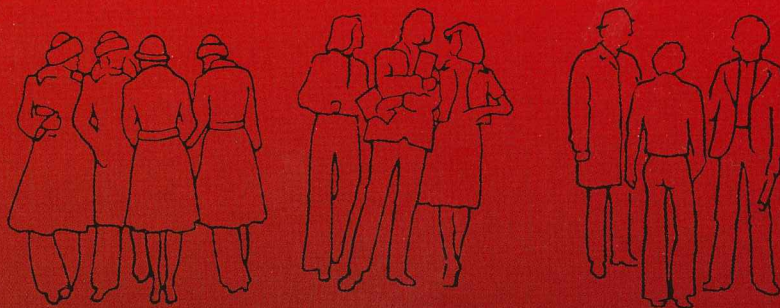


# DIALOGKONFERANSER

Teori og praksis i utvikling av det psykososiale arbeidsmiljøet

Arne Ebeltoft

Rapport 1/91



**AFI  
WRI**

# DIALOGKONFERANSER

Teori og praksis  
i utvikling av det psykososiale arbeidsmiljøet

av  
Arne Ebeltoft

*Fysikkens hensikt er  
ikke å fortelle oss hvordan  
naturen er. Fysikken er å  
finne hva vi kan si om naturen.*

Niels Bohr, atomfysiker

Arbeidsforskningsinstituttet  
Oslo 1991

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE  
WORK RESEARCH INSTITUTE REPORT SERIE

© Arbeidsforskningsinstituttet  
© Work Research Institute  
© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighets-havernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication, or part thereof, may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 82-7609-006-0

ISSN 0801-7824

4. opplag: 2005

Rapporten kan bestilles fra:  
Arbeidsforskningsinstituttet  
P.b. 8171 Dep.  
0034 Oslo

Distribution by:  
Work Research Institute  
P.O.Box 8171 Dep.  
N-0034 Oslo

Telefon: +47 22 46 16 70  
Telefax. +47 22 56 89 18

Omslagsdesign: Rolf Skøien

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE  
WORK RESEARCH INSTITUTE REPORT SERIES

*Programområde:*  
Bedriftsutvikling

*Rapport nr.:*  
1/91

*Tittel:*  
Dialogkonferanser

*Dato:*  
April 1991  
Ny utgave mars 1994

*Forfatter:*  
Arne Ebeltoft

*Antall sider:*  
128

*Resymé:*

Det redegjøres for historisk bakgrunn og teoretiske forutsetninger for denne type konferanser. Systemorienterte orienteringer avvises med den begrunnelse at de representerer en objektiviserende tilnærming til et felt som mer bestemmes av den forståelse en uttrykker gjennom de verbale konstruksjoner en bruker til å beskrive det man observerer. Det psykososiale arbeidsmiljøet beskrives forskjellig alt etter hvilket språk en nytter. Meningen med konferansene er å finne felles uttrykk for de samme observasjoner en gjør. Habermas, Argyris, Pålshaugen og Gustavsen trekkes fram for å belyse dette standpunkt. Det redegjøres for opplegget av konferansene og 4 eksempler på bruken av dem gjennomgås og kommenteres.

*Emneord:*

Psykososialt arbeidsmiljø  
Dialog  
Kritisk teori  
Konferanser  
Prosjekter



## FORORD

Lenge har spørreskjemaer, personintervjuer og tomannssamtaler mellom leder og underordnet vært de dominerende metoder i kartlegging av det psykososiale arbeidsmiljøet. Slike metoder strekker verken til for å få tak i helheten i miljøet eller for å utvikle det.

Arbeidsplasser er små samfunn der personlighet og plassering skaper ulike oppfatninger. Bare ved å komme sammen, kan man gjennom utveksling av erfaringer få fram et mer sant bilde av miljøet. Dialogkonferanser er en måte en kan bruke for å få dette til.

Denne rapporten begynner med en teoridel. Først forsøker jeg hente å fram det historiske grunnlaget for konferansene og beskrive hvordan de har endret karakter. Deretter ser jeg på det teoretiske grunnlaget slike konferanser hviler på. I denne delen har jeg sett det nødvendig å skille dette grunnlaget ut fra mer tradisjonelle teorier om organisasjon. I vanlige framstillinger om organisasjon og arbeidsmiljø glimrer nemlig ofte slike teoretiske forståelser ved sitt fravær. Der blander en lett hummer og kanari uten å gjøre rede for hva slags vitenskapelig fundament en står for.

Etter dette henter jeg fram noen forfattere som jeg mener har noe å gi når det gjelder å forstå hva som skjer - og hva som kan skje - i en dialogkonferanse. Disse synspunktene forsøker jeg så å koble sammen.

Så følger en redegjørelse for hovedelementene i en dialogkonferanse.

Det foregående blir så holdt opp mot fire eksempler fra konferanser holdt på ulike arbeidsplasser, alle sammen med det utgangspunkt å bedre det psykososiale arbeidsmiljøet. Alle får de forskjellige forløp, noe som viser at en snever oppskrift og en sølle teori ikke er tilstrekke-

lig for å forutsi hva som vil bli følgene av et konferanseopplegg. En må også forstå bakgrunn, situasjon og egenskaper ved den arbeidsplassen der en bruker konferansene, dersom en vil finne ut hvordan den vil virke.

En takk til Alf Högström, Kirsti Jacobsen og Anne Marie Berg som har gitt verdifulle kommentarer og Solveig Hæreid har lest korrektur.

Oslo, mars 1991.

# INNHALDSFORTEGNELSE

FØRORD .....	i
INNHALDSFORTEGNELSE .....	iii
INNLEDNING .....	1
BAKGRUNN .....	3
AKSJONSFORSKNING .....	9
Teorier om organisasjon og psykososialt arbeidsmiljø .....	10
En subjektiv, radikal humanisme .....	20
Argumentets kraft .....	22
En epistemologi for praksis .....	27
Kartlegging og handling .....	34
Demokratisk arbeidslivsutvikling .....	39
Teoretiske synspunkter, en oppsummering og syntese .....	42
PSYKOSOSIALT ARBEIDSMILJØ .....	47
Konferanser for kartlegging og planlegging av psykososialt arbeidsmiljø .....	54
EKSEMPLER .....	63
Eksempel 1 .....	65
Eksempel 2 .....	72
Eksempel 3 .....	80
Eksempel 4 .....	86
Diskusjon av eksemplene .....	93
Kommunikasjonsprosessen .....	93
Fagbyråkratier = målsettingskonflikter .....	96
Maskinbyråkratiet = styringskonflikter .....	99



Variasjon i konferanseopplegg .....	101
Det psykososiale arbeidsmiljøet .....	103
Prosjektarbeidet .....	106
Konsulentenes rolle .....	108
PRAKTISKE ERFARINGER .....	113
SAMMENDRAG .....	117
LITTERATUR .....	123

## INNLEDNING

Kartleggingskonferanser er i ferd med å få en sterk utbredelse i sammenheng med arbeidsmiljøvirksomhet. Det skyldes ikke minst at bedriftshelse- og vernetjenester har innsett styrken ved denne framgangsmåten når det gjelder å komme det psykososiale arbeidsmiljøet innpå livet.

Hittil har veiledninger i bruk av denne formen for fullblods medvirkning vært av mer teknisk karakter. Følgelig svirrer det mange misforståelser, angst og uro i luften om hva som kan skje under konferansene. Det vokser også fram en del tvilsomme opplegg omkring de grunnleggende idéer konferanseformen bygger på. Endel konsulentfirmaer gjør gode forretninger med å tilby opplegg som kunne vært bedre utført av bedriften eller etaten selv med minimum av assistanse utenfra eller helt uten det.

I denne rapporten prøver jeg å vise at disse konferansene har et teoretisk fundament. Dette fundament viser at det ikke er likegyldig hvordan en legger opp løpet med både konferansene og det etterfølgende prosjektarbeidet. I prinsippet dreier det seg om å skape en utviklingsorganisasjon, og en som egner seg for den typen temaer som går under navnet "psykososialt arbeidsmiljø". Ekspertisen for dette arbeidsmiljø sitter hos arbeidstakerne. Når en skal oppklare sammensatte og til dels vanskelig tilgjengelige problemer *i en organisasjon*, er *samtalene* omkring dem det viktigste instrument en har å vise til. Teorien en bygger på, må ta dette utgangspunktet. For disse samtalene blir det et spørsmål om hva som blir sagt og ikke sagt, og hvordan det blir sagt. Språket og friheten til uttrykke seg blir de sentrale elementene.

I denne rapporten søker jeg å legge et teoretisk fundament for hvordan en kan takle kartlegging, planlegging og forbedring av det psykososiale arbeidsmiljøet. Samtidig tar jeg for meg fire eksempler fra de 3 siste årene, beskriver og til dels analyserer dem. Hovedvekten er av gode grunner først og framst lagt på konferanseopplegget, det var nemlig her jeg selv deltok i alle fire eksemplene. Ut over dette virket jeg som forsker/konsulent i eksempel 2 og 4.

## BAKGRUNN

Kartleggingskonferanse for psykososialt arbeidsmiljø henter sin modell fra erfaringene med det som er kalt "søkekonferanser". Søkekonferanser (engelsk: search conferences) er et opplegg for å beskrive en ønskverdig framtid for en bestemt gruppe innenfor rammen av en nåtids-historisk utvikling. Idéen ble opprinnelig utformet av Merrelyn Emery<sup>1</sup> som en unik planleggingsmetode, basert på en bred forståelse av det miljø en gruppe befinner seg i, dets indre dynamikk og de forandringer en imøteser der. Den brede forståelsen hentes fram gjennom å invitere deltakerne til å risse opp nå-situasjonen i et perspektiv, hvor en først skuer tilbake og skisserer utviklingen fram til dagens situasjon i løpet av de siste 5 - 10 år, for deretter å skissere hva man tror vil skje i gruppens ytre betingelser i de nærmeste 5 år eller så. Dette utgjør gruppens åpne systemramme. Innenfor denne rammen forsøker en så å rydde plass for en ønskverdig framtid for seg selv.

Søkekonferansen bygger også på at folk ønsker å medvirke i planlegging av sin egen framtid. Man "søker" i fellesskap å formulere egenskaper ved denne framtiden gjennom dialoger eller samtaler. Derfor har også dette opplegget vært kalt "dialogkonferanse", til forskjell fra den typen konferanser der en har et program pakket med forelesere og en heller passiv deltakermasse. Fred Emery<sup>2</sup> understreker denne forskjellen ved å sammenlikne søkekonferansen med komitévirksomhet, tradisjonelle konferanser eller seminarer, som tynges av en forhandlingsstrategi, hvor hver deltaker strever etter å fremme sitt eget syn, skaffe seg allianser og vinne kontroll. Her vil en ikke lett finne det

---

<sup>1</sup>Emery, M.: Searching. Canberra: Center for Continuing Education, 1976. ANU.

<sup>2</sup>Emery, F.: Searching for Common Ground. In Emery, M. (ed.), Searching. Canberra, Center for Continuing Education, ANU, 1976, p.p. 45-51.

den engelske psykiateren Wilfred Bion<sup>3</sup> kaller "pairing" eller "pardannelse". Det skjer når folk forstår det det snakkes om, fordi de kan dele personlige erfaringer med hverandre uten frykt for at det de sier skal bli brukt mot dem. Merrelyn Emery peker på at en betydning av uttrykket "pairing" er det som finner sted når medlemmene i en gruppe retter oppmerksomheten mot hverandre i undergrupper eller par. Men "pairing" betyr også at en gruppe tar det fulle ansvar for kontroll og koordinering av sin virksomhet mot et felles akseptert mål. Søkekonferanser har i seg alle disse betydningene av "pardannelser".

Målet med søkekonferansen er å føre folk sammen om felles oppgaver slik at alle kan nytte sine kunnskaper, evner og erfaringer. Deltakerne er aktørene. Derfor tilstreber man maksimalt å dempe fagekspertens rolle som ressursperson, som konsulent eller prominent bisitter. I stedet vil en at de skal delta på like fot med de øvrige deltakere.

I den såkalte "delfi-metoden" for innsyn i framtiden, spør man en rekke enkeltpersoner om når i framtiden de tror at en bestemt og klart definert type endring eller hendelse vil finne sted. Det foregår ikke noen interaksjon mellom personene. I en søkekonferanse bes deltakerne *sammen* identifisere den bredere bakgrunnen og tendensene til endringer i de forhold de er opptatt av. Når de har kartlagt dette, vil de bedre kunne bedømme sine egne framtidsmuligheter. Det er gjennom dialogene synspunktene utvikler seg og ikke, som i "delfi-metoden", hvor en går ut fra at enhver som blir spurt, forstår spørsmålet på samme måte og gir likeberettigede svar.<sup>4</sup> Målet med søkekonferanser er ifølge Merrelyn Emery å bringe deltakerne i aksjon for å trekke opp *linjene* for en ønskverdig framtid for seg selv, men *uten forpliktelser*. D.v.s. at en ikke legger handlingsplaner for hvordan en skal

---

<sup>3</sup>Bion, W.: Experiences in Groups. Tavistock, London, 1961

<sup>4</sup>Emery, F. op.sit.

sikre denne ønskverdige framtiden. Det kommer av at de som deltar på en søkekonferanse, ikke nødvendigvis deler et naturlig planleggingsfellesskap.

Ved Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har en modifisert opplegget for søkekonferansen noe og gitt det et mer problemløsende tilsnitt. Bakgrunnen var at AFI alt fra tidligere hadde utviklet et såkalt "jobbseminar", som i sine opplegg kunne likne på en søkekonferanse. Hensikten med disse seminarene var å stimulere særlig masseproduserende bedrifter til å forbedre de relativt innholdsfattige jobbene i produksjonen. Til seminaret sikret en seg to-tre personer fra samme bedrift, slik at flere sjikt i bedriften var representert. Disse gruppene analyserte jobbutformingen til enkelte arbeidstakere og planla hvordan de kunne forbedre dem. I seinere oppfølging av seminaret redegjorde så bedriftsgruppene for hvordan de hadde lyktes med planene, og de utvekslet erfaringer og idéer med hverandre om hvordan de kunne komme videre. Utgangspunktet for seminarene var sosioteknisk teori, hvor målsettingen er en optimal gjensidig tilpasning av en bedrifts tekniske system og dens sosiale system.<sup>5</sup> Begrunnelsen for å ta utgangspunkt i denne teorien var trolig at en mente et visst minimum av teoretisk orientering var nødvendig for å få deltakerne på banen. Med hell ble denne teoriorientering seinere droppet. I stedet lot en deltakerne slippe til med sine egne forståelse av sine hjemmesituasjoner.

Det var innsikten fra disse endringene i jobb-seminarene en tok med seg i opplegget for de nye konferanser som AFI utviklet. Etter hver nærmet altså seminaropplegget seg søkekonferansen ved at deltakerne selv definerte sine mål og hvordan de ønsket å arbeide, og seminarledelsen reduserte betydelig på sine forsøk på å indoktrinere sine

---

<sup>5</sup>Gustavsen, B.: Bedriftsorganisasjon - alternative modeller. Oslo: Tanum, 1969.

"prinsipper" for jobbutforming på sosioteknisk grunnlag. Deltakerne selv formet jobbene og la planer ut hva de mente var realistisk på sin arbeidsplass. Men dette skjedde uten kjennskap til Marrylyn Emerys søkekonferanse.

I 1978 introduserte Fred Emery søkekonferanseopplegget for aluminiumsindustrien i Norge.<sup>6</sup> Der fikk forskere fra AFI kjennskap til denne type konferanser, og noe seinere ble opplegget prøvet ut for en kommune. De erfaringer en høstet drev AFI-forskerne etter hvert i retning av organisasjonsutvikling for kommuner.<sup>7</sup> I 1979 gikk AFI i gang med et program for offentlige etater og institusjoner. Opplegget kan karakteriseres som en blanding av prinsippene for søkekonferanser og "jobb-seminarer". Man startet med deltakernes vurderinger av sin egen jobb etter et skjema med de psykologiske jobb-kravene, men man endte etter hvert opp i typer av tiltak som best kunne karakteriseres som organisasjonsutvikling, til dels med et større og politisk omfattende siktepunkt. Mens altså utgangspunktet var den enkeltes jobb med tanke på at en skulle finne mer rasjonelle løsninger på den interne arbeidsfordelingen, fikk enkelte av prosjektene ganske vidtfavnende dimensjoner. F.eks. begynte man med spørsmål omkring den indre arbeidsgangen i et landbruksselskap, for å ende opp i spørsmål som berørte norsk jordbrukspolitikk.<sup>8</sup> Og seinere, innenfor Norges kartverk, konsentrerte

---

<sup>6</sup>Engelstad, P., Haugen, R. og Ødegaard, L.: Aluminiumsindustrien i 80-årene. Arbeidsforskningsinstituttene, 1991.

<sup>7</sup>Engelstad, P. og Haugen, R.: Søkekonferansen "Skjervøy i går, i dag og i morgen". Arbeidspsykologisk institutt, 1979. Pålshaugen, Ø., Kvåle, E., Haugen, R. og Engelstad, P.: Organisasjonsutvikling i Malvik kommune. AI-dok 16/82. Ebeltoft, A., Haugen, R. og Rudaa, B.: Å starte organisasjonsutvikling i kommunal administrasjon. Rapport nr. 5/87.

<sup>8</sup>Ødegaard, L. og Kvåle, E.: Arbeidsmiljø og medbestemmelse i statlige virksomheter. Et forsknings- og utviklingsprosjekt i fire institusjoner. Arbeidsforskningsinstituttene, AI-dok 8/1982.

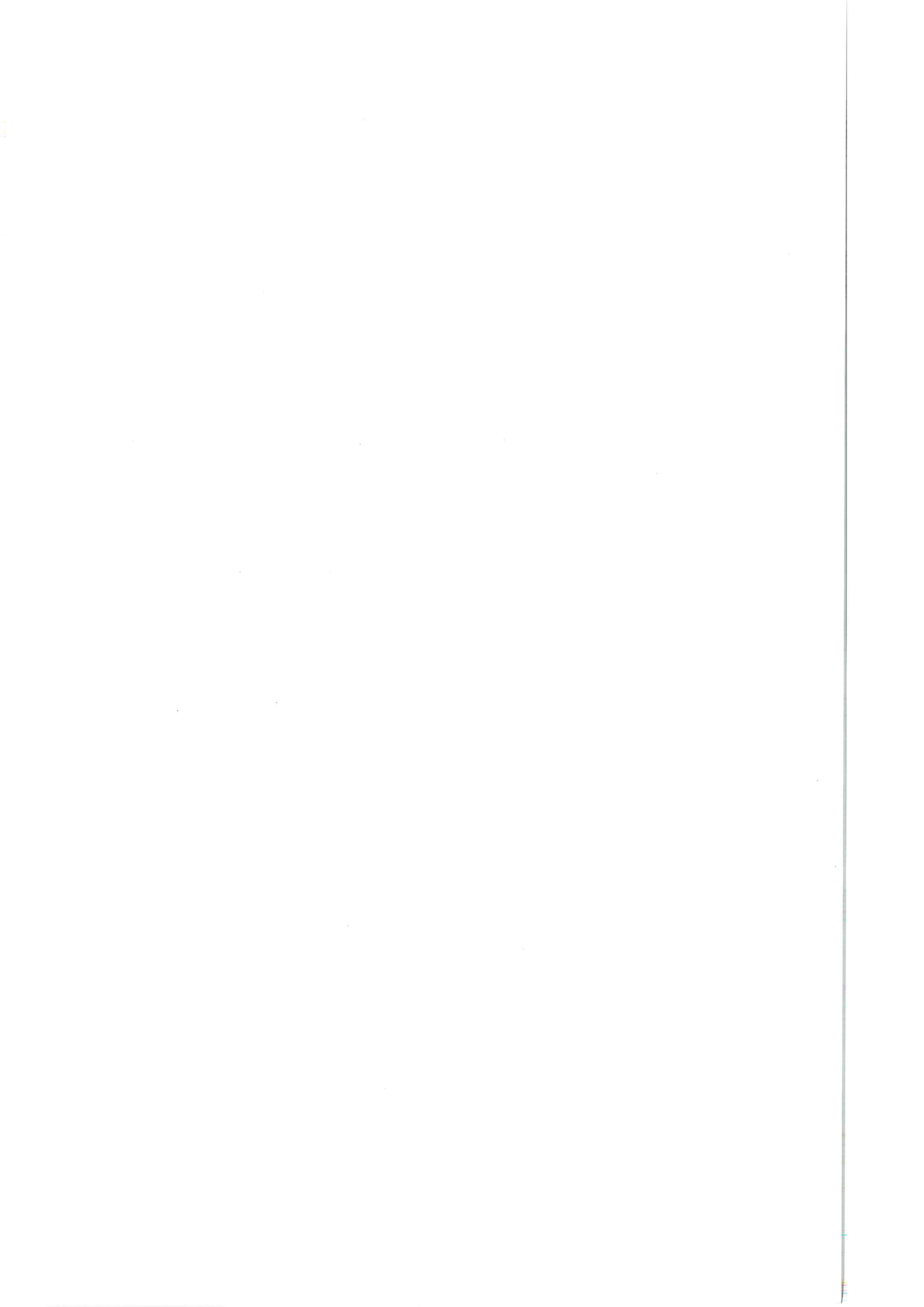
opplegget seg i første omgang om den interne styringen og fordelingen av oppgaver i de enkelte fylkeskartkontorer, for henimot på slutten av prosjektet å stille spørsmål ved kartverkets relasjon til Miljøverndepartementet og til sin egen framtidige virksomhet.<sup>9</sup>

En kan si det slik at mens jobb-seminarer siktet mot en intern rasjonalisering, var målet for søkekonferansene å plassere virksomheten innenfor den ytre situasjonen den befant seg i. De konferanser som etter hvert utviklet seg gjennom AFI's virksomhet fikk preg av begge typer opplegg. Søkekonferansen var mer tenkt som et sted der en fikk fram et felles bilde av den virkeligheten man befant seg i og ønsket å påvirke, men uten at den krevde konkrete tiltak. Jobb-seminarer derimot, la nettopp opp til problemløsning; en skulle finne tiltaksområder som ga den enkelte en mer tilfredsstillende og lærerik arbeidssituasjon, og det kunne bare oppnås gjennom definerte prosjekter. Denne kombinasjonen av oppleggene fra jobbseminarene og søkekonferansene ble etterhvert utviklet til det en i dag kaller dialogkonferanser.

---

<sup>9</sup>Ravndal, T., Kvåle, E. og Ødegaard, L.: Fylkeskartkontorene i 80-årene. AI-dok 6/84.





## AKSJONSFORSKNING

For AFI ble etterhvert konferansene en sentral metode i instituttets aksjonsforskning. Metoden svarte godt til forestillingen om aksjonsforskning som en forskerstøttet, konstruktiv utviklingsprosess. AFI har for en stor del oppstått ut fra et ønske om å skape mer demokratiske tilstander i arbeidslivet.<sup>10</sup> Konferanseformen svarer til et slikt ideal fordi den var basert på medvirkning fra alle lag i bedriften. Aksjonsforskning forutsetter deltakeraktivitet blant dem man etablerer en forskningsrelasjon til. Konferansene omfatter gjerne alle ansatte innenfor en enhet. Derfor kan en med en viss rett påstå at den legger opp til en mer omfattende medvirkning enn andre framgangsmåter. Store grupper i virksomheten blir aktive, både under konferansen og etter den. De er aktive i en analyse av sin situasjon og i å finne løsninger på de problemer de selv er med på å kartlegge, og de er aktive i de etterfølgende tiltak. Aksjonsforskning vil for det meste være konstruktivt rettet mot å skape en bedre tilstand for dem forskningen er rettet mot<sup>11</sup>. Dialogkonferanser er i seg selv en prosess, som beforder enighet om mål man bør etterstrebe. En har mulighet til å studere personer i en organisasjon på aggregatnivå.<sup>12</sup> Aksjonsforskning betinger at forskeren skaffer seg et forholdsvis intimt bilde av både folks intensjoner og de tilsiktede og utilsiktede konsekvenser en får av den sosiale konstellasjonen på arbeidsplassen. Dialogkonferanser gir muligheter for stor nærhet til det sosiale miljø en søker å sette seg inn i og hvordan en takler oppgavene der. Den kan gi sjansen til forholdsvis tette beskriv-

---

<sup>10</sup>AFI har som offisiell målsetting å "bidra til å utvikle organisasjons- og ledelsesformer som styrker evnen til læring, nyskaping og omstilling samt fremmer medvirkning og bedre arbeidsmiljø".

<sup>11</sup>Kalleberg, R.: Aksjonsforskning. Sosiologisk institutt, Universitetet i Oslo, 1990.

<sup>12</sup>"Aggregatnivå" sikter til større grupperinger av mennesker.

elser, som avdekker viktige deler av den kulturelle dynamikken som preger gruppen. En kan få tak i dominerende sosiale normer, spenninger og drivkrefter, dels ved å observere diskusjonene i de ulike gruppene, og dels ved å lese dette ut av referatene fra diskusjonene gruppene legger fram. Slike kvalitative data får en best tak i gjennom direkte observasjoner. De supplerer de mer lett tilgjengelige opplysninger om den formelle organisasjon. Sjansene er gode for også å få fram data om de utilsiktede virkninger, som følger i sporene av de formelle ordninger. De er viktige for å forstå dynamikken i organisasjoner.

### *Teorier om organisasjon og psykososialt arbeidsmiljø*

Aksjonsforskning ved AFI er ikke ensbetydende med bruken av konferanser, og den aksjonsforskningen som der bedrives, bygger heller ikke på de samme teoretiske forutsetninger. Det er snarere til dels meget forskjellige tilnærminger som går under betegnelsen aksjonsforskning, og de divergerer i sine utgangspunkter fra hverandre på grunnleggende måter. Som ovenfor antydnet var utgangspunktet for jobb-seminarene sosioteknisk teori. Denne teorien har også, likesom dialogkonferanser, vært satt sitt preg på av Fred Emery og har i meget sterk grad preget virksomheten ved AFI. Det er derfor nødvendig å se den sosiotekniske systemteorien i relasjon til den teoretiske rammen jeg vil sette dialogkonferanser inn i.

Sosioteknisk teori skriver seg fra en gruppe forskere ved Tavistock Institute i London og er ment å karakterisere interaksjonen mellom teknologiske og sosiale faktorer i et industrielt produksjonssystem.

Opprinnelsen var en undersøkelse i britisk gruveindustri,<sup>13</sup> der en mente at de teknologiske endringer som fulgte innføring av den mekaniserte 'long-wall'-metoden,<sup>14</sup> førte til forstyrrelser i den 'før-mekaniserte likevekten' i gruvearbeidernes sosiale system. Gruvearbeiderne viste større gjennomtrekk og andre tegn på besvær, og dette ble analysert ut fra psykologiske og sosiale krefter, hvor balansen mellom de tekniske og de menneskelige faktorer virket på en uheldig måte. Rice<sup>15</sup> innførte begrepet en "åpen system-modell" i analyser av organisasjoner og baserte den på en organismisk analogi. I undersøkelsen av en indisk tekstilfabrikk argumenterte han f.eks. for at industrielle systemer har teknologiske, sosiale og økonomiske *imperativer* som må tilfredsstilles dersom et "optimalt system" skal oppnås. Målet for forskerne ved Tavistock - og seinere AFI - var at de i sin aksjonsforskning skulle etablere nye systemer, der alle tre elementer fant et mer adekvat forhold til hverandre enn før. I Norge ble dette, som bekjent, forsøkene med selvstyrte grupper.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup>Trist, E.L. og Bamford, K.W. (1951): Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coalgetting, Human Relations, Vol 4, No. 1, pp. 3-38.

<sup>14</sup>En kan si at denne metoden betydde en overgang fra teamarbeid til samlebåndsarbeid.

<sup>15</sup>Rice, A.K.: Productivity and Social Organization: The Ahmedabad Experiment. London: Tavistock Publications, 1958.

<sup>16</sup>Organisasjonen ble sett på som et enhetlig system med en felles oppgave. Det sosiale systemet ble oppfattet som en positiv kraft som bidrog til dette målet. Teknologien ble sett på som en kraft som begrenset mulighetene, men dog med visse valg åpne. Den viktige variabelen var derfor "design" av organisasjon, dvs. en konstruerte en arbeidsorganisasjon som tilfredsstilte både de teknologiske kravene og arbeidstakernes behov. Det ble nøkkelen til å lage en "harmonisk og effektiv bedrift". Forholdet mellom "operativsystemet", "ledelsessystemet", "styringsystemet" osv. er de begreper en nyttet i analysen. Dette er en metode som uttrykker en "social engineering" (en sosial ingeniørvitenskap) og som forsøker å rette på de problemer som ble skapt av teknologiske forandringer.

Betydningen av gruveundersøkelsen ligger i erkjennelsen av at psykososiale forhold kan være bygget inn i hvordan teknologien er lagt til rette. De seinere utbroderinger av sosioteknisk teori fikk følgelig en sterk systemorientert slagside.<sup>17</sup> I dag er dette blitt utgangspunktet for en omfattende organisasjonsutvikling, særlig i amerikansk masseproduserende storindustri.<sup>18</sup> Burrell og Morgan,<sup>19</sup> som jeg i det følgende henter synspunkter fra, har framført kritiske innvendinger mot denne teoretiske tilnærmingen. Systemteori tar utgangspunkt i at arbeidsorganisasjoner er formålstjenende og målrettede virksomheter. Man spør sjelden hva en organisasjon er, det anses som selvklart. Og likevel er dette et grunnleggende spørsmål for dem som ønsker forstå det psykososiale arbeidsmiljø i industrielle så vel som andre virksomheter. Burrell og Morgan er kritisk til at systemorientert teori ser organisasjoner som mekaniske eller organiske fenomener. At organisasjoner søker å etablere "likevekt" tar utgangspunkt i en mekanisk modell. En går her ut fra det synspunkt at organisasjoner *antas* å være forholdsvis

---

<sup>17</sup>Emery, F. og Trist, E.: The Causal Texture of Organisational Environments. Human Relations, 18,1,1965.

<sup>18</sup>Noen av de generelle trekkene ved denne fremgangsmåten er å redusere antallet i mellomledelsen og styrke operatørnivået gjennom bruk av såkalt selvstyrte grupper. Et eksempel på dette vil en finne i beskrivelsen i "eksempel 3" lengre ut i rapporten. Utbredelsen i amerikanske bedrifter fins omtalt i Susman, G.: *Autonomy at Work*. New York: Praeger, 1976. Trist, E.: *The Sociotechnical Perspective*. I Van de Ven, A. og Joyce, W.F. (eds.) *Perspectives on Organization Design and Behavior*. New York: Wiley, 1981. Walton, R.: *Establishing and Maintaining High Commitment Work Systems*. I Komberley, J., Miles, R. and Associates. *The Organizational Life Cycle*. San Fransisco: Jossey-Bass, 1980. Weisbord, M.R.: *Productive Workplaces*. San Fransisco: Jossey-Bass, 1987. Her brukes den sosiotekniske teori mer som et hjelpemiddel for ledelsen. Konsulentene tilbyr standardiserte analyseverktøy som, gjennom en kunstferdig omdefinering av klientens problemer, kan anvendes i forskjellig kombinasjoner. Teorien konsulentene benytter seg av "hjelper" fordi den rettfærdiggjør ledelsens tiltak gjennom den tilslørende symbolske referanse til organisatoriske lovmessige nødvendigheter.

<sup>19</sup>Burrell og Morgan: *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann, 1979.

stabile enheter. Og begrepene "funksjonell enhet, likevekt, tilpasning og overlevelse" nytter en organismisk analogi. En går ut fra *antakelsen* om at organisasjoner er "rasjonelle, formålstjenende, målsøkende og adaptive virksomheter, som søker å mestre kravene fra omgivelsene". Forklaringsmodellen en her bruker er organisasjonen som levende organisme. Prinsippene for en organismes overlevelsessevne er direkte overført til bedriftsorganisasjoner, som om disse også skulle være en objektivt verifisert organisme i biologisk forstand. Dette holder ikke, mener Burrell og Morgan.

Ifølge Burrell og Morgan har disse ideene om organisasjon en innebygget konservativ og ideologisk "management bias": "Det forunderlige er at mange av systemteoretikerne går til angrep på konservatisme og en ensidig ledelsesfilosofi og ser seg selv som forkjempere for arbeidstakerne og deres tilfredshet med arbeidet. Hva de ikke innser er at deres radikalisme tar utgangspunkt i de samme modeller for hva organisasjoner er, som dem de kritiserer."<sup>20</sup> De spør seg ikke hva organisasjoner er, og anlegger samtidig, uten nødvendigvis å være klar over det, et objektivisert syn på psykososialt arbeidsmiljø. Arbeidsmiljøet blir en indikator på hvor funksjonelt organisasjonen arbeider, teknisk som menneskelig. Om en nytter en organismisk modell som forutsetter at systemets deler - de menneskelige såvel som de tekniske

---

<sup>20</sup>Fra en ontologisk synsvinkel følger sosioteknisk systemteori i sporet av de første som skrev mer systematisk om organisasjoner - Fayol, Taylor, Gulick, Urwick - var offiserer og ingeniører som brukte mekaniske modeller og så det hele fra et ledelsesstandpunkt. Deres synspunkt var sterkt preget av deres bakgrunn som ingeniører og offiserer med et naturvitenskapelig utgangspunkt, og ettersom de satte de første spor, fulgte mange andre forfattere etter. Disse teoretikerne støtter sine bedrifter gjennom å spille under dekke med den part de forsøker å tjene, eller bedre, dem de føler de trenger å rettferdiggjøre sine aktiviteter for. Det er derfor mye moderne organisasjonsteori blir anklaget for å skjene til ledelsens synsvinkel. De bruker ledelsens begreper - slike som organisasjonsstruktur, jobb-tilfredshet, organisasjonsklima osv. - for å konstruere sine teorier. Disse begrepene er reifikasjoner som blir forvekslet med en sosial virkelighet og blir sett på som nyttige i stedet for at de burde underkastes analyse.

- inngår i en funksjonell enhet, og hvor visse funksjoner må tilfredsstilles, dersom organisasjonen skal overleve, pålegger en seg de begrensninger som ligger i å se organisasjonen fra ledelsens synsvinkel.<sup>21</sup> Dette er også et *verdistandpunkt*, og ett som ikke alltid er i samsvar med Arbeidsmiljølovens intensjoner. Disse er nettopp å beskytte arbeidstakerne mot de uheldige virkninger av ledelsens ensidige vurderinger av arbeidsforholdene. Ensidigheten vises bl.a. gjennom den objektiviserte antakelsen om at organisasjoner har mekaniske eller organiske kvaliteter og bare kan forbedres ved å ta utgangspunkt i dem. Sosiale kvaliteter blir også målt ut fra forutsetningen at måleinstrumentene (f.eks. skjemaer) er mer eksakte enn hva arbeidstakerne meddeler muntlig. Tar en slike standpunkt, forutsetter dette en språkbruk som er identisk med et språk, vokst ut av ledelsens oppgaver, og det er et språk som direkte kan hindre tause psykososiale miljøvansker å komme til uttrykk. Dessuten vil de antakelser som ligger innebakt i modellbruken ta sterk farge av sine naturvitenskapelige forbilder. *Slike antakelser gjør det nemlig mulig å framstille prinsippene for organisasjon som naturnødvendige og basert på lovmessigheter.* De er ikke lenger et resultat av menneskers forestillinger, overveielser, beslutninger og handlinger, og som sådan diskutabile.

---

<sup>21</sup>Burrell og Morgan: Sociological Paradigms and Organizational Analysis. London: Heinemann, 1979. s. 220.

Det ligger implisitt i det mekaniske eller organiske paradigme<sup>22</sup> at organisasjoner får realitetskarakter. De betraktes på linje med konkrete mekaniske eller organiske objekter som f.eks. et skip eller en dinosaur-us. Denne teoretiske tankegangen kan spores tilbake til de synspunkter som gjorde seg gjeldende da de første store naturvitenskapelige landevinninger ble gjort på 1700- og 1800-tallet, og som preget samfunnsvitenskapene på slutten av forrige og i første halvdel av vårt århundre. Navn som August Comte, Herbert Spencer, Emile Durkheim og Vilfredo Pareto kan stå som representanter for de første, og Homans, Katz og Kahn og Buckley hører til de sistnevnte.<sup>23</sup>

Men dette ontologiske<sup>24</sup> standpunkt er sterkt bestridt i seinere tid. Som en tidsmessig framstilling av organisasjonsteori kan en trekke fram Morgan<sup>25</sup>. Morgan presenterer ulike bilder eller metaforer for organisasjon, hvor ens teori om organisasjoner representerer en kognitiv struktur, dvs. et tanke-bilde en overtar eller danner seg, og som alltid kan brukes analytisk. Slike tankebilder regulerer også folks gjøren og laten på arbeidsplassen. Når disse kognitive strukturer bestemmer ens

---

<sup>22</sup>Med paradigme menes de grunnleggende synspunkter eller "tanke-modeller" som ligger bak strategier, ledelse, tilretteleggingen av arbeid, hvordan en ser på sosiale forhold osv. "Et paradigme uttrykker et konsekvent syn på virkeligheten, en sosialt syn på hva som er realiteter, som deles og blir tatt for gitt av mange mennesker, hvorav de fleste bare delvis er klar over dens underliggende logikk, og som de implisitt uttrykker gjennom sine tanker og handlinger." (Permutter, H. og Trist, E.: Paradigms for Societal Transitions. Human Relations, 39, 1, 1986, s.1-17.).

<sup>23</sup> Homans: The Human Group. Harcourt, Brace 1950. Katz og Kahn: The Social Psychology of Organization. New York: John Wiley, 1976 og Buckley: Sociology and Modern Systems Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1967.

<sup>24</sup>Ordet ontologi referere seg til hva slags egenskaper det har som en undersøker, f.eks. er det reelt, håndgripelig, tinglig, konkret osv. eller er det bare en språklig konstruksjon, en merkelapp, et navn en bruker for å kalle det man ser på noe som klinger meningsfullt.

<sup>25</sup>Morgan, G.: Organisasjonsbilder. Oslo: Universitetsforlaget, 1989.



atferd, er bildene av organisasjonen ofte å finne som en skjult forestilling hos den enkelte. De mobiliserer en bestemt atferd i bestemte situasjoner. Det paradigme Morgan formidler gjennom sine "organisasjons-bilder" er at de er *hjelp-forestillinger* for tanken, uttrykt i ord. De er forståelsesformer for begrepet organisasjon, alt etter hvilken vinkel en legger an. Hver vinkel representerer et *verdisyn*, et syn på hva som er viktig og hva som er bra. Morgans indirekte advarsel i bruken av ordet "bilder", er at bildene ikke må gjøres til noe annet enn bilder. De er og blir tankekart som ikke representerer fysiske realiteter, som en kan måle og veie, men språklige, analytiske modeller, beregnet på å gi mening og kunne forstå sammensatte og komplekse relasjoner. Det er et inntrykk en ikke får av sosioteknisk systemteori. Der anvendes en ordbruk som lar skinne igjennom at en beskriver generelle, organisatoriske lovmessigheter. Dette uttrykker ifølge Berger og Luckman en "teknikk for reifikasjon av ens teori om organisasjoner. Den skjer gjennom at en tildeler dem en ontologisk status, som er uavhengig av menneskelig aktivitet og betydning".<sup>26</sup> En gir altså sine teorier om

---

<sup>26</sup> Berger, P. og Luckman, T.: *The Social Construction of Reality*. Garden City, NY: Cambridge University Press, 1967. s. 108. De sier at "Reifikasjon er å oppfatte menneskelige fenomener som om de var ting, dvs. som uttrykk for noget ikke-menneskelig eller muligens overmenneskelig." Åsaken til denne objektiviseringen av sosialt konstruerte forhold ligger for en stor del i at mens grunnleggerne kjenner prosessen bak strukturen, vil neste generasjon tilpasse seg det som er skap som om det dreier seg om en objektiv virkelighet. Silverman mener at systemtilnærming til organisasjoner har "alvorlige logiske feil", særlig antakelsen om at organisasjoner har "behov" eller er "selv-regulerende". Han peker på at slike uttrykk, uten av de brukes som et heuristisk hjelpemiddel, havner i reifikasjons-fellen, der sosialt skapte begreper som "organisasjon" gis evnen til tenkning og handling. Oppmerksomheten rettes mot *systemets* målrettede handlinger og ikke mot at i sentrum for handlingene står enkelt-mennesker som sosiale aktører. Den sosiale virkelighet blir sosialt fortolket, sosialt opprettholdt og sosialt forandret av disse aktører. Silverman, D.: *The Theory of Organizations*. Heinemann Educational Books, 1971.

organisasjon generell og universell gyldighet gjennom den ontologiske statusen en tildeler dem.<sup>27</sup>

Burrell og Morgan peker på at debatten brukerne av systemmodeller fører, ofte bli konsentrert omkring de tekniske forbedringer som kan gjøres. Metodene som brukes er som oftest nomotetisk, i form av systematiske registreringer eller måling i en eller annen form. I sentrum for de endringer en tar sikte på, står konsulenten eller forskeren, som ut fra sine teorier "designer" organisasjonen og dermed det psykososiale arbeidsmiljøet. Kritikken mot dem går på at de - foruten at de tilsynelatende bygger på generelt gyldige lover for organisasjon - er overdeterministiske i sitt syn på den menneskelige naturen. De tekniske løsninger styrer mennesket, ikke deres forestillinger om hva som er rett og rimelig. Samtidig karakteriseres de av en utillatelig ekstrem positivisme og en naiv empirisme.

Brox framhever at mekaniske og organiske organisasjonsmodeller selvsagt kan brukes analytisk. Den felleen mange imidlertid faller i, er

---

<sup>27</sup>Et kjent "norsk" eksempel på dette er de "31 punkter for ledertrening" eller "Praxes", lansert av den amerikanske konsulenten Georg Kenning, og som et antall norske toppledere helligholder som evige sannheter (Kalleberg, R.: "Nei, det må være en sjef." Upublisert manuskript, Institutt for samfunnsforskning, 1990. Schjander, N.: Hvis jeg bare hadde en bedre sjef. Georg Kenning om ledelse. Oslo:Hjemmets Forlag,1987). Kalleberg trekker bl.a. fram den sære vurdering fra Kennings side at han aldri hadde møtt en leder som svarte til hans ideal, dvs. en leder som tok det fulle ansvar for alt som skjedde innenfor hans ansvarsområde. Dette var et hovedprinsipp for Kenning som så lederen som selve styringsinstrumentet i bedriften. Og det taler ikke akkurat for Kennings realisme at han aldri fant en slik leder i Norge, hvor han i hovedsak virket. Kenning framholder at hans syn på lederskap er gyldig i enhver sammenheng, mens de i realiteten knapt nok kan realiseres innen maskinbyråkratier. I vår sammenheng står det klart at Kennings "ledelsesteori" nyttes til å legitimere en sterk og ensidig styring fra toppledelsen. Et annet eksempel på reifikasjon er opplistingen av "psykologiske jobbkraav" av Thorsrud og Emery: Mot en ny bedriftsorganisasjon. Oslo: Tanum-Norli, (1970), som seinere blir brukt som objektive kriterier i "design" av psykososialt arbeidsmiljø (Qvale, T.U., Aslaksen, K. og Hanssen-Bauer, J.: Under et internkontrollregime. AFI, 4/1989. Hanssen-Bauer, J.: Prosjektering av arbeidsmiljø til havs. AFI, 5/1990. Hanssen-Bauer, J., Qvale, T.U. og Finsrud, H.: Teknologivalg og psykososialt arbeidsmiljø. AFI-Notat, 2/1990).

at de ikke gjør klart for leseren at det dreier seg om en analytisk modell. I stedet uttrykker man seg som om det dreide seg om empirisk begrunnede lover. En refererer til organisatoriske prinsipper, som om det dreier seg om lovmessigheter når det i virkeligheten gjelder logiske slutninger ut fra en analytisk modell.<sup>28</sup> I følge Frost og Morgan<sup>29</sup> ligger appellen i analytiske modeller i den symbolske og rasjonelle funksjonen de tjener. Generelle tankekart eller forestillinger har tiltrekningskraft liksom andre altomfattende forestillinger har det. De kan også bli hellige. Burrell og Morgan<sup>30</sup> klassifiserer sosiologiske teorier om samfunn og organisasjoner langs to dimensjoner. Den ene dimensjonen går fra en *objektiv* til en *subjektiv* forståelse av sosiale fenomener, eller fra et funksjonelt til et interpretivt eller tolkende paradigme. Paradigme, fordi de ulike teorier i sine utgangspunkter er uforenelige.<sup>31</sup> Innenfor et objektivt paradigme ser en organisasjoner utenfra og søker generelle lover etter hvilke de fungerer. Denne teoridannelsen er den dominer-

---

<sup>28</sup>Brox, O.: Praktisk samfunnsvitenskap. Oslo: Universitetsforlaget, 1990.

<sup>29</sup>Frost, P.J. and Morgan, G.: Symbols and Sensemaking: The realization of a framework. I Pondy, L.R. et al.: Organizational symbolism. Greenwich, CT: JAI Press, 1983.

<sup>30</sup>op.sit.

<sup>31</sup>Paradigmene har ikke bare sine ontologiske utgangspunkter som her ved *nominalisme* (på venstre siden) og *realisme* (på høyre siden). Den har også sine epidemiologiske sider, f.eks. *positivisme* som tenker seg at det går an å finne fram til lovmessigheter også når det gjelder sosiale fenomener og ser dem fra observatørsiden, mens på den andre siden *anti-positivisme* hvor en mener det er forgjeves å søke etter lovmessigheter der og derfor søker en mer forstående framgangsmåte. Videre skiller paradigmen seg metodologisk, idet de *nomotetiske* metoder følger en mer naturvitenskapelig tradisjon med streng protokoll og hypoteseprovning, helst kvantitative teknikker som surveyer, spørreskjemaer, personlighetstester. Motsatt finner en den *ideografiske* tilnærming, der en søker førstehåndkunnskap fra dem en studerer, helst fra "innsiden", og hvor nærhet til miljøet og mer detaljerte opplysninger teller mest. Endelig finner en et skille i menneskeoppfatning idet den objektive siden tar et mer *deterministisk* standpunkt og mener mennesker først og framst styres av ytre forhold, mens den *voluntaristiske* siden understreker menneskets egenvilje og selvstendighet. De kursiverte begrepene angir vitenskapsteoretiske ytterpunkter.

ende, særlig innenfor amerikansk organisasjonssosiologi. Her finner en bl.a. systemteori.

	Subjektiv	Objektiv
Den radikale forandringens sosiologi	Radikal humanisme	Radikal strukturalisme
Reguleringssosiologi	Fenomenologi Tolkende sosiologi	Funksjonell sosiologi

Det subjektive paradigme karakteriseres gjennom at en inntar en fenomenologisk og hermeneutisk synsvinkel. Den andre vertikale dimensjonen går fra en interesse for hvordan organisasjoner *reguleres* innenfor *status quo*, til en interesse for *radikale* endringer i den hensikten å skape bedre kår for mennesker. På den høyre, objektive "struktur-radikalistiske" siden i figuren finner en sterke innslag av marxisme og konfliktteori. På den venstre, subjektive siden bl.a. kritisk teori og til dels fransk eksistensialisme. Burrell og Morgan viser at disse ulike paradigmer kan spore sine aner tilbake til tidligere filosofiske retninger. Den funksjonelle sosiologien heller, som antydnet, sterkt henimot den naturvitenskapelig tradisjonen, har en ontologi som objektifiserer sosiale forhold, velger nomotetiske metoder, er positivistisk og anlegger et deterministisk syn på mennesker. Den fenomenologiske sosiologien bygger på filosofen Kant som hevdet at en a priori kunnskap må ligge forut for enhver forståelse - en kan altså ikke ha noe teori eller forståelse av de sosiale forhold en observerer uten at en har en teori eller forståelse å observere ut fra. I dette fotsporet fulgte europeiske sosiologer som Diltey, Weber og Husserl. I seinere tid finner en en rekke forfattere som trekker paralleller fra dette synspunkt over til

organisasjonsteori og administrasjonsvitenskap.<sup>32</sup> De ulike tilnæringer har dypt forskjellige ontologiske utgangspunkter og er derfor innbyrdes uforenelige. Fra et vitenskapsteoretisk synspunkt maner Burrell og Morgan til ettertanke om hvor en står i sin forskning og teoritenkning. En kan ikke blande de ulike ontologiske, metodiske og epistemologiske utgangspunkter uten å lage utillatelige teoretiske selvmotsigelser.

### *En subjektiv, radikal humanisme*

Vil en bruke Burrell og Morgans paradigmeinndeling av organisasjonsteoriene, er det som ligger nærmest AFI's "konferansem metode" å finne i det hjørnet som representerer en subjektiv forståelse, men med et radikalt humanistisk verdistandpunkt. Med "radikal" siktes her først og framst til et verdistandpunkt som uttrykker et ønske om forandring til noe bedre - et bedre samfunn, en bedre arbeidsplass, et bedre arbeidsmiljø. Men i ordet radikal ligger også at en forholder seg kritisk til *status quo*. Samtidig tar en et fenomenologisk utgangspunkt, men også her ett som er kritisk i den forstand at den subjektive opplevelsen kan inneholde en selvmotsigelse: En tror seg f.eks. reddet av noe som i virkeligheten ødelegger en.

---

<sup>32</sup> Astley, W.G.: Administrative Science As Socially Constructed Truth. Adm Sc Quart, 30, 1985, 497-513. Astley argumenterer for at kunnskaper innen administrasjonsvitenskap er sosialt konstruerte. Empiriske observasjoner er uunngåelig formidlet gjennom teoretisk forutfattat tenkning, og kunnskaper om organisasjoner er på en grunnleggende måte formet av ens subjektive syn på verden og som vi oppfatter data gjennom. Sannhet blir definert ut fra ens teoretiske konstruksjoner og begrepsmessige vokabular som bestemmer ens forskning og tilgang til organisatoriske fenomener. Hovedproduktet av ens forskning er derfor et teoretisk språk snarere enn objektive data. Administrativ kunnskap er derfor et kunstprodukt - et produkt av en sosialt konstituert definisjon. Og institusjonelle mekanismer forsterker denne sosiale definisjon av sannhet ved å stemple dem som vitenskapelig sanne.

Dette er et teorisyn innen generell sosiologi som først har fått fotfeste de seinere årtier (Frankfurterskolen, Lukacs, Gouldner, Gramsci, Sartre), og hvor en innen organisasjonsteori kan finne navn som Silvermann, Daft, Astley, Gergen, Argyris og Schön, for å nevne noen<sup>33</sup>. Det er rimelig også å nevne Gustavsen og Pålshaugen blant våre hjemlige skribenter, ettersom disse vil bli kommentert seinere. Den vinkelen som her presenteres under paradigmet en "subjektiv, radikal humanisme" representerer ingen enhetlig systematisk og velutviklet teori, som eksplisitt baseres på grunnleggende antakelser, prioriteringer og hensyn. Noe av den er et reaktivt svar på den samfunnsvitenskapelige funksjonalismen, og som sådan retter den kritikken innen organisasjonsteorien "mot (begreper som)

- *målrettet rasjonalitet* som enerådende beskrivelse av det som foregår i organisasjoner
- *regler og kontrollsystemer* som det som styrer utøvelsen av rasjonelle handlinger
- *rollebegrepet* som begrenser og binder menneskelige handlinger innen snevert definerte skranker
- *organisasjonsspråket* som gjenspeiler kommunikasjonsforstyrrelser
- *ideologiske mekanismer* som får arbeidstakerne til å tilpasse seg til roller, regler og organisasjonsspråket på arbeidsplassen
- *troen på teknologien* som den frigjørende kraften og
- *reifikasjonen* av slike begreper som organisasjon, administrasjon, utbytte osv. som snarere tjener til å mystifisere forholdet mellom arbeidstakerne og den verden de lever i.<sup>34</sup>

Dette trekkes fram som eksempler på ordbruk i funksjonell teori, som den kritiske skolen tar avstand fra som den enerådende. Samtidig

---

<sup>33</sup>Henvisninger til disse forfattere vil bli gjort senere i teksten.

<sup>34</sup>Burrell og Morgan: Sociological Paradigms and Organizational Analysis. London: Heinemann, 1979, s. 323.

vedgås det at mye av den kritiske skolens teoretiseringer er en protest mot ensidigheten i den funksjonelle tilnærmingen. Men det fins også eksempler på forsøk på å etablere mer omfattende teorier. Noen av dem skal trekkes fram her. De er enten relevante for bruken av dialogkonferanser, eller de springer direkte ut av erfaringer fra dem. De forfattere vi skal gjennomgå her, er ikke primært opptatte av psykososialt arbeidsmiljø. Det er først og framst deres *tilnærming* til de spørsmål jeg behandler som er interessante. Og tilnærmingen knytter seg til deres forståelse av språkets sentrale betydning for erkjennelsen av arbeidsmiljøproblemer og hva en kan gjøre med dem.

### *Argumentets kraft*

Blant teoretikere innenfor den såkalte Frankfurterskolen, står Habermas<sup>35</sup> fram som en som har understreket den dominerende betydningen som ligger i språket og hverdagslige samtaler. Språklige synspunkter har i økende grad tatt plassen fra "bevissthetens problemer" innenfor den filosofiske fenomenologien. Det antyder at "organisasjon", "psykososialt arbeidsmiljø" m.m. har en kulturelt betinget mening, som er nedfelt i et sett av felles språklige assosiasjoner. Satt på spissen kan en si at "organisasjoner" og "psykososiale" arbeidsmiljøer ikke eksisterte før en fanget dem inn i språket. De betegner tankekart en kan uttrykke i ord, men de har ingen realitetskonsistens i den betydningen funksjonelle teorier tillegger dem og forsøker å måle og veie.

---

<sup>35</sup>Habermas, J.: *Communication and the Evolution of Society*. Boston: Beacon, 1979.  
Habermas, J.: *The Theory of Communicative Action*. Boston: Beacon, 1984.

Samtidig legger Habermas mindre vekt på de materielle betingelsene folk har, i motsetning til hva Marx gjorde.<sup>36</sup> For denne framstillingen er det nyttig å fokusere på språk, ettersom dialoger er konferansens essens, og de språklige prosessene som der skjer, kan ha en bevisstgjørende effekt. Kjemisk/fysiske arbeidsmiljøproblemer kan en registrere ved bruk av instrumenter. Psykososiale arbeidsmiljøproblemer lar seg vanskelig registrere eller gjøres noe med uten gjennom språk, og da som subjektive opplevelser en formidler gjennom språket. I tillegg til det kommer at det språk en bruker til å framstille miljøproblemer gjenspeiler hvordan miljøproblemene forstås og håndteres. Det er en nær sammenheng mellom språkbruk og forståelse av miljøforholdene. Den viser seg bl.a. i om en ser psykososialt arbeidsmiljø ut fra et generelt, abstrahert og distansert perspektiv, eller om en refererer til nære, konkrete hendelser og opplevelser.

Når Habermas setter språket så sentralt for sin analyse, henger dette sammen med at nesten all handling forutsetter kommunikasjon, at kommunikasjonen forutsetter en fundamental "forståelse" mellom aktørene og denne forståelsen vanligvis inneholder et underforstått krav til hva som anses som rasjonelle argumenter. I dette synspunkt refererer han til den engelske språkfilosofen Austin,<sup>37</sup> som framholdt at det "*å snakke er å gjøre*", dvs. det å komme med en ytring er å utføre en handling. Når man snakker, har man intensjoner og ønsker å oppnå noe. Men Austin skiller mellom hva han kaller "illocutionary" og "perlocutionary" språkhandlinger. Det første refererer seg til slike ytringer som å informere, ordne, advare og overveie. "Perlocutionary"

---

<sup>36</sup>Grunnen er at Habermas mener den moderne velferdsstat i de vestlige samfunn har dempet meget av den klassekonflikt forskjellene i materielle betingelser tidligere skapte. Imidlertid kan en innvende at de materielle betingelser folk har i sitt arbeid kan variere betydelig.

<sup>37</sup>Austin: *How to Do Things with Words*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1962.



tale derimot, er ytringer som ved å bli uttalt, frambringer noe eller søker å oppnå noe utenfor samtale-situasjonen.<sup>38</sup> Habermas setter likhetstegn mellom denne siste taleformen og det han kaller *strategiske språk-handlinger*, mens illocutionære ytringer kaller han *kommunikative handlinger*.

Innenfor denne siste ytringsformen ser Habermas for seg en 'kommunikativ kompetanse' som knytter en forbindelse mellom den politiske makrostrukturen og språkhandlingen på bakgrunn av symbolsk interaksjon. Habermas ser språklige ytringer som uløselig knyttet til ulike former for aksept og bindende gyldighet.<sup>39</sup> Han mener at "gyldige argumenter" har før-rasjonelle forutsetninger, og at de tjener som grunnlag for å avgjøre sannheten i et utsagn. Jeg skal ikke ta stilling til dette spørsmålet.<sup>40</sup> Det viktigste for denne framstillingen er hans påstand om at samhandling blir styrt gjennom en språklig konsensus (felles forståelse), og at det er denne konsensus som skaper samfunn og sosialt fellesskap. Men det fins, ifølge Habermas, også sosiale tilstander

---

<sup>38</sup>Eksempler på forskjellen mellom de to slags språkhandlinger vil, ifølge Austin, være at en "illocutionary" ytring er at "jeg sa det for å advare han", mens en tilsvarende "perlocutionary" ytring ville være "jeg fikk han overbevist, eller jeg overrasket han, eller jeg fikk han til å stoppe" - Austin, 1962, s. 109.

<sup>39</sup> Gyldighetskravene er: at det som sies er forståelig, at innholdet i hva som sies er sant, at taleren snakker sant (at talerens ytring er i overensstemmelse med hans/-hennes intensjoner) og at utførelsen av språkhandlingen er legitim.

<sup>40</sup>Habermas knytter sannhetsbegrepet til en innebygget regel han mener ligger i språkbruk (til alle tider og alle steder), nemlig at om noen påstår at noe er sant, vil det ligge et press på personen om å argumentere for dette standpunktet. Det er i verdien av argumentene at en nærmer seg sannheten. Og sannhet blir det dersom en oppnår konsensus. Dette bestrides av mange, se bl.a. Hareide, S og Pålshaugen, Ø. i *Sosiologi i dag*, 2-3/1983 som hevder at Habermas med dette allmenne kriterium forsøker å legge til rette for et vitenskapsteoretisk sannhetsgrunnlag for samfunnsvitenskapene, noe de mener går langt over streken. Hareide peker på at språkbruk ikke lar seg fange inn av bestemte regler, slik Habermas forsøker med den argumentative logikk, fordi språket ikke er så entydig bundet opp i bestemte regler. Pålshaugen trekker fram at logikken, ifølge Adorno, er et språkhistorisk produkt og derfor normativt og subjektivt og følgelig ikke kan bli noe objektivt sannhetsbyggende i seg selv.

som fungerer uten et slik enighetsgrunnlag. Og slike tilstander oppfatter han som patologiske. Det er de som fremmes gjennom styringsmedia som statsmakt, penger, reklame mm., fordi de øver sin innflytelse løsrevet fra en sosial konsensus. Å utøve makt er forsøk på å utøve kontroll over andre uten at en tar utgangspunkt i en felles sosial forståelse. Det Habermas her sikter til, er de systematiske, språklige forsøk på å få kontroll over andre. Det er Austins "perlocutionære" ytringer, som ofte baseres på en maktanvendelse. I slike ytringer foregir en en virkelighetsforståelse som folk kanskje tar til seg, ikke fordi den stemmer med deres egne erfaringer, men fordi det ligger makt bak. Språkbruk i strategiske ytringer har den virkningen at de fortrenger ens umiddelbare erfaringer til fordel for den forståelsen som uttrykkes gjennom f.eks. regimets språk.<sup>41</sup> Slike fortrenghninger har sine konsekvenser.

Det denne teorien kan hjelpe oss til å forstå, er hvorfor psykososiale arbeidsmiljøproblemer så ofte sies å være så vanskelige å forstå. Det dreier seg m.a.o. om erfaringer arbeidstakere gjør, og som de har vanskelig for å sette ord på. Vanskene skyldes enten at erfaringene blir holdt tilbake fordi det å uttrykke dem i et adekvat språk ville kollidere med det språk regimet bruker til å beskrive situasjonen. Eller det kan skyldes at arbeidstakeren bare har regimets språk å uttrykke seg i og derfor blir ordfattig og hjelpeløs i forsøket på å beskrive sine negative erfaringer med arbeidsmiljøet. Skal en autentisk beskrivelse lykkes, må det skje i en situasjon fri for strategisk dominans.

Enighetsskapende kommunikasjon derimot, finner sted i en situasjon som *ikke* preges av ulikheter i maktforhold, hva enten makten beror på økonomiske, formelle eller manipulerende (strategiske) forutsetninger.

---

<sup>41</sup>"Regime" settes her ensbetydende med "ledelsen", men uttrykker samtidig at ledelsen har en herskerstilling i virksomheten som medfører en bestemt språkbruk og et bestemt ordvalg.

En slik situasjon finner Habermas innen det han kaller "livsverdenen" og som han ser som annerledes enn arbeidsverdenen. Det er i "livsverdenen" (hverdagsverdenen) en kan finne "en idéell språksituasjon". Det framgår av Habermas' analyse av den idéelle språksituasjonen at frie og informerte valg er en nødvendig forutsetning for at gyldigheten av utsagn skal godtas i et undersøkende fellesskap. Hvis valget ikke er fritt og informert, er det ingen grunn til å tro at ens diskusjoner vil føre til sanne utsagn.

Han nytter uttrykket en "ideell språksituasjon" for å karakterisere en kommunikasjon fri for taktiske spill, bevissthets-fortrengning og maktrelasjoner. Denne formen for kommunikasjon mener altså Habermas, vil ikke kunne finne sted innenfor arbeidslivet, fordi samordningen av menneskelig handling der vil preges av disiplin, taktikk og strategiske ytringer, noe som patologiserer språket og forvrenger viktige menneskelige erfaringer. Kommunikasjonen blir løsrevet fra det menneskelige meningsfellesskap en har mulighetene for å danne i livsverdenen.

Som en vil forstå, faller ikke Habermas' kommunikasjonsteori umiddelbart sammen med tanken om å nytte interne konferanser i bedrifter og offentlige virksomheter for å få fram psykososiale arbeidsmiljøproblemer på en arbeidsplass. Innvendingen ligger i påstanden om at kommunikasjonen i en arbeidsorganisasjon vil ta farge av og forvrenges av strategiske hensikter. Det er en påstand som er riktig, men under bestemte forutsetninger. Det fins måter en kan motvirke disse forvrengninger på, uten å gå veien om f.eks. *anonyme spørreskjemaer*, som er den utveien en vanligvis bruker for å styre unna disse forstyrrelsene, men som på sin side også har andre betydelige svakheter.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup>Se Ebeltof, A.: Hvorfor jeg tviler på bruken av spørreskjemaer i kartlegging av arbeidsmiljø. Norsk bedriftshelsetjeneste, nr 1, 1990. I denne artikkelen pekes det på at både ordbruk og prosedyre svekker sannhetsverdien av de informasjonen som på

Habermas peker på to ting som er viktig for kartlegging av psykososialt arbeidsmiljø gjennom en konferansemetode, der alle har rik anledning til å snakke med hverandre. For det første at språket har innebygget i seg enighetsskapende kraft som danner grunnlaget for et sosialt fellesskap. Det vil si at hvis en har de rette betingelsene, vil en kunne komme fram til hvordan en skal uttrykke og forstå de psykososiale problemene i arbeidsmiljøet. Og en vil kunne bli enig om hvilke handlinger som kan eliminere dem. For det andre at betingelsene for at en ekte enighet skal oppstå er at de talende parter er fri til å uttrykke seg, at de ikke av taktiske eller strategiske grunner forvrenger sin tale. Spørsmålet er i hvilken grad slike prosesser og betingelser kan sies å være til stede i interne konferanser. Det angår hvordan en legger konferansene til rette.

### *En epistemologi for praksis*

Argyris<sup>43</sup> er også opptatt av hvordan en kan nå fram til en kommunikasjon som gir gyldige (i betydningen fullgod, autentisk, ikke-taktiske) informasjoner som en kan basere frie valg på. Han har en litt annen innfallsvinkel en Habermas, men gjør krav på at han er i samsvar med kritisk teori. Fellesskapet med Frankfurterskolen (der forfatterne står på en plattform av marxisme og freudianisme) består først og framst i at han i utgangspunktet søker å frigjøre folk gjennom økt selverkjennelse. Han er opptatt av språkets betydning, og han går noe mer i detalj på hvordan en kan bli mer bevisst på hva som ligger i en strategisk (eller defensiv) ytringsform, til forskjell fra en som er sannhetssøkende, dvs. valid eller gyldig. Selv påstår Argyris at hans oppfatning av gyldig

---

denne måten kommer fram.

<sup>43</sup> Argyris, C., Putnam, R. og MacLain-Smith, D.: Action Science. London: Jossey-Bass, 1985.

kommunikasjon faller sammen med det Habermas mener finner sted i en ideell språksituasjon.<sup>44</sup> Hans hovedargument er imidlertid at det her fins en overensstemmelse mellom vitenskap og daglig praksis. Det han forsøker å bringe inn i praksis innenfor arbeidslivet, er det han oppfatter som essensen av en vitenskapelig tilnærming til verdenen, nemlig en undersøkende holdning, som er eksplisitt i sine antakelser, og som samtidig former antakelsene slik at det er mulig for andre å avkrefte dem. Derfor kaller han også sin tilnærming for "action science" - som vi kan oversette med "handlingsvitenskap". En slik betegnelse forutsetter både at en definerer hva slags handlinger det dreier seg om, og hva slags vitenskapssyn Argyris står for.

I sitt syn på praktisk samfunnsvitenskap tar han bl.a. utgangspunkt i Kuhns<sup>45</sup> påvisning av at vitenskapelig funderte kunnskaper ikke følger en lineær utvikling. De utvikles sprangvis av "grupper av spesialister, som er knyttet sammen av felles elementer i sin utdannelsen og sine lærlingear, med kjennskap til hverandres arbeider, og som karakteriseres av gjensidig kontakt og forholdsvis ensartede faglige vurderinger". Medlemmene i slike spesialistgrupper deler et teoretisk "paradigme" med hverandre, dvs. de går ut fra et sett antakelser om hva som er viktig, og hvordan en skal skaffe seg kunnskaper om et felt. Når imidlertid deres tilnærming til erkjennelse og forståelse "går tom" og de ikke kommer videre, oppstår en krise. Den kan føre til at nye paradigmer oppstår, dvs. avvikende nye metoder og teorier. Med dette påstår ikke Kuhn at forskere gjør irrasjonelle valg - noe han er blitt anklaget for, men snarere at teorivalg er knyttet til et verdivalg.

---

<sup>44</sup>Argyris, C.: 1985 s.35

<sup>45</sup>Kuhn, T.S.: The structure of scientific revolution. Chicago: University of Chicago Press, 1970.

Troen på en verdifri samfunnsvitenskap er i dag forlatt av de aller fleste forskere. Den observasjonen Kuhn gjorde og som interesserer oss, er at grupper av forskere utvikler en plattform av verdier, begreper, arbeidsmetoder, samt måter å avgjøre holdbarheten av sine teorier på. Argyris trekker den slutningen at vitenskapelig rasjonalitet kan spores tilbake til en *sosial praksis* innen forskerfellesskapet. Det betyr en kontinuitet mellom vitenskapelige og praktiske overveielser.<sup>46</sup> For også i den praktiske verden finner en nemlig slike lokale fellesskap, knyttet til yrker, spesialiteter og ikke minst arbeidsplasser. Og i praksis kan en observere slike paradigmeskifter.

Argyris peker videre på at det eksisterer et viktig skille mellom de diskusjoner som finner sted innenfor rammen av aksepterte standarder for å avgjøre om noe er bra eller dårlig, sant eller usant, og, på den andre siden, diskusjoner om selve standardene, det normative grunnlaget for å avgjøre om noe er sant, godt, bra osv.. Rammen for aksepterte standarder, f.eks. på hva som utgjør en god ledelse eller et godt arbeidsmiljø, representerer et paradigme som anses holdbart inntil en oppdager uoverensstemmelser mellom antakelser og observasjoner. De kan føre til at en tar et steg over mot andre måter å vurdere hva god ledelse og godt arbeidsmiljø er. Det er slike verdiskifter som kan løse opp flokene i psykososiale miljøproblemer.

Her finner en altså et samsvar mellom vitenskapelige og praktiske overveielser. Begge steder har en "normal" og en "anormal" debatt. Den

---

<sup>46</sup>I boka "The Inner Contradictions of Rigorous Research" (London: Academic Press, 1980) kritiserer Argyris mye av de metoder forskere nytter innen samfunnsvitenskapen. Han mener at metodene produserer invalide data fordi forskerne søker å ha full kontroll med opplegget av eksperimenter og undersøkelser. Den fulle kontroll fører til reaksjoner som går fra likegyldighet til sabotasje fra dem som brukes som eksperimentpersoner eller respondenter, og dette igjen gir ugyldige data. Slike situasjoner er dessuten fjernt fra dagliglivets mer diffuse kontrollsituasjon, og selv om data var gyldige innenfor rammen av den situasjon hvori data ble registret, vil de derfor ha liten overføringsverdi til dagliglivet.

normale skjer ut fra normer og teorier "alle" har akseptert på forhånd. Den anormale trer i funksjon når en begynner å tvile på om de normer og teorier en har holdt seg til, er holdbare. Finner en tvilen berettiget kan det oppstå et "nytt paradigme", en ny måte å se tingene på. Slike brudd i ens forståelse betyr mye for samarbeidet omkring psykososialt arbeidsmiljø. Årsaken til at en ikke makter å hankses med de psykososiale miljøproblemene er som oftest at en henger fast ved meningsløse måter å se dem på. Men før en er villig til å forlate gamle oppfatninger, må en, ifølge Argyris, konfronteres med erfaringer som svekker holdbarheten i dem. Konferansen gir denne muligheten.

Et slikt paradigmeskifte i praksis forutsetter ifølge Argyris og Schön<sup>47</sup> en læring, hvor en kan reflektere over egne standpunkter. Det er en såkalt "dobbeltsløyfe-læring" - dobbel fordi den inkluderer ikke bare refleksjon over resultatene av egne handlinger, men tar også med seg verdistandpunktene bak handlingene. Dette er en type refleksjoner Argyris og Schön finner lite utbredt i arbeidsorganisasjoner. Dobbeltsløyfe-læring omfatter de verdier som ligger innebygget i ens bruk av språket. Ofte er en ikke selv klar over ens egen bruk av "perlocutionære" ytringer. Og i enda mindre grad er en klar over at en bruker slike ytringer defensivt for å få kontroll over andre, deres handlinger og tenkning. Man kommuniserer ikke hvilke konkrete utsagn, hendelser eller observasjoner man konkret bygger sine meninger på. Og man viser heller ikke åpent hvordan man resonnerer seg fram til en konklusjon. Dermed kan ikke andre etterprøve verken utgangsrundlaget eller resonnementene. En slik etterprøving er forutsetningen for at nye normer for det psykososiale arbeidsmiljøet kan vokse fram. I stedet for en dobbeltsløyfe-læring, mener Argyris og Schön at når folk flest opplever stress og krise, tyr de til defensive, selvbeskyttende og forskansende former for forsvar som hindrer vekst i selvforståelse og

---

<sup>47</sup>Argyris, C. og Schön, D.: *Organization Learning*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.

forståelse av miljøets "uheldige psykiske belastninger". Resultat: vedvarende og uforståelige arbeidsmiljøproblemer. Et eksempel kan tas fra mobbesaker. De undersøkelser man har gjort, viser at mobbing har en viss utbredelse. Samtidig avslører de at ingen er villig til å vedgå at de mobber andre.

En av forutsetningene for at dobbeltsløyfe-læring kan skje, er at en makter å spore sine oppfatninger tilbake til utgangspunktet. Dvs. til de konkrete episoder, tildragelser, utsagn, observasjoner, hendelser osv. oppfatningene skriver seg fra. Da kan en synliggjøre den argumentative prosessen. En kan følge resonnementet fra "rådata", dvs. de håndgripelige og opprinnelige opplevelser og erfaringer, til sluttkonklusjon, og kanskje avdekke svakheter i tankerekken.

Disse primære erfaringene utgjør altså ofte grunnlaget for de generelle slutninger en gjør seg opp om arbeidsforholdene, arbeidsmiljøet, andre mennesker osv. Andre kan ha andre erfaringer om de samme forhold og personer, og det er gjennom sammenlikningen av erfaringer at en kan modifisere og supplere egne generelle slutninger om miljø, personer mm. Slike felles basis-erfaringer utgjør det nærmeste en kan komme "objektive sannheter". Når det oppstår uenigheter og meningsforskjeller, er det som om Argyris vil si: "I sannhetens navn, hva helt konkret bygger du dine meninger på? Fortell meg det, og vi kan kontrollere våre erfaringer og slutninger mot hverandre." Dette er den samme prosessen som en finner brukt innenfor vitenskapen, og for så vidt også i rettssaker. Det er de framgangsmåter vi bruker for å skjekke holdbarheten av et utsagn.

Som en vil forstå, legger Argyris stor vekt på individuelle ferdigheter i kommunikasjonen. Han mener at dette er ferdigheter som må til om en skal få fram tause forestillinger av det slag som ofte ligger bak psykososiale arbeidsmiljøproblemer. Folk kan f.eks. være lite samarbeidsvillige og meddelsomme. De kan ha mye dårlig begrunnet fravær.



Eller de kan overbeskytte andre og skjule og tåkelegge deres uheldige disposisjoner og arbeidsmønstre. Slike former for distansering fra ubehag svekker dannelsen av et språk som hjelper til med å ta problemene opp. Kommunikasjonen har en patologisk karakter.

Argyris legger vekt på ferdighetstrening av enkeltindivider. Hensikten er å oppøve evnen til å holde fast ved en undersøkende uttrykksform i kritiske situasjoner. Konkret skjer dette gjennom en analyse av språkbruk - særlig det språk man bruker for samtalene i spente situasjoner. Treningen får gjerne et halvterapeutisk preg og kan bli både kostbar og langvarig.<sup>48</sup>

Grunntrinnene i de ferdigheter Argyris etterstreber er å kunne

- forfekte et synspunkt samtidig som en oppfordrer andre til kritisk å utforske hva synspunktet er verd og komme med motforestillinger,
- å få fram forhold som virker truende på en selv eller andre i den hensikt å undersøke hva som ligger i dem,
- sette fram påstander og uttale seg på en slik måte at andre kan avkrefte sannheten eller verdien av dem og
- åpent prøve ut resonnementer slik at andre kan følge dem og evaluere dem.

Poenget med ferdighetene blir noe klarere om en tar det motsatte standpunktet. F.eks. at en bare skal forsvare sine synspunkter i den hensikt å vinne en dispuTT, at en skal forsøke å gjemme unna eller fortie forhold som virker truende for en selv eller andre, at en bare skal sette

---

<sup>48</sup>Se Argyris, C., Putnam, R. og McLain Smith, D. op.sit. for omfattende diskusjoner omkring et treningsopplegg som strakk seg over flere måneder. Se også Putnam RW: Putting concepts to use: Reeducating professionals for organizational learning. Ph.D. avhandling, Harvard University, 1990. Denne omhandler en oppfølging av en person over flere år, hvor personen strever med å lære seg de ferdigheter Argyris anbefaler.

fram påstander det ikke er mulig for andre å etterprøve holdbarheten av og at en ikke skal la andre få vite hvordan en har kommet til et standpunkt, men kreve at de skal godta det uten videre. Det er lett å se det udemokratiske og lite verdifulle i slike ytringer, men samtidig er det usedvanlig vanskelig å lære seg av med dem fordi de kommer som automatiske reflekser hos de aller fleste av oss.

Tre poenger fra Argyris er verd å merke seg, og det er interessant å se om en kan finne dem igjen i konferansepraksis. Det ene er mulighetene for en anormal diskusjon, det Argyris (etter Ashby<sup>49</sup>) kaller dobbelt-sløyfe-læring. En kan iaktta den der en diskuterer det normative grunnlaget for sine disposisjoner. Spørsmålet er i hvilken grad slike diskusjoner finner sted i konferansene omkring psykososialt arbeidsmiljø. Uten den vil en bare få en registrering av problemene, slik deltakerne oppfatter dem og ordlegger dem på forhånd, og uten at grunnlaget for ens forståelse av det etterprøves. Det svekker konferansens "radikale, humanistiske" misjon.

Det andre poeng henger sammen med hvordan språk på arbeidsplasser brukes. Argyris mener å ha konstatert at mye utveksling av meninger skjer på et abstraksjonsnivå som ikke tillater etterprøving av deres holdbarhet. En illustrerer ikke sine ytringer med de hendelser og utsagn en bygger sine meninger på og som andre kan kontrollere verdien av. Gjorde en det, ville denne "illocutionære" kommunikasjonsformen øke andres mulighet til selvstendig vurdering, og det øker deres frihet til å tenke selv og uttrykke sine tanker.

Det tredje poeng i Argyris' teori ligger i hans begrep om forsvarsrutiner. Dvs. alle de knep, taktikker og uttrykk som medlemmene av en organisasjon bruker for å *hindre* at såre, ømfintlige og ubehagelig

---

<sup>49</sup> Ashby, R.: Design for a brain. London: Chapman and Hall, 1960.

temaer blir tatt åpent opp. Disse "forsvarsrutiner" er godt innlærte ferdigheter hos folk<sup>50</sup>, og svært mange psykososiale arbeidsmiljøproblemer blir gjenstand for dem. En kamuflerer problemene, og en kamuflerer kamuflasjen. Dvs. en unnlater å ta dem opp og snakke om dem samtidig som en forneker at de fins. En beskytter andre ensidig og regner med at de ikke tåler eller at de vil ha vondt av at problemene blir tatt opp (men uten å spørre dem og gi dem sjansen til å snakke om dem). Fordi en ikke tar vonde problemer åpent opp, får en ikke vite hva andre tenker om dem og heller ikke lære seg hvordan de kanskje kan løses. Problemene vil tvert imot ligge der som noe som splitter og isolerer mennesker og som svekker samarbeidet. Å bryte denne taushetsbarrieren blir en slags anormal diskusjon. Får en slike gjennombrudd på konferansene?

### *Kartlegging og handling*

Det meste av kartlegging innenfor arbeidsmiljø, følger formelen S→R, eller stimulus→respons-modellen: "Eksponering av tungmetaller vil slå ut i kjemiske bindinger i kroppen som kan påvises gjennom blodprøver." "Ergonomiske belastninger i form av uheldige arbeidsstillinger vil resultere i belastningslidelser." "Sterk støy forårsaker hørselsskader." Både eksponeringene og reaksjonene er relativt objektivt målbare eller konstaterbare i begge ender av S-R-skjemaet. Skjemaet representerer en naturvitenskapelig tilnærming til mennesker, karakteristisk for medisin

---

<sup>50</sup> Argyris mener - motsatt av mange andre tradisjoner innen kognitiv psykologi - at disse dyktighetene i å tildekke og forsvare seg mot å ta opp ømtålelige spørsmål må avsløres innen folk blir i stand til å erverve de ferdigheter som skal til for å kunne ha en undersøkende atferd til de verdiholdninger man uttrykker gjennom sin atferd. Derfor legger han opp til en trening som konfronterer folk med hvordan de utøver sine forsvarsholdninger.

og en essensialistisk oppfatning av sykdom.<sup>51</sup> Et tilnærmet likt skjema mente vi å kunne finne i den sosiotekniske organisasjonsteorien, der en framholdt tanken om at ubalanse mellom de sosiale, tekniske og økonomiske "systemene" ville resultere i et svakt psykososialt arbeidsmiljø.

Dette arbeidsmiljøkonseptet bygger på en deterministisk modell av mennesket, hvor personenes egen forståelse, vilje og selvinitierte handlinger er falt helt ut av bildet. Men ergonomiske belastninger vil som regel nedsette bevegelse og muskelstyrke *samtidig som de oppleves i form av trøtthet eller smerter en alltid vil forsøke å gjøre noe med*. De er altså både subjektivt og objektivt konstaterbare. Og har en smerte, er dette en impuls til handling. Handlingen uttrykker en vilje til å få bort eller redusere smerten. Støy har parallelle effekter. Arbeidstakeren kan, dersom han har ressurser og handlingsfrihet, eliminere, minske eller unngå uheldige eksponeringer. Dette anses i tradisjonelle arbeidsmiljøundersøkelser av mindre interesse. En spør der så og si aldri om hva arbeidstakeren *gjør* med de uheldige belastningene de føler at de blir utsatte for i arbeidssituasjonen. Det blir det opp til utenforstående andre, som oftest spesialistene, å ta seg av.

Psykososiale arbeidsmiljøproblemer kan registreres objektivt i betydningen at andre, utenforstående observatører i noen utstrekning kan konstatere risikomomentene. Men bare arbeidstakerne kan fortelle hvordan de opplever belastningene. Og bare de kan fortelle hva de eventuelt *gjør* for å dempe eller helt unngå belastningene, enten

---

<sup>51</sup>Ebeltoft, A.: Fra muskelverk til miljøaktivitet. Oslo: Universitetsforlaget, 1986. A.E. diskuterer her forskjellige tilnærminger til sykdomsbegrepet sett i lys av belastningslidelser, og hvor den essensialistiske tilnærming mener at enhver sykdom har bestemte iboende egenskaper (essenser), som lar seg årsaksbestemme, beskrive, avgrense, diagnostisere og behandle, altså en "mekanisk" medisinsk modell. En noe tilsvarende tankegang fins i "apparatfeilmodellen", der en går ut fra en naturgitt måte kroppen fungerer på og at sykdom er "feilfunksjoner" i forhold til denne måten. Det er denne oppfatning som ligger nærmest sosioteknisk teori.

belastningene skyldes noe i utførelsen av arbeidsoppgavene, eller de ligger i forholdet til andre. Hva de forteller kan være ulikt - det noen opplever som en uutholdelig belastning, kan andre bare vifte til side. En samling av alle arbeidstakerne i en arbeidsenhet vil avdekke slike ulike reaksjoner og forståelser av miljøet. Og de vil fortelle hverandre hvordan de forsøker å håndtere de ulike utfordringene miljøet anretter. I tillegg til det vil de ulike parter ha til dels motstridende interesser, noe som også influerer på deres forståelse av miljøet og idéer til forbedringer. *Slike ulikheter er dialogens produktive substans*: de både utfyller hverandre henimot et helhetsbilde, og de muliggjør insiktsskapende meningsutvekslinger om forståelser og tiltak. Dialogen bygger på et volontristisk menneskesyn, et som tillegger mennesket forandrings- evne, vilje og skaperkraft. Det er et humanistisk menneskesyn og ikke ett som legger seg i det naturvitenskapelige, deterministiske sporet som preger tradisjonell kartlegging av (psykososialt) arbeidsmiljø.

Pålshaugen<sup>52</sup> diskuterer dette og peker på at samtidig som arbeidstakerne besitter vesentlige kunnskaper om miljøet, vil enhver person på en arbeidsplass bare ha en partiell kunnskap om feltet. Men selv om noen skulle ha en mer generell kunnskap om miljøet enn andre, betyr ikke dette at denne kunnskapen er overordnet de andres. De to kunnskaper er fortsatt komplementære og derfor sideordnet. Det vil si at ingen på en arbeidsplass kan gjøre krav på å besitte en overordnet kunnskap om miljøet som helhet. Det er heller ikke tilfelle med en utenforstående ekspertise.

En tradisjonell tankegang vil da være at en lot forskere eller en konsulent intervjuer eller bruke et skjema for gjennom det å samle alle partsperspektivene og sette dette sammen til et helhetsperspektiv. Men som pekt på ovenfor, oppleves miljøet forskjellig og til dels *motstriden-*

---

<sup>52</sup>Pålshaugen, Ø.: Perspektiver på nye strategier i anvendt samfunnsforskning. Sosiologi i dag, 3/1986.

*de*. Dvs. at forskeren eller konsulenten måtte representere en nøytral kraft ut fra sine metoder eller evner, som kunne skjære bort eller transformere og syntetisere disse forskjellene. I begge tilfelle ville da forskeren eller konsulentens rapport bli redusert i forhold til den opprinnelige konstallasjonen av opplevelser og synspunkter, og altså igjen bare en partiell framstilling. Og denne framstillingen vil heller ikke kunne ha status som en overordnet oppstilling i forhold til de ansattes mer konkrete (og partielle) erfaringer. Dette gjelder alle former for arbeidsmiljø, men i særlig grad det psykososiale.

Ut fra dette peker Pålshaugen på at den mest adekvate måten å håndtere kunnskaper om (den psykososiale) helheten på, blir den hvor alle deltakere i miljøet kommer sammen og lar sine røster med komplementære kunnskaper og synspunkter blir hørt. Gjennom diskusjoner både på langs og på tvers av ulike grupper, vil en ikke bare kunne samle kunnskapene. Diskusjonene representerer også en måte å *generere* ny kunnskap på. Han framholder at:<sup>53</sup>

"Dialogen er som kjent en diskusjonsform kjennetegnet av at det ikke bare argumenteres for eksisterende synspunkter hos de ulike grupper; i dialogen utvikles nye synspunkter gjennom diskusjon."

Disse nye synspunktene er en samlet framstilling av diskusjonsprosessen og hva en kan gjøre med de problemene som konstateres. Dette at personer med ulike kunnskaper og synspunkter møtes og skaper nye kunnskaper og nye synspunkter, er en handling som bryter med tradisjonell miljøkartlegging.

Gjennom diskusjonsprosessen holdes de heterogene synspunkter og kunnskaper levende av arbeidstakere. Men gjennom de dialoger som

---

<sup>53</sup>op. sit. s.24

er konferansens metode, vil det også tre fram mer enhetlige mønstre som så kan nedfelles i idéer til praktiske tiltak.

Pålshaugen er opptatt av konferanser som en berettiget metode innen samfunnsforskningen, og da først og framst aksjonsforskning. Han mener at en god forskningsstrategi er å spille på forskjeller, dvs. få til en diskusjon omkring de kunnskaper som eksisterer på brukersiden, i stedet for å reprodusere dem gjennom at forskere intervjuer eller nytter spørreskjemaer. Han peker også på at rapporter utarbeidet av forskere (og konsulenter) vil inngå i et interessebetinget spill hos brukerne:

"Poengtet er nå at den delen av dette spill som har størst interesse for den anvendte delen av samfunnsforskning, er det *spillet av diskusjoner* som dens egne forskningsresultater vil bli en del av.... Forskningen om bruk av samfunnsforskning har vist at den skjebne som blir forskningsresultatene til del, vel så meget avhenger av betingelsene for og selve forløpet av den lokale brukerdiskursen, som den avhenger av de empiriske begrunnede resonnementer om det saken "egentlig gjelder" i forskningsrapporten. Den samfunnsforskningen som vil være *anvendt* og samtidig *vitenskap*, kan ikke tillate seg å overse dette faktum. Som anvendt blir den i så fall, som vi har sett, impotent, og som vitenskap blir den usann, fordi det er vitenskapelig uholdbart å skille diskursen (diskusjonen) om samfunnsforhold fullstendig fra samfunnsforholdene selv."

Poenget er at enhver undersøkelse må bli gjenstand for eksaminasjon og diskusjon omkring holdbarhet og brukbarhet. Slike diskusjoner er en uavvendelig del av undersøkelsesprosedyren. Det er en normal del av enhver vitenskapelig undersøkelse. På dette grunnlag argumenterer altså Pålshaugen for at det vitenskapelig sett er en fordel at de som eier det psykososiale arbeidsmiljøet, direkte redegjør for hvordan det oppleves (og ikke gjennom at noen utenfra samler inn og presenterer disse opplevelsene på *sin måte*), samtidig som de diskuterer disse data (fordi denne diskusjonen er en ufravikelig del av enhver anvendt

undersøkelse). På denne måten gir dialogkonferanser vitenskapelig kvalitet over andre metoder for å undersøke forhold i en virksomhet, som er av betydning for alle parter der. Underforstått at nomotetiske metoder gir et mindre valid eller sant bilde av forholdene i en organisasjon, og at de ideografiske framgangsmåter konferanser representerer, både produserer en sannere og mer brukervennlig gjengivelse av forholdene. En annen forutsetning er at sannhetsverdien av en forståelse knyttes til den konkrete, praktiske situasjonen den springer ut av.

I andre sammenhenger redegjør Pålshaugen<sup>54</sup> for hvordan dialogkonferanser rent teknisk kan tilrettelegges og framhever forskeren som en spesialist i hvordan metoden kan brukes, dels for å sikre at strategiske diskusjoner reduseres og dels for at spillet omkring de partielle kunnskaper skal få maksimal virkning. I denne sammenhengen det forhold at bare diskusjoner mellom deltakerne innenfor et miljø vil kunne produsere helhetlige forståelser av det, men at denne forståelsen aldri kan gi en fasttømret og uforgjengelig bilde av situasjonen.

### *Demokratisk arbeidslivsutvikling*

Gustavsen<sup>55</sup> beskriver en bruk av konferanser som likner meget på den formen som skal presenteres her. Hans målsettingen med konferansene er en bedrifts- eller organisasjonsutvikling, altså en aktivitet med et noe videre perspektiv enn når en har det psykososiale arbeidsmiljøet i tankene. De konferansetyper Gustavsen skildrer, har imidlertid de fleste ingrediensene felles med sistnevnte.

---

<sup>54</sup>Pålshaugen, Ø.: Means of Designing a Starting Conference. AFI, 1986.

<sup>55</sup>Gustavsen, B.: Strategier for utvikling i arbeidslivet. Oslo: Tano, 1990.



Gustavsen gjennomgår og tar for en stor del avstand fra en organisasjonsutvikling basert på sosioteknisk, såvel som på sosio-psykologisk eller annen organisasjonsteori. I stedet hevder han et deltakerdemokratiske synspunkt, som i prinsippet er dialektisk og følger en skrittvis, ikke-lineær framdrift. Det er mange røster som hevder seg i koret. Ettersom hans opplegg kan karakteriseres som lavt strukturert, vil framtidige løsninger bare vokse fram gjennom at deltakerne makter å danne seg *et felles bilde av den ordningen de vil fram til.*

Nå hevder ikke Gustavsen at dette er en generelt gyldig metode, som er anvendelig over alt. Grunnlaget for den brede medvirkningen er at en i Skandinavia finner de tradisjoner, de lover og avtaler som gjør dette mulig.<sup>56</sup> Forutsetningen for at alle deltar er, som antydnet, de ansattes arbeidserfaringer. Dette er det kunnskapsmessige grunnlag utviklingsprosessen bygger på. Gustavsen trekker fram en betraktning språkfilosofen Wittgenstein gjorde seg, nemlig at språket har utviklet seg som instrument for handling:

"Satt på spissen kan man si at de handlingsbehov vi har, styrer utviklingen av språket. Av dette følger et viktig poeng: Siden det er våre handlingsbehov som styrer utviklingen av språket følger at ulike språk kan vokse fram i den samme virkeligheten hvis det fins mennesker i denne virkeligheten som har ulike handlingsbehov."

I praksis vil dette si at arbeidernes handlingsbehov skiller seg fra ledelsens, som skiller seg fra spesialistenes osv. Derfor utvikler de noe forskjellig språk. En kan imidlertid legge til at noens språk får større legitimitet enn andres, fordi de bygger på en eller annen form for makt

---

<sup>56</sup>Gustavsen bygger for en stor del her på erfaringene fra det svenske LOM-prosjektet (LOM står for Ledelse, Organisasjon og Medvirkning), et stort anlagt forskningsprogram som tok sikte på å få i stand utviklingsprosesser i svært mange bedrifter og institusjoner gjennom bred medvirkning.

- hierarkisk makt, faglig makt, verbal dyktighet, personlig autoritet, overtalelsesmakt osv. Og denne makten kan, som jeg har pekt på, produsere språklige barrierer som hindrer mange av de psykososiale problemene å komme til uttrykk.

Av dette trekker han den slutningen at koordinering av kreftene for å omsette idéer og tanker om produkter og tjenester - eller vi kan si tiltak for å bedre det psykososiale arbeidsmiljøet - i en bedrift, kan formuleres som et spørsmål om å utvikle et *felles språk*. Bedriften kan utvikle sine egne lingvistiske ressurser. Mekanismen er dialogen. Organiseringen er konferanser og prosjektgrupper.

Det vi skal feste oss ved i Gustavsens syn på dialogene i konferanser er altså i hvilken grad de er demokratiske, dvs. at ens arbeidserfaringer får legitimitet i diskusjonene. Videre om en i fellesskap utvikler et språk som setter en i stand til å utføre koordinerte handlinger. Med demokratiske dialoger tenker Gustavsen også på mer formelle kriterier, slike som alle har forholdsvis like muligheter for

- å delta i diskusjonene,
- å få gjort sine meninger gjeldende og
- at deres arbeidserfaringer godtas,
- at alle arbeidsroller er representert osv.

Bortsett fra at en skal godta at andre har bedre argumenter enn en selv, går han ikke inn på det epistemologiske<sup>57</sup> grunnlaget for argumentasjonen, slik f.eks. Argyris og Habermas gjør det. Og derfor er han ikke opptatt av anormale diskusjoner. Hans fokus er en "organisasjonsutvikling", altså en diskusjon med et noe annet innhold enn psykososialt arbeidsmiljø. Dermed er han ikke så opptatt av å få fram at det kan

---

<sup>57</sup>Epistemologi, her i betydningen hvordan kommunikasjonen som "metode" kan frambringe gyldige og gangbare informasjoner.

være dagens forståelse av miljøet og språklige kollisjoner og undertrykkelse som kan være årsaken til de arbeidsmiljøproblemer en har.

### *Teoretiske synspunkter, en oppsummering og syntese*

I det foregående har jeg gjennomgått ulike teoretiske synspunkter omkring språkets betydning og dialogkonferansers plass i arbeidet med det psykososiale arbeidsmiljøet. De fire forfattere det henvises til, har noe forskjellig innfallsvinkel. To av dem, Habermas og Argyris, har neppe kjennskap til dialogkonferanser (og vil ut fra sine standpunkter neppe anbefale den). Pålshaugen og Gustavsen derimot, tar sine utgangspunkter i egne erfaringer med metoden. Flere av synspunktene for alle fire later imidlertid til å ha et fellesskap. Vi skal se på noen av dem her.

Alle fire framhever språket som det kommunikasjonsmedium gjennom hvilket mennesker i en organisasjon (eller i et samfunn) bruker for å skape den felles forståelsen som er grunnlaget for koordinerte handlinger. Det betyr at de legger vekt på språket som *det sammenbindende element*, både som *formidler av virkelighetsoppfatninger*, og derfor også som fundamentet for de språklige konstruksjoner vi kaller "organisasjon", "ledelse", "psykososialt arbeidsmiljø" mm. Satt på spissen kan vi si at "bedriftsorganisasjoner" ikke eksisterte før noen preget dette ordet. Ord oppstår fordi en har bruk for dem. Historisk ble ordet organisasjon preget i sammenheng med dannelsen av store industrielle og offentlig virksomheter.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup>Daft, R.: "The evolution of organizational analysis i ASQ, 1959-1979". ASQ, 25, 1980. & "Learning the craft of organizational reseach.", Academ.of Mgmt. Rev., 8, 1983.

Ordet betyr forskjellige ting for forskjellige mennesker, inkludert de som legger fram sine teorier om organisasjoner. Det betyr ikke nødvendigvis at bedriftsorganisasjoner er fantasier, men at alle de egenskaper vi assosierer med dette begrepet blir samlet i denne verbale konstruksjonen. På en bestemt arbeidsplass assosierer en alt det ordet der vekker til livet i en. Det er ut fra kjennskapet til den partikularistiske "organisasjonen" på sin egen arbeidsplassen en kan forutsi, forstå og handle. Å forutsi blir derfor mer tvilsomt, jo fjernere en beveger seg fra denne virkeligheten. De teoretiske konstruksjoner omkring organisasjon beveger seg i en sfære der begreper får vidt forskjellig mening, alt etter hvilken angrepsvinkel en nytter. Astley<sup>59</sup> trekker f.eks. fram fem vidt forskjellige, innbyrdes uforenlige definisjoner av *internalisering* brukt av fem ulike, kjente organisasjonsteoretikere. Det er flere vinkler her en hva det er plass til en en lærebok i geometri.

Det samme gjelder konstruksjonen "psykososialt arbeidsmiljø". Og fordi det dreier seg om assosiasjoner, vil "data" om dette miljøet bare kunne hentes gjennom personers subjektive forståelse av det. Og det vil aldri kunne bli noe annet. Språk er ikke bare noe vi bruker for å overføre informasjoner. Språk er legemliggjørelsen av vår sannhet: Vår kunnskapsstruktur består av språklige konvensjoner, og samfunnsvitenskap er ikke annet enn ordsystemer som er skapt og bevart gjennom en forhandlingsprosess mellom tilhengere av alternative teoretiske språkgrupper.<sup>60</sup> Vi skal seinere gjennom eksempler se at tilsvarende forhandlingsprosesser kan finne sted mellom partene i ulike virksomheter.

---

<sup>59</sup>Astley, W.G.: Administrative Science As Socially Constructed Truth. ASQ., 30, p.500, 1985.

<sup>60</sup>Gerge, K.J.: Towards Transformation in Social Knowledge. N.Y.: Springer-Verlag, 1982.

Dette er i ontologisk forstand et nominalistisk<sup>61</sup> standpunkt, hvor en ser sosiale begreper som organisasjon, psykososial osv. som sosialt konstruerte, endret og bevart. Forskningsmessig har det imidlertid vært et standpunkt som er vanskelig å holde fast ved, særlig når organisasjoner og miljøet søkes beskrevet *utenfra*. Forskningskravet om en pålitelig og vitenskapelig gyldig beskrivelse så og si tvinger fram en objektiviserende tendens. Men dette reifiserende kravet bortfaller når en overlater til medlemmene i en organisasjon å beskrive innholdet i deres psykososiale arbeidsmiljø. I stedet blir beskrivelsen et spørsmål om en intersubjektiv forståelse, konstituert og formidlet gjennom et felles språk. Men det avgjørende er hva slags språk en har til rådighet. Språk kan brukes til å utføre noe, og det kan fange en inn i en verden som stenger for andre verdener. Vår interesse er å skape et åsted som legaliserer det som er irrasjonelt i "arbeidsverdenen", men som er rasjonelt fra et miljøsynspunkt. Det må bli et åsted med såpass lav struktur at det tillater formidling og bearbeiding av uutalte reaksjoner, og som bringer automatiserte forsvarsrutiner til et minimum.

Habermas og Argyris - til forskjell fra Pålshaugen og Gustavsen - er opptatte av at språklig kommunikasjon kan ha grunnleggende forskjellig kvalitet. I prinsippet skiller de mellom en form som forsøker å tvinge sin forståelse inn på andre, og en som tillater en forståelse å vokse fram gjennom en fri, reflekterende diskurs. Dette er et sentralt poeng i sammenheng med psykososialt arbeidsmiljø, ettersom arbeidsorganisasjoner preges av til dels meget store forskjeller i formell

---

<sup>61</sup>Et nominalistisk standpunkt har som utgangspunkt at den sosiale verdenen utenfor individet ikke består av annet enn navn, begreper og merkelapper. Det fins ingen naturgitt struktur bak disse "navn-ene", som blir sett på som menneskeskapte konstruksjoner, hvis nytte ligger i at de er brukbare redskaper for å beskrive, fornuftiggjøre og formidle forhold i den ytre verdenen. Det motsatte er å oppfatte sosiale forhold som reelle i samme betydning som f.eks. radioaktiv stråling, og hvis egenskaper en kan avdekke gjennom bl.a. vitenskapelige undersøkelser.

makt, en forskjell som ofte vanskeliggjør framvoksten av en nødvendig felles forståelse av årsaker og virkninger i miljøet. Barrierene ligger i de verbale uttrykk en har til rådighet i den sterkt ledelsespåvirkede språkkulturen som bl.a. fins i ortodokse, funksjonalistiske teorier om organisasjon.

En kan si at Pålshaugen og Gustavsen indirekte er opptatt av slike forstyrrende og forvrengede egenskaper ved kommunikasjonen på en arbeidsplass, og at de mener at den kommunikasjonen som finner sted i en konferanse, på mange måter vil eliminere dette handikappet. I en viss utstrekning skjer vel dette også, men det er mer tvilsomt om den bevisste formen for sosial refleksjon, som Argyris benevner som "dobbeltsløyfe-læring", finner sted på konferansene. Dvs. dobbeltsløyfelæring kan nok finne sted, men ikke som følge av at deltakerne kjenner dens verdi og bruker den bevisst og aktivt.

Alle fire forfattere peker imidlertid på den samlende og enighetsskapende effekten slike frie diskusjoner har. Habermas sier det slik:

"Begrepet kommunikativ rasjonalitet har bibetydninger som opprinnelig bygger på den grunnleggende opplevelsen av den utvungne, samlende og enighetsskapende kraft som ligger i argumenterende ytringer."<sup>62</sup>

Vi kan anta at den enighetsskapende effekten en kan oppleve på konferanser først og framst ligger i at de som deltar der, i sin argumentasjon kan referere til utvetydige, felles erfaringer og opplevelser. En kan selvsagt ikke utelukke at det gjør seg gjeldende et visst konformitetspress. Men de forhold som blir tatt opp på konferansene, vil som regel ha referanser til noe konkret, noe alle har muligheter for

---

<sup>62</sup>Habermas op. sit. s. 10

å følge med i. Det er da ikke så vanskelig å bli enige om hva som skjer, og heller ikke om tiltak som kan forbedre situasjonen. Sjansen for å bli enige minsker jo mindre felles, konkret erfaringsbakgrunn deltakerne har. Det kan bli tilfelle, der utenforstående eksperter og ledere deltar og kan dominere med sin forståelse, sine teorier og sitt språk. En utvei er selvsagt at en blir enig, men på et såpass generelt, abstrakt nivå at en seinere, når tiltak skal utarbeides, risikerer å vise seg fundamentalt uenig i tolkningene.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup>Wittgenstein framholder i sitt siste filosofiske hovedverk at en analyse av språket bare kan skje ved å følge bruken av det, og ikke gjennom analyser i et sosialt vakuum (slik Chomsky, Frege, Russel og han selv tidligere gjorde). Da må en se på de usagte forutsetningene som er innebygget i det som blir sagt, til språkspill og til ytringer i konkrete samhandlingssituasjoner. (Rommetveit, R.: Språk, Tanke og kommunikasjon. Universitetsforlaget, 1972, s 266.): Hva er forholdet mellom personene som snakker sammen? Hva er utgangspunktet for det som sies? Hva er ytringen et ledd i? Osv. Bare ved å kjenne disse forutsetningene vil en kunne forstå det som ytres riktig. Som Wittgenstein sier det: "Et uttrykk har bare mening i livets strøm". Det er dette som gjør dialogen overlegen i forståelse av hva som sies fremfor f.eks. en skriftlig tekst, som f.eks. et spørreskjema. Og jo mer talerne kan referere til noe felles opplevd, og jo mer fri de er til å uttale seg, desto større er sjansen for at partene forstår det sammen med det som sies. En skriftlig tekst derimot etterlater ingen garanti for at den vil bli forstått slik skribenten mente den. Tegnene på papiret står alene, mens det talte språket er omgitt av viktige signaler som plasserer det som sies, i rammer som øker sjansen for samstemmighet mellom det talte og det hørte.

## PSYKOSOSIALT ARBEIDSMILJØ

Dialogkonferanser skal brukes til å kartlegge og finne løsninger på psykososiale arbeidsmiljøproblemer. Det viktigste er derfor at metoden er tilpasset de spørsmål den skal bidra til å løse. Derfor er det viktig at vi gjennomgår hvordan disse problemene framstår.

Som den psykososiale delen av arbeidsmiljøet pleier en vanligvis å regne de deler som ikke faller inn under betegnelsene "fysisk", "kjemisk" og i stor utstrekning "ergonomisk" (alt etter hvordan dette defineres) arbeidsmiljø. Innenfor psykososialt arbeidsmiljø regner en f.eks. så forskjellige forhold som:

- sosial isolasjon
- overstimulering/understimulering
- selvbestemmelse
- monotoni
- psykisk vold
- autoritær ledelse

Og en kunne tilføye: velvære, utbrenthet, stress, lært hjelpeløshet, personlig utvikling, lønssystemer, arbeidstidsordninger, teknologi, arbeidsorganisasjon mm.<sup>64</sup> Det er vanskelig å presisere "psykososialt arbeidsmiljø" ut over dette. Det dekker over sammensatte og uensartede forhold. Alle benevnelser ovenfor er begreper på et forholdsvis høyt abstraksjonsnivå. Som betegnelser fanger de inn enten arbeidsmiljøforhold eller menneskelige reaksjoner som varierer sterkt med tid og sted. Skal man i praksis skjønne innholdet i dem og gjøre noe med dem, må en trenge ned til det helt håndgripelige. Ellers vil en lett forledes til å

---

<sup>64</sup>I listen vil en se at f.eks. "teknologi" inngår i områder som berører psykososiale forhold. Dette skjer i erkjennelse av at fysiske innredninger selvsagt influerer på sosiale og psykologiske forhold, men uten at det anlegges en organisasjonsteoretisk betraktning slik det gjøres innenfor sositeknisk teori.



tro at en vet noe som en i grunnen slett ikke vet. Dette gjelder såvel for forståelsen av årsaker som mottiltak.<sup>65</sup>

Jeg har alt vært inne på at ens *forståelse* av arbeidsorganisasjon, arbeidsbetingelser, forholdet mellom ledelse og ansatte osv. kan betraktes som kognitive strukturer. Gjennom språklige samhandlinger blir tankekartene folk har justert i forhold til hverandre. Det dreier seg mest om en påvirkning gjennom språk, men også en som omfatter ikke-verbal kommunikasjon, dvs. alt fra organisasjonskart, status-symboler, klesdrakt osv. osv. - alt som signaliserer hvem er hvem, og hva de står for. For at en nykommer skal forstå den lokale virkeligheten slik de andre på arbeidsplassen gjør det, og for å kunne lære seg til å samhandle med de andre på en ordnet måte, må hun lære seg å se virksomheten slik de andre ser den og handle ut fra det.

Noe av dette tankekartet (som også inneholder forestillinger om det psykososiale arbeidsmiljøet) er offisielt. Det er et *uttrykt tankekart* eller en "esposed theory", for å si det med Argyris og Schön.<sup>66</sup> En god del av de oppfatninger ledelsen og de ansatte handler etter i arbeidsmiljøaker er skrevet ned i lover og bestemmelser, interne reglementer og andre dokumenter som er offentlig tilgjengelig. Andre deler av kartet kommer først til syne i hva folk gjør og gjennom hvordan de uttrykker seg i den daglige praksisen - hva Argyris og Schön kaller en "theory-in-use". De forestillinger som styrer denne praksisen fins som latente, skjulte og tause tankekart hos enkeltpersoner og grupper på arbeidsplassen. De bringes mer og mindre automatisk på bane, som en innebygget kunnskap eller ferdighet. De uttrykker en forståelse av

---

<sup>65</sup>Dette forhindrer selvsagt ikke at begrepet "psykososialt arbeidsmiljø" kan ha en praktiske verdi gjennom at en skiller det fra fysisk/kjemisk arbeidsmiljø. Se Ebeltoft, A.: Psykososialt arbeidsmiljø i praksis. Oslo: Tano. 1990.

<sup>66</sup>Argyris, C. og Schön, D.: Organizational Learning. 1978

situasjonen som sjelden blir satt ord på. Og fordi de ikke blir satt ord på, lar de seg ikke drøfte om hvor fornuftig de er, eller hvilket verdisyn den uttrykker. Det er dette som ligger bak utsagn til nyansatte som "det er bare slik vi gjør det her!" når en mangler argumentasjon for tvilsomme ordninger.

Blant det man på denne måten finner vanskelig å uttrykke (åpent og ærlig) i ord, er også det som i arbeidsmiljøloven heter "uheldige psykiske belastninger". For en arbeidstaker å uttrykke slike opplevelser i ord, kreves trygghet og støtte. Som bl.a. Habermas har pekt på, vil hva en uttaler, være avhengig av maktforskjeller mellom talerne. Derfor blir reaksjonene på de uheldige belastningene ofte uttrykt på måter som er fordreiet og forstyrret. Det gjør det vanskelig å tyde dem, og enda vanskeligere for å forstå dem. Det er ledelsen som definerer situasjonen på arbeidsplassen, og erfaringer, opplevelser og reaksjoner som faller utenfor dens språkskjema om hva som skal skje på en arbeidsplass, blir belastet med angst og vanskelig å uttrykke. Angst fordi en bryter den disiplinen, som er forutsetningen for at arbeidsplassen skal forbli intakt.<sup>67</sup> Enhver organisasjon blir derfor belastet med en understrøm av uttalte reaksjoner, som sammen med de krav oppgavene pålegger en, styrer mye av det som skjer.

Mye av det som på denne måten blir skjult, er altså de psykologiske og fysiologiske konsekvenser av det psykososiale arbeidsmiljøet. Det dreier seg om alt fra stressreaksjoner som forvirring, irritasjon, slitenhet, trøtthet til mer alvorlige lidelser som magesår og hjertekarsykdommer, samt lært hjelpeløshet, depresjon, distansering fra andre og unnaluring - listen er lang og traurig. På samme måte som det var med mobbing,

---

<sup>67</sup>Silverman, D. og Jones, J.: (Organisational Work: The Language of Grading/The Grading of Language. London: Collier, 1976) analyserer den hierarkiske beskaftenheten ved det språk som nyttes innenfor organisasjoner og viser hvorledes kommunikasjonen forenes gjennom de ulike språklige kulturer som hersker på ulike nivåer.

sexpress, vold mot og seksuell utnyttning av barn og kvinnemishandling, visste en ikke at det forekom i så stor utstrekning som de faktisk gjør, fordi det aldri ble snakket om dem, og derfor hadde en heller ikke hadde noen felles verbale assosiasjoner omkring dem. Bare en samlet anstrengelse bringer disse handlinger fram i dagen, og synliggjørelsen letter identifiseringen og de underliggende vurderinger bak dem.

En kan sammenlikne problemene med å sette ord på de psykososiale belastningene i arbeidsmiljøet med andre områder for frigjøring. Kvinnefrigjøring er et godt eksempel. I ulike stadier gjennom historien, mest de siste 150 år, har kvinner strevd for å sette ord på det forhold at har en ulikhetsposisjon i samfunnet. Langsamt har debatten ført til endringer i lovverk og praksis. Og langsamt har kvinner maktet å demonstrere at de under ellers like forhold, kan prestere ting en tidligere hadde fradømt dem evner til og forutsetninger for. Men det å få fram den ulike fordeling av fordeler og ulemper mellom menn og kvinner, har kostet refleksjon og omtanke og slit med å sette ord på hva en merket seg. For når en omsider har formulert situasjonen, og begynt å få aksept for sine forståelse, endrer også ens forestillinger seg - enten en er mann eller kvinne. Disse endringene uttrykker det jeg har kalt en anormal diskusjon og gir opphav til ny forståelse, ny innsikt og ny praksis. I dag gjenstår det meget å oppdage av hva som skjer på mange arbeidsplasser. Og mange kvinner i underordnet posisjon befinner seg på mange måter i et dobbelt sett av psykososiale miljøbelastninger - en type fordi de er kvinner, og dertil en annen som skyldes arbeidsforholdene.

Det er rimelig å trekke fram en annen form for demokratisk frigjøring som i disse dager er aktuell, nemlig den som skjer i Øst-Europa og mange andre land i Afrika. Også der strever mange grupper med å finne formen på debatten, og med den finne ord for de erfaringer de har og de tilstander en søker. Samtidig dreier det seg om en legaliseringsprosess, der former for ordninger som bedrer livskvaliteten

diskuteres fram. I legaliseringen ligger at tanker, som før var "utenkelige", og som medførte straff, dersom de ble satt på prent, nå kan uttrykkes fritt.

Kanskje en annen parallell, en kan trekke fram, er den prosess som finner sted i psykoterapi. Pasienten har vanskeligheter som bunner i indre konflikter, ofte fordi impulser - erfaringer, opplevelser, følelser, forestillinger osv. - blir fortrent og langsomt må bevisstgjøres og settes ord på gjennom en dialog med terapeuten.

De uheldige belastningene i arbeidsmiljøet og reaksjonene på dem blir til ordfattige og fåmælte fortellinger, om en skal gripe til regimets offisielle ordforråd. De er ikke i samsvar med regimets interesser, og derfor blir de kamuflert og belastet med skyldfølelse. De kan vanskelig inngå i åpne drøftelser, hvor man tar opp spørsmål om hvordan en f.eks. disponerer krefter og innsats. I stedet kommer de til uttrykk i form av atferd som motsetter seg regimet - gjennom dårlig utført arbeid, manglende samarbeid, fravær, skulk, osv., alt som røper angst og distansering. Skal en fortelle andre om slike reaksjoner, skjer det mest i fortrolige private samtaler med forskere eller bedriftshelsetjenesten, personer som er forpliktet til å holde på tausheten.<sup>68</sup>

Grunnen til denne "irrasjonelle" holdningen blant arbeidstakerne, er altså at de vanskelig kan forklare seg ved hjelp av "organisasjonsspråket", det som dreier seg om oppgaver, plikter, roller, målsettinger, lederskap, rutiner, rasjonelle planer osv.osv.. Dette språket har lite av dekkende begreper, metoder til å undersøke og teorier til å forklare de psykososiale arbeidsmiljøproblemene. I en svensk under-

---

<sup>68</sup>Mange innen bedriftshelsetjenesten beretter at de ofte er fortvilet fordi arbeidstakere overfor dem røper problemer de i neste omgang ikke vil tillate bedriftshelsetjenesten å bringe videre. Bedriftshelsetjenesten blir derfor sittende inne med en impotent kunnskap, en de ikke kan bringe inn i den aktivt problemløsende prosess arbeidsmiljøvirksomheten er ment å skulle være.

søkelse forklarte arbeidsgiverrepresentantene i hovedsak fravær som et "produkt av sykelønnsordningen". Denne ordningen var så positiv til fravær at den rasjonelt belønnet det. Forklaringen ligger på et deterministisk systemnivå. Og så lenge en kan forklare andres fravær med en systemfeil, begått av "det offentlige", vil det ikke skje noen læring som øker innsikten i hvordan arbeidstakerne tenker og føler. En kan bibeholde ens egne forestillinger om at alt er vel på arbeidsplassen, skrøpeligheten er å finne i samfunnets politiske system, ikke i egen bedriftspolitik. Det er først når en konfronteres med informasjon som en ikke får til å stemme med egne forestillinger at en annen forståelse kan vokse fram. Det skjer en anormal diskusjon, et nytt paradigme kan spire fram. Paradigme, fordi ens ontologi, epistemologi og menneskesyn kan endres. Den teorien som ligger bak "organisasjonsspråket" går tom eller er utilstrekkelig. Når denne utilstrekkeligheten erkjennes og tas på alvor, gir den løfte om en ny teori som endrer og utvider forståelsesrammen. Men det kan bety at en samtidig må stille utilstrekkeligheten i sin forståelse åpent til skue og være villig til å tilegne seg andre forklaringer. Det kan oppleves som nederlag, dersom en indirekte tilkjennegir en forsvarspreget holdning. Men det behøver selvsagt ikke være slik. Det er her tale om to verdisyn - ett som plasserer ens selvilde i samsvar med et fastlåst bilde av verdenen omkring seg, og et annet der man erkjenner utilstrekkeligheten i alle ens bilder og vedvarende er åpen for nye erkjennelser. Forutsetningen for det siste verdisyn er at en har opparbeidet ferdigheter i erkjennelse, det Argyris kaller dobbeltsløyfe-læring. Det er slike erkjennelsesformer dialogkonferanser kan opparbeide.

Hensikten med dialogkonferanser er altså ikke bare å gi anledning til medvirkning fra de ansatte. Hensikten er at de samtaler en der fører, vil kunne konfrontere deltakerne, dels med sin fattigdom på forståelse og prøve å overvinne den. Den er et forsøk på å få deltakerne til å finne uttrykk for sine erfaringer og opplevelser og kommunisere dem til det fellesskap en arbeider i. Dilemmaet er at det arbeidstakerne

kommer med, kan være kontroversielt. Ledelsens representanter vil ofte hevde et annet syn enn arbeidstakerne. De ser omstendighetene ut fra den kontrollerende oppgaven de har. Og arbeidstakerne ser den makten ledelsen har rett til å utøve, og følgelig hvilke sanksjoner de risikerer. Derfor vil de - bevisst eller ubevisst - kunne holde sine reaksjoner, kunnskaper og informasjoner tilbake, eller de vil framføre dem i forkledde og kamuflerte former, og de vil kanskje også kamuflere at de kamuflerer dem gjennom å fornekte at de har dem. En risikerer å få en patologisk kommunikasjon.<sup>69</sup> Spørsmålet er derfor om det - tross kommunikasjonsvansker, ulike språk, strategiske ytringer, forsvarsrutiner og kamuflasjemanøvrer - er mulig å skape situasjoner, der arbeidstakerne *tilnærmet fritt* kan komme med sine reaksjoner og åpent reflektere over sine erfaringer? Videre at det er mulig å oppnå enighet om vurderinger og prioriteringer? Og dertil at en kan få dratt i gang en prosjektorganisasjon som gir omsettbare, praktiske forslag ledelsen vil gå inn for? Etter min mening kan konferanse/prosjektmetoden innebære en slik opsjon. En slik vurdering avtvinger en framstilling av hvordan konferanseformen kan nyttes innenfor arbeidsmiljøreformen. Mitt skjønn er at dette er et område hvor verdien av dialogkonferanser kommer klart til sin rette. Det henger sammen med karakteren av de problemer den her brukes til.

---

<sup>69</sup> Dette er en situasjon bl.a. forskere kan komme i og som er beskrevet av Brandth, B.: Problemer med kombineringsprosjekt. Erfaringer fra et handlingsorientert forskningsprosjekt. Trondheim: IFIM/SINTEF, 1979. Brandth beskriver hvorledes den ene etter den andre arbeidstaker fravek de forklaringer på fravær de hatt gitt forskerne under intervjuer, når de skulle gjenta forklaringene i nærvær av representanter for ledelsen.

## *Konferanser for kartlegging og planlegging av psykososialt arbeidsmiljø*

Overgangen til å nytte konferanseformen for kartlegging av det psykososiale arbeidsmiljøet på arbeidsplasser i sin tid, var ikke vanskelig. Mye talte for at dette var en riktig form, både for kartlegging og planlegging. En fikk åpne diskusjoner, full medvirkning, engasjement og ansvarliggjøring. De to fasene i miljøvirksomheten, kartlegging og planlegging fulgte dessuten hverandre hakk i hæl.

Alle de konferanser som skal redegjøres for i denne rapporten, har sitt utgangspunkt i vansker en opplevde i det psykososiale arbeidsmiljøet. Henvendelsene til AFI kom bare i ett tilfelle i form av et ønske om et konferanseopplegg. I tre tilfelle var ønsket en spesialistutredning og en spesialists råd. Konferansene ble foreslått etter en orientering om situasjonen og problemene. De sentrale problemene var uoverensstemmelser om hvordan en skulle bedømme situasjonen. Dertil tegn på slitasje i virksomheten som høyt fravær, opprivende scener, opplevelse av stort arbeidspress og vanskeligheter med omstillinger.

En konferanse om psykososialt arbeidsmiljø på arbeidsplassen vil benytte seg av ulike sammensetninger av den gruppen deltakere som blir med. I større organisasjoner vil en i konferanser ta for seg mindre avdelinger på mellom ca. 20 og 60 ansatte. I mindre bedrifter/etater, vil alle ansatte bli med. I litt større bedrifter kan en ordne det slik at et representativt utvalg av de ansatte blir med. Konferansen kan strekke seg over en vanlig arbeidsdag, eller den kan dras ut til to dager. Som vi skal se, fins det eksempler på at en avdeling i en bedrift blir delt i tre, hvor hver tredel bruker en dag. Eller at konferansen strekkes over to-tre uker, hvor deltakerne fletter møtene inn i sin arbeidsdag på tider hvor det er mulig å gjennomføre dem. Opprinnelig var betingelsene at

en nyttet 2 dager på et isolert sted, der deltakerne ikke var forstyrret av sine daglige gjøremål, men kunne konsentrere seg om de temaene konferansen behandlet. Men en rekke etater og bedrifter kan vanskelig avbryte sine aktiviteter og dra seg unna en hel dag. Nøden har derfor tvunget fram løsninger på konferanseopplegget, for at også slike virksomheter kan nytte metoden.

Deltakerne er konferansens virkelige aktører. Opplegg av en konferanse krever en viss erfaring, men den som leder den, vil oppleve styringen som enkel. Forskjellige måter å sette sammen konferansegruppene nyttes:

1. *Homogene grupper.* Disse gruppene nyttes der det ventes at deltakerne skal få fram og dele sine arbeidserfaringer med hverandre. Fordi kartleggingen skjer best når en kan referere til konkrete hendelser og opplevelser, blir dette lettere om en gjør dette sammen med personer som har noenlunde samme type arbeidssituasjon som en selv. Da kan en referere til hendelser og personlige reaksjoner og vite at de andre i gruppen vet hva saken gjelder. Denne henvisningen til konkrete observasjoner er også viktig for at seinere planer skal gi løsninger på helt bestemte problemer. Summariske og abstrakte begreper som "samarbeidsforholdene", "møtevirksomheten", "lederstilen" osv., som ofte er de som blir brukt i spørreskjemaer, sammenfatninger og konklusjoner, har ikke den nærheten til de faktiske, lokale forhold som letter kommunikasjon og planlegging. I homogene grupper vil de fleste kjenne hverandre og det gjør det lettere for deltakerne å snakke fritt og utilsørt.

Konkretiseringen med vekten på arbeidsmiljø vil svært ofte erstatte at fokus rettes mot bestemte personer. Her siktes det til tendensen til å forklare uheldige forhold på arbeidsplassen ut fra lederen og kollegers personlige motiver og karakter. Denne attribueringen blir avløst av planer om tiltak en i fellesskap kan gjøre for å løse problemene. I stedet



for å være opptatt av at folk kommer for seint, rettes søkelyset på hva man skal oppnå i arbeidet. Og i stedet for å gi ledere skylden for dårlige samarbeidsforhold, planlegges det med utgangspunkt i hva man må gjøre sammen. Man vender seg i regelen bort fra tendensen til det meget vanskelige å ville forandre på personer og søker i stedet å rette på situasjoner.

Det vil si at en i homogene grupper - oftere enn i tverrgrupper - kan tale mer fritt med hverandre og uten å anlegge strategiske hensyn. Strategiske hensyn viser seg, dersom en gruppe "sammensverger" seg om å overdrive problemer for å fremme sine interesser.<sup>70</sup> Men stort sett kan en si at gruppen et godt stykke på vei oppfyller kravene til en "ideell språksituasjon". Gjentas slike konferanser med jevne mellomrom, kan de på lengre sikt øke oppfyllelsen av dette kravet.

2. *Heterogene grupper.* Disse gruppene er satt sammen av personer fra ulike lag og posisjoner. En slik sammensetning er aktuell der målet for gruppen er å prioritere bestemte utviklingsområder, eller konsekvensene av bestemte typer tiltak. Fordi prioriteringer og handlingsplaner som regel berører ulike sider av en virksomhet forskjellig, er det fordelaktig at det skjer sammen med personer som kan se tiltakene fra forskjellige synsvinkler. Da vil ulike hensyn kunne veies mot hverandre. En kan bedre bestemme seg for tiltak det f.eks. haster med, eller som har størst sjanse for å bli gjennomført, eller som har størst virkninger på kort og lang sikt osv.

---

<sup>70</sup>Spørsmålet om den enkelte gruppedeltaker kommer under sosialt press fra andre deltakere med stor autoritet eller fra en gruppemajoritet er igjen et spørsmål om en kommunikasjon som er undertrykkende, lik den en kan finne "normalt" på en arbeidsplass. For å motvirke denne tendens, er det vanlig at en gir gruppene den regel å arbeide etter at deltakerne ikke behøver være enig i alle de punkter som framføres i plenum, enhver deltaker kan uten konsekvenser be om å få med forhold de selv er sterkt opptatte av.

3. *Interessegrupper.* Dette er grupper en melder seg frivillig på. Av de momenter som framføres av de homogene gruppene, vil relativt stor del overlappe hverandre. De blir bare uttrykt med noe forskjellige ord, og de lar seg klassifisere i ulike områder. Denne klassifiseringen foretar konferanseledelsen. Hvert område blir så oppført som et potensielt prosjektområde, dvs. områder der en trenger tid ut over konferansen for å planlegge tiltak. De som vil delta i denne planleggingen, melder seg på en "interessegruppe". Navnet "interessegruppe" brukes for å signalisere at det er den personlige motivasjonen som er viktigst for dette arbeidet. Men selvsagt kan en bli med av andre grunner. Gruppene skal foruten å skissere hva som kan tenkes å bli gjort, også sette opp en tidsplan, finne arbeidsmetoder, peke ut en ansvarshavende osv. for sin virksomhet. Disse gruppene representerer mao. overgangen til prosjektdelen av arbeidsmiljøvirksomheten for det psykososiale arbeidsmiljøet.

Fordi kartleggingen og handlingsplanleggingen i tid og sted som regel skjer med få timers mellomrom, vil de som planlegger kjenne godt til hva en konkret og praktisk tar sikte på å forbedre. En får en mer realistisk plan, og ikke en som bygger på antakelser av hva saken egentlig dreier seg om. Dessuten nytter en Zeigarnick-effekten, det vil si den motivasjonen som springer ut av de åpne problemstillingene deltakerne har formulert for miljøet. I disse gruppene får en ofte den "pairing", som ble beskrevet tidligere under omtalen av søkekonferanser.

4. *Plenum.* I plenum samles gruppene etter hver oppgave for å redegjøre for resultatene av sine diskusjoner. I gruppene kan det ha vært mye debatt fram og tilbake, ulike synspunkter og argumenter har som oftest vært framført og sentrale og perifere momenter i forhold til temaene kan ha vært trukket inn. Alle disse tanker og resonnementer hører imidlertid til gruppens indre, private liv. Det er ikke et prosedyrereferat med henvisning til hva de forskjellige personer har hevdet

en skal legge fram i plenum. Det referatet en ber om er hva deltakerne har kommet fram til, men uten nødvendigvis å være enige på alle punkter. Referatene gruppen offentliggjør er forpliktende i den betydningen at de danner grunnlaget for det som skal skje videre på konferansen og i tiden etter den.

I plenum bekjentgjør gruppen det den offentlig vil ha fram. Det enkelte gruppemedlem har en viss beskyttelse gjennom at bare ett medlem fra gruppen refererer på vegne av gruppen. Men i det øyeblikk referatet meddeles, vil innholdet ikke lenger bare være gruppens, men alles eiendom.

5. *Prosjektgrupper.* Dette er grupper av de ansatte som får som oppgave å arbeide videre med de temaer som utkrystalliseres gjennom konferansen, Det er temaer som krever mer tid og gjennomtenkning før en kommer fram til et realiserbart forslag. Det forslaget en til slutt kommer fram til adresseres til ledelsen. Det er den som har ansvaret for arbeidsmiljøet. Men ledelsen kan selvsagt velge å samarbeide med arbeidsmiljøutvalget eller en spesielt nedsatt gruppe.

Dette utgjør hvordan en organiserer konferansene. Ut over det kommer de oppgaver som gis til de ulike gruppene. Men disse oppgavene bør utformes etter karakteren av de problemer som preger virksomheten. Det fordrer at de som utformer oppgavene har gjort seg tilstrekkelig kjent med forholdene i arbeidsmiljøet og hva folk der er opptatte av. Men oppgaveformuleringene bør også gi rom for at deltakerne fritt kan kommentere forhold i arbeidsmiljøet. På denne måten markeres det at arbeidsmiljøet er deres eget, og at det er deltakerne som eier problemene der, og at de må gjøre noe med dem.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup>Dette er en markering det er ytterst vanskelig å få til der en begynner aktivitetene med å nytte spørreskjemaer, særlig standardiserte spørreskjemaer, eller at utenforstående foretar intervjuer og legger fram sin oppsummering av forholdene.

Selve *programmet* for en konferanse vil, som alt pekt på, variere med den virksomheten en nytter den til og hva som er aktuelle problemer. Følgende oppsetting er imidlertid ikke uvanlig:<sup>72</sup>

- Åpning, med forklaringer om "grunnregler", f.eks. at gruppen ikke nødvendigvis behøver være enige i alt som framføres.
  - Homogene grupper drøfter miljøet i dag eller også hva slags miljø de gjerne vil ha i framtiden.
  - Plenum med referater. Konferanseledelsen klassifiserer momentene.
  - Heterogene grupper prioriterer områder.
  - Plenum med referater.
  - Interessegrupper velges og lager handlingsplaner for ulike områder.
  - Plenum med referater og planlegging av oppfølging.
  - Etter dette nedsettes prosjektgrupper til å utrede mer spesifikt hva som kan gjøres innenfor de ulike områdene. Planene legges fram for ledelsen som godkjenner og tar ansvaret for å sette planene ut i livet.
- Denne siste aktiviteten kan ta kort eller lang tid alt etter hvor omfattende planene blir.

Det viktige i denne sammenhengen er at dette konferanseoppsettet utgjør en *arbeidsmetode*. Det er en metode for å få tilgang på, gjort offentlig og debattert forhold som arbeidstakerne oppfatter som sentrale for sin tilværelse på arbeidsplassen. Brox<sup>73</sup> hevder at samfunnsvitenskapens viktigste bidrag ikke er de forklaringer og teorier en trekker ut

---

<sup>72</sup>For en mer fyldig beskrivelse av hvordan slike konferanser kan legges til rette, se Ebeltoft, A.: Konferanser for utvikling av det psykososiale arbeidsmiljøet. Arbeidsforskningsinstituttet, 1990.

<sup>73</sup>Brox, O.: Praktisk samfunnsvitenskap. Universitetsforlaget, Oslo 1990.

av forskningen, for den vil variere med forsker og med de ulike forhold som det forskes på. Det viktigste bidrag er de *metoder for å undersøke forholdene forskerne bringer på bane*. Hver ny og oppfinnsomme metode kan åpenbare informasjoner som gir nye innsikter. Det, mener Brox, betyr ikke at en søker generelle lovmessigheter (slik brukere av mekaniske og organiske modeller gjør). I stedet må en nøye seg med innsikter som er begrenset av tid og sted og hvis gyldighet er bundet til det fellesskap av praksis, som data gjelder. Dette er et synspunkt som faller helt i tråd med de teoretiske overveielser som er framført tidligere.<sup>74</sup> Det som kommer fram på konferansene gjenspeiler ikke stabile egenskaper ved arbeidsmiljøet. Konferansene må ses på som en aktivitet som holder ved like en dialog om hvordan en skal konstituere den sosiale virkeligheten på en arbeidsplass.

Begrunnelsen for å nytte dialogkonferanser ligger altså bl.a. i at dette er en organisasjonsform (metode) som gjør det lettere å etablere en mer maktfri kommunikasjon på en arbeidsplass. Som allerede hevdet, tilsier karakteren av det psykososiale arbeidsmiljøet at dette må være riktig. Konferansen er konstruert slik at en både kan arbeide med å verbalisere sine erfaringer, opplevelser og reaksjoner, og så offentliggjøre hva en kommer fram til. Måten offentliggjøringen skjer på blir generell; som oftest vil ikke helt personlige og tilspissede saker trekkes fram, men få en avdempet form. En kan kanskje si det slik at de rapporter som gjengis i plenum ofte får en såpass generell form at den kan tildekke underliggende uenigheter. Men denne generelle formen og de mer forsiktige formuleringene kan avta, dersom dialogkonferanser og diskusjonene der blir gjentatt og arbeidstakerne blir sikrere på at deres kritikk ikke slår tilbake på dem selv i neste omgang. Samtidig er konferansen en metode som øker - men samtidig kompliserer - tilfanget av "data" omkring miljøet. Ofte vil kompleksiteten ligge i at en bruker

---

<sup>74</sup>I blant brukes uttrykket "lokal teori" om denne sted- og tidsbundne forståelse.

forskjellig ord til å beskrive de samme ting. Men en får også fram forhold majoriteten er lite oppmerksom på, og ellers "tause" personer og grupper gir til kjenne hva de opplever.

De teoretiske betraktningene som er framført ovenfor, vil nå bli belyst gjennom eksempler fra konferanser i ulike arbeidsorganisasjoner. Det er her ikke tale bare om referater fra konferansene. Disse er satt inn i en historisk ramme med forklaringer på det som hendte.



## EKSEMPLER

I gjennomgangen av eksemplene kan en ikke nytte en forskerkontrollert framgangsmåte, der en holder fast ved en metodikk og sammenlikner resultatene av den med resultatene av en annen. Antallet uavhenge og avhengige variabler og deres innbyrdes kompleksitet gjør dette praktisk umulig. Dessuten vil et opplegg med "full" forskerkontroll meget lett produsere dårlige data gjennom reaksjonene på det regime en slik kontroll framkaller. Det ville være å erstatte et kontrollerende og frihetsberøvende regime (bedriftens, etatens) med et annet (forskerens). Og det ville være et opplegg motsatt det de foregående teoretiske betraktninger framholder. Bruk av spørreskjemaer vil heller ikke fange inn prosessene.

Dessuten kan en konferanse strekke seg over flere dager, og det ville kreve at en fulgte med og tok notater eller lydbåndopptak fra de ulike grupper dersom en skulle finne svar på de teoretiske spørsmålene som reiser seg. Dvs. at en måtte foreta prosess- og tekstanalyser av det som skjedde i gruppene. Brox<sup>75</sup> peker på at prosessanalyser sjelden forekommer innenfor sosiologien og at årsaken er at det ville kreve mer omfattende innsats enn de fleste er beredt til. En annen ting er at mange av de videre prosesser eksemplene, som fant sted, har vært utilgjengelig for observasjon.

Imidlertid fins det referater fra flere eksempler, hvor jeg selv har deltatt i ledelsen av konferansene. Eksemplene er hentet fra svært forskjellige miljøer, noe som i denne sammenhengen er en fordel. For alle av eksemplene fins det også data om det arbeid som ble ført videre ut fra det som kom fram i konferansene. Min framstilling av hva som skjedde under konferansene er selvsagt min tolkning. En ikke-subjektiv

---

<sup>75</sup>Brox op. sit.



framstilling er rett og slett ikke mulig. Et slikt syn faller sammen med det grunnsyn jeg ellers har gitt uttrykk for.

En god del av poengene ved de teoretiske overveielser jeg har framført, vil her kunne belyses. Selvsagt gir slike praktiske eksempler innfallsport for et uendelig antall analyser, og bare noen sider vil bli trukket fram her:

1. Det gjelder de sosiale virkninger av at en samler store enheter til diskusjoner om eget psykososialt arbeidsmiljø. Som Fred Emery har pekt på - med henvisning til Asch<sup>76</sup> - har den åpne karakteren av konferansene en samlende effekt på deltakernes forståelse av sin situasjon. Det er den samme enighetsskapende kraften Habermas sikter til finner sted i frie, sannhetssøkende diskusjoner.
2. Det gjelder hvordan det konkrete erfaringsmessige grunnlaget for de påstander som settes fram, kommer til syne og hvordan det brukes i den videre problemløsende prosessen.
3. Også hvordan det som er kalt anormale diskusjoner vises i debattene. Det er de diskusjoner som fører til brudd med etablerte oppfatninger og verdier og markerer starten på nye.
4. Videre hvordan de partielle synspunkter settes sammen til større helhetsbilder, og hvordan de demokratiske prinsipper ivaretas.

---

<sup>76</sup>Asch, S.E.: Social Psychology. NY: Prentice-Hall, 1952. Det Asch i sin bok legger fram av data, er for det meste eksperimentelle undersøkelser over den sosiale effekt på persepsjonen av fysiske gjenstander (lengder av streker og den autokinesiske effekt) og ikke hvordan den argumentative drivkraft kan styre oppfatninger under en fri og utvunget meningsutveksling.

5. Kanskje viktigst av alt er hvordan de psykososiale problemene finner sine formuleringer, og hvordan de transformeres til problemstillinger det er mulig å handtere innenfor rammen av daglig praksis på arbeidsplassen.

Ikke alle eksempler kan belyse disse punktene.

### *Eksempel 1*

Det dreier seg om en HVPU-institusjon, der fraværet var kommet opp i ca 30%. Bakgrunnen for prosjektet var en henvendelse til AFI fra bedriftslegen om det fantes kartleggingsmetoder som kunne avdekke årsakene til det høye fraværet. Bedriftslegen var i ferd med å kartlegge ulike arbeidsmiljøforhold i institusjonen men fant det vanskelig å få fram alle årsaker til fraværet. Under henvendelsen til AFI fikk hun rede på dialogkonferanser og så den som et alternativ til spørreskjemaer. En redegjørelse ble gitt til en gruppe i fylkesadministrasjonen. Det ble besluttet at bedriftshelsetjenesten skulle fortsette sin kartlegging av institusjonen, og at en konferanse skulle avholdes etter at bedriftslegen hadde utarbeidet sin rapport. Det ble videre enighet om at en skulle trekke inn flere nivåer i konferansen - politikere fra sosialstyret, personer fra fylkesadministrasjonen og ca. 25% av de ansatte på institusjonen. Ialt ble konferansegruppen på 35 personer. Det ble lagt opp til en to dagers konferanse med omkring 25 funksjonærer, 5 politikere og 5 fra fylkesadministrasjonen. Før konferansen ytret mange stor tvil om en kunne nå et fornuftig resultat. De mente at avstanden mellom partene var for stor.

På konferansen kom årsakene til fraværet fram. Som et ledd i utviklingen av HVPU-institusjonen og for å la beboerne få sjansen til å leve et mer normal liv, hadde nærmere 50% av beboerne flyttet ut. Dette var

de mest funksjondyktige. Antallet funksjonærer ved institusjonen var imidlertid beholdt. Det var dette som fikk politikere og fylkesadministrasjonen til å undres over at fraværet blant personalet faktisk hadde steget til nærmere det dobbelte av det tidligere. De mente at med halvparten av beboerne i forhold til det tidligere antall, var det liten grunn til at fraværet skulle øke. Det påførte bl.a. fylket betydelige merutgifter til vikarer. Representanter for institusjonen hevdet på sin side at de gjenværende beboerne, som altså utgjorde de aller tyngste, tidligere ikke var blitt gitt den samme oppmerksomheten. De var ikke aktivisert og trent og gitt de samme sjanser som dem som nå var flyttet ut. Nå strevet personalet med å gjøre denne svært svake delen av beboerne så funksjonsdyktige som mulig. Dette var et langt større slit enn det de hadde hatt med de lettere beboerne, og det var dette som slo ut i at sykefraværet ble høyere. Skulle funksjonærenes innsats minske, ville dette urettferdig gå ut over beboernes rett til å nærme seg et så normalt liv som mulig.

Forskjellene i deloppfatninger og delforklaringer fra politikerne, administrasjonen og funksjonærene på institusjonen ga viste at en her trengte å snakke sammen. De ulike parters perspektiv skilte seg fra hverandre på vesentlig punkter. Konferansen med rikelig representasjon fra alle parter ga det forum en savnet. For å teste denne avstanden ble de satt i forskjellige grupper og bedt om å svare på følgende spørsmål:

"Hvilke mål for livskvalitet mener gruppen en bør sette til beboere på XY? Er disse målene realistiske i forhold til dagens ressurser, både når det gjelder personell og økonomi?" Og videre "Hva kan man gjøre for å minske avstanden mellom mål og reelle ressurser?"

De to personalgruppene fra HVPU-institusjonen mente at beboerne skulle ha de samme rettigheter til levekår som andre nordmenn, men at dagens økonomiske og personellmessige ressurser gjorde det umulig

å gjennomføre dette målet i praksis. En kunne reparere på dette ved å senke kravene, øke ressursene ved å minske beboerantallet, styrke personalets kvalifikasjoner eller prioritere enkelte av målene for livskvalitet og overse andre. Valget var ikke enkelt, men personalet likte dårlig å senke kravene til livskvalitet. Det ville ta fra dem mye av motivasjonen til å trene opp beboerne.

Politikerne var enige at i målet for beboerne var et normalt liv, men mente at mangelen på fagutdannet personell på institusjonen gjorde at en måtte basere seg på å lære flere av de ansatte opp. Dessuten var man i tvil om aktivisering av beboerne alltid var et ønsket mål. Det samme pekte fylkesadministrasjonen på og mente at idealene ofte var mer et uttrykk for hva personalet snarere enn hva beboerne og deres pårørende selv ønsket. Denne gruppen ville senke kravene i målsettingen. Bak vurderinger lå en antakelse om at personalet ved XY stilte for høye krav til seg selv, og at disse kravene gjorde en lettere sliten, noe som igjen førte til fravær og til andre typer av problemer. En slik dynamikk var noe som var typisk for all omsorgspreget praksis, en fant det alltid vanskelig ikke å yte all den støtten en kunne gi.

Den videre diskusjon i tverrgrupper fikk fram noe om forskjellene mellom gruppene. En tolkning var at personalet på XY hadde en konkret og personlig nærhet til beboerne og deres livssituasjon. Denne nærheten hadde ikke de som befant seg i fylkesadministrasjonen eller på det politiske plan, og deres forståelse ble derfor preget av abstrakt og prinsipiell distanse. Deres perspektiv omfattet også at de hadde flere andre grupper å tenke på og som de måtte ta hensyn til, når de skulle vurdere budsjettene.

Det underliggende verdisyn og de overordnede mål var det samme for alle grupper. Men det som for utenforstående blir et generelt politisk mål, blir for personalet en viktig inspirasjon og noe konkret målbart i det daglige arbeidet. Personalets selvoppofrelse var et meget viktig

aktivum i arbeidet med psykisk utviklingshemmede, og det var viktig å vedlikeholde den. Dette ble framholdt av alle grupper som det mest positive i arbeidsmiljøet.

Det som kom fram kan summeres slik:

Tilstand nå	Ønske framover
Mangel på fagpersonell Utrygge ansettelsesforhold	Utvikle og skolere personalet Formalisere ansettelsesvilkårene
Mål med beboere satt for høyt Mål: norsk livsstandard Alle skal gjøres funksjonsdyktig	Søke andre kvaliteter Prioritere noen av målene Sette individuelle mål

Hvordan kunne så disse ønskene konkretiseres?

Det var enighet om at en rekke konkrete tiltak burde kunne gjøres for å styrke de ansatte, samarbeidet og organiseringen av virksomheten ved institusjonen. De prosjekter som nedfelte seg i interessegruppene var:

1. Synliggjøre administrasjonen bedre. Reorganisere samarbeidet om vikarer, nattevakter osv. Lage bedre ledelsesrutiner.
2. Tilsette fast ikke faglært personale. Gjennomgå rekruttering, lønn, ansettelsesvilkår.
3. Bedre kontakten mellom administrasjonen og avdelingslederne og klar gjøre avdelingslederrollen.
4. Lage et innføringskurs for vikarer/nyansatte.
5. Øke tryggheten for og krisehjelpen til nattevakter.
6. Få til et ambisjons- og aktivitetsnivå for beboerne tilpasset institusjonens personalressurser.

I prosjektgruppene meldte det seg deltakere både fra institusjonene og fylkesadministrasjonen.

Spørsmålet om konferansen virket enighetsskapende kan trygt besvares positivt. Lite av den splittende uenigheten flere forutså, kom fram. De forskjeller i vektlegging mellom partene som viste seg i starten, ble forklart ut fra posisjon og konkrete erfaringer. Tendensen til å "beskyld" personalet for å ha ansvaret for egen utslitthet med påfølgende sykefravær, ble sterkt moderert i retning av at engasjementet i beboernes problemer var selve drivkraften i utviklingsarbeidet med dem. Denne enigheten la grunnen for de ulike prosjektene og for det arbeid som i løpet av neste år ble nedlagt i dem.

En seinere oppfølging<sup>77</sup> av innsatsen i prosjektene viste at forståelsen av konferansen og tiltakene etter den i meget liten grad var til stede blant dem som ikke deltok i den. Det tyder på at de samtaler som fant sted på konferansen var av stor betydning for forståelse og motivasjon for aktivitetene ut over konferansen. Det er tenkelig at bare det at en bevitner en enighet mellom personer og grupper der en tidligere antok forskjeller og konflikter, frigjør energi som tidligere ble brukt til å bekymre seg over et antatt motsetningsforhold.

Bak enigheten kan også ligge at man søker å underbygge sine påstander og forklare sin situasjon med å trekke fram konkrete forhold, hendelser og episoder. F.eks. kunne en nattevakt, som ledd i en argumentasjon for å få forbedret badene, beskrive sine problemer med å vaske tunge beboere som i løpet av natten hadde fått klint sin avføring utover kroppen. Slike skildringer kan en anse som tabu blant personer innen administrasjonen eller i politikken. Konfrontasjonen med illustrasjoner av nattevaktens daglige kamp med ubehjelpelige

---

<sup>77</sup>Det ble foretatt en mindre intervjuundersøkelse ca ett og et halvt år etter avslutning av konferansen for å finne ut hva som i mellomtiden hadde skjedd.

beboere, ble for tilhørerne en innføring i en ny språk- og forestillingsverden som feide til side deres "normalt" forsiktige omgang med beskrivelser av denne typen.

Flere eksempler av dette slaget viste hvordan de ulike parter hadde sterkt partielle erfaringer med og perspektiver på institusjonen. Mens politikerne og administrasjonen slet med å budsjettere for en stadig mer prekær økonomi, opplevde de ansatte at deres slit ikke ble tilstrekkelig verdsatt, fordi de fikk reduserte ressurser og et dårlig vedlikehold. Disse perspektivene ble krysskjørt i de tverrsammensatte gruppene, og selv om en ikke alltid ble enige om prioriteringene, ble bildet for de fleste utfyllt. Det ble for de fleste vanskelig å opprettholde et ensidig synspunkt. En så at skogen inneholdt flere trær enn de en klamret seg til. Den økonomiske situasjonen rykket personalet nærmere inn på livet, og beboernes og personalets situasjon ble mer reell for administrasjonen og politikerne. Tradisjonen tro, ble hovedvekten lagt på en intern "rasjonalisering" eller organisasjonsforbedring, slik det går fram av de ulike prosjektene som er vist ovenfor. Ingen av disse prosjektene røper at det har foregått hva en kan kalle en anormal diskusjon, dvs. at en har tatt for seg de underliggende verdier for ens tenkning omkring mulige tiltak.<sup>78</sup> Det kan bety at en slik diskusjon ikke har vært aktuell, eller at deltakerne viste liten kompetanse i "dobbelsløyfe-læring". Men det fins likevel tegn på at en slik læring kan ha foregått, den ble bare ikke uttrykt eksplisitt.

Et av de temaer som ble gjenstand for planlegging, var, som anført, en revurdering av personalets mål med de tunge, gjenværende beboerne. Bare en person tok på seg planleggingen av tiltak på dette området, nemlig institusjonens leder. Ca. et og et halvt år etter kunne han

---

<sup>78</sup>Mulige temaer for anormale diskusjoner kunne kanskje være hvilke personlige følelser og motiver hos personalet som lå bak ønskene om å kreve like rettigheter for beboerne, eller hvordan prosjektgruppene fungerte i forhold til målene med dem.

rapportere at en i prosjektet hadde konsentrert seg om å planlegge avviklingen av HVPU-institusjonen i samsvar med stortingets vedtak. Denne planleggingen hadde profittert på den arbeidsmetoden som var introdusert. Sykefraværet var redusert til en tredel av foregående år, noe som førte til at den styringsgruppen som var opprettet for de ulike prosjektene, ble avviklet.

Konferanseopplegget signaliserte at en bred medvirkning for alle nivåer var en mulighet. Men de aller fleste av de ansatte på institusjonen hadde likevel ikke vært med i noen prosjektgruppe. De hadde fått høre hva de andre hadde planlagt. Hva var deres reaksjoner? Noen av dem ble intervjuet i en oppfølging over ett år etter konferansen. Tross muntlige og skriftlige informasjonen både om konferansen og om det etterfølgende arbeidet, var de lite klar over hva som foregikk, hva hensikten med opplegget var og hvordan en arbeidet. De stod utenfor. Manglende aktiv medvirkning avfødte altså en viss fremmedfølelse overfor opplegget. En av prosjektgruppene skulle se på hva de enkelte avdelinger kunne gjøre alene og seg i mellom for å lette arbeidet. Den nyttet ikke noe medvirkning fra ansatte i avdelingene. I stedet arbeidet den isolert med å utarbeide et forslag. Grunntanken bak opplegget hadde altså fått lite gjennomslagskraft i måten en forsøkte å utvikle arbeidsmiljøet på.

De som hadde deltatt, både i konferansen og i det etterfølgende arbeidet var derimot velinformert og forholdsvis entusiastisk om den virksomheten de hadde utfoldet. De kunne rapportere om forbedringer og iherdig innsats. Det demokratiske prinsipp virket, men det hadde ikke slått i gjennom.

De prosjektene som ble formulert, var altså ikke kjennetegnet av en søken etter nye referanserammer å tenke i. Til gjengjeld kan en si at de fikk formuleringer som hurtig ble akseptert og omsatt i praktisk handling. Konferansen hadde gjort sin virkning gjennom den enigheten



som ble skapt der. Men en hadde ikke maktet å organisere oppfølgingen etter de samme prinsippene. Enigheten var ikke så vanskelig å oppnå. Det viste seg at alle de ulike gruppene hadde en språkbruk som lå nær hverandre, det var bare at det opplevelsesmessige innholdet bak ordene var så forskjellig. Og denne forskjellen ble eksponert under konferansen med den følgen at deltakerne rykket nærmere hverandre.

Når ikke oppfølgingen fulgte samme spor som konferansen, kan det skyldes at en ikke regnet de ansatte på institusjonen som utenforstående, slik politikerne og de fra fylkesadministrasjonen var det. Derfor tok de som hadde deltatt på konferansen, det mer for gitt at de som ble hjemme skjønnte idéer og planer på samme måte som de selv.

## *Eksempel 2*

En større bedrift på Østlandet hadde store personalproblemer. Den historiske bakgrunnen var at bedriften i 70-årene hadde utvidet personalet og rekruttert inn mange tidligere ansatte fra fagforeningssterke bedrifter som hadde redusert sin bemanning. Fagforeningen ved bedriften hadde lenge vært lite aktiv. Den hadde vist lite vilje til å reise rimelige lønnskrav og kreve noen bedring i arbeidsmiljøet. Med innrykket av de nye ansatte kom det etterhvert en helt annen tone inn i bedriften. Fagforeningen trappet opp sin virksomhet, den stilte betydelig større lønnskrav.

Denne nye holdningen kom helt overraskende på bedriftsledelsen. Den avviste lønnskravene og arbeiderne gikk til streik. Også streiken kom fullstendig overraskende på bedriftsledelsen, som tidligere var vant til helt andre toner fra fagforeningen. Streiken endte med seier for fagforeningen. Etter streiken kom det nye, yngre personer med en radikal holdning inn i ledelsen av fagforeningen. Denne nye ledelsen

begynte å stille større krav til arbeidsmiljøet, noe ledelsen tok mer og mer ille opp etterhvert som kravene strømmet på. Ledelsen gikk til motangrep. Konfliktene toppet seg og det kom til flere streiker, hvorav en ble dømt ulovlig.

Arbeidstilsynet var inne i flere saker i bedriften og på et tidspunkt ga det bedriften et pålegg om å kartlegge og utbedre det psykososiale arbeidsmiljøet i produksjonsavdelingen. AFI kom inn i bildet og blant de tiltak en gjennomførte i starten av prosjektet, var konferanser med alle de ansatte i produksjonsavdelingen. En god del av de ideene som ble fremmet på disse konferansene ble seinere tatt opp og videreført i praksis. Men det tok tid.

Konfliktene som lå til grunn for det totalopplegg konferansene var en del av, gikk på ingen måte over som følge av konferansene. Til tross for stor oppslutning om sentrale forslag, fortsatte partene i samme spor som tidligere. De tilkalte forskerne foretok flere undersøkelser og regnet med at tiden og et godt underbygget forslag skulle løse problemene. Forslaget ble så presentert ca. et halvt år etter at prosjektet var begynt. Imidlertid vedvarte motsetningene på grunnplanet mellom ledelsen og de ansatte. Det interessante var at det forslaget som vokste ut av forskernes undersøkelser pekte i samme retning som forslagene fra de første konferansene. Det var altså ikke nødvendigvis den tenkningen en hadde prestert på konferansene som hadde vært feil. Det var mulighetene for å få aksept som ikke strakk til. Det måtte en del utskiftninger til av personalet på ledersiden før forslagene ble aksepterte.

Det ble i starten holdt tre konferanser etter hverandre for at alle ansatte i produksjonen skulle kunne være med. Referatene fra de tre liknet svært på hverandre. Det en tok opp og prioriterte var en utvidelse av operatørjobbene, samtidig som overordnet planlegging ble overlatt formennene. Alle ønsket dessuten en mindre motsetningsfylt hverdag og mer kontakt omkring arbeidet. Altså, på den ene siden å redusere

mulighetene til konflikter mellom operatører og formenn ved at de fikk ansvar for hver sine forholdsvis avgrensede områder. Og på den andre siden en reduksjon av den mistenkeliggjørende avstanden mellom de to personalgruppene.

Nedenfor følger en skisse med de forslag som var resultatet av de første tre konferansene. Den viser hva en ønsket å gå fra og den tilstanden en ønsket å nå fram til:

En ønsker å gå fra	En ønsket å nå fram til
En tilfeldig opplæring	Mer omfattende fagopplæring
Overvåking av formenn	Operatørene mer selvstendig
Uenighet alltid skjøvet oppover i bedriften	Uenighet løses der den oppstår
Ulik behandling av operatører	Mer orden og system
Rykter, sladder og mistenksomhet	Åpenhet og tillit, regelmessige møter
Vilkårlige ledere	Lederopplæring
For mange endringer i produksjonsplanene	Et bedre planleggingssystem

Forslagene for hvordan en ville nå målene til høyre i praksis, var gjennom følgende tiltak:

### 1. Opplæring

En burde utrede hva operatørene trengte for å kunne kjøre og vedlikeholde maskinene og kjenne produktene. Deretter gi dem grundig opplæring.

Opplæring av arbeidsledere skulle skje med sikte på å kvalifisere dem for administrasjon og planlegging.

## *2. Arbeidsorganisasjon*

En skulle lage en plan med økt ansvar til operatørene og større administrativ fullmakt til arbeidslederne. Operatørene skulle delta i planlegging, i vedlikehold av maskinene og i kvalitetskontrollen. Rotasjonsordninger avtales i hvert maskinlag.

## *3. Informasjon og kommunikasjon*

Regelmessige maskinlagmøter for informasjon og løsning av problemer. Bedre informasjon om planer og forandringer.

Det endelige forslaget forskerne utarbeidet var nesten identisk med forslagene ovenfor. Men forskernes forslag var mer utpenslet og detaljert enn den råskissen som kom fram på konferansen. Likevel ble dette forslaget oppfattet som forskernes. Det ga mange påskudd til å framholde at forskerne ikke hadde skikkelig rede på problemene i produksjonen.

Når dette forslaget ble langt mindre akseptert av lederne i produksjonen enn av operatørene der, kom det av at lederne ikke kunne forestille seg hvordan dette kunne omsettes i praksis. Ut fra sine oppfatninger om operatørene tvilte de på om det lot seg gjennomføre. De mente at operatørene ville misbruke den friheten de fikk på en uansvarlig måte. Det ble etter hvert klart at arbeidsledernes motstand kunne velte hele forslaget. Det var derfor nødvendig å gå gjennom ledelsens motforestillinger og undersøke hva de var verd. I mellomtiden hadde to prosjektgrupper arbeidet. En som skulle se på opplæringen av formennene, og en på opplæringen av operatørene.

Omsider fikk lederne framført sine motforestillinger. Men det var måneder etter at konsulentene hadde presentert sitt forslag. Som et resultat av disse innvendingene ble det arrangert nye, grundige konferanser. Der fikk formenn og operatører for hver maskingruppe samlet muligheter til å gjennomdrøfte hvordan de skulle innrette seg

praktisk for å kunne virkeliggjøre forslaget. På disse konferansene var det forbausende liten uenighet. Det en kom fram til var å gjennomføre en prøveordning, som skulle testes ut i løpet av nærmeste halvår eller så om forslaget holdt i praksis. Når prøven omsider ble brakt til ende, viste det seg så vellykket at de nye ordningene ble innført for alle.

I dette tilfelle var altså ikke en dagskonferanse nok til å skape et tilstrekkelig enighetsgrunnlag. Flere analyser og mere drøftelser måtte til før det skjedde. Og en del av de mest hardnakkede motstandere fikk lov til å trekke seg og få andre stillinger. Årsaken til motstanden var selvsagt at flere års intense konflikter med streiker og harde forhandlinger hadde etterlatt forestillinger blant ledelsen om hvor umulige operatørene og fagforeningen var, og blant operatørene hvor umulig ledelsen var. Begge parter handlet ut fra disse forestillingene, og gjennom sine handlinger bekreftet de forestillingene om hverandre. Spørsmålet var egentlig hvordan en kunne bryte denne dynamikken.

Gjennombruddet kom først etter at en hadde satt seg ned og i detalj gått gjennom hvordan forslaget til en framtidig ordning kunne praktiseres. Da kunne en akseptere både ordningen og til en viss grad også hverandre. Den langvarige konflikten hindret aldri ledere og operatører i å uttrykke hva de mente om hverandre. Men ingen var villig til å stille spørsmål ved sine egne meninger. Og slik prosjektet ble gjennomført, fikk partene heller ikke noen god anledning til å etterprøve sine oppfatninger. Ikke før lenge etter at prosjektet var i gang. Følgelig var de gjennomgående skeptiske til alt hva den andre parten mente. En kunne si at de var veltrenet og dyktige til å uttrykke sin skepsis. På denne måten kunne en snakke om to velutviklede språkkulturer som kolliderte, hver gang partene skulle snakke med hverandre.

Bare i de spesielle utvalgene, som f.eks. tok for seg spørsmålet om opplæring, ble partene nødsaget til å høre på hverandre. Det var fordi en der tok utgangspunkt i ting alle kjente til. Det gjaldt f.eks. hva en i

detalj måtte vite når en skulle omstille en maskin. Dette var et *teknisk språk* begge parter kunne uttrykke seg i. Selv på forhånd bitre fiender kunne her inngå i en problemløsende diskusjon. Det skyldtes sannsynligvis at de kunne demonstrere sin kompetanse og utfylle hverandres kunnskaper. Samtidig kunne partene demonstrere for hverandre at de var opptatte av å finne gode løsninger på de praktiske problemene. Dette var en grunnleggende verdiholdning partene delte med hverandre. En kan si det slik at de partielle synspunktene opprinnelig ikke lot seg sette sammen til et helhetsbilde. En kunne imidlertid gjenvinne respekten for hverandre ved å konsentrere seg om viktige, konkrete detaljer. Det skjedde på et lavt abstraksjonsplan hvor misforståelser vanskelig kunne få overtaket. I dette språket kunne en transformere mistilliten til hverandre til en gjensidig respekt, dvs. en tilstrekkelig respekt til at en kunne samarbeide i det daglige.

Det interessante er altså at det var først når partene nådde så langt som å sette seg ned og forsøke å få fram de praktiske, konkrete detaljene i en ny ordning at forslagene fra konferansen slo i gjennom. Ville mer tid i den opprinnelige konferansen gitt et hurtigere resultat? Det er tvilsomt, men i retrospekt kunne nok mer tid anvendt i fellesskap til å utpensle de idéer som dukket opp under konferansen, hatt en mer samlende effekt. I lys av forslagene innhold kan man si at en større vekt på og mer tid til det vi har kalt anormale diskusjoner, ville vært en fordel. I konfliktens hete ble dette en betydelig mangelvare hos partene. De forskere som bistod formådde ikke å introdusere denne slags overveielser. I stedet ble hovedvekten fra forskerne lagt på en formell og rasjonell problemløsning innenfor tradisjonelle teknisk-økonomiske verdier, og i forslaget la man seg opp til det språk som hersket blant lederne og utelot de begrunnelsene arbeidstakerne hadde forsøkt å uttrykke for sine forslag. Forslaget befrikk ikke produksjonsavdelingen for konflikt. Det som imidlertid langt på vei løste opp konfliktene og ga de endelige resultatene, var at partene nådde ned til å diskutere de praktiske detaljene ved forslaget, som de kjente ut og

inn fra sitt daglige virke. En kan si at det forskerne gjorde var å reprodusere arbeidstakernes egne idéer, raffinere dem, sørge for ytterligere begrunnelser, også slike som ledelsen kunne akseptere.

Først da kunne partenes partielle forestillinger samles til et slags hele. Det gjorde at de forholdsvis enkelt kunne danne seg en oversikt over de viktigste tiltakene de måtte sette i gang. Det var gjennom denne prosessen at konfliktene som la begrensninger på tilliten til operatørens kompetanse, kunne reduseres. Den gjensidige mistilliten og nedvurderingen av hverandre som utgjorde basen i det dårlige psykososiale arbeidsmiljøet, ble redusert når en satt ansikt til ansikt og gjennomgikk hvordan forslaget kunne realiseres.

Som avslutning på dette prosjektet ble det arrangert en ny konferanse, der deltakerne fikk som oppgave å evaluere de resultatene en hadde nådd fram til. Evalueringen falt meget heldig ut. I kommentarene til prosjektet finner de som ledet det, at det var vanskelig å gi noe entydig svar på hvorfor alt til slutt gikk bra - tross mye uenighet og aggresjon. Samtidig pekes det på at prosjektet ble en "arena for diskusjon, oppklaring av uenighet og gjennomføring av konkrete tiltak".

For øvrig viser eksemplet en bedrift som var villig til å satse på bred medvirkning i en ellers sterkt hierarkisk styrt organisasjon. Deltakerne på de første konferansene ble delt i tre puljer, ettersom bare to av produktlinjene var i virksomhet til enhver tid. I første rekke var denne brede medvirkningen ment å skulle gi en signaleffekt. Det var klart at ledelsen ikke helt trodde på de forslag og idéer som kom ut av konferansen. Det tok henimot et år før det skjedde. Og i mellomtiden ble flere av mannskapet innen ledelsen skiftet ut og erstattet med nye som ikke holdt stramt på en ensidig kontroll som sitt grunnlag. En kan si at eksemplet viser hvorledes en tung konflikt kan avvikles gjennom en langsom dynamikk, og hvor konferansene ga startskuddet til framveksten av en annen måte å konseptualisere "god organisering" på.

Denne langsommeligheten skyldtes for det meste at partene i konflikten opererte med separate arenaer for diskusjon. Der forsterket de sine hevdvunne forestillinger om hverandre. Det var først etter at partene ble tvunget til å samrå seg med hverandre om praktiske utforminger av daglige ordninger at deres forestillinger om "god organisering" kunne konvergere. Det var her de psykososiale problemene som "mistillit", "lav arbeidsmoral", "dårlig kommunikasjon", "autoritær ledelse" osv. kunne omformes til spørsmål om konkrete ordninger en samlet kunne ta stilling til. Det gjaldt ordninger som hvordan ordne seg med pauser, hva skal være operatørenes domene, hvordan skal vedlikehold og reparasjoner ordnes, hvem skal kommunisere med transporten og materialforsyningen, hvordan skal en vedvarende kunne rette på uheldige belastninger ved arbeidet og forhold til ledelsen osv.

I dette eksemplet kan en påstå at mye av årsakene til det dårlige psykososiale arbeidsmiljøet lå i separate språkkulturer. Lenge hadde ledelsens språkkultur, og med den forståelsen av organisering av arbeidet, arbeidsmiljø, forhold til og oppfatning av de ansatte osv., dominert. Arbeidstakernes erfaringer, reaksjoner, ønsker og krav var lavmælte og offisielt uttrykte. Når den nye gruppen arbeidstakere feide inn i bedriften, skjedde det en kollisjon mellom språkene, og kløften mellom de to innebygde forståelsene kom fram i lyset i all sin grellhet. Det førte til at man tente på sentrale stikkord i hverandres språk. Ordet "arbeidsledere", som de som hadde fått disse jobbene, bar med en viss stolthet, var skjellsord i operatørenes munn. Ordet "vår maskin" som lenge hadde uttrykt et visst eierskap hos operatørene, ble fratatt dem og gikk til arbeidslederne å våke over.

Personer som fungerte utmerket med sitt språk innenfor sin "egen" gruppe, ble umulig for personer fra en annen gruppe. Bak disse gruppespråk-lojalitetene lå solide innarbeidede forestillinger knyttet til hva de assosierte med de ord og uttrykk de brukte. En kunne tale om et arbeidstaker-vokabular som signaliserte bestemte oppfatninger om



lederne, et vokabular som var innarbeidet gjennom formidlinger og dialoger i en relativt sosialt isolert arbeidstakergruppe. Den var i alle fall isolert fra den språk- og forestillingsverden som hadde utviklet seg innen ledelsen. Begge var sosialt isolert fra hverandre - gjennom språk, men også gjennom ulike bygninger, kantiner, rekruttering mm. Tradisjonelt fungerte de altså i to verdener, og hver verden brakte med seg forestillinger om de andres verden. Denne *splendid isolation* var lenge forholdsvis fredelig. Overraskelsen kom først etter at en stor gruppe arbeidere ble rekruttert inn fra fagforeningsterke bedrifter og brakte med seg et annet språk. Bare gjennom mulighetene til i fellesskap å utvikle felles forestillinger ved å gå gjennom praktiske detaljer i arbeidets ordninger, kunne en finne et språk begge parter forsto og som de kunne finne hverandre på. Forsatt hersker den dominerende forskjellen i språk og forståelse. Men den tilspissede konflikten har lagt seg, dels som et produkt av at en nå "bedre kan snakke sammen", uten at en tenner på sentrale stikkord.

### *Eksempel 3*

Bedriftslegen for en kommune gjorde anskrik om forholdene på kommunens sosialkontor og mente en burde få i gang tiltak som kunne bedre arbeidsmiljøet der. Flere av de ansatte kunne ikke lenger snakke med hverandre, tidligere ansatte gikk ut i avisene og beskrev forholdene ved kontoret i nedsettende ordlag og sykemeldinger forekom for ofte. Saken var blitt en hodepine for politikerne. Etter at legen slo alarm ble det nedsatt et utvalg med representanter for de politiske partiene og fagforeningene. Utvalget skulle komme med forslag til tiltak for å bedre forholdene ved kontoret. Det anbefalte at bedriftshelsetjenesten kartla omfanget av tragedien og at en kontaktet utenforstående eksperter. Bedriftslegen hadde en samtale med alle ansatte og skrev en rapport om forholdene til kommunens sosialutvalg. AFI ble kontaktet,

og etter å ha satt seg inn i forholdene foreslo forskeren å holde en konferanse med deltakelse av alle ansatte ved kontoret, flere ledere fra kommunens administrasjon, bl.a. rådmannen, samt de politikerne som satt i sosialutvalget med ordføreren i spissen.

Bakgrunnen for miséren ved sosialkontoret var en veritabel økning i antallet sosial-klienter, arbeidsløse og narkomane de siste årene. En større bedrift i området hadde blitt nedlagt, og nye arbeidsplasser i distriktet lot seg ikke framskaffe. Skipsfarten, som tradisjonelt hadde vært en viktig tilgang for arbeidsplasser, sviktet. Stedet lå slik til at mulighetene for å skaffe seg narkotiske stoffer var forholdsvis lett. Som følge av arbeidsløsheten sviktet også skatteinngangen i en periode da sosialutgiftene bare steg og steg. Alt la press på sosialkontoret, som befant seg i ildlinjen. Det sosiale hjelpeapparatet var langt fra tilpasset dagens økte arbeidsmengde, og dette slo innover i kontoret og styringen av aktivitetene. F.eks. hadde man et system som medførte flaskehals i saksgangen. Kartoteket var ikke innrettet på den store massen saker en etter hvert fikk, og i blant brukte de ansatte flere timer på å finne en bestemt sak i arkivet. Mye av saksbehandlingen ble derfor uoversiktlig og dårlig fordi en ikke fikk tid nok til å arbeide med dem. Utbetalingene til trengende klienter, som fulgte lovfestede rettigheter, sprengte det kommunale budsjettet, og dette førte til strid med administrasjonen. Ingen lot til å ha overskudd til å utarbeide og omsette løsninger som kunne forenkle arbeidsrutinene og effektivisere arbeidet. I stedet utviklet det seg sterke konflikter som fikk forgreninger til alle kanter.

Ettersom dette var en type konflikt som hadde sine forutsetninger innebygget i et gammelt system, var det ikke mulig å behandle dem som personkonflikter innenfor rammen av sosialkontoret alene. Det var viktig å bygge opp et støtteapparat og avlaste aktørene på kontoret. Både representanter for administrasjonen og for politikerne måtte være med, dersom det skulle være mulig å utvikle en forståelse for årsakene

til konfliktene og et sett handlinger som fikk den tyngden og oppslutningen som var nødvendig. Politikerne og administrasjonen trengte å få en mulighet til å forstå den situasjonen som hadde utviklet seg på sosialkontoret. Deres forhåndsforståelse var at noen av de ansatte var mindre egnet for sine stillinger, altså at årsakene til konfliktene lå i flere ansattes motiver og personlighet. Ved å trekke administrasjon og politikere med i drøftelsene fikk en sjanse til å utvide forståelsesrammen og utvikle politisk og administrativ støtte for praktiske tiltak på sosialkontoret.

I alt ble ca. 40 personer med på konferansen. De ansatte på sosialkontoret utgjorde hovedmassen. På grunn av konfliktene var stemningen meget spent i det innledende plenum. Det første gruppemøtet hadde som tema å rette blikket mot framtiden. En skulle finne hva slags henvendelser som i de kommende år kom til å dominere kontoret og hva dette ville medføre for personalet. Tross en følelse av avmakt og fortvilelse i noen av gruppene, viste det seg å være en meget stor overensstemmelse i besvarelsene fra alle grupper, dvs. fra politikere og administrasjon til sosialkontoret og andre sosial-helse-seksjoner. Dette ga større optimisme og et økt engasjement for neste oppgave hvor partene ble blandet og satt i nye grupper. Oppgaven nå gjaldt de krav administrasjonen og sosialkontoret måtte sette til hverandre, dersom en skulle makte den skisserte framtiden. Og enda større engasjement viste seg i sammenheng med den siste oppgaven og som gikk på praktisk planlegging.

Underveis ble det utvekslet mange erfaringer og informasjon som ga de fleste et utvidet og forandret bilde av årsakene til uroen, problemene og konfliktene. For mange ble dette en sjanse, om enn noe kaotisk og uoversiktlig, til å blåse ut og samtidig se at forholdene ikke lot seg ensidig forklare med henvisning til noen få syndebukker.

Som en oppsummering av drøftelsene kan følgende temaer antydes:

Situasjonen i dag	Ønskene for framtiden
En venter øking i eldreomsorg, omsorgssvikt, enslige mødre, rusmisbruk og vold Etterslep av saker	Mer satsning på forebyggen- de arbeid  En riktigere prioritering Større effektivitet
Lite støtte fra ledelsen	Få til forsømt dialog Bedre kontakt med politikere
Dårlig samarbeidsklima	Organisering av utviklings- oppgaver
Svak personalpolitikk	Satse på bedre personalru- tiner

De temaer som ble valgt ut for videre bearbeiding var

- utvikling av sosialkontorets saksrutiner og dokumentasjon,
- en avklaring av ledelsesfunksjonen - prioritering og styring
- avklaring av personalpolitikken og
- bedre kommunikasjon/informasjon innad og utad i kommunen.

Hvert av disse områdene hadde mange underpunkter som ikke skal gjengis her. Dessuten ble temaene bearbeidet videre i samarbeid med konsulenter utenfra.

Over de neste ca 1½ år pågikk det nå et utviklings- og effektiviseringsarbeid, hvor bedriftshelsetjenesten og utenforstående konsulenter deltok, og hvor det hele ble ledet av en styringsgruppe, der bl.a. ordfører og rådmann var med. Forskjellige arbeidsgrupper utredet bl.a. spørsmål om rutiner, møteopplegg, lokaliteter, ledelsesspørsmål, forhold til omgivelsene, oppgaver framover osv. Alle forslag ble forelagt styringsgruppen og flere av forslagene ble satt i verk. I et avsluttende notat understreker imidlertid de ansatte at det viktigste en

fikk ut av prosjektet, var at en lærte å identifisere problemer, ta dem opp og jobbe med dem til en fant konkrete løsninger som ble satt ut i livet. Dette ble en arbeidsmåte en ønsket å drive kontinuerlig.

I notatet konstaterer en videre at avdelingen hadde utviklet bedre rutiner, tilpasset seg nye lokaler og bedret kontakten med administrasjonen og politikerne. To ledere flyttet til andre jaktmarker, og en ny leder overtok kontoret - en av dem som tidligere hadde arbeidet som sosialarbeider der. En av de ordninger som lettet arbeidet, var at sosialarbeiderne i perioder på en uke vekslet mellom å ta seg av nye klienter. På denne måten fikk de andre bedre tid til å arbeide med sine saker. De fleste økonomiske sakene ble kanalisert til en som hadde særlig bakgrunn for dette ut fra sin tidligere tilknytning på det stedlige arbeidskontoret. Forholdet til politiske utvalg gled bedre og det var større orden i sakene. Dette mente både de ansatte og styringsgruppen var til egen tilfredshet.

I den konferansen som var oppstarten til denne vellykkede prosessen, fant AFI det riktig å trekke inn det omkringliggende administrative og politiske apparat. Dette ga de interne konfliktforholdene ved sosialkontoret en adresse til en hittil lite brukt ressurs og mobiliserte dermed en viktig håndrekning fra sentrale personer i kommunen. Dette var avgjørende for å komme ut av et fastlåst spor. Det personene på sosialkontoret var blitt flinke til, var å kjempe mot hva de opplevde som en vilkårlig og uforstående ledelse. Denne kampen ble ikke lenger så nødvendig, når selve det overordnede sjikt i sin helhet tilbød seg å hjelpe på en nye måte. Dermed kunne energien langsomt spores over i en problemløsende virksomhet.

En kan si at kommunen her aksepterte en ekstra bred medvirkning fra alle lag i systemet. Ledelsen tillot seg å gå inn i en demokratisk dialog hvor alle impliserte deltok. Og under konferansen ble de så opptatt av denne dialogen, at de nesten ikke enset den utenforstående AFI-

ledelsen av konferansen. Det nesten totale engasjement virket som en energisprøyte i situasjonen. Etter hvert som de forskjellige tingene falt på plass i den etterfølgende tiden, hadde kontoret opparbeidet et overskudd av energi. En ønsket ikke å stoppe når en igjen hadde innarbeidet et sikkert tempo i det daglige arbeidet. Kapasiteten til og ferdighetene i stadig å finne forbedringer var etablert, og dette var noe kontoret ikke ville gi slipp på.

For å forstå det som har skjedd, er det rimelig å ta utgangspunkt i den første samlende forståelsen som fant sted på konferansen. Den vippet forhandlingene over i et nytt spor. Deretter må vi feste oss ved alle de samtaler en har hatt innen kontoret, og som sterkt har bidratt til at man fikk "et felles språk". Dvs. bidratt til at en forstår det samme med de samme ord, at en gjennom de mange dialoger knytter rike, felles assosiasjoner til de ytringer som blir vanlig språk blant de ansatte. Denne felles oppfatningen av ens arbeidssituasjon, uttrykt i en felles språklig forståelse, har gitt identitet og trygghet og samtidig et sikrere grunnlag for koordinerte handlinger. Det er "lettere å snakke sammen", sier også de ansatte her. En av de hovedanklagene mange av de ansatte tidligere kom med, var at en overordnet sjef "snakket på måter de ikke forsto". De følte seg lurte og verbalt manipulerte med, etter samtaler med vedkommende. Denne sjefen har nå fått spesielle administrative oppgaver og har ikke lenger noen daglig og avgjørende kontakt med kontoret. Det hjalp. Men det viktigste var nok at de ansatte fant hverandre gjennom gjentatte og vedvarende diskusjoner omkring forbedringer de hadde hatt. Det tyder på et "paradigmeskifte" både i forståelse (teori) og i handlinger (metode). De nye handlingene omfatter bl.a. større evne til å finne bedre ordninger på forhold en finner utilfredsstillende og belastende.

#### *Eksempel 4*

Dette eksemplet dreier seg om en psykiatrisk institusjon, som ved siden av å drive poliklinisk virksomhet har et viktig opplæringstilbud. Institusjonen hadde fra tidlig av en forholdsvis demokratisk styring. I tidens løp hadde institusjonen vokst og oppgavene blitt flere. Flere faggrupper arbeidet der - leger, psykologer, sosionomer, pedagoger og andre. Institusjonen slet med visse styringsproblemer, men reiste spørsmål ved noen av de styringsordningene, og det gjorde at en søkte hjelp til analyser og utvikling av mer tidsmessige organisasjons- og ledelsesformer.

De formene man praktiserte, truet det ellers gode psykososiale arbeidsmiljøet som hersket ved institusjonen. Styringsproblemene ga seg uttrykk på flere måter. En så sterkt klientorientert institusjon som dette, hvor flere faggrupper samarbeidet, krevde et betydelig antall møter. De ansatte deltok i flere faste møter og opplæringsvirksomhet, som lærer eller student. I tillegg oppsto stadig behovet for spontane møter omkring faglige og administrative spørsmål, og det var opp til hver enkelt ansatt å ordne med dette. Den varierende terapeutiske virksomheten gjorde også at hver person måtte lage sin egen timeplan, og det var tilsynelatende nokså vanskelig å finne hvor den enkelte befant seg eller hva vedkommende gjorde til enhver tid. Det var altså behov for både individuell frihet og for intensivt samarbeid med andre. Mange fant dette spenningsforholdet stressende. Gjorde de det de ønsket å gjøre, risikerte de å bryte de med arbeidskravene andre stilte. Og jobbet de iherdig med pålagte oppgaver, fikk de sjelden tid til refleksjoner og utvikling i form av skriving og forskning. Følgelig oppstod det koordineringsproblemer og sterke tendenser til overbelastning. For noen sekretærer ble dette svært frustrerende, ettersom de hadde oppdraget med å planlegge felles aktiviteter. Mangelen på

rutiner og oversikt plaget dem.<sup>79</sup> Mange av fagfolkene følte seg slitt mellom for mange og for forskjelligartede oppgaver som terapi, undervisning, journalskriving, møter, besøk ute, deltakelse i administrative gjøremål osv. Mange fant dessuten en stadig tilbakevendende profesjonskonflikt ubehagelig og forstyrrende. Det var behov for forandringer, selv om den daglige terapeutiske og undervisningsmessige innsatsen forøvrig gikk bra.

Men det var tungvint å få til nye og bedre ordninger. Et betydelig antall beslutninger av administrativ eller faglig karakter ble sendt til hver enkelt faggruppe for behandling på gruppemøter. Resultatet var at en sak kunne bli imøtegått eller dårlig forstått på ett eller annet sted i systemet, og dermed kunne den falle. Eller det kunne ta uhyre lang tid å få resultat av et initiativ. Iblant kunne en nærmere undersøkelse vise at vedtak i ledelsen rett og slett ikke var blitt gjennomført, og ledelsen visste ikke alltid om et vedtak var fulgt opp eller ikke. Dette svekket styringen.

Etter å ha blitt orientert om problemene, ble det fra AFI foreslått å få bred deltakelse fra alle de ca. 90 ansatte i en drøfting av *status quo* og av hvordan en burde arrangere og organisere seg i framtiden. Begrunnelsen var at denne arbeidsmåten sikret at de ansattes erfaringer og idéer ble brukt, og at de fikk teste ut og videreutvikle gode generelle idéer til nyordninger. Som et viktig ledd i denne medvirkningen ble det foreslått å avvikle en konferanse, hvor alle ansatte deltok. Det ble nedsatt en gruppe som skulle forberede konferansen, og i løpet av

---

<sup>79</sup>En sekretær som hadde ansvar for en del planleggingsvirksomhet, og som sa opp i fortvilelse etter 12 år, sa det slik: "Jeg får aldri klare beskjeder om hva jeg skal holde meg til, og dette orker jeg ikke lenger. Det verste er at når jeg klager, viser alle en stor omsorg for meg. De sier at "nei, så ille da, og så synd det er for deg", men de gjorde ingen ting med det jeg klaget over!" Denne uttalelsen fanger inn mye av det som kjennetegnet personalet ved denne institusjonen, nemlig en utpreget velvilje og omsorg for enkeltpersoner, men samtidig en svak evne til å tilrettelegge de samlende arenaer som kunne styrke styringen og koordinere innsatsen.



høsten hadde gruppen 6 møter. Der gjennomgikk en meningen med og den praktiske gjennomføringen av konferanseopplegget. Her ble AFIs opprinnelige forslag etter hvert betydelig endret. I stedet for en samling av alle ansatte pluss noen viktige personer utenfra i tid og sted (som var AFIs idé), ble konferansetemaene foreslått behandlet i de ordinære faste gruppemøtene. Dette ble en framgangsmåte som i praksis tok over to uker. Til gjengjeld satt flere av de samme personer i ulike gruppesammenhenger, og de fikk anledning til å virke som bindeledd mellom gruppene.

AFI samarbeidet altså med den gruppen som la opp dette løpet. Da konferansen ble gjennomført overtok den samme gruppen styringen og ledelsen av opplegget. Dette viste seg å være en klar fordel framfor at AFI foresto programmet, slik som i eksemplene ovenfor. Utvalg som planla og gjennomførte konferansen og seinere det videre arbeidet, brukte fire hele måneder på planleggingen av opplegget. Gjennom diskusjonene, hvor tre av lederne deltok, fikk sentrale personer et godt tak på filosofien og den tilhørende praksisen bak dialogkonferanser. Ikke minst betydde dette at *institusjonens ledere tok ansvaret* for å følge opp synspunktene fra møteopplegget og drive prosjektene fram mot et resultat.

Gjennom gruppediskusjonene og referatene derfra ble svakhetene ved dagens organisasjon tydeliggjort for alle. Referatene på flip-overark i stikkords form ble hengt opp i spisesal og korridorer til alles beskuelse, der de hang i ca. 14 dager. En kunne se likhetene i bedømmelsene, såvel som interessevekkende forskjeller. Likhetene var misnøyen med dagens systemer, og forskjellene gjaldt idéer til framtidige ordning. En del av diskusjonene kunne kanskje karakteriseres som "anormale". En gikk til selve verdigrunnlaget for nåværende ordninger og fant uoverensstemmelser mellom dem og intensjonene de bygget på. Det lettet aksepten av nye ordninger, selv om denne aksepten fortsatt er

noe begrenset gjennom at tradisjonsrike forestillinger om alles medvirkning i alt, fremdeles henger noe ved.

Hensikten med konferanseopplegget var å videreutvikle institusjonen slik at den kunne

- få en mer samlet og effektiv styring av institusjonen
- møte nye klienters behov,
- videreutdanne klinikere og undervisere,
- forbedre forskningen og
- ha en bedre personalforvaltning.

Den første oppgaven gruppene fikk var å vurdere dagens organisasjon og administrasjon. Den fant alle grupper at den måtte forandres.

Den neste oppgaven var å komme med idéer til hvordan en kunne forbedre den nåværende situasjonen. Her spriket, som antydnet, forslagene. Sammenfatningvis pekte imidlertid besvarelsene bl.a. på endel viktige punkter:

Nåværende situasjon	Framtidig ønske
Beslutningsstrukturen uoversiktlig og lite effektiv	Bedre styring og lederskap, klarere organisasjonsstruktur
For mange gjøremål for den enkelte å forholde seg til	Konsentrasjon om viktige oppgaver for den enkelte
Mye tid går til møter	Bedre tidsutnyttelse
Mange viktige oppgaver blir ikke tatt hånd om	Få orden på sentrale oppgaver som administrasjon og forskning

Når alle på institusjonen forsøkte å holde seg orientert om alt og delta i beslutninger om alt, ble ens arbeidstid lett opprevet og stressende. Likeledes førte møtevirksomheten til at mange deltok passiv i saker de

bare hadde perifer interesse av. Noen av de faste utvalgene ble derfor foreslått nedlagt. Alle forslag ble samlet og integrert av en egen organisasjonsgruppe. Etter å ha overveid disse og andre spørsmål kom utvalget til en forenkling som innebar en deling etter art av oppgaver. Samtidig kunne beslutningsmyndighet desentraliseres og en engere toppledergruppe etableres.

Den kliniske virksomhet ble vurdert ut fra klientkøproblemer, egnede metoder, inntaksproblemer og ulike klientbehov. Den var utadrettet og måtte være hurtig mobiliserbar og derfor fleksibel. Dette er langt lettere å få til jo mindre gruppen er som skal make koordineringen. Dette pekte mot avgrensede mindre team som kunne betjene et bestemt klientutvalg og kunne operere selvstendig, men som likevel hadde tilstrekkelig faglig kontakt med resten av institusjonen. Dette var en ordning man i og for seg hadde praktisert lenge. Nå ble denne ordningen styrket gjennom at gruppene fikk større selvstyre. Hvert team kunne utvikle sine egne rutiner og konsentrere seg om det kliniske arbeidet.

Til forskjell fra denne typen oppgave var administrasjon, undervisning og forskning oppgaver som lot seg planlegge på lengre sikt og derfor i langt større grad rutinebelegges. Administrasjonen la beslag på mange stillinger; den kunne kanskje forenkles ved hjelp av ny teknologi, f.eks. ved at alle vente seg til å skrive sine egne journaler på en PC? Undervisningen kunne kanskje utvides, men i samarbeid med andre institusjoner. Forskningen var generelt svak og burde søkes styrket gjennom stipendiatorordninger og forskningsveiledere.

Tentativt søkte man å opprette tre seksjoner, en for klinisk virksomhet, en for undervisning og forskning og en for administrasjon, hver med en leder. Sammen med instituttleder kunne disse utgjøre institusjonens ledelse. Det ble nedsatt en prosjektgruppe for fem områder: organisasjon, klinisk virksomhet, opplæring, forskning og administrasjon

(inkludert personaladministrasjon). Disse gruppene arbeidet hele seks måneder (planlagt 3 mnd!) og deres forslag ble gitt til "organisasjonsgruppen", som bearbeidet forslagene og utarbeidet et endelig forslag.

Den påtenkte struktur ble gjennomført ca 1½ år etter at hele prosessen startet og 1 år etter at konferansene ble avviklet. Instituttleder ble også leder for klinisk seksjon. De tre på toppen utgjorde den "strategiske ledelsen". Den daglige ledelsen, som tidligere bestod av en gruppe hvor alle fag og administrasjon, ialt 6 personer, som møttes minst en gang ukentlig, falt bort. Daglig ledelse ble i hovedsak delegert til de tre seksjonene og de tre kliniske gruppene. Dermed slapp en at mindre saker i det lengste ble håndtert i en gruppe på seks. Samtidig ble mange rutiner og møtevirksomheten skåret ned på. Et halvt år etter, når den nye ordningen var noe mer innkjørt, virket de aller fleste mer tilfreds med sin situasjon. I tillegg hadde en på undervisningssektoren avviklet en viss konkurranseholdning til andre institusjoner og innledet et samarbeid med dem. Institusjonen var i ferd med å utvikle seg til et kraftfullt kompetansesenter.

Fra et standpunkt av en sosial, lingvistisk utvikling kan det fortone seg som et paradoks at de ansatte i institusjonen hadde en rekke arenaer innenfor den eksisterende organisasjonen hvor mulighetene forelå for "å snakke seg sammen". Dette blir ofte tenkt på som en demokratisk styringsform. Det som gjorde styringen vanskelig, var imidlertid at diskusjonene foregikk spredt, og at det ikke fantes tilstrekkelig koordinerende ordninger, annet enn et representativt organ. Det som var nødvendig for å få fram en ny situasjon med til dels nye normer, virket i disse arenaene bare til å befeste de eksisterende problemer. Årsaken var oppsplittingen i et meget stort antall møter, men ingen muligheter for å samle hva en der kom fram til. Faggrupper hadde sine møter, de kliniske gruppene sine, undervisningen sine, daglig ledelse sine, samt at man i tillegg til dette hadde andre møter i utvalg og dessuten et betydelig antall ikke faste møter.

En kan spørre seg hva det var ved konferanseopplegget og de etterfølgende prosjektgrupper som gjorde at en langt på vei kunne frigjøre seg fra det foreliggende mønster? Den mest sannsynlige forklaringen er den strukturen som lå i konferansene: Alle fikk de samme oppgavene. Det en kom fram til ble nedskrevet og offentliggjort slik at en kunne få en forestilling om hvordan de andre tenkte. Samtalene omkring temaene ble intensivert, og mulighetene for å utvikle enighet ble større. Standpunktene ble samlet av organisasjons/styringsgruppen. Dermed sikret en seg den nødvendige koordineringen av alle de momenter en fikk fra gruppene. Dette mønsteret fortsatte i og med igangsettelsen av prosjektgruppene. Dette ga en styring på alle de idéer og synspunkter som ble produsert. Mandatet for den sentrale organisasjonsgruppen sikret dette.

På sett og vis kan en si at dette ble en struktur en beholdt i den som ble introdusert for institusjonen: En sentral beslutningsenhet på toppen. En inndeling i naturlige seksjoner. Styring ut fra reelle behov for utførelse av oppgaver og disposisjon av bemanningen. Delegering av avgjørelse til seksjonene. Dette ga bedre oversikt. Samtidig forsøkte en å kutte ned på møter til det helt nødvendige.

Det felles bildet av den nye ordningen måtte også her være gjenstand for mange møter med drøftinger. Dvs. at en trinn for trinn måtte sette ord på forestillingene, før ideene kunne realiseres. Det var den samme prosedyren som ble brukt i starten, da utvalget som sammen med AFI skulle tilrettelegge konferansen, gjennomdrøftet den såpass at utvalget selv kunne overta å iverksette planen. Denne diskusjonen pågår ennå i dag, og ikke alle er lykkelig over at de nå ikke kan holde en hånd på alle beslutninger som tas av institusjonens ledelse.

Påstanden er altså her at det konferansen og det etterfølgende opplegget skaffet denne institusjonen, var oppgavearenaer, hvor de ansatte kunne samordne sine forestillinger om hvordan de ville ha det.

Vi bør her minne om at årsakene til vanskene institusjonen hadde, ikke var at en savnet fora for drøftinger at alle slags saker. Poenget er at disse fora var for mange, for isolerte og følgelig for lite samordnet. Alle ansatte var primært opptatt av sitt arbeid med klientene. Og deres profesjonelle holdning til dem var preget av stor toleranse og langstrakt velvillighet. Denne toleransen var så innarbeidet at en hadde vanskelig å si nei til noen, inklusiv ens kolleger. Profesjonelt overfor klientene hadde man en samlende ideologi. Denne ideologien preget også hvordan en fungerte i forhold til hverandre; alle parter skal høres, en 1kunne nesten si "koste hva det koste vil"... Det konferanseopplegget ga støtte til, var mulighetene til kritisk å gjennomgå hva denne forestillingen om organisasjon og samarbeid betydde i praksis. Deretter å finne nye konstruksjoner en kunne leve bedre med på bakgrunn av de utfordringer, krav og oppgaver en hadde pådratt seg.

### *Diskusjon av eksemplene*

Eksemplene gir plass for ytterligere kommentarer ut over dem som er flettet inn i teksten der. De etterfølgende kommentarene vil ta sikte på en videre forståelse av det som skjedde i eksemplene. I det vesentlige er dette mer praktiske kommentarer, men endel vil også ligge på den teoretiske siden.

### *Kommunikasjonsprosessen*

En sentral tese i den teoretiske utredningen var at forskjeller i språk gjorde at problemer i det psykososiale arbeidsmiljøet ikke kom til overflaten. Ikke nok med språkforskjeller, også uheldige belastninger hadde vanskelig for å finne godtatte språklige uttrykk innenfor den herskende språkkulturen. I konferansen hadde slike tilstander og vilkår

muligheter for å bli eksponert og bli offentlig kjent. Hvordan stemmer dette med eksemplene?

I eksempel 2 kan en neppe si at de ansattes reaksjoner ikke var verbalt formulerte før konferansen hjalp dem fram. Fagforeningen var det forum der mange av de ansattes reaksjoner var blitt tydeliggjort gjennom intense diskusjoner. De var imidlertid tydeliggjort i en språkdrakt som fjernet seg fra ledelsens forestillingsverden. Konferansen ga de ansatte nok en mulighet til å uttrykke dem og samtidig ikke bare slynge dem som anklager mot ledelsen, men også at en avkrevde de ansatte begynnende idéer om løsninger. Konferansen ble et ledd på veien, men ikke den forløsende opplevelsen. Samtidig skal vi her merke oss fagforeningens rolle. I arbeidsmiljø sammenheng kan konferansen bety et sted som befordre formuleringer av viktige observasjoner. Avhengig av forholdet mellom ledelsen og de tillitsvalgte kan fagforeningens miljøinteresse og styrke bety en særdeles viktig kilde til innsikt om de ansattes reaksjoner. I de andre eksemplene var de ansatte innen enheten mer på lik linje med ledelsen. I eksempel 1 og 3 bidro konferansene sterkt til å formidle de ansattes situasjon til viktige overordnede instanser. Og i eksempel 4 ga konferansen de ansatte anledning til å gi en samlet av sine reaksjoner. Offentliggjørelsen i plenum gir ikke nødvendigvis utsagnene fra gruppene autoritet. Men den gir utsagnene retten til å bli uttalt og hørt og notert, og dermed at kan de gjøre krav på å bli del av den etterfølgende problemløsende diskusjonen.

For at konferansene og prosjektarbeidet skulle ha den tiltenkte virkningen, ble det framhevet dens enighetsskapende effekt, det at en formådde å henvise til konkrete erfaringer som bakgrunn for ens meninger, at en kunne føre "anomale" diskusjoner og at en fikk fram et riktigere helhetsbilde. Spørsmålet som ble stilt, var i hvilken grad disse kvaliteter kunne spores i de eksemplene som er trukket fram.

Eksemplene 1, 3 og 4 profitterte på denne virkningen av konferansene. Men denne enigheten måtte bestyrkes gjennom det etterfølgende arbeidet. Enigheten, selv om den ikke stikker altfor dypt, er viktig for å komme videre. Ser vi på eksempel 3, der men befant seg i en en lammende konflikt, var det fortsatt en god del forskjeller i oppfatninger blant de ansatte, også etter konferansen. Det en lyktes med, var å finne det rimelige felles multiplum som ga grunnlag for fortsatte diskusjoner. Det krevdes et betydelig merarbeid i form av utveksling av synspunkter, diskusjon og problemløsning før en følte at en behersket denne måten å konstruere sin egen virkelighet på. Om eksempel 2 er det rimelig å si at det fortsatte arbeid der mer ble opprettholdt av at en vanskelig kunne leve med det konfliktforholdet som der preget avdelingen. Det var det enighetsgrunnlaget som holdt prosjektet i livet. Men også der nådde en omsider fram til å konstruere en mer positiv, felles ordning, som alle kunne forstå og akseptere.

Men det en trengte å bli enige om, var vidt forskjellige ting i de fire eksemplene. I eksempel 1 var det nivået i innsatsen og hvordan en kunne regulere den med bedre rutiner. I eksempel 2 var det hvor mye styring en kunne overlate til operatørene, og hvilke konsekvenser dette fikk. I eksempel 3 var det hvordan en praktisk skulle make den sterke økningen i arbeidsbyrden uten å redusere på kvaliteten av service. Og i eksempel 4 var det hvordan en kunne konstruere en styring og arbeidsfordeling som ga oversikt og større evne til å takle de mange oppgaver en hadde pådratt seg. Slike forskjeller gjør at de ansatte i hver virksomhet må ha frihet til å finne sitt eget løp - en kan ikke utenfra tvangsstyre de forskjellige virksomhetene gjennom bruk av forhåndsbestemte metoder og teorier.

Henvisningen til det laveste abstraksjonsnivå - det vi har kalt konkretiseringen - i drøftelsene, hadde nok stor betydning i alle eksemplene. Men det var til slutt spesielt i eksempel 3, bedriften, at den fikk særlig verdi. Om deltakerne i alle fire eksemplene er blitt dyktigere til å



anvende denne kommunikasjonsformen, der det oppstår meningsforskjeller, er heller tvilsomt. For det kreves det en refleksjon i etterhånd om hvorfor en oppnådde det formådde.

Anormale diskusjoner derimot, vil en sannsynligvis finne lite spor av, og slik dobbeltsløyfelæring er i alle fall ikke bevisst nyttet som et instrument for å skape nødvendig endring i personers virkelighetsforståelse. Små spor etter slike diskusjoner vil nok imidlertid kunne spores. Som tidligere pekt på, finner en ytterst sjelden slike diskusjoner brukt bevisst og med overlegg. Dertil er kunnskapen om dem ennå mangelvare i arbeidslivet.

Endelig vil en kunne se at deltakerne fikk et bedre tak på helheten i sin situasjon i eksempel 4. Men dette har også stort sett vært tilfelle på konferansene i alle eksemplene og sterkt bidratt til den enighets-  
skapende effekten av dem.

Vi kan altså påstå at alle disse kommunikative kvaliteter mer og mindre har bidratt til de heldige utfallene i eksemplene, men i noe forskjellig grad, alt etter hva som i utgangspunktet var hovedproblemet. En del av disse effektene vil bli nærmere utdypet i det følgende.

#### *Fagbyråkratier = målsettingskonflikter*

Tre av eksemplene overfor kan karakteriseres som fagbyråkratier. De personene som deltok, sto faglig sett ikke langt fra hverandre i kompetanse. Alle tre virksomheter hørte til samfunnets service-institusjoner og rettet sin virksomhet mot et klientell med større og mindre hjelpebehov. Konflikter i slike fagbyråkratier får gjerne en annen

karakter enn i andre typer organisasjoner.<sup>80</sup> Fordi "alle" kan anses som mer eller mindre likeberettiget i vurdering av hvordan organisasjonen skal legges til rette og styres, vil forskjeller i syn på det lett oppstå og karakterisere den løpende diskursen.

Det som karakteriserer de tre eksemplene, er at denne løpende diskursen var kommet inn i et lite produktivt spor. En kan si at kanalene for diskursen var lite egnet for en felles problemløsende prosess. Konferansene og det etterfølgende prosjektarbeid hjalp virksomhetene til å stoppe opp, analysere sin situasjon og finne måter å restrukturere seg selv på. Prosessene gikk forholdsvis smertefritt,<sup>81</sup> når en ser bort fra at det ble nedlagt atskillelige arbeidstimer ved siden av at den daglige virksomheten gikk sin normale gang.

I slike organisasjoner har en svært lite av det som ofte kalles virksomhetens "tekniske system", omkring hvilke en ut fra sosioteknisk teori må bygge dens sosiale system. Det som utgjør arbeidet i virksomhetene er hovedsakelig rettet mot mennesker med sterkt varierende behov. I den psykiatriske institusjonen består arbeidet hovedsakelig av samtaler, men selvsagt i HVPU-institusjonen og på sosialkontoret også av praktisk virksomhet og saksrutiner, som kan ses på som et "teknisk system". Hva en skal oppnå i forhold til klientmassen, er på ingen måte forhåndbestemt og fastlagt, og spørsmålet må vedvarende være gjenstand for åpne diskusjoner. Disse diskusjonene vedrører hva som skal være institusjonenes "målsetting". Dette er en vanskelig diskusjon, fordi det hele tiden ligger en fristelse der til å strekke assistansen stadig

---

<sup>80</sup>Mintzberg 1982: The structuring of organizations. Prentice Hall, Englewood Cliff, N.J., 1982.

<sup>81</sup>Det fantes selvfølgelig eksempler på oppslitende diskusjoner, der partene hadde meget vanskelig for å forstå hverandre. Men disse samtalene kan trygt karakteriseres som en fortsettelse av fortidens måter å kommunisere på og ikke et produkt av selve opplegget.

lengre og helt til en overstrekker sin egen kapasitet. Det fins atskillige forsøk på å objektivisere målene for denne assistansen, men ingen forsøk kan sies å ha nådd ut over et rent primitivt stadium.

Fordi det dreier seg om en arbeidsintensiv aktivitet, må slike virksomheter alltid sørge for å ha kapasitet til gjennom åpne diskusjoner å fornye normene for sin egen innsats og rammene for sin egen koordinasjon. Men denne kapasiteten må også organiseres, og konferanseformen synes å være en måte dette kan skje på. For det første fordi konferansene kan bringe opp i dagen en informasjon som lett blir skjult eller også vanskelig å ta imot innenfor den daglige virksomheten. For det andre fordi organisering av virksomhet ikke i seg selv er et objektiv fenomen, men en menneskeskapt ordening som beror på en noenlunde felles forståelse av hva situasjonen krever og hva en skal yte. Den felles forståelsen forutsetter et språk forståelsen kan formidles i. Mye av denne forståelsen blir med tiden til en stilltiende kunnskap hos organisasjonens medlemmer, og den blir "objektivisert" i den forstand at det dreier seg om "riktige", "evigvarende" og "sanne" forutsetninger, som ikke er gjenstand for annen debatt enn den som fører partene til å akseptere disse forutsetningene. Når disse forutsetningene forvolder et "dårlig psykososialt arbeidsmiljø", må de stilltiende forutsetningene opp på bordet, belyses og endevendes til man kan reorganisere sine forestillinger. En kan her i tråd med tidsmessig teori omkring hva som utgjør ferdigheter (eng. skill), si at en kan spore tre stadier i opparbeidelsen av dem, slik Putnam ser det.<sup>82</sup> For det første ferdigheten å skulle forstå hvordan en i arbeidslivet innretter et organisert samarbeid. Dette er en læring som i første omgang skjer innenfor skoleverket. Mye av denne læringen blir etter hvert til skjulte eller stilltiende ferdigheter og kunnskaper. Det neste nivået i læringen er oppnådd når en behersker et mangfold av arbeidssituasjoner, og forutsetningene er at

---

<sup>82</sup>Putnam, R.W.: Putting concepts to use: Re-educating professionals for organization learning. Dr.-avhandling, Manuskript. 1990. s.96-123.

en med en viss automatikk kan hente fram adekvate reaksjoner på de ulike situasjoner som oppstår. Dette nivået vil for en del mennesker oppnås gjennom at de opplever ulike forhold på ulike arbeidsplasser i voksenalder. Putnam antyder et tredje nivå, nemlig det at en kan bestemme seg for at ens nåværende ferdigheter er utilstrekkelige og at en kan lære seg selv nye. Dette er resonnementer som gjelder individuelle ferdigheter. Men resonnementet kan også sies å gjelde kollektive ferdigheter i en virksomhet, og det er slike ferdigheter en ser sporene av, særlig i eksemplet fra sosialkontoret. De uttrykker direkte at de har lært en arbeidsform med utviklingsoppgaver som de vil fortsette med. Men en kan også spore den utviklingen i de andre eksemplene. I HVPU-institusjonen oppga ledelsen at en hadde nyttet erfaringene fra prosjektene i arbeidet med å avvikle viktige deler av institusjonen i forbindelse med HVPU-reformen. I den psykiatriske institusjonen finner man tegn på en større endringsoptimisme som sprer seg til andre områder enn de man i utgangspunktet konsentrerte seg om. Det er spørsmål om ferdigheter i organisasjonsmessig læring som flere av organisasjonens medlemmer deler med hverandre, fordi ferdighetene ikke kan utøves av en person alene, men alltid må omfatte flere.

#### *Maskinbyråkratiet = styringskonflikter*

Til forskjell fra disse service-virksomhetene dreier eksempel 2 seg om et maskinbyråkrati. Der er skilnaden mellom ledersjiktet og de som arbeider "på gulvet" meget stor hva angår utdannelse. På toppen befinner seg ingeniører, økonomer og jurister, men de fleste operatører er ufaglærte. Dermed blir gjerne avstanden mellom sjiktene også stor, og dette vil prege kontakt, innflytelse og selvbestemmelse. Operatørene i nederste sjikt vil ofte føre en kamp for å beholde eller også å utvide sine rettigheter. Det er ikke noe som blir gitt dem som en selvfølge. Denne kampen blusset altså heftig opp etter at bedriften rekrutterte inn personer fra tidligere fagforeningssterke bedrifter. Etterhvert utformet

også ledelsen en motstrategi som gikk ut på å øke kontrollen over alt hva operatørene foretok seg.

Her finner en lite målstrid, etter som målene i prinsippet er maksimal produktivitet til minimale kostnader, og dette motsies ikke av de ansatte, selv om de effektivt kan motsette seg slik mål i praksis. I eksempel 2 var det denne slags sabotasje-strategier ledelsen tiltrrodde arbeiderne. Støttet ledelsen satte inn mot denne strategien gikk ut på å skaffe seg full kontroll over alt operatørene gjorde på jobben. De reorganiserte arbeidsledelsen slik at en skulle få styring med alle sider av arbeidsutførelsen, ikke ulik den taktikken som i sin tid ble hevdet av Frederick Taylor omkring århundreskiftet.<sup>83</sup>

Det som ble til et dårlig psykososialt arbeidsmiljø skrev seg altså fra den typen konflikter som gjerne vokser ut av utpregede hierarkier, og hvor den utilsiktede virkningen er arbeidernes følelse av degradering og engstelse for å miste de reminisenser av selvregulering de har. Diskusjonene vil ofte dreie seg om regulering av rettigheter, og dette ble da også et meget sentralt tema i eksempel 2.

Denne kampen ble synlig alt fra første stund i prosjektet. Da kjempet partene om hvor mange plasser de skulle ha i styringsgruppen for prosjektet. Det man regnet med var at gruppen skulle ha flertallsbeslutninger. Og seinere dukket spørsmålene opp igjen og igjen. Det omfattet hva som ble besluttet på høyt nivå og gjaldt lav nivå.

Som antydnet ble løsningen delvis selvstyre på operatørnivå. Det forutsatte en kompetanseheving av nivået og tilførsler av informasjon om produksjon, feilvare, omlegninger, fravær m.m. til hver gruppe for drøftelser minst en time pr. uke sammen med formannen. Poenget er

---

<sup>83</sup>Taylor, F.W.: The Principles of Scientific Manangement. N.Y.: Vanguard, 1954.

ikke at dette ble løsningen, men at det var den løpende og mangesidige diskusjonen som eksponerte det upraktiske ved den eksisterende ordningen og som handlet om hvordan en kunne se for seg en ny og bedre ordning. Det var en verbal øvelse, dels under meget ugunstige betingelser. En øvelse i å finne uttrykk for det uheldige i den situasjonen en arbeidet i, og en øvelse i å etterprøve sine vurderinger gjennom kryssargumentasjon.

### *Variasjon i konferanseopplegg*

Mens tre av eksemplene fulgte en tradisjonell konferanseform med utenforstående ekspertise og en samling av alle parter i tid og sted, skiller den psykiatriske institusjonen seg fra dette. Der overtok ledelsen opplegg og styring selv, og elementene i konferansen ble spredt ut over flere dager. Hva som her kom fram, i prosess og i tilretteleggelse av oppfølging, var ikke særlig avvikende fra de andre eksemplene. Det viser at det er grupperingene, oppgavene og hensikten som er det essensielle, ikke de ytre formene. De ytre formene kan riktignok ha en signaleffekt som betyr meget. Med et sammentrengt opplegg samles en atskilt fra hverdagen og kan temporært konsentrere seg helt om temaene i opplegget. På den andre siden kan det lett bli noe virkelighetsfjernt over en slik situasjon, særlig om en henlegger konferansen på et hotell med drinker i baren og dans på kveldstid. Riktignok gir det folk anledning til "sosialt samvær" under andre betingelser enn de daglige, et samvær som demper motsetninger fordi en hygger seg. Men virkningene kan være at denne godviljens betingelser får deltakerne til å bli for lempelig i sin omgang med idéer til tiltak. En beholder ikke den samme nøkternheten en må leve med i de daglige omgivelser. En følge av dette kan være at konferansen produserer urealistiske opplegg ingen egentlig føler ansvaret for.

Nok en ting som kan bidra til dette, er mangelen på forarbeid sammen med dem som skal ha ansvaret for oppfølgingen. Dvs. mangelen på forhåndsdrøftelser med den ledelsen som skal koordinere og disponere folk i oppfølgingen av planene fra konferansen og si ja eller nei til de forslag som seinere blir utarbeidet. Eksempel 2 var avhengig av en forholdsvis langvarig konsulentbistand for den videre prosessen i prosjektet. Det var ikke tilfelle med eksempel 4, hvor forhåndsdrøftelsene med ledelsen skjedde over flere måneder, og konferansen fant ikke sted før denne ledelsen følte seg kompetent nok til å overta det fulle ansvar. Dette kan vise seg å være et sentral poeng som lett blir oversett fra dem som som gjerne foreslår og påtar seg ekspertrollen i slike opplegg. I en tid da bruken av konferanser ser ut til å spre seg, ikke minst fordi bedriftshelsetjenesten oppdager fordelene ved den.

Nok en variasjon finner en i hvordan oppgavene og gruppesammensetningene blir fra sted til sted. Et standardisert opplegg med fast program, kanskje også med faste oppgaveformuleringer og skjemaer, uttrykker snarere en mangel på forståelse av den situasjonen deltakerne befinner seg i - dvs. behov og muligheter hos klienten. Det kan bero på den forestillingen hos eksperten at deltakerne ikke kan tenke og formulere seg selvstendig. Dette gjelder særlig der en forsyner deltakerne med omfattende skjemaer de skal fylle ut og som meget lett fører til at de blir mer opptatt av å fylle ut skjemaene "riktig" enn av hva saken gjelder. Men standardiserte opplegg kan også ha sin årsak i en trivialisering i tenkningen omkring hva en deltakerstyrt utvikling vil si. Skal en derimot tilpasse konferanseopplegget til den enkelte arbeidsplassen, krever det av de utenforstående - eller av de som internt legger opp konferansen - at de finner oppgaveformuleringer som dekker hva det er behov for, uten at en endrer på den sekvensen i prosedyren som er antydnet. Det krever for det første at en setter seg inn i situasjonen på arbeidsplassen gjennom samtaler med parter på alle plan. Som ovenfor vist, kan dette være en viktig del av forberedelsene sammen med den stedlige ledelsen. For det andre at en tilrette-

legger prosedyren ut fra de muligheter som fins på arbeidsstedet - økonomisk og ut fra lokaler, tid, arbeidsoppgaver og andre forutsetninger.<sup>84</sup>

### *Det psykososiale arbeidsmiljøet*

Som pekt på, defineres ofte det psykososiale arbeidsmiljøet i termer som "tilfredshet", "tillitsforhold", "lederstil", "sosialt klima", "kommunikasjon" osv. Dette er abstrakte ord som dekker over et mangfold av konkrete hendelser, episoder, handlemåter og vilkår, som bare kan hentes fram og beskrives av dem som har et nært kjennskap til dem. Dette er en forutsetning for en reell forståelse og formidling av miljøet og en betingelse for å finne gode løsninger. Der dette skjer, sikrer det frie valg basert på gyldig, tilstrekkelig og holdbar informasjon.

At en er klar over denne sammenhengen og legger den til grunn for hvordan man kartlegger og lokaliserer miljøproblemene og utvikler handlingsplaner, er grunnleggende for bruk av konferanser, slik de blir beskrevet her.

Denne avgjørende forskjell mellom abstrakt eller generell ordbruk og en som angir hva en konkret mener, kommer fram blant annet i hva en legger i helt alminnelig ord som opplæring, informasjon og ledelse. I eksempel 1 betød opplæring den tilleggskompetansen de "ufaglærte" på HVPU-institusjonen skulle få for å opparbeide status som fast ansatt. Disse personer kunne være midlertidig ansatt i mange år som erstatning for vernepleierpersonell, og de måtte fravike stillingen straks en

---

<sup>84</sup>En kan selvsagt med fordel ta med de lokale tillitsvalgte - klubb/foreningsleder, verneombud, hovedverneombud eller andre, men det er viktig at en har klart for seg og presiserer at det er ledelsen som har det endelige ansvaret for arbeidsmiljøet, jfr. § 14 i Arbeidsmiljøloven.



fikk fatt i en kvalifisert person. Opplæringen betød her noe som kunne sikre deres arbeid.

Opplæring i eksempel 3 dreide seg om operatørens kvalifikasjoner for å kunne utføre oppgaver, der bedriften hele tiden søkte å tilføre avdelingen personer med funksjonell spesialkompetanse, dvs. mekanikere, kvalitetsovervåkere, arbeidsledere og assistenter. Hensikten med opplæringen her var å sikre at operatørene kunne styre det meste av den daglige maskindriften. Det kunne redde operatørene fra en avkvalifisering som samtidig ville frata dem mulighetene for en faglig og personlig utvikling og svekke deres fysiske og psykiske helse.

I eksempel 4 var også opplæring inne i bildet. Men dette gjaldt videreopplæring av høyt kvalifisert personell, et påtenkt undervisningstilbud institusjonen kunne tenke seg å innlemme i sitt eksisterende repertoar og som ville styrke den utad som et kompetansesenter. Ordet "opplæring" har en egenverdi i vårt samfunn og vil med stor sikkerhet bli oppfattet positivt. Men for den enkelte arbeidsplassen er det opplæringens konkrete innhold og hensikt som teller, og opplæringens strategiske betydning er vidt forskjellig fra sted til sted.

Tar vi for oss ordet ledelse, viser det enda større variasjoner fra eksempel til eksempel, når en analyserer hva personene lokalt la i det. Avdelingslederens myndighet var ett av de problematiske forholdene i eksempel 1. I eksempel 2 handlet ledelse bl.a. om styring av de økonomiske ressursene sosialkontoret rådet over, hvilket var et anselig millionbeløp. I eksempel 3 handlet det bl.a. om arbeidsledernes kontrollørrolle, og i eksempel 4 bl.a. om hvordan en skulle koordinere aktiviteter. Altså en sterkt varierende problematikk.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup>Ledelse er et høyst uklart begrep ingen har formådd å gi noen klar definisjon av. Derfor ser en også en vilt varierende flora av lederopplærings- og utviklingsprogrammer, samt tiltak som skal sikre god ledelse i virksomheten. Dette betyr ikke minst at

På samme måte kunne en ta stikkord for stikkord og vise at hvert av dem hadde forskjellig innhold og mening fra sted til sted, og ofte fra person til person.<sup>86</sup> Og det er avgjørende for utfallet av konferansen at disse helt lokale, stedbundne og konkrete betydningene kommer fram i diskusjonene. Uten det, vil de tiltak en planlegger, og som er ment å skulle reparere på svake sider ved arbeidsmiljøet, få liten effekt, og anstrengelsene vil lett bli bortkastet.

Konkretiseringen henger sammen med deltakernes vilje og evne til å innta en utforskende, undersøkende, ransakende og eksaminerende atferd til de spørsmål som kommer opp. Argyris<sup>87</sup> peker her på hvordan det å føre diskusjoner på et generelt plan ofte har den effekten at den hindrer en reell problemløsning. Man bruker de generelle ord og hentydninger som et forsvar mot å konfronteres med ubehaget i å få problemenes virkelige innhold opp. Han kaller dette forsvarsrutiner og sammenlikner den etiske betydningen av dem med tyveri og svindel.

Konkretiseringen blir derfor et mål på i hvilken grad deltakerne har tillit til hverandre, dvs. har tillit til at det de stiller til skue for andre, ikke i neste omgang fører til at andre bruker dette mot dem. Som oftest er mangelen på konkretisering et uttrykk for en overdreven engstelse, enten for hvordan en skal ta egen angst eller andres (aggressive) følelser, eller fordi en påtar seg rollen som beskytter av andre. Begge

---

en trenger en meget sterk presisering av hvilke konkrete forhold en sikter til, der en er "misfornøyd med ledelsen".

<sup>86</sup>Det er blant annen av slike grunner at spørreskjemaer, som bare tapper informasjoner på et høyt begrepsplan eger seg så dårlig for å forstå og seinere handle ut fra, når de brukes til kartlegging av psykososialt arbeidsmiljø.

<sup>87</sup>Argyris, C.: Bryt forsvarsrutinene. Universitetsforlaget, 1990. Det gjøres oppmerksom på at den foreliggende bok i norsk oversettelse lider av et så dårlig språk at store deler av boka virker lite tilgjengelig for norske lesere.

deler er uproduktive holdninger i den forstand at de hindrer viktig informasjon å komme opp og dermed at gode beslutninger blir tatt.

Bak oppfordringen om å innta en undersøkende holdning ligger det teoretiske utgangspunkt at alt kan diskuteres, kanskje først og framst det en vanligvis tar for gitt. Det vil i prinsippet si at alt lar seg undersøke, og at det bør undersøkes. Dette er særlig viktig i spørsmål som gjelder det psykososiale, hvor floraen av betegnelser og begreper er *legio* og det konkrete innholdet ofte skjult. Men kravet til endevending er selvsagt begrenset av behov, tid og sted, og ikke bare av vilje og kompetanse. Å undersøke betyr her å finne hva en bygger en forestilling, en mening eller en tro på, og den vil si at en er villig til å gå gjennom resonnementene til den enkelte deltaker trinn for trinn, fra utgangspunktet til konklusjon, for å etterprøve holdbarheten. Det er her Argyris finner overensstemmelse mellom sin teori om valid (gyldig og ekte) informasjon i praksis (og ikke bare innenfor vitenskapene) og Habermas' teori om betingelsene for en fri, sannhetssøkende diskurs.

Observasjoner fra konferansene viser at dette er en vilje og en ferdighet som er begrenset, i blant temmelig fraværende. Men tross dette, vil dynamikken i konferanseformen drive fram en mer undersøkende tendens enn hva en har plass til innenfor dagliglivets ramme. Det kommer av at deltakerne i konferansen i utgangspunktet stilles likt og derfor må bruke rasjonelle argumenter for å kunne påvirke vurderinger og planer. Samtidig kan andre bedre kontrollere deres argumentasjon, fordi den henter sitt materiale fra situasjoner de andre kjenner til.

### *Prosjektarbeidet*

Konferansene er en viktig forutsetning for det etterfølgende prosjektarbeidet. Svært ofte vil en finne at verken det å holde konferanser eller det å drive prosjektvirksomhet er en form for organisering av oppgaver

og personer som alle kjenner til. Av denne grunn er det av betydning å sørge for at prosjektmandatet, ansvaret, målsetting og tidsramme blir klart formulert og satt ned på papiret.

I eksemplene skjedde dette i større og mindre grad. I eksempel 1 fant konferansen sted i juni, og dette viste seg meget uheldig ettersom sommerferien stod for døren og ingen fikk tid til å gjøre noe med oppgavene før langt ute i september. Da var hukommelsen ikke lenger fersk og inspirasjonen svekket. Bare krav fra styringsgruppen greide å utløse aktivitetene. Prosjektarbeid i grupper var dessuten uvant, og de som skulle se på hvordan avdelingsledere kunne styrkes, foretrakk å sitte sammen i lang tid uten å trekke med avdelingslederne selv. De kom ut med en serie anbefalinger som ble fordelt til avdelingslederne. Få av disse følte særlig forpliktelse til å følge opp noen av dem.

Det fins andre eksempler utenom de fire som er gjennomgått her, og hvor det viser seg at ledelsen har latt være å gi signaler om at det gruppearbeidet en var blitt enig om kunne komme i gang. Andre tilfeller fins der grupper har blitt oppløst eller prosjektet nedlagt. Som oftest må dette tilbakeføres til en dårlig forberedelse av ledelsen før opplegget ble satt i gang. Det kan også hende at et prosjekt det var lite behov for ble nedlagt fordi interessen og utsiktene til utbytte magret av ved nærmere ettersyn. Svakt forarbeid og svak gjennomtenkning vil alltid kunne gi utslag som dette. Følger man opp med en evalueringskonferanse, vil disse svakhetene kunne bli eksponert.

I eksempel 2 ble det etablert tre prosjektgrupper. Av de to viktigste gruppene som begge gjaldt opplæring, dels av operatører, dels av formenn, kan en si at ett var særdeles vellykket, ett annet mindre vellykket. Det mest vellykkede gjaldt operatøropplæringen, der personer med direkte erfaring fra dette arbeidet var med. Mindre vellykket var formannsopplæringen som ble ledet av en person uten direkte erfaring med arbeidsledelse i bedriften, og supplert med også

andre uten tilsvarende erfaring. Denne opplæringen ble generell og lite rettet mot de oppgavene som i framtiden ville bli pålagt formennene.

På sosialkontoret i eksempel 3 startet en med tre ulike prosjektgrupper. Men disse ble etter hvert slått sammen, og den felles gruppen utgjorde gjærdeigen i kontorets utvikling. Dette skjedde etter at de utenforstående konsulentene ikke lenger ble tilkalt. Gjennom det arbeidet gruppen utførte, opparbeidet kontoret en kompetanse de ikke ønsket legge på hyllen i tiden framover.

I den psykiatriske institusjonen arbeidet, slik som fortalt, prosjektgruppene meget grundig og godt. Ikke alle gruppenes forslag ble fulgt, og ikke alle ansatte var fullt tilfreds med de nye ordningene. Men eksperimenteringen fortsatte og de nye ordningene vil trolig gå seg til etter hvert som en finner bedre spilleregler. Organisasjonen har kommet ut av dødvannet og har fått økte ambisjoner. Bl.a. vil en utvide opplæringskapasiteten, bygge et tilleggsbygg for dette og reorganisere undervisningen. Sammen med dette vil forskningen søkes intensivert. Og institusjonen overveier å spre sin kliniske virksomhet. I tillegg til dette har en innledet et samarbeid med tilsvarende andre institusjoner.

#### *Konsulentenes rolle*

I de tre siste eksemplene har virksomheten fått hjelp av utenforstående konsulenter. Den mest intense bistanden ble gitt i eksempel 2, den store bedriften. Minst hjelp ble gitt i det siste eksempelet, den psykiatriske institusjonen. Det er også klare forskjeller i karakteren av den konsultative bistanden som ble gitt.

I eksempel 2 la konsulentene opp til en sosioteknisk analyse, d.v.s. en kartlegging av produksjonsgangen, av de informasjonen og statistikker som ble sanket inn og hvordan de ble brukt - eller ikke brukt, av hva

formennene gjorde fra time til time, av fraværet, av pauseordningen m.m. De foretok også en intervjuundersøkelse av alle ansatte i avdelingen. Alt dette ble informasjoner konsulentene la til grunn for de forslag de satte fram. Hele veien måtte imidlertid konsulentene drive brannslukking - i styringsgruppen, mellom fagforeningen og arbeidslederne og mellom dem som ønsket å sette en stopp for prosjektet og dem som ønsket å fullføre det. Når hovedvekten likevel ble lagt på innhenting av informasjoner som underlag for et endelig forslag, hang dette sammen med den kompetansen konsulentene hadde og den rollen de inntok. Til tross for at konsulentene i starten ga klar beskjed om at de bare tok oppdraget under forutsetning av bred medvirkning fra alle ansatte, la de opp til en ekspertrolle, hvor de selv samlet informasjon og framsatte alle forslag. Når forslagene kom, førte de til betydelig motstand, primært blant arbeidslederne. Mens disse på forhånd var mistenksomme overfor konsulentene, viste de nå åpen motstand. Flere ganger under veis truet de også med å trekke seg ut av prosjektet, hvis de ikke fikk det slik de ville. Bare et fåtall av operatørene deltok i analyse og beslutninger. Den medvirkningen konsulentene sa de la opp til, ble i liten grad realisert. Bare mot slutten, i forbindelse med små-konferansene for de enkelte maskiner, fikk alle som var direkte engasjert i konsulentenes forslag, anledning til å delta. Det var altså først etter at arbeidslederne hadde fått anledning til å drøfte dette forslaget at disse lederne fikk full anledning til å delta. (Forslaget tok i realiteten utgangspunkt i de synspunkter som det alt var gitt uttrykk for på konferansen.) Arbeidslederne reiste da en flammende kritikk over at de var holdt utenfor og ikke hadde blitt tatt med på råd.

I stedet for bred medvirkning holdt konsulentene seg helt til en representativt sammensatt styringsgruppe, hvor konfliktene blomstret. Det førte til en vakling på knivsegget for konsulentene. En forklaring på det var at motstanden mot prosjektet ikke var bearbeidet på en åpen måte, slik at en måtte samarbeide med personer som egentlig var i opposisjon til prosjektet. Mange av dem som var med i løpet kjørte

med bremsene på. I stedet for å konfrontere denne motstanden, valgte konsulentene å manøvrere mellom partenes mistenksomhet overfor hverandre. Dette var en hovedstrategi for mange personer og grupper i bedriften. Konsulentenes framgangsmåte tok altså sterkt preg av bedriftens kultur, en kultur som for en stor del var årsak til det dårlig arbeidsmiljøet. Det er trolig at denne måten å ta konsulentrollen på har bidratt til å vanskeliggjøre omstillingen i bedriften og å forlenge tiden prosjektet tok.<sup>88</sup>

I det siste eksemplet fra den psykiatriske institusjonen så vi hvorledes institusjonens ledelse selv overtok å holde og styre konferansene og det videre forløp. Her ble konsulentene bare brukt som en samtalepartner, som riktignok kom med idéer som fikk avgjørende betydning. Men disse ideene ble tatt hånd om av den gruppen som styrte prosjektet. De ble gjennomdrøftet av den og omsatt i praksis av den. En årsak var selvsagt at institusjonen ikke var rammet av en så grunnleggende konflikt som bedriften i eksempel 2 ovenfor. En kjørte bare med få bremses på. Men slike bremses kunne fort ha oppstått, dersom konsulentene på tradisjonell måte hadde overtatt å planlegge konferanser, prosjekter, analyser og analysemetoder og framtidig struktur for organisasjonen.

I eksempel 3 opererte hele tre konsulenter til å begynne med. Det de i hovedsak var opptatt av, var å hjelpe kontoret i gang med å organisere prosjektarbeidet. Dette gjorde de ved å delta på møter i avdelingen omkring utviklingsoppgavene og operere som pådrivere i

---

<sup>88</sup>En meget interessant beskrivelse av liknende problemer er gjort i en Ph.D.-avhandling av Putnam, R.W.: *Putting concepts to use: Re-educating professionals for organizational learning*. Vol. I og II. School of Education, Harvard University, 1990. Putnam viser der hvordan konsulenter som hadde oppdraget med å reorganisere bedrifter etter sosiotekniske design-metoder produserte mye motstand fordi de ikke behersket måter å få fram mer grundig og utfyllende informasjon og gjennom dette en større forpliktelse fra brukerne i overgangen til ny organisasjon.

prosjektet og se til at en ikke vek unna å drøfte interne samarbeidsproblemer. Ledelsesgruppen i kontoret ønsket at konsulentene heller skulle samarbeide med dem, og der ble deres bidrag av stor betydning. Konsulentene hadde imidlertid et fast forhåndsfabrikert opplegg for analyse og videreføring av prosjektet som deres firma hadde utarbeidet, og som de ønsket å bruke. Imidlertid kom det ikke så langt. Dersom dette hadde blitt virkelighet, ville sosialkontoret blitt sterkt avhengig av kontinuerlig assistanse fra dem. Konsulentene ble bare tilkalt når noen følte behov for dem, og behovet ble stadig mindre og mindre. Dessuten oppdaget kommunen at de ikke hadde råd til å forsette med denne assistansen, og den ble derfor avbrutt. Dette har sannsynlig vært en fordel, ettersom det viste seg at kontoret greide seg meget godt på egen hånd.





## PRAKTISKE ERFARINGER

Langt på vei kan en si at konferansene gir muligheter for en enighets-  
skapende prosess. Men siden det det lenge har vært relativt store  
uoverensstemmelser, vil det være behov for assistanse godt ut over den  
tiden konferansen tar. Det er lite å vinne ved å la det gruppepresset  
som kan oppstå på en konferanse, få overdøve motstanden en del  
personer sitter inne med mot de idéer som vinner de flestes gehør. En  
bør derfor innby til kritiske kommentarer og undersøke hvor dypt  
motarumentene stikker. Er motstanden stor, bør en tilby fortsatt  
assistanse. Den assistansen som da ytes, bør være en som foruten å  
klare opp hvordan partene verbalt fungerer overfor hverandre, også  
kan gi en viss re-edukasjon. Ofte vil en nemlig kunne slå fast at partene  
har opparbeidet stor kompetanse i å bekjempe hverandre. Hvordan  
denne kompetansen utøves, bør avdekkes. I tillegg bør en ofre en del  
tid til å gi partene en sjanse til å formulere seg på andre måter.  
Forutsetningen er selvsagt at dette skjer på frivillig basis.

Av de eksempler som er tatt fram, kan vi likevel slå fast at den  
enighetsskapende kraften er stor, selv om dybden av enigheten må  
utdypes langt ut over konferansen. Enighetens innhold varierer sterkt  
fra sted til sted, og det bare understreker de konkret praktiske og  
stedlige forskjeller som gjelder for det psykososiale arbeidsmiljøet.  
Dette får dialogkonferanser bedre fram enn andre mer generelle  
metoder. Arbeidstakernes praktiske kjennskap til det ondes rot blir det  
utslagsgivende. Og dette borger for at en får et rimelig helhetsbilde av  
situasjonen, også fordi dette bilde i enkelte tilfelle åpenbarer sterke  
motsetninger. Det skyldes at deltakerne i konferansen kan konkretisere  
sine argumenter for de vurderinger og idéer som gis. Det er de som er  
spesialistene på sin egen arbeidsplass. De kjenner den, og de kjenner  
virkningene av den. Denne konkretiseringen av problemene betyr tillit.  
Og det er nesten forbausende å være vitne til hvordan den støttende

gruppediskusjonen i de homogene gruppene kan gi relieff til de forhold som trekkes fram. Den verbale interaksjonen i gruppene kan i enkelte tilfeller makte å formulere ut sterke, stående karakteriseringer av miljøet, lite hemmet av de tilstedeværende ulikheter i maktforhold. Men dette skjer ikke alltid. Det forekommer også eksempler på at formuleringene inneholder bastante forsvarsrutiner.

Dette reiser spørsmålet om forekomsten av det som er kalt "anormale diskusjoner". Som en vil erindre, dreide anormale diskusjoner seg om at grunnlaget for ens vurderinger om godt og dårlig, ble gjenstand for drøftelser, i blant med den følge at en får en omvurdering av sitt verdi-grunnlag. Generelle omveltninger av dette slag, lar seg vanskelig spore i eksemplene. Men om en i dette begrepet kan inkludere at helt nye muligheter blir oppdaget, kan en finne spor av det. Illustrasjoner på det kan f.eks. være sosialkontorets og den psykiatriske institusjonens reorganisering og økte pågangsmot og til en viss grad også bedriftens tak på sine indre motsetninger. Men det er tvilsomt om forekomsten av "dobbeltsløyfe-læring" har økt i noen av eksemplene. Dersom dobbeltsløyfe-læring først og framst betyr en intensivering av den under-søkende holdningen, er det klart at konferanseopplegget i seg selv driver fram en slik holdning. Her vil lederne av konferansen og seinere den konsultative bistanden som ytes ut over konferansen opptre i samsvar med dette grunnleggende element i opplegget. De bør invitere til konfrontasjon, også om opplegget før konferansen planlegges. Bare slik kan en måle graden av forpliktelse for det konferansen kan føre med seg. Å vise hvordan en åpent resonnerer vil også ha en tillits-skapende effekt, og en kan lettere be andre om å grunnngi sine meninger på samme måte. Samtidig bør konferanselederen og konsulenten spille problemene maksimalt tilbake til deltakerne/-arbeidstakerne så langt det er mulig. Dvs. at opplegget er lite i samsvar med ferdiglagede skjemaer og prosedyrer, som forsterker organisasjonens avhengighet av ytre assistanse og ofte umyndiggjør og passiviserer arbeidstakernes egenenkning på en uheldig måte.

Konferanser og det etterfølgende prosjektarbeid kan være et godt verktøy i kartlegging, planlegging og utbedring av det psykososiale arbeidsmiljøet - forutsatt at metoden anvendes med omtanke og ikke mekanisk.



## SAMMENDRAG

Dialogkonferanser og bruken av den, samt teorier om organisasjon og psykososialt arbeidsmiljø er forsøkt forklart ut fra en nominalistisk synsvinkel. Den forståelsen en uttrykker for miljøet er knyttet til språket, ikke bare språket som et formidlingsmedium, men ordene, begrepene og uttrykksvalget er knyttet til kognitive og emosjonelle assosiasjoner og verdier. Teorier om psykososialt arbeidsmiljø, organisasjon, ledelse osv. er slike verbale konstruksjoner, og den teoretiske diskusjonen blant teoretikerne ses på som en forhandlingsprosess mellom ulike lingvistiske konstruksjoner. De ulike teorier er i beste fall analytiske verktøy, og ingen teorier kan gjøre krav på å representere generelle lover om organisasjon, ledelse, miljø mm. Enhver teori vil dessuten bare representere et partielt utsnitt av feltet, og mange definisjoner fra ulike teorier vil ha motstridende definisjoner. Sosioteknisk teori, som lenge har dominert AFIs innfallsvinkel, tar på linje med andre systemorienterte teorier i prinsippet utgangspunkt i de verdier og behov en finner hos ledelsen i bedrifter og etater. Sosioteknisk systemteori bygger på mekaniske og organismiske modeller. En nytter da en forståelse, bygget på ord og begreper hentet fra en ontologi med rot i naturvitenskapelige tradisjoner, og som står i et motsetningsforhold til det standpunkt som her fremmes. Typisk anvender man her en standardisert oppfatning om hva arbeidstakere har behov for, og som fremstilles som om det dreier seg om menneskelige lovmessigheter, dvs. noe alle mennesker har.

Den samme type diskusjon som finner sted innen for "organisasjonsvitenskapen", kan en få på en konferanse hvor personer fra samme arbeidsplass inviteres til å kartlegge og produsere planer for forbedring av sitt psykososiale arbeidsmiljø. Det skyldes at ulike grupper i en organisasjon har sitt eget språkmiljø eller sin egen språkkultur. I blant får en sterke kollisjoner mellom disse språkene, og folk får store

vanskeligheter med å snakke sammen, forstå hverandre. Språkene avslører forskjellige virkelighetsopplevelser. Konferansene kan bidra til avklaring. Det er gode sjanser for at diskusjonene der fører til enighet, men forutsetningen er at de får et forløp som preges av frie ytringer. Det er mangelen på slike frie ytringer i det daglige mellom partene i bedriften som hindrer arbeidstakerne i å sette ord på og åpent formidle sine reaksjoner på uheldige belastninger i det psykososiale arbeidsmiljøet. Det kreves et annet språk for å formidle slike opplevelser enn det som vanligvis dominerer på en arbeidsplass. For å finne ord på og uttrykke dette, kreves situasjoner der en gjennom samtaler med andre kan bearbeide sine erfaringer og dele dem med andre som arbeider under tilsvarende forhold. Samtaler i arbeidstakergruppen har den klare fordelen framfor skriftlige tekster som spørreskjemaer, at ytringer har langt bedre mulighet for å bli forstått, fordi de blir uttrykt i sammenhenger som gjør tolkningen av dem sikrere. Og jo mer konkret referansene er til episoder, forhold og hendelser, jo mer øker sjansene for den gjensidige forståelsen.

Dialogkonferanser setter språket i sentrum for den forståelsen som utvikles. På konferansen må en argumentere for de meninger en setter fram, og det er gjennom den argumentative prosessen at en kan oppnå enighet. Enigheten danner grunnlaget for tilhørighet og for muligheten for koordinasjon og problemløsning. Men den argumentative prosessen kan i prinsippet føres på minst to måter - en som tillater deltalerne gjensidig og likeverdig å utøve kritikk, og hvor en i fellesskap forsøker å finne dekkende uttrykk for det en tenker, føler og observerer, og en som har til hensikt å oppnå kontroll over andres forståelse og andres meninger. Det er den siste typen kommunikasjon som ofte dominerer forholdet mellom overordnede og underordnede på arbeidsplasser.

Den tilordning organisasjonen og det psykososiale arbeidsmiljøet får, kan bare forklares ut fra den sosiale og oppgavemessige konteksten og det språkmiljø begrepene nyttes i. Dvs. at den tilnærmingen som

brukes er anti-positivistisk; en kan bare knytte de begreper en nytter til å beskrive den egne situasjonen og ikke som uttrykk for en generell organisasjonsteori. Konferansen blir i denne sammenhengen å betrakte som en metode, som fanger inn partielle erfaringer og synspunkter og fører dem inn i en dialog hvor en kan bli enig om hvilke tiltak en bør ta til for å forbedre arbeidsmiljøet. Det er først og fremst metoden som kan overføres fra sted til sted, men ikke forståelsen, teoriene, årsaksforklaringene, tiltakene osv. Men én konferanse vil sjelden være tilstrekkelig for å oppnå en noenlunde felles forståelse, det vil i de fleste tilfeller kreves flere bearbeidelser av de ideene som settes fra, og det kan mest hensiktsmessige foregå i prosjektgrupper. Dialogkonferanser bygger altså på at hver enkelt deltaker bare har et partielt overblikk over miljøet. Det at alle deltakere bringes sammen for gjennom diskusjoner å finne fram til en viss grad av enighet om hvordan en skal vurdere forholdene, kan karakteriseres som en ideografisk metode, idet flere kvalitative synspunkter på flere nivåer blir avdekket gjennom at deltakerne utveksler sine meninger. Konferansene blir en oppstart av en lengre prosess, hvor ens forståelse av situasjonene, problemene og remediene raffineres. Slike drøftinger kan etter hvert utvikle et "felles språk" i virksomheten. Med felles språk tenkes det ikke på at ordene på et abstraksjonsnivå atskiller seg fra vanlig norsk, men at de assosiasjoner de ansatte knytter til disse ordene blir spesifikke for den arbeidsplassen dette gjelder, og at språket derfor blir identitetsskapende. Målet er at det blir lettere å formidle reaksjoner på arbeidsmiljøet og få til en problemløsende prosess i sporet av det. Det gir større trygghet, og identiteten vokser fram som følge av den enighetsskapende diskursen.

De eksemplene som gjengis viser at slike tilstander kan oppnås, riktignok i ulik grad og med forskjellig forløp. Forløpet er dels avhengig av forhåndssituasjonen i virksomheten, og dels av hvordan den sosiale prosessen, dvs. mulighetene for å finne fram til en felles forståelse, blir anrettet. Eksemplene viser også at det kan være behov



for assistansen ut over konferansene, og erfaringene tyder på at den beste assistansen ligger i å tilrettelegge for mer åpne dialoger, ikke å påtvinge organisasjonens medlemmer sine forklaringer, teorier eller løsninger. Dialogkonferanser forutsetter tillit til at partene i organisasjonen kan finne fram til gode løsninger, også uten at en styrer dem inn i bruk av spesielle analysemetoder, men at en tilbyr medvirkning på like linje med andre i organisasjonen.

Skal jeg trekke sammen i noen få punkter hva eksemplene forteller oss, må det bli følgende:

1. Konferansen og den videre virksomhet, er tenkt som et stykke samarbeid mellom ledelsen og de ansatte - så langt som mulig på like fot.

En må forbedre et konferanseopplegg grundig sammen med ledelsen og de tillitsvalgte før en setter den i gang. Konferansen må ikke bli til noen lettvidt happening, hvor de som leder den, ikke deler kontrollen over opplegget med brukerne. Ledelsen og de tillitsvalgte må få fullgodt kjennskap til innhold, dynamikk og mulige konsekvenser, og de må delta i planleggingen av oppgaveformuleringer for at de skal bli meningsfulle i nettopp denne virksomheten. Det må være klart for alle, at konferanse er en oppstart til noe mer, som kan ta lang tid. Det er viktig at de som oppfordrer til bruk av konferanser, peker på at enhver deltaker bare har en partiell kunnskap og forståelse av miljøet, og at hensikten er å få fram forskjeller og nyanser.

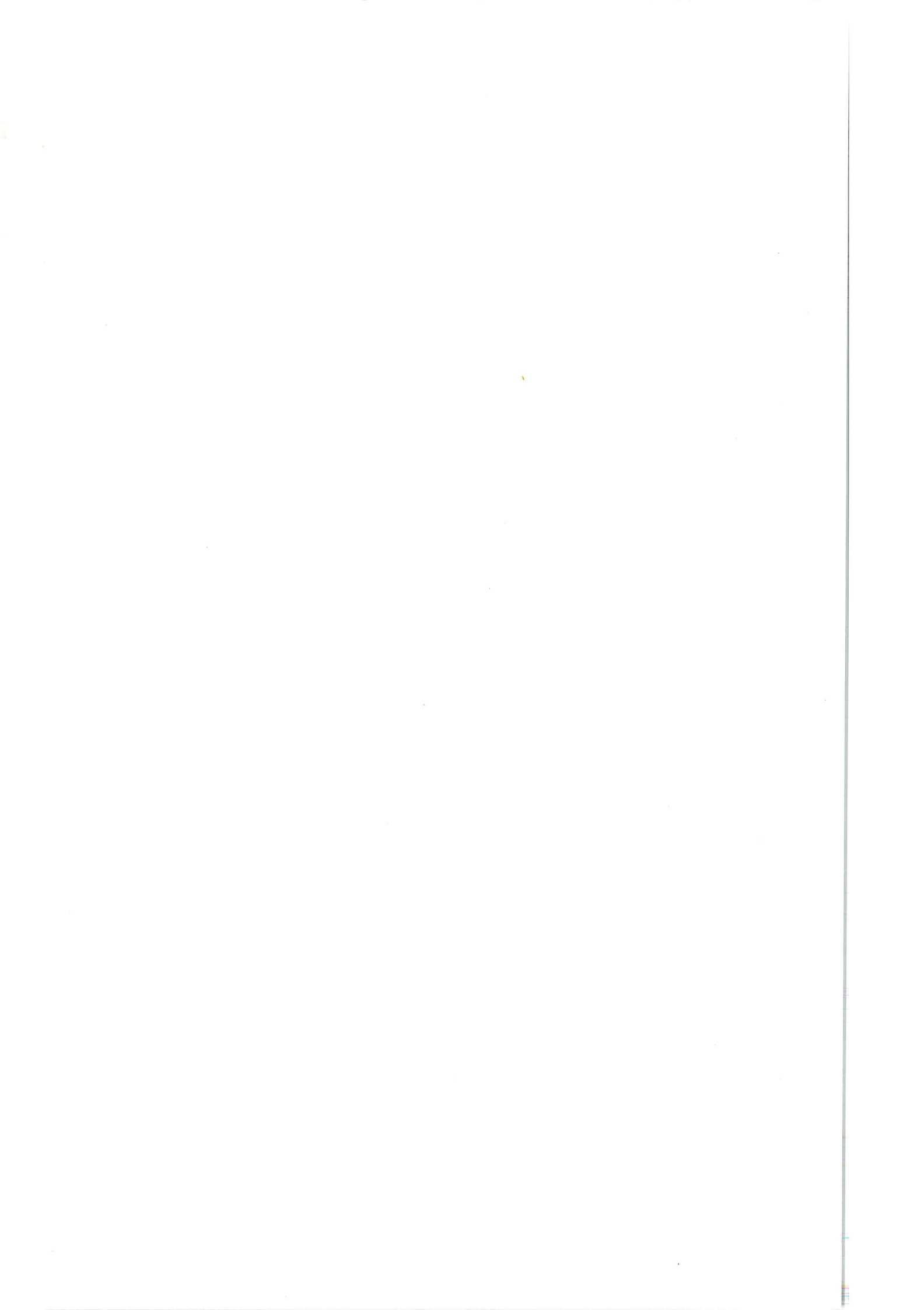
2. Konferanseopplegget må også tilpasses til hva som er mulig og praktisk å kunne gjennomføre for virksomheten. Jo mer innforstått ledelsen og de ansatte er men opplegget og hva en kan få ut av det, jo enklere blir det å rive opp faste forestillinger om hvordan det "skal" tilrettelegges. En kan, som vist i eksempel 4, spre opplegget over flere dager.

3. Det er viktig at en forsøker å skape en situasjon, der deltakerne føler frihet til å reflektere over det de har opplevd, og at de er frie til å uttrykke det. Den beste måten dette kan skje på er gjennom sammensettingen av de homogene gruppene. Konferanseledelsen kan også bidra til en åpen kommunikasjon gjennom sin styring av referatene og gjennom å passe på å få med seg momentene i sitt skriftlige referat.

4. Anormale diskusjoner, der deltakerne tar opp til diskusjon de normer de vanligvis vurderer seg selv og sin atferd og prestasjoner ett, er verdifulle innslag. Slike diskusjoner kan forekomme, men sjelden som en bevisst aktivitet. Der tendenser til slike diskusjoner forekommer, bør konferanseledelsen forsøke å hjelpe dem fram.

5. Så langt som mulig, bør alle som tilhører en enhet delta. De som faller utenom vil i regelen ha vanskeligheter med å tilegne seg resultatene av de diskusjoner som finner sted på konferanse.

6. I mange virksomheter krever dette opplegget at en må yte konsultativ hjelp i en periode etter konferansene. Hjelpen kan variere fra prosesskonsultasjon til at en deltar i overveielser på like fot med de som arbeider med en sak. Iblant er konsultasjonsprosessen mer krevende, og fordrer omfattende organisatorisk kompetanse. Men tross alt vil det aller meste arbeide ligge på virksomheten selv, og det er viktig at dette ansvarsforholdet blir etablert så tidlig som mulig i miljøarbeidet. Selv om det kan være uvant og tungt for partene i en virksomhet å arbeide gjennom prosjektgrupper og det beslutningsmønsteret som er antydnet, vil dette være en læreprosess som kommer virksomheten til nytte.



## LITTERATUR

- Argyris, C.: *The Inner Contradictions of Rigorous Research*,  
London: Academic Press, 1980.
- Argyris, C.: *Bryt forsvarsrutinene*. Universitetsforlaget, 1990.
- Argyris, C. og Schön, D.: *Organization Learning*. Reading, Mass.:  
Addison-Wesley, 1978.
- Argyris, C., Putnam, R. og MacLain-Smith, D.: *Action Science*.  
London: Jossey-Bass, 1985.
- Argyris, C. og Schön, D.: *Organizational Learning*. 1976.
- Asch, S.E.: *Social Psychology*. NY: Prentice-Hall, 1952.
- Ashby, R.: *Design for a brain*. London: Chapman and Hall, 1960.
- Astley, W.G.: *Administrative Science As Socially Constructed Truth*.  
*Adm Sc Quart*, 30, 1985.
- Austin: *How to Do Things with Words*. Cambridge, Mass.:  
Harvard University Press, 1962.
- Berger, P. og Luckman, T.: *The Social Construction of Reality*.  
Garden City, NY: Cambridge University Press, 1967.
- Bion, W.: *Experiences in Groups*. Tavistock, London, 1961.

- Brandth, B.: Problemer med kombinerings av forskning og handling. Erfaringer fra et handlingsorientert forskningsprosjekt. Trondheim: IFIM/SINTEF, 1979.
- Brox, O.: Praktisk samfunnsvitenskap. Oslo: Universitetsforlaget, 1990.
- Buckley: Sociology and Modern Systems Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1967.
- Burrell og Morgan: Sociological Paradigms and Organizational Analysis. London: Heinemann, 1979.
- Daft, R.: "The evolution of organizational analysis i ASQ, 1959-1979". *Adm.sci.Q.*, 25, 1980.& "Learning the craft of organizational reseach.", *Academ.of Mgmt. Rev.*, 8, 1983
- Ebeltoft, A., Haugen, R. og Rudaa, B.: Å starte organisasjonsutvikling i kommunal administrasjon. Rapport nr. 5/87.
- Ebeltoft, A.: Hvorfor jeg tviler på bruken av spørreskjemaer i kartlegging av arbeidsmiljø. *Norsk bedriftshelsetjeneste*, nr 1, 1990.
- Ebeltoft, A.: Fra muskelverk til miljøaktivitet. Oslo: Universitetsforlaget, 1986
- Ebeltoft, A.: Konferanser for utvikling av det psykososiale arbeidsmiljøet. Arbeidsforskningsinstituttet, 1990.
- Ebeltoft, A.: Psykososialt arbeidsmiljø i praksis. Oslo: Tano. 1990.

- Emery, F.: Searching for Common Ground. In Emery M. (ed.), Searching. Canberra, Center for Continuing Education, ANU, 1976, p.p. 45-51.
- Emery, F. og Trist, E.: The Causal Texture of Organisational Environments. Human Relations, 18,1,1965.
- Emery, M.: Searching. Canberra, Center for Continuing Education, 1976. ANU.
- Engelstad, P, Haugen, R. og Ødegaard, L. : Aluminiumsindustrien i 80-årene. Arbeidsforskningsinstituttene, 1991.
- Engelstad, P. og Haugen, R.: Søkekonferansen "Skjervøy i går, i dag og i morgen". Arbeidspsykologisk institutt, 1979.
- Frost, P.J. and Morgan, G.: Symbols and Sensemaking: The realization of a framework. I LR Pondy et al.: Organizational symbolism. Greenwich, CT: JAI Press, 1983.
- Gerge, K.J.: Towards Transformation in Social Knowledge. N.Y.: Springer Verlag, 1982.
- Gustavsen, B.: Strategier for utvikling i arbeidslivet. Oslo: Tano, 1990.
- Gustavsen, B.: Bedriftsorganisasjon - alternative modeller. Oslo: Tanum, 1969.
- Habermas, J.: Communication and the Evolution of Society. Boston: Beacon, 1979.
- Habermas, J.: The Theory of Communicative Action. Noston: Beacon, 1984.

- Hanssen-Bauer, J, Qvale, T.U. og Finsrud, H.: Teknologivalg og psykososialt arbeidsmiljø. AFI-Notat, 2/1990.
- Hanssen-Bauer, J.: Prosjektering av arbeidsmiljø til havs. AFI, 5/1990.
- Hareide, S.: Om J. Habermas' språkfilosofiske grunnlegging av sosiologien. Sosiologi i dag, 2-3/1983.
- Homans: The Human Group. Harcourt, Brace 1950.
- Kalleberg, R.: Aksjonsforskning. Sosiologisk institutt, Universitetet i Oslo, 1990.
- Kalleberg, R.: "Nei, det må være en sjef." Upublisert manuskript, Institutt for samfunnsforskning, 1990.
- Komberley, J., Miles, R. and Associates: The Organizational Life Cycle. San Fransico: Jossey-Bass, 1980.
- Katz og Kahn: The Social Psychology of Organization. NewYork: John Wiley, 1976.
- Kuhn, T.S.: The structure of scientific revolution. Chicago: University of Chicago Press, 1970.
- Mintzberg: The structuring of organizations. Prentice Hall, Englewood Cliff, N.J.,1982.
- Morgan, G.: Organisasjonsbilder. Oslo: Universitetsforlaget, 1989.
- Permuter, H. og Trist, E.: Paradigms for Societal Transitions. Human Relations, 39, 1, 1986, s.1-17.

- Putnam, R.W.: Putting concepts to use: Reeducating professionals for organizational learning. Ph.D. avhandling, Harvard University, 1990.
- Pålshaugen, Ø., Kvåle, E., Haugen, R. og Engelstad, P.: Organisasjonsutvikling i Malvik kommune. AI-dok 16/82.
- Pålshaugen, Ø.: Perspektiver på nye strategier i anvendt samfunnsforskning. Sosiologi i dag, 3/1986.
- Pålshaugen, Ø.: Means of Designing a Starting Conference. AFI, 1986.
- Pålshaugen, Ø.: Habermas' moderinsering av kritisk teori. Opplysningens tilbakeslag i myte. Sosiologi i dag, 2-3/1983.
- Qvale, T.U., Aslaksen, K. og Hanssen-Bauer, J.: Under et internkontrollregime. AFI, 4/1989.
- Ravndal, T., Kvåle, E. og Ødegaard, L.: Fylkeskartkontorene i 80-årene. AI-dok 6/84.
- Rice, A.K.: Productivity an Social Organization: The Ahmedabad Experiment. London: Tavistock Publications, 1958.
- Rommetveit, R.: Språk, Tanke og kommunikasjon. Universitetsforlaget, 1972.
- Schjander, N.: Hvis jeg bare hadde en bedre sjef. Georg Kenning om ledelse. Oslo: Hjemmets Forlag, 1987
- Silverman, D.: The Theory og Organizations. Heinemann Educational Books, 1971.



- Silverman, D. og Jones, J.: *Organisational Work: The Language of Grading/The Grading of Language*. London: Collier, 1976.
- Susman, G.: *Autonomy at Work*. New York: Praeger, 1976.
- Taylor, F.W.: *The Principles of Scientific Management*. N.Y.: Vanguard, 1954.
- Thorsrud, E. og Emery, F.: *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Oslo: Tanum-Norli, 1970.
- Trist, E.: *The Sociotechnical Perspective*. I Van de Ven, A. and Joyce, W.F. (eds.) *Perspectives on Organization Design and Behavior*. New York: Wiley, 1981.
- Trist, E. og Bamford, K.W.: *Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coalgetting*. *Human Relations*, 1951.
- Walton, R.: *Establishing and Maintaining High Commitment Work Systems*. I Weisbord, M.R.: *Productive Workplaces*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- Ødegaard, L. og Kvåle, E.: *Arbeidsmiljø og medbestemmelse i statlige virksomheter. Et forsknings- og utviklingsprosjekt i fire institusjoner*. *Arbeidsforskningsinstituttene, AI-dok 8/1982*.

# Arbeidsforskningsinstituttet

## Arne Ebeltoft: Dialogkonferanser

Det redegjøres for historisk bakgrunn og teoretiske forutsetninger for denne typen konferanser. Systemrettede orienteringer avvises, med den begrunnelse at de representerer en objektiviserende tilnærming til et felt som mer bestemmes av den forståelsen som uttrykkes gjennom de verbale konstruksjoner en bruker til å beskrive det en observerer. Det psykososiale arbeidsmiljøet beskrives forskjellig alt etter hvilket språk en nytter. Meningen med konferansene er å finne felles uttrykk for de samme observasjonene en gjør. Habermas, Argyris, Pålshaugen og Gustavsen trekkes fram for å belyse dette standpunktet. Det redegjøres for opplegget av konferansene, og fire eksempler på bruken av dem gjennomgås og kommenteres.

**AFI**  
**WRI** ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET  
WORK RESEARCH INSTITUTE

Stensberggaten 25  
Telefon: +47 23 36 92 00  
Telefax: +47 23 56 89 18  
Postboks 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO  
[www.afi-wri.no](http://www.afi-wri.no)