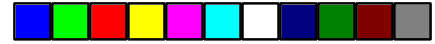


Poul Nørgård Dahl

# **Medarbejder- involvering i ord og gerning - en kritisk diskursanalyse**

**Den kritiske diskursanalyse anvendes i sociologien af både teoretiske og metodiske grunde. Dens udgangspunktet er, at en del af den sociale praksis er diskursiv, dvs. handler om frembringelse og fortolkning af skriftlige og mundtlige ytringer. Medarbejderinvolvering kan ses som et eksempel på diskursiv praksis. Gennem en diskursanalyse af udvalgt organisationslitteratur og ansigt-til-ansigt kommunikation i en industrivirksomhed når artiklen frem til, at diskursen konstituerer en bestemt subjektivitet ved at fremhæve bestemte forestillinger på bekostning af andre, men at det også er forbundet med modsætninger.**



Diskursteorien har i de senere år bidt sig fast som et nyt teoretisk paradigme inden for samfundsvidenskaberne - ikke mindst i Danmark.

Sådan skriver redaktørerne Torfing & Dyrberg (1999:217) om den seneste bog om diskursanalyse *Diskursteorien på arbejde* redigeret af Dyrberg et al. (1999), som udkommer samtidigt med dette tidsskrift. Denne artikel bidrager til dette paradigme ved at undersøge medarbejderinvolvering som diskurs dels i organisationslitteratur og dels i ansigt-til-ansigt kommunikation fastholdt ved videooptagelser. Diskursanalysen inden for samfundsvidenskaberne har i Danmark - mig bekendt - ikke beskæftiget sig teoretisk med medarbejderinvolvering, og den har metodisk set overvejende undersøgt skriftlig eller medieformidlet kommunikation (se f.eks. Petersen 1998). Når det undtagelsesvis har været interpersonel kommunikation, har det typisk kun drejet sig om de verbale ytringer. Formålet med artiklen er således dobbelt, dels at undersøge emnet medarbejderinvolvering og dels at præsentere og diskutere den diskursanalytiske tilgang i forhold til såvel skriftlig som ansigt-til-ansigt kommunikation.

I min forståelse handler diskursanalyse om, hvordan tekst - tale eller skrift - bliver produceret og fortolket i en social kontekst, og om hvordan denne diskursive praksis ses i et dialektisk forhold til de samfundsmæssige forhold. Den diskursive praksis er både bestemt af de samfundsmæssige forhold og med til at genskabe og ændre dem. Netop denne dialektik gør diskursanalysen til et oplagt bindeled mellem humaniora og samfundsvidenskaberne.

Fairclough (1992a:210f) giver en teoretisk, en metodisk, en historisk og en politisk begrundelse for, at samfundsviden-

skaber kan drage nytte af at analysere tekster. Ved tekster forstås igen både mundtlig, skriftlig, medieformidlede og interpersonelle ytringer. Den teoretiske begrundelse er, at tekster udgør en væsentlig del af de sociale handlinger (mikroniveau), som står i et dialektisk forhold til de sociale strukturer (makroniveau). Diskursanalysen kan bidrage til en forståelse af forholdet, fordi den fokuserer på diskursive handlinger, og fordi dens lingvistiske begreber gør det muligt at afdække betydningen - sproget er ikke gennemsigtigt. Den metodiske begrundelse er, at tekster kan udgøre en kilde til at underbygge sociologiske teorier om sociale strukturer, relationer og processer. Den historiske begrundelse er, at tekster er et følsom barometer for sociale forandringer, f.eks. med hensyn til om sociale relationer og identiteter bliver redefineret. Den politiske begrundelse er, at opmærksomhed på tekster kan udgøre en politisk ressource, fordi det i stigende grad er gennem tekster, at social dominans udspiller sig.

Et udmærket dansk eksempel på, at humaniora og samfundsvidenskaberne kan berige hinanden, er antologien *Diskurs. Analyser af tekst og kontekst* redigeret af Hjort (1997), hvor en række forskere - hovedparten med en kombineret humanistisk og samfundsvidenskabelig baggrund - analyserer virksomheders eksterne kommunikation, interkulturel kommunikation samt kultur og samfundsforhold. Som disse forskere analyserer jeg i denne artikel skreven tekst, men derudover også verbal og nonverbal kommunikation ud fra videooptagede samtaler fra en industrivirksomhed. Men først lidt nærmere om hvad diskursanalyse er.

### **Kritisk diskursanalyse**

Diskursanalyse er ikke en entydig og fast defineret størrelse. Jeg tager udgangspunkt i den kritiske diskursanalyse, som

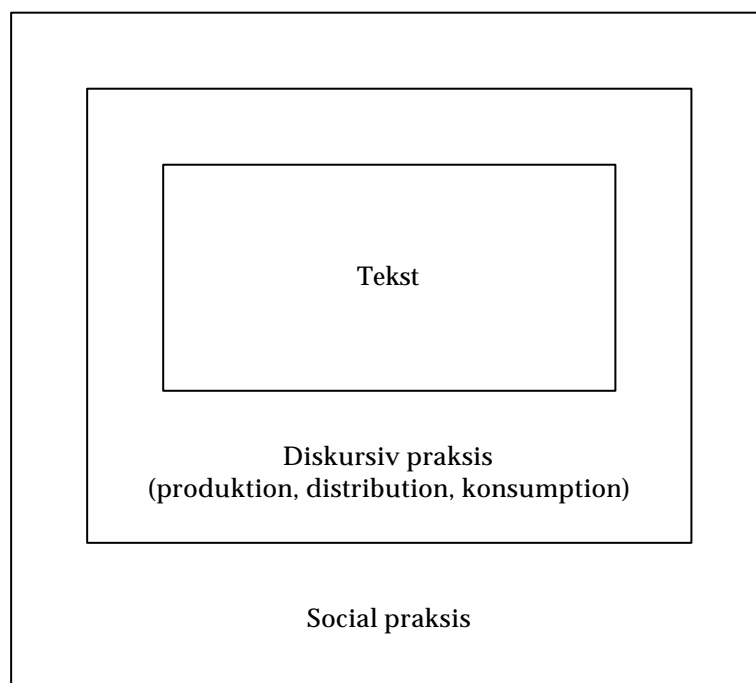
den er formuleret af Fairclough (1989, 1992a, 1992b, 1995), da jeg deler hans opfattelse af forholdet mellem diskurs og den sociale verden og hans fokus. Diskurs er både konstituerende for og konstitueret af den sociale verden. Det analytiske fokus er både på abstrakt diskurs og hverdagsdiskurs. Abstrakt diskurs drejer sig om, hvordan de overordnede "afpersonificerede" diskurser begrænser vores handlemuligheder. Hverdagsdiskurs drejer sig om, hvordan diskurser skabes og ændres i hverdagens myriader af diskursive praksisser (jf. Jørgensen & Phillips 1999:28-31).

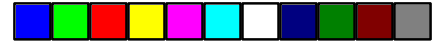
Diskurs handler om sprogbrug som social praksis. Diskursanalysens genstand er derfor såvel selve teksten, den diskursive praksis (produktion, distribution og konsumtion af teksten), som den sociale praksis (den politiske, økonomi-

	<p><i>Poul Nørgård Dahl</i> Cand.mag. i samfundsfag og psykologi, Ph.d. i kommunikation. Lektor ved Institut for Kommunikation ved Aalborg Universitet. E-mail: dahl@hum.auc.dk</p>
--	---

ske, kulturelle og ideologiske praksis) (Fairclough 1992b:4). Det kan illustreres med nedenstående figur (efter Fairclough 1992b:73):

**Figur 1: Det tredimensionelle diskursbegreb**





Diskursanalysens hovedopgave er at belyse, hvordan social og kulturel forandring finder sted.

Kritisk indebærer, at man påviser forbindelser og årsager, som er skjulte (...). I denne sammenhæng er det vigtigt at undgå et billede af diskursive forandringer som en envejs, top-down proces: der er kamp om struktureringen af tekster og diskurser, og folk kan modsætte sig eller moderere forandringer fra oven, såvel som indrette sig efter dem (Fairclough 1992b:9, egen oversættelse).

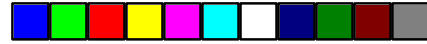
Der er således tre niveauer indlejret i en diskursanalyse, der trækker på forskellige traditioner: 1) en tekstnær sproglig analyse, 2) en mikrosociologisk analyse af den sociale interaktion, som noget mennesker aktivt producerer og tildeler betydning på baggrund af deres hverdag, og 3) en makrosociologisk analyse af social praksis i relation til de sociale strukturer.

De to første niveauer drejer i min terminologi sig om "analyse", det sidste niveau om "fortolkning" (Dahl 1999). Analysen foretages ud fra kommunikationsteoretiske begreber hente fra den pragmatiske sprogbrugsanalyse og den etnometodologiske konversationsanalyse, der tager afsæt i henholdsvis lingvistikken og mikrosociologien. Analysen skal dokumentere præcis, hvad kommunikationen kan betyde, og hvilke perspektiver deltagerne taler ud fra, og om der er konflikter i kommunikationen. Fortolkningen foretages med samfundsvidenskabelige og eventuelt psykologiske begreber. Den skal sandsynliggøre, hvorfor kommunikationen forløber, som den gør; hvilken overordnet diskurs der ligger bag; og hvilke konsekvenser det kan få. Fortolkningen baserer sig på analysen.

Analysen er nødvendig for at undgå, at man fortolker på, hvad man tror, kommunikationen betyder - dvs. spontanfortolker (Bloch-Poulsen & Kristiansen 1997:22). Analysen skal argumenteres ud fra teksten, dvs. ud fra de ytringer, der kan høres og ses. Er teksten en samtale, er det optimale derfor, at den forsøges fastholdt ved videooptagelse!. Analysen skal med andre ord kunne "kigges efter i kortene" for at være reliabel og valid. Det samme gælder for fortolkningen. Fortolkningen er sand, hvis den giver den p.t. mest sammenhængende fortolkning inden for en given teoretisk - typisk sociologisk eller psykologisk - forståelsesramme. P.t. betyder, at fortolkningen er sand indtil, den er blevet falsificeret, dvs. modbevist af en endnu mere sammenhængende fortolkning (ibid.). Er det ikke muligt at fortolke analyseresultatet på en sammenhængende måde ud fra den givne teoretiske forståelsesramme, er fortolkningen usand. Det kan skyldes, at analyseresultatet ikke er reliabelt og validt, men det kan også skyldes, at den givne teori er inkonsistent.

Gennem analysen kan man nå frem til en fortolkning af den bagvedliggende diskurs. Diskursen defineres som "erfaringsfremsættelse set fra et bestemt perspektiv" (Fairclough 1995:135, egen oversættelse). Eksempelvis kan der være tale om en feministisk diskurs, en managementdiskurs, en nyliberal diskurs, en psykiatrisk diskurs. Diskursen - den abstrakte diskurs - er på dette overordnede plan en måde at strukturere viden og social praksis på - og dermed også i Foucaults forstand en måde at konstruere subjektiviteten på. Hverdagsdiskursen på det konkrete plan - f.eks. i en samtale - vil ofte trække på forskellige diskurser.

Hvordan diskursen i praksis konstruerer subjektiviteten, er det svageste teoretiske led i den kritiske diskursanalyse - selv om Fairclough understreger, at dis-



kursen gør det (jf. Jørgensen & Phillips 1998:102). De mere psykologiske drivkræfter bag menneskers "valg" af diskurs berører den kritiske diskursanalyse ikke. Jeg vil derfor i slutningen af artiklen komme med et supplerende teoretisk bud på diskursernes ubevidste grobund.

En anden svaghed ved Faircloughs tilgang er, som Madsen (1994:126) påpeger, at kropssprog og gestik stort set er udeladt. Jeg vil i min samtaleanalyse også inddrage det nonverbale, da det spiller en stor rolle for, hvordan diskursen i praksis kommer til at virke på deltagerne - og dermed for, hvordan den påvirker subjektiviteten.

### **Medarbejderinvolvering**

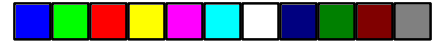
Jeg vil starte med at fremanalysere den overordnede managementdiskurs i udvalgt organisationslitteratur. Det er litteratur, som beskæftiger sig med "Den lærende Organisation" og "Human Resource Management", og som har det til fælles, at den handler om medarbejderinvolvering. Litteraturen afspejler ikke nødvendigvis, hvad der foregår i organisationer. Alligevel kan den overordnede diskurs, som litteraturen er udtryk for, få praktisk betydning. Ledere og konsulenter kan begynde at se sig selv og deres organisation i det perspektiv, som litteraturen anvender, og de kan i deres konkrete handlinger over for ansatte forsøge at følge de råd og vejledninger, som litteraturen anviser (Furusten 1996). Jeg vil derfor også undersøge, om der kan findes konkrete eksempler på, at den overordnede diskurs optræder i dagligdagssamtaler i en virksomhed - altså undersøge hverdagsdiskursen: Hvilke mekanismer er på spil i den diskursive praksis? Hvordan reagerer de ansatte på den overordnede diskurs? Indordner de sig, eller udøver de modstand? Hvilke konsekvenser har det for organisationens sociale praksis?<sup>2</sup>

Medarbejderinvolvering er ikke ny - den fandt forsøgsvis sted i begyndelsen af 1970'erne i Skandinavien i form af selvstyrende grupper - og ofte med et korporativ islæt (Katz & Kahn 1978). I 1990'erne er den blevet en dominerende trend, der optræder i forbindelse med betegnelser som "Human Resource Management" (HRM), "Total Quality Management" (TQM), "Den lærende Organisation". Den bruges nu som et middel til udvikling af de menneskelige ressourcer. Ved at se på HRM og Den lærende Organisation kan man få et indblik i tankegangen bag medarbejderinvolvering.

Mange danske virksomheder har tilsyneladende taget tankegangen om udvikling af de menneskelige ressourcer til sig, viser undersøgelser (Larsen 1995; Bévoort et al. 1992). Voxsted (2000) refererer til en undersøgelse fra 1996, der viser, at omkring hver anden virksomhed - og flere inden for industrien - har indført selvstyrende grupper, selv om det typisk kun er nogle grupper af ansatte, der er omfattet. Den danske fagbevægelse har også taget tankegangen til sig, hvilket f.eks. ses i LO's idéoplæg *Det udviklende arbejde* fra 1991 og *Et godt liv* fra 1992 (Agervold & Jeppesen 1996). Arbejdsministeriet iværksætter f.eks. medarbejderudviklingsprojekter som USR (Udvikling, Samspil og Resultater) - støttet af overstatslige instanser (EU's sociale fond), hvor virksomheder og fagforeninger samarbejder med Arbejdsformidlingen, Arbejdstilsynet og uddannelsesinstitutioner om at realisere tankegangen.

Medarbejderne skal involveres - både for deres egen og virksomhedens skyld. Forskningsministeriets forskningsprogram *Udnyttelse af de menneskelige ressourcer* fra 1995 formulerer den overordnede hensigt således:

... gennem en øget satsning på de menneskelige ressourcer er [det]



muligt at styrke konkurrenceevnen og produktiviteten samtidig med, at der skabes et bedre arbejdsmiljø, som medfører øget livskvalitet og arbejdsglæde for det enkelte individ (citeret efter Ager-vold & Jeppesen 1996:32).

De menneskelige ressourcer skal plejes, bruges, udnyttes og udvikles. Det er ikke kun den tekniske side af organisationen, der skal investeres i, men også den sociale. Danske virksomheder har tilsyneladende god grund til at følge denne tankegang. Undersøgelser (Gjerdin et al. 1990) peger f.eks. på, at det ikke var eksterne forhold, men dårlig udnyttelse af de menneskelige ressourcer, manglende organisatorisk fornyelse og teknikfascination, der var årsag til, at fremstillingserhvervene havde en faldende produktivitet i midten af 1980'erne på trods af en kraftig investeringsudvikling og gode finansielle forhold i form af betydeligt overskud (modsat tidligere).

### **Diskursiv praksis i litteraturen**

Litteraturen om medarbejderinvolvering og -udvikling er ofte inspireret af en sådan socio-teknisk systemtankegang. Denne tankegang finder man hos Bévort et al. (1992, 1995) og Bévort & Sundbo (1995), som er HRM-teoretikere, og hos van Hauen et al. (1995), som skriver om Den lærende Organisation. Det er denne litteratur, jeg kritisk vil analysere. Baggrunden for dette valg er, at litteraturen er meget citeret og anvendt i Danmark. Hermed ikke sagt, at den diskurs, som jeg fremanalyserer, er enedominerende i Danmark. Der er litteratur på området, som er udtryk for en anden diskurs, (se Elkjær & Lysgaard 1998; Nymark 1998), der forholder sig kritisk til Den lærende Organisation. Der kan således udmærket finde en "kamp" sted mellem forskellige diskurser (Fairclough 1992b).

Tankegangen hos Bévort et al. (1992) er, at medarbejderinvolvering skal bidrage til, at det sociale delsystem spiller sammen med det tekniske delsystem. I det sociale delsystem skal medarbejderne være fleksible, omstillingsparate, selvstændige, ansvarsbevidste osv., så det passer til de nye tekniske produktionssystemer, som f.eks. fleksibel specialisering. Det skulle i princippet være uproblematisk, da organisationens mål og medarbejdernes behov matcher hinanden. Bévort et al. (1992) mener, at der i dag er et nyt paradigme på vej, hvor de tekniske og sociale sider integreres i et samlet koncept. Virksomhederne får "en kvalitativ bedre udvikling og en bedre økonomi og de ansatte et bedre og mere indholdsrigt arbejdsliv" (Bévort & Sundbo 1995:102). De udelukker ikke, at parterne har modsatte interesser: "Der kan stadig opstå konflikter om indholdet i den udvidede byttehandel" (Bévort & Sundbo 1995:126). De uddyber det dog ikke. Den gennemgående holdning er, at ledelsen undgår konflikter, hvis den følger "udviklingslogikken" og dermed det nye koncept. Det skulle være en gammeldags indstilling, der fører til konflikter:

... alle virksomheder [agerer dog ikke] i overensstemmelse med denne "udviklingslogik", hvorfor man stadig kan finde rigide ledelsesformer, der hindrer engagement, med mangelfuld udnyttelse af kvalificeringsmuligheder og konflikter til følge (Bévort et al. 1995:10).

HRM-konceptet adskiller sig fra tidligere tiders Human Relation- og Human Resource-teorier ved, at personaleledelse søges integreret i organisationens forretningsstrategi og har med struktureringen af hele organisationen at gøre (Bévort et al. 1995:17).

En lignende tankegang findes hos van Hauen et al. (1995), der ser ledelseskonceptet Total Quality Management (TQM) og et design af Den lærende Organisation (inspireret af Senge 1994) som

henholdsvis den tekniske og sociale side af et nyt samlet koncept. De illustrerer sammenhængen i nedenstående figurs venstre side (van Hauen et al. 1995:58):

**Figur 2: Sammenhængen mellem TQM og Den lærende Organisation**

Total Quality Management		Den lærende Organisation	Mennesket har behov for
Vision om at opfylde kundens behov	1	Visionerskaber energi	at være søgende
Ledelse på tværs i organisationen	2	Helhedsforståelse	at have struktur
Ændring af arbejdsprocessen	3	Forandringsparathed	at være lærende
Fælles metoder og kultur - fjern frygten	4	Kompetence og selvværd	at være kompetent
Kvalitetsudviklingsteam og produktionsgrupper	5	Teamwork	at samarbejde
Deltagelse - Kvalitetsbevidsthed	6	Indflydelse	at have indflydelse

Konceptet fremstilles i princippet som uproblematisk. Det matcher ifølge van Hauen et al. (1995) de seks "tilsvarende" menneskelige grundbehov (som jeg har placeret til højre i modellen). Elkjær & Lysgaard, der forholder sig kritisk til konceptet, beskriver sammenhængen således:

Det er behovet for at være søgende og behovet for at ønske sig struktur på omgivelserne. Det er behovet for kontinuerligt at lære og for at udvise kompetence samt behovet for at samarbejde og have ind-

flydelse. Det er disse grundbehov, der skal - og if. teorien - kan opfyldes ved at udvikle en Lærende Organisation med i de figuren viste grundtræk. Det er desuden så viseligt indrettet, at disse grundlæggende karakteristika ved en Lærende Organisation netop passer sammen med TQM-konceptets 6 principper.

Det søgende menneske kræver således visioner, som skaber energi og som passer med, at man samtidig opfylder kundens behov. Det strukturerende menneske nærer





ønsker om at udvikle en helhedsforståelse af sine omgivelser, hvilket netop svarer til princippet om at lede på tværs af organisationen i TQM-konceptet. Det *lærende* menneske implicerer forandringsparathed og derved parathed over for kontinuerlige ændringer af arbejdsprocessen. For at ønsket om at udfolde behovet for at være et *kompetent* menneske skal gå i opfyldelse, kræver det selvværd. Det skabes inden for TQM gennem udvikling af fælles metoder og kultur, hvilket fjerner frygten - og altså giver selvværd. Det *samarbejdende* menneske har behov for at arbejde i teams, som netop kan opfyldes inden for TQM ved at udvikle kvalitetsudviklingsteams og produktionsgrupper. Endelig indebærer det menneskelige grundbehov for *indflydelse*, at man vil kræve sin ret til, at man ønsker at deltage, og at man derved udvikler kvalitetsbevidsthed. (Elkjær & Lysgaard 1998:25-26).

Den enkelte skal udvikle sine evner til at tænke organisationen som helheder, som systemer:

Man lærer, at foruden et indhold har ethvert emne sin egen proces, der skal plejes og dyrkes, for at man hurtigt og effektivt kan nå sine mål alene og i fællesskab med andre.

Man lærer at bryde med sine [upassende, min tilføjelse] mentale antagelser.

Man lærer at anvende hele sin kreativitet til fordel for sig selv og organisationen (van Hauen et al. 1995:42).

Medarbejderne og ledernes værdier og holdninger rettes til for at passe ind i organisationens fælles formål, mission og vision.

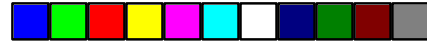
Ledelsen har her en central rolle. Den skal designe de grundlæggende værdier og holdninger for organisationen, og derefter få medarbejderne til at tilegne sig disse.

Virksomheden må tage en beslutning om en forretningsidé og en personaleidé i sammenhæng hermed, og det må være gældende for en tid. Det gælder så om at alle medarbejderne forstår og er med på idéerne. Personalefunktionen får i denne sammenhæng *en rolle som forandringsagent* (Bévort et al. 1992:48).

Rollen som forandringsagent kan konkret udmønte sig ved, at medarbejderne bliver sendt på holdningsændrende og personlighedsudviklende kurser. Det er kurser, der kan bidrage til at "øge den enkeltes kompetence til at lære og omstille sig" (van Hauen et al. 1995:39). Et eksempel på et holdningspræget kursus er PUTU (Personlig Udvikling Til Uddannelse) under Arbejdsministeriets ArbejdsMarkedsUddannelser (AMU) (van Hauen et al. 1995:40).

Medarbejderinvolvering tager tilsyneladende udgangspunkt i medarbejdernes behov og interesser. Bévort et al. (1992:15) taler gentagende gange om "*hele mennesker*, der evner at organisere og kontrollere eget arbejde gennem *dialog* med andre" (mine kursiveringer). Evnen til at lære og omstille sig er grundlæggende, "fordi det ikke blot er vores natur at lære, men fordi vi elsker at lære" (Senge 1994, her citeret efter Elkjær & Lysgaard 1998:30). Tilsyneladende har evnen blot haft svært ved at udfolde sig. Bévort et al. (1992:32f) forklarer det med,





at selvstændighed og ansvarstagning er blevet afprogrammeret i den industrielle produktion, men at medarbejderne alligevel reagerer positivt på kravene om ansvarstagning, selvprogrammering og selvkontrol, fordi den sociale afprogrammering er blevet forhindret på det samfundsmæssige niveau.

Man ønsker faktisk, at de arbejdsmæssige dyder fra før industrialiseringen genindføres i en ny udgave. Mange taler derfor også om, at vi er på vej mod en neo-feudal model (Bévort et al. 1992:31).

### **Kritik af den overordnede diskurs i litteraturen**

Diskursen er dog ikke udtryk for medarbejderorientering. Det er organisationslitteraturen, der definerer, hvad der er medarbejdernes behov og interesser - ikke dem selv. Sat på spidsen ser det dominerende menneskesyn i teksterne således ud:

Mennesket gøres *abstrakt*. Der tages ikke hensyn til, at behovene - hvis der overhovedet er seks og netop disse seks - retningsgives og formgives forskelligt. Det er f.eks. ikke givet, at alle behov søges tilfredsstillet i arbejdslivet.

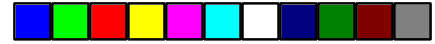
Mennesket bliver *objektiveret*, der bliver ikke taget hensyn til menneskets egenvilje og oplevelsesverden. Organisationens vision skal overføres til medarbejderne, der skal internalisere den i deres egne mentale modeller. Ledelsen og medarbejdere kan f.eks. "blivesendt" på holdningsændrende og personlighedsudviklende kurser.

Mennesket ses som *harmonisøgende*. Da virksomhedens mål og menneskers behov passer sammen, er der ingen konflikter eller modsatrettede interesser. Hvis medarbejderne ikke indser det, er det udtryk for inerti - for manglende erkendelse af egne behov og interesser.

Mennesket ses som *rationelt*. "Frygten [...] betyder, at du slår hjernen fra. [...] Det kompetente menneske er ikke bange" (van Hauen et al. 1995:133). Får man medarbejderne til kognitivt at ændre deres upassende mentale modeller, vil de også ændre adfærd i overensstemmelse hermed. Følelsesmæssige og ubevidste sider spiller tilsyneladende ingen rolle.

Dette menneskesyn hænger sammen med, at mennesket gøres *abiografisk* og *ahistorisk*. Der tages hverken hensyn til, at mennesker har forskellige behov på forskellige tidspunkter i deres liv, eller at livshistorie, socialisering og social baggrund spiller ind på, hvordan behovene formgives, og hvilken oplevelsesverden man får. Det gælder såvel den enkelte som grupper. Analyserer man f.eks. ud fra livsformsteorien (Højrup 1983), vil man få, at forfatterne til organisationslitteraturen - og sikkert også mange ledere og fagforeningsrepræsentanter - overfører deres egen karrierebundne livsform på samtlige medarbejdere - også på dem, som har en lønarbejderlivsform.

Litteraturen konstruerer et menneskesyn, der passer til intentionen om udvikling af menneskelige ressourcer gennem medarbejderinvolvering. Den bliver hermed nemt blind for vanskelighederne. Hos van Hauen et al. (1995) kommer det til udtryk i et sprog, der er manende og opildende. Hos Bévort & Sundbo (1995: 119) kommer det til udtryk ved, at de overser, at store medarbejdergrupper tilsyneladende ikke matcher deres menneskesyn: De påstår, at en spørgeskemaundersøgelse af LO-medlemmernes holdninger til bl.a. samarbejde, ledelse, arbejde og virksomhed (APL-projektet) viser, "at medarbejderne ønsker at stille op til samarbejde og dialog for at realisere ønsket om indflydelse" på trods af, at 43 pct. af LO-medlemmerne ikke giver udtryk for, at de oplever et interessefællesskab med ledelsen, og at henholdsvis 34 pct. og 56



pct. af LO-medlemmerne ikke giver udtryk for, at de ønsker at have indflydelse på tilrettelæggelsen af arbejdet og de overordnede beslutninger. Fortolket ud fra livsformsteorien, overser Bévort & Sundbo lønarbejderlivsformen, som ikke matcher deres menneskesyn.

Tankegangen i den lærende organisation og HRM lægger op til en bestemt måde at strukturere viden og social praksis på i forbindelse med medarbejderinvolvering. Denne diskurs fremhæver bestemte forestillinger og erfaringer og overser eller tilsidesætter andre (Mumby & Stohl 1991). Medarbejderne bør være rationelle, ikke følelsesmæssigt usikre. Medarbejderne bør være harmonisøgende og ikke se konflikter og modsætninger. Medarbejderne bør se deres handlinger og behov i forhold til organisationens mål og ikke privatssfærens. Medarbejderne bør være samarbejdsvillige og ikke pleje særinteresser. Diskursen definerer, hvordan medarbejderne bør være.

Overtager organisationen den, vil den forsøge at få sine ansatte til at se sig selv på denne måde og ikke på andre måder. Lykkes det, vil diskursen blive en norm, som de ansatte ser sig selv i forhold til. De "normaliserede" medarbejdere kan blive virksomhedens kernemedarbejdere ansat på funktionærlignende vilkår. De, der falder for langt fra, bliver "afvigere", som enten kan blive udstødt eller reduceret til perifere løsarbejder ansat på timeløn<sup>3</sup>. Normalitet og afvigelse er komplementære størrelser, der gensidigt betinger hinanden. Diskursen selekterer, hvilke sider af de ansattes erfaringer og oplevelser, der er acceptable, og hvilke ansatte der er normale.

### **Medarbejderinvolvering som social praksis**

Den overordnede diskurs kan hænge sammen med en organisations måde at organisere arbejdet og de sociale relatio-

ner på. Det gælder f.eks. for en af de store danske industrivirksomheder, som jeg har omdøbt til Modern Production.

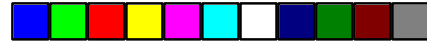
Virksomheden er i begyndelsen af 1990'erne ude i en alvorlig krise. Et større antal timelønnede og arbejdsledere er blevet fyret samtidig med, at der er blevet iværksat et "projekt", der skal højne produktiviteten. Projektet indebærer reduktion i ledelseslaget, etablering af selvstyrrende produktionsgrupper, kvalitetsledelse, målstyring, benchmarking mm. Projektet skal implementeres over et år, hvor arbejdslederne løbende kommer på kursus.

Kravet om øget præstationsniveau skal indfries ved at udvikle de ansattes personlige ressourcer samt ved træning i specifikke værktøjer og metoder. Fabrikschefen skal uddelegere opgaver til arbejdslederne, der igen skal gøre det til de enkelte medarbejdere, som skal arbejde sammen i produktionsgrupper.

Medarbejderne skal selv stå for at fordele arbejdsopgaver og kontrollere kvaliteten i produktionsgrupperne. Arbejdslederne skal ikke længere være kontrollanter, men konsulenter for produktionsgrupperne bistået af virksomhedens interne psykolog. Fabrikschefen og dennes stab skal i samarbejde med arbejdslederne implementere organisationsændringer. Fabrikschefen skal heller ikke være kontrollant.

Medarbejderne skal være ansvarlige over for hinanden. De skal kunne være fleksible ved at indgå i hinandens arbejdsfunktioner. Medarbejderne bliver indbyrdes afhængige af hinanden. Er den enkelte fraværende pga. sygdom, pause eller møde, påvirker det hele gruppen. Gruppen skal selv administrere forbruget af tid. Kontrollen flyttes fra en ydre hierarkisk instans ind i den enkelte og gruppen.

Denne teambaserede organisationsform kobles i Modern Production sam-



men med kvalitetssikring, hvor der foretages en detaljeret edb-registrering af fejl, der gør det muligt at skelne den enkelte operatørs fejl fra andres og fra andre typer fejl (f.eks. materialefejl eller konstruktionsfejl). Kurver over de forskellige fejl vises ugentligt. Kontrollen flyttes ind i et system, som alle har adgang til.

Disse måder at organisere arbejdet på kan ses som udtryk for en videreudvikling af den ene af de to tendenser, der ifølge Foucault (1977) er for normaliseringsmagtens måde at skabe "subjektet" på. Magtens blik bliver (relativt) anonymt, upersonligt, men til gengæld konstant, hvilket Foucault (1977:176f) eksemplificerer i den panoptiske<sup>4</sup> overvågningsmåde, hvor muligheden for at være overvåget konstant er til stede, samtidig med at man ikke ved, om/hvornår man bliver overvåget.

I sin traditionelle form består hierarkisk kontrol i, at hvert bemyndigelsesniveau holder øje med niveauet umiddelbart under. Grupperkonceptet reviderer disse rammer, således at medlemmerne holder øje med hver andre på samme niveau, hvorved der skabes et miljø bestående af ekstrem fokuseren på kollegers adfærd og holdning. Denne form for panoptisk kontrol betragtes som være langt mere immun over for modstand end de hierarkiske mekanismer, idet det gør, at al autoritet ikke samles ét sted (Boje & Windsor 1996:63 - om teamwork i TQM).

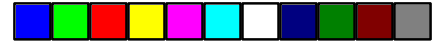
Denne tendens ser Foucault (1977:182) som en betingelse for tvangens inderliggørelse. Man ved ikke præcist om, hvor og hvornår - og af hvem - man bliver iagttaget. Den ydre tvang bliver hele tiden nærværende i eller "under" bevidstheden.

I den anden tendens, Foucault (1977:223f og 1978:54f) beskriver, er magtens blik også konstant, men knyttet til autoritetens person. Virkningen er bundet til forholdet mellem autoritet og den underordnede: lederen-arbejderen, pædagogen-eleven, forældre-barnet. Autoriteten er den myndige, konsekvente forældrefigur, der bygger på en stærk følelsesmæssig relation. Forholdet kan også ses som en betingelse for tvangens inderliggørelse, selv om Foucault kun antyder det. Den underordnede skal ikke sone i forhold til autoriteten (som under feudalismen), men forbedre sig. Det er den underordnedes adfærd og holdninger, autoriteten skal opdrage. Metoden kan være f.eks. eksamination eller bekendelse. Det ufornuftige udgrænses og tilskrives skyld. Den underordnede skal ikke kun give sine "hænder" til virksomheden, men også sin "sjæl" - og der skal skabes en "sjæl", der passer til virksomheden.

I Modern Production bliver chef, ledere og medarbejdere i nævnte rækkefølge sendt på holdningsændrende og personlighedsudviklende kurser, hvor de bl.a. skal tilegne sig værktøjer til at kommunikere i overensstemmelse med de nye krav. I selve virksomheden skal fabrikschefen så følge op i forhold til arbejdslederne, og arbejdslederne i forhold til medarbejderne. Arbejdslederen skal være konsulent - eller pædagog, som en af arbejdslederne over for sin chef betegner sin ny rolle - i forhold til, at medarbejderne lærer at "arbejde med sig selv". I Habermas' forstand bliver nye domæner af livsverdenen koloniseret af systemverdenen (Fairclough 1992b:217).

### **Diskursiv praksis mellem arbejdsleder og medarbejder**

Den overordnede diskurs kan sætte sig igennem i praksis ved, at bestemte forestillinger og erfaringer bliver overset eller tilsidesat, mens andre bliver fremhæ-



vet. Det kan f.eks. komme til udtryk på følgende måde, viser min næranalyse af en samtale mellem en arbejdsleder og medarbejdere i Modern Production (se Dahl 2000):

Fokusering på mulige skjulte hensigter fra ledelsens side og konflikter mellem medarbejderne (som medarbejderne nævner) forholder arbejdslederen sig ikke til. Medarbejderne skal være *harmonisøgende*.

Frygt og usikkerhed, som medarbejderne nævner, bliver tilsidesat. Arbejdslederen siger, at medarbejderne skal ændre på deres tanker, så de fokuserer på det positive og ikke det negative - dvs. de skal være *rationelle* ved kognitivt at ændre på deres mentale modeller.

Medarbejderne bliver mindet om, at de har været på kurser for at lære at være positive - de er blevet *objektiveret*. De får at vide, de skal huske, at de har lært det - de skal være selvobjektiverende. Bévort et al. (1992) kalder det selvprogrammerende.

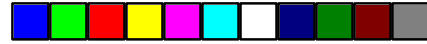
Arbejdslederen siger, at alle kan lære det, hvis de vil - medarbejderne *gøres abstrakte*. Selv om medarbejderne gør opmærksom på, at de har forskellige forudsætninger og evner for at påtage sig ansvar, og at de indbyrdes kan gøre det på anderledes differentierede måder, end ledelsen forestiller sig, skal der ikke tages hensyn til det. De medarbejdere, der ikke påtager sig normen om ansvarstagning, deltager ikke i afdelingens arbejde, tilkendegiver arbejdslederen - de er underforstået afvigere.

Et eksempel på, at medarbejderne tilsyneladende har overtaget en sådan diskurs findes i en anden samtale i Modern Production, hvor en medarbejder giver udtryk for, at hun på grund af ukendskab ikke er i stand til at finde en afløser til sin produktionsgruppe (Dahl 1999: 189f). Medarbejderrepræsentanter for de øvrige produktionsgrupper slutter op om

arbejdslederens opfattelse af, at hun har ansvaret. Et lignende eksempel findes i Mumby & Stohls (1991:320f) analyse af et transskriberet teammøde i en virksomhed. Medarbejderne har her accepteret, at den eneste gangbare begrundelse for fravær er de af ledelsen definerede møder. Ikke-arbejdsrelaterede grunde godtages ikke - de stigmatiseres af den "normaliserede" gruppe.

Der sker i Foucaults terminologi det paradoksale, at medarbejderne individualiseres, samtidig med at individualiteten elimineres ved, at den normaliseres. Der sker en disciplinering. I Habermas' forstand definerer systemverdenen livsverdenen. I Bråtens (1998) terminologi udsættes medarbejderne i kommunikationen for ledelsens modelmagt: Medarbejderne skal overtage ledelsens perspektiv (model), uden at medarbejdernes bliver hørt eller respekteret.

Bévort et al. (1992) og van Hauen et al. (1995) lægger op til, at medarbejderne overtager den overordnede diskurs uden modstand - men mine analyser viser, at det ikke nødvendigvis er tilfældet (Dahl 2000). Et indicium på, at det ikke er så let, er også de mange hyldemeter, der findes af litteratur om at overvinde modstand mod forandring. Der kan tilsyneladende være forskellige diskurser i spil. Der foregår, som Fairclough (1992b) er inde på, en kamp om, hvilken diskurs der skal være gældende. Der er ikke blot én diskurs, der på et givet tidspunkt sætter sig igennem, som Foucault tenderer at mene. Diskursen "tilbyder" nok en social position for medarbejderne, men den gør dem dermed ikke automatisk til en bestemt slags ideologisk subjekt. Individuerne lader sig ikke automatisk og mekanisk interpellere af sproget, som Foucaults lærer Althusser (1983) mener. Medarbejderne kan derimod tale ud fra forskellige og skiftende subjektpositioner. Det gælder også for arbejdslederne. De



kan i deres kommunikation forsøge at få medarbejderne til at indordne sig under den overordnede diskurs, men selv over for deres egen overordnede - fabrikschefen - vægrer de sig mod den overordnede diskurs.

### **Diskursiv praksis mellem fabrikschef og arbejdsleder**

I det følgende vil jeg næranalysere en sådan samtalesekvens mellem fabrikschefen Frank og arbejdslederen Arne. Sekvensen er fra starten af medarbejderinvolveringsprojektet, hvor arbejdslederne arbejder på at etablere selvstyrende grupper. Arne har udarbejdet planer for, hvordan han vil etablere selvstyrende produktionsgrupper, men grupperne er endnu ikke blevet dannet. Han og hans nærmest kolleger har travlt på grund af øget efterspørgsel efter deres produkter. Travlheden kommer bl.a. til udtryk ved, at de har indført nathold i deres afdelinger. Fabrikschefen Frank har indkaldt samtlige arbejdsledere til individuelle samtaler om, hvordan det går med projektet.

Jeg vil først og fremmest analysere selve processen for at illustrere, hvilke komplekse mekanismer, der kan medvirke til, at den underordnede til sidst indordner sig under diskursen. Endvidere vil jeg illustrere, at den overordnede diskurs præger kommunikationen<sup>5</sup>.

Frank: Altså der der er ingen tvivl om, at der er sikkert et god, der er god basis for at komme i gang med nogle ting.

Arne: Ja det er der helt sikkert, der er ja. [drejer hovedet skråt nedad, væk fra Frank]

Frank: og få få det grebet rigtigt an.

Arne: Det eneste dilemma der er, det er, at nu har vi uhyggeligt travlt. [tager hånden væk fra hagen og bevæger hånden op og ned over bordet, mens han taler højt og tyde-

ligt med kraftigt tryk på” uhyggeligt“. Læner sig let frem mod Frank]

Frank: Jaja selvføl~~g~~elig. [smiler og ryster svagt på hovedet medens han siger jaja, derefter begynder han at smågrine]

Arne: Det er det største dilemma at slås med. Jamen det er det, Frank. [Frank fortsætter med at grine. Arne smiler kort tilbage til Frank, har igen taget hånden væk fra hagen og bevæger den op og ned over bordet, mens han taler højt og tydeligt]

Frank: Jaja. [fortsætter med at grine, men kigger ned]

Arne: Fordi du skal. (.) Men altså det. Og det er nødvendigt, at vi går i gang med det, så det øh. (.) [mens Arne taler holder Frank op med at grine og smile]

Frank: Men hvordan har du det selv?

Arne: (3. sek.) Jamen, jeg har jeg. (2. sek.) Jeg har det godt med det, helt klart. [snapper næsten ordene af]

Frank: Fordi du. (Arne: ja) Det er rigtig nok, du har travlt, (Arne: ja) altså I har [?].

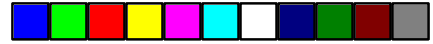
Arne: Jamen jeg har det sgu bedst, når jeg ligesom kan føle, at jeg ikke kan overkomme det.

Frank: Men øh altså man får også mere ud af det, når man har travlt.

Arne: Ja, det gør man.

Herefter gentager Frank, at Arne har travlt. Arne beskriver, hvordan han og to arbejdsledere vil fordele natarbejdet mellem sig en dag ad gangen i stedet for en uge ad gangen. Dilemmaet bliver ikke senere bragt op i samtalen.

Arne afbryder Frank ("Ja det") for verbalt kraftigt ("heltsikkert") og gentagende ("Ja det er der helt sikkert, der er, ja") at bekræfte Frank i, at der i hans afdeling er en god basis for at komme i gang med



selvstyrende grupper. Nonverbalt er han derimod forbeholden, idet han kigger ned og væk fra Frank. Arne forsøger da også efterfølgende at problematisere. Han rejser travlhed i afdelingen som et dilemma i forbindelse med medarbejderinvolveringsprojektet - og han signalerer, at det er alvorligt ved en meget kraftig betoning på "uhyggeligt" og ved at læne sig frem mod Frank. Frank spørger ikke ind til dilemmaet, men svarer verbalt "jaja selvfølgelig", samtidig med at han nonverbalt ryster på hovedet, kigger ned og begynder at smågrine. Det kan tolkes som en bagatellisering, dvs. en indirekte afvisning, som Arne tager forbehold overfor: "Jamen det er det". Han appellerer nu direkte til Frank (verbalt: "Frank" og nonverbalt ved at hæve stemmen). Frank kigger ned og fortsætter med at grine, hvilket Arne kan opfatte som en fortsat afvisning. Arne starter på en begrundelse ("Fordi du skal"), men afbryder sig selv, holder en kort pause og tager forbehold over for det, han tidligere har sagt ("Men altså det") ved at definere, at det er nødvendigt at gå i gang med medarbejderinvolveringsprojektet: "Og det er nødvendigt, at vi går i gang med det". Samtidig holder Frank om med at grine. Når Arne tilsyneladende underlægger sig Franks perspektiv ved at stoppe med at tale om problemer, holder Frank op med at afvise Arne ved at grine.

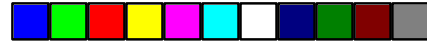
Arnes kommunikation har dog ikke nødvendigvis overbevist Frank om, at Arne personligt er klar til at gå i gang. Arne insisterer tre gange på, at travlheden er et dilemma, han udtrykker forbehold, og hans begrundelser er i noget ydre: "det er nødvendig [...] så det øh". Frank tager forbehold og spørger ind til Arne selv: "Men hvordan har du det selv?" Fra Franks perspektiv kan spørgsmålet være stillet for at checke, om Arne er klar og/eller af rent menneskelig interesse. Set fra Arnes perspektiv spørger

Frank om, hvordan han har det med travlheden, som Frank netop har antyd det er et latterligt lille problem - altså en dobbelt-bind situation: Hvis Arne svarer, han har det uhyggeligt med travlheden, er han en tøs dreng. Hvis han svarer, han ikke har travlt, modsiger han sig selv og Frank. Arne holder først en pause og tager forbehold over for spørgsmålet ("Jamen"). Han svarer, han har det godt. Selv om han verbalt formulerer sig overbevisende ("helt klart"), gør han det ikke nonverbalt, idet han næsten snapper ordene af. Frank fastholder det dilemma, at Arne har travlt. Arne afviser at være tøs dreng ("Jeg har det sgu bedst, når jeg ligesom kan føle, at jeg ikke kan overkomme det"), samtidig med at han bekræfter, han har travlt ("at jeg ikke kan overkomme det"). Det kan tolkes som en rationalisering, dvs. som en tilsyneladende fornuftig forklaring, der dækker over en følelsesmæssig konflikt. Frank starter med et forbehold ("Men øh altså") - sandsynligvis fordi Arnes udtalelse er paradoksal - men generaliserer herefter ("man får også mere ud af det, når man har travlt"), hvilket Arne bekræfter ("Ja, det gør man").

Selv om Arne stiller spørgsmålstegn ved den optimistiske medarbejderinvolveringsdiskurs, begynder han selv at trække på den for - i min fortolkning - at reducere sin usikkerhed over for Frank. Franks bekendelsesspørgsmål får tilsyneladende Arne til at indordne sig under diskursen.

Den overordnede diskurs præger kommunikationen. Det *harmonisøgende* syn viser sig ved, at dilemmaet - eller modsætningen - mellem at få tid til at producere og samtidig etablere selvstyrende produktionsgrupper bliver bagatelliseret. Det *rationelle* viser sig ved at det "uhyggelige" ved travlheden bliver ignoreret. Når det er tilfældet, kommer Franks spørgsmål til Arnes oplevelses-





verden til at virke som en psykologisering af problemet, og når samtidig konteksten kan opfattes som en dobbeltbind, bliver Arne *objektiveret*. Hverken travlheden, eller hvordan Arne kan have det godt med ikke at kunne overkomme sit arbejde, bliver konkretiseret. Det bliver rationaliseret og generaliseret - gjort *abstrakt*.

I arbejdsleder-medarbejder kommunikationen trådte den overordnede diskurs tydeligt frem og fik tydelig modstand fra medarbejderne (Dahl 2000). Medarbejderne blev direkte og indirekte bebrejdet ikke at være positive over for idéen om selvstyrende produktionsgrupper, og de reagerede med indvendinger og direkte afvisninger. I den her analyserede fabrikschef-arbejdsleder kommunikation træder den overordnede diskurs ikke så tydeligt frem, men virker desto mere. Her bliver arbejdslederen ikke bebrejdet, men det bliver snarere taget som en selvfølge, at han kan håndtere problemerne, hvilke han tilsyneladende har svært ved at sige direkte fra overfor.

### **Diskurserne ubevidste grobund**

Kommunikationen kan være udtryk for bevidste strategier, men også for mindre bevidste. Når samtalepartnere ser sig selv på video giver de ofte udtryk for, at de i situationen ikke var bevidste om, hvad de kommunikerede nonverbalt og mellem linjerne - det gjaldt også, da jeg foretog min tilbagemelding til Modern Production. Den kritiske diskursanalytiske teori siger som sagt ikke meget om deltagerens bevidsthed om kommunikationen, eller om hvorfor deltagerne i nogle situationer trækker på bestemte diskurser. Diskursanalytikere, som inddrager psykoanalysen, har derimod et bud. De mener, at mennesker i situationen investerer i bestemte diskurser for at tilfredsstille deres behov for psykologisk sikker-

hed (Hollway 1984; Hollway & Jefferson 1997; Dahl 1999). Medarbejderinvolvering kan både for medarbejdere, deres ledere og chef være forbundet med usikkerhed.

Kvalitative undersøgelser i en industrivirksomhed, der som Modern Production har etableret selvstyrende grupper, viser f.eks., at det psykiske arbejdsmiljø forbedres på en række områder, men at der også opstår usikkerhed i forbindelse med selvstyrende grupper: Medarbejdere efterlyser værktøjer til samarbejdet og informationer om, hvor langt ledelsen vil gå med uddelegering. Nogle medarbejdere kan have svært ved psykisk at sætte grænser og sige nej. De kan involvere sig mere, end de kan klare. Andre ønsker ikke at involvere sig. De kan også være usikre på, om de gør arbejdet godt nok, og om de har tilstrækkeligt kendskab til krav og normer for produktionen. Det er ikke længere arbejdslederen, der kontrollerer arbejdet og fastsætter arbejdstiderne - det er flyttet ind i den enkelte medarbejder og i gruppen. Det kan opleves som et pres på den enkelte medarbejder og mellem medarbejderne indbyrdes. Medarbejderne skal selv løse problemer med arbejdets tilrettelæggelse og fordeling og med sygdom/fravær. Der sker et skift fra ydre til gruppe- eller selvkontrol, som kan sætte medarbejderen i en dobbeltrolle som kontrollant og kollega (Agervold & Jepsen 1996).

Medarbejderinvolvering kan også for de overordnede være forbundet med usikkerhed, som de har brug for at få reduceret (Hirschhorn 1988, 1991).

For at en overordnet tør uddelegere opgaver, som han normalt selv har taget sig af, kræver det, at han tror på sine ansatte. Den overordnede bliver mest tryk, hvis han - som medarbejderinvolveringsdiskursen i organisationslitteraturen - opfatter sine ansatte som "gode" og opgaverne som overkommelige. Frank kan





f.eks. opfatte, at arbejdsledernes problemer er overkommelige, fordi de, efter at de har været på kursus, er blevet ”gode” - svarende til menneskesynet i den overordnede diskurs. Denne diskurs reducerer kompleksitet, hvorfor den overordnede usikkerhed kan blive reduceret, hvis han investerer i den. I psykoanalytisk forstand projicerer den overordnede det ”gode” over på sine ansatte og forsøger at få dem til at identificere sig med det.

De ansatte kan derfor opleve, at deres overordnede overser deres arbejdsproblemer og overlader et for stort ansvar til dem. De kan føle, at de står alene med problemerne, eller at de er utilstrækkelige (”dårlige”). De ansatte kan reagere på forskellige måder.

En måde er at fokusere på arbejdsproblemet. Det gør Arne ved flere gange at fastholde, at der er et dilemma. Arne hverken sætter sig i en afvigerposition ved at være aggressiv/afvisende, eller han indordner sig under den overordnede diskurs ved at acceptere bagatelliseringen og blive harmonisøgende. Arne får dog ikke præciseret, hvad dilemmaet består i, hvem der har det, eller hvilke konsekvenser det får - han appellerer til Frank. Hvis den overordnede fortsætter med at bagatellisere - eller begynder at bebrejde den ansatte<sup>6</sup> - kan det være svært at fastholde fokus på arbejdsproblemet.

Den ansatte kan blive usikker og føle sig presset til at forsvare sig enten ved aggressivt at være konfronterende, provokerende, direkte afvisende eller ved passivt at acceptere bagatelliseringen og underlægge sig den overordnede definition af ham, problemet eller løsningen. Det sidste gør Arne umiddelbart til sidst.

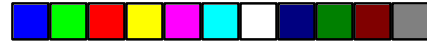
De to sidste forholdemåder reducerer nok kompleksiteten og dermed den enkeltes usikkerhed i situationen, men de giver ingen garantier for at arbejdsproblemerne i forbindelse med medarbejderinvolvering bliver bearbejdet eller løst.

## Afslutning

Diskursanalyse kan give et kritisk teoretisk indblik i en medarbejderinvolveringsdiskurs. I den analyserede litteratur ses mennesket overvejende som abstrakt, objektiveret, harmonisøgende, rationelt, abiografisk og ahistorisk. Diskursen fremhæver bestemte forestillinger og erfaringer og tilsidesætter andre. Den overser de medarbejdere, der ikke passer ind i den overordnede diskurs - og overvurderer dermed også muligheden for på en uproblematisk og konfliktfri måde at realisere medarbejderinvolvering. Modstand mod medarbejderinvolvering bliver enten overset eller kommer til at fremstå bagstræberisk. Medarbejderinvolveringsdiskursen forsøger herved at skabe et bestemt slags ideologisk subjekt. Diskursen tager ikke udgangspunkt i, at medarbejderne kan have anderledes perspektiver på deres arbejdsliv end managementlitteraturen. Diskursen bliver hermed etnocentrisk. I stedet for at tage udgangspunkt i medarbejdernes forskellige perspektiver, overfører forfatterne deres eget managementperspektiv på medarbejderne.

Dette mønster kan også ses i ansigt-til-ansigt kommunikationen mellem over- og underordnede i Modern Production. De overordnede forsøger at få de underordnede til at se sig selv i overensstemmelse med denne medarbejderinvolveringsdiskurs. Diskursen bliver på denne måde en norm. Den disciplinerer. Det sker dog ikke gnidningsfrit. Diskursanalyse af ansigt-til-ansigt kommunikationen giver et teoretisk indblik i, hvor kompleks den diskursive praksis er.

Næranalyserne tyder for det første på, at de underordnede ikke automatisk indordner sig. De yder modstand ved at trække på andre diskurser. Det er tilsyneladende ikke muligt fuldstændigt at tilsidesætte konflikter og følelsesmæssige sider.



Næranalyserne tyder for det andet på, at diskursen i praksis er paradoksal: Ved at gøre de underordnede til objekter, skulle de kunne blive selvstændige, ansvarsbevidste subjekter! De underordnedes modstand bliver mødt med forskellige strategier: psykologisering, bagatellisering og generalisering. Opfordring til bekendelse foregår i en sammenhæng, som objektgør den underordnede i en double-bind situation.

Næranalyserne tyder for det tredje på, at når de underordnede reagerer i overensstemmelse med den overordnede diskurs, så bliver usikkerheden måske nok reduceret i relationen, men de arbejdsmæssige problemerne bliver ikke bearbejdet, så de underordnede bliver i stand til at forholde sig konkret til dem. Problemet med den "uhyggelige" travlhed i Arnes afdeling bliver ikke bearbejdet: Udgør den en reel hindring for medarbejderinvolveringen? Hvordan skal Arne forholde sig til sine medarbejdere?

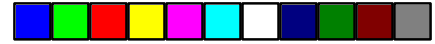
Næranalyserne tyder altså på, at diskursen dels er svær at realisere i praksis, og dels er forbundet med "omkostninger" for både deltagerne og virksomheden, når det lykkes: problemerne bliver fejlet ind under gulvtæppet.

Analysen af organisationslitteratur kan give et billede af en overordnet diskurs. Men man kan ikke med en diskursanalytisk metode sige noget om, hvor udbredt litteraturen er, eller hvordan den præcist bliver fortolket af dem, der anvender den. Jeg har ikke kendskab til spørgeskemaundersøgelser af litteraturens udbredelse eller til statistiske opgørelser af, hvor meget litteraturen er solgt, refereret eller udlånt. Jeg har heller ikke lavet spørgeskema- eller interviewundersøgelser af, om/hvordan litteraturen er anvendt. Jeg kan derfor naturligvis ikke bevise en kausal sammenhæng mellem den analyserede organisationslitteratur og Modern Productions sociale og diskursi-

ve praksis. Det vil kræve, at diskursanalyse blev suppleret med andre metoder. Men jeg kan vise, at der er en del fælles karakteristika ved diskursen i litteraturen og i samtalerne.

Næranalyser af samtaler kan give et detaljeret og præcist indblik i nogle af de mekanismer, der finder sted i den diskursive praksis. Validiteten bliver højnet, når analyserne er gennemsigtige og baserer sig på transskription. Men der er også en bagside ved denne mønt. Næranalyser af transskriptioner og videooptagelser er så omstændelig, at det sjældent vil være muligt at analysere større datamængder. Næranalyser af samtaler kan derfor i endnu mindre grad end andre kvalitative metoder bruges til at give et repræsentativt billede. Man kan ikke ud fra samtaleanalyser konkludere, at organisationsmedlemmerne generelt indskrives i den overordnede medarbejderinvolveringsdiskurs, men man kan få et øjebliksbillede af situationen og - ikke mindst - af hvilke processer og dynamik, der er på spil.

Diskursanalyse vil kunne give et historisk billede af forandring. Aktuell organisationslitteratur kan sammenlignes med ældre litteratur med henblik på at finde karakteristiske forskelle i diskursiv praksis. Samtalsekvenser vil også kunne sammenlignes over tid med samme formål. I det år, hvor jeg videofilmede samtaler i Modern Production ændrede den sociale praksis sig. Produktionsgrupper blev etableret, nye lønsystemer blev forhandlet og øget brug af funktionær-lignende ansættelse blev lanceret. Mine analyser gik mest på, hvordan organisationsmedlemmerne i de enkelte situationer håndterede arbejdsproblemer, men de vil også kunne bruges til at opstille hypoteser om den mere overordnede sammenhæng mellem sociale og diskursive ændringer. Eksempelvis ændrede kommunikationsmønstrene sig tilsyne-



ladende. I starten af forløbet var der en tendens til, at arbejdsleder og medarbejdere i tilspidsede situationer gensidigt bebrejdede hinanden problemerne, mens der i slutningen af forløbet mere var tendens til, at problemerne blev bagatelliseret. Tendensen til at bagatellisere var i hele forløbet til stede mellem arbejdslederne og fabrikschefen. Hypotesen kan her være, at de organisatoriske ændringer er med til at sløre eller udvande modsætninger mellem medarbejderne og ledelsen - og dermed svække en mere traditionel "grovkornet" kollektiv orienteret arbejderkultur til fordel for en mere konfliktundgående individuel orienteret mellemlagskultur. I livsformsteoretiske termer: at ledelsens mere karrierebundne livsform vinder terræn på bekostning af en lønarbejderlivsform.

Diskursanalyse kan også bruges handlingsorienteret eller politisk. Hvis moderne produktionsbetingelser forudsætter, at medarbejderne er selvstændige og ansvarsbevidste subjekter, skal medarbejderinvolvering ikke etableres top-down. Medarbejdernes forskellige perspektiver skal høres og bringes i tale. Konflikter skal ikke undertrykkes eller ses som et sygdomstegn, men som noget, der kan bidrage til udvikling og læring (Nymark 1998:69). Udvikling og læring etableres ikke gennem konsensus, hvor deltagerne beslutter, hvad flest mulige kan affinde sig med, men gennem dialog, hvor deltagerne undersøger hinandens forskellige perspektiver med henblik på at nå en fælles forståelse (Isaacs 1993). En dialog er

... en gensidig undersøgende og uforudsigelig samtale mellem to eller flere ligeværdige med henblik på at skabe en fælles mellem-menneskelig forståelse (Dahl & Rams 1999)

-hvor deltagerne får mulighed for at være forskellige biografiske, historisk konkrete, rationelle såvel som emotionelle subjekter.

Denne måde at opfatte konflikt og dialog står umiddelbart i modsætning til, at organisationer er præget af magt. Magt er i Habermas' forstand forbundet med strategiske handlinger, mens dialog er forbundet med kommunikative handlinger. På den ene side vanskeliggør magt den åbenhed og tillid, der er nødvendig for en dialog. På den anden side er dialog ikke mulig, hvis magten bliver ignoreret (Dahl & Rems 1999). Det er en teoretisk og praktisk - kommunikativ såvel som politisk - udfordring at håndtere dette dilemma.

## Noter

1. Den samtale, som jeg senere i denne artikel analyserer, er således videoobserveret i en industrivirksomhed. Jeg har observeret i virksomheden i det år, hvor den indførte et medarbejderinvolveringsprojekt. Om denne empiri og om videoobservation som kvalitativ metode, se Dahl (1999:127f), hvor der bl.a. refereres til forskning, som peger på, at videokameraer påvirker eksisterende kommunikationsmønstre ved at forstærke dem snarere end at ændre på dem.

2. McKinlay & Taylor (1992, 1996), Jermier et al. (eds.) (1994), Townly (1994), Legge (1995), Marsden (1997), McKinlay & Starkey (eds.) (1998) er eksempler på diskursanalyser af medarbejderinvolvering/HRM ud fra en Foucault inspireret tilgang. De foretager interviews og observationer, men ikke næranalyser af fastholdte og transkriberede samtaler.

3. Bevægelsen kan også gå den anden vej: fra faktiske muligheder til involveringsgrad. Nielsen (1995:75) finder således, at "involvering vil være knyttet til de grupper af ansatte, der indgår i produktion af virksomhedens kerneydelser. Andre grupper på arbejdsmarkedet (løstansatte) vil i deres involveringsadfærd være begrænset af den ringe udsigt til at bevare tilknytningen til virksomheden" (her gengivet uden kursivering).

4. Navnet er afledt af Benthams utopi 'Panopticon', som er en cirkelformet bygning, hvor man fra et central kontrollårn kan iagttage en række celler. Fra cellerne kan man ikke vide, om man bliver iagttaget eller ej.

5. Samtalerne er observeret og fastholdt ved hjælp af videobånd. Sekvenserne er udskrevet efter Dansk standard for udskrifter og registrering af talesprog (1992). Der er dog sat tegn. Overlappende tale er understreget. Pauser på 2 sekunder og derover er markeret med runde parenteser, f.eks. (3. sek.). Pauser under 2 sekunder er markeret (.). Uforståelig tale er markeret med [?]. Grin, smil, nik og andre markante nonverbale ytringer er markeret med firkantede parenteser, f.eks. [smiler]. Med mindre andet er angivet, tilhører ytringen den talende. Navne er anonymiseret. Når jeg i analysen ønsker at fremhæve bestemte ord, er de *kursiveret* i citaterne. Er dele af ytringen udeladt, er det markeret med [...].

6. I mine undersøgelser er den overordnede mønstre i starten af samtalerne typisk bagatelliserede. Fabrikschefen Frank fastholder dette mønster gennem samtalerne, f.eks. over for en anden arbejdsleder Anne, som siger til ham, at der er problemer i hendes afdeling, og at hun er usikker på, hvad det med produktionsgrupper indebærer, og hvor grænserne for medarbejderinvolvering går. Frank forholder sig ikke til det (Dahl 1999:169f). Han bagatelliserer her problemerne og siger, at Anne bedre kan finde ud af det end han selv - Anne er "god". Selv om Anne forsøger at fastholde fokus på arbejdsproblemerne, opgiver hun til sidst, sandsynligvis for at forblive "god" i Franks øjne. Hun påtager sig alene ansvaret for problemerne. Arbejdslederne fastholder ikke nødvendigvis mønstret, men bliver bebrejdede over for deres underordnede (se Dahl 1999, 2000).

## Litteratur

Agervold, Mogens & Hans J. Jeppesen 1996: "Uddelegering af ansvar og kompetence i et arbejdsmiljøperspektiv", i Agervold, Mogens (red.): *Arbejdspsykologisk Bulletin*, 9. Risskov: Psykologisk Institut. Århus Universitet: 11-64.

Althusser, Louis 1983: *Ideologi og ideologiske statsapparater*. Aalborg: Grus.

Bévort, Frans et al. 1992: *90'ernes personaleledelse - et paradigmeskift*. Viborg: Systime.

Bévort, Frans et al. 1995: "Engagement i arbejdet - en introduktion til antologien, dens emner og artikler", i Bévort, Frans et al. (eds.): *Engagement i arbejdet. Involvering i organisationer*. Århus: Handelshøjskolens Forlag: 7-34.

Bévort, Frans & Jon Sundbo 1995: "En ny byttehandel mellem medarbejdere og virksomhed?", i Bévort, Frans et al. (red.): *Engagement i arbejdet. Involvering i organisationer*. Århus: Handelshøjskolens Forlag: 99-130.

Bloch-Poulsen, Jørgen & Marianne Kristiansen 1997: *I mødet er sandheden - en videnskabsteoretisk debatbog om engageret objektivitet*. Serie om interpersonel kommunikation i organisationer, nr. 2. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

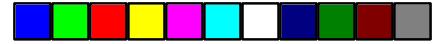
Boje, David M. & Robert D. Windsor 1996: "Taylorismes renaissance? - den skjulte dagsorden i Total kvalitetsledelse". *Ledelse i dag*, 6 (21): 63-76.

Bråten, Stein 1998: *Kommunikasjon og samspil*. Oslo: Tano.

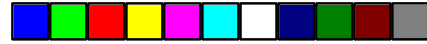
Dahl, Poul N. 1999: *Kommunikation - jokersen i organisationsudvikling*. Serie om Interpersonel Kommunikation i Organisationer nr. 5. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag (under udgivelse).

Dahl, Poul N. 2000: "Selvstyrende grupper som diskurs - et spørgsmål om hvordan man har sine tanker?", i Nielsen, Kjeld (red.): *Personalearbejde i et teoretisk, empirisk og praktisk perspektiv*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag (under udgivelse).

Dahl, Poul N. & Marie L. Rams 1999: "Dialog og magt i jobsamtaler". *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 63 (3): 147-160.



- Dansk standard for udskrifter og registrering af talesprog 1992. Tillæg til SNAK, 5. (SNAK udgives af styringsgruppen for initiativområdet "dansk talesprog i dets variationer" under Statens humanistiske Forskningsråd). Odense: Odense Universitet: 1-11.
- Dyrberg, Torben B. et al. (red.) 1999: *Diskursteorien på arbejde*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Elkjær, Bente & Anne-Grete Lysgaard 1998: *Med læreprocessens blik*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Fairclough, Norman 1989: *Language and Power*. London and New York: Longman.
- Fairclough, Norman 1992a: "Discourse and text: linguistic and intertextual analysis within discourse analysis". *Discourse & Society*, 3 (2):193-217.
- Fairclough, Norman 1992b: *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.
- Fairclough, Norman 1995: *Critical Discourse Analysis*. London: Longman.
- Foucault, Michel 1977: *Overvågning og straf. Det moderne fængselsvæsens historie*. København: Rhodos/Norsk Gyldendal.
- Foucault, Michel 1978: *Seksualitetens historie*, bd. I: *Viljen til viden*. København: Rhodos.
- Furusten, Staffan 1996: *Den populära managementkulturen – om produktion och spridning av populär "kundskap" om företagsledning*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag
- Gjerdin, Alan N. et al. 1990: *Den forsvundne produktivitet. Industriel udvikling i firsernes Danmark*. København: Dansk Jurist og Økonom-Forbunds Forlag.
- van Hauen, Finn et al. 1995: *Den lærende organisation. Om evnen til at skabe kollektiv forandring*. København: Industriens Forlag.
- Hirschhorn, Larry 1988: *The Workplace Within. Psychodynamics of Organizational Life*. Cambridge, Massachusetts, London: MIT Press Series on Organizations Studies.
- Hirschhorn, Larry 1991: *Managing in the New Team Environment. Skills, Tools and Methods*. New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Hjort, Katrin (red.) 1997: *Diskurs. Analyser af tekst og kontekst*. København: Samfundslitteratur.
- Hollway, Wendy 1984: "Gender difference and the production of subjectivity", in Henriques, Julian et al. (eds.): *Changing the Subject. Psychology, Social Regulation and Subjectivity*. London & New York: Routledge: 227-322.
- Hollway, Wendy & Tony Jefferson 1997: "The risk society in an age of anxiety". *British Journal of Sociology*, 48 (2):255-266.
- Højrup, Thomas 1983: *Det glemte folk. Livsformer og centraldirigering*. København: Statens byggeforskningsinstitut.
- Isaacs, 1993: "Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning". *Organizational Dynamics*, 20: 24-39.
- Jermier, John M. et al. (eds.) 1994: *Resistance and Power in Organizations*. London, New York: Routledge.
- Jørgensen, Marianne W. & Louise Phillips 1999: *Diskursanalyse som teori og metode*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag/Samfundsfagslitteratur.
- Katz, Daniel & Robert L. Kahn 1978: *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Larsen, Henrik H. 1995: "Liniechefens personaleansvar i strategisk belysning - en logisk nødvendighed eller en blindgyde?" i Bévort, Frans et al. (red.): *Engagement i arbejdet. Involvement i organisationer*. Århus: Handels-



- højskolens Forlag: 131-153.
- Legge, Karen 1995: *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. London: MacMillan Press Ltd.
- Madsen, Helle L. 1994: "Anmeldelse af Norman Fairclough: Discourse and Social Change". *NyS 18* (Nydanske studier og almen kommunikationsteori). København: Dansklærerforeningen: 119-126.
- Marsden, Richard 1997: "Class Discipline. IR/HRM and the Normalization of the Workforce", in Elmes, Michael et al. (eds.): *Managing the Organizational Melting Pot*. London: SAGE Publications: 107-128.
- McKinlay, Alan & Ken Starkey (eds.) 1998: *Foucault, Management and Organization Theory*. London: SAGE Publications Ltd.
- McKinlay, Alan & Phil Taylor 1996a: "Commitment and Conflict: Workers Resistance to HRM in the Microelectronics Industries", in Towers, Brian (ed.): *The Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Blackwell Ltd. Second edition 467-487.
- McKinlay, Alan & Phil Taylor 1996b: "Power, Surveillance and Resistance. Inside the 'factory of the future'", in Ackers, Peter et al. (eds.): *The Workplace and Trade Unionism*. London: Routledge: 279-300.
- Mumby, Dennis K. & Cynthia Stohl 1991: "Power and discourse in organization studies: absence and dialectic of control". *Discourse & Society*, 2 (3): 313-332.
- Nielsen, Kjeld 1995: "Grænser for kvalifikationsudvikling - Human Resource Management og involvering", i Bévort, Frans et al. (red.): *Engagement i arbejdet. Involvering i organisationer*. Århus: Handelshøjskolens Forlag: 75-96.
- Nymark, Søren 1998: "Læring, forandring og organisation - et kritisk perspektiv", i Christensen, Allan (red.): *Den lærende organisations begreber og praksis. Læring - refleksion - ændring*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag: 59-79.
- Petersen, Lars K. 1998: "Tekst- og diskursanalyse som sociologisk fremgangsmåde". *Dansk Sociologi* 9 (2): 39-59.
- Senge, Peter M. 1994: *The fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Torffing, Jacob & Torben B. Dyrberg 1999: "Anvendt Diskursteori", i Jørgensen, Marianne W. & Louise Phillips: *Diskursanalyse som teori og metode*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag/Samfundsfagslitteratur: 217.
- Townley, Barbara 1994: *Reframing Human Resource Management. Power, Ethics and the Subject at Work*. London: SAGE Publications Ltd.
- Voxsted, Søren 2000: "Selvstyrende grupper", i Nielsen, Kjeld (red.): *Personalarbejde i et teoretisk, empirisk og praktisk perspektiv*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag (under udgivelse).