

”Det er en supertanker, vi er på”

Anvendelsen af et transitionsnarrativ blandt to generationer af serviceledere

Henrik Koll, Kim Esmark & Astrid Jensen

Abstract

Denne artikel undersøger, hvordan et erindringsfællesskab bestående af en senior- og juniorgeneration af serviceledere, med henholdsvis første- og andenhåndserindringer om organisationens fortid, anvender et fælles delt historisk narrativ i deres daglige forandringsledelsespraksis i et skandinavisk teleselskab. Studiet viser vigtigheden af aktørers individuelle livsbaner og generationsmedlemskaber for forståelsen af erindring og fortælling i organisationer. Baseret på begrebet narrativ habitus tilbyder artiklen, som sit primære teoretiske bidrag, en praksis-teoretisk ramme for studiet af erindringsocialisering og tværgenerationelle dynamikker i organisatoriske erindringsfællesskaber.

Keywords

Forandringsledelse; erindringsfællesskab; erindringsocialisering; generation; narrativ habitus; organisatoriske erindringspraksisser.

Introduktion

”Ingen organisation bør være i tvivl om vigtigheden af dens evne til at identificere, hvor den ønsker at være i fremtiden, og hvordan man leder de forandringer, der er nødvendige for at nå dertil” (Todnem By, 2005, 369, egen oversættelse). Citatet illustrerer, hvordan ledelse af forandring længe har været eksplicit anerkendt som en meget vigtig ledelsesmæssig færdighed (Burnes, 2011), hvorimod den iboende relation mellem forandring og temporalitet har figureret mere implicit i litteraturen om organisationsforandringer (Dawson, 2014; Karlsen, 2023; Noss, 2002; Van de Ven & Poole, 2005). Dog er ’temporalitet’ igennem de sidste 20 år i stigende grad blevet set som et frugtbart perspektiv på organisatoriske forandringsprocesser (Koll & Ernst, 2022; Koll & Jensen, 2023). Især er relationen

mellem fortiden og organisatoriske forandringsprocesser blevet tildelt øget opmærksomhed i litteraturen (Reinecke et al., 2020; Suddaby & Foster, 2017). Et stort antal studier af 'fortidsbrug' har været med til at vise, "hvordan organisationelle aktører... producerer og bruger historie til strategiske formål i nutiden" (Wadhvani et al., 2018, 1664, egen oversættelse). Dette forskningsområde har vist, hvordan aktørers fortolkninger af fortiden former deres opfattelse af, hvad der er på spil i nutiden, samt mulige strategier for fremtiden (f.eks. Bansal et al., 2022; Kaplan & Orlikowski, 2013; Suddaby et al., 2023). Et væsentligt teoretisk begreb i denne sammenhæng har været 'retorisk historie', der defineres som "strategisk brug af fortiden til at overbevise virksomhedens nøgleinteressenter om virksomhedens strategiske retning" (Suddaby et al., 2010, 157, egen oversættelse). Studier af retorisk historie har især skabt opmærksomhed omkring den strategiske værdi af historiske narrativer for organisationer (Wadhvani et al., 2018) og på lederes evne til at konstruere historiske narrativer, der skaber en strategisk fordel for virksomheden gennem organisatorisk forandring eller tilpasning (Foster et al., 2017).

I denne artikel argumenterer vi for, at betydningen af fortiden som en ressource til at håndtere strategiske forandringer gennem indlejring af historiske fortællinger i en organisations kollektive eller fælles erindring (Wadhvani et al., 2018) kræver en mere kritisk undersøgelse af de processer, hvorigennem historiske fortællinger måske eller måske ikke indlejres i denne erindring (Ravasi et al., 2019). På baggrund af den eksisterende litteratur fokus på den strategiske dimension af kollektiv erindring kan man forledes til at tænke på en organisations erindringsfællesskab som noget, der udelukkende eksisterer i kraft af – eller kan håndteres gennem – ledelsens strategiske indsatser. Som følge heraf er de mere emergente og habituelle måder, hvorpå historiske fortællinger indlejres i organisatorisk erindring gennem organisatoriske aktørers daglige praksis kun tildelt begrænset opmærksomhed indenfor forskningsfeltet (Koll & Jensen, 2020; Thomassen & Ødegård, 2022; Wadhvani et al., 2018). På trods af en voksende akademisk interesse for organisatorisk erindring (Foroughi et al., 2020; Rowlinson et al., 2010) mangler vi stadig flere studier af, hvordan organisatoriske aktører erindrer som medlemmer af grupper, også kendt som erindringsfællesskaber (Misztal, 2003; Zerubavel, 1996), herunder for eksempel hvordan erindringsfællesskaber påvirkes af tværgenerationelle dynamikker (Coraiola et al., 2023). Når nye medarbejdere starter i en virksomhed, og andre går på pension eller skifter til anden virksomhed, er der sjældent overensstemmelse mellem aktørers organisatoriske livsbaner. En organisations fortid vil derfor altid være kendt af nogle aktører gennem førstehåndserindringer og af andre aktører gennem andenhåndserindringer, der overleveres fra senior-til junior-generationer. Tværgenerationelle dynamikker er således en vigtig faktor for at forstå brugen af historiske fortællinger i organisatoriske erindringsfællesskaber.

I denne artikel adresserer vi denne tematik ved at tilføje forskningsområdet 'organisatorisk fortidsbrug' en undersøgelse af hverdagens brug af historiske narrativer i et tværgenerationelt erindringsfællesskab bestående af serviceledere i operatøraftdelingen i det skandinaviske teleselskab, som vi har givet pseudonymet Telco. Studiet er baseret på interviews med serviceledere samt deres umiddelbare overordnede og underordnede, og er gennemført i perioden 2016 til 2018 i forbindelse med en organisatorisk forandring i kølvandet på virksomhedens privatisering i starten af 1990'erne. Gruppen af serviceledere bestod af en

seniorgeneration, der havde arbejdet for virksomheden i flere årtier og dermed havde førstehåndserindringer om organisationens monopolistiske fortid, og en juniorgeneration, der var nye i lederrollen eller nye i virksomheden generelt, og dermed kun havde andenhåndserindringer om virksomhedens før-privatiseringsæra. Vores studie viste, hvordan brugen af et fælles narrativ om en lang transitionsfase, der involverede en vedholdende tilstedeværelse af fortiden i nutiden, blev en betydelig del af ledernes praksis, både som en måde at give mening til afdelingens nuværende situation og som en måde at håndtere daglige problemer i forbindelse med implementering af forandring. På trods af at narrativet om den lange overgangsfase var fælles for både junior- og seniorlederne, viste studiet et mønster, hvor juniorlederne generelt betragtede fortiden i et negativt lys, mens seniorlederne var tilbøjelige til at forholde sig mere pragmatisk og medierende mellem fortiden og nutidens krav (se også Ernst & Koll, 2024; Koll & Jensen, 2020). Dette mønster fik os til at undersøge a) hvordan senior- og juniorledere, henholdsvis med første- og andenhåndserindringer om organisationens fortid, anvendte det fælles narrativ om selskabets lange transitionsfase i deres forandringsledelsespraksis; og b) hvordan deres anvendelse af det fælles narrativ blev påvirket af deres respektive organisatoriske livsbaner.

For at øge vores forståelse af disse tværgenerationelle dynamikker trækker vi på teorier om social erindring (Misztal, 2003; Olick & Robbins, 1998; Zerubavel, 1996) og baserer vores teoretiske ramme på to vigtige antagelser. For det første adopterer vi Feldman og Feldmans (2006) rekonceptualisering af kollektiv erindring til sociale erindringspraksisser, der udføres af medlemmer af erindringsfællesskaber i specifikke kulturelle og historiske kontekster (Feldman & Feldman, 2006; Olick, 1999). For det andet adopterer vi begrebet erindrings-socialisering (Misztal, 2003; Zerubavel, 1996), der er blevet defineret som ”erhvervelsen af kollektiv erindring som ens egen” (Ravasi et al., 2019, 1525, egen oversættelse). Konceptet indebærer, at det, som organisatoriske aktører erindrer, omfatter mere end, hvad de personligt har oplevet. Erindrings-socialisering forbinder erindringspraksisser med socialisering (Misztal, 2003; Zerubavel, 1996), hvorigennem historiske narrativer – og sociale spilleregler knyttet til brugen af dem – overleveres fra generation til generation (Coraiola et al., 2021; Eyerman & Turner, 1998). For at kaste lys over både aktørers subjektivt oplevede erindring og den sociale og historiske kontekst, hvori erindring finder sted, udvider vi koncepterne ‘sociale erindringspraksisser’ og ‘erindrings-socialisering’ med begrebet ‘narrativ habitus’ (Ernst & Jensen Schleiter, 2021; Fleetwood, 2016; Frank, 2010; Koll & Jensen, 2023), som sammenfatter Bourdieus (1990) begreb om habitus med et perspektiv på narrativer som socialt og historisk indlejrede (Cunliffe et al., 2004; Ricoeur, 1980). Vores artikel er struktureret som følger: Først forklarer vi de grundlæggende antagelser i litteraturen om fortidsbrug og kollektiv erindring i organisationer samt den videnskåft, vi adresserer. Derefter udfolder vi vores teoretiske ramme og metodiske tilgang. Dette efterfølges af vores resultater, før vi runder artiklen af med en diskussion af resultaternes betydning og en opsamlende konklusion.

Brugen af historiske narrativer og erindringsfællesskab som ledelsesredskaber

Den såkaldte "historiske vending" (Clark & Rowlinson, 2004) inden for organisationsforskningen har medført en stor interesse for, hvordan historie bruges til at styre strategiske forandringsprocesser i organisationer (Koll, 2021; Suddaby et al., 2022; Suddaby & Foster, 2017). De grundlæggende antagelser indenfor dette forskningsfelt kan spores tilbage til et særnummer af *Journal of Organizational Change Management* (Carroll, 2002), hvor idéen om fortiden som en ressource, der kan anvendes strategisk til at forme organisatoriske fremtider, blev introduceret. Et væsentligt bidrag til dette nummer var argumentationen i Gioia et al. (2002) for, at strategisk forandring, som i sin essens er en fremtidsorienteret proces, ofte hviler på en organisations evne til bevidst at revidere sin historie og at tilpasse sin fortid til den måde, hvorpå den ser sig selv i nutiden og ønsker at se sig selv i fremtiden. Derudover argumenterede Ooi (2002, 607) for, at revisioner af organisatorisk historie sjældent sigter mod at præsentere "fakta" i objektiv forstand, men snarere bruges strategisk til at "overbevise" og mobilisere forskellige interessenter i organisationen. I et nyere studie viste Brunninge (2009), hvordan ledere i fire forskellige svenske virksomheder brugte reviderede versioner af virksomhedens historie til at legitimere eller delegitimere mulige strategiske valg. Studiet konkluderede, at den bevidste brug af historie kan være et effektivt redskab for ledere til at påvirke strategiske forandringsprocesser.

I forlængelse af ovennævnte studier har yderligere studier af fortidsbrug og retorisk historie vist, hvordan historie strategisk kan udvælges og anvendes af ledere med henblik på at tilpasse den til deres strategiske dagsordener for forandring eller kontinuitet i nutiden og fremtiden (Suddaby et al., 2022; Wadhvani et al., 2018). Inden for dette forskningsfelt er der inkluderet flere studier, der fokuserer på ledernes fortolkninger af fortiden og deres færdigheder udi at anvende historiske narrativer (f.eks. Hamilton & D'Ippolito, 2022; Maclean et al., 2014; Ravasi & Phillips, 2011; Suddaby & Foster, 2017; Ybema, 2014). Generelt har disse studier understreget ledernes magt og færdigheder til at kontrollere historiske fortællinger og overbevise organisationernes nøgleinteressenter (Lubinski, 2018). På denne måde har en betydelig del af denne litteratur behandlet organisatorisk erindring som en håndterbar ressource og dermed hvilet på en antagelse om, at det, en organisation erindrer eller glemmer, i vid udstrækning afgøres af ledelsens evne til at mestre retorisk historie.

Ifølge teorier om social erindring er der imidlertid andre faktorer, der bør tages med i betragtning, når man forsøger at forstå dynamikkerne i organisatorisk erindring. Især peger disse teorier på forbindelserne mellem kollektiv erindring og erindringssocialiseringsprocesser, hvor kollektiv erindring henviser til "fortolkninger af fortiden, som deles af en social enhed" (Suddaby et al., 2022, 6, egen oversættelse), i form af et erindringsfællesskab. Mens historie har en defineret forfatter og er et produkt af bevidst tilbageblik på fortiden set fra nutiden, er kollektiv erindring af mere emergent karakter, idet den ikke har en defineret forfatter og udvikler sig på uforudsigelige måder (Coraiola et al., 2021). Kontekstuelle faktorer såsom et erindringsfællesskabs (f.eks. ledergruppen, medarbejdergruppen eller afdelingen) traditioner og overbevisninger eller interaktioner mellem generationer (Coraiola et al., 2023) spiller derfor en vigtig rolle i at forme, hvad der erindres og glemmes (Misztal, 2003; Zerubavel, 1996). Imidlertid har litteraturens fokus på ledernes strategiske

brug af historie medvirket til at skubbe andre vigtige dimensioner af erindringsso­cialise­ring, såsom social og historisk kontekst og aktørers individuelle livsbaner, i baggrunden (Anteby & Molnar, 2012; Koll & Jensen, 2020; Lubinski, 2018). Med andre ord har litte­raturen om fortidsbrug i organisationer i mindre grad forholdt sig til, hvordan aktørers brug af historie muliggøres og begrænses af kontekstuelle faktorer, herunder tværgenerationelle dynamikker (Coraiola et al., 2023) indlejret i de sociale praksisser, som aktørerne sociali­seres og deltager i (Lubinski, 2018).

Ved at adoptere en praksisteoretisk tilgang til erindring (Bourdieu, 1990; Feldman & Feldman, 2006) kombineret med begrebet narrativ habitus (Koll & Jensen, 2023), udvider vi begreberne social erindringspraksis og erindringsso­cialise­ring med en mere kontekstua­liseret redegørelse for, hvordan delte fortolkninger af fortiden anvendes i hverdagens prak­sisser for forandringsledere i tværgenerationelle erindringsfællesskaber. Vi udfolder vores teoretiske ramme nedenfor.

Teoretisk ramme: Erindring som social praksis

Teorier om social erindring beskæftiger sig specifikt med de sociale aspekter af erindring og understreger i hvilket omfang aktørernes sociale miljø påvirker den måde, hvorpå de erindrer fortiden (Rowlinson et al., 2010). Erindringsso­cialise­ring tilføjer en normativ di­mension til erindringspraksisser ved at understrege at, hvad der erindres og glemmes af en bestemt gruppe udgør en social konstruktionsproces forankret omkring sociale spilleregler, der afspejler de dele af fortiden, der betragtes som vigtige for gruppen på et bestemt tids­punkt (Zerubavel, 1996). Med andre ord betragtes den fælles repræsentation af fortiden, som et erindringsfællesskab besidder, som socialt vedligeholdt. I overensstemmelse her­med er socialisering central for denne vedligeholdelse, fordi fællesskabets styrke – det vil sige dets sammenhæng og kollektive identitet – i høj grad defineres af den repræsentation af fortiden, som fællesskabet implicit eller eksplicit er enige om (Ravasi et al., 2019). Der­for er aktørers evne til at tilegne sig begivenheder fra en gruppes fortid, som om de var en del af aktørernes egen oplevede fortid, en forudsætning for at opnå gruppe­medlemskab og få adgang til gruppens ressourcer (Zerubavel, 1996).

Ved at fremhæve erindringens socialt konstruerede karakter henleder begrebet erin­dringsso­cialise­ring opmærksomheden på, at fortiden kontinuerligt bliver genfortolket (somme tider omfortolket), og at meget af det, aktører erindrer, filtreres gennem fortolk­ningsprocesser, der påvirker ikke kun de begivenheder, aktører erindrer, men også måden, hvorpå de erindrer dem, og det lys, de erindrer dem i (Foroughi et al., 2020). Derfor kan en given generation af ledere både overdrage et bestemt narrativ om fortiden til nye generati­oner af ledere samt en særlig “erindringslinse”, gennem hvilken narrativet bliver genfor­tolket, genfortalt og anvendt eller sat i værk i praksis (Zerubavel, 1996, 285). En forudsæt­ning for at forstå erindringsso­cialise­ring er derfor at stille skarpt på de interaktioner, hvor­igennem involverede aktører tilegner sig, og på forskellige måder forsøger at påvirke og forme, fælles forståelser af fortiden (Foroughi et al., 2020).

Ifølge Misztal (2003) giver erindringsso­cialise­ring medlemmer af erindringsfællesska­ber dispositioner for handling, der er unikke for den gruppe i et bestemt felt på et givet tidspunkt. Set fra det perspektiv indtager erindring en strukturerende rolle i forhold til at

opretholde dispositioner og praksisser i erindringsfællesskaber over tid. Ved at inddrage Bourdieus begreb om habitus – systemet af varige, transponerbare dispositioner, der som produkt af tidligere socialisering og dennes betingelser (kropsliggjort historie) sikrer fortidens aktive tilstedeværelse i nu'et, (Bourdieu, 1981; 1990), kan vi udvide ideen om erindringsocialisering (Eyerman & Turner, 1998; Misztal, 2003), idet habitus, som produkt af tidligere erfaringer, organiserer de måder, hvorpå individer ser verden og handler i den (Bourdieu, 1990). Når interesserede aktører deltager i en bestemt praksis eller med Bourdieus metafor ”spiller spillet”, tilegner de sig samtidig dispositioner, der giver dem en fornemmelse af deres egen plads og deres tilhørsforhold til en gruppe med en fornemmelse for de andres plads (Bourdieu, 1985). Med andre ord kan habitus ses som internaliseringen af ens position i det praksisfelt som man investerer i. På samme måde udgør narrativ habitus internaliseringen af de narrativer, der eksisterer i og strukturerer feltet, herunder det dominerende narrativ om fortiden (Fleetwood, 2016; Koll & Jensen, 2023). Begrebet narrativ habitus understreger den centrale rolle, som historiske narrativer spiller i at forme aktørers fornemmelse af sted og tilhørsforhold og dermed deres kollektive erindring. Narrativ habitus favner, hvordan aktører på en og samme tid er objekter for og subjekter i felter gennemstyret af narrativer, forstået på den måde, at aktørernes aktive brug af historiske narrativer former deres erindring om fortiden (Adorisio, 2014), men at denne brug samtidig er muligjort og begrænset af aktørernes historisk tilegnede dispositioner (Frank, 2010; Koll & Jensen, 2023).

På denne måde hviler en narrativ habitus-baseret konceptualisering af erindringer på en relationel forståelse af fortiden og en performativ tilgang til erindring, hvor erindring betragtes som den løbende anvendelse eller udlevelse af fortiden i praksis (Foroughi et al., 2020). Vi forstår derfor ikke narrativer blot som tilbageblik eller gengivelser af tidligere begivenheder, men snarere som performative handlinger, der aktivt former nutiden og fremtiden (Koll & Jensen, 2020). På den ene side formes fortiden altså gennem narrativer, der involverer såvel erindring som glemsel, på den anden side forstår vi samtidig gennem narrativ habitus-perspektivet, hvordan aktørernes konstruktion og anvendelse af narrativer formes af aktørernes levede erfaring og de dispositioner, de har tilegnet sig over tid gennem deltagelse i specifikke socialt og historisk indlejrede praksisser (Koll & Jensen, 2023). Med narrativ habitus forstås på den måde fortidens dualitet, der er med til at gøre historisk kontekst og aktørers livsbaner til vigtige dimensioner for forståelsen af, hvordan organisatoriske erindringspraksisser fungerer.

Da vores specifikke fokus er tværgenerationelle dynamikker i organisatoriske erindringsfællesskaber, adopterer vi Eyerman og Turners (1998, 91, egen oversættelse) definition af generationer som: “en kohorte af personer, der passerer gennem tiden, som kommer til at dele en fælles habitus..., der bl.a. tjener den funktion at tildele dem en kollektiv erindring, der tjener til at integrere kohorten over en begrænset periode”. En generation kendetegnes med andre ord af dens fælles habitus og fælles eller overlappende erindring om visse begivenheder, der opfattes som centrale for gruppen på et givet tidspunkt.

Før vi forklarer vores tilgang til dataindsamling og -analyse, begynder vi vores metodeafsnit med en kort beskrivelse af studiets kontekst. Herefter følger vores resultater, diskussionsafsnit og konklusion.

Metode: Baggrund, data og analyse

Da EU i 1992 besluttede at liberalisere telekommunikationsmarkedet og åbne det for international konkurrence, blev samtlige statsejede, statsstøttede teleselskaber i løbet af relativt kort tid privatiseret (Greve & Andersen, 2001; Jordfald & Murhem, 2003). Overgangen fra statsligt ejet monopol til at være ejet af aktionærer og skulle tjene sine egne penge på et konkurrencepræget internationalt marked betød en lang række ændringer for disse selskaber. Gunstige vilkår og betingelser i de traditionelle ansættelsesordninger for statslige tjenestemænd blev erstattet af kortvarige ansættelser og præstationsbaserede lønninger. Måder at organisere og lede på, som tidligere var blevet udført i overensstemmelse med principperne for Den Nordiske Model – kendetegnet ved en reguleret arbejdsplads, kollektive overenskomstforhandlinger, samarbejde på virksomhedsniveau og en stærk tilstedeværelse af fagforeninger (Jordfald & Murhem, 2003) – blev udfordret. I Telco blev et omfattende digitalt performance-management-system implementeret, og installation af GPS'er i alle servicekøretøjer gjorde det muligt for ledere at overvåge, eller meget tættere følge, teknikernes arbejde. Performance management og den tættere, systematiske opfølgning og evaluering af individuelle medarbejdere udmøntede sig i kvantificerbare målinger i form af såkaldte KPI'er (Key Performance Indicators). For serviceledere betød ændringerne, at de måtte indtage en mere intervenserende og præstationsorienteret rolle. Dagligdagen blev gennemsyret af en konstant stræben efter produktivitetsforbedringer og operationel effektivitet. Omkring to år før starten på vores studie af afdelingen blev nævnte effektiviseringsdiskurs yderligere forstærket, idet den øverste ledelse undersøgte muligheden for at outsource operatøraftdelingen, hvis performanceniveauerne ikke blev væsentligt forbedret inden for fire år. Truslen om outsourcing lagde pres på teknikerne for at tilpasse sig den nye arbejdskultur og på servicelederne for at frembringe den ønskede organisatoriske forandring og levere stadigt bedre performanceresultater (se også Ernst & Koll, 2024; Koll & Ernst, 2022).

Dataindsamling

De interviewdata, der præsenteres her, er en del af et større studie, der blev udført af artiklens førsteforfatter i årene 2016 og 2018. Studiet omfattede 25 interviews fordelt på den regionale direktør (3), teknikere (6) og serviceledere (16). 15 af afdelingens 20 serviceledere blev interviewet. Derudover inkluderede studiet cirka 185 timer med deltagerobservationer samt dokumentstudier. Forfatteren observerede og fulgte servicelederne i alle aspekter af deres arbejde, herunder ledermøder, teammøder, frokoster og pauser. Et medarbejderadgangskort gjorde det muligt for førsteforfatteren at bevæge sig frit ind og ud af afdelingen og observere lederne på forskellige lokationer, på forskellige dage, og henover forskellige tidspunkter på dagen. Observationerne blev dokumenteret i løbende feltnoter, der blev renskrevet ved slutningen af de respektive observationsdage. Dokumentstudierne omfattede forskellige afdelingsdokumenter såsom e-mails, performance scorecards, PowerPoints, KPI-rapporter og mødereferater. Vores kontekstuelle forståelse af Telco som det felt, hvor serviceledernes erindringsfællesskab var indlejret og socialiseret, samt vores forståelse af virksomhedens indlejring i det bredere felt bestående af skandinaviske teleselskaber, baserer sig på hele datasættet. Da denne artikel fokuserer på, hvordan senior- og junior-

serviceledere anvendte det fælles transitionsnarrativ, er analysen, der præsenteres her, primært baseret på de 16 interviews, der blev foretaget med lederne. Det er dog vigtigt at påpege, at interviewene ikke stod alene, idet det etnografiske feltarbejde bidrog væsentligt til vores kontekstuelle forståelse. Ved begyndelsen af hvert interview blev servicelederne bedt om at fortælle deres professionelle livshistorier (Rouleau, 2010) for at få en idé om, hvordan de tidsmæssigt strukturerede deres livsbaner og tilskrev mening til deres egen proces i den organisatoriske forandringsproces. Udover det biografiske element fulgte interviewene en semistruktureret skabelon, inspireret af Kvale og Brinkmann (2009), med det formål at undersøge aktørernes oplevelser af forandringsprocessen. Interviewene blev gennemført på et skandinavisk sprog, optaget og derefter transskriberet.

Dataanalyse

Med udgangspunkt i Saldaña (2015) blev vores data kodet igennem fire cyklusser. I den første induktive kodningscyklus bemærkede vi ledernes hyppige brug af historiske narrativer. Inspireret af litteraturen om fortidsbrug i organisationer anvendte vi en anden kodningscyklus til mere systematisk at notere alle tilfælde, hvor lederne narrativt refererede til fortiden. Derefter ledte vi efter fællesnævnerne mellem disse narrativer, og vi identificerede her konturerne af en fælles fortolkning, konstrueret som et narrativ om en meget lang transitionsfase og de spændinger, der opstod som følge af den oplevede separation imellem fortid og nutid, typisk udtrykt gennem adverbier som ”dengang” og ”i dag”. Konturerne til en fælles fortælling blandt lederne i vores data gjorde det muligt for os at forbinde ledelsesteamet til begrebet erindringsfællesskab og ideen om erindringssozialisering. I en tredje kodningscyklus ledte vi efter måder, hvorpå det fælles narrativ om ”dengang” og ”i dag” blev anvendt; det vil sige, hvordan forskellige ledere positionerede sig inden for den fælles fortælling, og hvordan de forskellige narrative positioneringer ifølge lederne egne beretninger blev udlevet i deres daglige praksis. Endelig forbandt vi i en fjerde kodningscyklus lederne udlevelse og anvendelse af det fælles narrativ til de enkelte ledes livsbaner i organisationen. Ved at anvende begrebet narrativ habitus udviklede vi en forståelse af erindring både som et medium og som et resultat af den socialt og historisk konfigurerede praksis, som lederne var engagerede i. Baseret på denne forståelse opstod et mønster af forskel, der viste en forbindelse mellem lederne livsbaner i organisationen, og hvordan de anvendte de forskellige positioner inden for den fælles fortælling. Derfor udviklede vi de to analytiske kategorier ’juniorer’ og ’seniorer’, som illustreret i Tabel 1. Af de 15 serviceledere, der blev interviewet, faldt 10 ind i en af de to kategorier, der udgør omdrejningspunktet for vores analyse.

Tabel 1. Junior- og seniorlederes livsbaner i organisationen

	År i aktuel stilling	År ansat i Telco
Juniorer		
Mads	1	6 (tidligere tekniker)
Thomas	1	11 (tidligere tekniker)
Søren	1	1
Anders	1	1
Seniorer		
Gunvald	22	38 (tidligere tekniker)
Arne	12	30 (tidligere tekniker)
Hanne	19	29 (diverse stillinger)
Ingvar	19	36 (tidligere tekniker)
Thorkild	16	39 (tidligere tekniker)
Karl	10	16 (tidligere tekniker)

Resultater

En kollektiv erindring om forandring: seniorers og juniorers fælles narrativ

I vores interviews, beskriver medlemmerne af den ældre generation af serviceledere, hvis ansættelse i Telco går helt tilbage til før privatiseringen, transformationen på næsten enstemmig vis. Overgangen fra at være et statsligt monopol til at være et aktieselskab skabte en markant tidsmæssig adskillelse mellem fortid og nutid (løbende refereret til som “dengang” og “nu”). Gunvalds formulering i uddraget nedenfor er typisk:

Da vi var monopol, havde vi, samfundet var en anden tid, vil jeg sige. Der var ikke det samme fokus på kunderne, som efter vi blev privatiseret. Der var kun ét sted, hvor kunderne kunne gå hen. Vi havde alle kunderne, så man kunne tage det lidt mere roligt. [...] Jeg vil sige, effektiviteten var ikke så stor dengang, man tog det gelinde. [...] Da vi så blev solgt til amerikanerne, jeg tror, det var midt halvfemserne [...], så blev vi rigtig private, kan man sige, og begyndte at mærke det her, og så begyndte vi også meget med, hvad skal vi sige, effektivitet.

Telcos transformation ændrede serviceledernes ansvarsområder til noget næsten uigenkendeligt. “Du kan slet ikke kende jobbet”, forklarer Ingvar, “selv det tekniske og måden, det hele kører på: [det er som] dag og nat”. Thorkild, den mest erfarne af lederne, uddyber, mens han forklarer, hvordan servicelederrollen har udviklet sig til at blive mere intervenserende, da nye teknologier har gjort det muligt for lederne at holde teknikere individuelt ansvarlige for deres performance:

Fokus på produktivitet og økonomi har forandret sig helt vildt. Altså, [da] jeg startede som serviceleder, der havde vi bare sådan en grundregel om at en medarbejder skal løse en tre-fire opgaver på en dag, og så var det fint [...]; så fik vi MSOS og efterhånden som man fik mere og mere data ud af MSOS, kunne man ligesom begynde at sige, arh, ham her han er god og ham her, han er ikke særlig god.

I ledernes fortælling fremstår fremdriften mod produktivitet og performance management som en uundgåelig proces, men arbejdsstyrkens anciennitet og karakter beskrives som en udfordring for lederne i forhold til at implementere ændringerne på den forventede måde og i det forventede tempo. Et betydeligt antal af Telcos teknikere blev ansat, da selskabet endnu var statsejet. De er dermed habitueret i en anden tid og fortsætter med at praktisere vaner og udvise holdninger fra fortiden, som er i modstrid med nutidens krav (Koll, 2021). 25 år efter Telcos privatisering befinder afdelingen sig således i en konflikt mellem to arbejdskulturer eller æraer, som Hanne, der har været ansat i Telco i 30 år, forklarer:

Jamen altså, hvis man skal se det med drift-øjne, så er det jo, at vi hele tiden effektiviserer og strammer vores organisation op, og ligegyldigt hvad vi har gjort af organiseringer, har det jo hele tiden været det, der har været ledestjernen, at gøre op med de her gamle tjenestemænd.

På trods af disse bestræbelser er det ifølge Hanne en proces, der stadig er i gang. Fortiden er simpelthen ikke så let at slippe af med. Udfordringerne, som de gamle teknikeres vedholdende praksisser fra fortiden anstiller, påpeges også af Arne:

Altså, der er ikke nogen, der kan lide, hvis jeg fortæller dem f.eks., at 'nu skal du ligesom gøre dit arbejde ordentligt', eller 'nu skal du også være der, hvor du skal være', eller 'nu sidder du ikke og drikke kaffe sidst på dagen på en eller anden central'. Altså, det er sådan nogle ting, der bliver husket, fordi 'det har jeg gjort i 35 år'. [...] Det her med, at der er kommet unge, nye kræfter ind, som har et andet verdensbillede end dem, der er født i den gamle kultur, er med til at rykke nogle ting. Men der ligger stadig en kultur i de ældre medarbejdere om, at det hele er noget lort.

Hvis afdelingens nuværende resultater er skuffende, bør det derfor ikke komme som en overraskelse, ifølge Gunvald, der forklarer, at det kun er forventeligt, at store transformationer tager tid:

Det er en supertanker, vi er på. Den er ikke sådan at dreje fra den ene kurs til den anden kurs. Vi skal have et godt tilløb til det. Selv om vi er blevet en mere moderne virksomhed, end vi har været. [...] Det tager tid at ændre den kultur, men det er en rejse, vi er på, og vi er på vej [...], men det tager noget tid, når folk har været med, som jeg plejer at sige, i de gode gamle dage, i 30, 35, 40 år.

Fagforeningen indtager en central plads i fortællingen. Når de reflekterer over forhindringerne for den nye kultur, peger seniorerne gentagne gange på den fortsatte indflydelse fra fagforeningen, personificeret i tilstedeværelsen af en tillidsrepræsentant i hvert team, hvis ord "ofte vejer tungere end servicelederens" (Ingvar). Selvom fagforeningen måske har mistet magt over tid, er den alligevel "stadig til stede i at styre tingene", ifølge Hanne, hvilket hun oplever som "skræmmende". Den tilbagevendende brug af adverbiet "stadig" viser, hvordan seniorernes aspirerede adskillelse af "dengang" og "nu" er sløret eller opblødt af fortidens vedvarende tilstedeværelse i form af fagforeningens symbolske magt og de gamle teknikeres arbejdskultur fra monopoltiden.

Juniorene i ledelsesgruppen har indlysende ikke selv oplevet monopoltidens "dengang", og de var heller ikke en del af de indledende faser af organisationsændringen. I vores interviews synes de dog fuldt ud at have tilegnet sig den kollektive erindring om afdelingens fortid og de fortolkninger af "nu", som denne indebærer. Så når de reflekterer over aktuelle problematikker, trækker de konsekvent på den samme fælles grundfortælling som seniorerne. I uddraget nedenfor ser vi, hvordan Mads begynder sin fortælling mere end et årti, før han overhovedet kom med i virksomheden. Hans hyppige brug af pronomenet "vi" signalerer hans identifikation med ledelsens erindringsfællesskab:

Den forandring [...], den er i gang, den har vi været i gang med i mange år. Det er jo den, at vi er gået fra at have været monopolselskab over mod, at vi selv skal tjene vores penge, så gået fra at være statsejet til privat. Det skete tilbage i '92 eller hvornår fanden det var, at man solgte virksomheden til aktionærerne. Det er bare ikke gået godt siden...

Ifølge Mads' fortælling ligger problemets kerne i "kulturen blandt medarbejderne", som ikke vil indse, "at de altså er ansat for at tjene penge til virksomheden".

Hvordan juniorer bliver integreret i det ledelsesmæssige erindringsfællesskab – de faktiske processer af erindringssocialisering – strejfes kun antydningvist i interviewene. Læring om fortiden synes primært at ske gennem interaktion og kommunikation med lederkollegaer på møder og gennem daglig praksis. Anders, en anden ung leder, nævner, hvordan erindringer om privatisering også overføres til nye serviceledere af deres respektive teams' ældre teknikere (fra en kontrasterende normativ synsvinkel, selvfølgelig), når de modsætter sig den nye præstationskultur ved at påkalde sig normer og praksisser fra "de gode gamle dage". At tilegne sig en bestemt erindringslinse, gennem hvilken fortiden fortolkes, udgør klart en vigtig del af spillereglerne i det ledelsesmæssige fællesskab, og ligesom seniorerne fremhæver også juniorene fagforeningens modstand som en særlig hindring for at nå det nødvendige performanceniveau for at undgå outsourcing. I uddraget nedenfor identificerer Søren eksplicit fagforeningens og tillidsrepræsentanternes magt med en forældet fortid, der burde have været forladt, men som stadig er aktivt til stede i Telco:

Det var måske for 50 år siden, at det var fagforeningerne, der var en del af ledelsesbeslutningerne. Men det er det altså også idag her. Og det gør det jo lidt svært måske også at få pillet noget af den gamle kultur ud, fordi det er jo der, kulturen stammer fra, ikke. Det var jo sådan, at før [var det] fagforeningen, tillidsfolkene, medlemmerne [der]

faktisk bestemte, om man arbejdede eller ikke arbejdede, sådan var det. [...] Men en virksomhed, hvor man gør sådan, er jo ikke omstillingsparat på nogen måde.

På et overordnet plan synes ledelsesgruppen som helhed derfor at udgøre et reelt erindringsfællesskab. Men når erindring og fortælling væves ind i rapporter om daglig praksis og måden forandringsfortællingen leves og anvendes, produceres forskelligartede narrative habitusser, hvilket giver et mere differentieret billede af den ældre og yngre generation af ledere.

Seniorers og juniorers anvendelse af fortællingen i hverdagspraksis

Hvis vi begynder med seniorerne, ser vi, hvordan denne gruppe lejlighedsvis farver grundfortællingen med kritiske forbehold over for den nye præstationskultur. Truslen om outsourcing og de konstante peptalks fra direktøren på tirsdagsmøderne opleves som et pres af servicelederne, som udtrykt af Ingvar:

Det er jo i hvert fald det, mange af os gamle har talt om [...], vi er kun mennesker, ikke, så små slag [...], fordi, hold kæft, det har nok været det største mareridt. Jeg har heller aldrig oplevet det med andre direktører.

Ifølge Ingvar er omfanget af performance management gået for langt. Han finder KPI-setup'et "fuldstændig vanvittigt" og nyder ind imellem at mindes tiden før KPI'ernes indtog:

Selvfølger du er nødt til at have nogle KPI'er. Det kan du ikke komme udenom, men det er for meget. Der er alt for meget. Og det er egentlig det, der er den største utilfredshed, når du snakker med teknikerne. [...] Jeg har jo været med, kan man sige, fra starten, og der havde vi jo slet ingen KPI'er [...]. og det var egentlig meget befriende at tænke tilbage på.

Ingvar undgår at bruge GPS til at overvåge sine teknikeres færden i løbet af dagen. Mens GPS måske giver ledere et effektivt overvågningsværktøj, har det også en tendens til at fremprovokere frygt og afsky blandt teknikerne. Redskabet tenderer til at fungere som et "pressionsmiddel" – eller endda, som denne seniorleder i en sigende fortællelse kalder det i interviewet, et "depressionsmiddel" (Ingvar). Den samme leder indrømmer også, at han selv ofte er mentalt fraværende og gerne "lukker sine ører" når han deltager i det, han skarpt henviser til som "lorte ledermøder". Hvad angår den faktiske overvågning af deres teknikere, rapporterer seniorerne generelt en stor grad af pragmatisme. Gunvald beskriver sig selv som "tilhænger af tillid" og forklarer, hvordan han stoler på sin egen intuitive fornemmelse for, hvornår han rent faktisk skal intervenere, fremfor konstant at overvåge sine folk:

Jeg er lidt forsigtig med min KPI. Jeg tror på det gode i alle mennesker. Jeg er lidt tossegod, men jeg appellerer meget til folks samvittighed. [...] 'Lad nu være med at gå

over stregen, men gå til stregen med de processer, vi har. Så skal I ikke ud og løbe stærkere'. [...] Selvfølgelig går jeg ind en gang imellem og tjekker op på, om tingene er som de skal være, [men] jeg gider ikke dag efter dag eller uge efter uge at tjekke op på det.

Gunvalds seniorkollega, Arne, giver på lignende vis udtryk for, at "selvfølgelig betyder tallene noget, det kan man ikke komme udenom, men det er ikke det, der gør en god medarbejder". Det er således anerkendt blandt seniorlederne, at formelle procedurer alene (GPS-overvågning, KPI-rapporter osv.) ikke fungerer i praksis. I stedet peger de på værdien af erhvervet erfaring, den slags praktisk sans for at navigere, der kommer naturligt af at være engageret i den samme praksis gennem mange år. Næsten alle de ældre serviceledere startede deres egen karriere i virksomheden som teknikere og havde mange års erfaring under bæltet, før de blev ledere. De deler historie, og til en vis grad habitus, med de gamle teknikere og identificerer sig derfor relativt nemt med dem. I stedet for at forsøge at distancere sig fra teknikerne udtrykker de ofte ærgrelse over ikke at have mere direkte kontakt med dem:

Jeg synes, vi bruger for lidt tid hos gutterne, vi bliver alt for, alt for meget teoretiske. [...] Vi skal passe på i vores job ikke at bruge for meget tid bag et skrivebord eller til møde. [...] Gutterne har behov for, at vi kommer ud og ser også, at det ikke altid går så let, som det skal. (Ingvar)

Ved at antage "gutternes" perspektiv forklarer Ingvar, hvordan teknikerne har brug for, at deres ledere kommer ud i marken og ved selvsyn oplever de udfordringer, som de står over for, og at der er mere i jobbet end dét, KPI'erne kan afspejle. Seniorernes evne og tilbøjelighed til at identificere sig med arbejdskulturen fra fortiden skinner også igennem, når de beskriver, hvordan man bedst kommunikerer med teknikerne – hvilket ligger langt fra den måde, de selv oplever at blive kommunikeret til af direktøren. "Jeg tror ikke på den løftede pegefinger", siger Gunvald, "jeg tror på, at man skal give dem et klap på skulderen, fremhæve noget af det gode". Blandt seniorlederne oversættes den nye performance kulturs individualistiske diskurs derfor til et sprog præget af tillid, fællesskab og gruppeloyalitet, hvilket er mere velkendt for de gamle teknikere. Arne forklarer, hvordan han irrettesætter en medarbejder, der har siddet og drukket kaffe på lageret i stedet for at udføre sit arbejde ved netop at gøre det til et spørgsmål om kollegial solidaritet snarere end noget med virksomhedens produktionsmål: "I min verden, så er det et brud på tillid overfor hans kollegaer, som så må arbejde over, fordi han skal sidde og drikke kaffe". I Arnes retorik kollektiviseres de individuelle præstationsmål: "For mig handler det ikke om, at den enkelte er på mål, det handler om, at teamet er på mål". Det betyder, forklarer Arne, at "en god medarbejder, det er selvfølgelig en, der formår at indgå socialt i teamet, det er en, der støtter op om kollegaerne, det er en, der er med til at skabe det brede fællesskab i teamet". En anden senior, Gunvald, forsøger at opløse den modsætning mellem ledere og teknikere, der ligger i den overordnede forandringsfortælling, ved at sammenligne sit team med "en familie"

og ved at understrege den iboende solidaritet mellem gruppeledere og medarbejdere i forhold til de højere ledelsesniveauer.

Den samarbejdssøgende tilgang udvides ligeledes til konfliktzonen mellem ledelse og fagforening. I deres generelle beskrivelse af privatiseringshistorien, peger seniorerne på fagforeningen og tillidsrepræsentanterne som levn fra fortiden – forhindringer for forandring. Når de fortæller om hverdagspraksis og deres faktiske anvendelse af fortællingen, beretter de imidlertid en historie om konstruktive samarbejdsrelationer, hvor tillidsrepræsentanterne fungerer som nødvendige mellemlid og facilitatorer (Koll & Jensen, 2020). De ældre ledere beskriver deres tillidsrepræsentanter som “medspillere” og “holdkammerater” og taler om, at der eksisterer en “god forståelse” mellem parterne, der begge “kæmper for arbejdspladserne”. Tillidsmanden har med Gunvalds ord “set fordelene med, at man kæmper for den lille familie ved at arbejde sammen”. Tillidsmanden kan selvfølgelig stå i et dilemma, når han skal tale ledelsens sag overfor teknikerne, men “vi finder en rigtig god løsning”.

Før i tiden, erindrer Ingvar, kunne tillidsrepræsentanterne kollektivt beslutte, hvornår medarbejderne skulle “sidde på røven”, som det hed. “Det har jeg selv været med til”, husker han, mens han for et øjeblik projicerer sig selv tilbage til sin egen tidligere position som tekniker. Nu er samarbejdet mellem leder og tillidsrepræsentant imidlertid blevet afgørende for at kunne skabe resultater. Tillidsrepræsentanterne

... har ikke den magt mere, men det kan godt betale sig at have dem med og ikke imod sig. [...] De steder hvor det fungerer godt mellem tillidsmanden og serviceleder, der er det også meget nemmere at få nogle gode resultater hjem.

Når vi så vender os mod juniorledernes hverdagsberetninger, finder vi betydelig mindre forbehold over for konsekvenserne af performance management. En leder, Søren, argumenterer for nødvendigheden af KPI'er ved at sammenligne fortid og nutid:

... i gamle dage, har jeg fået at vide; der har det været sådan, at var der for lidt at lave – jamen, der var aldrig for lidt at lave – man satte bare tempoet helt ned til nul, så havde vi masser at lave igen! Og det er jo ikke en moderne måde drive virksomhed på, så [det] med KPI'erne, det er jo et nødvendigt onde.

For Sørens unge kollega, Mads, er KPI-setup'et en “sindssyg fed ledestjerne”, der inspirerer ham i hans egne bestræbelser på at øge sit teams produktivitet:

Det er bare en fed besked at få hver mandag: Du er en succes, du er en succes, men jeg kan jo tydeligt høre det på mange af de ældre medarbejdere, der er det jo stadig en hæmsko for dem: Hvorfor skal vi måles?

I modsætning til seniorerne deler juniorlederne ikke nogen levet historie og dermed heller ingen identifikationspunkter med de gamle teknikere. Juniorlederne understreger derimod det grundlæggende forskellige mindset hos ledere og medarbejdere og udtrykker frustration

over manglen på forretningsmæssig fornuft blandt teknikerne. Juniorerne er også mindre tilbøjelige til i hverdagskommunikationen at opsøge teknikerne, som seniorerne gør, i deres eget miljø (på centraler og lagre, i servicekøretøjer, osv.). Udover de ugentlige teammøder håndterer juniorlederne primært deres team fra distancen og foretrækker at kommunikere via telefon eller e-mail frem for ansigt til ansigt. Som en leder, Anders, forklarer: “Det er jo dem, der er derude i marken. Og det er jo dem, der... jeg kan jo kun sætte nogle tiltag i gang ud fra, hvordan jeg forestiller mig, tingene kan være, eller ud fra nogle få oplevelser.” Afstand kan sommetider skabe mistillid. Således vurderer Mads, at 40 procent af teknikerne “de forstår simpelthen ikke, hvordan KPI hænger sammen”, og baseret på GPS-data samt hans egne erfaringer som ung tekniker, lige før han blev leder, mener han, at 20 procent snyder, når de rapporterer til systemet.

I relation til fagforeningsproblemet holder juniorerne også mere fast i grundfortællingen, end seniorerne gør. De er mere bekymrede for vedholdenheden af fagforeningens magt, og deres forhold til tillidsrepræsentanterne i deres teams er ofte anstrengt. Som Anders udtrykker det: “Når jeg kigger på medarbejdersiden med alt det der foreningsværk osv, jamen, jeg kan ikke se det store samarbejde, må jeg indrømme. Det er meget: De har deres dagsorden, virksomheden har sin dagsorden.” Anders forsøger derfor at gå uden om sin tillidsrepræsentant, når han træffer beslutninger for sit team. Søren finder også sin tillidsrepræsentant “svær” og tilbøjelig til at “tænde” og “hvad kan man sige, lave lidt rav i den”, mens Mads rapporterer om direkte konflikt med sin tillidsrepræsentant, som han ligeud betegner som en “modstander”. Ifølge Mads står nye ledere generelt over for “kæmpe udfordringer”. Med henvisning til den mere pragmatiske og kompromissøgende tilgang, som visse seniorledere praktiserer (de “opfinder jo deres egne små regler”), konstaterer han klagende: “Vi trækker aldrig i samme retning som et ledelsesteam”. Generelt ser juniorlederne også ud til at rangere lavt i ledelsesteamets interne hierarki. I interviews mødes deres noget kompromisløse stil over for fodslæbende medarbejdere lejlighedsvis med kritik fra deres mere erfarne kolleger, og både Mads og Søren indrømmer at score lavt i afdelingens trivselsundersøgelser, der hvert år indsendes af medarbejderne. Mads røber endda, at nogle af hans teknikere “hader mig som pesten, det er jeg godt klar over”. Ikke desto mindre er den overordnede situation svær at ændre, ifølge Søren, fordi fortidens overleverede gods er så svært at håndtere: “Jeg synes ikke rigtig, man egentlig kan gøre så meget omkring det, fordi hele den kulturelle bagage, den har du sgu lidt svært ved at arbejde med, ikke”.

Diskussion

Dette studie har undersøgt, hvordan et erindringsfællesskab bestående af to generationer af serviceledere anvendte et fælles, historisk narrativ i deres daglige forandringsledelsespraksis. Lederne repræsenterer et erindringsfællesskab bragt sammen af et fælles mål om at forbedre deres teams præstationer for at imødekomme nye krav igennem implementeringen af en mere præstationsorienteret arbejdskultur. Undersøgelsen blev udført efter virksomhedens privatisering i begyndelsen af 1990'erne, og demonstrerer, hvordan en fælles grundfortælling om en lang transitionsproces blev en betydelig del af den tværgenerationelle ledelsespraksis. Den fælles fortælling konstruerede overgangsfasen som en kompleks temporal adskillelse imellem ”dengang” og ”nu” med en kontinuerlig tilstedeværelse af

fortiden i nutiden, repræsenteret ved den magtfulde fagforening og en stærk arbejdskultur blandt de gamle teknikere. Imidlertid viste vores analyse af måderne, hvorpå den delte fortælling om ”dengang” og ”nu” blev anvendt i daglig ledelsespraksis, en klar forskel imellem måderne, hvorpå de to generationer af ledere positionerer sig. Generelt ønsker juniorgenerationen at efterlade fortiden helt og skille sig af med det, de anser som resterne af en forældet arbejdskultur, mens seniorgenerationen er mere tilbøjelig til at relatere til og imødekomme elementer af fortiden ved f.eks. at begrænse brugen af GPS, samarbejde med tillidsrepræsentanterne og udtrykke empati med deres ældre medarbejdere. I deres daglige beretninger fokuserer juniorerne på, hvad de opfatter som uforenelige forskelle mellem ledere og teknikere, mellem præstationspresset i nutiden og det langsomme tempo før privatiseringstiden, som de aldrig har oplevet selv, men har tilegnet sig som andenhåndserindringer. Sammenlignet hermed har seniorerne – næsten alle tidligere teknikere, hvis karriereveje giver dem inkarneret praktisk erfaring med og førstehåndserindringer af overgangen fra en monopolistisk fortid – tendens til at navigere mere pragmatisk og oversætte og formidle mellem fortid og nutid.

Vores data viser kun antydninger af, hvordan erindringer om organisationens fortid bliver overleveret fra én generation af ledere til den næste. Imidlertid viser vores undersøgelse, at den unge generation i deres praksis med forandringsledelse klart erhverver og anvender erindringer om en fortid, de ikke personligt har oplevet. Men da de to generationer af ledere viser forskellige måder at anvende den delte overgangsfortælling på, bliver det hidtil relativt uudforskede spørgsmål (Coraiola et al., 2023) derfor, hvordan vi kan forstå og forklare virkningen af kollektiv erindring i tværgenerationelle organisatoriske erindringsfællesskaber. Vi mener, at et perspektiv på kollektiv erindring som sociale erindringspraksisser, udøvet af medlemmer af erindringsfællesskaber i specifikke kulturelle og historiske kontekster, retter opmærksomheden mod aktørers erindringsocialisering, dvs. processerne, hvorigennem nye generationer erhverver sig andenhåndserindringer og de sociale spilleregler knyttet til dem. Vi argumenterer for, at begrebet narrativ habitus har potentiale til at forbedre vores forståelse af disse processer, fordi det tilfører den praksisbaserede opfattelse af kollektiv erindring et særligt fokus på aktørers individuelle livsbaner og generationsmedlemskaber. Begrebet retter vores opmærksomhed mod, hvordan levede erfaringer former sig til forskellige livsbaner, hvor deltagelse i specifikke praksisser udgør forskellige betingelser for dannelse af aktørernes narrative habitus. I overensstemmelse hermed er det sandsynligt, at aktører med lignende livsbaner vil udvikle tilsvarende narrative habituser, kollektive erindringer og tilsvarende generationsmedlemskaber. Med andre ord hævder vi, at kollektiv erindring er habituel betinget og derfor ikke kan ses isoleret fra den historiske kontekst, hvor den formes.

Den nuværende litteratur om fortidsbrug i organisationer har demonstreret, hvordan historiske narrativer kan have strategisk værdi for organisationer i forhold til at skabe forandringer. På baggrund af vores studie argumenterer vi i denne artikel for, at den instrumentalisering af kollektiv erindring, der følger med det dominerende fokus på historiske narrativer som et redskab til at overbevise andre, har en tendens til at overse vigtige kontekstuelle faktorer for, hvad der erindres og glemmes af medlemmer af erindringsfællesskaber. Set i lyset af, at de fleste virksomheder generelt oplever en vis medarbejderomsætning, når

seniormedarbejdere skifter til andre virksomheder eller går på pension, og nye generationer kommer ind i virksomheden, ser vi den tværgenerationelle dynamik som en særligt betydningsfuld, men overset, kontekstuel faktor, når det kommer til at forme organisatoriske erindringspraksisser. Derfor foreslår vi, at fremtidige studier af fortidsbrug i processer, der har organisatorisk forandring som mål, inkluderer organisationens forskellige generationers habituelle karakteristika i deres forklaringer på, hvordan aktører opfatter, tilegner sig eller udøver specifikke historiske narrativer. Den teoretiske ramme, der foreslås i denne artikel, mener vi giver et relevant udgangspunkt for sådanne undersøgelser af, hvordan erindringspraksisser udøves i tværgenerationelle erindringsfællesskaber i organisationer.

Konklusion

Denne undersøgelse belyser det komplekse samspil mellem individuelle livsbaner, generationsmedlemskaber og udøvelsen af fælles, historiske narrativer som en del af forandringsledelse i organisationer. Med begrebet narrativ habitus afdækker vores forskning de nuancerede måder, hvorpå junior- og seniorledere navigerer i kompleksiteten af organisatorisk transition og understreger den oversete betydning af tværgenerationelle dynamikker i formningen af organisatoriske erindringspraksisser. Vores resultater understreger det habituelle element af kollektiv erindring og den kollektive erindrings uadskillelighed fra den historiske kontekst, som organisationen og de praksisser, dens aktører deltager i, er indlejret. Vi peger på en praksisteoretisk ramme som et frugtbart afsæt for fremtidige studier til at inkludere forskellige generationers habituelle karakteristika i analyser med henblik på at udvikle dybere forståelser af erindringspraksisser i forandringsledelsesprocesser.

Henrik Koll, Lektor, Institut for Kultur- og Sprogvidenskaber, SDU, hekoll@sdu.dk

Kim Esmark, Lektor, Institut for Kommunikation og humanistisk videnskab, RUC, kesmark@ruc.dk

Astrid Jensen, Lektor, Institut for Kultur- og Sprogvidenskaber, SDU, astrid@sdu.dk

Referencer

- Adorisio, A. L. M. (2014). Organizational remembering as narrative: 'Storying' the past in banking. *Organization*, 21(4), 463–476.
- Anteby, M., & Molnar, V. (2012). Collective memory meets organizational identity: Remembering to forget in a firm's rhetorical history. *Academy of Management Journal*, 55(3), 515–540.
- Bansal, P., Reinecke, J., Suddaby, R., & Langley, A. (2022). Temporal work: The strategic organization of time. *Strategic Organization*, 20(1), 6–19.
- Bourdieu, P. (1981). Men and machines. In K. Knorr-Cetina, & A. V. Cicourel (Eds.), *Advances in social theory and methodology. Toward an integration of micro- and macro-sociologies* (pp. 304–317). Routledge & Kegan Paul.
- Bourdieu, P. (1985). The social space and the genesis of groups. *Information (International Social Science Council)*, 24(2), 195–220.
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice* (R. Nice, Trans.). Stanford University Press.

- Brunninge, O. (2009). Using history in organizations: How managers make purposeful reference to history in strategy processes. *Journal of Organizational Change Management*, 22(1), 8–26.
- Burnes, B. (2011). Introduction: Why does change fail, and what can we do about it? *Journal of Change Management*, 11(4), 445–450.
- Carroll, C. E. (2002). Introduction: The strategic use of the past and future in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(6(Book, Whole)), 556–562.
- Clark, P., & Rowlinson, M. (2004). The treatment of history in organisation studies: Towards an ‘historic turn’? *Business History*, 46(3), 331–352.
- Coraiola, D. M., Barros, A., Maclean, M., & Foster, W. M. (2021). History, memory, and the past in management and organization studies. *Revista de Administração de Empresas*, 61(1), 1–9.
- Coraiola, D. M., Foster, W. M., Mena, S., Foroughi, H., & Rintamäki, J. (2023). Ecologies of memories: Memory work within and between organizations and communities. *Academy of Management Annals*, 17(1), 373–404.
- Cunliffe, A. L., Luhman, J. T., & Boje, D. M. (2004). Narrative temporality: Implications for organizational research. *Organization Studies*, 25(2), 261–286.
- Dawson, P. (2014). Reflections: On time, temporality and change in organizations. *Journal of Change Management*, 14(3), 285–308.
- Ernst, J., & Jensen Schleiter, A. (2021). Organizational identity struggles and reconstruction during organizational change: Narratives as symbolic, emotional and practical glue. *Organization Studies*, 42(6), 891–910. <https://doi.org/10.1177/0170840619854484>
- Ernst, J., & Koll, H. (2024). Managerial pedagogy and organizational power dynamics in the context of neoliberal organizational transition. *Scandinavian Journal of Management*, 40(3). <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2024.101334>.
- Eyerman, R., & Turner, B. S. (1998). Outline of a theory of generations. *European Journal of Social Theory*, 1(1), 91–106.
- Feldman, R. M., & Feldman, S. P. (2006). What links the chain: An essay on organizational remembering as practice. *Organization*, 13(6), 861–887.
- Fleetwood, J. (2016). Narrative habitus: Thinking through structure/agency in the narratives of offenders. *Crime, Media, Culture*, 12(2), 173–192.
- Foroughi, H., Coraiola, D., Rintamäki, J., Mena, S., & Foster, W. M. (2020). Express: Organizational memory studies. *Organization Studies*, 0170840620974338.
- Foster, W. M., Coraiola, D. M., Suddaby, R., Kroezen, J., & Chandler, D. (2017). The strategic use of historical narratives: A theoretical framework. *Business History*, 59(8), 1176–1200.
- Frank, A. W. (2010). *Letting stories breathe: A socio-narratology*. University of Chicago Press.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Fabbri, T. (2002). Revising the past (while thinking in the future perfect tense). *Journal of Organizational Change Management*, 15(6), 622–634.

- Greve, C., & Andersen, K. V. (2001). Management of telecommunications service provision: An analysis of the Tele Danmark company 1990–8. *Public Management Review*, 3(1), 35–52.
- Hamilton, S., & D'Ippolito, B. (2022). From Monsanto to 'Monsatan': Ownership and control of history as a strategic resource. *Business History*, 64(6), 1040–1070.
- Jordfald, B., & Murhem, S. (2003). Liberalisering, globalisering og faglige strategier i nordisk telekommunikation. *Fafo-report 2003*, 4.
- Kaplan, S., & Orlikowski, W. J. (2013). Temporal work in strategy making. *Organization Science*, 24(4), 965–995. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0792>
- Karlsen, J. E. (2023). Reflections: Time and temporality in organizational change – why bother yet? *Journal of Change Management: Reframing Leadership and Organizational Practice*, 23(4), 413–437. <https://doi.org/10.1080/14697017.2023.2268247>
- Koll, H. (2021). Bridging the dialectical histories in organizational change: Hysteresis in Scandinavian telecommunications privatization. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 11(3), 23–42.
- Koll, H., & Ernst, J. (2022). Caught between times: Explaining resistance to change through the tale of Don Quixote. In J. Ernst, S. Robinson, K. Larsen, & O. J. Thomassen (Eds.), *Societal change and transforming fields: Pierre Bourdieu in studies of organization and management* (pp. 23–40). Routledge.
- Koll, H., & Jensen, A. (2020). Appropriating the past in organizational change management: Abandoning and embracing history. In J. Reinecke, R. Suddaby, A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), *Time, temporality, and history in process organization studies* (Vol. 10, pp. 220–239). Oxford University Press.
- Koll, H., & Jensen, A. (2023). Narrative habitus: How actors connect episodic and continuous change in the moment. In T. Hernes, & M. Feuls (Eds.), *Towards a research agenda for organizational continuity and change* (pp. 145–164). Edward Elgar.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. SAGE Publications Ltd.
- Lubinski, C. (2018). From 'history as told' to 'history as experienced': Contextualizing the uses of the past. *Organization Studies*, 39(12), 1785–1809. <https://doi.org/10.1177/0170840618800116>
- Maclean, M., Harvey, C., Sillince, J. A., & Golant, B. D. (2014). Living up to the past? Ideological sensemaking in organizational transition. *Organization*, 21(4), 543–567.
- Misztal, B. (2003). *Theories of social remembering*. McGraw-Hill Education (UK).
- Noss, C. (2002). Taking time seriously: Organizational change, flexibility, and the present. In R. Whipp, B. Adam, & I. Sabelis (Eds.), *Making time: Time and management in modern organizations* (pp. 46–60). Oxford University Press.
- Olick, J. K. (1999). Collective memory: The two cultures. *Sociological Theory*, 17(3), 333–348.
- Olick, J. K., & Robbins, J. (1998). Social memory studies: From "collective memory" to the historical sociology of mnemonic practices. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 105–140.

- Ooi, C. S. (2002). Decentering, recentering and the emotional recrafting of the past. *Journal of Organizational Change Management*, 15, 606–621.
- Ravasi, D., & Phillips, N. (2011). Strategies of alignment: Organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen. *Strategic Organization*, 9(2), 103–135.
- Ravasi, D., Rindova, V., & Stigliani, I. (2019). The stuff of legend: History, memory, and the temporality of organizational identity construction. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1523–1555.
- Reinecke, J., Suddaby, R., Langley, A., & Tsoukas, H. (2020). Time, temporality, and history in process organization studies: An introduction. In J. Reinecke, R. Suddaby, A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), *Time, temporality, and history in process organization studies* (Vol. 10, pp. 1–14). Oxford University Press.
- Ricoeur, P. (1980). Narrative time. *Critical Inquiry*, 7(1), 169–190.
- Rouleau, L. (2010). Studying strategizing through narratives of practice. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (pp. 258–270). Cambridge University Press.
- Rowlinson, M., Booth, C., Clark, P., Delahaye, A., & Procter, S. (2010). Social remembering and organizational memory. *Organization Studies*, 31(1), 69–87.
- Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage.
- Suddaby, R., & Foster, W. M. (2017). History and organizational change. *Journal of Management*, 43 (1), 19–38. <https://doi.org/10.1177/0149206316675031>
- Suddaby, R., Foster, W. M., & Quinn Trank, C. (2010). Rhetorical history as a source of competitive advantage. In Joel A. C. Baum & Joseph Lampel (Eds.), *The globalization of strategy research* (pp. 147–173). Emerald Group Publishing Limited.
- Suddaby, R., Israelsen, T., Bastien, F., Saylor, R., & Coraiola, D. (2022). Rhetorical history as institutional work. *Journal of Management Studies*, 242–278.
- Suddaby, R., Israelsen, T., Robert Mitchell, J., & Lim, D. S. (2023). Entrepreneurial visions as rhetorical history: A diegetic narrative model of stakeholder enrollment. *Academy of Management Review*, 48(2), 220–243.
- Thomassen, O., & Ødegård, A. (2022). Recalling or reactivating the past? A habitus-based conceptualization of temporality in organisations. In S. Robinson, J. Ernst, K. Larsen, & O. Thomassen (Eds.), *Pierre Bourdieu in studies of organization and management: Societal change and transforming fields* (pp. 41–57). Routledge.
- Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, 26(9), 1377–1404.
- Wadhvani, R. D., Suddaby, R., Mordhorst, M., & Popp, A. (2018). History as organizing: Uses of the past in organization studies. *Organization Studies*, 39(12), 1663–1683. <https://doi.org/10.1177/0170840618814867>
- Ybema, S. (2014). The invention of transitions: History as a symbolic site for discursive struggles over organizational change. *Organization*, 21(4), 495–513.
- Zerubavel, E. (1996). Social memories: Steps to a sociology of the past. *Qualitative Sociology*, 19(3), 283–299.