

DET NY MERINO # 82



## NÅR KOMMUNIKATION SKAL GIVE MENING

Om at kommunikere med udgangspunkt i organisationens identitet, og hvordan man finder ind til den gennem meningskabelse

LISE VIBING MAJ 2023

## PRÆSENTATION AF FORFATTEREN



### Lise Vibing

Cand.mag. i International Virksomhedskommunikation,  
Syddansk Universitet

Kommunikationsansvarlig hos Attent & projektkoordinator for  
RGDigital

**ISSN: 2445 – 6764**

### Copyright ©

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

### Redaktion:

Flemming Smedegaard,  
Cecilie Greve Jensen  
& Svenja Rikke Reinhardt



# NÅR KOMMUNIKATION SKAL GIVE MENING

*Om at kommunikere med udgangspunkt i organisationens identitet, og hvordan man finder ind til den gennem menings-skabelse*

## MAKING SENSE OF COMMUNICATION

*How to use organisational identity as a starting point for communication and how to uncover the identity through sensemaking*

## **Abstract**

**Purpose:** In the everyday bombardment of sponsored posts, ads and promotions, one can't help but wonder how many messages are actively ignored both online and in the physical world. How will it be possible to attract attention to yet another message? It can be discussed whether a campaign should be created from the viewpoint of the organisation initiating it or from the participants surrounding it.

However, consumers need to identify with the brands they surround themselves with. This suggests that the identity of the brand or organisation should be what is communicated clearly in order to succeed.

Karl Weick argues through his theory of enactment that we do not know who we are until we see what we do with what we face. We create our identity when we interact with our environment.

This paper therefore seeks to uncover the question:

### **How can organisational identity be uncovered through the lens of sensemaking?**

A Danish accountant company has been used as a case, through which I have carried out an organisational analysis which primarily focuses on uncovering the organisational identity. This was done with Karl Weick's theory of sensemaking as a guide.

I base the science of this paper in pragmatism, which offers a very practical and situational approach to knowledge. With no specific methods, pragmatism relies on what works in each situation rather than focusing on which method is being used, as long as the method can secure new knowledge which can be put into practice.

As a theoretical starting point for the identity, I have drawn upon theorists such as Michael Bamberg, Barbara Georgakopoulou and Donileen Loseke, who argue that narratives and identity formation are closely knit. As individuals we use narratives to make sense of who we are, and our identity is strengthened every time we share our life story with others. In addition, individuals also exist through cultural narrative identities which also affect the identity formation. Culture and identity are therefore interlinked and difficult to separate.

**Methodology:** The qualitative data set consists of interviews with employees and managers of the case company. This data has been used throughout the paper and will be a part of the different analysis methods used.

For these methods, sensemaking is used as the frame and starting point. In the core of sensemaking is the substance of sensemaking which consists of a frame and cues. This frame is made up of six different elements which all are results of the individual's early and ongoing socialisation. These elements are uncovered with the use of discourse analysis, cultural analysis, an analysis with elements from Gareth Morgan's political metaphor as well as Weick's theory of organisations as coupled systems and Donileen Loseke's work on cultural narrative identities.

In conclusion, the sensemaking process for the case company is analysed through the results from the substance of the sensemaking.

**Major findings:** Sensemaking poses an excellent framework for investigating the identity and culture in an organisation. The key lies in the actions of the members of the organisation because they enact their own reality and thus creates the organisational culture and identity.

Communication internally in an organisation must never be seen as lesser than the external communication. The relationship between vision and culture is the basis for how effective the communication will be.

**Conclusion:** If an organisation wishes to be able to communicate its own identity clearly, the communication within the organisation must first be well established and the vision of the organisation must be founded in the culture.

## Indledning

**“...der er flere afsendere end modtagere i verden”** (Smedegaard, 2019, s. 3).

I tilfældet med planlægning af professionel kommunikation, kan man altid diskutere om kommunikationen bør tage udgangspunkt i deltagerne, som omgiver kommunikationen, eller i den organisation, som initierer den. Ifølge Cornelissen handler en kommunikationsstrategi om, hvad en organisation er, hvad den gerne vil være, og hvad den gerne vil gøre. Denne strategi er afhængig af, hvad miljøet omkring den vil tillade (Cornelissen 2020 s. 111). Dette kræver først og fremmest, at organisationen er klar over sin identitet og kan formulere den tydeligt i sin kommunikation.

Karl Weick argumenterer gennem sin teori om *skabelse i handling* (oversat fra enactment af Hammer og Høpner (2019)), at vi ikke ved hvem vi er, før vi ser hvad vi gør, og hvad vi står overfor. Gennem interaktion med vores omgivelser, skaber vi også os selv. Oversat i en organisatorisk kontekst kan man argumentere for, at vi skaber vores organisation i vores eget billede. Men hvilken meningsskabelse ligger bag de handlinger, som skaber en organisation?

**I forbindelse med kommunikationsplanlægning vil jeg derfor undersøge, hvordan man finder ind til identiteten i en organisation gennem Weicks teorier, som omhandler meningsskabelse.**

Weicks arbejde bruges primært i forbindelse med organisering og ledelse, men i denne artikel vil jeg gøre forsøget med at bruge det som grundlag for en organisationsanalyse. Resultaterne fra analysen vil man kunne bruge videre i kommunikationsplanlægningen.

Artiklen indeholder resultater fra en analyse udfra Weicks teori om meningsskabelse fra en casevirksomhed. Virksomheden er en mindre dansk revisionsvirksomhed, som står over for en rebranding og udvidelse med flere arbejdsområder.

De forskellige analyseredskaber stammer fra forskellige perspektiver, og de bringes ind i organisationsanalysen på baggrund af pragmatismen, som er det videnskabsteoretiske grundlag for denne artikel. Her er der fokus på nytteværdien i de redskaber som bruges, og de resultater, man kommer frem til ved at prøve teorierne af i praksis.

## Litteraturreview

Weicks arbejde omkring meningsskabelse er omfattende og breder sig over flere årtier. Grundlæggende er Weick inspireret af socialkonstruktivismen og pragmatismen, der danner grundlag for teorierne om, at mennesket gennem sine handlinger selv skaber sine omgivelser, og at der er fokus på handlinger frem for intentioner (Hammer & Høpner, 2019, s. 19-23). Weick tillægger selv i sin artikel "Enacting an environment: The infrastructure of organizing" (Weick, 2009) pragmatismen for at have en central rolle i teorien omkring *skabelse i handling* (Weick, 2009, s. 189). Weicks fokus på meningsskabelsesprocesser omkring organisationer er relevant, hvis man vil forstå hvorfor organisationer mislykkes med deres strategier. Hammer og Høpners værk "Meningsskabelse, organisering og ledelse" (2019) er tænkt som en introduktion til Weicks univers og tilbyder danske oversættelser til Weicks begreber.

Et eksempel på Weick i praksis er Schultz og Hernes (2016), som i deres artikel "A Temporal Understanding of the Connections between Organizational Culture and Identity" (2016) argumenterer for, at organisationens kultur hænger så dybt sammen med organisationsidentiteten, at man ikke bør tale om dem som to separate entiteter, og at identitet og kultur i organisationer bliver skabt gennem organisationsmedlemmernes handlinger (Schultz & Hernes, 2016, s. 368).

Netop handlingerne i en organisation er et af de tre symboler, som Schultz henviser til i brugen af sit redskab til kulturanalyse, kulturspiralen, som en måde at undersøge organisationsmedlemmernes antagelser om hvordan verden er, og hvordan verden burde være (Schultz, 2000, s. 74-81). Som symbolist er Schulz optaget af at bruge de symboler, der omgiver organisationsmedlemmerne gennem handlinger (handlingssymboler), det der siges (verbale symboler), og de omgivelser, de er i (artefakter) (ibid.). Gennem disse mener Schultz, at man kan nå ind til verdensbillede og etos hos grupperinger i organisationen, og på den måde have et udgangspunkt for de ubevidste antagelser, som er en del af rammen for meningsskabelsesprocessen.

Et andet element af rammen, der bør udforskes, er ideologien, som er en grundlæggende antagelse, som kan udforskes gennem sproget i organisationen. Ruth Wodak (2021) betegner diskurser som en analytisk kategori, der kan være med til at beskrive de omfangsrige meningsskabende ressourcer, som vi alle har til rådighed (Wodak, 2021, s. 35), og Philips præsenterer den kritiske diskursanalyse som en tilgang, der inddrager både sociologi og kulturteori (Philips, 2020, s. 382). Det betyder, at de ord, der udgør den diskurs, som artikuleres, er en del af en social praksis, som individer eksisterer i, og er derved en del af individets socialisering (Philips, 2020, s. 390-391).

Identitet er helt central for meningsskabelsen, og identitetsskabelse er ifølge Bambergs artikel ”Who am I?” (Bamberg, 2011) tæt knyttet til narrativer. Bamberg arbejder med at skille individets identitet fra selvet. Dette på baggrund af en teori om, at identitet er noget man har, mens selvet er det man er (Bamberg, 2011). Sammen med Georgakopoulou præsenterer Bamberg ’identitetsdilemmaet’, som betyder, at man forsøger at holde fast i den man ’er’, selvom man hele tiden er i en forandringsproces (Georgakopoulou & Bamberg, 2008, s. 379). Der er de narrativer, vi fortæller om os selv, og så er der de store narrativer, som eksisterer som stærke strukturer i samfundet. Disse kalder Donileen Loseke (2007) for kulturelle identitetsnarrativer eller *formula stories*. I sin artikel ”The Study of Identity” (2007) ser Loseke på, hvordan disse formula stories er koblet op på demografiske entiteter og dermed er medvirkende til, at individer kan få koblet en identitet på sig ud fra køn, alder eller beskæftigelse (2007).

### **Videnskabsteoretisk grundlag: Pragmatismen**

Pragmatismen opstod som filosofi blandt en gruppe venner i Cambridge efter den amerikanske borgerkrig, som en måde at søge svar i krigens rædsler på. Efter deres mening var det uforenelige overbevisninger, som var skyld i de mange forfærdelige krigshandlinger, hvilket også betød at de tidligste pragmatikere var anti-fundamentalister og tog afstand fra sandheder, som var opnået *a priori* – ved tænkning alene uden at have et afprøvet fundament (Wills & Lake, 2020, s. 6-7).

Charles Peirce, der var en af Cambridgemedlemmerne, var af den opfattelse, at hvis vi skal finde en mening med vores tanker, må vi først bestemme, hvilke handlinger, de er bestemt til at udføre (James, 2019, s. 30-31). Det er handlingen, som er central, fordi den gør os i stand til at gøre noget konstruktivt i verden, og det er netop videnskabens betydning i samfundet som er pragmatismens kerne (Holm, 2018, s. 60).

William James, som også var et af de oprindelige Cambridgemedlemmer, så i pragmatismen en mulighed for at gå væk fra tanken om absolutte sandheder – de førnævnte *a priori* ræsonnementer - og mod praktisk erfaring, fakta og handling (James, 2019, s. 33). Man kan ikke rationalisere sig frem til noget, men må i stedet teste sine teorier og se, hvordan de klarer sig, når de bliver udsat for virkeligheden i praksis. For James betyder det, at teorier eller ideer, i stedet for at give os svar på livets gåder, bliver til redskaber som vi kan bruge til at bevæge os frem i verden med (James, 2019, s. 34).

Når vores ideer udfordres, udfordres den instrumentelle sandhed dermed også, og i de prøvelser er der mulighed for at nå frem til en ny ide som indtil videre står som sand (James, 2019, s. 37).



Naturvidenskabens fakta er lettere at kategorisere som sande eller falske, men James tillægger heller ikke disse fakta nogen værdi i sig selv. Det er den måde, hvorpå vi taler om disse fakta, den betydning vi selv tillægger dem, som kan være sande eller falske (James, 2019, s. 38).

John Dewey er den tredje signifikante person inden for pragmatismen, og havde som professor i filosofi og pædagogik en meget håndgribelig og pragmatisk funderet tilgang til undervisningen på sin egen skole. Der var fokus på konkret læring frem for abstrakt udenadslære og demokratiske processer blev praktiseret bredt for at lære eleverne at tage aktiv del i samfundet (Wills & Lake, 2020, s. 10). For Dewey handlede det om at bruge den pragmatisk tilgang til at ændre verden gennem praksisbaseret videnskab og ikke kun gennem teorier og tænkning (Christensen, 2018).

Deweys forståelse af demokrati er når fællesskaber mødes for sammen at finde frem til de værdier som tjener alle bedst. Denne demokratiske proces har også det formål at evnerne til at debattere og diskutere hele tiden forbedres (Cutchin, 2020, s. 62). Det er en inkluderende proces, hvor der er plads til diversitet, og hvor magthavere bør give plads til at borgere (eller organisationsmedlemmer) selv når frem til gældende værdier og retningslinjer (ibid.).

Deweys teorier om vaner fungerer som et fundament for tilgangen til undersøgelse (inquiry) og social forandring (Cutchin, 2020, s. 58). Deweys opfattelse af vaner er ifølge Cutchin (2020) central hvis man til fulde vil forstå Deweys koncept om demokrati. Gennem vores sociale færden udvikler vi, sammen med de systemer, vi færdes i, ubevidste handlemåder, som guider vores værdier og tanker (Cutchin, 2020, s. 58). Vaner er dermed socialt konstruerede måder at reagere på (Cutchin, 2020, s. 58), men vores reaktioner er samtidig med til at reproducere eksisterende vaner inden for det givne sociale system. Dewey så ikke kun vaner som reaktioner, men også som sociale funktioner der tillader os at fungere inden for de respektive sociale systemer (Cutchin, 2020, s. 59).

En stor del af den viden eller opfattelser af verden, vi har, er ifølge Pierce normalt ikke udsat for tvivl, og derfor er der ingen grund til at beskæftige sig med dem (Wills & Lake, 2020, s. 9). Men når der opstår konflikter mellem vores handlinger og det miljø, vi handler i, kræver det vores opmærksomhed. Dette er ifølge Dewey indgangen til undersøgelse, som er vores menneskelige reaktion på det vi ikke forstår (Cutchin, 2020, s. 60).

Resultatet, som vi når frem til gennem undersøgelse, skaber ikke kun viden som har hjemmel i erfaring (det som Cutchin nævner som "warranted assertions" (Cutchin, 2020, s. 61)), men forbedrer også vores evne til at blive ved med at afprøve ideer og metoder ud fra vores eksisterende 'datasæt' (ibid.). Denne fremgangsmåde kalder pragmatikere for abduktion (Holm, 2018, s. 65).

### **At arbejde med pragmatismen**

Den sandhed som pragmatismen opererer med, er den instrumentelle sandhed som findes i de ideer som driver os frem i verden – også kaldet instrumentalisme (Holm, 2018, s. 61). Man forsøger ikke længere at opnå en endegyldig sandhed, men at finde ny viden og forstå videnskaben ud fra dens betydning i samfundet (Wills & Lake, 2020, s. 4).

Dermed er sandheden ikke længere defineret ud fra abstrakte principper, men vurderes ud fra sine håndgribelige konsekvenser, hvilket betyder at en verificeret teori i pragmatismens øjne, er en teori som virker i praksis (Holm, 2018, s. 60-61). Det vil sige, at den viden, man som bruger af pragmatismen opnår, skal kunne forklare de praktiske observationer, som først lagde fundamentet til undersøgelsen, og derefter skal ens viden udmønte sig i praktiske resultater (Holm, 2018, s. 70).

Dette er det eneste krav der stilles til de teorier, som bruges i den pragmatisk tilgang. Ifølge Holm er succesgrundlaget heller ikke kun at nå frem til ny viden, men at den viden, man når frem til, kan være med til at gøre verden til et bedre sted (Holm, 2018, s. 70-71).

### **Dataindsamling**

Den væsentligste kilde til data har været gennem semistrukturerede interviews med organisationsmedlemmerne i casevirksomheden. Denne type interview blev valgt for at have muligheden for at få uddybende svar, men også for at finde ind til kernen i meningsskabelsen og til kulturen i organisationen.

Særligt interviews er gode til at fremhæve den menneskelige erfarings narrative og relationelle områder (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 38). Gennem et interview har man mulighed for at forstå hvordan den interviewede har oplevet et bestemt hændelsesforløb i sit eget liv, hvilket kan give et samlet billede af hvordan den samme situation er blevet oplevet af en mindre gruppe mennesker (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 36).

Et semistruktureret interview giver mulighed for at forfølge den fortælling som interviewpersonen har (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 42-44). Set fra et pragmatisk perspektiv skal man også være villig til at afvige fra spørgsmålene, fordi konteksten ændrer sig, og man kan støde på noget som afføder en ny ide, som man gerne vil undersøge.

### **Teori og metode**

Brugen af teori og måden, den bliver anvendt på, tager udgangspunkt i pragmatismens fokus på, at den rigtige teori, er den, som virker. For at kunne nå helt ind til meningsskabelsens substans, vurderede jeg

det nødvendigt at uddybe de seks elementer i rammen for meningsskabelsen, med mere dybdegående analyser. Dermed blev diskursanalyse, kulturspiralen, teori om identitetsdannelse samt teori om magt og politik til en del af analysen for meningsskabelsesprocessen.

I dette afsnit præsenteres først Weicks teori om meningsskabelse. Derefter følger teorier for identitetsskabelse, den organisatoriske identitet og narrativens indvirken herpå, for at finde ind til den eller de identiteter som meningsskabelsesprocessen tager udgangspunkt i. Faircloughs kritiske diskursanalyse er blevet brugt som redskab til at bekræfte ideologien i meningsskabelsens substans, og Schultz' kulturspiral er blevet brugt for at finde ind til de ubevidste antagelser. Teorien om magt og konflikthåndtering er en del af Morgans politiske metafor (2006), og den bruges til at undersøge den fælles opfattelse af magt under substansens paradigmer, hvor teorien også præsenteres med casevirksomheden som eksempel.

### **Meningsskabelse**

Symbolisten Karl Weicks teori om meningsskabelse kan bruges som fremkaldervæske for hændelser, for at få et bedre indblik i de processer, som er gået forud for beslutninger eller hændelsesforløb. Weick var en af de første til at behandle organisationer som en kognitiv proces ved at påstå, at organisationer kun eksisterer i sindet som ”kognitive kort over socialt konstrueret virkelighed” (Hatch, 2018, s. 40).

Organisationer er produkter af en fælles søgning efter mening, så medlemmer kan organisere deres oplevelser. Meningsskabelse handler derfor mindre om at afdække sandheden, men mere om at skabe den, for at få oplevelser til at give mening (Hatch, 2018, s. 41). Hammer & Høpner (2019) argumenterer for, at vi hele tiden ubevidst forsøger at skabe mening, at vi slet ikke kan lade være med det, og at det er en social aktivitet, fordi vi interagerer med vores omgivelser i meningsskabelsesprocessen (Hammer & Høpner, 2019, s. 91-93).

Der er flere stærke forbindelser mellem pragmatismens fokus på handlinger og Karl Weicks enactment-begreb (Hammer & Høpner, 2019, s. 23), som Hammer og Høpner har oversat til *skabelse i handling* (Hammer & Høpner, 2019, s. 26-27). Weick selv påpeger to centrale antagelser fra pragmatismen, som er en stor del af *skabelse i handling*-begrebet: Den første antagelse er, at den verden som mennesker lever i, er en, som de selv har været med til at skabe, hvilket virker tilbage på deres opførsel, og i sidste ende genskaber denne verden. Den anden antagelse er, at mening og bevidsthed stammer fra adfærd, og at meningen skal findes gennem netop adfærd, som omgiver et objekt, og ikke i objektet selv (Weick, 2009, s. 189).

### **Meningsskabelsesprocessen**

## Når kommunikation skal give mening

Der er syv karakteristika, som Weick mener er betydningsfulde at se nærmere på, når man vil blive klogere på meningsskabelsesprocessen (Hammer & Høpner, 2019, s. 95-96):

1. Meningsskabelse er en social proces
2. Meningsskabelse tager udgangspunkt i identitet
3. Meningsskabelse sker retrospektivt
4. Meningsskabelse er fokuseret på og udgår fra ledetråde
5. Meningsskabelse er en kontinuerlig proces
6. Meningsskabelse er drevet af plausibilitet - ikke af akkuratesse
7. 'At skabe i handling' er central i meningsskabelse

(Hammer & Høpner, 2019, s. 96)

I en organisation er mennesker bundet sammen i det som Weick kalder *interlocked behaviour*, og som Hammer og Høpner (2019) har oversat til *gensidigt betingede handlinger* (Hammer & Høpner, 2019, s. 42). Det betyder at organisationsmedlemmer er bundet sammen og påvirker hinanden gennem deres handlinger (Hammer & Høpner, 2019, s. 98). Vi kigger på hinanden og forholder os til andres meninger og holdninger, når der skal skabes mening og det er heri den *sociale proces* ligger.

Udgangspunktet for meningsskabelse sker fra *identitet* og dermed den person, som forsøger at skabe mening. Hammer og Høpner (2019) taler om vores mange 'jeg'er', som giver flere fortolkningsmuligheder (Hammer & Høpner, 2019, s. 101). Hvem vi 'er' i situationen, når der skal skabes mening, afgør resultatet af processen.

Når Weick taler om, at *meningsskabelse sker retrospektivt*, kommer et af hans centrale begreber i spil, nemlig *skabelse i handling* (Hammer & Høpner, 2019, s. 62). Begrebet er en del af Weicks analysemodel for naturlig selektion, som er dannet ud fra hans grundlæggende spørgsmål: "Hvordan kan jeg vide, hvad jeg tænker, før jeg ser, hvad jeg har sagt" (Weick i Hammer & Høpner, 2019, s. 65). Den sætning kan stilles op som vist i figur 1.

Hvordan kan (jeg/vi) vide	hvad (jeg/vi/de) (tænker/føler/ønsker),	før (jeg/vi/de) (ser/hører),	hvad (jeg/vi/de) (siger/gør)?
<b>Aktøren</b> Personen som skaber mening	<b>Lagringen</b> Den meningskabte omverden	<b>Udvælgelsen</b> Den mest hjælpsomme forestilling om virkeligheden	<b>Skabe i handling</b> Reaktion på omverden

Figur 1 Enactment. Efter Hammer & Høpner, 2019, s. 66

Når mening skabes retrospektivt, betyder det også, at ingen handling som udgangspunkt er forkert. Den bliver først forkert, når man har set resultatet af handlingen (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005, s. 412).

Ifølge Weick kan man også studere, hvordan organisationsmedlemmer involverer sig i projekter, ved at stille spørgsmålet i figur 1, for at få indblik i menings-skabelsesprocessen (Hammer & Høpner, 2019, s. 67). Både lagring og udvælgelsen er processer, som foregår inden for organisationen, mens *skabelse i handling* er den eneste proces, som er i forbindelse med de ydre omgivelser (Hammer & Høpner, 2019, s. 62).

Det fjerde karakteristikum, at *meningsskabelse er fokuseret på og udgår fra ledetråde*, handler om hvordan vi hele tiden forsøger at trække mening ud af situationer og tolke på disse. Det er konteksten, som bestemmer hvilke ledetråde vi vælger, og det er relevant at være opmærksom på, at de ledetråde, vi udvælger, skaber de betingelser, som vi kommer til at leve under: ”Vi udvælger ledetråde, vi får dem bundet sammen til en samlet forståelse, og vi handler på dem” (Hammer & Høpner, 2019, s. 108).

Med det citat kunne man forledes til at tro, at menings-skabelsesprocessen har en begyndelse en midte og en slutning, men ifølge Weick begynder og slutter menings-skabelsen aldrig, fordi det er en *kontinuerlig proces*, som vi altid er midt i (Hammer & Høpner, 2019, s. 109). Hvis denne proces afbrydes, eksempelvis hvis et projekt eller en opgave, som man er en del af stoppes brat, vil de involverede begynde at skabe en mening med afbrydelsen, og denne søgen efter mening danner følelser, som man dermed fremadrettet vil forbinde med oplevelsen (Hammer & Høpner, 2019, s. 112).

At man pludselig befinder sig i et afbrudt projekt eller en anden situation, som man ikke selv har valgt, kalder Weick for *kastethed*, som sammen med de førnævnte *følelser* er med til at gøre menings-skabelsen kontinuerlig. Hvilke situationer man kastes ind i, og hvilke følelser der udvikler sig, kan være svære at forudsige. De mange fortolkningsmuligheder og den høje grad af uforudsigelighed betyder dermed, at *meningsskabelse er drevet af plausibilitet – ikke af akkuratesse* (Hammer & Høpner, 2019, s. 113-115).

Sidst, men ikke mindst, skal vi igen se på *skabelse i handling* – som er central for menings-skabelsen: ”Når vi udvælger situationer, og når vores handlinger virker tilbage på os selv, så skaber eller enacter vi vores verden” (Hammer & Høpner, 2019, s. 115). Det vil sige, at alle situationer, som vi selv er en

del af, har vi også selv været med til at skabe. Hvordan vi vælger at håndtere de enkelte situationer, skaber igen nye situationer.

Der er ifølge Weick tre betydningsfulde elementer, som skaber selve meningsskabens substans, og disse har betydning for, hvordan vi skaber mening: En ramme, en ledetråd, og en forbindelse mellem de to (Hammer & Høpner, 2019, s. 131).

Rammen er vores tidligere socialisering, som danner konteksten for meningsskabelsen og danner dermed også grundlag for, hvordan vi tolker ledetråden (Hammer & Høpner, 2019, s. 131-132). Denne tidligere socialisering udgøres af seks dele: Ideologi, ubevidste antagelser, paradigmer, handleteori, tradition og historier (Hammer & Høpner, 2019, s. 134).



Figur 2: Rammen for meningsskabelse. Lise Vibing

Disse seks dele vil der blive set nærmere på i analysen, hvor meningsskabens substans for casevirksomheden vil danne udgangspunktet for en gennemgang af selve meningsskabelsesprocessen.

### **Identitetsskabelse og narrativer**

Flere teoretikere argumenterer for, at når man taler om identitet, må man også inddrage narrativer og den rolle, de spiller i identitetsskabelsesprocessen (Loseke, 2007) (Bamberg, 2011) (Georgakopoulou & Bamberg, 2008). Identiteter kan ikke stå alene, fordi mennesker bruger historier om dem selv til at sætte orden i hændelser, for bedre at kunne analysere dem i forhold til egen selvforståelse (Georgakopoulou & Bamberg, 2008, s. 378) (Hatch, 2018, s. 226). Når vi bruger narrativer om os selv som en del af vores identitetsskabelse, tillader vi os selv at se hændelserne udefra som fortæller og ser

derved vores egne handlinger i et større perspektiv, som kan vise os mere om, hvem vi er (Bamberg, 2011, s. 7).

At definere sin identitet indebærer ofte de forestillinger individet selv har om sig selv og de ting, man identificerer sig med, lige som den måde andre ser os på også er en del af vores egen identitetsskabelse (Bamberg, 2011, s. 6). Narrativer hjælper os med at sætte hændelser op i et temporalt perspektiv, så vi på den måde kan se begivenheder i et større billede og bedre vise os, hvem vi er (Bamberg, 2011, s. 7). Det sætter gang i en meningsskabelse, hvor vi har muligheden for at rekonstruere vores fortid, så den passer til den fremtid, vi ønsker os, og dermed skaber en form for mening og formål med de hændelser, vi har været udsat for, og dette er ifølge McAdams & McLean narrativ identitet (McAdams & McLean, 2013, s. 233).

Mens den narrative identitet er hvordan vi selv skaber mening, så eksisterer der ifølge Loseke kulturelle identitetsnarrativer – også kaldet *formula stories* – som er til stede i miljøet omkring os. Disse formula stories producerer identiteter forbundet med blandt andet køn, seksualitet, alder, nationalitet, beskæftigelse, religion, etnicitet, m.m. (Loseke, 2007, s. 663-664), og de har stor betydning for individets eget identitetsnarrativ, fordi vi trækker på vores omgivelser, når vi skal finde ud af, hvem vi er. Dermed ikke sagt, at individet uden videre accepterer de narrativer, som eksisterer i deres sociale miljø, lige som man også skal være opmærksom på, at der ikke kun eksisterer ét narrativ i et udvalgt miljø (Loseke, 2007, s. 673-674). Bamberg (2011) taler også om identitetens rolle, som noget der differentierer os fra hinanden, og umiddelbart er hæftet op på de samme sociokulturelle kategorier som formula stories producerer identiteter om (Bamberg, 2011, s. 6).

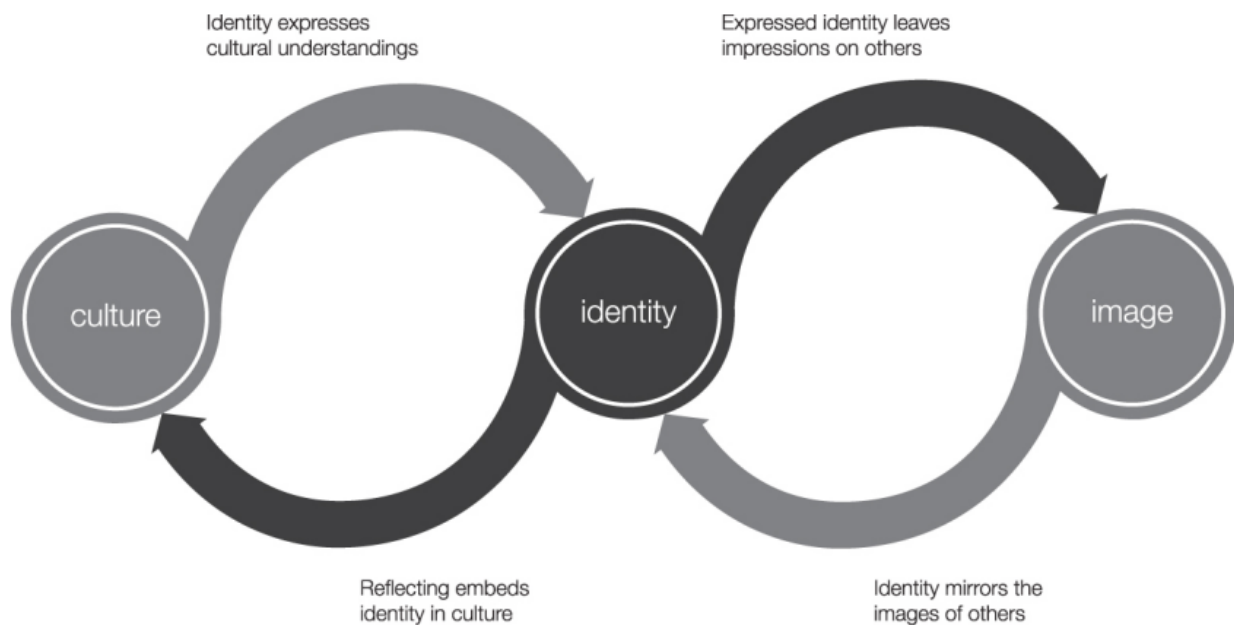
Vores narrative identitet forstærkes, når vi deler erfaringer med andre mennesker og deler vores livshistorie. Jo mere vi fortæller, jo stærkere bliver vores narrative identitet (McAdams & McLean, 2013, s. 236). Men at dele et narrativ foregår ifølge Bakhtin ikke som envejskommunikation, men som dialogisk kommunikation (Hatch, 2018, s. 226). Dermed bliver dét at dele og forme et narrativ til en social proces som sker i interaktion med andre.

### **Den organisatoriske identitet**

Organisatorisk identitet definerer Hatch (2018) som karakteristikker, der definerer en organisation hos dem, som hører til den, men en organisations identitet er også defineret gennem dens formål og værdier (Hatch, 2018, s. 332). Ifølge Schulz og Hernes (2016) er både den organisatoriske kultur og den organisatoriske identitet centrale for den fælles meningsskabelse i organisationer (Schultz & Hernes, 2016, s. 356).

## Når kommunikation skal give mening

Den organisatoriske identitet omhandler, hvordan aktører i organisationen ”udvikler, udtrykker og projicerer deres organisatoriske selvforståelse” mod andre (Hatch og Schultz i Schultz & Hernes, 2016, s. 356). Den indeholder kontinuerlig sammenligning og selvreflektion, som sker i en dynamisk proces (Schultz & Hernes, 2016, s. 356), ligesom Meads sociale identitetsteori (som omtalt i Schultz & Hernes, 2016, s. 364 samt Hatch, 2018, s. 336-337). Ifølge Mead har hvert individ et jeg og et mig. Mig’et eksisterer i individets sociale kontekst, som former et selvbillede ud fra hvordan andre reagerer på det. Det resulterer i en reaktion i individet omkring dets eget selvforståelse – dets jeg. Begge identitetsforståelser reagerer på hinanden, og ifølge Hatch og Schultz’ dynamiske model (som omtalt i Schultz & Hernes, 2016, s. 365 samt Hatch, 2018, s. 336-337) kan man stille samme dynamiske proces op for den organisatoriske identitet (se figur 3).



Figur 3 fra Schultz & Hernes, 2016, s. 336-337

Organisationsmedlemmers interaktion skaber organisationens kultur og bidrager samtidig til den organisatoriske identitet, hvilket påvirker organisationens image udadtil. Dette image påvirker den organisatoriske identitet som igen virker tilbage på kulturen (Schultz & Hernes, 2016, s. 365).

Organisationsmedlemmernes kultur er dermed sammenvævet omkring deres narrative handlinger, hvilket stiller narrativer i hjertet af den individuelle kulturforståelse (Hatch, 2018, s. 226). Derfor kan vi få en større forståelse for organisationer ved at se på de historier som cirkulerer blandt organisationsmedlemmerne (Hatch, 2018, s. 226). Dette kan diskursanalyser hjælpe med.



## Diskursanalyse

Wodak (2021) betegner diskurser som en analytisk kategori som kan være med til at beskrive de omfangsrige meningsskabende ressourcer, som vi alle har til rådighed (Wodak, 2021, s. 35). En diskursanalyse kan ifølge Olesen (2015) ses som en form for vidensarkæologi, da man undersøger grundlaget i det materiale, man har til rådighed (Olesen, 2015, s. 478-479). Diskursanalyse er imidlertid en fælles betegnelse for flere forskellige tilgange, som alle har forskellige fremgangsmåder, hvilket også betyder, at der ikke findes en enkelt definition på diskurs. Dog har de forskellige tilgange det fælles syn, at diskurser skaber virkeligheden, hvilket vil sige, at vores sprogbrug og handlinger i de organisationer, vi er i, skaber det, som Philips kalder ”spejlinger af virkeligheden” (Philips, 2020, s. 379).

Blandt de mange diskursanalytiske tilgange som eksisterer, er den kritiske diskursanalyse baseret på Faircloughs tilgang blevet valgt. Ordet kritisk henviser til rationel tænkning, hvor intet tages for givet og betydninger udfordres (Wodak, 2021, s. 35). Faircloughs definition på diskurs er ”...’diskursive praksisser’, der så forstås som sprogbrug som social praksis” (Fairclough i Philips, 2020, s. 391), hvilket tillægger alle vores handlinger en diskursiv dimension (Philips, 2020, s. 391).

Faircloughs perspektiv udspringer fra Foucaults socialkonstruktionistiske tilgang, som betyder, at viden er socialt, kulturelt og historisk betinget (Philips, 2020, s. 380). Som grundlag for Faircloughs diskursdefinition finder man også Foucaults syn på diskurs som en afgrænsning af, hvad man kan sige og gøre med de ytringer, man har til rådighed (ibid.), hvilket betyder at evnen til og muligheden for at forme en bestemt diskurs også betyder, at man har magten til at sætte en dagsorden (Olesen, 2015, s. 478). Her bør det bemærkes at Foucaults magtbegreb ikke handler om at besidde magt, men om at magte noget. Det er et relationelt begreb, som er en udfoldelse frem for noget, som man kan udøve over andre (Olesen, 2015, s. 482).

En kritisk diskursanalyse starter som regel med selve formuleringen af forskningsspørgsmålet, der fungerer som en ramme for hele analysen, og heri vil der som regel være fokus på sociale strukturer (Philips, 2020, s. 390-393). Wodak (2021) giver eksempler som demokratisk deltagelse, diskrimination eller globalisering, som viser sig gennem en bestemt diskurs, der positionerer det omtalte problem gennem ord og vendinger, men også visuel tekst (Wodak, 2021, s. 35-36).

En diskursanalyse afdækker de sociale strukturer, som former den sociale praksis, som igen former sproget. Hvis man begynder i mikroperspektivet og kigger på sproget, vil man derfor gennem analysen kunne folde det hele ud på makroniveau. Derfor vil man heller ikke kunne nøjes med en tekstanalyse, når man vil afdække diskurser, da man har brug for at se på de samfundsmæssige strukturer, der

omgiver teksten (Philips, 2020, s. 392). Disse strukturer danner rammen omkring formidlingen, og er ifølge Fairclough nødvendige at inddrage, hvilket gøres gennem tre dimensioner: Den diskursive praksis, teksten og den sociale praksis (Philips, 2020, s. 390-395): I den *diskursive praksis* formes der diskurser som er repræsentationer af verden. I diskursen tildeles der identiteter, og der beskrives sociale relationer, som er vigtige at have for øje i analysen (Philips, 2020, s. 393). Mens der i den diskursive praksis kun vil være 'tegn' på mønstre og strukturer omkring diskursen, er *teksten* meget mere specifik i sin realisering af diskursen (Wodak, 2021, s. 43). Her er fokus på lingvistiske elementer og modalitet, som viser hvordan teksten konstruerer den repræsenterede verden, samt transivitet, som fokuserer på processer og handlinger (Philips, 2020, s. 394).



Figur 4: Indhold i en diskursanalyse

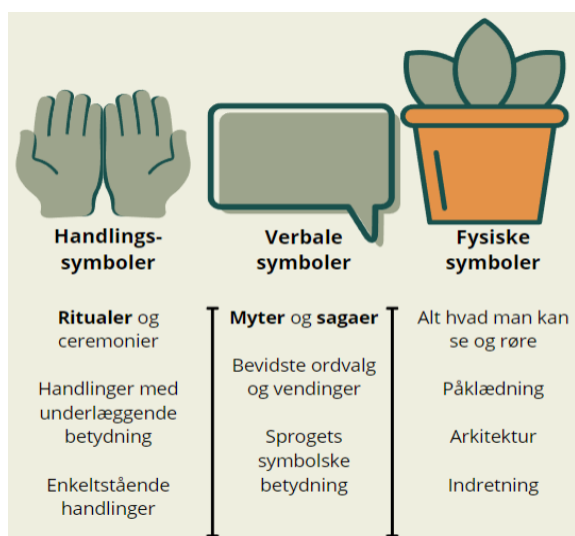
I den *socialle praksis* forbinder man teksten og den diskursive praksis og forholder dem til sociale strukturer og samfundstendenser ved at afdække eksisterende forbindelser mellem den diskursive praksis og *diskursordenen*, som er det bredere diskursive felt, den indgår i (Philips, 2020, s. 395). Ifølge Fairclough er den sociale praksis en "rutinepræget, institutionaliseret og socialt forankret måde at handle på i verden og en individuel handling i tid og rum" (Philips, 2020, s. 390), hvilket betyder at vi både handler ud fra vores sociale omgivelser, men stadig har et individuelt ansvar for vores handlinger.

Det bør igen nævnes, at Faircloughs kritiske diskursanalyse har det formål at afsløre ulige magtforhold i sociale relationer (Philips, 2020, s. 395), men analysen til denne artikel bliver brugt til at undersøge,

om den ideologi, som case virksomheden har udformet, eksisterer i virkeligheden, eller om den blot eksisterer som en formulering og et ønske. Trods forskel i fokus, er Faircloughs syn på diskursers indvirkning på sociale relationer og den sociale praksis' indvirkning på individet den mest relevante løsning for denne analyse.

## Kulturspiralen

For symbolisten Schultz er organisationskultur ”et mønster af socialt skabte symboler og meningsdannelse” (Schultz 2000, s. 19), hvilket resulterer i en organisationsforståelse, hvor organisationen er ”et menneskeligt system, der udtrykker komplekse mønstre af symbolske handlinger” (ibid.). Disse mønstre af handlinger er nogle, som organisationsmedlemmer har udviklet i fællesskab, og derfor er kulturen fælles for alle medlemmer uagtet at de deler fælles opfattelser eller ej (Schultz, 2000, s. 17-19). Mens kulturen udtrykkes gennem handlinger og symboler, som er til at få øje på, så er den meningsdannelse, som ligger til grund for kulturen, straks sværere at afdække, fordi den er mere uhåndgribelig (Schultz & Hernes, 2016, s. 356). I Schultz' kulturspiral fokuseres der indledningsvist på tre typer af nøglebegreber, som er symboler, og denne spiral skulle gerne afdække organisationens verdensbillede og etos, som kan give adgang til meningsdannelsen og forståelsessystemerne. Organisationsmedlemmernes verdensbillede er deres syn på verden som den *er*, mens etos er, hvordan organisationsmedlemmerne føler verden *bør* være (Schultz, 2000, s. 74-77). Det er ikke opfattelser som er blotlagt for alle, men kan være antagelser som ligger skjult og viser sig gennem de tre typer nøglebegreber, som Schultz kalder for *handlingssymboler*, *verbale symboler* og *fysiske symboler* (Schultz, 2000, s. 82). Det er symbolerne, som udtrykker den meningsdannelse og de fænomener, som repræsenterer noget andet end blot sig selv (Schultz, 2000, s. 70). De tre typer symboler kan ses i figur 5.



Figur 5: De tre typer af nøglebegreber.

Der findes forskellige elementer for symbolerne, og det er især relevant at holde øje med ritualer, myter og sagaer, fordi disse er direkte indgange til kulturforståelsen, da de er lette at få øje på (Schultz, 2000, s. 80-81). *Myter* er eksempelvis med til at bekræfte organisationsmedlemmernes verdensbillede og kan være små forklaringer i hverdagen, som indgår i beslutningsprocesser og som ”reproducerer det dominerende kulturelle mønster” (Christensen & Molin i Schultz, 2000, s. 76).

Myter kan formidles gennem *sagaer*, men i modsætning til myter, er *sagaer* ikke forklaringer, men fælles fortællinger som er baseret på organisationens konkrete historie, og som indgår i den fælles identitetsskabelse (Schultz, 2000, s. 77). *Ritualer* kommer ikke fra den formelle struktur som ceremonier gør, men bliver brugt af organisationsmedlemmerne til at skelne mellem rigtige og forkerte handlinger (Schultz, 2000, s. 75).

Kulturspiralen er en konkret analysemetode, hvor man tager udgangspunkt i et bestemt nøglebegreb, som viser sig som et særligt tydeligt symbol (Schultz, 2000, s. 82). Via dette nøglebegreb finder man frem til næste symbol, som igen leder frem til næste symbol, og man ledes på den måde tættere på kernen af organisationen og organisationsmedlemmernes verdensbillede og etos (ibid.). De kulturbilleder, som viser sig i spiralen, kan aldrig tolkes som værende et færdigt resultat eller den endelige kultur, men modellen kan bruges til at indkredse organisationskulturen (Schultz, 2000, s. 82).

### **Meningsskabelsens ramme i praksis**

I organisationsanalysen med Weicks meningsskabelse som ramme, så jeg først nærmere på de seks elementer som udgør meningsskabelsens substans. Disse seks elementer blev fremhævet med hjælp fra organisationsteorier, som jeg valgte ud fra deres evne til at afdække de enkelte elementer.

#### **Ideologi**

Ideologi er en grundlæggende antagelse, som man også vælger at handle ud fra. Her brugte jeg virksomhedens egne værdier, mål og strategier, som var blevet udformet på et strategiseminar året forinden. I værdierne var menneskesynet centralt:

”Mennesker er fundamentet og forudsætningen for vores succes hos [casevirksomhed]. Derfor prioriterer vi: 1) At skabe en klar og forståelig retning for alle medarbejdere; 2) At skabe et energisk miljø med rettidig kommunikation og 3) At vi har det sjovt og udvikler os som ledere og medarbejdere. eks. Via Feed Back”.

For at finde ind til ideologien, brugte jeg Faircloughs kritiske diskursanalyse, som understøttede denne ideologi gennem en diskurs om, at *medarbejderne er fundamentet*, hvor der konstrueres en verden, hvor medarbejderne er centrale for at virksomheden kan få succes.

Diskursanalysen viste, at casevirksomheden arbejdede under en social praksis, hvor der er meget overarbejde i den respektive branche. Interview med lederne viste, at de ikke ønskede at være en del af denne herskende sociale praksis, og dermed tages der afstand til den.

Medarbejdere kan udgøre et fundament på mange måder, men det er i teksten man ser, hvad man ønsker at udgøre fundamentet af: Trivsel, udvikling og involvering, og det er dette som casevirksomhedens ideologi er baseret på.

### Ubevidste antagelser

Under de ubevidste antagelser ligger alle de ting, vi tager for givet, og ting som vi næsten ikke er klar over eksisterer, eller gør sig gældende (Hammer & Høpner, 2019, s. 133). For at prøve at finde ind til disse ubevidste antagelser i case virksomheden, bliver Schultz' kulturspiral benyttet. Den blottægger organisationsmedlemmernes verdensbillede og etos.

Der blev lavet en kulturspiral for både ledelse og medarbejdere, og begge spiraler tog udgangspunkt i det samme centrale handlingssymbol, som blev brugt som nøglebegreb og udgangspunkt for kulturanalysen for begge grupper.

Medarbejdernes spiral viste en lyst til at værne om de interne relationer, da virksomheden har to lokationer og nogle medarbejdere ikke er på kontoret hver dag på grund af opgaver hos kunder eller hjemmearbejde. Analysen viste et verdensbillede med en klar opfattelse af, ikke at være som andre virksomheder i samme branche og en etos om mere information og indblik i deres arbejdsplads' situation og fremtidsplaner.



Figur 6: Medarbejdernes spiral

Ledernes spiral viser et verdensbillede om at føle sig begrænset af at være låst i én branche, og de vil gerne mere end 'bare' revision. Analysen viser en etos hvor de gerne vil være sparringspartnere for kunderne og have en høj medarbejdertrivsel.



Figur 7: Ledernes spiral

Kulturspiralerne for de to grupper af organisationsmedlemmer viser en fælles opfattelse af ikke at passe ind i revisionsbranchen i den brede forstand. De passer ikke ind, og de vil mere. Det betyder at der er et fælles drive i at få det nye virksomhedskoncept til at lykkes.

### **Paradigmer**

Paradigmer i Weicks univers er ”en form for fælles standard, som vi alle refererer til i organisationen” og som er “med til at skabe retning og sammenhold” (Hammer & Høpner, 2019, s. 134). For en statsautoriseret revisionsvirksomhed er der nogle standarder, som skal følges i forbindelse med erklæringer og indberetninger til myndigheder. Men et paradigme kan også være en ”fælles opfattelse af magt og omgivelsernes karakter” i organisationen (Hammer & Høpner, 2019, s. 133). Hvis man vil se på opfattelsen af magt, kan det være relevant at inddrage elementer fra Gareth Morgans (2006) politiske metafor, hvori man finder tre teoretiske syn på interesser, magt og konflikter: Det pluralistiske, det unitære og det radikale (Morgan, 2006, s. 194-195).

Det *pluralistiske* syn på organisationer giver plads til flere forskellige perspektiver og individer som sammen kan forhandle sig frem til den bedste løsning. På hver side af det pluralistiske perspektiv er det *unitære* perspektiv, som gerne ser at individer indordner sig for organisationens bedste, og det *radikale* perspektiv, hvor der eksisterer rivaliserende grupperinger i organisationen (Morgan, 2006, s. 194-195).

### **Handleteori**

Hver gang man udfører en bestemt handling i organisationen, sætter det præcedens for hvad man gør næste gang, samme situation opstår. Hammer og Høpner (2019) kalder det for ’hvis-så’-strukturen, fordi man kan opstille det som ’hvis dette sker, så gør vi sådan eller sådan’ (Hammer & Høpner, 2019,

s. 134). Det kan sammenlignes med pragmatismens instrumentalisme, fordi organisationsmedlemmerne har fundet frem til en sandhed, noget som virker gennem praksis.

For at finde frem til organisationsmedlemmernes handle teori, kan man derfor med fordel se nærmere på, hvordan de taler om hændelser i organisationen. Gennem interviewene med medarbejderne i case virksomheden, er der således fundet frem til, at hvis man har brug for hjælp, så spørger man sine kolleger, da der er hjælp og støtte at hente.

Teorien om, at man kan henvende sig til sine kolleger, bliver gang på gang verificeret gennem medarbejdernes handlinger, når de hjælper hinanden.

### **Tradition**

Når organisationsmedlemmer følger traditioner, er det, fordi de tror, at de organisationsmedlemmer, som har gjort det samme før dem, har fundet det meningsfuldt (Hammer & Høpner, 2019, s. 135). Når man gentager andres handlinger, er det med til at skabe traditioner, men det kan aldrig være en-til-en genskabelse, da konteksten og menneskene aldrig er den samme (ibid.).

For casevirksomheden gælder det, at der har været nogle traditioner, som er forbundet til branchen generelt og traditioner som er forbundet til selve arbejdspladsen. Mens en del af branchen holder fast i traditionerne om kun at arbejde med rendyrket revision, ønsker casevirksomheden ikke længere at følge dem.

Revisionsvirksomheder er vant til at være det, som Weick kalder tæt koblede organisationer, hvor der er afdelinger, grupper og medarbejdere, som ligner hinanden meget og hvor disse delelementer har en form for afhængighed og er letpåvirkelige af hinanden (Hammer & Høpner, 2019, s. 77).

Langt de fleste medarbejdere på revisionskontorerne er økonomiuddannede og sidder med den samme type arbejdsopgaver, hvor revisoren er afhængig af, at bogholderen bliver færdig med et regnskab til tiden, og der er standarder for, hvordan de taster forskellige oplysninger ind og indberetter til myndighederne.

Ved at udvide til andre forretningsområder gør ledelsen i Vejle organisationen løsere koblet, da særpræget mellem medarbejderne og afdelingerne bliver højere. I opgøret med traditionerne er der også et opgør med de tætte koblinger, som revisionsvirksomheder hidtil har haft.

### **Historier**

Man kan til en vis grad styre meningsskabelsen gennem historiefortælling, fordi man gennem historier kan forbinde fortiden med nye begivenheder, og dermed bedre kan begrunde sine handlinger (Hammer

& Høpner, 2019, s. 136). Historier er også med til at skabe mening og struktur i hændelser som ellers ville forekomme kaotiske (Hatch, 2018, s. 226), og ifølge Bamberg (2011) kan vi finde mening i historier, eller narrativer, på to forskellige måder: Ved at se på hændelser kronologisk efterhånden som de opstår, eller ved at kategoriserer hændelser efter plot i en hermeneutisk retrospektiv tilgang afhængig af deres relevans (Bamberg, 2011, s. 7).

Den retrospektive tilgang er som tidligere nævnt central for meningsskabelsesprocessen, fordi det er når vi kigger bagud, at vi forbinder nutidens hændelser med fortidens. I tilfældet med meningsskabelsen vil man derfor bruge den hermeneutiske tilgang, hvor man søger efter lignende temaer i forhold til den situation, man befinder sig i, for at skabe mening. Det sker blandt andet i fortællingen, som blev afdækket som saga i ledelsens kulturspiral, om at ledelsen *vil mere end bare revision*.

Denne fortælling tager afsæt i to historier, hvor den første historie, som omhandler modstanden i den traditionelle del af branchen, fortælles i datid.

Den anden historie tager afsæt i et kulturelt identitetsnarrativ, det som Loseke kalder *formula stories*, omkring revisorer, som grå og stive talknuser. Et eksempel på det kulturelle identitetsnarrativ viser sig i Rokokopostens satireindlæg, ”Den lykkelige revisor er en myte”, hvor der fortælles om en uheldig revisor, som med hjælp fra familie og venner har lagt sin revisorkarriere bag sig, og nu arbejder som domptør, og en anden revisor i satireindlægget fortæller at revision ikke er noget man selv vælger, men i virkeligheden er et råb om hjælp (Rokokoposten, 2012). Satiren virker, fordi det kulturelle identitetsnarrativ om revisoren er kendt og accepteres af modtageren.

De kulturelle narrativer, som appellerer mest til det brede publikum, har ifølge Loseke (2007) også tydelige symbolske koder, hvor kulturelle koder og dannelsen af diskurser bliver nævnt som koder, der cirkulerer i samfundet (Loseke, 2007, s. 665). I tilfældet med narrativet omkring revisoren er der en symbolsk kode omkring det at arbejde med regnskaber og tal, som tolkes som kedelig. Det er en simplificering, og højst sandsynligt ikke et narrativ som revisorer selv accepterer, men de *formula stories*, som er mest ensidige, er også de mest vedholdende (Loseke, 2007, s. 666). Derudover bør man have in mente, at selvom revisorer ikke nødvendigvis accepterer det narrativ, som cirkulerer omkring dem, lever de stadig under det, og er tvunget til at forholde sig til det og acceptere det som en del af deres opfattede identitet.

Når meningsskabelsens substans er blevet fremlagt, er det tid til at se nærmere på selve meningsskabelsens proces for organisationen og den pågældende situation, som man undersøger. I forbindelse med case virksomheden, blev der først set på beslutningsprocessen for at udvide til andre



forretningsområder. Dette for at få overblikket for hændelsesforløbet. Når det er kortlagt, kan man begynde at se på elementerne i meningsskabelsesprocessen:

**Den sociale proces:**

- Hvordan har interaktionen mellem organisationsmedlemmerne været?
- Hvilke gensidige betingede handlinger er til stede?
- Hvordan bliver *skabelse i handling*-processen sat i spil mellem organisationsmedlemmerne?

**Identiteter i meningsskabelsen:**

- Hvilke kulturelle narrative identiteter er til stede?
- Hvordan identificerer organisationsmedlemmerne sig med dem og hvordan forholder de sig til dem?
- Hvilke organisatoriske identiteter eksisterer der?
- Hvordan er forholdet mellem mig'et og jeg'et?

**Det retrospektive element, kastethed og følelser:**

- Hvordan ser organisationsmedlemmerne på tidligere hændelser?
- Hvilke følelser er der forbundet med de hændelser?
- Hvilke eksempler kan stilles op i sætningen "Hvordan kan jeg vide, hvad jeg tænker, før jeg har set, hvad jeg har sagt"?

**Ledetråde og rammen, de eksisterer i:**

Rammen, som skaber konteksten for fortolkningen af ledetrådene, består som tidligere nævnt af seks dele som blev afdækket i organisationsanalysen (se figur 2).

- Hvad er rammen for meningsskabelsen (indhentes gennem organisationsanalysen)?
- Hvilke elementer i rammen spiller den største rolle?
- Hvilke ledetråde aktiverer hvilke elementer i rammen?

**Skabelse i handling**

- Hvilke handlinger har været med til at skabe organisationsmedlemmernes omgivelser?

## Konklusion

Når man betragter en konfliktfyldt situation udefra, vil man kun kunne bruge sin egen ramme og ledetråd til at skabe mening, og deri finder man kun det, som giver mening for en selv. Men meningsskabelsesprocessen kan være kompliceret, og for at finde ind til kernen i den, er en dybere analyse nødvendig. Dette har rammen for meningsskabelsen vist sig at være velegnet til.

Organisationsanalysen viser, at identiteten ikke kun skal findes ét sted, men flere steder. Hvert element i meningsskabelsens ramme siger noget om, hvem organisationen er, og hvad kulturen er. Men hvert eneste element i rammen eksisterer også i den sociale kontekst. Derfor er de kulturelle identitetsnarrativer også relevante at inddrage, fordi det er interessant at undersøge om organisationsmedlemmerne accepterer de herskende narrativer som eksisterer i den branche, der opereres i.

Dermed bliver der taget højde for både organisationskulturen, som er identiteten indefra, og organisationen image, som er identiteten udefra. Det betyder dog også, at identitet aldrig er et færdigt produkt. Miljøet omkring organisationen er i konstant udvikling, ligesom der kan være udskiftning i de organisationsmedlemmer som agerer i organisationen. Det er, nøjagtig som meningsskabelsen, en kontinuerlig proces.

I tilfældet med casevirksomheden har historierne spillet en væsentlig rolle for meningsskabelsesprocessen. De kulturelle identitetsnarrativer er svære at lave om på, men virksomheden har valgt ikke at arbejde under dem. Det kunne være interessant at undersøge formula stories for andre brancher, og se nærmere på, om de giver begrænsninger for organisationernes muligheder for udvikling, og hvis de gør, hvordan det så påvirker organisationsmedlemmernes trivsel.

Meningsskabelse har dannet en fortrinlig ramme for organisationsanalysen, som både blev dybdegående og specifik. Når rammen for meningsskabelsen er fastlagt, har man et stærkt udgangspunkt, som giver en god forståelse for organisationskulturen og -identiteten. Man kan diskutere, hvilke teorier, der er bedst til de enkelte elementer, men i pragmatismens ånd må det være op til hver enkelt analysesituation.

Artiklen viser utvetydigt, at hvis en organisation ønsker at kommunikere sin identitet klart, må den interne kommunikation i organisationen først være etableret. Organisationens vision må og skal være funderet i kulturen. Først da er det muligt at planlægge en kommunikation, som er i stand til at være relevant for deltagerne.

## Referencer

- Bamberg, M. (2011). Who am I? Narration and its contributions to self and identity. *Theory and Psychology*, 21(1), s. 3-24. doi:10.1177/0959354309355852
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2020). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder. En grundbog* (3. udg., s. 33-63). København: Hans Reitzels Forlag.
- Christensen, B. (2018). Kommunikation og viden. I J. Fanth, & M. G. Andreassen, *Professionel kommunikation. Dialogisk kommunikationsplanlægning* (1 udg., s. 23-38). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Cutchin, M. P. (2020). Habits of social inquiry and reconstruction: A Deweyan vision of democracy and social research. I J. Wills, & R. W. Lake, *The Power of Pragmatism : Knowledge Production and Social Inquiry* (s. 55-68). Manchester: Manchester university press.
- Georgakopoulou, A., & Bamberg, M. (2008). Small stories as a new perspective in narrative and identity analysis. *Text & Talk*, 28(3), s. 377-396. doi:https://doi-org.proxy1-bib.sdu.dk/10.1515/TEXT.2008.018
- Hammer, S., & Høpner, J. (2019). *Meningsskabelse, organisering og ledelse* (2. udg.). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Hatch, M. J. (2018). *Organisation Theory - Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* (4. udg.). Oxford: Oxford University Press.
- Holm, A. B. (2018). *Videnskab i virkeligheden. En grundbog i videnskabsteori* (2. udg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- James, W. (2019). Lecture II: What pragmatism means. I W. James, & E. C. Sheffield, *Pragmatism - a new name for some old ways of thinking* (s. 29-47). Maine: Myers education press.
- Loseke, R. D. (2007). The study of identity as cultural, institutional, organisational and personal narratives: Theoretical and empirical integrations. *The sociological quarterly*, 48(4), s. 661-688. doi:10.1111/j.1533-8525.2007.00096.x
- McAdams, D. P., & McLean, K. C. (2013). Narrative Identity. *Psychological Science*, 22(3), s. 233-238. doi:10.1177/0963721413475622
- Morgan, G. (2006). *Images of organization* (4. udg.). London: Sage publications.
- Olesen, S. G. (2015). Dekonstruktion, diskursanalyse og derefter. I F. Collin, & S. Køppe, *Humanistisk videnskabsteori* (3 udg., s. 459-496). København: Lindhardt og Ringhof Forlag A/S.
- Philips, L. (2020). Diskursanalyse. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder. En grundbog* (3 udg., s. 377-406). København: Hans Reitzels forlag.
- Rokokoposten. (3. januar 2012). *Den lykkelige revisor er en myte*. Hentet 14. marts 2022 fra Rokokoposten: <https://rokokoposten.dk/2012/01/03/den-lykkelige-revisor-er-en-myte/>
- Schultz, M. (2000). *Kultur i organisationer: Funktion eller symbol*. København: Handelshøjskolens forlag.
- Schultz, M., & Hernes, T. (2016). A Temporal Understanding of the Connections between Organizational Culture and Identity. I A. Langley, & H. Tsoukas, *The SAGE Handbook of Process Organization Studies* (s. 356-371). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. doi:http://dx.doi.org.proxy1-bib.sdu.dk:2048/10.4135/9781473957954.n22

## Når kommunikation skal give mening

- Smedegaard, F. (2018). Relation. I J. Fanth, & M. G. Andreassen, *Professionel kommunikation. Dialogisk kommunikationsplanlægning* (1. udg., s. 63-88). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Smedegaard, F. (2019). "Hvem vil være modtagere af min kampagne?": Om hvorfor kommunikationsfagets afsender- og modtagerbegreber bør udskiftes af et deltagerbegreb. *Det Ny Merino*, s. 1-36.
- Smedegaard, F. (april 2021). "Jeg går selvfølgelig også med SDV og SDD". Om potentialer i et situationelt dialektisk mindset. *Det ny merino*, s. 1-58.
- Weick, K. E. (2009). Enacting an environment: The infrastructure of organizing. I K. E. Weick, *Making sense of the organisation, volume 2: The impermanent organisation* (s. 189-205). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization science*, 16(4), s. 409-421. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/25145979>
- Wills, J., & Lake, R. W. (2020). Introduction: The power of pragmatism. I J. Wills, & R. W. Lake, *The Power of Pragmatism : Knowledge Production and Social Inquiry* (s. 1-52). Manchester: Manchester university press.
- Wodak, R. (2021). Critical discourse studies. I K. Hyland, B. Paltridge, & L. L. Wong, *The Bloomsbury Handbook of Discourse Analysis* (s. 35-50). London: Bloomsbury Academic. Hentet 19. februar 2022 fra <http://dx.doi.org.proxy1-bib.sdu.dk:2048/10.5040/9781350156111.ch-003>