

# Indflydelse i praksis – et perspektiv på vej

*Christian Dyrland Wåhlin-Jacobsen*

Indflydelse hører blandt de temaer, der har fået størst opmærksomhed i den arbejdsrelaterede forskning gennem tiden. Men hvor mange studier er udgået fra, at mulighederne for indflydelse er præget af strukturer på fx arbejdsplads- eller individniveau, argumenterer jeg i denne artikel for, at vores forståelse af indflydelse kan udvikles ved at anlægge et praxisperspektiv. Ud fra dette perspektiv er målet at beskrive og forstå, hvordan indflydelse konkret søges og forhandles på arbejdspladsen med et særligt fokus på de sociale mekanismer, der påvirker indflydelsesprocesserne. I artiklen gennemgås nogle eksisterende praxisorienterede studier af indflydelse, og der præsenteres et eksempel på, hvordan man empirisk kan tilgå praksis fra en etnometodologisk/samtaleanalytisk vinkel. Én central pointe er, at indflydelsesprocesser indeholder forskellige oversete sociale kompleksiteter, som kan begrænse medarbejdernes muligheder for at påvirke forholdene på arbejdspladsen, hvis de ikke håndteres aktivt.

Keywords: indflydelse, empowerment, praksis, etnometodologi, konversationsanalyse

## Introduktion

Indflydelse i arbejdslivet, forstået som medarbejdernes muligheder for at påvirke beslutningsprocesser på arbejdspladsen eller selv at tilrettelægge arbejdets udførelse, hører blandt de ældste og mest omdiskuterede temaer i arbejdslivsforskningen. Interessen for indflydelse skyldes blandt andet, at indflydelsen kan ses som havende en iboende demokratisk værdi og en række positive konsekvenser, både for den enkelte medarbejder, for arbejdspladserne og for samfundet som helhed i form af eksempelvis et forbedret arbejdsmiljø, øgede muligheder for læring og organisatorisk udvikling, og styrkelse af den sociale sammenhængskraft (se bl.a. Hvid et al., 2020). Men lige så velkendt er det, at

medarbejderne ofte kun tilbydes muligheden for at komme til orde, mens ledelsen bibeholder den overordnede kontrol (Markey & Knudsen, 2014). Medarbejderne kan have en oplevelse af, at lovnings om indflydelse er hule eller ledsages af en forventning om, at medarbejderne påtager sig nye opgaver og en mere selvledende rolle (Tynell, 2002). Det kan derfor i praksis være vanskeligt for medarbejderne at opnå væsentlige forbedringer i arbejdsforholdene.

Med tanke på, at denne spænding mellem indflydelsens potentiale og realiteter har været kendt i en række år (se fx Hvenegaard, 2005), synes det relevant at forsøge at revitalisere diskussionen om indflydelse og søge nye strategier for, hvordan arbejdslivsforskningen

kan bidrage til nye erkendelser. I denne artikel vil jeg argumentere for, at nogle relevante aspekter af indflydelsesprocesser har været oversete i den eksisterende forskning, og at vi derfor videnskabeligt bør anlægge et stærkere fokus på, hvordan indflydelse forsøges, opnås, udfordres, forhandles, etc., i praxis.

I artiklen præsenteres et bud på hvilke perspektiver på indflydelse, der har været dominerende i den eksisterende forskning. Jeg argumenterer for, at store dele af litteraturen fokuserer på, hvordan medarbejdernes mulighed for indflydelse er afgrænset 'fra oven' af strukturelle forhold eller 'fra neden' af fx den enkelte medarbejder (eller ledes) forståelser og holdninger. Litteraturen giver os derfor kun begrænset indsigt i hvilke strategier, medarbejdere bruger for at opnå indflydelse i deres daglige arbejdsliv og det sociale samspils betydning i disse sammenhænge.

Som et alternativ præsenteres en praxisorienteret perspektiv, hvor fokus er på handling og samhandling på arbejdspladsen. Praxis har i de senere år fået stigende opmærksomhed i både samfundsvidenskaberne generelt, og i organisations- og arbejdslitteraturen mere specifikt (Buch, 2017; Golsorkhi et al., 2010), eksempelvis i forhold til mikrosociologiske og kommunikative fænomeners betydning for organiseringsprocesser. Som praxis er indflydelse ikke en ting, man har, men noget man *gør*. Ud fra denne forståelse muliggøres og udfordres indflydelse i stedet løbende i konkrete situationer, som medarbejdere og ledere må navigere aktivt i.

Med udgangspunkt i min egen og kollegers forskning om medarbejderinddragende arbejdsmiljøaktiviteter i industrien skitseres det, hvordan man metodologisk og teoretisk kan angribe indflydelse som praxis ud fra en tilgang inspireret af etnometodologi og samtaleanalyse. Denne tilgang hører blandt de centrale inspirationskilder for praxisstudier i arbejdet bredere set.

## Indflydelse i litteraturen

Indflydelse er ét af en række begreber, der betegner, hvordan medarbejdere i større eller mindre grad kan påvirke deres arbejdsforhold. Blandt øvrige begreber findes på dansk inddragelse, deltagelse, involvering, demokrati og selvbestemmelse, mens der i den engelske litteratur diskuteres bl.a. 'participation', 'voice', 'job control' og 'discretion'. Forskellige forhold vanskeliggør en endelig definition og afgrænsning af disse begreber, herunder disciplinære traditioner og en ofte usystematisk anvendelse af termerne (Knudsen et al., 2013). I denne artikel bruges indflydelse som en samlebetegnelse, der henviser til de forskellige og mere eller mindre formaliserede måder, som medarbejdere potentielt kan påvirke deres arbejdsforhold på, med henholdsvis autonomi (indflydelse i forhold til egne, daglige opgaver) og medarbejderinddragelse (indflydelse i forhold til beslutninger på eller over gruppeniveauet) som hovedgrene<sup>1</sup>.

Herudover skelnes der ofte mellem, om indflydelsen vedrører forhold ved selve arbejdet, såsom udstyr eller konkrete arbejdsgange ('production issues') eller mere overordnede spørgsmål med et fordelingsmæssigt aspekt ('distribution issues'), der ud over løn eksempelvis kan indeholde bemanning, eller arbejdspladsens overordnede struktur (Levie & Sandberg, 1991). En anden grundlæggende forskel er, om forholdet mellem medarbejdere og arbejdsgivere eller ledere ses som præget af grundlæggende interesseforskelle (pluralisme; Heery, 2015), eller interesserne ses som grundlæggende overlappende (unitarisme). Endelig kan der skelnes mellem direkte indflydelse, som medarbejderne selv søger igennem fx deres jobmæssige autonomi eller moderne medarbejderinddragende aktiviteter, og indirekte former for indflydelse, som medarbejderne søger gennem repræsentanter på fx gruppe-, arbejdsplads- eller samfunds-

mæssigt niveau (fx gennem fagforeningerne) (Dachler & Wilpert, 1978). For en grundigere diskussion af disse forskellige kategorier med relation til indflydelse, se Sørensen (2013).

For at skabe overblik kan store dele af den eksisterende indflydelsesforskning ses som udgående fra et af tre overordnede perspektiver, som der redegøres for fornedent<sup>2</sup>.

### *Tre perspektiver i den eksisterende forskning*

Det måske mest centrale perspektiv i arbejdslivsforskningen fokuserer på de *institutionaliserede* (og dermed ofte formaliserede) måder, hvorpå medarbejdere kan opnå indflydelse på arbejdet. Indflydelsen kan ske både direkte og gennem medarbejderrepræsentanter, eksempelvis gennem samarbejdsorganisationen, medarbejderinddragende processer eller i selvledende teams. Der er også et fokus på, hvordan mulighederne for indflydelse er præget af overordnede arbejdsmarkedsforhold, såsom partssystemet og graden af faglig organisering, overenskomster og den gældende lovgivning, og dermed ofte et nationalt eller regionalt perspektiv. I modsætning til det ledelsestekniske perspektiv, der nævnes nedenfor, er der i det institutionelle perspektiv ofte også et fokus på, hvordan de forskellige systemer fungerer (eller ikke fungerer) i samspil (se fx Markey & Knudsen, 2014).

Centralt for det institutionelle perspektiv er, at indflydelsen ses som et middel til at modgå ledelsens kontrol over medarbejderne og sikre medarbejdernes rettigheder. Omdrejningspunktet bliver derved, om de institutionelle ordninger tilbyder mulighed for reel indflydelse under rimelige betingelser, mens andre hensyn (som fx arbejdspladsens økonomiske performance) træder i baggrunden. En del forskning inden for dette perspektiv tager således en kritisk position i forhold til den måde, mulighederne for indflydelse i det moderne arbejdsliv har udviklet sig på.

De afgørende mekanismer i forhold til medarbejdernes muligheder søges fundet på et strukturelt niveau, herunder i fx rammerne for de konkrete ordninger eller organisationens historik og kultur (Dundon & Gollan, 2007; Marchington & Wilkinson, 2005).

Et andet perspektiv udspringer af managementlitteraturen og betragter i højere grad indflydelse som en slags ledelsesteknik. Her er fokus også på formelle ordninger, der giver medarbejderne indflydelse over arbejdet, men ordningerne findes typisk på den enkelte arbejdsplads, og formålet med indflydelsen er først og fremmest at øge organisationens performance og/eller medarbejdernes trivsel, som det bl.a. er kendt fra empowerment og high-performance work systems-tilgangene (se fx Harley, 2014). Overordnet kendetegner det således forskning inden for perspektivet, at indflydelse ikke sker for at udbrede medarbejderdemokrati i sig selv (Abildgaard et al., 2018), og at ledelsens udbredte kontrol over medarbejderne derfor sjældent problematiseres. Indflydelsens relevans vurderes i stedet på, om den medfører målbare ønskede effekter. Som andre har peget på, er dette dog ikke altid tilfældet (Aust et al., 2017).

Et tredje perspektiv er det individualpsykologiske, som internationalt er meget udbredt, men som synes mindre fremtrædende i en skandinavisk kontekst. Denne forskning har koncentreret sig om forhold, der medvirker til at enkelte medarbejdere fx ytrer kritik af arbejdspladsen ('voice'/'silence'), forsøger at påvirke beslutningsprocesser (fx 'issue selling') eller tilpasser deres arbejde ('job crafting'). Adfærden forstås med baggrund i bl.a. mainstream organisations- og kognitionspsykologi, og dermed typisk som et udtryk for en slags informationsprocessering, der tager højde for fx den opfattede sandsynlighed for succes og risikoen for at blive straffet (Morrison, 2011). Derimod tillægges kontekstuelle forhold, såsom arbejdsmarkedsforhold, virksomhedskultur eller den løbende dialog

om arbejdet i det enkelte team, ikke større opmærksomhed (se fx Garner, 2013).

Om end den eksisterende forskning om indflydelse er bred, synes der at være vigtige huller: for det første er der et spring fra overordnede strukturer og teknikker til at skabe indflydelse og ned til den enkelte medarbejder eller leders tanker og følelser. Fokus er kun sjældent på gruppen, dens indbyrdes relationer eller relationerne til ledelsen. For det andet synes der også på det processuelle plan at være et spring fra fx historiske processer på arbejdsmarkedet eller langsigtede implementeringsprocesser på virksomhedsniveau og til det øjebliksbillede, der tegnes ud fra det individuelle perspektiv.

I sammenhæng ses det ofte, at medarbejderne anskues som relativt passive – de tager

nok stilling til, om de fx vil tage et problem op med ledelsen eller ej, men tillægges en begrænset rolle i, hvordan forskellige former for indflydelse udspiller sig (Marchington & Wilkinson, 2005). Særligt er der behov for dybdegående kvalitativ forskning, der kan udfolde medarbejdernes bidrag (Butler, 2005). Disse mangler kan imødekommes gennem et praxisperspektiv, som jeg vil beskrive nærmere i de følgende afsnit.

Forskelle og fællestræk mellem de tre perspektiver er beskrevet i Tabel 1 nedenfor. Her er praxisperspektivet også forsøgt karakteriseret, dog med forbehold for, at der kun er gennemført et begrænset antal studier. Nogle af disse studier gennemgås som nævnt nedenfor.

<b>Perspektiv på indflydelse</b> Hovedfokus	<b>Institutionelt</b> Tiltag, der øger medarbejdernes selvbestemmelse og begrænse ledelsens kontrol	<b>Ledelsesteknik</b> Ledelsesstyrede tiltag, der tilbyder indflydelse ud fra en nytteorienteret interesse	<b>Individuelt</b> Individuelle medarbejdere og leders adfærd og refleksioner i forhold til indflydelse	<b>Praxis</b> Medarbejdere og leders adfærd i forhold til indflydelse i sociale sammenhænge
Aspekt				
Indflydelse gennem formelle eller uformelle tiltag	Formelle	Primært formelle	Primært uformelle	Begge
Direkte eller indirekte indflydelse	Direkte og indirekte gennem repræsentanter på gruppe-, arbejdsplads- eller samfunds niveau	Primært direkte	Direkte	Direkte (kunne i fremtiden inddrage indirekte indflydelse)
Syn på medarbejdernes og ledelsens interesser	Pluralistisk (fokus på interesse-modsætninger)	Unitaristisk (fokus på interesse-sammenfald)	Situationsafhængigt	Situationsafhængigt

Perspektiv på indflydelse hovedfokus	Institutionelt Tiltag, der øger medarbejdernes selvbestemmelse og begrænse ledelsens kontrol	Ledelsesteknik Ledelsesstyrede tiltag, der tilbyder indflydelse ud fra en nytteorienteret interesse	Individuelt Individuelle medarbejdere og lederes adfærd og refleksioner i forhold til indflydelse	Praxis Medarbejdere og lederes adfærd i forhold til indflydelse i sociale sammenhænge
Aspekt				
Indflydelse på selve arbejdet eller fordelingsmæssige emner	Begge	Indflydelse på selve arbejdet	Indflydelse på selve arbejdet	Indflydelse på selve arbejdet (kunne i fremtiden inddrage det fordelingsmæssige)
Eksempler på nøglebegreber	Medarbejderdemokrati, partssamarbejde, faglig organisering, konflikt	Participation, empowerment, high-performance work systems	Voice, silence, job crafting, issue selling	Bundet autonomi, normativ kontrol, samkonstruering af budskaber
Eksempler på nøglelitteraturer	Arbejdssociologi, arbejdsmarkedsstudier/industrial relations, politologi	Management, organisationsudvikling, arbejdsmiljøinterventioner	Organisationspsykologi, ledelsespsykologi	Mikrosociologi, antropologi, diskurspsykologi

**Table 1:** Oversigt over indflydelseslitteraturens tre hovedstrømninger samt et begyndende praxisperspektiv

## Hvad kendetegner overordnet de praxisorienterede studier?

Betegnelsen praksis/praxis har flere forskellige betydninger. En af disse er som en modsætning til teori, og herunder den produktion af viden, der foregår i videnskaberne (se fx Gleerup et al., 2017). En anden forståelse er som rutinerede 'bundter' af handlinger, der i praksisteoriene typisk tilskrives en central rolle i at strukturere sociale situationer (Buch, 2017). Denne artikel tager dog udgangspunkt i begrebet *praxis*, som henviser til de handlinger, der udføres i en given sammenhæng. Dette implicerer et fokus på, hvad personer gør, snarere end deres holdninger og tanker.

Der findes en række forskellige forskningsmæssige tilgange til at undersøge (og i første omgang definere) praxis, og det er derfor ikke muligt at give ét samlet bud på, hvordan fx et begreb som handling skal forstås (Nicolini, 2012). Jeg vil senere give et eksempel på en analyse inspireret af etnometodologien og samtaleanalyse, men først opridsede nogle mere gennemgående træk i praxisorienterede studier. Blandt disse er en forholdsvis deskriptiv og socialfænomenologisk tilgang, der i første omgang lægger vægt på at forstå handlinger ud fra deres betydning i konkrete situationer, og som først efterfølgende knytter an til mere teoretisk orienterede diskussioner.

Derved adskiller praxisstudier sig typisk fra mainstream-forskningens mere overordnede og interessedrevne metodologi (Golsorkhi et al., 2010).

For at opnå righoldige data om disse konkrete situationer, tager mange praxisorienterede studier en casebaseret tilgang, og observationsmetoder eller andre metoder, der kan fastholde detaljerne i (sam-)handling, såsom lyd- og videooptagelser, er udbredte. Interviews kan indgå, men man bør være opmærksom på, at interviewene i sig selv er sociale situationer, hvor beskrivelser konstrueres snarere end blot at blive formidlet fra informant til forsker.

Teoretisk gælder det, at de analytiske begreber, der anvendes, må egne sig til at udfolde samhandling, og mange studier drager i denne forbindelse inspiration fra bl.a. mikrosociologien og kommunikationsstudier (Miettinen et al., 2009). Fokus er på, hvordan aktørernes bidrag er med til løbende at præge situationen, hvilket også betyder, at udfaldet af situationen ikke ses som givet på forhånd. Strukturelle forhold kan påvirke, hvad der sker, men det må konkretiseres, snarere end blot antages, hvordan og hvilken betydning, disse forhold får.

### *Et etnometodologisk blik på indflydelse*

Etnometodologien udspringer af en kritik af strukturalismen i sociologien. Ifølge Garfinkel (1967) er sociale situationer ikke struktureret "fra oven", men organiseres løbende af de involverede parter ud fra en række uformelle metoder ('ethnomethods'). I modsætning til de mere formelle praksisteorier (Buch, 2017; Nicolini, 2012), sigter etnometodologien ikke mod at give et samlet teoretisk bud på handling i spændet mellem struktur og agens, men snarere at beskrive etnometoderne og deres anvendelse i bestemte situationer. Dét at være et kompetent medlem

af samfundet forudsætter, at man har tilegnet sig disse metoder, og at de anvendes på en måde, så ens handlinger bliver genkendelige og forståelige ('accountable') for andre. Denne 'accountability' er afgørende for, at andre kan forholde sig til ens handlinger og derudfra selv vælge opfølgende handlinger, der er situationstilpassede, hvorved der opbygges og fastholdes en intersubjektiv forståelse i forhold til den igangværende aktivitet.

I etnometodologien er handling således altid social handling, udspændt mellem lokale praktiske hensyn (fx at videreføre eller bremse en igangværende diskussion) og normative hensyn (fx hvad de andre deltagere vil godtage som et forståeligt og rimeligt argument). De forskellige hensyn betyder, at selv uøjnefaldende hverdagsfænomener ofte viser sig at være komplekst organiserede ved nærmere analyse. I sammenhæng med denne pointe er det centralt, at social samhandling ikke ses som et 'epifænomen', der blot afspejler strukturer på fx samfundsmæssigt eller individuelt niveau (Heritage, 1984): aktørerne følger ikke ukritisk normer og rammer, men trækker reflektivt på disse i deres handlinger, således at situationer udvikler sig på nogle gange velkendte, andre gange overraskende måder.

Som disciplin deler samtaleanalysen ('conversation analysis') mange af de ovennævnte principper (Heritage, 1984; Sacks, 1992)<sup>3</sup>, og i de senere år har litteraturen forgrenet sig til at undersøge mange forskellige former for verbal og non-verbal samhandling (Mortensen, 2012) i en række forskellige kontekster, herunder på arbejdspladsen (Antaki, 2011), som der præsenteres eksempler på nedenfor. Centralt i samtaleanalysen står etnometodologiens princip om, at samhandling forudsætter genkendelig handling. For at aktiviteter kan organiseres, må de tilstedeværende løbende vise, at de forstår hinandens handlinger, hvilket de gør ved at vælge meningsfulde opfølgende handlinger. Der

opstår derved en sekventialitet, der kan udnyttes analytisk til at vise, hvilke betydninger deltagerne tillægger hinandens handlinger i situationen, og hvordan de enkelte aktører præger interaktionens bane. I de senere år er der sket en udvikling i forhold til at beskrive, hvordan samhandling præges af deltagerens forskellige rettigheder og forpligtelser (formelle som uformelle) i situationen, og forskellene i forhold til, hvem der har adgang til viden om forhold, der er relevante for situationen (Ajslev et al., 2020). Dette vil jeg vende tilbage til i artiklens empiriske eksempel.

## Indflydelse i den praxisorienterede forskning

En grundlæggende observation ud fra praksisperspektivet er, at de sociale omstændigheder kan begrænse den enkelte medarbejders muligheder for at søge og opnå indflydelse. Et eksempel på dette ses i Barkers (1993) studie af overgangen til selvstyrende teams hos en mellemstor elektronikproducent. Forandringen betød indledningsvist, at medarbejderne fik øget indflydelse på en række områder såsom planlægningen af opgaverne og nyansættelser. Men over tid opstod nye adfærdsmæssige normer imellem medarbejderne, der medførte mere vidtgående kontrol end under den tidlige, hierarkiske ledelse. Denne udvikling var særligt drevet af de etablerede teammedlemmer, hvilket peger på at indbyrdes relationer og uformelle hierarkier mellem ellers sideordnede medarbejdere ikke bør overses (se også Mansbridge, 1973; samt Jensen, 2016 for et eksempel i en dansk kontekst). Relateret hertil findes der i min egen og kollegers forskning eksempler på, hvordan ønsker, som medarbejderne formulerer i medarbejderinddragende sammenhænge, ikke kun udfordres af ledere, men også af andre medarbejdere (Olsen et al., 2020; Wåhlin-Jacobsen, 2019b).

Der er også mere subtile måder, som medarbejderne forholder sig til fællesskabet på: fx rummer medarbejderinddragende aktiviteter en risiko for at 'tabe ansigt' som medarbejder (Ajslev et al., 2020), hvis ens forslag bliver underkendt af de andre deltagere. Og ligeledes kan situationen også være socialt kompleks for den enkelte leder, i og med at der typisk ikke er 'lagt en linje' for, hvordan man på arbejdspladsen bør håndtere medarbejdernes ønsker eller forslag. Lederne er derfor typisk overladt til selv at tage en relevant position i situationen og forsvare denne, hvilket betyder, at der i situationen også er fokus på, om lederne er accountable i deres handlinger (Ajslev et al., 2020; Wåhlin-Jacobsen, 2019b).

En anden implikation af praksisperspektivet er en kritisk indstilling til idéen om generel indflydelse (se fx Olsen et al., 2020), idet at mulighederne for indflydelse præges af de konkrete forhold, som indflydelsen udøves under. Mere konkret kan man tale om, at indflydelsen er 'bundet' på forskellige måder (Väänänen & Toivanen, 2018). Som et eksempel har Friis-Andersen og kolleger (2020) på baggrund af omfattende feltstudier i psykiatrien beskrevet, hvordan medarbejderne i et vist omfang kunne prioritere deres opgaver, men at det ikke var muligt at tilbyde en generelt tilfredsstillende behandling af patienterne (se Tynell, 2002 for et lignende eksempel inden for IT-branchen). I forhold til medarbejderinddragelse viser Olsen og kolleger (2020), hvordan medarbejdernes muligheder for at tage problemer op præges af hvilke emner, der i forvejen har ledelsesmæssigt fokus, og om medarbejdernes forslag følger konventionelle fremgangsmåder for at foreslå forbedringer i virksomheden. En konsekvens heraf er, at det besluttes af forfølge forslag, som kun repræsenterer nogle af medarbejdernes holdninger, mens andre synspunkter tilsidesættes. På denne måde ændrer medarbejdernes budskaber sig fra at være udtryk for deres individuelle "stemme"

(‘voice’) til i højere grad at være samkonstruerede (‘co-constructed’, Garner, 2013) og repræsentere kompromiser, både mellem medarbejderne indbyrdes og mellem medarbejderne og ledelsen.

Bundetheden ses også i, hvad den enkelte må gøre for at opnå indflydelse. Eksempelvis fandt Friis-Andersen og kolleger (2020) også, at medarbejderne for at øge deres indflydelse udførte betydelige mængder ‘usynligt arbejde’, der ikke blev honoreret eller anerkendt. En del af dette arbejde havde form af ‘skyggearbejde’ i den forstand, at arbejdet aktivt blev holdt skjult, fordi det stred mod gældende retningslinjer. I forhold til indflydelse gennem medarbejderinddragende aktiviteter har jeg selv beskrevet, hvordan medarbejdere bliver mødt med en forventning om, at de formulerer og rationaliserer ønskede ændringer ud fra et ledelsesperspektiv, hvilket de ikke altid er villige til (Wåhlin-Jacobsen, 2019a). Disse studier kan ses som empiriske udfoldelser af bl.a. Olséns (2017) pointe om, at medarbejdere, der tilbydes indflydelse gennem tiltag inspireret af *empowerment* på samme tid kan siges at være løsnede fra og bundne til deres arbejdsplads.

For at eksemplificere mere konkret, hvordan man metodologisk og teoretisk kan tilgå indflydelse som praxis, vil jeg i det følgende tage udgangspunkt i et eksempel fra min egen forskning om medarbejderinddragende arbejdsmiljøinterventioner og vise, hvordan eksemplet kan analyseres ud fra en etnometodologisk samtaleanalytisk tilgang.

## Empirisk eksempel: “Absolut ikke billige sko” på fabrikken

Følgende uddrag stammer fra en medarbejderinddragende workshop på en industrivirksomhed. Workshopen blev afholdt som led i et arbejdsmiljøforskningsprojekt på baggrund af en metode, som var udviklet i et samarbejde mellem konsulenter og

forskere. Workshopen blev faciliteret af et medlem af projektgruppen (FAC), og de øvrige deltagere var seks medarbejdere (kun fem, M1-M5 kommer til orde her) samt deres teamleder (TL).

I forhold til eksemplets status som en praksissituation, er det relevant at diskutere, at konteksten synes særlig qua baggrunden i et forskningsprojekt og tilstedeværelsen af en facilitator. Dog gennemføres lignende kortlægnings- og handleplansprocesser på mange arbejdspladser, både som led i en generel stigning i anvendelsen af direkte inddragelse i arbejdsmiljøarbejdet (Busck et al., 2010) og med baggrund i kravene om tilbagevendende arbejdspladsvurderinger (Arbejdsmiljøloven, 2020). De deltagende arbejdspladser betragtede netop aktiviteterne som en erstatning for lignende aktiviteter i APV-regi, og nogle deltagere nævnte i projektets evaluering, at de ikke fandt projektets aktiviteter væsentligt forskellige fra tidligere afholdte arbejdsmiljøaktiviteter. Det skal samtidig nævnes, at mulighederne for at generalisere pointer fra denne type analyser ikke kan afgøres ud fra situationens overordnede fællestræk med andre situationer alene, da genkendeligheden i aktørernes handlinger for hinanden og for os som udeforstående analytikere netop skyldes, at de findes på tværs af kontekster (Hester & Francis, 2001).

I uddraget er deltagerne i gang med en øvelse, hvor de kortlægger henholdsvis problematiske og positive forhold i arbejdsmiljøet. En del af medarbejderne har klaget over smerter i fødder og ben og knyttet disse til forskellige forhold såsom deres arbejdssko, fabrikkens betongulv eller de lange 12-timers vagter, som arbejdet er organiseret i. Medarbejderne har ved uddragets begyndelse diskuteret i et par minutter, hvad det primære problem er, og hvad en god løsning ville være. Mens en række samtaleanalytiske pointer kunne præsenteres ud fra dataene, vil vi særligt fokusere på TLs udsagn om



virksomhedens skoudvalg, hvordan disse ind i uddraget, hvor FAC er ved at opsummere modtages af de andre deltagere, og hvilken medarbejdernes pointer, og TL første gang betydning, de får for aktiviteten. Vi kommer går ind i diskussionen<sup>4</sup>

- 1 FAC ja? (.) FODtøj (.) dårlige sko på [betongulv.  
2 TL [jeg vil lige sige øh  
3 vi har et skoudvalg  
4 (1.5)  
5 FAC ja?  
6 TL som er bestyret af ((en TL)) sammen med nogle øøøh  
7 tillidsrepræsentanter  
8 FAC ja?  
9 TL og det udvalg det bliver (.) eller (.) den procedure  
10 bliver af og til redigeret (.) hvordan (.) man gør.  
11 FAC okay  
12 TL der var én på øh vores side- sidste  
13 sikkerhedsorganisationsmøde han kunne ikke forstå man  
14 skulle have så mange SKO (.) nu var der snart ikke plads  
15 til flere i hans SKAB  
16 (2.0)  
17 M2 nå  
18 TL en (.) vores sikkerhedsrepræsentant i ((afdelingen))  
19 klagede over han- hans sko holdt kun et HALVT ÅR  
20 (1.4)  
21 M1 mine deee de er også slidt op altså det  
22 ((flere medarbejdere taler i munden på hinanden))  
23 M4 om et år er så er mit slidt også [om ikke engang et år  
24 TL [det blev så besluttet  
25 det skulle man se på det det giver jo ingen mening man  
26 bare tager et par nye sko [hvis man ikke har brug for dem  
27 M3 [°nej°  
28 M1 nej nej du skal have sko [hvis du har et behov jo altså=

29 FAC [ej altså man kan jo ja- man  
30 kunne ja

31 TL det var bare [lige et eksempel

32 FAC [man kunne jo sige at det ville være ret  
33 godt at gøre det efter afdelingens behov ikke?

34 M2 ja [helt sikkert °helt sikkert°

35 M? [°jo°

36 M3 ef- efter personens behov

37 FAC personens behov, ja

38 TL så det bliver taget op.

39 FAC mmm?

40 TL I vores afdeling er der en der har specielle fødder så  
41 går han ned og finder sig et par specielle sko (.)  
42 herregud

43 (1.7)

44 FAC °ja°  
((9 linjer udeladt, medarbejdere og FAC taler om, at sko  
er vigtige for at blive på arbejdsmarkedet))

54 TL jeg vil lige sige vi køber Absolut ikke billige sko

55 M5 neeej de er [sgu nej nej

56 M3 [nejnej men jeg tror ik såler de er=  
57 M4 =men de er i den billige [ende

58 TL [vi har vi er gået op i kvalitet  
59 [flere gange=

60 M3 [((nævner et skomærke))

61 M1 =°ja°

62 TL DE sko det er nogen der er valgt.

63 FAC °ja° (1.0) men altså man kan jo SÅ sige .h=  
64 M2 =men så er det mere såler man måske skal have hvert  
65 [tredje eller halvår ikke også altså

66 TL [ja

Én relevant vinkel på uddraget er dets sekventielle opbygning. Vi ser TL beskrive et skoudvalg over flere taleture (l. 2-3, 6-7, 8-9), med såkaldte fortsættelsesmarkører ('continuers') fra FAC undervejs, der lægger op til at TL holder taleretten (fx "ja?", l. 5). Herefter beskriver TL nogle sager fra skoudvalget: først en medarbejder med dét problem, at vedkommende havde for mange sko (l. 12-15), dvs. et problem afledt af de hyppige skoskift, som virksomheden angiveligt lægger op til, snarere end de problemer med skoens kvalitet, som medarbejderne tidligere har nævnt. Denne pointe får kun et minimalt svar fra M2, der markerer pointen som overraskende ("nå", l. 17). Turen falder efter en forholdsvis lang pause, som det ofte ses ved svar, der går imod dét, det første udsagn lægger op til (Stokoe et al., 2020)

Efterfølgende fortsætter TL med at fortælle om en anden medarbejder, hvis sko skulle skiftes ofte, hvilket flere medarbejdere formulerer som genkendeligt (l. 21-23). TL fortsætter herefter med at beskrive en beslutning om, at sko skulle tildeles efter behov (l. 24-26), hvilket flere af de andre deltagere også anerkender i de efterfølgende linjer (l. 27-30, 32-37). Imellem disse kommentarer beskriver TL sin fortælling som "et eksempel" (l. 31), og siger senere, med 'afsluttende' intonation, at "det bliver taget op" (l. 37). Efter endnu en fortsættelsesmarkør fra FAC (l. 39), beskriver TL en medarbejder med "specielle fødder", der har lov til at finde "specielle sko" mod sit problem (l. 40-42). TLs tur afsluttes med et "herregud", som positionerer TL (muligvis som repræsentant for arbejdspladsen) som værende overbærende over for denne type ønsker. TLs tur anerkendes igen kun minimalt med et kort, lavt udtalt svar fra FAC, og igen efter en længere pause (l. 44).

På det diskursive niveau synes TL således samlet at konstruere en situation, hvor medarbejderne har forskelligartede behov, men

arbejdspladsen allerede tager sig af problemer af den nævnte type. Medarbejderne og FAC bakker op om beslutningen i den nævnte sag, men der gives ikke egentlige positive tilkendegivelser i forhold til TLs beskrivelser. I sammenhæng med, at TLs indlæg falder som modsvar til medarbejdernes samstemmende kritiske ytringer om skoene tidligere i kortlægningsøvelsen, indikerer medarbejdernes tilbageholdenhed, at udmeldingerne ses som et udtryk for uenighed.

I den sidste del af uddraget træder denne uenighed tydeligere frem. Efter nogle udeladte linjer, hvor flere medarbejdere og FAC giver udtryk for, at skoene er vigtige for fastholdelse på arbejdsmarkedet, siger TL, at arbejdspladsen "absolut" ikke køber billige sko. Skoens pris har ikke været nævnt som et selvstændigt emne tidligere i diskussionen, men udsagnet fra TL kan ses i relation til de kritiske beskrivelser, der er nævnt tidligere, såsom FACs brug af betegnelsen "dårlige sko" (l. 1). Svarene fra de andre deltagere er blandede, og falder delvist oven i, delvist lige efter hinanden: hvor M5 anerkender TLs udlægning, synes M3 kun at anerkende pointen delvist, hvorefter han er på vej ind i en (tilsyneladende kritisk) formulering om problemer med såler som en løsning ("men jeg tror ik såler de er", l. 56). M4s udsagn modificerer TLs udlægning i en mere kritisk retning ("i den billige ende"), og udtrykker derfor mere direkte uenighed. I overlap med denne siger TL, at virksomheden har købt sko af stigende kvalitet (l. 58-59), et udsagn, som ikke svarer på nogle af medarbejdernes udsagn, men synes at fortsætte TLs positive beskrivelse af skoene. Efter en enighedsmarkør fra M1, beskriver TL at skoene er "valgt" – igen en formulering, som ikke tages eksplicit op i det følgende, men som kan høres i retning af, at skoene er valgt for deres kvaliteter, og ikke blot med et fokus på fx laveste pris. FAC markerer enighed og påbegynder en formulering,

men bliver afbrudt af M2, der lægger op til, at medarbejderne skal have nye indlæggssåler hyppigere i stedet for at skifte til andre sko ("så er det mere såler man måske skal have", l. 64-65), hvortil TL svarer "ja" i overlap.

Går vi videre fra uddragets sekventielle opbygning kan det eksempelvis nævnes, at TLs muligheder for at præge diskussionen er knyttet til hans mulighed for at bringe særlige former for viden i spil. Hans kendskab til forholdene vedrørende skoudvalget er baseret på hans rolle som teamleder, og det samme gælder hans mulighed for at udtale sig om skoens pris og historikken i forhold til de tidligere sko, der har været tilbud medarbejderne. TL har med andre ord en slags 'epistemisk autoritet' (Ajslev et al., 2020).

Denne autoritet påtager TL sig også i dialogen, fx igennem brugen af afsluttende intonation og stærke formuleringer som "absolut ikke billige sko", mens medarbejdernes svar i højere grad markerer usikkerhed eller tvivl (fx "jeg tror ik såler de er", "i den billige ende").

Samlet viser uddraget, at medarbejderne på baggrund af TLs indlæg vælger at tilsidesætte problembeskrivelsen med fokus på skoene og i stedet forfølge en anden løsning, der ikke i samme grad implicerer en kritik af de eksisterende tiltag. Flere medarbejdere udfordrer egentlig TLs udlægning undervejs, men udfordringerne forbliver subtile og eskaleres ikke til mere direkte former for uenighed. Hvor litteraturen om medarbejderinddragelse synes at antage, at medarbejderne stiller forslag, som ledelsen efterfølgende reagerer på, ses her et eksempel på, hvordan 'acceptable' forslag til tider samkonstrueres med lederen i en afgørende rolle. Uddraget peger dermed på en dobbelthed i form af, at medarbejdernes muligheder for at præge arbejdsforholdene interaktionelt set udgør et forhandlet kompromis, men at det opdaterede forslag samtidig naturligsgøres ud fra TLs udlægning af 'hvordan forholdene er'.

## Diskussion

Som tidligere nævnt er indflydelse fra et praksisperspektiv noget, man gør. Det betyder dog ikke, at indflydelse er noget, man "bare lige" gør. Analysen ovenfor illustrerer nogle af de sociale kompleksiteter, der kommer til udtryk i medarbejderinddragende sammenhænge. Hvor tidligere forskning har fokuseret på, at ledelsen kunne begrænse medarbejdernes indflydelse ved slet ikke at inddrage dem i beslutninger eller at afvise deres forslag (se fx Marchington & Wilkinson, 2005; Wåhlin-Jacobsen, 2019b), peger eksemplet på, at indflydelsen også udfordres ved, at ledelsens stemme har stor vægt i situationer, hvor forståelsen af problemer på arbejdspladsen og forslag til ændringer diskuteres. Med tanke på, at medarbejderne syntes tilbageholdne med at anerkende TLs udlægning af forholdene, kan det overvejes, om det ændrede forslag skyldtes, at deres første problemdefinition sås som en beslutningsmæssig blindgyde, snarere end at de var enige med TL.

Eksemplet peger som nævnt også på, at medarbejdere og ledere har forskellig adgang til at bringe viden i spil om de emner, der drøftes. I eksemplet så vi, at TL havde særlig viden om, hvordan virksomhedens skoudvalg fungerede, og om forskellige beslutninger, der blev truffet i dette, og ved at bringe denne viden i spil blev arbejdspladsen konstrueret som et sted, der kerede sig om medarbejdernes trivsel. Over for disse beskrivelser står medarbejdernes mindre autoritative udsagn og problemdefinitioner, der synes usikre, fordi det ikke er muligt at sige, hvor meget, der skyldes fx skoene, gulvet eller de mange skridt, der tages på en lang vagt. Disse eksempler peger samlet på, at medarbejdernes muligheder for at opnå reel indflydelse gennem denne type aktiviteter også afhænger af, hvordan ledelsesrepræsentanter eventuelt udfordrer deres problemdefinitioner og forslag, hvorvidt medarbejderne er i stand til at stå imod disse

udfordringer, og hvilke former for viden, de kan bringe i spil for at understøtte deres sag. Mere konkret kan det foreslås på baggrund af analysens pointer, at ledelsen kan fremsætte deres synspunkter som viden, mens medarbejdernes pointer får en lavere status som holdninger eller idéer. Det vil styrke medarbejdernes muligheder for at opbygge overbevisende problemdefinitioner og løsningsforslag, hvis de ikke skal gøre det på baggrund af deres uformelle observationer og i diskussion med ledelsen, men i højere grad får den fornødne tid og ressourcer, eksempelvis i form af adgang til samme viden, som ledelsen har. Med tanke på gennemgangen af tidligere praxisorienterede studier i forhold til medarbejderinddragelse, kan disse udfordringer dog siges kun at udgøre et mindre udsnit af de kompleksiteter, som medarbejderne må navigere i i forhold til at forsøge at præge beslutninger på arbejdspladsen.

Det kan indvendes, at et fokus på praxis ikke nødvendigvis medfører klare svar på, hvordan de velkendte begrænsninger i medarbejdernes indflydelse kan overskrides. Eksempelvis har det været kritiseret, at de empirinære metoder ikke indfanger strukturelt betingede magtforskelle (Reed, 1997). Denne kritik er delvist berettiget. Som eksempel på en måde at tilgå praxis benægter etnometodologien ikke, at sociale situationer er påvirket af samfundsmæssige strukturer, og en vis grad af struktur (som aktørerne har en mere eller mindre fælles forståelse af) er nødvendig for at kunne samhandle kompetent. Men tilgangen rummer samtidig en kritik af mere mainstream-orienteret forskning, der sjældent udfolder detaljeret, *hvordan* disse strukturer kommer til udtryk lokalt. At kunne give bud på dette kræver omfattende empiriske studier, teori- og metodeudvikling, og man er fortsat kun på et tidligt stadie. I de senere år har der dog i samtaleanalysen været en udvikling mod fx at vise, hvordan hierarkiske forskelle præger, hvad der kan

siges og hvordan (se fx Ajslev et al., 2020), og i forhold til demokratiske processer i det civile liv har det været vist, hvordan fx dagsordener og beslutningsregler udfordrer borgernes muligheder for at blive hørt (Farkas, 2013). Et øget fokus på praxis i den danske og nordiske arbejdslivsforskning vil kunne understøtte og videreføre den igangværende konkretisering af strukturernes lokale virkemåder.

Pointen ved at fokusere på praxis er dog samtidig, at mulighederne for indflydelse kun delvist kan forstås eller påvirkes fra en overordnet position. Selv demokratisk ledede organisationer har regler, rammer og normer, og der vil være interessemodsætninger og uenigheder mellem medlemmerne, som man må navigere i, når man forsøger at påvirke forholdene på arbejdspladsen. Givet at indflydelsen i praxis altid er begrænset og betinget af de lokale omstændigheder, må vi spørge, hvilke muligheder medarbejderne har i den konkrete situation, og hvordan medarbejdere (og ledere) kan understøttes i at håndtere de sociale kompleksiteter, der opstår i processen. Dermed bliver et tema også, hvordan medarbejdere og ledere aktivt forvalter deres muligheder for indflydelse, hvilket overses i de dele af litteraturen, der fokuserer på, hvordan forhold på eller over arbejdspladsniveauet præger mængden af indflydelse (fx Marchington & Wilkinson, 2005). Når den herredømmefri kommunikation, som Habermas beskrev for et halvt århundrede siden, fortsat er så sjælden i arbejdslivet, er det ikke kun på grund af strukturelle magtforskelle, men også de subtile måder, som magten er indlejret i vores sociale interaktioner på (Hvid et al., 2020). De epistemiske asymmetrier, der har været nævnt tidligere, er et godt eksempel på, hvordan afvigelserne fra det demokratiske ideal kan ske på måder, der er vanskeligere at identificere, fordi de er naturliggjorte i hverdagslivets baggrundsforståelse.

Denne sidste pointe peger samtidig på, at praxisforståelsen ikke alene kommer af, at

man som forsker bevæger sig ud i felten – man må også have et kritisk blik på egne forforståelser og hvordan disse på samme tid kan kaste lys på dele af fænomenet og skygge for andet. Ofte bidrager praxisorienterede studier ikke ved at beskrive det eksotiske og anderledes, men ved at vise sider af det gængse, som vi ikke i forvejen havde en begrebsliggjort forståelse af. Dette er i tråd med nogle af arbejdslivfeltets grundsten; et eksempel er hvordan Trist og Bamforths (1951) studier satte arbejdets tekniske aspekter i relation til medarbejderskabets sociale sider med implikationer, der rakte langt ud over kulminedrift.

Der er flere emner med relation til indflydelse, der synes særligt relevante at angribe fra et praxisperspektiv. Eksempelvis kan det udfoldes, hvordan medarbejdere forholder sig til arbejderfællesskabets og ledelsens forventninger, når de udøver autonomi i deres daglige arbejde. Ligeså er der meget begrænset viden om hvilke sociale mekanismer, der

kommer til udtryk ved indirekte medarbejderinddragelse. Det er eksempelvis oplagt, at mange af de fænomener, der har været nævnt i denne artikel i forhold til direkte medarbejderinddragelse også gør sig gældende i fx samarbejdsudvalget og arbejdsmiljøorganisationen, men det vides ikke, hvilken betydning de har for organernes funktion og medarbejdernes muligheder for at påvirke arbejdsforholdene gennem dem.

Om end praxisperspektivet ikke nødvendigvis fører til klare og let omsættelige anbefalinger til, hvordan udfordringer kan håndteres, kan det give indblik i uerkendte udfordringer, begrænsninger og muligheder, som medarbejderne møder, når de forsøger at præge deres arbejde og deres arbejdsplads. Jeg håber, at denne artikel kan inspirere forskere og praktikere til at forholde sig undersøgende til arbejdslivets 'små', hverdagsagtige situationer, også når målet er viden om 'store' emner som indflydelse.

## REFERENCER

- Abildgaard, J. S., Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., Løvseth, L. T., Ala-Laurinaho, A., & Nielsen, K. M. (2018). Forms of participation: The development and application of a conceptual model of participation in work environment interventions. *Economic and Industrial Democracy*. <https://doi.org/10.1177/0143831X17743576>
- Ajslev, J. Z. N., Wählin-Jacobsen, C. D., Brandt, M., Møller, J. L., & Andersen, L. L. (2020). Losing face from engagement – an overlooked risk in the implementation of participatory organisational health and safety initiatives in the construction industry. *Construction Management and Economics*, 38(9), 824–839. <https://doi.org/10.1080/01446193.2020.1759811>
- Antaki, C. (2011). Six Kinds of Applied Conversation Analysis. In C. Antaki (Ed.), *Applied Conversation Analysis: Intervention and Change in Institutional Talk* (pp. 1–14): Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9780230316874\\_1](https://doi.org/10.1057/9780230316874_1)
- Aust, B., Jakobsen, L. M., Jaspers, S. Ø., Jørgensen, A., Nordentoft, M., & Jensen, A. B. (2017). *Psykosociale arbejdsmiljøinterventioner—Hvad virker?* Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408–437. <https://doi.org/10.2307/2393374>
- Arbejdsmiljøloven, Pub. L. No. 674 (2020). <http://engelsk.arbejdstilsynet.dk/en/regulations/acts/working-environment-act/arbejdsmiljoeloven1>
- Buch, A. (2017). Praksisteori og arbejdslivsforskning. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 19(4), 36–50. <https://doi.org/10.7146/tfa.v19i4.109051>
- Busck, O., Knudsen, H., & Lind, J. (2010). The transformation of employee participation: Consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy*, 31(3), 285–305. <https://doi.org/10.1177/0143831X09351212>

- Butler, P. (2005). Non-union employee representation: Exploring the efficacy of the voice process. *Employee Relations*, 27(3), 272–288. <https://doi.org/10.1108/01425450510591602>
- Dachler, H. P., & Wilpert, B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 1–39. <https://doi.org/10.2307/2392432>
- Dundon, T., & Gollan, P. J. (2007). Re-conceptualizing voice in the non-union workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1182–1198. <https://doi.org/10.1080/09585190701391925>
- Farkas, K. R. (2013). Power and access in the public hearings of city council meetings. *Discourse & Society*, 24(4), 399–420. <https://doi.org/10.1177/0957926513485750>
- Friis Andersen, M., Ajslev, J., Tanggaard, L., & Svendsen, P. A. (2020). Skakmat—Kan prisen for indflydelse blive for stor? Skyggearbejde og workarounds blandt ansatte i psykiatrien. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 22(3), 9–24.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Polity.
- Garner, J. T. (2013). Dissenters, Managers, and Coworkers: The Process of Co-Constructing Organizational Dissent and Dissent Effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 373–395. <https://doi.org/10.1177/0893318913488946>
- Gleerup, J., Thomsen, R., Sauzet, S., & Bojesen, A. B. (2017). Arbejdslivsforskningens begreber og koncepter—Antagelser om menneske, arbejde og samfund. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 19(4), 5–9. <https://doi.org/10.7146/tfa.v19i4.109055>
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2010). What is Strategy-as-Practice? In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (pp. 1–20): Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511777882.001>
- Harley, B. (2014). High performance work systems and employee voice. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. B. Freeman (Eds.), *Handbook of Research on Employee Voice*: Edward Elgar Publishing.
- Heery, E. (2015). Frames of reference and worker participation. In S. Johnstone & P. Ackers (Eds.), *Finding a Voice at Work? New Perspectives on Employment Relations*: Oxford University Press.
- Heritage, J. (1984). *Garfinkel and ethnomethodology*. Polity.
- Hester, S., & Francis, D. (2001). Is institutional talk a phenomenon? Reflections on ethnomethodology and applied conversation analysis. In A. McHoul & M. Rapley (Eds.), *How to Analyse Talk in Institutional Settings. A Casebook of Methods*. Continuum.
- Hvenegaard, H. (2005). *Nok er der indflydelse i det daglige arbejde*. 7(4), 45–61. <https://doi.org/10.7146/tfa.v7i4.108517>
- Hvid, H., Møller, J. L., & Ajslev, J. (2020). *Demokratisering af arbejdet. En folkestyret hverdag*: Frydenlund.
- Jensen, M. C. F. (2016). *Teammøder i rehabiliterativ hjemmepleje – effektiv ensretning eller nuanceret faglig dialog?* 18(4), 24–41. <https://doi.org/10.7146/tfa.v18i4.110822>
- Knudsen, H., Busck, O., & Lind, J. (2013). Hvor kommer det gode arbejdsmiljø fra? Fokus på deltagelse og demokrati. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 15(1), 12–31. <https://doi.org/10.7146/tfa.v15i1.108924>
- Levie, H., & Sandberg, A. (1991). Trade Unions and Workplace Technical Change in Europe. *Economic and Industrial Democracy*, 12(2), 231–258. <https://doi.org/10.1177/0143831X91122006>
- Mansbridge, J. J. (1973). Time, emotion, and inequality: Three problems of participatory groups. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 9(2–3), 351–368. <https://doi.org/10.1177/002188637300900217>
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). Direct Participation and Involvement. In S. Bach (Ed.), *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition* (pp. 398–423): Blackwell.
- Markey, R., & Knudsen, H. (2014). Employee participation and quality of work environment: Denmark and New Zealand. *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 30(1), 105–126.
- Miettinen, R., Samra-Fredericks, D., & Yanow, D. (2009). Re-Turn to Practice: An Introductory Essay. *Organization Studies*, 30(12), 1309–1327. <https://doi.org/10.1177/0170840609349860>

- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Mortensen, K. (2012). *Conversation analysis and multimodality*. The Encyclopedia of Applied Linguistics; Wiley Online Library. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781405198431.wbeal0212>
- Nicolini, D. (2012). *Practice Theory, Work & Organization: An Introduction*: Oxford University Press.
- Olsen, E. L., Wåhlin-Jacobsen, C. D., & Abildgaard, J. S. (2020). Reconceptualizing Job Control in Participatory Interventions – Collective Sensemaking as a Missing Link. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 10(4). <https://doi.org/10.18291/njwls.122137>
- Olsén, P. (2017). Autoritetens genkomst som empowerment? Arbejde og subjektivitet i opbrud. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 19(4), 10–32. <https://doi.org/10.7146/tfa.v19i4.109050>
- Reed, M. I. (1997). In Praise of Duality and Dualism: Rethinking Agency and Structure in Organizational Analysis. *Organization Studies*, 18(1), 21–42. <https://doi.org/10.1177/017084069701800103>
- Sacks, H. (1992). *Lectures on Conversation*: Blackwell Publishers.
- Sørensen, O. H. (2013). Direkte medarbejderindflydelse ved organisatorisk forandring—Konsekvenser for arbejdsmiljøet. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 15(1), 32–51. <https://doi.org/10.7146/tfa.v15i1.108925>
- Stokoe, E., Humă, B., Sikveland, R. O., & Kevoe-Feldman, H. (2020). When delayed responses are productive: Being persuaded following resistance in conversation. *Journal of Pragmatics*, 155, 70–82. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2019.10.001>
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method. *Human Relations*, 4, 3–38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
- Tynell, J. (2002). “Det er min egen skyld”—Nyliberale styringsrationaler inden for Human Resource Management. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4(2), 7–24. <https://doi.org/10.7146/tfa.v4i2.108372>
- Väänänen, A., & Toivanen, M. (2018). The challenge of tied autonomy for traditional work stress models. *Work & Stress*, 32(1), 1–5. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1415999>
- Wåhlin-Jacobsen, C. D. (2018). *Constructing change initiatives in workplace voice activities. Studies from a social interaction perspective*. Copenhagen Business School.
- Wåhlin-Jacobsen, C. D. (2019a). The terms of “becoming empowered”: How ascriptions and negotiations of employee identities shape the outcomes of workplace voice activities. *Scandinavian Journal of Management*, 35(3), 101059. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.101059>
- Wåhlin-Jacobsen, C. D. (2019b). Open or Closed? A Social Interaction Perspective on Line Managers’ Reactions to Employee Voice. *Management Communication Quarterly*, 089331891987990. <https://doi.org/10.1177/0893318919879901>

**Christian Dyrland Wåhlin-Jacobsen**, adjunkt, ph.d.  
 CBS, Copenhagen Business School  
 e-mail: [cdw.ioa@cbs.dk](mailto:cdw.ioa@cbs.dk)



## NOTER

1. Betegnelserne autonomi og medarbejderinddragelse anvendes i resten af artiklen som kategorier, der i forsknings- og praxissammenhænge henviser til forskellige organisatoriske arrangementer med relation til indflydelse. I min anvendelse af begrebet ligger således ikke en vurdering af, i hvor høj grad fx en medarbejderinddragende aktivitet tilbyder medarbejderne muligheder for at påvirke deres arbejdsforhold, som det gør hos fx Sørensens (2013).
2. Se evt. Wåhlin-Jacobsen (2018).
3. De to tilgange beskrives ofte på engelsk i sammenhæng som EMCA.
4. I uddraget indgår en særlig tegnsætning, der markerer hørbare detaljer: [ og ] angiver overlappende tale, (X,X) angiver længere pauser i sekunder, (.) angiver korte hørbare pauser, = angiver at linjer følger hinanden uden pause, KAPITALER angiver høj tale, ° angiver lav tale, ? angiver opadgående "spørge"-intonation, . angiver nedadgående "afslutte"-intonation, (( )) angiver kommentarer/anonymiserede detaljer.