

Ledelsesmæssige idealer og sproglig virkelighed i medarbejdersamtaler

‘Læring’ og ‘udvikling’ er centrale teoretiske begreber i tidens ledelses- og udviklingsteorier. Men ofte er der langt fra teori til praksis. Eller idealerne lader sig lettere gennemføre på nogle felter end på andre. Artiklen behandler de sproglige og kommunikative aspekter af de senmoderne ledelsesdiskurser som de praktiseres på en konkret virksomhed. Denne har i sin ydre fremtoning implementeret et lærende miljø. I den indre praksis er billedet mere broget. Det viser artiklens analyse af den sproglige virkelighed i medarbejdersamtalerne.¹

Senmoderne ledelsesdiskurs

Et ideal for organisationskultur og ledelse er samlet i begrebet ‘den lærende organisation’ (herefter DLO) (Senge 1990; Hein-Sørensen 1997; van Hauen m.fl. 1998; Nergaard m.fl. 1998, Senge et al 1999). I DLO fokuseres der, som navnet antyder, på læring. I organisationens daglige praksis skal arbejdsprocedurer tilrettelægges sådan at medarbejdere har optimale muligheder for læringsbaseret udvikling, for konstant at opsøge og realisere potentialer for erhvervelse af ny faglig kunnen.

Når termen ‘læring’ foretrækkes, er det for at betone at der er tale om en aktiv proces. Den gennemgående tanke er at medarbejders læring skal være relativt autonom. Målet er at øge medarbejders evne til at tænke selv, til gennem selvstændig problemløsning at arbejde frem mod og nå definerede mål (van Hauen m.fl. 1998).

Målsætningen har konsekvenser for organiseringen af arbejdet (Bøjesen Andersen & Agø Hansen 1999). De bedste muligheder for læring forefindes når arbejdet udføres i ‘teams’ og er procesorienteret, projektorienteret og problemløsningsorienteret. Strukturen i teamet, som samles for at løse en bestemt opgave og spredes når opgaven er løst, skal være uhierarkisk og betinget af faglig kompetence. Det princip gælder i hele organisationen. Der fordres organisationsstrukturer der er flade, fleksible og i stadig forandring, såkaldte matrix- eller spaghettistrukturer (Hein-Sørensen 1997). Den daglige praksis skal være dialogorienteret og præget af ligeværdighed. Medarbejdere og ledere skal i lige høj grad opleve at ‘eje’ virksomhedens ideer og produktionsformer (van Hauen m.fl. 1998).

Det ovenstående udgør en senmoderne ledelsesdiskurs, et sæt af tanker og ideer

om hensigtsmæssig ledelse og organisationskultur. Nøglebegreber og -tankegange i ledelsesdiskursen er hierarkiernes forsvinden, medarbejderes selvstændighed, ansvarlighed, ligeværdighed, jævnbyrdighed og dialog. En grundtanke i diskursen må siges at være at medarbejderes personlige råderum i og indflydelse på arbejdsprocesserne skal være større end i en klassisk kommandobaseret hierarkisk ledet organisation (Yeung 1998). Ledelsesdiskursen er dermed påvirket af den slags generelle strømninger som bl.a. inden for kritisk diskursanalyse kaldes 'demokratisering' og 'individualisering' (Fairclough 1992) – også selv om selve ordet 'demokrati' ikke er så *comme il faut* i managementlitteraturen som 'empowerment' o.l. (Knudsen 2000).

At ledelsesdiskurser bevæger sig i den retning, kan skyldes en række forhold. Der kan være tale om strømninger der bredt og unuanceret er oppe i tiden, at medindflydelse og personlig udvikling er ved at vinde indpas som ledelsesmæssige værdier i et erhvervsliv der i stadigt højere grad baserer sig på værdiledelse (Thyssen 1997). Men de kilder der citeres ovenfor, nævner også mere konkrete årsager. Ledelsesstrategier som de ovennævnte formodes at højne medarbejderes motivation, kompetence og effektivitet. Tanken er at medarbejdere der befinder sig i en konstant læreproces, udvikler sig personligt og derfor opnår større arbejdsglæde og faglig og social værensfylde. Arbejdet bliver til 'det udviklende arbejde'.

Fra organisationernes perspektiv er gevinsten at man opnår tilpasningsdygtighed på senmodernismens foranderlige markeder fordi medarbejdere og organisationsstrukturer er parat til konstant at tilpasse sig ændrede vilkår (van Hauen m.fl. 1998). Endnu et moment er at arbejdet med den stigende selvbestemmelse bliver mere at-

traktivt, og at det dermed bliver nemmere at fastholde arbejdsstyrken. Og der er endvidere den gevinst at medarbejdere qua den øgede selvbestemmelse involverer sig mere i arbejdet. Demokratisering kan være en løftestang i forhold til at engagere og forpligte medarbejdere (Knudsen 2000).

Sproglige normer og idealer

Ovenfor er givet en bred og overfladisk redegørelse for nogle hovedlinjer i den senmoderne ledelsesdiskurs. Hensigten med denne artikel er mere specifikt at fokusere på de sproglige og kommunikative aspekter.

Litteraturen om DLO er, med få undtagelser, ikke voldsomt oplysende når det kommer til i detaljer at beskrive den sproglige og kommunikative dagligdag i organisationerne. De mest konkrete anvisninger finder man i manualer for 'coaching' (Whitmore 1992), en ledelses- og interaktionsmetodik der understøtter og deler idealer med DLO. I coaching er idealet at relationen mellem leder og medarbejder bærer præg af partnerskab, tillid og tryghed, og en relation af netop den karakter betragtes også inden for DLO som en betingelse for læring.

I coaching handler det om for ledere kommunikativt at katalysere medarbejderes potentialer, og herunder ikke mindst nøglepotentialer som ansvarlighed, selvstændighed og bevidsthed. Sådanne egenskaber kan ledere ikke påtvinge medarbejdere, men de kan anspore medarbejdere til selvstændigt at udvikle dem. Som konkrete sproglige midler hertil anvises – som alternativ til fx at beordre eller overtale – at stille åbne spørgsmål. Pointen er at medarbejdere oplever sig selv som ansvarlige når de selv konstruerer og formulerer løsninger. Det kan spørgsmål af den rette type befor-

dre. I modsætning hertil anses sproglige handlinger der realiseres i en hierarkisk relation, ordrer o.l., for uhensigtsmæssige.

Bag de sproglige anvisninger ligger det generelle princip at ledere skal undgå at formulere og dermed foregribe medarbejderes synspunkter og handlemuligheder. Vejen til ansvarlighed og selvstændighed i arbejdet går gennem ansvarlig og selvstændig deltagelse i den kommunikation som indgår i arbejdet. Derfor er idealet at medarbejdere formulerer sig selv, at ledere taler med og ikke for eller til medarbejdere.

Generelt kan man sige at grundprinciperne bag DLO relativt let kan omsættes i normer for relationer og kommunikation i arbejdet. Der fordres ligeværdighed, der fordres jævnbyrdighed, og der fordres dialog. I forbindelse med medarbejder- og udviklingssamtaler bliver normen at samtalerne udføres som ligeværdige dialoger hvor medarbejdere og ledere i samarbejde og med nogenlunde samme vægt formulerer de opfattelser af arbejde, karriereudvikling, motivation, trivsel m.m. som er samtalerens produkt.

Tanken med denne artikel er at undersøge hvordan den sproglige praksis i en konkret virksomheds medarbejder- og udviklingssamtaler (herefter MU-samtaler) forholder sig til den ligeværdige dialog som ideal.

Data

Artiklens samtaledata er fem MU-samtaler optaget i en stor dansk virksomhed i 1999. Jeg var ikke til stede under samtalerne, deltagerne forestod selv optagelserne. Efter samtalerne, typisk inden for to måneder, talte jeg med deltagerne, hver for sig. Formålet var for deltagerens vedkommende at få respons på samtalen, for mit vedkommende at indhente yderligere information om samtalerne og deres kontekst.

I tre af samtalerne var der tre deltagere: en medarbejder, dennes nærmeste leder og personalechefen. I de to øvrige samtaler var sidstnævnte ikke til stede. Før samtalerne havde medarbejderne udfyldt, eller som minimum modtaget og læst, virksomhedens 'samtalskema', der anvendtes som dagsorden og køreplan for forløbene. Skemaet var ret upræsentios, det indeholdt i alt væsentligt fire hovedemner: arbejdsopgaver det sidste år, arbejdsopgaver det kommende år, uddannelse og faglig udvikling på længere sigt samt ros og ris til leder og medarbejder. Hovedemnerne var delt op i nogle få underrubrikker.

I alle samtalerne blev samtlige rubrikker efter tur gjort til genstand for samtale. Men deltagerne holdt sig i øvrigt ikke altid inden for dagsordenen. De talte også om arbejdsmæssige forhold som ikke nævntes i skemaet, og desuden om forhold som ikke havde nogen oplagt relevans i MU-perspektiv. De sidstnævnte samtaledele betragter jeg ikke desto mindre også som dele af MU-samtalerne; de varer per definition fra deltagerne tændte båndoptageren til de slukke den igen.

I redegørelsen for virksomhedens ledelsesprincipper anvendes derudover en række andre datatyper (se nedenfor).

Virksomheden

At undersøge hvordan den sproglige praksis i MU-samtalerne forholder sig til den beskrevne ledelsesdiskurs, er først og fremmest interessant hvis den virksomhed der undersøges, har den intention i et vist omfang at efterleve idealerne. Den pågældende virksomhed deltager anonymt i undersøgelsen, så jeg vil forsøge at overbevise læseren om at virksomheden har den intention, uden at afsløre dens identitet. Oplysningerne i de følgende afsnit skulle gerne

vide at virksomheden på en række punkter i organisationskultur, ledelsesstrategi og tilrettelæggelse af arbejde er på linje med ledelsesdiskursen. Data bag redegørelsen stammer fra alment tilgængelige virksomhedsregistre, fra samtaler med medarbejdere og ledere i virksomheden, fra besøg på virksomheden, fra virksomhedens officielle informationsmateriale og fra MU-samtalerne.

Virksomheden er privat, og den udvikler og fremstiller højteknologiske elektroniske kredsløb. Den afsætter produkter på et internationalt marked, har internationale afdelinger og samarbejdspartnere og er underlagt globaliseringens spilleregler. Yngre mænd med naturvidenskabelige uddannelser optræder med høj frekvens i staben af medarbejdere.

I informationsmaterialet lægges der vægt på fraværet af hierarkier og fastfrosne organisationsstrukturer. Forholdet mellem virksomhed og medarbejdere karakteriseres som et 'partnerskab'. Det fremhæves at virksomheden har så få regler, formelle titler og formaliserede sagsgange som praktisk muligt. I MU-samtalerne giver medarbejderne udtryk for at de ikke oplever virksomhedens struktur som hierarkisk; afstanden fra bund til top opleves som minimal. Når organisationsstrukturen omtales, benyttes termen 'spaghettioorganisation'.

Arbejdet i virksomheden udføres i teams. Netop ordet 'team' bruges med høj frekvens i MU-samtalerne både af medarbejdere og ledere. Disse teams arbejder projektorienteret og på tværs af faggrænser. Faggrænsernes fravær nævnes eksplicit i informationsmaterialet.

Vidensdeling er et grundlæggende princip. Rent fysisk kommer det til udtryk i anvendelsen af åbne kontormiljøer: man kan se hinanden. I informationsmaterialet nævnes det at virksomheden lægger vægt på at

medarbejderne kender virksomhedens mål og værdier. MU-samtalerne viser at medarbejderne har et godt kendskab hertil, også hvad angår ledelsesstrategi og personalepolitik. Disse fremhæves i MU-samtalerne som særlige attraktioner ved virksomheden. Virksomhedens ledere fortæller at man bestræber sig på at al dokumentation og anden form for skriftlig kommunikation er data-matiseret, således at al indvunden viden i princippet er til rådighed for alle. I informationsmaterialet hedder det at medarbejderne deler deres viden med hinanden, og at medarbejdere har adgang til mest mulig information så de kan tage beslutninger selv.

Medarbejderne har en udstrakt grad af selvbestemmelse. Eksempelvis er mødetiderne i princippet medarbejdernes eget anliggende. I informationsmaterialet hedder det at medarbejderne foretrækker at tage et selvstændigt ansvar og at de bedst selv er i stand til at tilrettelægge og udføre arbejdet og indpasse det i virksomhedens overordnede aktiviteter og mål. Det erklæres også at medarbejdere selv tager initiativer til at udvikle sig. Et fast mønster for karriereudvikling findes ikke; medarbejderne skaber deres egen karriere.

Informationsmaterialet betoner at medarbejdere eksperimenterer – undertiden med fejl som konsekvens. Medarbejdere forventes at lære af disse. En leder udtrykker det i en samtale med mig sådan: »Det er lettere at få tilgivelse end tilladelse«. I MU-samtalerne skinner det igennem at arbejdet opleves som kreativt af medarbejderne.

Virksomheden har klare og erklærede holdninger til den kommunikative praksis. Der lægges vægt på en aktiv og åben dialog i arbejdet. I informationsmaterialet hedder det at medarbejdere og ledere giver hinanden ærlige tilbagemeldinger i en åben dialog. I MU-samtalerne understreges det gang på gang at man skal have så meget

»tillid til hinanden« at man »siger tingene ligeud«. I en af MU-samtalerne siger personalechefen at formålet med MU-samtaler er:

»... at få lidt tid til at man kan snakke sådan lidt mere, altså, der er afsat noget tid til at man kan supplere den der daglige dialog med at at få snakket om nogen ting, om fremtiden og om hvordan man har det og hvad man godt kunne tænke sig. Og også få mulighed for at give hinanden noget feedback.«

Han betoner altså at der er en daglig dialog, og han betoner også samtalerne gensidighed og ligeværdighed. Der sondres ikke mellem medarbejdere og ledere: 'man' giver 'hinanden' tilbagemeldinger.

Oplysninger som de ovenstående viser at ledelsesdiskursen allerede er implementeret. Rammerne er lagt til rette: arbejdet er organiseret som DLO foreskriver, og nogle af de forventelige effekter har manifesteret sig. Hvad der står tilbage i nærværende sammenhæng, er at undersøge om ledelsesdiskursen også har fundet vej ud i den sproglige praksis som den fremstår i MU-samtalerne.

Kvantitative analyser

Jeg vil indlede den sproglige analyse af MU-samtalerne med nogle simple kvantitative analyser. I afsnittene herunder viser jeg resultater af optællinger af ord, først det to-

tale antal og dernæst, hvad der kan være mere interessant, opdelt efter hvad der tales om.

Mængder af ord

I forhold til et ideal som ligeværdighed kan det være relevant at undersøge noget så simpelt som hvem der har ordet mest. Tabel 1 herunder viser en optælling af hvor mange ord samtalerne parter producerer. I tabellen og i de efterfølgende tabeller betragtes samtalen som ført mellem to parter: en medarbejder og en leder eller en gruppe af ledere.

Skærer man alle samtalerne over en kam, realiseres det demokratiske samtaleideal omtrentligt. Lederne producerer 55% af samtlige ord i samtalerne. De taler altså generelt lidt mere end man kunne forvente hvis man naivt antog at talen ville være helt ligeligt fordelt mellem parterne. Bedømt på den måde er deltagerne i MU-samtalerne relativt ligeværdige.

Men ser man på samtalerne i tabel 1 en ad gangen, bliver indtrykket mere blandet. I samtale 3 og 5 taler medarbejderne mest, i samtale 1, 2 og 4 er det omvendt. I samtale 1 producerer lederen 66% af de talte ord. Her deles parterne altså i særdeleshed ikke om ordet; lederen taler dobbelt så meget som medarbejderen.

Man kan bemærke at balancen mellem parterne afhænger af hvor mange deltagere samtalen har. Samtaler hvor ledersiden producerer mindst tale, finder vi udeluk-

Tabel 1: Antal ord og lederes andel heraf

Samtale	1	2	3	4	5
Deltagere	2	3	2	3	2
Ord i alt	11841	15540	15219	19095	18948
Ledere	66%	59%	45%	61%	47%

kende når der kun er to deltagere, her samtale 3 og 5. Det tyder på at medarbejderne får mindre talerum des flere repræsentanter ledelsen stiller op med – kvantitativt betragtet. Det kan skyldes det banale faktum at de deltagere der er til stede, deles om ordet. Des flere der er, des mindre talerum har hver enkelt. Man kan diskutere det rimelige og det hensigtsmæssige i at ledelsen producerer mest tale ved en sådan lejlighed. Men omvendt er samtaler med to deltagere ingen garanti for en ligelig fordeling af ordet, jf. samtale 1.

Samtalens fire kategorier

De rå mængder af ord kan være en første indgang til at bedømme parternes ligeværdighed, men kun en første indgang. Det er nemlig ikke alle dele af samtalen der har den samme faglige og organisatoriske betydning. Kontrollen over arbejdet er fx mere på spil i redegørelsen for næste års arbejdsopgaver end i redegørelsen for det forgangne års. Derfor kan det være interessant at se på hvem der fører ordet, når der tales fortid og fremtid i arbejdet, når der formuleres retningslinjer for arbejdet, når samtale-dagsorden sættes, osv.

Til det formål har jeg opdelt samtalerne i fire indholdsmæssige kategorier: ‘småsnak’, ‘procedure’, ‘fortid’ og ‘fremtid’. Jeg vil kort gennemgå kategorierne.

Småsnak: Kategorien ‘småsnak’ dækker de dele af samtalerne hvor der tales om emner der ikke har professionel relevans, og dermed samtidig ligger uden for samtalskemaet. Det kan dreje sig om at fortælle

anekdoter, og det kan dreje sig om at spørge til og tale om hinandens biler eller familie.

Procedure: Kategorien ‘procedure’ dækker de dele af samtalerne hvor der tales om selve samtalen. Det kan fx dreje sig om at man taler om samtaleforudsætninger, om dens formål, om dens vellykkethed, eller om rubrikker i samtalskemaet. Det drejer sig også ofte om styringen af samtalen, om at sætte dagsordenen, om eksplicite anmodninger om at skifte emne, om opfordringer til at gå til en ny rubrik i samtalskemaet.

Fortid: Kategorien ‘fortid’ dækker de dele af samtalerne hvor der tales om fortidige forhold. Det vil typisk, men ikke udelukkende, dreje sig om de dele af samtalskemaet som refererer til sidste års arbejdsopgaver og den mere beskrivende del af ris og ros til leder og medarbejder.

Fremtid: Kategorien ‘fremtid’ dækker de dele af samtalerne hvor der tales om fremtiden i arbejdet, om hvordan teamets og organisationens mål og værdier skal formuleres og hvordan medarbejderens handlinger skal rettes ind efter dem. Det vil typisk, men ikke udelukkende, dreje sig om de dele af samtalskemaet som har at gøre med det kommende års arbejdsopgaver, uddannelse og faglig udvikling, og de ideer til handletiltag som ris og ros til leder og medarbejder måtte afføde.

Tabel 2 herunder viser hvor store dele af talen der falder i hver kategori.

Tabel 2: Talen opdelt i kategorier

Kategori	Småsnak	Procedure	Fortid	Fremtid
Gennemsnit	4%	6%	52%	38%

Tabellen viser at parterne i vid udstrækning holder sig til det faglige. Kun 4% af talen falder i kategorien 'småsnak'. Tabellen viser også at den eksplicite styring af forløbene fylder relativt lidt. Den overvejende del af samtalerne bruges på at tale om den faglige fortid og fremtid: mere end halvdelen af talen drejer sig om fortiden og noget over en tredjedel drejer sig om fremtiden i arbejdet.

Tabel 3 viser hvor store dele af talen i hver kategori der i gennemsnit produceres af lederne.

Når talen er om fortiden, taler lederne lidt mindre end medarbejderne. Når talen er om alt andet, taler lederne dobbelt så meget som medarbejderne, eller mere. 72% af de ord der anvendes til at tale om samtalerne og herunder at styre dem, kommer fra lederne. 70% af de ord der sættes på fremtiden i arbejdet, kommer fra lederne.

Repliklængder

I en vurdering af ligeværdighed i en samtale kan man også interessere sig for repliklængder. En replik vil jeg i denne sammenhæng definere som sammenhængende tale frembragt af én samtaledeltager. Sammenhængende betyder at der ikke er pauser i talen hvori en anden deltager taler. Kommer der en sådan pause, hvori en anden deltager taler, regnes replikken for afsluttet. Definitionen implicerer at replikker kan overlape hinanden både delvist og fuldstændigt. Det typiske i MU-samtalerne er at parterne skiftes til at tale, men en deltager behøver ikke at have ordet alene for at producere tale der tæller som en replik. Minimal respons, dvs.

små opmærksomhedstilkendegivende signaler som fx »ja«, »nej« og »mm«, regnes også for replikker, og minimal respons afgives netop ofte så den overlapper en anden persons tale – uden at denne bliver brudt op (jf. Linell & Gustavsson 1987; Linell 1998b for diskussioner af respons).

Når repliklængder kan være et interessant studieobjekt, er det fordi replikker af forskellig længde typisk har forskellige grammatiske egenskaber og tjener forskellige kommunikative formål.

I den ene ende af spektret er de korte replikker, dem på et, to eller tre ord. Grammatisk er de typisk ellipser, dvs. de består af sætningsdele, frem for hele sætninger (Halliday 1994). Eksempler er fx »ja«, »nej«, »hm«, »ja helt sikkert«. Replikker af den karakter tjener typisk responderende formål (Linell & Gustavsson 1987; Linell 1998b; Bell 1997). De benyttes som minimale svar på spørgsmål (Linell & Gustavsson 1987), og som nævnt som minimal respons. De afgives typisk på modpartens initiativ, og er i den forstand et udtryk for relativ kommunikativ passivitet (Bell 1997).

I den anden ende af spektret er de lange replikker. Der kan være tale om replikker på 20 ord eller mere; det er strengt taget ikke meningsfuldt at angive en præcis grænse. Hovedpointen er at disse replikker grammatisk består af flere sætninger. (Eksempler kan findes i uddrag (1) i de kvalitative afsnit senere i artiklen). Replikker af den længde har typisk karakter af indlæg i samtalen. De benyttes til at fremføre sagsforhold eller komplekser af sagsforhold. De indfører ofte nye indholdsmæssige temaer i samtalen, og derfor er de udtryk for initiativ

Tabel 3: Lederes andel af talen opdelt i kategorier

Kategori	Småsnak	Procedure	Fortid	Fremtid
Gennemsnit	64%	72%	43%	70%

(Linell & Gustavsson 1987; Bell 1997). Lange replikker kan også tjene responderende formål, men i så fald er der typisk tale om ekspanderet respons, om respons der bringer flere oplysninger på bordet end dem der helt bogstaveligt spørges efter, og altså indeholder et moment af initiativ (Linell & Gustavsson 1987). (Sådan er det fx i 16 i uddrag (1), hvor medarbejderen strengt taget kunne nøjes med at svare bekræftende).

I midten af spektret er de mellemlange eller mellemkorte replikker, dem på omkring 7-10 ord. Grammatisk kan de antage forskellige former; der kan være tale om mere fyldige ellipser eller grupper af ellipser (se fx 27 i (1)), og der kan være tale om sætninger. Replikker af den længde kan tjene forskellige kommunikative formål, og de kan både være udtryk for initiativ og respons; det er vanskeligt at tilskrive denne mellemgruppe en bestemt funktion.

Med udgangspunkt i det ovenstående vil jeg antage at de korte replikker er udtryk for en responderende og i den forstand passiv deltagelse i interaktionen, mens de lange replikker er udtryk for en aktiv og initiativstærk deltagelse.

Et mål for repliklængderne i data kunne være gennemsnitlige repliklængder. Men gennemsnitstal dækker altid over en variation, og det er netop variationen, forekomsten af korte og lange replikker, der er interessant her. Derfor har jeg i stedet valgt at vise de såkaldte kvartiler for repliklængderne i hver kategori. Kvartilerne er de værdier som deler observationerne i fire lige store dele, og de siger derfor noget om fordelin-

gen af repliklængder (Norusis 1993). Tabel 4 herunder viser resultatet.

Tabellen læses på følgende måde. Kvartilerne hos lederne i kategorien småsnak ligger ved 3, 7 og 14 ord. Det betyder at en fjerdedel af ledernes replikker er under 3 ord lange. Halvdelen er under 7 ord lange. Tre fjerdedele er under 14 ord lange. En fjerdedel af replikkerne er 14 eller flere ord lange.

Tabellen viser generelt at samtalens deltagere skifter adfærd efter hvad der tales om. Fordelingen af repliklængder er forskellig fra kategori til kategori. Sammenligner man ledere og medarbejdere, vil man se at kvartilerne ligger nogenlunde ens i to kategorier: småsnak og fortid. I kategorien småsnak producerer parterne korte replikker, i kategorien fortid producerer parterne lange replikker.

I de to andre kategorier, procedure og fremtid, ligger kvartilerne for ledernes repliklængder meget højere end for medarbejdernes. I kategorien fremtid gælder det for medarbejderne at halvdelen af replikkerne er under 4 ord lange. Hos lederne er kun en fjerdedel af replikkerne så korte. Det er et interessant resultat når man tænker på at replikker på under 4 ord typisk er udtryk for relativ kommunikativ passivitet. Medarbejderne bruger halvdelen af deres replikker på passiv respons, mens lederne kun bruger en fjerdedel.

I den anden ende af spektret, den fjerde kvartil, er forskellen mellem parterne også påfaldende. En fjerdedel af ledernes replikker er på 38 ord eller mere. For medarbej-

Tabel 4: *Repliklængde-kvartiler opdelt i kategorier*

Kategori	Småsnak			Procedure			Fortid			Fremtid		
Ledere	3	7	14	5	13	27	2	9	25	4	18	38
Medarbejdere	2	6	13	2	5	14	2	8	31	2	4	14

derne går den grænse ved 14 ord. De initiativstærke indlæg i kategorien fremtid leveres af lederne.

Konklusioner på kvantitative analyser

Hvis man ser unuanceret på antallet af talte ord, ser det ud til at fordringerne til dialog og ligeværdighed opfyldes. Medarbejderne får talt en hel del, jf. tabel 1. Når man nuancerer blikket på MU-samtalerne og ser på samtalsens fire overordnede kategorier for sig, viser det sig at parterne så at sige skiftes til at dominere – hvad der for så vidt også kan udlægges som ligeværdigt og dialogisk. Medarbejderne dominerer således hvad talemængder angår, samtalerne mest fyldende kategori, kategorien ‘fortid’ (jf. tabel 2 og 3). Lederne dominerer samtalerne næstmest fyldende kategori, kategorien fremtid.

Et problem i den sammenhæng er imidlertid at kategorierne ikke forholder sig neutralt til et centralt aspekt i den senmoderne ledelsesdiskurs: forandringsperspektivet. Til det forholder samtalsens fire kategorier sig forskelligt.

I kategorien ‘procedure’ er den tale placeret som bruges på at forandre samtalsens umiddelbare formål eller retning: kontrollen af forløbet nu-og-her, i talesituationen. I kategorien ‘fremtid’ er den tale placeret som drejer sig om samtalsens effekt og dermed om forandringer af arbejdet, om ændrede handlemønstre, om udviklingsperspektiver, om hvordan man sætter og når nye mål. I de to kategorier er forandringspotentialet stort.

I kategorierne ‘småsnak’ og ‘fortid’ er kontrol- og forandringsaspektet ikke lige så fremherskende. Her drejer det sig om den tale der slet ikke retter sig mod det faglige, og det drejer sig om at redegøre

for den faglige fortid. Forandringspotentialet er lille.

Tabellerne ovenfor viser at lederne dominerer kategorier med et stort forandringspotential. Der er en kraftig asymmetri hvad talemængder angår: lederne producerer ca. 70% af talen (jf. tabel 3). Der er desuden en kraftig asymmetri hvad fordelingen af initiativ angår: medarbejderne indgår mere passivt og responderende i kommunikationen (jf. tabel 4).

Man kunne over for begrebet læring sætte begrebet styring, det at medarbejdere ikke handler selv i en relativt autonom læreproces, men derimod dirigeres udefra eller ovenfra. Når de to begreber ligefrem kan modstilles i denne sammenhæng, skyldes det at læring forudsætter en selvforanstaltet forandring af handlemønstre – en udefra eller ovenfra foranstaltet ændring af handlemønstre befordrer ikke læring. De kvantitative analyser rejser en mistanke om at MU-samtalerne benyttes til styring.

Kvalitative nedslag

Den kvantitative indfaldsvinkel rejser en mistanke. Men skal man forholde sig til idealer som dialog og ligeværdighed er der også behov for en kvalitativ indfaldsvinkel; dialog og ligeværdighed kan ikke forstås kun som kvantitative fænomener. I det følgende vil jeg diskutere et fyldigt uddrag fra en af MU-samtalerne kvalitativt.

Uddrag (1) er taget fra en samtale med to deltagere, en medarbejder og en leder. Samtalen har været i gang i en halv time, og parterne har i det foregående bl.a. talt om arbejdsopgaver de sidste tolv måneder og arbejdsopgaver de næste tolv måneder. I (1) indleder de behandlingen af en rubrik i samtalskemaet der hedder ‘uddannelse og karriere på længere sigt’.

Af hensyn til læseligheden er talen skre-

vet ud i nummererede replikker, som om deltagerne skiftedes til at tale. Det gjorde de i realiteten ikke hele tiden, visse af replikkerne i (1) overlappede hinanden. Det viser udskriften ikke, og det er heller ikke vigtigt for de nærværende formål. Af hensyn til anonymisering er navne o.l. erstattet med tekst i kantede parenteser.

(1)

1 L *Så er der jo uddannelse og karriere på, på længere sigt. (lang pause)*

2 M *(sukker) Jah. Hvad skal man sige. (ler) (lang pause) Altså. Lige med arbejdet er jeg jo sådan – meget på <virksomhed 1> og tidligere har jeg arbejdet sådan – fifty fifty. Men altså jeg tror på længere sigt så ser jeg jo stadigvæk på mig selv som, som ansat her på <virksomhed 2>.*

3 L *Ja.*

4 M *Altså. Jeg tror stadigvæk det er dér sådan, hvor vi vil have de mere – udviklingsprægede ting. Selvom man måske i praksis vil, vil udføre mange af tingene på <virksomhed 1>, så ville det nok også være her at (stol skramler) tankerne de bliver her, bliver lavet, altså.*

...

5 L *Og der, er det som sagt <direktørens fornavn>'s holdning at, at vi (dvs. virksomhed 2) skal være deres (dvs. virksomhed 1) udviklingsfunktion langt hen ad vejen. Så så det er helt i linje med det der du ønsker.*

6 M *Mm.*

7 L *At at, for det første så, så vil jeg også mene at at at det ben du skal stå tungest på, det er, det er her i udviklingsfunktionen*

8 M *Mm.*

9 L *med at at se de muligheder der er der og lave de avancerede ting men om-*

vendt så, synes jeg også det er – det ville være meget meget uheldigt hvis vi bare sad her, og opfandt og så en dag så dumpede vi lortet ude hos <virksomhed 2> ik?

10 M *(ler)*

11 L *Og siger »nu skal I bare se hvordan vi har fundet ud af at I skal gøre det« ik'?*

12 M *Mm.*

13 L *det er det der det jo med du har et godt – solidt ståstykke bedre steder (mener formentlig »ståsted begge steder«) det synes jeg også på sigt er noget der er vigtigt. Fordi at at, det, det tror jeg det sikrer relevansen af det vi laver, og og brugbarheden af det.*

14 M *Mm.*

...

15 L *(lang pause, L skriver) Har du mere?*

16 M *Ja. Fortsat at kunne arbejde med teknologiudvikling. (lang pause, L skriver) Og egentlig synes det her det er – helt ideelt sådan som det er nu altså – dels være med i nogle kortsigtede ting og, fingrene nede i suppen og alt det der*

17 L *Ja.*

18 M *men jo også så samtidig kan være med til at planlægge nogle af de ting som, som sker på langt sigt.*

19 L *Ja. Godt. Men sådan tror jeg da også bare det skal blive ved med at være.*

20 M *Ja ja.*

...

21 L *(skriver) Så. (lang pause, L skriver) Ellers mere?*

22 M *Ja. Ja så har jeg, hvad hedder det nu er jeg jo projektleder for, for det her projektteam, og det er vel også sådan en – hvad skal man sige – karriere på længere sigt. Det er vel også at (lang pause)*

- 23 L *Til-, tilløb?*
- 24 M *Hvad skal man sige.*
- 25 L *Ja. (lang pause)*
- 26 M *At have, have en projektlederrolle eller – noget lignende altså jeg ved ikke hvad, hvad skal man sige hvad. Det er jo ligesom hvad arbejdsopgaver der er og hvad muligheder der byder sig og sådan noget.*
- 27 L *HD altså. Som jeg hører dig. Undskyld?*
- 28 M *Ja. Det, det er helt fint at være projektleder på det her projekt. (lang pause)*
- 29 L *Og, men men du, men det vil sige du har, du har, har både hjertet i det dybt tekniske.*
- 30 M *Mm.*
- 31 L *Og og så vil også gerne, altså du vil vel gerne være en god – projektleder – for at kunne styre de der dybtekniske ting.*
- 32 M *Ja.*
- 33 L *Men omvendt så er det ikke sådan du er i-, du er ikke parat til, og og sige nej nu ikke mere teknik nu er det rå projektledelse jeg vil køre.*
- 34 M *Nej, det er jeg ikke, nej.*
- 35 L *Jeg kan lige sige og, og det, det tror jeg*
- 36 M *Det er sådan, det er – meget godt formuleret – det der – med at begge dele er*
- 37 L *Ja. Jeg ka- jeg kan lige tilføje til det at <fornavn>, <fornavn> eller det det er stadigvæk ikke noget der of-fentliggjort nogen steder men, han vil gerne lave en eller anden form for projekt – leder uddannelse, også en form for uddannelse for faglederne.*
- 38 M *Ja.*
- ...
- 39 L *Men på sådan et – basalt niveau, altså, indgangsniveauet.*
- 40 M *Mm.*
- 41 L *Og og og der har jeg, der har han så spurgt hvem der kunne være af interesse der har jeg nævnt dit navn også.*
- 42 M *Okay. Hmhm.*
- 43 L *Om om om, om du kan komme i første bølge eller videre det ved jeg ikke*
- 44 M *Ja.*
- 45 L *Men men, men jeg håber det er okay fordi at jeg synes det er*
- 46 M *Jaja. Det er godt nok.*
- 47 L *Det vil være naturligt for dig, netop for at styrke din projektlederrolle men også sådan i det hele taget.*
- 48 M *Mm.*
- ...
- 49 M *Ja. Jamen det kunne være spændende.*
- 50 L *Ja.*
- 51 M *At lære noget om de der ting.*
- 52 L *Ja.*
- 53 M *Såh. (lang pause)*
- 54 L *Mere til den?*
- 55 M *Ellers har jeg ikke mere af sådan (lang pause)*
- 56 L *Så er der noget der hedder ros og ris til leder.*

Samtaleskemaet og kæden af rekontekstualiseringer

Uddraget viser en hel rubrik fra samtaleskemaet, dog med nogle udeladelser, af hensyn til fyldigheden. Lederen indleder i 1 behandlingen af rubrikken »uddannelse og karriere på længere sigt« simpelt hen ved at konstatere dens eksistens. Det samme gør han i 56, hvor behandlingen af »ros og ris til leder« indledes. Skemaet er i den grad samtalsens forudsatte grundlag at lederens blotte konstatering af at en given rubrik findes i det, kommer til at fungere som et krav til medarbejderen om at producere tale i relation til rubrikken, jf. 1.

Uddrag (1) viser at samtaleskemaet på forskellige måder strukturerer MU-samtalen, som fremstår som en 'rekontekstualisering' af skemaet (Fairclough 1992; Linell 1998a). Linell definerer rekontekstualisering som »the dynamic transfer-and-transformation of something from one discourse/text-in-context to another« (1998a, 144-145), hvor det der overføres, kan være alt fra konkrete formuleringer eller udtryk i en forudgående tekst til betydninger eller betydningsmønstre, tankegange, perspektiver, osv. i en forudgående diskurs eller attituder og handlemønstre i en forudgående praksis.

MU-samtalen er et led i en kæde af rekontekstualiseringer. Kæden, eller rettere en del af den, for der er mange andre rekontekstualiseringer end dem jeg kommer ind på her, kan skematisk angives som nedenfor, hvor tegnet ϵ angiver en rekontekstualiseringsrelation.

samtaleskema(spørgeskema) ϵ
MU-samtale(interview) ϵ
arbejdsaftale(dokument)

Samtaleskemaet og medarbejderens udfyldelse af det rekontekstualiseres i MU-samtalen og denne rekontekstualiseres i en arbejdsaftale. Der udarbejdes et dokument som resumerer MU-samtalen, og det skriver medarbejderen og lederen efterfølgende under.

Rekontekstualiseringerne har en række effekter i MU-samtalerne. Rekontekstualiseringen af samtaleskemaet i MU-samtalen gør samtalsens afvikling procedural. Skemaet fungerer, i hvert fald i hovedparten af samtalen, som en køreplan med på forhånd fastlagte stationer: rubrikkerne gennemgås mundtligt efter tur. I (1) spørger lederen med mellemrum, i 15, 21 og 54, om medarbejderen »har mere« at sige, underforstået i relation til den aktuelle rubrik. Proceduren

er at hver rubrik itereres indtil den ikke afføder mere tale, jf. 54-56.

Den procedurale afvikling betyder noget for interaktionens form og samtalsens symmetri. I og med at lederen læser rubrikkerne op, får han en funktion som styrende interviewer og skemaet reinkarnerer som interviewguide. Samtalen bliver dermed asymmetrisk. Resultatet bliver som vist i tabel 1 til 5 at lederen dominerer samtalekategorien 'procedure'.

Rekontekstualiseringen af MU-samtalen i arbejdsaftalen har også effekter i MU-samtalen. En af disse angår samtalsens lydlig og grammatisk organisation. I (1) figurerer en del pauser, og nogle af disse er så lange at de i levende interaktion kunne være betydningsbærende på forskellige måder (Jaworski 1993), eller tegn på interaktionelle sammenbrud (Erickson & Schultz 1982), jf. 15, 16, 21. Men ingen af delene er tilfældet; der holdes pauser fordi lederen er i gang med at skrive, han udfylder en genpart af skemaet. I 16 og 18 indretter medarbejderen ligefrem sin syntaks derefter. Hans replikker indeholder en række subjektløse konstruktioner af infinitivkarakter: »at kunne arbejde med teknologiudvikling«, »være med i (...) kortsigtede ting«, »kan være med til at planlægge (...) på langt sigt«. Det er en opremsning i stikord som understøtter den nedskrivning lederen er i gang med.

Genparten skrives efterfølgende under af begge parter. Samtalskemaet bliver dermed også et kontraktforlæg, og de kommunikative handlinger som udføres, får overordnet karakter af løftegivning (Austin 1962). Rekontekstualiseringen af MU-samtalen i arbejdsaftalen kan dermed få betydning for den grad af forpligtelse parterne føler i MU-samtalen. Den er nemlig ikke bare en uforpligtende snak, men også en forpligtende forhandling.

Rekontekstualiseringerne gør MU-samtalen til et guidet interview der udføres med det eksplicite formål at fremstille en kontrakt til underskrivelse der beskriver det kommende års arbejde, især for medarbejderens vedkommende. Man kan sætte spørgsmålstejn ved om den form for interaktion stilmæssigt lader sig forene med begreber som dialog og ligeværdighed.

Cykler

MU-samtalens struktur kan tegnes som i tilstandsdiagrammet herunder. Diagrammet beskriver den algoritme² der opstår ved rekontekstualiseringen af samtalskemaet i MU-samtalerne: 1) Lederen nævner en ny rubrik. 2) Medarbejderen fortæller hvad han har skrevet under rubrikken. 3) Lederen reagerer på svaret. 4) Rubrikken itereres ved hjælp af formler som »har du mere?«, e.l. 5) I bekræftende fald indledes en ny 'inderste cyklus' bestående af svar, reaktion og iteration. 6) I benægtende fald indledes en ny 'yderste cyklus' ved at en ny rubrik nævnes.

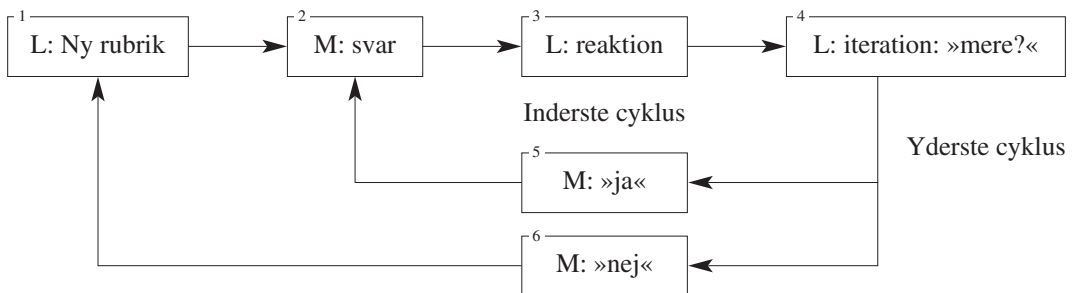
Uddrag (1) består af en tur rundt i den yderste cyklus, 1-2-3-4-6, der indeholder flere ture rundt i den inderste cyklus, 2-3-4-5. I tilstand 1, 4, 5 og 6 udføres den eksplicite regulering af cykler inden for hver rubrik. Efterhånden som parterne kommer ind

i rutinen kan reguleringen blive relativt automatiseret; i (1) udføres den kort og konstant, med brug af nogle få ord, jf. fx 15, 21 og 56. Hovedparten af talen falder i tilstandene 2 og 3.

Hvis der ikke var nogen tilstand 3, ville samtalerne være rene interview, de ville så bestå i at medarbejderne svarede på en række spørgsmål, dvs. rubrikker som lederne remsede op. Men i og med at lederne reagerer på medarbejdernes svar, er der åbnet en mulighed for dialog, og det hænder ret ofte i MU-samtalerne at tilstand 2 og 3 ikke former sig som klart adskilte monolitiske indlæg, men snarere som uformel samtale hvor ordet skifter livligt og spontant. Og det hænder også ofte at de monolitiske indlæg efterfølges af spontane udvekslinger. Den slags udviklinger væk fra den mere skarpt skårne algoritme i figur 1 illustrerer (1) imidlertid ikke.

I (1) kører parterne tre ture i den inderste cyklus: 2-16, 16-22 og 22-54 før rubrikken lukkes i 55. I det følgende vil jeg fokusere på den sidste af de tre. Den indledes i 22 efter at medarbejderen har accepteret endnu en iteration af rubrikken »uddannelse og karriere på længere sigt«. I 21 er samtalen i tilstand 4: lederen itererer rubrikken. Samtalen går så i tilstand 5: medarbejderen tilkendegiver at »have mere« til rubrikken, jf. 22, og herefter tilstand 2: medarbejderen

Figur 1: MU-samtalens tilstande



svarer påny på rubrikken. Det nye moment, som har gjort det relevant at holde rubrikken åben, er medarbejderens position som »projektleder«, jf. 22.

Medarbejderen giver i sit svar tydeligt udtryk for usikkerhed. Der er talrige 'hedges', dvs. modificerende, udblødende udtryk (Coates 1988; Tannen 1984). Der er fx adverbiet »vel«, jf. 22. Der er hypotagmer³ hvor referenceforholdene er modificeret i retning af det upræcise: »sådan en ... karriere«, jf. 22, »en projektlederrolle eller – noget lignende«, jf. 26, »og sådan noget«, jf. 26. Der er en såkaldt svag udgang, jf. 22. Og der er, måske mest påfaldende, et antal hele sætninger der udtrykker usikkerhed: 22: »hvad hedder det«, »hvad skal man sige«, 24: »Hvad skal man sige«, 26: »altså jeg ved ikke hvad, hvad skal man sige hvad«.

Man kan sige at medarbejderen med sin usikkerhed inviterer lederen til at tage ordet, og det gør lederen så i 27 og 29. Her går samtalen i tilstand 3, og i resten af cyklen, ned til 54, hvor samtalen går i tilstand 4, producerer lederen det meste af talen.

Lederens første reaktion i 29, 31 og 33 har bedømt efter ordlyd og syntaks opklarende eller afklarende karakter. Og det er vel også hvad medarbejderen med sin usikkerhed inviterer til. »Men det vil sige«, siger lederen i 29, og dernæst følger et antal fremsættende sætninger i præsens med »du« som subjekt. Lederen udlægger hvad medarbejderen mener om sin projektlederrolle, og denne kan formentlig så protestere hvis beskrivelsen ikke rammer.

Her kan det så være interessant at undersøge forholdet mellem udlægningen og det udlagte, dvs. lederens udsagn og medarbejderens forudgående udsagn. Lederens udlægning griber tilbage i den foregående cyklus, jf. 16 og 18. I 29 taler lederen om at have »hjertet i det dybt tekniske«. Det fin-

der man en klar parallel til hos medarbejderen i 16; han taler om »teknologiuudvikling« og om at have »fingrene nede i suppen«.

I 31 taler lederen om at medarbejderen »vel« gerne vil være en »god projektleder«. Det finder man paralleller til i 18 og 28. Men parallellerne er denne gang ikke så klare. Der er en betydningsforskel mellem lederens formulering: »en god – projektleder – for at kunne styre de der dybtekniske ting« og medarbejderens formulering i 18: »være med til at planlægge nogle af de ting som, som sker på langt sigt«. Betydningsforskellen har bl.a. at gøre med hierarkisering: styring foregår i en hierarkisk relation, det gør fælles planlægning ikke. Der er også en betydningsforskel mellem medarbejderens erklæring i 28 om at det er »helt fint« at være projektleder, og lederens formulering om at være »god« til det. Medarbejderen udtrykker ikke noget ønske om at kvalificere sig og opnå et bestemt niveau: han siger at han godt kan lide funktionen, ikke at han gerne vil mestre den.

I 33 modstiller lederen de to funktionsområder, »teknik« og »rå projektledelse«, ved at fremstille dem som progressive faser i et karrieremæssigt udviklingsforløb som man kan være mere eller mindre »parat« til at skifte mellem. Og han taler om at medarbejderen ikke er parat til at fuldføre det skift, til at »sige nej nu ikke mere teknik«. Det bekræfter medarbejderen i 34 og 36, og han har også tidligere, i 16, erklæret sin hang til det tekniske. Men betragtningen om udviklingsfaser introduceres af lederen, den finder man ikke i medarbejderens replikker.

Udlægningen indeholder dermed perspektiver man ikke finder i det udlagte: opkvalificering inden for ledelse og en karrieremæssig bevægelse i retning af ledelse. Man kan sige at lederen rekontekstualiserer medarbejderens udsagn; han indsætter dem

i en karrierediskurs der opererer med en udviklingsopfattelse hvor »rå projektledelse« afløser engagementet i det »dybtekniske«, hvor det at gøre karriere er ensbetydende med at kvalificere sig til at få og at opnå ledelsespositioner.

I 37 til 48 forklarer lederen at han allerede har handlet i forhold til det indførte perspektiv ved uformelt at tilmelde medarbejderen et ledelseskursus. »Det vil være naturligt for dig«, siger lederen, og medarbejderen erklærer sin enighed og interesse bl.a. i 49 og 51. Og derefter lukkes cyklen i 54 og 55. I pausen mellem 55 og 56 hører man lederen skrive, og man må formode at det skriftlige resume af MU-samtalen kommer til at indeholde et beslutningsreferat af udvekslingen.

Tre problemområder

Det vi er vidne til i 22 til 54 er en af de adskillige begivenheder der skaber en leder. Medarbejderen bliver placeret i en gunstig position; han rekrutteres som potentielt lederemne. I den efterfølgende samtale med mig fortæller han at han er godt tilfreds med MU-samtalen og dens udfald (mere herom nedenfor). Men jeg vil alligevel udpege og diskutere tre problemer.

– *interaktionens form*

Det første problem har at gøre med interaktionens form. De ledelsesmæssige idealer foreskriver en ligeværdig dialog, hvor lederen med fordel kan stille åbne spørgsmål og ikke styre medarbejderen – i det hele taget i vidt omfang overlade til medarbejderen at sætte ord på og dermed at tage ansvar for samtalens konklusioner.

I (1) er det til diskussion om parterne ikke er på kollisionskurs med sådanne idealer. Det er problematisk at lederen som forklaret ovenfor indfører et nyt perspektiv i

medarbejderens tale. Stilen er godt nok ikke kommandobaseret, og samtalen er ikke kraftigt hierarkiseret. Lederen giver således temmelig eksplicit medarbejderen mulighed for at sige fra. Han bruger på kritiske steder ytringer der har spørgsmålsfunktion, selv om de i den grammatiske form er fremsættende sætninger, jf. 31, 33 og 45. Og medarbejderen opfatter tydeligt nok spørgsmålsfunktionen, han svarer nemlig, jf. 32, 34 og 46. Han deltager i det hele taget på alle trin i processen ved at samtykke, eksplicit og omhyggeligt, jf. fx 32, 34, 36, 46, 49 og 51. Men det er også alt hvad han gør; han er aktiv for så vidt angår tilkendegivelsen af sin enighed, men passiv for så vidt angår formuleringen af og dermed konstruktionen af udviklingsperspektivet.

Men selv om samtalen ikke er kommandobaseret, er medarbejderens adgang til at sige fra i realiteten begrænset. Når lederen i 31 siger »altså du vil vel gerne være en god – projektleder – for at kunne styre de der dybtekniske ting«, ligger der i ytringen på flere måder en opfordring til at medarbejderen skal svare bekræftende. Ytringen er en sætning i fremsættende form. Og selv om den indeholder adverbiet »vel«, der udtrykker at afsenderen kun formoder at ytringens udsagn er sandt, må medarbejderen erklære sig uenig med lederen for at sige fra – og det er mere truende for lederens 'face', og dermed mere socialt farefuldt for medarbejderen, end at være enig (Goffman 1955; Leech 1983).

Sætningen indeholder desuden et såkaldt 'circumstantial of purpose', et led der specificerer formålet med det sagsforhold der fremføres (Halliday 1994). Det skyldes at lederen bruger en argumentativ formel: jeg formoder du gerne vil A for at kunne B. Den formodning er kun meningsfuld hvis dens præmisser er opfyldt: hvis B faktisk

forudsætter A og hvis B faktisk er noget medarbejderen gerne vil. Lederen går altså uden videre ud fra at medarbejderen gerne vil »styre de der dybtekniske ting« og at forudsætningen for at kunne det er at blive en »god projektleder«; han taler som var det på forhånd etablerede sandheder. Det lederen tematiserer, er disse præmissers logiske konklusion: om medarbejderen så ikke også ønsker at »være en god projektleder«. Skal medarbejderen erklære sig uenig, må han altså tematisere og problematisere udtalte præmisser. Hvor vanskeligt det kan være, illustreres af den ovenstående analyse, og selve regnearbejdet er endda det mindste. Værre er det at stemningen vil lide skade.

Medarbejderens muligheder for at sætte ord på sine karriereønsker består i at han kan stå af og modsætte sig – i en vis forstand i at gøre samtalen problematisk. Mere åbne alternativer ville han naturligvis have haft hvis lederen ikke på forhånd havde defineret en bevægelsesretning og et udviklingsperspektiv.

– et snævert udviklingsbegreb

Det andet problem har at gøre med selve udviklingsbegrebet. Medarbejderen positioneres i (1) af lederen i en udviklingsdiskurs med visse karakteristika; visse faglige bevægelser er at forstå som udvikling, oven i købet som »naturlig« udvikling, jf. 47. At en naturlig karriereudvikling skulle være at bevæge sig i retning af stadig mere ledelse, jf. 31 og 33, harmonerer med et såkaldt »klassisk karrierebegreb« (Larsen 1997). Hermed menes et karrierebegreb der hviler på en række organisatoriske forudsætninger som er problematiske bl.a. i forhold til de ledelses- og organisationskulturelle idealer jeg har nævnt i indledningen. Larsen anfører at det klassiske karrierebegreb forudsætter et hierarki man kan arbejde sig op igennem,

og dermed en hierarkisk opbygget virksomhed med en relativt stabil struktur. Han anfører også som en begrebsmæssig forudsætning at forholdet mellem virksomhed og medarbejder er asymmetrisk, at begrebet giver mening i en verden hvor virksomheder placerer medarbejdere i og flytter medarbejdere rundt mellem givne organisatoriske positioner, og således er styrende for og råder over medarbejderes udvikling.

Men det skulle ikke gerne være en sådan virkelighed samtalen faktisk udføres i. Virksomhedens personalepolitik er bestemt ikke at styre og råde over medarbejderes udvikling, og fasttømrede hierarkier og organisationsstrukturer er heller ikke på dagsordenen. Derfor er det problematisk at samtalen tager udgangspunkt i det klassiske karrierebegreb. Her kan man, med Larsens ord, overveje om samtalen »er inde på et galt spor, primært fordi de forudsætninger som klassisk karriereudvikling hviler på, ikke er opfyldt« (ibid., 2).

Alternative udviklingsbegreber er blevet formuleret fx af Schein (1997), der påpeger at udvikling kan have mange andre kardinalpunkter, eller 'ankre' som han kalder det, end netop ledelse. Schein anfører 8 karriereankre, hvoraf ledelse er ét. Blandt disse kan nævnes 'livsstil', hvormed der bl.a. refereres til et 'livssystem', til muligheden for at afbalancere engagementer i og uden for arbejdet sådan at der opnås et sammenhængende liv. Når man er gift og partneren også arbejder, kan det handle om at »integrere to karrierer med to forskellige personlige og familiemæssige hensyn for at skabe et sammenhængende mønster« (ibid., 89). Schein har vist ved empiriske studier i 1980'erne i USA at dette anker er meget udbredt. Måske kunne det have været relevant at inddrage det som et udviklingsrelevant tema i MU-samtalen.

Karriereankre er som oftest ubevidste,

mener Schein, men ikke desto mindre helt afgørende for de valg medarbejdere træffer i karrieremæssig henseende (ibid., 86). Derfor er det en oplagt fordring til MUSamtaler at de skal medvirke til en afklaring og bevidstgørelse af medarbejderes karriereankre og dermed motivation, engagement og drivkraft.

– en overskuende leder

Det tredje problem har at gøre med samtalsens udgangspunkt for så vidt angår lederens muligheder for at overskue medarbejderens udviklingsbehov. Inden for DLO opfattes det som en myte at ledere kan overskue de cykler som medarbejderes læring bevæger sig i (van Hauen m.fl. 1998). Når man taler om cykler i den forbindelse, er det fordi medarbejdere i stadigt omskiftelige arbejdssammenhænge antages at lære deres arbejde adskillige gange i løbet af deres tid på arbejdsmarkedet; der er ikke på det senmoderne arbejdsmarked noget sammenfald mellem livscyklus og læringscyklus. Resultatet er at overblikket over de relevante læringskrav ikke befinder sig hos ledere, men derimod hos medarbejdere (Senge 1990; van Hauen m.fl. 1998; Schein 1997). Van Hauen m.fl. betragter myten som hæmmende for læring, og problemet må bestå i at en leder der tror sig overskuende, står i fare for at træffe beslutninger for medarbejderen og for at flytte medarbejderens fokus væk fra de kompetencer der egentlig er relevante.

Man kan overveje om ikke parterne i (1) på flere måder tager udgangspunkt i at lederen kan overskue medarbejderens læring. Lederen menes øjensynligt at vide hvad det er »naturligt« for medarbejderen at gøre for at udvikle sig fagligt, og han tager skridt som medarbejderen ikke er vidende om for at sætte den udvikling i gang (foreslår medarbejderen som deltager på et ledelseskursus).

Medarbejder beskriver, leder beslutter

Inden for hver cyklus bevæger samtalen sig fra beskrivelse af forskellige forhold i arbejdet til beslutning af handletiltag; det er et mønster der gentager sig. Man kan også formulere det sådan at samtalen inden for hver cyklus besvarer forskellige spørgsmål, først spørgsmålet 'hvordan forholder det sig?' og dernæst spørgsmålet 'hvad gør vi ved det?'.

I de tre cykler i (1) beskrives forhold i arbejdet i replikkerne 2-6, hvor medarbejderen taler om at være engageret i to forskellige virksomheder, 16-18, hvor medarbejderen giver udtryk for at han synes det er »helt ideelt« både at arbejde med et kort og et langt sigte, og i 22-31, hvor medarbejderen taler om at han har en »projektlederrolle«. Handletiltag beslutes i de tre cykler fx i 7, hvor lederen siger at medarbejderen skal »stå tungest i udviklingsafdelingen«, i 19, hvor lederen siger at tingenes tilstand skal være uforandret, og i 41-48, hvor lederen siger at medarbejderen skal på »lederuddannelse«.

I nogle tilfælde er der en skarp grænse mellem beskrivelse og beslutning, i andre er det en flydende overgang. Det er det fx i den sidste cyklus, hvor lederens omskrivning af medarbejderens udsagn i 27-33 danner overgang mellem beskrivelse af arbejdet og beslutning af handletiltag.

Parterne sætter sig på hver deres del af processen. I beskrivelsen af arbejdet er især medarbejderen aktiv, i beslutningen af handletiltag er især lederen aktiv. Det følgende mønster opstår, hvor tegnet \Rightarrow betyder medfører eller afføder:

medarbejder:
beskrivelse \Rightarrow leder:
beslutning

Det samme mønster ser man i de kvantitative resultater: medarbejdere er aktive i kategorien fortid, ledere i kategorien fremtid.

Hvis lederes funktion generelt var at lede og fordele arbejdet, ville det ikke være påfaldende. Men inden for paradigmer som DLO og coaching er en leders opgave netop ikke at lede og fordele arbejdet, men derimod at skabe optimale betingelser for læring. Og det må være til diskussion om det er læringsoptimalt at nøjes med at beskrive arbejdet. En kritisk fase i en læringsproces er vel overgangen fra oplevelsen og beskrivelsen af et problem til overvejelser af og formuleringen af hvordan man skal handle for at løse problemet. Når medarbejdere ikke krydser det farvand ved egen kraft, kan der blive tale om indlæring og passiv erfaringsdannelse.

Enighed om asymmetri

Den ideelle fordring til MU-samtalens parter må være at medarbejderen skal tage mere del i beslutningen af handletiltag. Når virkeligheden imidlertid falder ud som den gør, skyldes det ikke den ene eller den anden parts adfærd alene, men at parterne øjensynligt samarbejder om at skabe asymmetri. Samarbejdet finder sted ved at medarbejderen i tilstand 2 udtrykker usikkerhed, hvorefter lederen i tilstand 3 sætter tingene på plads. Sådanne usikkerhedsudtryk ser man fx i 4 og til overflod i 22-26, og i begge tilfælde er resultatet at lederen tager ordet og formulerer handletiltag, jf. 5-14 og 29-48. Samarbejdet finder også sted ved at medarbejderen accepterer og ofte ligefrem giver handletiltagene anerkendende ord med på vejen, jf. 20, 36, 49. Asymmetrien udtrykkes i en fuldstændig harmonisk samtale, og det tyder på at parterne er enige om at gå ud fra en relativt traditionel og altså asymmetrisk opfattelse af forholdet mellem

leder og medarbejder. Og det er påfaldende i en virksomhed som ellers på flere måder har implementeret den senmoderne ledelsesdiskurs.

At parterne faktisk samarbejder, bekræftedes også i min efterfølgende samtale med medarbejderen. Med hensyn til relationen til lederen udtrykte medarbejderen utvetydigt at forholdet var positivt og tillidsfuldt. Han opfattede lederen som åben, kreativ og fagligt dygtig. Om samtalen udtrykte han med samme klarhed at han havde fået sagt alt hvad han ville; han sad ikke tilbage med kritik eller indvendinger som ikke var blevet rejst. Han var generelt meget tilfreds med samtalen, både hvad angår den stemning den førtes i, og hvad angår dens udfald.

Der er dermed ikke tale om at en leder kuer en medarbejder eller overtaler en medarbejder til at følge en karrierevej som han ikke ønsker at følge. Der er snarere tale om at en leder åbner nogle muligheder som medarbejderen bagefter oplever som hensigtsmæssige og rigtige. Det er der bestemt ikke noget odøst i, og der er ingen tvivl om at medarbejderen faktisk oplevede samtalen som motiverende.

Problemerne opstår først når en ledelsesteoretisk ramme appliceres. I forhold til idealer som læring og demokrati er der problemer, simpelthen fordi initiativerne, den selvstændige tænkning og formulering af handlemuligheder, den ansvarlige forholden sig til hvordan medarbejderen passer ind i virksomheden, kommer fra lederen.

Hvad læring angår, ser vi et potentiale der tabes. MU-samtalen kunne have været et forum hvor medarbejderen kunne formulere sine holdninger og mål i forhold til arbejdet og hans fremtid i det, hans udvikling og karriere. Muligheden for at koncipere og formulere selvstændige og ansvarlige bud på de forhold er en mulighed for læring, og

den mulighed forspildes. Ved at forholde sig mere bredt til sin karriere i henhold til det karrierebegreb som Schein (1997) har vist den empiriske relevans af, ville medarbejderen have haft lejlighed til at træne sine evner til at samtænke de mange forhold, også uden for arbejdet, som motivation og trivsel i arbejdet afhænger af. Det levnes der ikke plads til i en samtale af case-studiets karakter.

Hvad demokrati angår, ser vi på samme måde en lejlighed der forsømmes. Den reelle indflydelse som medarbejderen kunne have fået hvis han havde haft, dvs. både fået og taget, en mere aktiv og initiativstærk rolle i kommunikationen, realiseres ikke. En ligeværdig samtale bliver det aldrig.

Problemerne bliver først synlige når en ledelsesteoretisk ramme appliceres, men der er ikke af den årsag kun problemer i teorien. Medarbejderens tab af læring er et praktisk tab af kvalifikationsudvikling for virksomheden. Medarbejderens manglende forhold til sin karriereudvikling kan give bagslag i form af tab af motivation. Medarbejderens passive rolle i kommunikationen kan blive et tab af viden for lederen.

Rammer og grundlag

Et interessant spørgsmål er om der er noget i rammerne og grundlaget for MU-samtaler der gør samtalen problematisk.

Her kan man spekulere over om den senmoderne ledelsesdiskurs faktisk er i konflikt med den organisatoriske virkelighed, om parternes udgangspunkter simpelthen er grundlæggende forskellige fordi de objektivt har forskellige positioner og handlemuligheder i organisationen. Oplevelsen er nok at lederen er den part der har muligheder for opad i organisationen at bane vejen for handletiltagene, at lederen er den person

der faktisk ved hvad der kan lade sig gøre og hvad der ikke kan lade sig gøre, at lederen er den part der i praksis leder og fordele arbejdet – uanset om det er en organisationsteoretisk tidssvarende og adækvat opfattelse af ledelse eller ej. Og den oplevelse er rimelig nok: medarbejderen i (1) har helt simpelt ikke mulighed for at sende sig selv på ledelseskursus; hvad det og meget andet angår, er lederen 'gatekeeper'. Men medarbejderen kan gøre noget andet: han kan sige til lederen at han ønsker at komme på ledelseskursus, at han opfatter sig selv som en medarbejder der skal have en karriere af den karakter. Og lederen kan tilsvarende spørge sig frem til hvordan medarbejderen opfatter sine udviklingsmuligheder, i stedet for at forudsætte og angive en enkelt mulighed. Selv om den organisatoriske virkelighed sætter visse grænser, kan MU-samtalen alligevel udføres mere eller mindre i overensstemmelse med de teoretiske idealer.

Man kan også overveje om det forhold at samtalen baseres på et samtalskema, kan trække i en læringshæmmende retning. I det ovenstående tilfælde gør skemaet samtalen til et interview hvor lederen spørger ud fra og medarbejderen svarer ud fra skemaet. I den forbindelse fremstår lederen som skemaets og i det hele taget samtaltalens ejer. Det viser sig kvantitativt ved at det overvejende er lederen der producerer talen i kategorien procedure, som omfatter alle samtalestyrende handlinger. Her opstår en asymmetri: lederen 'udfører' samtalen, medarbejderen er 'til samtale'.

Senere i forløbet genskriver skemaet som en arbejdsaftale der beskriver medarbejderens og i nogen grad også lederens handlingsmæssige forpligtelser i og mål med arbejdet i det kommende år. Derfor bliver det et grundlæggende krav at MU-samtalen skal udmønte sig i nogle handlingsanvisninger, og helst nogle der er så

simple og klare at de kan skrives ned og anvendes i en evaluering af arbejdet i den næste MU-samtale. Hvis der lurer en læringsmæssigt hæmmende latent opfattelse af lederen som en overskuende fordeler af arbejdet, så kan dette handlingsanvisningskrav meget vel være blandt de udløsende faktorer. Lederen kan opfatte det som sit ansvar at den skriftlige aftale bliver rettet ind efter organisationens mål og værdier. Er det tilfældet, lægger skemaet et pres især på lederen om at formulere handletiltag.

Kultur

Der synes altså at være indbyggede modstande og faldgruber forbundet med MU-samtalen i forhold til realiseringen af de ledelsesteoretiske idealer. Vil disse modstande så true det ledelsesteoretiske projekt altid og nødvendigvis eller undertiden og under visse forudsætninger? Det kan man ikke svare på ud fra dette studie. Men der er noget der tyder på at truslen i dette tilfælde også kommer et andet sted fra.

Efter min mening er det meget vigtigt at notere sig at parterne øjensynligt ikke oplever noget problem; de oplever tværtimod MU-samtalen som vellykket og komplet. Der er altså ikke nogen 'restmængde', ingen virkelighed om arbejdet som er undsluppet MU-samtalen. Der er ikke noget der tyder på at deltagerne horisont er anderledes sammensat eller at deres tænkning om arbejdet skulle være dybere eller mere overfladisk end hvad der faktisk kommer frem i MU-samtalen. Og her rører vi ved nogle afgørende forudsætninger. Deltagerne er, ganske simpelt, fra et ledelsesteore-

tisk perspektiv ret godt tilfredse med lidt: de oplever ikke at de mangler et nuanceret Schein'sk karrierebegreb og en opfattelse af professionel kommunikation som en arena der fordrer selvstændig stillingtagen og ansvarlighed. De oplever at de sagtens kan gennemføre en MU-samtale der er endog særdeles vellykket.

Problemet er dermed ikke at MU-samtalen tvinger parterne til at kommunikere anderledes end de ville have gjort i et andet regi, i et mere dagligdags regi, eller hvad det nu kunne dreje sig om. Problemet er snarere det omvendte, nemlig at MU-samtalen giver parterne plads til, hvis ikke ligefrem lejlighed til, at videreføre en temmelig reaktionær kommunikativ praksis.

Det synes altså at kunne være et spørgsmål om kultur: om at deltagerne i MU-samtalen går ud fra andre værdigrundlag og vurderer efter andre normer end dem der dikteres af den senmoderne ledelsesdiskurs – og af virksomhedens formulerede ledelsesstrategi.

Undersøgelsen demonstrerer at der inden for organisatoriske rammer der er tilrettelagt efter forskrifterne, kan videreføres en kommunikativ praksis som forholder sig problematisk til de selv samme forskrifter. En konklusion kunne være at virksomheder der vil implementere den senmoderne ledelsesdiskurs, må opruste over en bredere front. Det kan dreje sig om at bevidstgøre de (sub-)kulturelle normer hos ledere og medarbejderne, fx i forhold til hvilke faggrupper de kommer fra, og om at forholde sig praktisk til de styrker og svagheder normerne afsætter i deres kommunikation.

Noter

1. Undersøgelsen er udført som en del af projektet 'Democracy in Language', et sprogvidenskabeligt forskningsprojekt finansieret af Statens Humanistiske Forskningsråd.
2. En algoritme er en fastlagt rækkefølge af handletiltag der løser et givet problem.
3. Med hypotagmer (egtl. nominalhypotagmer) menes her forbindelser der indeholder navneord eller pronomener og omgrænsende adled. I »sådan en uddannelse« er »uddannelse« hypotagmets kerne, og dets betydning eller reference gøres lidt upræcis ved hjælp af adledet »sådan en«.

Litteratur

- Austin, J. L. (1962): *How to Do Things with Words*, London, Clarendon Press.
- Bell, Alan (1997): Language Style as Audience Design, i N. Coupland & A. Jaworski (eds.): *Sociolinguistics. A Reader and Sourcebook*, London, MacMillan Press.
- Bøjesen Andersen, K. & Agø Hansen, C. (1999): Intern læring – tayloristisk praksis eller helhedsorienteret udvikling, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, årg. 1, nr. 4, 64-83.
- Coates, J. (1988): Gossip Revisited: Language in All-Female Groups, i J. Coates & D. Cameron (eds.): *Women in Their Speech Communities*, London, Longman.
- Erickson, F. & Shultz, J. (1982): *The Counselor as Gatekeeper. Social Interaction in Interviews*, New York, Academic Press.
- Fairclough, N. (1992): *Discourse and Social Change*, Cambridge, Polity Press.
- Goffman, E. (1955): On Face-Work: An Analysis of Ritual Elements in Social Interaction, i *Psychiatry*, 18, 213-31.
- Halliday, M. A. K. (1994): *An Introduction to Functional Grammar. Second Edition*, London, Edward Arnold.
- Hein-Sørensen, T. (1997): *Organisation og forandring – den lærende organisation*, København, Børsens Forlag A/S.
- van Hauen, F., Strandgaard, V. & Kastberg, B. (1998): *Den lærende organisation*, København, Peter Asschenfeldts nye Forlag.
- Jaworski, A. (1993): *The Power of Silence. Social and Pragmatic Perspectives*, London, Sage Publications.
- Knudsen, H. (2000): Demokrati på arbejdspladsen – hvorfra og hvorhen?, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, årg. 2, nr. 2, 69-85.
- Larsen, H. H. (1997): Karriereudvikling og udvikling af karrierebegrebet, i H.H. Larsen (red.): *Karriereudvikling*, København, Dansk Management Forum, 1-12.
- Leech, G. (1983): *The Principles of Pragmatics*, London, Longman.
- Linell, P. (1998a): Discourse Across Boundaries: On Recontextualizations and the Blending of Voices in Professional Discourse, i *Text*, 18, 2.
- Linell, P. (1998b): *Approaching Dialogue. Talk, Interaction and Contexts in Dialogical Perspective*, Amsterdam, John Benjamins.
- Linell, P. & Gustavsson, L. (1987): *Initiativ och respons. Om dialogens dynamik, dominans och koherens*, Linköping, Universitetet i Linköping, Tema Kommunikation.
- Neergaard, C., van Hauen, F. & Kastberg, B. (1998): *Den lærende organisation i praksis*, Peter Asschenfeldts nye Forlag.
- Norusis, M. J. (1993): *SPSS for Windows. Base System User's Guide. Release 6.0*, Chicago, SPSS Inc.
- Schein, E. H. (1997): Karriereankre set i lyset af karriereudvikling i det 21. århundrede, i H.H. Larsen (red.): *Karriereudvikling*, København, Dansk Management Forum, 85-96.
- Senge, P. (1990): *The Fifth Discipline*, New York, Doubleday.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. (1999): *The Dance of Change. The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, London, Nicholas Brealey Publishing.
- Tannen, D. (1984): *Conversational Style. Analyzing Talk Among Friends*, Norwood, New Jersey, Ablex Publishing Corporation.
- Thyssen, O. (1997): *Værdiledelse – om organisationer og etik*, København, Nordisk Forlag.

Whitmore, J. (1992): *Coaching for Performance: A Practical Guide to Growing Your Own Skills*, London, Nicholas Brealey Publishing Ltd.

Yeung, L. N. T. (1998): Linguistic Forms of Consultative Management Discourse, i *Discourse & Society*, 9, 1, 81-101.

Jann Scheuer er lektor ved Institut for dansk Dialektforskning, Københavns Universitet.
e-mail: jann.scheuer@hum.ku.dk