre medarbejdere, og hvordan de belyser dem fra forskellige positioner. Afslutningsvist vil vi opsamle og diskutere de vigtigste aspekter af analysen, samt hvorledes den definerende ceremoni har bidraget til skabelsen af nuancerede perspektiver på lederens problemmættede fortællinger ift. integrationen, så disse er blevet udvidet til alternative og mere foretrukne fortællinger. Vi vil endvidere delkonkludere på, hvorledes narrativ organisationsudvikling kan bidrage til en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE.

### 6.1 Analysens inddeling

Lederens fortællinger inddeles i forskellige temaer, som hver indeholder tre niveauer: Lederens fortælling, medarbejdernes genfortælling af denne samt vores tolkning af dette i relation til, hvorledes den definerende ceremoni bidrager til skabelsen af nuancerede perspektiver som dele af foretrukne fortællinger.

#### 6.1.1 7T's udfordringen og boren

Som vi nævnte i kapitel 5, bekræfter lederen indledningsvist vores valgte betegnelse ift., at de i 7T udfordrer, hvortil lederen siger: *"Udfordrer eller udfordrer, det er det, vi er opdraget til i 7T, det er en af værdierne, vi stiller spørgsmålstejn. Vi får ikke bare stillet en opgave, og så udfører vi den, altså vi stiller spørgsmålstejn til: "Hvorfor skal vi gøre det?" (...) eller: "Kunne det*

*ikke være smartere at gøre det på en anden måde?”. Jeg synes, vi udfordrer, vi parerer ikke bare ordre” (DC<sup>18</sup>: S. 1: 27-31).*

Lederen fortæller forskellige historier, hvor denne borende og challenginge adfærd er kommet til udtryk. Et af eksemplerne handler om, da 7T bliver bedt om at skifte til SE's navn og logo kort tid efter opkøbet. Dette er en kompliceret proces, da det også indbefatter, at det ændres i alle 7T's softwareprodukter. En medarbejder påpeger, at det ikke er noget, de kan gøre hurtigt, da det kræver ændringer i koder, dokumentation, produktblade mv. og siger, at det er mere hensigtsmæssigt, hvis de venter med at gøre det til næste release. Dette er 10 måneder senere, end SE har ønsket, men de accepterer det alligevel.

Lederen vurderer også, at det er kendetegnende for 7T, at de fixer tingene. Hun fortæller om en episode, hvor der i lang tid havde været problemer med, at e-mails kunne være et døgn undervejs grundet forskellige systemer i "gamle og nye" SE afdelinger. Ingen i SE havde tilsyneladende gjort noget ved problemet, men det vælger 7T at gøre, hvortil lederen fortæller: *"Så vi måtte igennem 4 eller 5 instanser, før det så kom helt op på high level i USA hos en eller anden, der så kunne fixe det her (...). Og lige pludselig siger folk: "Ej hvor er det smart det her, at vi får en mail lige lidt efter, at I har sendt den, er det ikke fantastisk!"* (DC: S. 4-5: 194-197). Hun synes, at det er ironisk, at det ikke kan lade sig gøre at sætte et system op, så man kan sende og modtage mails inden for få minutter, når SE's strategi netop fokuserer på digitalisering som en integreret del af forretningen, og hun fortæller endvidere, at medarbejderne i 7T griner af det.

Lederen er stolt af, at de i 7T gør noget ved problemerne, og hun oplever, at de på det område adskiller sig fra medarbejderne i SE, ved at de afslutter tingene, giver en tilbagemelding, og husker at takke dem der har hjulpet. Hun fortæller, at det ligeledes er noget, som SE's ledelse har bemærket, hvorved de fornemmer, at 7T har en speciel kultur, som 7T's leder forklarer med følgende udsagn: *" (...) de kan også godt fornemme, at vi har en speciel kultur heroppe og en speciel måde at arbejde på, og der er bare en særlig dynamik – dynamik og engagement (...). Og der håber de jo virkelig på, at når vi skal co-locate, flytte sammen, at vi kan smitte lidt af på de andre SE medarbejdere"* (DC: S. 6: 258-261). Lederen vurderer endvidere, at 7T's særlige kendetegn og egenskaber vil være med til, at de i 7T nok skal få deres stemme hørt i det store SE regi på trods af deres lille størrelse og udtaler: *"(...) vi har nogle insisterende medarbejdere,*

---

<sup>18</sup> DC: Definerende ceremoni

*vi har ikke nogen, der bare ligger sig om på ryggen og logrer med halen og siger: "Jamen, hvis vi får cola ude det nye sted, så gider vi ikke at challenge, udfordre noget", sådan er vores medarbejdere ikke!"* (DC: S. 6: 267-270).

Som vi nævnte i kap. 5, tager lederens fortællinger hovedsageligt udgangspunkt i hendes egne kampe i forbindelse med integrationen. Men hun bekræfter dog gentagende gange, når vi spørger til det, at denne adfærd er kendetegnende for stort set alle medarbejderne i 7T, som hendes indledende citat også viser. Medarbejderne giver ligeledes udtryk for, at de godt kan genkende lederens fortællinger om 7T medarbejderne som nogen, der stiller spørgsmålstejn, borer og challenger, indtil udfordringerne er løst. Nogle af medarbejderne mener, at det er meget kendetegnende for dansk virksomhedskultur, men at det også handler om, at de i 7T er akademikere, der som ingeniører og softwareudviklere beskæftiger sig med at løse problemer, og som har været vant til at løse opgaver i en lille virksomhed. De udtrykker, at dette adskiller sig fra fransk virksomhedskultur og fra at være medarbejder i en mere produktionsorienteret mastodont som SE. En medarbejder genkender fra en tidligere ansættelse i en stor global virksomhed, at de har svært ved at håndtere den danske kultur, hvor medarbejderen er vant til at blive hørt, hvilket anerkendes af en af de andre medarbejdere.

Det har endvidere vakt glæde for medarbejderne at høre, at det trods alt er lykkedes 7T at overvinde de mange udfordringer i et større omfang, end de var klar over, samt at det lyder til, at der er et håb om, at 7T ligeledes for fremtiden vil være i stand til at påvirke processerne i SE. Da vi spørger til, hvorvidt det siger noget om 7T's styrke, svarer medarbejderen: *"Jeg synes mere det viser noget om, overraskende faktisk, om nogle af de beslutningstagere, som er i SE, at man er i stand til at lytte, høre og ikke overhøre de ønsker, som evt. måtte komme, så kan man måske så være lidt glad og lidt stolt"* (DC: S. 12: 551-554). En anden medarbejder er også positivt overrasket over lederens fortællinger og siger: *"Det var rart at høre, at der åbenbart oppe i organisationen er en accept af, at vi udfordrer dem (...)"* (DC: S. 13: 592-293). Medarbejderen fortæller, at dette ikke har været indtrykket ift. medarbejderens arbejde på at løse en netværksproblematik. Her føler medarbejderen, at de bliver spillet ud imod sig selv og trukket rundt i manegen af nogen, der bare ikke vil have, at de skal have deres vilje. Medarbejderen afslutter fortællingen med at sige: *"Da er det rart at*

*høre, at der åbenbart er accept af, at vi godt kan noget, også selv om det er at stryge SE mod hårene. Så det synes jeg, er også en positiv ting” (DC: S. 13: 595-597).*

Det har tilsyneladende en gunstig indvirkning på medarbejderne og til dels også på lederen at få italesat, hvilke positive kendetegn og egenskaber de besidder i 7T.

Det har ligeledes en positiv indvirkning på medarbejderne at høre, at de har overvundet udfordringerne ift. integrationen med SE i et større omfang, end de var klar over, hvilket giver dem håb om, at de ligeledes for fremtiden vil være i stand til at påvirke processerne i SE. Det hjælper endvidere medarbejderne at høre lederen fortælle, at deres borende og udfordrende adfærd også værdsættes af SE.

Lederens fortællinger om den borende og udfordrende adfærd i 7T tager dog udgangspunkt i tynde og problemmættede fortællinger om SE. Dette påvirker især én af medarbejderne og kan endvidere være problematisk for en ønskværdig integration.

### **6.1.2 Lederens tynde problemmættede fortællinger om SE**

De tynde og problemmættede fortællinger om SE påvirker til dels medarbejderne negativt under den definerende ceremoni. En medarbejder betegner fortællingerne metaforisk som Tom & Jerry og siger i denne sammenhæng: *”(...) vi har SE, det er den her Tom, som der er den store stærke, men ikke særlig kloge. Og Jerry, det er den her lille mus, som hele tiden er den kvikke, og som undslipper. Og på et eller andet tidspunkt, så bliver man bare træt af at se Tom & Jerry.(...). Og så hæftede jeg mig meget ved, at det var meget negativt, der var ikke rigtig noget positivt. Det er lige før, man bliver helt deprimeret over at være i 7T og blive op spist af den her SE” (DC: S. 9: 394-401).* En anden medarbejder hæfter sig dog ikke på samme måde ved det negative i fortællingerne men ved det positive i, at de rent faktisk er lykkedes med at løse problemerne.

Lederens fortællinger fremstiller ydermere både SE's ledelse og de øvrige SE medarbejdere som enten meget fokuserede på deres egne individuelle karrierer, eller som nogle, der bare kommer på arbejde for at løse deres opgaver i arbejdstiden og så vil hjem og holde fri igen. Men fælles for begge typer er, at de hovedsageligt tager udgangspunkt i deres egne behov og ikke det fælles bedste for SE og ikke gider alt det besværlige med at kæmpe for noget eller at yde en ekstra indsats. Lederens lidt nedsættende fortællinger om SE kommer bl.a. til udtryk i den tidligere nævnte fortælling om, at de i SE ikke engang kan få et ordentligt mailsystem til at

fungere på trods af, at deres nye strategi indebærer et større fokus på digitalisering. Det kommer også til udtryk i en fortælling om SE medarbejdernes holdning til en medarbejdertilfredshedsundersøgelse, hvor lederen fortæller: " (...) jeg har bare hørt medarbejdere, der sidder og siger: "Vi gider ikke sidde og sige, at det er negativt, vi sætter bare en 10'er alligevel, for vi gider ikke at deltage i workshops og sådan noget bagefter, hvor vi bliver bedt om at gøre noget ved tingene"" (DC: S. 16-17: 781-784). Handlingerne i SE afspejler tilsyneladende ikke strategien, der nævnt i ovenstående bl.a. fokuserer på digitalisering, samt værdigrundlaget som bl.a. fokuserer på omhu, engagement ift. forandring og åben-, respektfuld- og ligefremhed (bilag 4).

Disse tynde og problemmættede fortællinger om SE, der sætter 7T's medarbejdere i et gunstigt lys, kan dog resultere i, at medarbejderne ikke har lyst til at være en del af SE. Men ved at lade medarbejderne inspireres af og koble sig på hinanden, nuanceres lederens tynde og problemmættede fortællinger om SE, og de får ikke den negative indvirkning, som de ellers kunne have haft. Og hvis 7T skal have en ønskværdig fremtid som en integreret del af SE, er det nødvendigt, at medarbejderne får et mere nuanceret syn på SE. Et af de områder, der kan bidrage til denne nuancering, kan være en anerkendelse af, at der er forskel på at være en lille lokal og en stor global organisation.

### **6.1.3 Lille 7T vs. store SE**

Lederen giver udtryk for, at det er problematisk, at der er så stor forskel på 7T's og SE's størrelse samt organisatoriske opdeling. I 7T dækker en enkelt medarbejder flere forskellige arbejdsområder og lederen giver udtryk for, at det er problematisk både for hende og medarbejderne, at de bliver kontaktet af så mange forskellige SE folk, som alle vil holde møder med dem for at få netop deres område integreret. Det bliver til mange møder, hvilket er meget tidskrævende, og der er ikke tid nok til det, når de samtidig skal passe deres daglige arbejdsopgaver. Lederen vurderer på den baggrund, at det er mere problematisk at få integreret en lille virksomhed som 7T, da de ikke har de samme ressourcer til rådighed, end det vil være at integrere en stor virksomhed, der bedre matcher strukturen og organiseringen i SE og har flere ressourcer at trække på.

Lederen giver også udtryk for, at hierarkiet i SE er langsommeligt, bureaukratisk og topstyret. Hun fortæller endvidere, at SE ikke har orden i tingene, så tidsplanerne for integrationen hele tiden bliver forsinket, og at der bliver spildt alt for mange ressourcer på processer og sager, der ikke fungerer. Lederen fortæller i denne sammenhæng om et integrationsmøde i Dubai, hvor ledere fra forskellige SE enheder rundt i verden mødtes. Med udgangspunkt i 7T's erfaringer, giver lederen her udtryk for, at de positive synergier, der skulle være ved opkøbene og integrationerne, forsvinder i administration, og at der bliver spildt en masse penge på ting, der ikke fungerer. Lederen oplever dog, at disse inputs ikke bruges til noget, og at SE medarbejderne ikke bestrider den samme ihærdighed, som de gør i 7T, ift. at løse problemerne. Hun vurderer, at dette til dels skyldes, at de i SE hurtigt er videre i nye jobpositioner. Lederen har dog hørt fra andre SE ansatte, at de har haft samme gejst og udfordrende gå på mod, men at det tager så lang tid at ændre eller udfordre noget i SE, at det bliver umuligt at nå sit daglige arbejde. De fleste ender med at give op efter et par år, hvilket også er tilfældet for lederen selv, og det skræmmer hende.

Medarbejderne genkender lederens frustrationer og vurderer, at der er mange, der har det på samme måde. En medarbejder hæfter sig dog meget ved lederens fortælling om, at de fleste giver op og stopper med at kæmpe, og medarbejderen fornemmer det som et udtryk for, at lederen ikke tror på, at 7T's chancer for at klare det i SE er så store.

Dette finder medarbejderen alarmerende og giver i denne sammenhæng udtryk for et ønske om at høre nogle positive fortællinger fra én, som er på højere niveau og ved mere end medarbejderne, eftersom disse fortællinger kan give dem et håb for fremtiden.

Det bliver her tydeligt, at der er forskel på at være en lille eller stor virksomhed, hvilket er frustrerende for både lederen og medarbejderne. Men det bidrager til en mere nuanceret forståelse at tale om det under den definerende ceremoni, da det er med til at afhjælpe den umiddelbart meget negative opfattelse af SE. For at imødekomme nogle af problematikkerne ift. de mange tidskrævende henvendelser i forbindelse med integrationen, beslutter den øverste ledelse<sup>19</sup> i 7T, at al kommunikation skal gå igennem dem.

---

<sup>19</sup> Ved salget til SE bestod den øverste ledelse i 7T af den adm. direktør og lederen selv.

#### 6.1.4 Ledelsen som bølgebryder og spydspidser

Ledelsen er som nævnt bekymrede for, om medarbejderne får tid til deres daglige arbejdsopgaver, hvis de hele tiden bliver forstyrret af spørgsmål fra SE. De vælger derfor at beskytte den øvrige ledergruppe og medarbejderne mod integrationsudfordringerne. Lederen fortæller følgende om dette: *"(...) man kan sige, at vi har stået først for og været den der bølgebryder og har forsøgt at tage alle integrationsudfordringer, der har været, og så prøvet at beskytte medarbejderne så godt muligt, så de har kunnet fokusere på deres arbejde"* (DC: S. 2: 65-67). Medarbejderne hæfter sig ved lederens bølgebrydermetafor, der har beskyttet dem mod integrationsudfordringerne. En af medarbejderne fortæller: *"Det første billede jeg fik dér, det var faktisk en eller anden væg eller en eller anden mur et eller andet sted, som bare tager de der bølger, som kommer over tid (...)"* (DC: S. 10: 465-467). En anden medarbejder vurderer også, at bølgebryderfunktionen har haft central betydning og giver udtryk for, at det er fint, at der er blevet taget hånd om de mange problemer på et andet niveau, uden at medarbejderne er blevet involveret. En medarbejder hæfter sig dog ved, at det er en meget lille gruppe, der har ageret bølgebryder og taget det store initiativ overfor SE. Medarbejderen synes, at det er bekymrende, at det ser ud til, at én person bliver kørt ud ad gangen, da det virker til, at personerne løber tør for energi og stopper i 7T. En anden medarbejder udtrykker også bekymring for, at det er så få mennesker, der står i spidsen for integrationen og siger: *"Men jeg er måske så lidt mere pessimistisk mht. fremtiden, fordi det drejer sig om, at der er nogle spydspidser, der gider at tage handsken op, og når de så til sidst siger: "Ej, jeg gider ikke", så er vi måske så tilbage til, at så er det måske så for os en lidt ringere måde at arbejde på"* (DC: S. 12: 554-557).

Som tidligere nævnt er der delte meninger blandt medarbejderne om, hvorvidt det har været rart at høre lederen fortælle historierne om alle de problemer, som de er blevet skånet for. En af medarbejderne synes, at det har været alarmerende at høre om alle de kampe, som lederen har måttet kæmpe med SE ift. integrationen, mens en anden medarbejder finder det rart at have fået en forståelse for, hvor effektiv denne bølgebryder egentlig har været og takker lederen for fortællingerne: *"(...) tak for det Y - fortællingerne fra bestyrelsesgruppen, fra ledelsesgruppen, for ellers så mærker man kun, når bølgerne rammer én selv, for man er ikke klar over, hvilken kraft der måske så er blevet taget af. Og det havde været godt... sådan rent personligt for mig, er det godt at gå ud af lokalet med det her"* (DC: S. 10: 482-485). Medarbejderen synes, det gør en forskel at høre fortællingerne nu men udtrykker dog

samtidig, at det ville have gjort en forskel at høre disse fortællinger tidligere. Medarbejderen vurderer ligeledes, at det også vil være rart for kollegerne at høre fortællingerne om denne bølgebryderfunktion, som ledelsen i 7T har påtaget sig. Medarbejderen deler dog samtidig kollegaens bekymring for, om de få personer i bølgebryderen kan blive ved med at klare det, for medarbejderen kan mærke, at: *"(...) de her (...) store sten på selve bølgebryderen stille og roligt bliver kørt ned"* (DC: S. 10: 475-476).

Det har tydeligvis stor betydning for medarbejderne, at lederen deler fortællingen om ledelsesgruppens bølgebryderfunktion. Selvom det på den ene side vækker bekymring at høre om alle de kampe, som ledelsen har kæmpet, vækker det samtidig glæde hos medarbejderne at høre, hvor hårdt ledelsen har kæmpet for dem. Det giver dem en større forståelse for, hvor meget værre det kunne have været, hvis ikke ledelsen havde beskyttet dem. Medarbejderne bliver dog samtidig bekymret over at høre, hvor få mennesker der egentlig står i spidsen for disse kampe og fornemmer, at lederen heller ikke er optimistisk omkring, hvorvidt lederen, der skal tage over efter hende, kan holde til det.

### **6.1.5 Manglende optimisme og involvering af medarbejderne**

Lederens manglende optimisme kommer tydeligt til udtryk i følgende udtalelse: *"Altså, nu er Z tilbage, han får det rigtig hårdt, jeg har rigtig ondt af ham faktisk – heldigvis har han også rigtig brede skuldre. Knap så meget hår på hovedet, så der er ikke så meget, han kan miste eller rive af sig (griner). Men jeg ved han skal nok... men det er et spørgsmål om, hvor langt hans energi også holder (...). Det kan godt være, han kører surt i det... ligesom mig selv, sagde hunden. Men jeg er sikker på, at det skal de nok..."* (DC: S. 8: 366-371). En medarbejder finder det meget foruroligende at høre lederens fortælling og udtrykker, som tidligere nævnt, at det ikke virker som om, at lederen tror så meget på 7T's chancer for at klare sig godt i integrationen med SE. Medarbejderen giver udtryk for, at det lyder som om, at medarbejderne i denne sammenhæng burde inddrages noget mere. Medarbejderen fremhæver, at lederen har rost medarbejderne meget i fortællingerne om, hvor selvstændige og initiativrige de er ift. deres daglige arbejde, hvor de er gode til at bore og challenge og komme i mål med tingene. Men medarbejderen pointerer, at disse evner ikke bringes i spil overfor SE og siger i denne sammenhæng: *"Vi skulle nok bare bruge nogle flere ind over for SE, hvis vi skulle have en chance"* (DC: S. 10: 440-441). Medarbejderen giver dog samtidig udtryk for, at det ikke er alle medarbejdere, der har



lyst til at træde direkte ind overfor SE og udtaler: *"Altså, jeg er ikke en ledertype, jeg har ikke nogle ambitioner om, at jeg skal have alle mulige personer, jeg skal hæfte mig på i SE. Jeg har mere lyst til mit arbejde, det er vi nok mange, der er sådan. Og det har du ret i, man er nok svær at hive ud til (...). Jeg gider ikke gå til 37 møder hver dag"* (DC: S. 10: 446-449). En anden medarbejder giver udtryk for, at det kræver, at medarbejderne får at vide, hvad det er, de skal hjælpe med og vurderer samtidig, at medarbejderne gerne vil hjælpe med at bane vejen for spydspidserne. For medarbejderen påpeger, at meget af integrationen handler om IT systemer, og hvordan de bliver organiseret, når de flytter sammen med resten af SE, og integrationen er gennemført. Eftersom de er meget afhængige af IT systemerne, for at kunne udføre deres arbejde ordentligt og tilfredsstillende, bliver de nødt til at hjælpe dem, der skal være spydspidser. Medarbejderen gør dog opmærksom på, at det kræver meget information, som skal deles og ikke begrænses.

Men selvom lederens manglende optimisme smitter af på medarbejderne, bringer det at lederen deler hendes bekymring under ceremonien problematikken frem i lyset, så det bliver muligt at gøre noget ved den. Det er tydeligt, at medarbejderne deler lederens bekymring, hvor deres engagement i deres arbejde kommer til udtryk ved, at de tilkendegiver, at de gerne vil hjælpe spydspidserne, som har kæmpet hårdt alene. Disse hårde kampe, især for at sikre medarbejdernes vilkår bedst muligt, er gennemgående i næsten alle lederens fortællinger.

#### **6.1.6 Lederens kamp for medarbejderforholdene**

Lederens kamp for medarbejderforholdene starter kort tid efter, at de er blevet solgt til SE. Lederen fortæller, at de dengang fik besked om, at de ville få lov til at leve deres eget stille liv i de første to år, som var den besked, ledelsen gav medarbejderne. Ledelsen var glad for dette, da det ville give medarbejderne tid til at vænne sig til tanken om integrationen ved, at det kunne ske gradvist. Men da den nye bestyrelsesformand træder til, bliver det hele ændret til, at integrationen skal gå hurtigt. Lederen føler, at det er bristede forudsætninger men også, at det er rigtig ærgerligt, at det skulle gå så stærkt med integrationen. Da ledelsen, som tidligere nævnt, forsøger at beskytte medarbejderne mest muligt mod integrationsudfordringerne, bliver denne ændring ikke meldt ud til medarbejderne. Lederen kæmper i stedet for at bremse processen på de områder, hvor hun mener, at det vil ramme medarbejderne hårdest.

I forbindelse med HR integrationen ønsker SE, at medarbejderne i 7T hurtigst muligt skal overgå til deres ansættelsesvilkår og personalegoder. Men da det viser sig, at disse blive væsentligt forringet, er det en af de kampe, som lederen tager op. Hun kæmper for, at der skal være en overgangsordning, så medarbejderne får længere varsel til at tilpasse sig den nye og forringede situation. Hun argumenter overfor SE, at det er vigtigt at passe godt på disse medarbejdere, da de er deres aktiver, og at det er deres viden, som 7T lever af, og som SE har købt. En af lederens kampe omhandler, at medarbejderne skal bibeholde retten til selv at råde over hele deres løn og ikke med det samme skal til at indbetale 15 % til en tvungen pensionsopsparing, sådan som det er tilfældet i resten af SE. Lederen fortæller ligeledes om nogle jubilæumsgratualer, som blev indført for nogle år tilbage: *"Og dengang det blev indført (...) altså de bemærkede egentlig ikke, hvor positivt det var det med de her jubilæumsgratualer. Men i SE der har man altså ikke helt det samme (...)"* (DC: S. 3-4: 144-147). Lederen bruger mange kræfter på at forhandle en overgangsordning for medarbejderne ift. disse jubilæumsgratualer, så de først overgår helt til SE's vilkår efter to år. Hun fortæller, at ledelsen i 7T var meget stolt af dette resultat og derfor blev skuffet, da det viste sig at blive meget negativt modtaget af medarbejderne.

Lederen fortæller ligeledes en anden historie, der viser, hvor langt de i 7T går for at hjælpe den enkelte medarbejder ud af arbejdsmæssige problemstillinger. Hun fortæller om en medarbejder, der efter salget til SE, skal til Australien og arbejde på et lokalt SE kontor. Medarbejderens kone bliver gravid før afrejsen, men medarbejderne har overset i forsikringsbetingelserne, at graviditet ikke er dækket. Lederen siger, at de nok skal løse det, og at medarbejderen og hans familie bare skal tage afsted alligevel. Hun kontakter efterfølgende SE for at løse problemet, men deres tilbagemelding er, at det ikke kan lade sig gøre, så familien er nødt til at tage tilbage til Danmark. Lederen accepterer ikke denne beslutning og tager kontakt til ledere på et højt niveau i SE for at få deres hjælp til, at familien kan blive i Australien. Det lykkes i sidste ende, og lederen synes, at det er en fantastisk historie og er meget stolt af sin indsats. Men hun giver samtidig udtryk for, at det er for dårligt, at SE umiddelbart ikke gjorde mere for at hjælpe medarbejderen.

Det virker dog ikke umiddelbart til, at medarbejderne får et mere positivt syn på integrationen med SE ved at høre om de kampe, som lederen har vundet ift. ansættelsesvilkår og personalegoder samt ovenstående fortælling om den enkelte medarbejder. En af

medarbejderne joker med, at lederens historier er valgt ud, fordi de rent faktisk viser, at hun har lavet noget. Selvom det umiddelbart fremsiges med et smil på læben, og alle griner, ligger der muligvis mere bag denne udtalelse. For hvis ledelsen har ageret bølgebryder og ikke involveret medarbejderne, er det muligt, at medarbejderne har gået med en opfattelse af, at ledelsen intet har gjort for dem. Lederens behov for at fortælle medarbejderne om de mange kampe, hun har kæmpet for dem, kan dog også, som nævnt i kapitel 5, være et udtryk for, at hun mangler anerkendelse for sit hårde arbejde, hvilket en medarbejder derefter bidrager til. Dette sker dog ved inddragelsen af flere tynde problemmættede fortællinger om SE HR direktørens kommunikation af personaleforholdene i SE, hvilket ikke er hensigtsmæssigt for den fremtidige integration. Selvom medarbejderens fortællinger bidrager positivt ved at tykne ledelsens gode intentioner og anerkende hendes indsats, er der også brug for nogle fortællinger, der fokuserer på de positive ting, der har været ved at blive integreret med SE, hvis integrationen skal være vellykket, og hvis 7T skal have en ønskværdig fremtid som en integreret del af SE. Og sådanne fortællinger efterspørges af medarbejderne.

### 6.1.7 Medarbejdernes behov for succeshistorier

Medarbejderne giver tydeligt udtryk for, at de og deres kolleger har manglet at høre nogle succeshistorier omkring, hvad der er godt ved, at de er blevet en del af SE. En af medarbejderne tilkendegiver, at der under den definerende ceremoni er blevet fremhævet nogle succesoplevelser og udtaler: *(...) men jeg tror, at alle medarbejderne manglede nogle succesoplevelser. Der er ikke nogen, der har fortalt nogle succesoplevelser i det her SE. Vi har tit snakket om til frokost: "Men hvad er det så, der er godt ved at være SE. (...). Men man mangler nogle succeshistorier, som også bliver fortalt uden det negative"* (DC: S. 19-20: 920-934). Lederen responderer på dette ved at sige, at det lige præcis var sådan en succeshistorie, de havde regnet med, at fortællingen om medarbejderen, der fik job i Australien, skulle være og fortæller: *"Det skulle være vores succeshistorie, det skulle være det, vi gik ud og solgte det næste job på oppe i projektafdelingen: "Prøv lige at hør her, unge ingeniør... måske du kan komme til Australien eller USA eller whatever, verden er åben, vi har SE alle vegne"* (DC: S. 20: 937-940). Lederen fokuserer her på succeshistorier ift. fremtidige medarbejdere, men det tyder på, at medarbejderne mere har brug for at høre nogle succeshistorier, der er mere konkrete eller overfører bare ift. dem selv og deres arbejde. Det er kendetegnende for flere af medarbejdernes respons i løbet af ceremonien, at de er meget ambitiøse omkring deres arbejde og faglighed,

og at det, der i stor udstrækning gør dem negativt indstillet til integrationen, er, hvis de fremover ikke vil være i stand til at udføre deres arbejde tilfredsstillende. De succes historier under den definerende ceremoni, der omhandler deres mulighed for at påvirke SE og gøre deres indflydelse gældende, giver dem håb for, at de også fremover vil kunne udføre deres arbejde, som de plejer og bevare deres høje kvalitets- og ambitionsniveau.

### 6.1.8 Ambitioner og primadonnaer

Medarbejdernes høje ambitionsniveau, samt deres meget specialiserede og høje faglige viden, er det bærende fundament for 7T som softwareudviklingsvirksomhed. Dette har ledelsen i 7T været klar over, hvilket særligt har været grunden til, at de har passet godt på deres medarbejdere ved bl.a. at tilbyde gode medarbejderforhold. Der er blevet taget godt hånd om medarbejderne, selv på individuelt niveau, som fremgår af den tidligere fortælling om udfordringerne i forbindelse med medarbejderen, der skulle til Australien og arbejde, og som ikke havde læst forsikringsbetingelserne ordentligt. Det er lederens opfattelse, at selvom dette var medarbejderens eget ansvar, er det i sidste ende virksomhedens ansvar at gøre alt for at løse problemet, når skaden er sket.

Dette sætter en diskussion i gang blandt medarbejderne omkring forventningerne til en stor organisation som SE vs. en lille virksomhed som 7T, samt om hvor meget man kan forvente at blive passet og plejet af sin arbejdsplads. En medarbejder vurderer, at det er for dårligt, at en global organisation som SE, der er vant til at sende medarbejdere rundt i verden, ikke er opmærksomme på sådan et forsikringsproblem. En anden medarbejder har den modsatte opfattelse og siger: *"(...) det ville jeg kunne forstå, at en stor virksomhed kunne kludre i det der, men en lille virksomhed med 40 mand de skal altså have styr på det der"*. Og medarbejderen forsætter: *"Det synes jeg bare har været kendetegnende ved 7T altid. At vi er blevet passet og plejet af vores HR afdeling og af alle mulige andre. (...). At bilag og sådan nogle ting, det var sådan en håndfuld krøllede boner, som man lagde på L's bord, og så blev der lavet rejseafregning på magisk vis. Og alle sådan nogle ting, det blev bare løst for én. Hvorimod i en stor virksomhed, der kan jeg godt se, at man ikke kan behandle 150.000 mennesker som primadonnaer, men når der kun er 40, så har man, i hvert fald i vores branche, krav på at blive behandlet som primadonnaer. Og det synes jeg, at vi er blevet..."* (DC: S. 21: 987-996).

Medarbejdernes høje ambitionsniveau og det, at de er vant til at blive behandlet som primadonnaer, er gennemgående for hele ceremonien og kan være problematisk ift. integrationen med SE, som bliver tydeligt ved en medarbejders udtalelse: *"(...) og jeg er fuldt ud bekendt med, at det bliver en hård proces, fordi vi har nogle ambitioner, hvor vi siger: "My way or the high way" (...)"* (DC: S. 11: 500-502). Medarbejderen vurderer dog, som tidligere nævnt, at det også hænger sammen med en dansk kultur, hvor medarbejderen udtaler, at der er en tendens til: *"(...) at være meget individualistiske og helt ufatteligt egoistiske – vi ved bedst"* (DC: S. 11: 510-511).

Medarbejderne i 7T vil gå langt for at nå deres ambitionsniveau ved at fortsætte med at gøre tingene, som de plejer. En medarbejder fortæller ift. den tidligere nævnte netværksproblemtik: *"Vi er jo smarte mennesker, vi er jo Jerry, så vi skal nok finde et hul at krybe i, men det bliver jo ikke uden problemer for så vidt. For enten så er vi nødt til at gå bag om ryggen på nogen i SE omkring vores netværk, imod de interne regler vi har. Eller også er vi nødt til at bøje nogle af de måder, vi arbejder på. Og det kan godt være, at vi er smarte, men så fleksible er vi altså heller ikke. Vi bryder os ikke om, at man laver om på vores måder at arbejde på"* (DC: S. 13: 609-614). Der er altså en tilkendegivelse af, at det til dels handler om, at 7T helst vil gøre tingene på deres egen måde, som de plejer, og at de vil gå langt for at få deres vilje. Dette peger tilbage på det indledende tema, at de i 7T er gode til at nå i mål med det, de sætter sig for, fordi de er ihærdige og bliver ved med at bore og challenge.

I lyset af ovenstående ser det ud til, at 7T nogle gange anvender denne ihærdighed ift. ikke at ville ændre på deres måde at gøre tingene. Men som tidligere nævnt er 7T også imødekommende ift. nogle af kravene fra SE ved, at de kommer med forklaringer og alternativer, hvis kravene enten ikke giver mening eller ikke kan lade sig gøre. Lederens fortællinger viser, at SE ligeledes er imødekommende over for disse alternativer. Men på de områder hvor ændringerne medfører begrænsninger for 7T ift. at kunne udføre deres arbejde, eller hvor det vil betyde, at de må gå på kompromis med kvaliteten, vil de ikke følge retningslinjerne fra SE eller komme med alternativer. Her giver de udtryk for en lyst til at gå imod de interne regler i SE for fortsat at kunne udføre deres arbejde tilfredsstillende og levere en ordentlig kvalitet og service. Men denne form for anarki virker ikke befordrende for den fremtidige integration. I denne sammenhæng udtrykker lederen, at det måske slet ikke var optimalt at integrere de to virksomheder grundet de store forskelle på SE og 7T både

organisatorisk og produktmæssigt. Lederen understreger, at SE også kunne have valgt at lade 7T fungere, som de altid har gjort og gøre det, de er bedst til samt skabe de gode resultater.

## **6.2 Opsamling, diskussion og delkonklusion**

I dette afsnit opsamler og diskuterer vi de vigtigste aspekter af analysen, samt hvorledes den definerende ceremoni har bidraget til skabelsen af nuancerede perspektiver på lederens problemmættede fortællinger ift. integrationen, så disse er blevet udvidet til alternative og mere foretrukne fortællinger. Vi delkonkluderer endvidere på, hvorledes narrativ organisationsudvikling kan bidrage til en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE.

### **6.2.1 Udfaldet af den definerende ceremoni**

Formålet med den definerende ceremoni var, at lederen skulle fremhæve eksempler på medarbejdernes borende og udfordrende adfærd, hvor det havde haft et positivt udfald. På trods af at lederens fortællinger hovedsageligt omhandler tynde problemmættede fortællinger om de udfordringer, som særligt hun og resten af den øverste ledelse i 7T har oplevet, vækker det glæde hos en medarbejder at høre, at det trods alt er lykkedes at overvinde de mange udfordringer i et større omfang, end han var klar over, hvilket giver håb for, at de også fremover vil være i stand til at påvirke processerne i SE. Det hjælper endvidere medarbejderne at høre lederen fortælle, at deres borende og udfordrende adfærd også værdsættes af SE. Det er altså tydeligt, at udfoldelsen af hvordan deres borende og udfordrende adfærd har gavnet dem under integrationen med SE og ligeledes kan gavne dem fremadrettet, hvilket før levede et liv i skyggen af de problemmættede fortællinger, fungerer som veje ind i alternative og mere foretrukne fortællinger ift. 7T's fremtid som en integreret del af SE. Problemet er imidlertid, at fortællingerne sætter 7T i et gunstigt lys men samtidig er tynde og problemmættede fortællinger om SE, hvilket kan resultere i, at medarbejderne ikke har lyst til at være en del af SE, hvilket ikke er befordrende for en vellykket integration samt en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE. De inddrager ligeledes erfaringer og forventninger til, hvad man kan forvente af en lille organisation som 7T og en stor global organisation som SE, hvilket bidrager yderligere til nuanceringen af perspektiver samt skabelsen af alternative og mere foretrukne fortællinger.

### 6.2.2 Ledelsens bølgebryderfunktion

Lederen fortæller også om den bølgebryderfunktion, som de i den øverste ledelse har påtaget sig. Dette var ikke noget, medarbejderne havde hørt om før ceremonien, og denne fortælling bevæger tydeligvis alle tre medarbejdere. Selvom det på den ene side vækker bekymring at høre om alle de kæmpede kampe, bliver de ligeledes glade for at høre, hvor hårdt ledelsen har kæmpet for dem. Det gør altså en forskel for dem at lytte til og genfortælle lederens fortællinger om dette, hvilket de også mener, det vil gøre for deres kollegaer. Dette kan hænge sammen med, at medarbejderne tidligere har været vant til at blive inddraget i og informeret om stort set alt, hvad der foregik i 7T. Den pludselige manglende involvering kan have bidraget til, at de ikke har følt sig set, hørt og forstået, og at denne "usynlighed" er medvirkende til at gøre disse ellers så proaktive og engagerede mennesker frustrerede over integrationen. Den definerende ceremoni bidrager her til at skabe en kontekstuel ramme, hvor fortællingen om bølgebryderfunktionen skaber nye tanker, erkendelser og forståelser blandt medarbejderne.

### 6.2.3 Involvering af medarbejderne

Lederens fortællinger om bølgebryderfunktion, og de få spydspidsere, der har stået forrest i kampene i forbindelse med integrationen, vækker dog også bekymring hos medarbejderne. Men da det er planen, at det skulle forsætte på samme måde efter lederens opsigelse, hvor det er den kommende leder, der skal overtage ansvaret for integrationsprocessen, kan det at have bragt problematikken frem i lyset under ceremonien bidrage til at ændre dette. Medarbejderne giver selv udtryk for, at de burde inddrages noget mere, og at deres selvstændighed og initiativrighed i deres daglige arbejde samt deres boren og challengen ift. løsning af udfordringer, som lederen roser under ceremonien, bør bringes i spil overfor SE. Dette kan med fordel iværksættes vha. en narrativ organisationsudviklings intervention, som kan bidrage ved skabelsen af flere forståelser, som derved kan skabe en bredere vifte af handlemuligheder. Dette vil gøre det muligt for ledere og medarbejdere at tage stilling til og aktivt vælge nyttige veje videre, som kan ændre denne bekymrende situation (Schnoor, 2013).

#### 6.2.4 Lederens fokus som bølgebryder

I sammenhæng med ovenstående er det også vigtigt at være opmærksom på, hvilke områder lederen ser ud til at have fokuseret på som bølgebryder. For en del af lederens handlinger har omhandlet medarbejderforhold som løn, pension og jubilæumsgratialer, men det ser ikke umiddelbart ud til, at medarbejderne hæfter sig så meget ved disse fortællinger under ceremonien, som ved dem, der handler om deres mulighed for at påvirke processerne i SE, så de fortsat kan udføre deres arbejde tilfredsstillende. Noget kan her tyde på, at lederen har brugt meget af sin energi på at kæmpe for *hygiejnefaktorer*<sup>20</sup>, i form af personaleforhold, fremfor det, der egentlig motiverer medarbejderne. For som det tydeligt fremgår, er medarbejdernes faglige ambitionsniveau meget højt, og det der bekymrer dem meget ift. integrationen med SE er, hvorvidt de vil være i stand til at opretholde kvalitetsniveauet. Med dette opmærksomhedspunkt for øje bør plottet i en fremtidig fortælling om 7T omhandle, hvorledes deres høje faglige niveau kan bidrage og udfoldes som en integreret del af SE. Ved at udvælge og kæde begivenheder sammen, der stemmer overens med dette plot, får de en særlig betydning og kan medvirke til at skubbe andre dominerende og problemmættede historier om integrationen med SE i baggrunden.

#### 6.2.5 Medarbejdernes høje ambitionsniveau

Som ovenstående illustrerer, har medarbejderne tydeligvis et højt ambitionsniveau og et stort engagement i deres arbejde og er endvidere vant til at blive behandlet som primadonnaer. De vil gå langt for forsat at kunne gøre tingene, som de er vant til, og bibeholde den høje kvalitet i arbejdet, hvilket peger tilbage på det indledende tema om, at de i 7T er gode til at nå i mål med det, de sætter sig for, fordi de er ihærdige og bliver ved med at bære og challenge. 7T er dog også imødekommende ift. nogle af kravene fra SE ved, at de kommer med forklaringer og alternativer, hvis kravene enten ikke giver mening eller ikke kan lade sig gøre. Men de giver også udtryk for, at hvis kravene fra SE medfører begrænsninger ift. at kunne udføre deres arbejde eller betyder, at de må gå på kompromis med kvaliteten, overvejer de at gå imod de interne regler. Men denne form for anarki virker ikke befordrende for den fremtidige

---

<sup>20</sup> Herzbergs motivationsteori: Arbejdsmotivation og -glæde udspringer af forskellige forhold. Herzberg inddeler disse i *hygiejnefaktorer*, der vedrører rammerne omkring arbejdet f.eks. lokaler, løn, fysiske rammer, kollegiale forhold osv. og *motivationsfaktorer*, der omfatter forhold, der vedrører arbejdets indhold f.eks. anerkendelse, ansvar, beslutninger m.m. Førstnævnte skaber ikke nødvendigvis tilfredshed hvis de forbedres, men skaber utilfredshed hvis de forringes. Sidstnævnte er forhold, der medvirker til at skabe tilfredshed og arbejdsglæde (Larsen, 2006).



integration, og det vil være en fordel, hvis de to parter i en narrativ organisationsudviklings intervention får mulighed for at dele deres forskellige perspektiver på denne problemstilling. Dette kan muligvis bidrage til, at de finder løsninger, som tilgodeser begge parter behov og dermed kan bane vejen for en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE.

#### **6.2.6 Medarbejdernes behov for succeshistorier**

Under ceremonien giver medarbejderne også udtryk for, at de og deres kolleger har manglet at høre nogle succeshistorier omkring, hvad der er godt ved, at de er blevet en del af SE - med afsæt i den anerkendende udforskningspraksis fra narrativ organisationsudvikling er dette altså noget, de ønsker sig mere af (ibid.). De succeshistorier der kommer frem under den definerende ceremoni, som omhandler medarbejdernes mulighed for at påvirke SE og gøre deres indflydelse gældende, giver dem håb for, at de også fremover vil kunne udføre deres arbejde, som de plejer, og bevare deres høje kvalitets- og ambitionsniveau. Da dette har stor betydning for mange af medarbejderne, kan det være succeshistorier ift. dette, der skal frem i lyset samt de efterspurgte generelle succeshistorier om, hvad der rent faktisk allerede er blevet bedre ved, at de er blevet en del af SE. Som vi nævner i ovenstående vil et afsæt i den anerkendende udforskning ift. dette være gavnlig, da en sådan intervention vil fokusere på og udforske det, der allerede fungerer (Schnoor, 2013). Medarbejderne har brug for at genkalde sig handlinger og initiativer, der viser fremskridtene efter salget til SE, så de bliver historiegjort og synlige som tilgængelige ressourcer at bygge videre på. I denne sammenhæng kan den anerkendende udforskning ligeledes være gavnlig for medarbejderne ift. at skabe billeder af den ønskværdige fremtid og tykne disse, da positive fremtidsbilleder skaber handlinger i nutiden, der vil bevæge 7T i denne retning.

## 7. Konklusion på begge analyser

På baggrund af opsamling, diskussion og delkonklusion fra analysen af de individuelle dialoger og analysen af den definerende ceremoni, vil vi i dette kapitel konkludere på, hvorledes narrativ organisationsudvikling kan bidrage til en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE.

### 7.1 Medarbejdere med ja- og nej-hatte på ift. integrationen

Analysen af de individuelle dialoger illustrerer, at der i 7T er medarbejdere med ja- og nej-hatte på ift. integrationen med SE, som både er påvirket af, om de tilhører IGSS eller HSO, grundet de markedsmæssige fordele og ulemper efter salget, samt internt i afdelingerne betinget af medarbejdernes jobfunktioner. De medarbejdere, som har meget kontakt med SE som en del af deres jobfunktioner, føler sig som en integreret del af SE, hvilket gør, at de har ja-hat på. I modsætning til dette har de medarbejdere, som ikke har udpræget kontakt med resten af SE, som en del af deres jobfunktioner, og ikke føler sig som en integreret del af SE, nej-hat på. Så selvom medarbejderne i HSO generelt har mere kontakt med SE, end tilfældet er for medarbejderne i IGSS, er det altså ikke kun medarbejdernes placering i enten den ene eller den anden afdeling, der afgør, hvor meget kontakt de har med SE. Dette påvirkes ligeledes af deres jobfunktion i den respektive afdeling, og derved hvorvidt de føler sig som en integreret del af SE, hvilket afgør, om de har ja- eller nej-hat på. Hvorvidt medarbejderne har ja- eller nej-hat på hænger endvidere sammen med, hvordan integrationen har påvirket deres personlige arbejds motivation, hvor det, som bidrager til denne, er forskelligt, alt efter om medarbejderne er generalister eller specialister.

I forbindelse med hvorledes narrativ organisationsudvikling kan bidrage til en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE, er ovenstående viden om medarbejdere med ja- og nej-hatte ift. integrationen, på tværs af og internt i de to afdelinger, vigtig at have for øje. Det er ligeledes vigtigt at være opmærksom på, at IGSS og HSO for alvor bliver organisatorisk opdelt ved sammenflytningen med resten af SE. Med afsæt i dette vurderer vi, at det er meningsfuldt at facilitere en opdelt genforfatningsproces inden for hver afdeling, hvor medarbejderne med begge hatte udveksler deres perspektiver samt bliver inspireret af og kobler sig på hinanden i en fælles meningsskabende proces. Herved opstår der nuancerede

perspektiver medarbejderne imellem, hvilket omformer og udvider repertoire af fortællinger i deres arbejdsfællesskab, som gør dem bedre rustet til at skabe indbyrdes arbejdsmæssige resultater. Dette kan være starten på skabelsen af foretrukne fortællinger ift. integrationen med SE, som kan bidrage til en ønskværdig fremtid for medarbejderne i de to afdelinger som en integreret del af SE.

## **7.2 7T's særlige kendetegn og egenskaber**

I analysen af de individuelle dialoger bliver det endvidere tydeligt, at ledere og medarbejdere i 7T besidder nogle særlige kendetegn og egenskaber på tværs af ovenstående indstillinger og ja-/nej-hatte, som vi anser, det er vigtigt, at de bliver opmærksomme på og får udfoldet og tyknet. Ved at medarbejderne får en viden om, hvordan disse har gavnet dem under integrationen og kan gavne dem fremadrettet, kan dette bidrage til en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE. Med afsæt i denne opmærksomhed er det derfor fortællinger om disse særlige kendetegn og egenskaber, som vi beslutter at have en genforfattende dialog med 7T's leder omkring foran medarbejderne under udførelsen af en definerende ceremoni.

## **7.3 Udfaldet af den definerende ceremoni**

På trods af at lederen tager udgangspunkt i problemmættede fortællinger i vores dialog med hende under den definerende ceremoni, lykkes det os at få udfoldet og tyknet, hvordan medarbejdernes borende og challengende adfærd har gavnet dem under integrationen og ligeledes kan gavne dem fremadrettet, hvilket derved bliver dele af foretrukne fortællinger, som kan bidrage til en ønskværdig fremtid for medarbejderne i 7T som en integreret del af SE. I denne sammenhæng vækker det glæde hos medarbejderne at høre, at ledelsen har kæmpet så meget for dem, hvilket de mener også vil gavne deres kolleger at høre; at det er lykkedes 7T at overvinde de mange integrationsudfordringer i et større omfang, end de var klar over; og at SE værdsætter deres borende og challengende adfærd. Analysen illustrerer endvidere, at den bidrager til skabelsen af nuancerede perspektiver i forbindelse med de integrationsudfordringer, som lederen fortæller om, så disse bliver udvidet til alternative og mere foretrukne fortællinger. Det bliver ydermere tydeligt, hvorledes narrativ organisationsudvikling kan bidrage til skabelsen af en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE på andre områder af den definerende ceremoni:

#### **7.4 Ledelsens bølgebryderfunktion og involvering af medarbejderne**

I forbindelse med lederens fortællinger om bølgebryderfunktionen, og de få spydspidsere, der har stået forrest i kampene i forbindelse med integrationen, vækker det bekymring hos medarbejderne, at det er en meget lille gruppe, der har taget det store initiativ over for SE. De giver derved udtryk for, at de burde inddrages noget mere, og at deres boren og challengen ift. løsning af udfordringer, som lederen roser under ceremonien, bør bringes i spil overfor SE. Dette vurderer vi med fordel kan iværksættes vha. en narrativ organisationsudviklings intervention, som kan bidrage ved skabelsen af flere forståelser, hvorved der opstår en bredere vifte af handlemuligheder. Dette vil gøre det muligt for ledere og medarbejdere at tage stilling til og aktivt vælge nyttige veje videre, som kan ændre denne bekymrende situation.

#### **7.5 Lederens fokus som bølgebryder**

I denne sammenhæng er det dog vigtigt at være opmærksom på, hvilke områder lederen ser ud til at have fokuseret på som bølgebryder. Det tyder på, at lederen har brugt meget af sin energi på at kæmpe for hygiejnefaktorer, i form af personaleforhold, frem for det, der egentlig motiverer medarbejderne, som er deres mulighed for at opretholde deres kvalitetsniveau i udførelsen af deres arbejde. Med dette opmærksomhedspunkt for øje anskuer vi derfor, at plottet i en fremtidig fortælling om 7T bør omhandle, hvorledes deres høje faglige niveau kan bidrage og udfoldes som en integreret del af SE. Ved at udvælge og kæde begivenheder sammen, der stemmer overens med dette plot, får de en særlig betydning og kan medvirke til at skubbe andre dominerende og problemmættede historier om integrationen med SE i baggrunden.

#### **7.6 Medarbejdernes høje ambitionsniveau**

I forbindelse med ovenstående bliver det tydeligt, at medarbejderne i 7T har et højt ambitionsniveau og vil gå langt for at bibeholde deres høje arbejdskvalitet. De giver dog udtryk for, at hvis kravene fra SE medfører begrænsninger ift. dette, overvejer de at gå imod de interne regler. Vi anser dog ikke denne form for anarki som befordrende for den fremtidige integration, hvorfor vi vurderer, at det vil være en fordel, hvis de to parter i en narrativ organisationsudviklings intervention får mulighed for at dele deres forskellige perspektiver på denne problemstilling. Dette kan muligvis bidrage til, at de finder løsninger, som tilgodeser

begge parter behov og dermed kan bane vejen for en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE.

### **7.7 Medarbejdernes behov for succeshistorier**

Under ceremonien giver medarbejderne ydermere udtryk for, at de og deres kolleger har manglet at høre nogle succeshistorier omkring, hvad der er godt ved, at de er blevet en del af SE. De succeshistorier, der kommer frem under den definerende ceremoni, som omhandler medarbejdernes mulighed for at påvirke SE og gøre deres indflydelse gældende, giver dem håb for, at de også fremover vil kunne udføre deres arbejde, som de plejer, og bevare ovennævnte høje kvalitets- og ambitionsniveau. Da dette har stor betydning for mange af medarbejderne, vurderer vi, at det kan være succeshistorier ift. dette, der skal frem i lyset samt de efterspurgte generelle succeshistorier om, hvad der rent faktisk allerede er blevet bedre ved, at de er blevet en del af SE. Under de individuelle dialoger giver en medarbejder ligeledes udtryk for, at det kunne være motiverende, hvis ledelsen i 7T lavede en øvelse, hvor medarbejderne skulle vende sig fra det problemorienterede fokus mod en mere positiv tilgang til, hvad der rent faktisk allerede er blevet bedre, hvor mange af udfordringerne de i 7T faktisk er kommet i mål med, og hvad de i 7T har opnået efter salget til SE. Til dette formål vurderer vi, at det vil være gavnligt med et afsæt i den anerkendende udforskning, eftersom en sådan intervention vil fokusere på og udforske det, der allerede fungerer. Medarbejderne har brug for at genkalde sig handlinger og initiativer, der viser fremskridtene efter salget til SE, så de bliver historiegjort og synlige som tilgængelige ressourcer at bygge videre på. I denne sammenhæng kan den anerkendende udforskning ligeledes være gavnlig for medarbejderne ift. at skabe billeder af den ønskværdige fremtid og tykne disse, da positive fremtidsbilleder skaber handlinger i nutiden, der vil bevæge 7T i denne retning.

## 8. Perspektivering

I dette kapitel vil vi først perspektivere vores undersøgelse med særligt udgangspunkt i vores udførelse af den definerende ceremoni. Dette valg har vi truffet på baggrund af, at denne intervention er en afgørende del af undersøgelsen, eftersom vi forsøger at udfolde og tykne de særlige egenskaber og kendetegn fra de individuelle dialoger på tværs af medarbejdernes indstillinger til integrationen. Dette vurderer vi som et vigtigt skridt ift. skabelsen af foretrukne fortællinger, som kan bidrage til en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE. Med afsæt i dette anser vi det som meningsfuldt at reflektere over, hvordan vi ligeledes kunne have udført denne intervention, da dette endvidere kan være inspirerende for 7T og SE. Dernæst vil vi nævne nogle af de mange muligheder, hvorpå vi ydermere kan perspektivere vores undersøgelse.

### 8.1 Perspektivering med afsæt i den definerende ceremoni

I dette afsnit vil vi redegøre for vores refleksioner over, hvorvidt det ville have bidraget til en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE, hvis vi selv eller nogle repræsentanter fra SE havde deltaget i ceremonien, eller ved at have en dialog med den kommende leder i 7T under en definerende ceremoni foran nogle repræsentanter fra SE og nogle afdelingsledere fra 7T.

Med afsæt i Schnoors (2013) fremhævelse af, at der kan tilføjes en længere række af fortællinger og genfortællinger ved udførelsen af en definerende ceremoni, har vi reflekteret over det meningsgivende i, hvis vi havde tilføjet en ekstra fase i ceremonien. Med afsæt i retningslinjerne fra reflekterende processer, som vi præsenterede i kapitel 2, kunne vi reflektere over den samlede proces og formulere hypotetiske og spørgende refleksioner ift. at forsøge at få en positiv forståelse af situationen, og de forhold der har medvirket til, at problemerne er opstået. Efter denne ekstra fase ville vi vende tilbage til medarbejderne og lederen og høre, hvordan det var at lytte til vores refleksioner, og hvor det bragte dem hen. Dette kunne både være en behjælpelig proces for os ift. vores videngenerering, og det kunne endvidere være medskabende til flere nuancerede perspektiver hos lederen og medarbejderne, eftersom både et insider- og et outsiderperspektiv if. Rasmussen & Svarrer (2008) bidrager til diskursiv mangfoldighed: Insiderperspektivet fra medarbejderne er

givende, fordi de har "mærket integrationen på egen krop", hvilket skaber refleksioner og genfortællinger, der bærer præg af dette. Vores outsiderperspektiv ville derimod bære præg af refleksioner, der afspejlede vores faglighed og opmærksomhed på processen, hvilket kunne åbne op for andre og nye perspektiver hos medarbejderne og lederen.

Vi har endvidere reflekteret over, at det kunne have været gavnligt, hvis der ligeledes var nogle repræsentanter fra SE, der havde deltaget i ceremonien. Eftersom emnet og situationen kunne være et konfliktfyldt farvand (Schnoor, 2013), og vi derved kunne risikere at skabe et negativt efterliv med processen, ville vi imødekomme denne eventuelle problemstilling ved at tildele dem de samme lyttepositioner fra bevidning som 7T medarbejderne, stadig med kobling på og inspiration fra hinanden ved retningslinjerne fra det sekventielle reflekterende team. Ved at SE repræsentanterne kunne reflektere over den samlede proces, ville de blive bekendt med nogle perspektiver, som de muligvis ikke var klar over inden deltagelsen i ceremonien, og det kunne ligeledes være interessant og givende for lederen og medarbejderne at høre SE's refleksioner over, hvad de havde hæftet sig ved i lederens og medarbejdernes fortællinger, og hvor det bragte dem hen at høre disse. Ved til sidst at åbne op for en fælles reflekterende dialog mellem repræsentanterne fra SE, lederen og medarbejderne, ville der herved opstå yderligere meningsskabende processer og sociale forhandlinger, som kunne skabe nuancerede perspektiver hos dem alle. Dette kunne være de første skridt i skabelsen af foretrukne fortællinger, der kunne bidrage til en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE.

Det kunne også være en mulighed at udføre en definerende ceremoni ud fra en ledervinkel ved at have en dialog med den kommende leder i 7T foran nogle repræsentanter fra SE og nogle afdelingsledere fra 7T, hvor dialogen med lederen kunne omhandle 7T's perspektiv på, hvad der er vigtigt for dem ift. deres fremtidige færd som en integreret del af SE. I denne sammenhæng ville en indblanding af den anerkendende udforskning under dialogen med lederen være gavnlig ift. at skabe billeder af den ønskværdige fremtid. Dette kunne bidrage til, at begge parter fik mulighed for at dele deres forskellige perspektiver og derved begyndte at tænke i muligheder og løsninger, som kunne tilgodese begge parter's behov. Herved ville der opstå positive fremtidsbilleder, der kunne skabe handlinger i nutiden, som ville bevæge 7T som en integreret del af SE i denne retning. Dialogen med lederen kunne også indeholde 7T's

mange forslag til, hvordan fremtidige opkøb kan blive håndteret mere hensigtsmæssigt for fremtiden som en inspiration til SE.

## 8.2 Andre mulige perspektiveringer

I dette afsnit vil vi nævne nogle af de mange muligheder, hvorpå vi ydermere kan perspektivere vores undersøgelse, som fremgår af nedenstående:

- Hvordan vores narrative organisationsudviklingstilgang virkede under de individuelle dialoger, og hvordan det efterfølgende har påvirket de medarbejdere, som vi havde en dialog med
- Hvordan det har påvirket vores undersøgelse, at vi har anvendt narrativ organisationsudvikling som videngenereringsmetode og samtidig undersøgt, hvordan narrativ organisationsudvikling kan bidrage til en ønskværdig fremtid for 7T som en integreret del af SE
- Hvilke yderligere refleksioner ift. valg og konsekvenser af disse i forbindelse med videngenereringen, som vi har gjort os undervejs i specialeprocessen
- Hvordan det har påvirket vores undersøgelsesresultat, at vi ikke har inddraget SE i vores undersøgelse, samt hvad udfaldet af undersøgelsen kunne være blevet, hvis vi havde inddraget SE
- Hvad vi har lært af at udføre denne undersøgelse, og hvordan vi kan bruge denne viden fremadrettet
- Hvilke muligheder vi ser for at inddrage narrativ organisationsudviklingsmetoder i forbindelse med præsentationen af vores undersøgelsesresultater for 7T og SE



## Litteraturliste

Andersen, N. Å. (1999). *Diskursive analysestrategier*. Frederiksberg: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Anderson, D. (2012). *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*. SAGE Publications Ltd.

Ankersborg, V. (2011). *Specialeprocessen. Tag magten over dit speciale!* Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Bakdal, K. (2007). Hvem bor i det systemiske hus? – invitation til leg til alle systemiske konstruktører. *Erhvervspsykologi* vol. 5, nr. 3

Barry, D. (1997). Telling changes: from narrative family therapy to organizational change and Development. *Journal of Organizational Change Management*, 10 (1) 30-46.

Bjerg, O. (2006). De sociologiske metoders epistemologi. I: Bjerg, O. & Villadsen, K. (Red), *Sociologiske metoder – fra teori til analysen i kvantitative og kvalitative studier* (s.11-28). Frederiksberg: Forlaget samfundslitteratur.

Bryman, A. (2008). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

Bukh, P.N. & Christensen, K.S. (2007). (Hvordan) skaber en virksomhedsovertagelse værdi? *Bestyrelshåndbogen* (2) 1

Christensen, G. (2002). *Psykologiens videnskabsteori – en introduktion*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Gergen, K. (1997). Repræsentationsbegrebets krise og den sociale konstruktions opdukken I *Virkelighed og relationer*. København K: Dansk Psykologisk Forlag, 41-72

Hansen, A. D. & Sehested, K. (2003). Konstruktive bidrag – om teori og metode i konstruktivistisk videnskab. Frederiksberg: Roskilde Universitetforlag.

Haraway, D. (1999). Situated Knowledges – The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective. In: Biagoli, M. *The Science Studies Reader* (172-188). London: Taylor & Francis Books Ltd.

Holmgren, A. (2008). Terapi som en rejse i identitetens landskab. I Michael Whites *Kort over narrative landskaber* (s. 9-19). København K, Hans Reitzels Forlag

Integration (n.d.). I *Den store danske – Gyldendals åbne encyclopædi*. Hentet den 21. april 2014 fra [http://www.denstoredanske.dk/Krop,\\_psyke\\_og\\_sundhed/Psykologi/Psykologiske\\_termer/integration](http://www.denstoredanske.dk/Krop,_psyke_og_sundhed/Psykologi/Psykologiske_termer/integration)

Integrere (n.d.). I *Den danske ordbog*. Hentet den 21. april 2014 fra <http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=integrere>

Kristiansen, S. & Krogstrup, H. K. (1999). Faser og trin i deltagende observation. I: *Deltagende observation – introduktion til en forskningsmetodik*. Hans Reitzels Forlag, 131-168

Kure, N. (2008). PhD-afhandling; Nr. 2008:8. [\*Organisationsudvikling som diskursiv udvikling: - et projekt om narrative praksisser i organisationsudvikling\*](#). Århus: Handelshøjskolen, Aarhus Universitet, Institut for Sprog og Erhvervskommunikation

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2010). *InterView – Introduktion til et håndværk*. København K: Hans Reitzels Forlag

Larsen, H.H: (2006). *Human Resource Management: License to work* (s.170-171). Holte: Forlaget Valmuen

Lund-Jacobsen, D. (2008). Narrativ bevidning som refleksionsform. I Anne Schantz Juutilainen (red.) *Supervision i sundhedsprofessioner*. (71-95). København: Hans Reitzels Forlag

Moltke, H. V. & Molly, A. (2012). *Systemisk Coaching – en grundbog*. København K: Dansk Psykologisk Forlag A/S

Nielsen, K. S. (2006). *Fortællinger i organisationer – narrativ praksis*. København: Hans Reitzels Forlag.

Nymark, S. R. (2002). Storytelling - fortællingers funktion i organisationer : Baggrund og indføring. *Ledelse i Dag*, 12(5), 519- 529.

Rasmussen, S.A. & Svarrer, T. (2008). Reflekterende processer og bevidning. I *Fokus på familien*(3), 166-185.

Schneider Electric (n.d.). *Historien bag 7-Technologies*. Hentet den 21. april 2014 fra <http://www.schneider-electric.dk/sites/denmark/da/firma/profil/baggrund/historien-bag-7t.page>

Schneider Electric (9. august 2011). *Schneider Electric køber 7-Technologies*. Hentet den 21. april 2014 fra [http://www.schneider-electric.dk/documents/pressrelase-denmark/2011/schneider\\_electric\\_koeber\\_7T\\_august\\_2011.pdf](http://www.schneider-electric.dk/documents/pressrelase-denmark/2011/schneider_electric_koeber_7T_august_2011.pdf)

Staunæs, D. & Søndergaard, M. D. (2005). Interview i en Tangotid i: Järvinen & Mik-Meyer (red.) *Kvalitative Metoder i et interaktionistisk perspektiv*. Hans Reitzels Forlag, 49-73

Thagaard, T. (2004). *Systematik og indlevelse – En indføring i kvalitativ metode*. København K: Akademisk Forlag.

White, M. (2006a). *Narrativ praksis*. København: Hans Reitzels Forlag.

White, M. (2006b). *Narrativ teori*. København: Hans Reitzels Forlag.

White, M. (2008). *Kort over narrative landskaber*. København: Hans Reitzels Forlag

Willert, S., Stegeager, N. & Molly-Søholm, T. (2013). *Systemisk ledelse – teori og praksis*. Frederiksberg: Samfundslitteratur