

Aletha Camille Bertelsen¹

Dokumentanalyser af Diversity hos Novo Nordisk

Resumé:

Denne artikel er et redigeret uddrag af mit speciale i psykologi (Bertelsen, 2006). Undersøgelsen, som ligger til grund for specialet, er en udforskning af Novo Nordisk-medarbejders oplevelser af diversity,² som de viser sig i samtaler med medarbejderne, deltagerobservationer og diverse dokumentmaterialer.

Artiklen begrænser sig til den del af undersøgelsen, som omhandler dokumentanalyser. Artiklen er eksplorerende i sin form såvel dokumentteoretisk (fra traditionelle dokumenter til hypertexter), som metodisk gennem en applikation af dokumentanalyser på to forskellige dokumenttyper. Der præsenteres først en konstruktionistisk-interaktionistisk dokumentanalyse af NN's diversity strategi og dernæst en aktør-netværksteoretisk analyse af diversity på NN's intranet. Ligeledes gennemgås dokumenter – teoretisk og teknisk. Hermed favner artiklen bredt og fungerer overbliksgivende, men går til gengæld ikke i dybden med hverken fremstillingen af analysemetoderne eller de teoretiske overvejelser omkring dokumenter

og deres betydning for en organisationsforståelse. Dette er på én og samme tid artiklens styrke og svaghed.

Den konstruktionistisk-interaktionistiske dokumentanalyse af NN's diversity strategi har til formål at illustrere hvordan dokumentet bruges og af hvem. Her ekspliciteres forfatterens skabelse af en ekstern aktør (en ubekendt) i diversity strategien og hvad handlingsperspektivet er i brugen af dokumentet. Gennemgående temaer er aktørernes behov for at signalere en retning og et engagement, give forklaringer der "overbeviser" læseren, lave kobling til eksisterende strategier og politikker, etablere aktør "buy in", rolle- og ansvarsfordeling samt cementere rigtigheden af diversity.

En søgning på ordet "diversity" på NN's intranet underkastes en aktør-netværksteoretisk analyse, til perspektivering af en af organisationens praksisser. Denne er interessant, idet den eksemplificerer hvordan et begreb som "equal opportunities" gøres til "talsmand" for diversity gennem en oversættelsesproces, der konstrueres gennem koblinger i relationen mellem den humane aktør (læseren) og den inhumane aktør (intranet dokumentmaterialet) i netværket. Afledt af denne analyse, diskuterer jeg muligheden af, at hypertexter afleder individualiserede betydningsdannelser

1 Aletha Camille Bertelsen er cand. psych. og ansat som Senior HR Konsulent ved A.P.Møller-Maersk.

2 Dvs. mangfoldighedsledelse

i en organisation, med en besværliggørelse af skabelsen og opnåelsen af fælles mål og social kohærens til følge. Og slutteligt foreslås at betydningen af diversity begrebet skabes af den enkelte medarbejder, når denne klikker sig vej gennem hypertexter på NN's intranet.

Den teoretiske og tekniske belysning af et dokument har til hensigt at give en illustration af et dokumentets karriere i en organisation, hvordan institutionelle og kontekstuelle rammer påvirker læserens konsumering af dokumentet, og hvordan tekst og læsere indgår i en relation, hvor de aktivt transformerer hinanden.

Baggrund

Undersøgelsen forløb over 4 måneder, hvor jeg indgik som feltforsker i det team, som hedder Graduates & Diversity ("diversity teamet") i NN's Human Resource afdeling. Jeg deltog i snit 3 dage ugentligt i diversity teamets hverdag, mens datagenereringen fandt sted. Teamet bestod af 2 personer, hvoraf én var team leder i tredje ledelsesled fra den øverste chef i HR (Senior Vice President).

I løbet af de 4 måneder som feltforsker, modtog jeg alskens slags kommunikéer som memoer, announcements, mødeinvitationer, årsrapporter, cirkulærer o.l. gennem såvel mails til mig personligt som gruppemails. Jeg modtog personalebladet "People", diverse NN guidelines i hard copy, og jeg havde adgang til NN intranet, og dermed umanerligt meget datamateriale. Jeg vil gerne benytte lejligheden til at takke Novo Nordisk og i særdeleshed Diversity & Graduates i Corporate People & Organisation for stor åbenhed og hjælpsomhed i forbindelse med udførelsen af undersøgelsen.

For at indsnævre hvilke dokumenter, der skulle underkastes en nøjere analyse, foretog jeg en kraftig selektion i dokumentmaterialet ud fra et skøn om disses relevans i forhold til diversity. Herved blev jeg en aktiv deltager i en konstruktionsproces af dén problemstilling,

jeg ønskede at belyse. (Justesen i Järvinen & Mik-Meyer 2005).

Dokumentmaterialer hos NN

Jeg valgte at lade analysen tage afsæt i to typer dokumentmaterialer; den ene type er en skrivelse, hvor afsender og modtager er kendt, men dokumentets karriere (Harper 1998) ukendt. Den anden type er af teknologisk karakter og rejser derfor en anden type overvejelser end førstnævnte dokument.

Det første dokument er diversity strategien; et 15 siders dokument, som jeg fik i hard copy af diversity teamet efter et af vores møder. På tidspunktet var det et endnu ikke færdigarbejdet udkast til ledelsen. Jeg var meget velkommen til at læse og kommentere på det, men der ville højst sandsynligt ikke blive lavet de store ændringer. Dokumentets titel var:

"Leveraging Diversity:

– Building upon the original while embracing originality

*Diversity Strategy – 2006 and forward
(Proposal)"*

Det andet dokumentmateriale består af de links (i første og andet led), der dukker op, når jeg laver en søgning på ordet diversity på Novo Nordisk intranet. Dette var min umiddelbare plan, men idet jeg gjorde det, viste skærmbilledet "3 sites" og "240 files". Min reaktion var, at 240 files... det kunne jeg da slet ikke overskue at sætte mig ind i. Men netop denne reaktion udgør en kilde til analyse, idet en medarbejder, der udfører samme søgning som jeg, muligvis ville få samme oplevelse. Hermed inddrog jeg mig selv aktivt, og introspektion blev en del af analysen (Spradley 1980).

Metodiske overvejelser og teoretisk tilgang

Da jeg valgte diversity strategien, var jeg klar over, at jeg på et tidligere tidspunkt havde forholdt mig kritisk til indholdet overfor diversity teamet. Det var med al sandsynlighed

blevet modificeret af forfatterne siden da, og min læsning af dokumentet ville formentlig også være en anden. Eller udtrykt med Priors begreb (2003 i Mik Meyer, 2005), så er min betydningsbestemmelse af indholdet af diversity strategien ikke *fikseret*, men *situeret*, hvilket ifølge Mik-Meyer (2005) betyder, at dokumentet henter sin betydning “*med inddragelse af den institutionelle ramme, det enkelte dokument indgår i og den aktuelle kontekst for dets konsumption*” (Mik-Meyer 2005, p. 196).

Dertil kom, at min dokumentanalyse af den pågældende diversity strategi helt sikkert ville være en udlægning, som ville blive disputeret af diversity teamet. Så jeg overvejede, om det ville være misvisende eller uetisk at fremdrage netop dette dokument for analyse? Ikke ifølge Mik-Meyer, som fremfører, at et dokument “*lever*” i forskellige sammenhænge (Mik-Meyer 2005, p. 196) og derved afgiver samme tekstmateriale forskellige betydninger afhængigt af den institutionelle ramme og den specifikke kontekst. Hun eksemplificerer dette med en klientjournal, som læses af såvel hospitalspersonale som klient, og at klienten ikke nødvendigvis accepterer diagnosen, som bliver stillet i journalen. Dette er en meget rammende parallel til diversity strategien, som bliver betydningsbestemt alt efter de forskellige aktørers erfaringer og præferencer, helt konkret diversity teamet, ledelsen, International People Board (bestående af HR repræsentanter fra NN’s globale organisation), Senior Vice President’en og mig som feltforsker/deltagerobservatør. At min udlægning af dokumentmaterialet afviger fra diversity teamets og andre aktørers, er netop hele den værdiskabende pointe ved at lave en dokumentanalyse, og derfor hverken misvisende eller uetisk.

Fokus var på dokumenterne per se, uden at dette dog var ensbetydende med, at de var en stabil størrelse (Mik-Meyer & Järvinen 2005), eller at jeg kunne tage patent på at definere en bagvedliggende realitet eller entydig sandhed (Gill i Bauer & Gaskell 2002).

De teoretiske begrundelser (Justesen 2005; Mik-Meyer 2005; Järvinen & Mik-Meyer 2005, alle i Järvinen & Mik-Meyer 2005) som jeg har koblet til mine metodiske overvejelser, er at placere indenfor det Mik-Meyer kalder en interaktionistisk konstruktivistisk begrebsramme.

Järvinen & Mik-Meyer beskriver, at konstruktivistisk-interaktionistiske strømninger i de sidste ti år har udfordret klassisk analytiske undersøgelsestilgange indenfor de kvalitative metoder i sociologien og tilgrænsende fag. Den afgørende forskel mellem disse (fænomenologi/hermeneutik) er i denne sammenhæng opfattelsen af undersøgelsesgenstanden, som med en konstruktivistisk-interaktionistisk tilgang er “*et flydende, ustabil og flertydigt fænomen, som bliver formet i mødet med forskeren*” (Järvinen & Mik-Meyer 2005, p. 9). Tilgangen anerkender vigtigheden af at inddrage forskerens egen indvirkning på analyseobjektet, såvel ved generering af data i felten som under den efterfølgende analyse af data (Järvinen & Mik-Meyer 2005), og jeg har trukket på denne tilgang i undersøgelsen.

Hvad er et dokument?

Ph.D. Richard Harper er senior researcher ved Microsoft Research i Cambridge og forfatter bl.a. til bogen *Inside the IMF. An Ethnography of Documents, Technology and Organisational Action* (Harper 1998). I sin bog foretager han en herlig overskridelse af faggrænser gennem udførelsen af et stykke etnografisk forskning af organisatoriske strukturer, eller som han kalder det *organisational ethnography*. Og måden hvorpå han gør dette, er gennem en undersøgelse af dokumenters *karriere*, dvs. vej og udvikling, i en organisation. I modsætning til Järvinen & Mik-Meyer (2005) konstaterer Harper (1998), at der indenfor sociologien har været en vældig opmærksomhed på dokumenter. Hvor Järvinen & Mik-Meyer (2005) giver nogle eksempel-baserede, men på sin vis konstaterende bud på dokumentanalyse i

et interaktionistisk perspektiv, så leverer Harper et internt metode- og teori-diskuterende bidrag.³ Jeg har valgt at lade de to kilder supplere hinanden som støtte for min egen dokumentanalyse.

Dokumentmateriale indbefatter ifølge Mik-Meyer (2005) materiale, der er rene tekstprodukter (journaler, taler, breve, sagsakter m.m.), men også materiale der indeholder såvel tekst som grafik (avisartikler eller tekster hentet fra internettet)(Mik-Meyer 2005, p.193). Harper derimod laver en sontring mellem en teknologisk og en teoretisk begrebsliggørelse af dokumenter.

Mik-Meyers artikel tager udgangspunkt i dokumenter med stort tekstindhold, hvor tekstindholdet udgør det Prior (2003 i Mik-Meyer 2005) kalder *masterkoden*, der ligger til grund for diskussionerne (Mik-Meyer 2005). Dette svarer overens med dele af det materiale, som jeg har udvalgt om NN til grund for dokumentanalysen, hvilket jeg vil komme nærmere ind på i næste afsnit. Men hvad siger Harper?

– Teknisk set?

Harper (1998) indleder med at besvare spørgsmålet “hvad er et dokument” med en historisk gennemgang af teknologisk set forskellige former for dokumenter. En tilsvarende gennemgang bliver for omstændeligt for denne artikel, men Harper har nogle pointer, som er værd at bide mærke i. Blandt andet forklarer han, hvordan (elektroniske) dokumenter kan være relateret til hinanden på måder, hvor de interagerer, ikke blot med brugeren, men også med hinanden (dokument databaser). Harper forklarer, at dokumenter, eksempelvis en hjemmeside eller et intranet, konstrueres som et *struktureret dokument*, ud fra særlige standarder, og dette dokument bliver tilgængeligt for

3 Rammerne og formålet for de to litterære bidrag er forskellige; hvor hver bidragsyder i Järvinen & Mik-Meyers (2005) bog har haft mellem 20 og 25 sider til rådighed, har Harper (1998) kunnet udfolde sin undersøgelse på små 300 sider.

mange mennesker som en *hypertekst*. Harper anvender Jakob Niensens definition af begrebet hypertekst som bestående af sammenkædede tekststykker, som kan være vinduer, filer eller mindre bidder af information. Hver informationsenhed kaldes en *node* (eng.) og hver af disse har forbindelser eller *links* (eng.) til andre enheder. Hele hypertekst strukturen udgør et netværk af noder og links, som læserne browser eller navigerer rundt i (Nielsen i Harper 1998, p. 19). Hermed en lang forklaring på noget vi alle sammen i det daglige bare gør, men det interessante er, siger Harper, at hypertekst indebærer, at læseren ikke behøver at følge en given læsesekvens, men selv aktivt konstruerer læsningen.

Harpers teknologiske uddybning af, hvad et dokument er, giver mig nogle brugbare rammer for at få en forståelse af det dokumentmateriale, der er om diversity på NN's intranet. Men hvad er et dokument teoretisk set? Hvordan jeg besvarer dette spørgsmål har implikationer for min konkrete analysetilgang til dokumentmaterialet, hvilket næste afsnit vil tydeliggøre.

– Teoretisk set?

En teoretisk diskussion af hvad et dokument er, må også tage udgangspunkt i sontringen mellem dokumenter som hypertekst og dokumenter i mere traditionel form, da en hypertekst stiller nogle andre og nye krav til en organisation. Harper (1998) understreger, at det er den lethed, hvormed læseren kan bevæge sig fra det ene dokument til det andet på nettet, mere end strukturen i selve dokumentet,⁴ som gør det særligt. Nye teknologiske systemer der understøtter læserens informerethed gennem hypertekster medfører nye former for menings-, ordens- og måldannelse, og dermed et behov for revidering af traditionelle organisationsstrukturer. Taylor & Van Every (i Harper 1998) argumenterer for nødvendigheden

4 Se Harper 1998 for en uddybning af koblingen mellem lingvistik og hypertekst.

af, at ledelsen udfører det, de kalder *hypermanagement*, et begreb som i 90'erne førte til debatten om, hvordan traditionelle organisationsstrukturer og ledelseskutymmer kunne blive overflødiggjort af revolutionerende hypertext systemer. Ledelse ville handle om at tilstræbe vidensudvikling gennem metoder, som var analoge til hypertexter. Organisatoriske relationer ville handle om at skabe og udvikle links efter behov; dvs. link-skabende aktiviteter (ad hoc, kreative, fleksible, midlertidige) ville være analoge til skabelsen og brugen af links i hypertexter, heraf termen *hypertextuelle organisationer*.

Ovenstående abstraktion af hvordan en organisation og ledelse af samme kan eller vil komme til at se ud betinget af hypertextuelle systemer, er eksempel på en organisationsteori, som muligvis kun eksisterer i teorien. Harper nævner denne blandt flere som eksempler på den ofte manglende empiriske afprøvning af organisationsteorier eller –modeller (Harper 1998). Jeg har ikke haft til sinds at afprøve, hvorvidt teorien kan finde empirisk belæg i NN, men har noteret mig, at der implicit i den teoretiske tilgang tillægges dokumenter stor skabende magt, ikke blot hos den enkelte læser, men af hele organisationsstrukturer.

Harper fortsætter sin søgen efter teoretisk viden om dokumenter indenfor en organisations- og management tradition, hvilket er en relevant vinkel at medtage for min analyse, selv om det bliver for komplekst at gå i detaljer. Harper refererer til teorier af professor ved Stanford University International School of Management, J.G. March, som argumenterer mod en *rational action* model af organisationer (March i Harper 1998). Ifølge March er dokumenter ikke rationelle organisatoriske redskaber, som præsenterer relevant materiale på en sådan måde, at effektiv og objektiv beslutningsdygtighed muliggøres. Dokumenter er snarere anordninger, der tjener en række lokale, kortsigtede, politiske, rituelle og symbolske mål.

For en reaktion på denne model af den irrationelle organisation, refererer Harper til professor i psykologi og organisationsadfærd ved University of Michigan, Karl Weick, som søger at trække dokumenters betydning i modsat retning, når han argumenterer, at organisationer består af mekanismer, hvorigennem betydninger, fælles mål og social kohærens opnås (Harper 1998). Dokumenter spiller en stor rolle i denne sammenhæng, idet dokumenter bliver det redskab, hvormed objektivitet i betydningsskabende handlinger kan opnås. Eller sagt på en anden måde, så kan organisationens aktører bruge objektiviteten som ressource til at se, genkende og skabe en rationel begrundelse for at vælge én handleplan frem for en anden. Ifølge Weick er dokumenter redskaber, som gør aktører i en organisation i stand til at forme løse alliancer, som er det organisationen består af (Harper 1998).

Til trods for deres forskellige positioner på graden af rationalitet i organisationer, så udtrykker såvel March som Weick⁵ (ibid.), at dokumenter er bærere eller skabere af betydning i en organisation, og dermed adskiller de sig ikke essentielt fra ideen om dokumenters magt, der ligger i teorien om den hypertextuelle organisation.

Fra organisationsteori bevæger Harper (1998) sig over i sociologien og nævner, ligesom Justesen (2005), sociologen Bruno Latour, som er en af de primære udviklere af *aktørnetværks-teori*, en konstruktivistisk tilgang til dokumentforståelse, som blandt andet er inspireret af etnometodologien. For Latour vil dokumenter, hvis de er sat rigtigt sammen, udgøre en måde hvorpå individer kan cementere deres position og perspektiv i samfundet på en overbevisende og magtfuld måde. Således er dokumenter altså en magt-teknologi. Latour argumenterer for at kontrollen med

5 En nærmere præcisering af March & Weick's teoretiske udgangspunkt, bliver for omstændeligt her. Se Harper (1998) for uddybende diskussion om dokumenter.

produktion af, adgang til og distribution af dokumenter er isomorfisk med "*locus of power*" (Harper 1998, p. 36). Dokumenter besidder ifølge Latour en uforanderlighed (eng. *immutable*), idet de skaber og vedligeholder en konkret betydning, men samtidig er de også mobile, idet de kan kopieres, cirkuleres og distribueres. Modsat teorien om hypertekster i hyperorganisationer, så mener Latour ikke, at teknologi medfører, at et dokument funktion eller formål forandres qua teknologien, blot gøres anvendelsen mere effektiv (Harper 1998).

Dokumenter revolutionerer organisationsstrukturer. De er redskaber til aktørers produktion af alliancer i organisationen. De er betydningsbærere. De er nøglen til magt. Ovennævnte gennemgang af Harpers (1998) teoretiske besvarelse af, hvad et dokument er, har tydeliggjort for mig, hvor centrale dokumenter er i en organisation, men også at det er en kompleks opgave at analysere dokumenter, med de mange teoretiske aspekter og dermed implikationer dette tilsyneladende bringer i spil.

Konstruktivistisk-interaktionistisk dokumentanalyse af diversity strategien

Mik-Meyer (2005) fokuserer i sin tilgang på, hvordan et dokument anvendes i forskellige sammenhænge, og hvilke konsekvenser det får for praksis. Ifølge Mik-Meyer fastslår en interaktionistisk tilgang, at et dokument ikke har en iboende betydning, men at betydning anskues som et relationelt fænomen, der først skabes, når dokumentet anvendes i praksis (Mik-Meyer 2005, p. 195). Det er denne praksis, jeg i det følgende tager udgangspunkt i.

Diversity strategien er beskrevet som et forslag om en retning, som diversity skal bevæge sig i. Dette forslag er udarbejdet af diversity teamet, som i strategien refererer til sig selv som "*Diversity & Graduates*". Diversity & Graduates er også i strategien beskrevet som værende ansvarlige for lanceringen af strate-

gien sammen med International People Board. Med andre ord så er dokumentet med Harpers udtryk (1998) i begyndelsen af sin karriere, på vej fra tegnebræt til beslutningstagning, indenfor den institutionelle ramme af en privat, international organisation.

Begrebet *institution* bruges af Mik-Meyer (2005), som beskriver, at det relaterer sig til forskellige organisatoriske sammenhænge, i og med at "*disse skaber en institutionel ramme for hvilke handlinger og fortolkninger, deltagerne finder "relevante"*" (Mik-Meyer 2005, p. 196). Det relevante er her, at dokumentet lægger op til *nogens* godkendelse af det. Det fremgår ikke helt tydeligt af dokumentet, hvilke aktører, der er involveret i konsumeringen af dokumentet, og dermed er det relevant at se på hvilken *kontekst* dokumentet indgår i.

Ifølge Mik-Meyer (2005) refererer kontekstbegrebet til den specifikke situation, der skaber rammen om aktørernes handlinger. Idet jeg konsumerer (ibid.) dokumentet, trækker jeg på min viden om NN's organisationsstruktur, og forstår, at dokumentet skal igennem to ledelsesled, førend det skal fremlægges som forslag til International People Board og Senior Vice President'en. Dette forstår jeg, idet jeg kender til dokumentets institutionelle ramme, men reelt står jeg qua min position, udenfor denne institutionelle ramme, og det er netop denne kontekst, der skaber min måde at konsumere dokumentet på.

Smith (2001 i Mik-Meyer 2005) betoner, at dokumenter har en regulerende virkning på aktørers handlinger. Eller sagt på en anden måde, så bliver den, der konsumerer dokumentet automatisk en del af sociale relationer, der er skabt i en helt anden sammenhæng, og denne sammenhæng kommer indirekte til at påvirke den konkrete sociale interaktion (Smith 2001 i Mik-Meyer 2005). Så aktøren tolker både dokumenter ud fra sin egen kontekst, og den kontekst dokumentet er skabt i.

De aktører, som jeg forestiller mig konsumerer diversity strategien er diversity teamets

chefer (i 2 led), Senior Vice President'en, International People Board og mig. Men på sigt er hensigten med dokumentet, at essensen skal udkrystalliseres i "globalt Balanced Scorecard system", dvs. performance målparametre for diversity, som gøres tilgængelige for alle NN medarbejdere, bl.a. via intranettet.

I introduktionen beskrives hvorledes beslutningen om, at diversity falder under en bestemt afdeling "aligns Novo Nordisk with the majority of international companies". Denne formulering indebærer, at betydningen af strategien ikke blot er et internt anliggende, men at der ligger en signalværdi, noget rigtigt, i at gøre som "75 % of international companies". Man kan tale om, at der dermed skabes en ekstern aktør, en ubekendt, som muligvis kun er en, der figurerer i de interne læseseres bevidsthed. Smith (2001 i Mik-Meyer 2005) kalder det en cirkulær proces, hvori en nøgletekst bliver effektiv i forhold til koden. Fremgangsmåden, dvs. aktørernes konsumering af diversity strategien, bekræfter nøgleteksten, som er budskabet om, at det er vigtigt at gøre det, som andre synes er rigtigt at gøre. Og dette sker gennem skabelsen af den eksterne aktør, den ubekendte.

Ifølge Harper (1998) er relationen mellem tekst og aktør et forhold, hvor begge parter har en aktiv og transformerende virkning på hinanden, men som er underlagt to begrænsninger. Den ene begrænsning er måden, hvorpå dokumentet er designet til at viderebringe en given betydning, og den anden begrænsning er den viden eller indstilling, som påvirker aktørens konsumtion af teksten. Ifølge Mik-Meyer (2005) bliver det således væsentligt at undersøge, hvilken rolle dokumentet spiller i en given social interaktion, og dermed hvad aktørerne "gør med" dokumentet (Prior 2003 i Mik-Meyer 2005, p. 199).

Til forskel fra Harper 1998) taler Mik-Meyer ikke om begrænsninger, men nævner, at ved at indtænke et handlingsperspektiv i brugen af dokumentmateriale, så fordrer det, at jeg undersøger, hvad der er på spil for aktørerne

ud over de rumlige, tidsmæssige og praktiske omstændigheder omkring produktionen og konsumtionen af dokumentet (Mik-Meyer 2005). I det følgende undersøger jeg derfor, hvad forfatterne egentlig "gør" i dokumentet.

Nye boller på suppen

I dokumentet fokuseres der i introduktionen på, at strategien har til formål at give en langsigtet retning for diversity i NN, som er i overensstemmelse med NNs People Strategy, dvs. overordnede strategi. Strategien leverer en ny definition på diversity og en ramme for fremtidige diversity initiativer i NN. Samtidig får vi at vide, at ansvaret for diversity året forinden blev overført til den pågældende afdeling. Forfatterne gør i bund og grund det, at de signalerer, at nu kommer der nye boller på suppen, der bliver strammet op, der bliver udvidet, men man holder sig indenfor rammerne af de overordnede retningslinier.

Forklaringer

Efterfølgende definerer forfatterne⁶ diversity, og bevæggrundene for at have et såkaldt diversity "mindset" forklares. Diversity defineres som et "mix of perspectives", som både kan anskues som et "equality mindset" og et "resource mindset". I dokumentet opstilles en model for forfatternes tilgang til diversity, som også forklares. Her gør forfatterne det, at de involverer de øvrige aktører i forklaringer af såvel teoretisk som rationel forretningsmæssig art. Jo mere de forklarer, jo stærkere bliver effekten af den cirkulære proces, jf. Smith (2001 i Mik-Meyer 2005).

Idealet og redskabet

I det næste afsnit knytter forfatterne diversity til People Strategy og giver en demografisk

6 Jeg har tidligere oplyst, at dokumentet er forfattet af diversity teamet, som også har deres initialer stående nederst på hver side, men formatet, som dokumentet er skrevet i, er upersonligt. Dette vender jeg tilbage til, og refererer til "forfatterne".

og økonomisk bevæggrund for diversity. Forfatterne kobler også diversity til NN People Policy, hvori der står, at de vil “encourage diversity by *giving equal opportunities to all employees, present as well as future people, regardless of gender, race and religion, ethnicity and nationality, sexual orientation and family status.*” Desuden kobler forfatterne diversity begrebet til anerkendelse af det enkelte individ. Slutteligt understreger forfatterne, at der er tale om, at diversity skal anses for at være et “mind-set”, som gennemstrømmer organisationen og alle dens aktiviteter. Her gør forfatterne det, at de begrundet diversity strategien i en allerede eksisterende strategi, people strategien, som så udgør en platform for diversity. Samtidig ekspliciterer de, at diversity skal opnås ved at give equal opportunities (EO), for alle medarbejdere, hvilket er et allerede eksisterende citat, som er taget fra en anden sammenhæng. Sådant som teksten kommer til at fremstå her, så gøres idealet (EO) til et redskab, hvorigennem diversity skal nås. Hvorvidt aktørerne, som teksten er tilsigtet, tolker på samme måde, vil bero på alt lige fra politisk interesse, tid, indsigt, med andre ord igen kontekst og institutionel ramme (Mik-Meyer 2005).

Etablering af aktør “buy in”

I afsnittet om målsætning og fokus områder præsenterer forfatterne konkrete handlingsplaner for aktørerne. Nogle af aktørerne har selv leveret input til disse, men input er også indhentet fra eksterne kilder. Her gør forfatterne det, at de lægger ud med at meddele, at handlingsplanerne delvist er noget, aktørerne selv har ønsket, og delvist er baseret på anbefalinger fra eksterne (formentlig) eksperter. Effekten af dette er, at det gøres vanskeligere for aktørerne at afvise forslagene, hvilket er en elegant måde at etablere aktør “buy in” (da. *accept, tro på*).

Rolle & Ansvarsfordeling

I de sidste afsnit i diversity strategien tager forfatterne styringen og udstikker retningslinierne for, hvordan diversity strategien kan blive vel implementeret og afføde gode resultater. Dette er stedet, hvor forfatterne kalder til ansvarlighed, engagement og samtidig også dækker sig selv af, således at aktørerne ikke bagefter kan ansvarliggøre forfatterne.

“Diversity is here to stay”

Forfatterne afslutter diversity strategien med at cementere, at “diversity is here to stay”, hvis nogen skulle være i tvivl.

Hele diversity strategien er skrevet i et upersonligt format, som er en standard opbygning af dokumenter i de fleste organisatoriske sammenhænge (Mik-Meyer 2005). Herved gives dokumentet et officielt og mere faktisk eller troværdigt indtryk (Atkinson & Coffey 1997 i Mik-Meyer 2005). Som jeg også bemærkede, så bidrager den store forklaringsgrad samt forfatterens henvisninger til eksisterende og anerkendte NN strategier ligeledes til diversity strategiens troværdighed og retfærdiggørelse (Mik-Meyer 2005). Eller udtrykt med Atkinson & Coffey’s terminologi (2003 i Mik-Meyer 2005), så “overtales” læserne til bestemte fortolkninger af teksten.

Diversity strategien fremstilles i et format og med et indhold, som gør, at det netop bliver det redskab, hvormed objektivitet i betydningskabende handlinger kan opnås, som Weick argumenterer (Harper 1998). Organisationens aktører bruger objektiviteten som ressource til at se, genkende og skabe en rationel bevæggrund for at vælge én handleplan frem for en anden, hvorigennem betydninger, fælles mål og social kohærens skabes.

Aktør-Netværksteoretisk analyse af “diversity” søgning på NN’s intranet

Også i denne sammenhæng handler en konstruktivistisk-interaktionistisk dokumentanalyse om at kigge efter de processer, hvorigennem

teksten fremstiller bestemte repræsentationer af verden (Silverman 2005, p. 160), snarere end hvorvidt dokumentet indeholder sande eller falske beskrivelser af virkeligheden. Men som jeg beskrev tidligere, så er dette dokumentmateriale af en anden støbning, idet det består af de links der fremkommer, når man laver en søgning på ordet “diversity” på NN’s intranet. Eller sagt med Taylor & Van Every’s ord (i Harper 1998) er der tale om en hypertext.

Under hensyntagen til den konfidentialitets-aftale, som jeg har indgået med Novo Nordisk kan dokumentmaterialerne desværre ikke gengives i deres helhed her, men jeg beskriver i hovedtræk min fremgangsmåde i det følgende.

Jeg logger på NN’s intranet som en medarbejder ville gøre det, (dvs. med initialer og password), og skriver “diversity” i søgefeltet øverst på skærmen (led 1), hvorefter jeg klikker på “IntraWeb”. Det næste skærmbillede (led 2) der fremkommer, er en liste med “3 sites” og “240 files”, hvoraf jeg vælger at gå ind på det første site, samt de tre nyeste dokumenter.

Sitet er:

“website of Corporate Responsibility Management” (CRM) og teksten omhandler hvad CRM teamet laver. Nederst er fire tekstafsnit om områderne “Equal Opportunities”, “Environmental Strategy”, “Supplier Evaluation” og “NovoSund”. Hvert tekstafsnit afsluttes med formuleringen “For more information contact: (medarbejders initialer)”

De tre dokumenter er:

- 1) et link til “Graduates & Diversity” webpage om hvem de er, og hvad de laver. Fra denne webpage er der mulighed for at gå til kontaktpersoner, “organisation chart” eller tilbage.
- 2) Et link til “Global Talent Development”

webpage om hvem de er, og hvad de laver. Fra denne webpage er der mulighed for at gå til kontaktpersoner, “organisation chart” eller tilbage.

- 3) Et link til “Equal Opportunities (EO) and Diversity” webpage med et tekstafsnit om disse temaer, samt yderligere tre tekstafsnit om “The Novo Nordisk Guidelines on Equal Opportunities”, “Code of Conduct – Equal Opportunities” og “Get a Student Assistant in your department through the Strategic Network initiative”. Tekstafsnittet om EO and diversity afsluttes med et link til CPOs website om “Equal Opportunities and Diversity” Hvert af de tre tekstafsnit afsluttes med formuleringen “read more about the (temaet)” med et tilknyttet ikon for et dokument. Nederst på dokumentet har man også muligheden for at gå til kontaktpersoner eller “Back to Working Conditions”.

I skrivende stund overvejer jeg, hvorfor det er, at jeg beskriver disse dokumentmaterialer i skrift, da de mere lægger op til en grafisk illustration, en illustration af de nodes og links, som en hypertext består af (Harper 1998). Selv om det er en tidskrævende øvelse og ikke særlig spændende læsning, så er det dog relevant i ovenstående at beskrive, hvordan jeg har fundet min vej gennem dokumenterne. En anden læser ville måske have gjort noget helt andet, hvilket illustrerer den pointe aktør-netværksteorien har om, at netværk der analyseres, ikke kan anskues som stabile strukturer (Justesen 2005 i Järvinen & Mik-Meyer 2005). En grafisk illustration af netværket ville blot illustrere for læseren, hvilken vifte af handlemuligheder, der ville være, hvilket ikke er mit fokus. Den specifikke handlen er mit fokus. Justesen (ibid.) refererer til begrebet *performativitet*, som stammer fra den engelske filosof J.L. Austin, der viser, hvordan vi “gør ting med ord”. I aktør-netværksteorien udvides denne forståelse til, at dokumenter typisk handler, dvs. et dokument er en ting, der gør

ting. I det følgende afsnit giver jeg et kort rids af aktør-netværksteori perspektiv på, hvordan dette foregår.

Aktør-netværksteori

Aktør-netværksteori er med Justesens ord “*en bred samlebetegnelse for en række teoretiske, metodiske og analytiske bidrag...*” (Järvinen & Mik-Meyer 2005, p. 220), der, som jeg tidligere har været inde på, bl.a. stammer fra Latour. Det er en tilgang, der minder om andre anti-essentialistiske tilgange, og er på mange måder beslægtet med diskursteoretiske perspektiver (Justesen 2005). Aktør-netværksteorien fremhæver relationer som netværk, dvs. kan have mange led og gå på kryds og tværs. Ifølge denne tilgang bliver viden medieret, oversat og deformeret, når den cirkulerer i et netværk, hvilket i en analyse indebærer, at dokumentmaterialers betydning transformeres i takt med at dokumentet bevæger sig rundt i de forskellige sammenhænge i et netværk (ibid.).

Denne tilgang er ikke langt fra Harpers (1998) samt Mik-Meyers interaktionistisk-konstruktivistiske tilgang, men aktør-netværksteorien fremhæver andre centrale begreber for en analysestrategi, så som; oversættelse, talsmand, kobling, cirkulation m.fl.

I en aktør-netværksteoretisk analyse er det centralt at se på, hvilke *oversættelsesprocesser* der foregår, dvs. hvordan det er muligt at opbygge et netværk, der taler og handler som én helhed. Justesen forklarer, at det drejer sig om, at oversætte andres interesser, så disse fremstår som fælles. Her er det begrebet *talsmand* kommer ind. Idet netværkets elementer ikke alle kan tale på samme tid, så bliver talsmanden den, der repræsenterer netværket i dets helhed (Justesen i Järvinen & Mik-Meyer 2005).

I en analyse af det ovenfor beskrevne dokumentmateriale handler det om at se på, hvordan diversity bliver oversat og hvordan den fælles talsmand figurerer. Måden at tydeliggøre dette på er blandt andet ved at se på, hvordan dokumentmaterialet *kobler* elementer sammen

(ibid.), hvilket jeg i det følgende vil kaste mig ud i.

Koblinger

Idet jeg udfører søgningen på diversity og de ovenfor beskrevne links dukker frem, bemærker jeg, at diversity kobles til Corporate Responsibility Management (CRM), Graduates & Diversity (G&D), Global Talent Development (GTD) og Equal Opportunities (EO). Jeg kan så vælge, hvilke af disse jeg vil gå ind på, for at blive klogere på diversity. For mit udgangspunkt (som læser af dokumentet) er, at søge viden om diversity.

Jeg vælger det første link til CRM, fordi det ser vigtigst ud, da det er et website og ikke bare en webpage. Her læser jeg teksten igennem og finder en henvisning til diversity under afsnittet om EO (sorte understregninger er mine):

Equal Opportunities

“As an international company with a strong emphasis on innovation and social responsibility, Novo Nordisk is working to ensure equal opportunities and diversity within its organisation – not only because it is the right thing to do, but because it makes good business sense. Visit the equal opportunities IntraWeb.”

Teksten kobler diversity til andre termer som “*innovation and social responsibility*” og “*equal opportunities*”, men også til betydningsmættede formuleringer som “*the right thing to do*” og “*good business sense*”. Mens ordet diversity fremstår ét sted i teksten, så fremstår EO tre steder, hvor af de to er specifikke links. Noget tyder på, at den ret usynlige forfatter af teksten gerne vil gøre opmærksom på EO. Det overvejer jeg, men kan ikke lige overskue, at ryge længere ud af en tangent i systemet, så jeg træder først lige et skridt tilbage til oversigten af min søgning, og trykker på “back”.

Jeg er faret vild. Jeg kom ikke det rigtige sted hen. Jeg landede på G&D webpage (som vist også var på oversigten over mit søgere-

sultat), og nu jeg er her, kan jeg lige så godt kigge på den. Der figurerer diversity som en underoverskrift til "what we do":

"Diversity:

- *Drive strategic and operational activities related to Diversity*
- *Provide sparring for LoB regarding Diversity*
- *Present and profile Novo Nordisk in relevant int'l networks"*

Der står navnet og initialer på en kontaktperson nederst, og teksten er formuleret i "vi"-form, så denne forfatter er ikke usynlig. Diversity kobles i teksten til ansvarsområde og aktiviteter indenfor diversity. Jeg får en fornemmelse af, at diversity også handler om strategi, sparring og profilering udadtil. Men da jeg ikke har nogle spørgsmål til kontaktpersonen, vælger jeg at klikke på "back" (jeg er jo faret vild, og vil gerne den nemmeste vej tilbage til oversigten over mit søgeresultat).

Jeg kom ikke tilbage til oversigten, men til en webpage for CPO, som ikke umiddelbart giver mig nye links til diversity, så jeg bliver nu utålmodig, og vælger at foretage søgningen på ny. Op i søgefeltet og skrive "diversity" og et klik på "IntraWeb", så har jeg oversigten igen. (Ville en anden og mere tålmodig læser have gjort det samme her?)

Jeg vælger at springe over linket til GTD, fordi jeg kan se af beskrivelsen, at det også er en webpage, der handler om "what we do" under CPO. Det var ikke så interessant, så jeg hopper videre til EO linket, som jeg fra det første link til CRM sitet mindes blev vældig fremhævet. Med andre ord handler jeg her delvist på min egen fornemmelse eller interesse, men delvist er jeg også blevet skubbet i den pågældende retning af den tidligere tekst.

Websiden hedder "*Equal Opportunities and Diversity*" og i teksten laves en kobling til "*guidelines*" og "*code of conduct*" samt til mere et praktisk orienteret link om, hvordan

man kan få en assistent af anden etnisk baggrund. Der gives også et nyt link til CPOs website om "*Equal Opportunities & Diversity*". Jeg føler lidt, at jeg bliver ledt i ring. Alt peger tilbage på EO. Hvad ville min oplevelse have været, hvis der havde været ét stort diversity site med blandt andet diversity strategien, uden de mange forgreninger i netværket? Jeg kan ikke give svaret, men oplevelsen ville helt sikkert være en anden. Ikke nødvendigvis bedre, bare anderledes.

For at få mere viden om diversity, er jeg altså nødt til at gå videre ind i EO. Hyperlinken, netværket, systemet, eller hvad man ønsker at kalde dokumentmaterialet, har foretaget en oversættelse af begrebet diversity på mine vegne til primært EO, men også lidt til "*innovation and social responsibility*", "*the right thing to do*" og "*good business sense*". Men overordnet er EO dokumenterne blevet talsmand for diversity, ikke entydigt, men overvejende.

Denne *ikke-entydighed*, som jeg kalder det, er udtryk for det Justesen refererer til som "*styringsdilemmaet*" (Järvinen & Mik-Meyer 2005, p. 223), hvor det ikke er muligt at opnå fuld kontrol over netværkets entiteter. Denne forudsætning indebærer en spændingstilstand mellem stabilitet og ustabilitet, og mellem kontrol og fravær af kontrol, hvilket er "*en væsentlig drivkraft i altid igangværende konstruktionsprocesser*" (Justesen 2005, p. 223).

Idet jeg som læser fornemmer, at EO er talsmand for diversity, så føler jeg mig nødsaget til (ikke bare som læser, men også som forsker) at klikke videre på det link, som var CPOs website om Equal Opportunities & Diversity (og hermed et uventet led 4). Denne webpage handler udelukkende om EO, og giver en række links til mere information om EO og EO redskaber. Der er intet "back" link, og jeg har en fornemmelse af, at jeg nu har udtømt min diversity søgning (ud fra den afgrænsning jeg har valgt at lave naturligvis). Hvad indebærer denne udtømming? Er det sandt? Man kan

indenfor aktør-netværksteorien ikke tale om sandhedsværdien af en aktørs oplevelse. Der er tale om, at jeg har gennemgået dokumentmaterialet ud fra de kontekstuelle og institutionelle rammer, der er givet, hvorved jeg som human aktør og dokumentmaterialet som inhuman aktør har *netværksspillet* en konstruktionsproces af diversity begrebet, hvor der her er tale om, er EO er blevet oversat til at være talsmand for diversity.

Diversity begrebet skabes tilfældigt i linkene

Når den individuelle medarbejder klikker sin egen vej gennem linkene, skaber han eller hun sin helt egen betydning af diversity, hvilket kan problematisere skabelsen og opnåelsen af fælles mål og social kohærens. Noget tyder således på, at en organisation, der baserer sin kommunikation og sit informationsflow på hypertexter, ikke opnår den objektivitet i betydningskabende handlinger og rationalitet, som Weick i sin organisationsteori argumenterer for, at dokumenter gør (Harper 1998), og som NN har til hensigt, jf. ovennævnte analyse af deres diversity strategi.

Men hvad gør hypertextuelle dokumenter så? Hvis de ikke er rationelle organisatoriske redskaber, som præsenterer relevant materiale på en sådan måde, at effektiv og objektiv beslutningsdygtighed muliggøres, er de så, som March siger (Harper 1998), snarere anordninger, der tjener en række lokale, kortsigtede, politiske, rituelle og symbolske mål? Eller er hypertextuelle dokumenters betydningskabende handling qua deres kontekst bare tilfældig?

Går vi tilbage til Harpers teoretiske svar på, hvad et dokument er, og metaforen om Taylor & Van Everys hypertextuelle organisation (Harper 1998), så tyder noget på, at det i NN ikke blot handler om metaforer for en ny type organisationsstruktur. Det handler om, at diversity begrebet skabes via linkene på mere eller mindre tilfældig vis. Eller sagt

på en anden måde, så konstruerer læseren sin helt egen forståelse af diversity gennem sin aktive navigering gennem det hypertextuelle dokument.

Således får termen *hypermanagement* en anden betydning end den tiltænkte, idet den konkret kommer til at handle om, at tage den individuelle betydningsdannelse, der finder sted i medarbejderens konsumering af hypertexter, som formidler af budskaber om diversity og equal opportunities, i betragtning.

Opsummerende om analysen af diversity

Analysen har synliggjort hvordan aktører og dokumenter gensidigt transformerer hinanden indenfor en skabende kontekst og institutionel ramme. Desuden har analysen bidraget til den komplette feltundersøgelse med en perspektivering af ordet "oplevelse", idet det i en konstruktivistisk ånd er nødvendigt ikke kun at spørge til, *hvad* medarbejdere oplever, men i lige så høj grad *hvordan* de oplever, det de oplever. Synliggørelsen af, at NN medarbejdere underkaster diversity begrebet en subjektiveringsproces, blev et grundlæggende perspektiv i den fulde analyse af undersøgelsen om diversity i NN.

Konstruktionsprocessen hvorved EO blev oversat til at være talsmand for diversity har indikeret, at der finder en betydningsforskydning af diversity sted gennem og mellem de aktører (humane og inhumane, forfattende og konsumerende), som indgår i konstruktionen af dokumentet. Implikationerne heraf kan være af omfattende betydning for en organisationsforståelse af NN, idet individualiserede betydningsdannelser kan føre til besværliggørelsen af skabelsen og opnåelsen af fælles mål og social kohærens i organisationen.

Nærværende fremstilling har den begrænsning, at den er taget ud af kontekst. I sig selv er analysen del af et større dokument, specialet, hvis karriere i dette tilfælde er foregået parallelt inden for to organisationer; Novo Nordisk og Københavns Universitet. Gennem analyse-

fremlæggelsen i denne artikel skabes (endnu) et dokument, som kan få en karriere på tværs af disse to organisationer. Hvilken vej og udvikling dokumentet får herfra, afhænger delvist af de aktører, der konsumerer det.

Referencer

- Bauer, M.W. & Gaskell, G. (Eds.) (2002): "Qualitative Researching with Text, Image and Sound. A Practical Handbook". London. Sage Publications Ltd.
- Bertelsen, A.C. (2006): *Når "at putte kød på benet" bliver til "at skære ind til benet" – en diskursanalyse baseret på en etnografisk undersøgelse af diversity i Novo Nordisk*. København: Københavns Universitet (klausuleret).
- Harper, R.H.R. (1998): "Inside the IMF. An Ethnography of Documents, Technology and Organisational Action". London. Academic Press Limited. Pp. 1-47.
- Järvinen, M. & Mik-Meyer, N. (2005): "Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv. Interview, observationer og dokumenter". København. Hans Reitzels Forlag. Pp. 9-23, 97-118.
- Justesen, L. (2005): "Dokumenter i netværk". I Järvinen, M & Mik-Meyer, N. (red.) (2005): *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv. Interview, observationer og dokumenter*. København. Hans Reitzels Forlag. Pp. 215-232.
- Mik-Meyer, N. (2005): "Dokumenter i en interaktionistisk begrebsramme". I Järvinen, M. & Mik-Meyer, N. (red.) (2005): *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv. Interview, observationer og dokumenter*. København. Hans Reitzels Forlag. Pp. 193-212.
- Silverman, D. (Ed.) (2005): "Doing Qualitative Research. A Practical Handbook". London. Sage Publications Ltd. Pp. 52-54, 160-162.
- Spradley, J.P. (1980): "Participant Observation". USA. Holt, Rinehart & Winston, Inc.