

DET NY MERINO # 68



SKAL DER YDES, FØR DER MÅ NYDES?

Hvordan mentale modeller om dovenskab påvirker organisationer

EMILIE SVANE BRUHN MARTS 2022

PRÆSENTATION AF FORFATTEREN



Emilie Svane Bruhn

Cand.mag. i International Virksomhedskommunikation,
Syddansk Universitet

Vikariat som institutsekretær på Institut for Historie på SDU

Medlem af forskningsgruppen TRILO, herunder TRILO Ledelse,
TRILO Forandringsledelse og TRILO Diversitet og ligestilling

ISSN: 2445 – 6764

Copyright ©

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

Redaktion:

Flemming Smedegaard
& Cecilie Greve Jensen



ABSTRACT

Der situationell dialektisch wissenschaftstheoretische Artikel „*Muss man erst arbeiten, um zu vergnügen? Wie Mentale Modelle über Faulheit Organisationen Beeinflussen*“ untersucht anhand einer situationell dialektischen Diskursanalyse dänische Faulheitsdiskurse in privaten sowie öffentlichen Zusammenhängen, und wie diese die Arbeitsverhältnisse in Organisationen beeinflussen (Dakwar et al., 2018). Die situationelle dialektische Diskursanalyse zeigt, dass *Mentale Modelle* (Senge, 1990) über Faulheit vor allem durch Scham- und Schuldgefühle aufrechterhalten bleiben, und dass die harte Arbeit moralisch der erlebten Faulheit als überlegen betrachtet wird. Die Pragmatikanalyse zeigt, dass das Label „faul“ als so negativ gesehen wird, dass es mit einem Schimpfwort vergleichbar ist, wohingegen „faules Benehmen“ kritisiert wird ohne als Überschreitung eines Höflichkeitsmaximes betrachtet zu werden. Eine sozialsemiotische Evaluationsanalyse der Mitarbeiter- und Leserresponen sowie eine semiotische Analyse der Kursmaterialien über den Umgang mit „Low Performern“ die die Moderniseringsstyrelse in 2016 vorlegten stellt klar, dass die intendierte Botschaft der Absender nicht gelungen ist. Empfänger reagierten äußerst negativ, indem der Begriff „Low Performer“ als synonym mit „faul“ betrachtet wird (HK, 2021).

Schlussendlich habe ich anhand meiner Analyse ein Flowmodell über die Identifizierten Entgegensetzungsverhältnisse des Faulheitsdiskurses entwickelt. Diese sind *arbeitsames Verhalten, passives Verhalten, aufgefasstes faules Verhalten, Scham, Stolz, Arbeitsverhältnisse* und *Stigmatisierung*. Im Vergleich zum *aufgefassten faulen Verhalten* wird *arbeitsames Verhalten* moralisch als überlegen betrachtet, ungeachtet des Ergebnisses.

Als Weiterentwicklung für Unternehmen, welche ihre blockierenden *Mentalen Modelle* entgegenarbeiten zu wünschen, schlage ich Peter Senges Konzept der *lernenden Organisation* vor (Senge, 1990). Der ausgeprägte Fokus auf das Lernen im Team, auf die persönliche Beherrschung und „Entprogrammierung“ der *Mentalen Modelle* stellt einen optimalen Kurs für die Moderniseringsstyrelse als Fallbeispiel dar. Außerdem als Entwicklungspotenzial nenne ich Derridas Dekonstruktion (Derrida: YouTube, 2008, 2021) (Hauge, 2020). Die „Entprogrammierung“ der *Mentalen Modelle* erfordert eine Dekonstruktion des Faulheitsbegriffes, in der alle Teile des Begriffes „faul“ auseinandergenommen werden und drüber reflektiert wird.

INDLEDNING

Et gammelt ordsprog lyder: ”man må yde, før man kan nyde” og selvom ordsproget har ret i det omfang, at man må yde *noget* for at opfylde ens basale overlevelsesbehov, kan den stædige diskursforsker i mig ikke lade være med at spørge: ”*skal* man det?” og hvis ja, i hvilket omfang skal jeg så det? Må jeg aldrig bare nyde for at nyde? Denne arbejdscentrering af hverdagen må givetvis påvirke andre diskurser i vores privat- og arbejdsliv, såsom *dovenskaben*. Dovenskabsbegrebets negative ladning over for produktivitetsens positive har længe undret mig som privatperson, og med udgangspunkt i virksomhedskommunikationsforskning ønsker jeg nu at undersøge, hvordan vi taler om det at være doven, og hvordan det påvirker os og de organisationer, vi arbejder i. Derfor undersøger jeg følgende problemstilling:

PROBLEMFORMULERING

Hvordan påvirkes arbejdslivet af offentlige og private dovenskabsdiskurser, og hvordan kan organisationer modarbejde blokerende mentale modeller om dovenskab på arbejdspladsen?

VIDENSKABSTEORETISK STÅSTED

Selvom en undersøgelse af et konkret fænomen som dovenskab snildt kunne lægge op til en fænomenologisk tilgang, er hele artiklen gennemsyret af og udarbejdet efter Situationel Dialektisk Videnskabsteori (SDV) udviklet af Julia Rytter Dakwar, Anne-Christine Rosfeldt Lorentzen og Flemming Smedegaard (Dakwar et al., 2017). SDV bygger på i alt ni antagelser hvoraf antagelse 1: ”Teori og praksis fordrer hinanden” og antagelse 9: ”Situationel dialektisk videnskabsteori er multiperspektivisk” er rammesættende for hele teorien (Dakwar et al. 2017, s. 4). Alle antagelser bevæger sig på et kontinuum af modsætningsforhold og er således *dialektiske* og uden slutpunkt (ibid.).

Inspireret af hermeneutikken betragter SDV (jf. antagelse 2: ”Del og helhed hænger uløseligt sammen”) det forskende subjekt som del af forskningsfeltets helhed (Dakwar et al., 2017, s. 9). Dakwar et al. tilslutter sig hermeneutikkens tankegang om, at ”vi som subjekter ikke kan få objektiv viden om det foranderlige” og at vi må ”forstå gennem fortolkning” (Dakwar et al., 2017, s. 9). Dog tilføjer forfatterne den vigtige distinktion, at subjektiviteten befinder sig på et dialektisk kontinuum mellem subjektivitet og objektivitet, som man situationelt bevæger sig imellem. Afgørende for SDV er, ligesom i pragmatismen, hvorvidt den opnåede erkendelse om helheden er et nyttigt redskab i praksis (Dakwar et al., 2017, s. 13). Den forståelse af subjektets situationelle rolle på et dialektisk kontinuum for erkendelse er indgroet i min forståelse af viden, hvorfor valget af SDV frem for fænomenologi eller hermeneutik virker indlysende for mig. Bevidstheden om, at valg desuden fører til fravalg, er yderligere en vigtig faktor at have in mente, når man arbejder situationelt dialektisk.

Udover forfatternes rammesætning i form af antagelse 1 og 9, udgør antagelse 3: ”Forbundne sagsforhold påvirker gensidigt hinanden” en afgørende ramme for indeværende artikel. Ud fra en situationel dialektisk diskursanalyse argumenterer jeg for, at den måde, hvorpå vi omtaler dovenskab i privatlivet, påvirker den måde, vi agerer i vores arbejde i virksomheder og organisationer. Der opstår således et uløseligt dialektisk kontinuum mellem det private og det offentlige, der gensidigt påvirker hinanden.

Antagelse 4: ”Fortid, nutid og datid hænger sammen” og 5: ”Her, nærhed og fjernhed hænger sammen” er ligeledes afgørende for den måde, jeg vælger at undersøge dovenskabsfænomenet på. Globaliseringen, industrialiseringen og reformationens indflydelse på historien og den ”vestlige verdens” sammensmeltning gør, at diskurser ofte ligner hinanden i Danmark og resten af den kristne, vestlige

verden. Det udgør mange forskellige dele af helheden ”dovenskabsdiskursen” (jf. Antagelse 2: ”Del og helhed hænger sammen”) så her, nærhed og fjernhed hænger sammen både i fortiden, nutiden og fremtiden.

Antagelse 8: ”Tilfældighed og forudsigelighed eksisterer side om side”, inspireret af Ralph Staceys teori om responsive processer, der involverer forudsigelige uforudsigeligheder og uforudsigelige forudsigeligheder (Dakwar et al., 2017, s. 9), betyder i dette tilfælde, at dovenskabsbegrebets betydning er formet af en række uforudsigelige såvel som forudsigelige historiske begivenheder og sociologiske fænomener, der har givet kædereaktioner inden for både religion, arbejdsmarked, lokale og globale samfund, politik og meget mere, hvilket jeg uddyber i mit teoriafsnit.

FEMINISME OG QUEERTEORI

Et aspekt af videnskabsteorien, der hænger uløseligt sammen med erkendelse for mig, er *feminisme* og *queerteori*. Ifølge feministiske organisationsteoretiker Joan Acker er alle organisationer iboende maskuline (Acker, Hierarchies, jobs, bodies: A Theory of Gendered Organizations, 1990). De er lavet af mænd og til mænd og det gælder også for academia. Eftersom universiteter blev etableret forbeholdt mænd, er meget af den eksisterende forskning, vi i dag har adgang til, lavet af mænd. Feminismen går imod favoriseringen af et enkelt køn og plæderer for, at alle køn er lige og bør have lige rettigheder og muligheder i livet. *Queerteori* anerkender de magtstrukturer, der er forbundet med patriarkatet, hvor den hvide, heteroseksuelle, ciskønnede mand lever med det mest privilegerede udgangspunkt. I ”Inequality Regimes” argumenterer Acker for de forskellige demografiske faktorer, der udgør den største ulighed medarbejdere imellem i en organisation (Acker, Inequality Regimes: Gender, Class and Race in Organizations, 2006). *Intersektionel feminisme* anerkender således de *intersektioner*, man kan blive dobbeltmarginaliseret på som fx neurofunktionsniveau og køn eller seksualitet og etnicitet. Som intersektionel feministisk forsker har jeg derfor særligt den kønslige ubalance, men også andre marginaliseringer for øje i min anvendelse af teoretikere og min indsamling af empiri, samt at jeg selv altid vil have forudindtagelser.

LITTERATURREVIEW

Selvom dovenskab kan undersøges og er blevet undersøgt på tværs af humaniora, naturvidenskaberne og samfundsvidenskaberne, er forskning om selve fænomenet sparsom. Ordet ”doven” indgår ofte i artikler og undersøgelser om bestemte tendenser – fx i software-engineering, hvor slutbrugerens dovenskab konstant bliver holdt for øje i udviklingen af ny teknologi, eller i sundhedsvidenskabelige artikler, der handler om diabetes og hvordan man motiverer de ”dovne” patienter til mere motion. Hvad dovenskab egentlig er, hvorfor dovenskab er en negativ ting og især hvilken rolle vores opfattelse af dovenskab spiller i Danmark og for danskere på arbejdsmarkedet, er hidtil nærmest uudforskede emner. De konkrete forklaringer på, hvad dovenskab er, har jeg fundet i antologier og encyklopædier, der ikke indeholder specifikke neurologiske eller psykologiske forklaringer på oplevelsen af at føle sig doven, hvorfor disse er inkluderet i teori afsnittet. Litteraturreviewet gennemgår relevante internationale såvel som nationale undersøgelser af dovenskabsfænomenet set ud fra psykologien og samfundsvidenskaberne. Hvert afsnit er dedikeret til en artikel eller et studie og skal således læses uafhængigt af hinanden.

PSYKOLOGI

The Conception of Laziness and the Characterisation of Others as Lazy

Thomas Madsen fra Center for Kulturpsykologi på Aalborg Universitet undersøger i sin artikel ”den almene konsensus om konceptet ”dovenskab”” (min oversættelse) (Madsen, 2018, s. 288). Han beskriver tre psykologiske perspektiver på dovenskab – *narrativized folk psychology*, *information processing perspective* og *social representation theory* – og henviser til et dansk studium, der undersøger unge danskeres valg om at forblive arbejdsløse. Ud fra disse perspektiver beskriver Madsen dovenskab som: “A reductionist explanation why others are not acting as expected, with the purpose of making the act of not acting as expected more comprehensible” og konkluderer, at selve karakteriseringen af andre mennesker som værende dovne i virkeligheden siger mere om den karakteriserende end den karakteriserede (ibid.).

Group Laziness: The Effect of Social Loafing on Group Performance

Ying et al. fra Renmin University of China undersøgte i 2014 den effekt, *social loafing* har på gruppeperformance. *Social loafing* bliver beskrevet som: “a phenomenon in which people exhibit a sizable decrease in individual effort when performing in groups as compared to when they perform alone” (Ying et al., 2014, s. 465). Der bliver således skabt lighed mellem lav arbejdsindsats og dovenskab,

hvor *social loafing* bliver sidestillet med gruppedovenskab (Ying et al., 2014). Ved at udvikle et Social Loafing Tendency Questionnaire (SLTQ) og derefter at måle ”high social loafing tendency (HSLT)”-grupper og ”low social loafing tendency (LSLT)”-gruppers produktivitet, konkluderede de, at grupper med tendens til høj *social loafing* præsterede værre end grupper med lav tendens til *social loafing* (ibid.). Forfatterne argumenterer for, at SLTQ er anvendelig i det virkelige liv og med fordel kan bruges af organisationer og uddannelser, inden større gruppeprojekter bliver startet (ibid.).

Procrastination and Laziness Rates Among Students with Different Academic Performance as An Organizational Problem

Denis Dautov undersøger i sin artikel grundene til studerendes dovenskab og overspringshandlinger samt hvordan disse grunde varierer mellem low-performing studerende og high-performing studerende (Dautov, 2020). Forfatteren diskuterer forskellige definitioner på dovenskab og overspringshandlinger og konkluderer ud fra dem deres egen definition:

Laziness makes students postpone the decision on starting to work, while procrastination leads to putting off the work itself, as the decision on its necessity has already been made. Thus, the nature of laziness is strategic, as it determines whether there is an intention to perform the activity (Dautov, 2020, s. 8).

Rachel Tenne, som han selv refererer til, argumenterer dog for, at overspringshandlen kan dække over både udskydelse af beslutningstagning og udskydelse af udførelse af selve arbejdet (Dautov, 2020, s. 3). Når han skriver: ”The research outcomes allow us to conclude that the main difference between these phenomena lies in the starting point of their appearance” lige efter sit litteraturreview, er det ikke tydeligt, om han mener sin egen research eller den eksisterende forskning.

SAMFUNDSVIDENSKAB

Stereotypes and welfare attitudes: a panel survey of how ‘poor Carina’ and ‘lazy Robert’ affected attitudes towards social assistance in Denmark

Troels Fage Hedegaard fra Institut for Politik og Samfund på Aalborg Universitet udfordrer i sin artikel medieteoretikeres konsensus om, at mediernes dækning af sociale ydelser kan have indflydelse på offentlig opbakning (Hedegaard, 2014, s. 139). Samtidig udfordrer han den statistik, der viser, at folks holdning til sociale ydelser ikke blev signifikant mere negative efter ”Fattig-Carina”- og ”Dovne

Robert”-sagerne i hhv. 2011 og 2012 (Hedegaard, 2014, s. 140ff). Begge sager omhandlede kontant-hjælpsmodtagere og bliver uddybet i analysen.

Hedegaard undersøger vha. fire teser, om respondenternes holdninger er blevet forstærket uanset om de var positive eller negative til at starte med, og konkluderer, at holdningerne ikke ændredes fra positiv til negativ, men snarere blev mere endnu polariseret. 24% af respondenternes holdninger blev mere negative, 15% mere positive og 61% ændrede ikke holdning (Hedegaard, 2014, s. 152). Det betyder, at i alt 39% af respondenterne blev mere bekræftet i deres holdninger om sociale ydelser, efter at have hørt om ”Fattig-Carina” og ”Dovne Robert”. Hedegaard ser desuden et sammenfald mellem egalitære værdier og positive holdninger over for sociale ydelser og anti-egalitære værdier og negative holdninger (ibid.). Undersøgelsen er relevant for indeværende artikel, da den giver indblik i den offentlige konsensus om offentlige ydelser ud fra enkeltpersonssager, hvoraf jeg inkluderer den ene om ”Dovne Robert” i min analyse.

Laziness or liberation? Labor market policies and workers’ attitudes toward employment flexibility

Lena Hipp fra WZB Social Science Center Berlin i Tyskland og Christopher J. Anderson fra Cornell University i USA undersøger i deres artikel “Laziness or liberation? Labor market policies and workers’ attitudes toward employment flexibility” forholdet mellem arbejdsmarkedspolitikker og arbejdstagernes villighed til at gå på kompromis for at undgå arbejdsløshed (Hipp & Anderson, 2014). Hipp og Anderson konkluderer, at arbejdstageres fleksibilitet over for mulige jobs øges, når arbejdsløshedsydelse er så lave, at et hvilket som helst arbejde er at foretrække, mens afskedigelsesbeskyttelsens indflydelse er lavere (Hipp & Anderson, 2014, s. 345). Artiklen søger således at bidrage til forskningen ved at finde en balancegang mellem tilstrækkelige rettigheder for arbejdstagerne og så behageligt et sikkerhedsnet, at folk forbliver arbejdsløse. Titlen ”Laziness or liberation?” henviser til denne balancegang og tilskriver således den magelige arbejdsløse at være doven.

Selvom artiklen ikke undersøger arbejdstagernes formodede dovenskab, anser jeg forskningen for at være relevant, da den giver et godt billede af arbejdsmarkedssattituder – både forskernes syn på arbejdstagerne og arbejdsmarkedet og arbejdstagernes attitude over for arbejdsmarkedspolitikkerne i andre vestlige lande end Danmark (USA og Tyskland).

METODE

Min primære dataindsamlingsmetode er dokumentanalyse af avisartikler, læserbreve, hjemmeside-tekster, præsentationsmaterialer og tv-udsendelser.

DOKUMENTANALYSE

Dokumentanalysen er, ifølge Kenneth Lynggaard, der har skrevet kapitlet "Dokumentanalyse" i antologien "Kvalitative Metoder", den mest hyppigt brugte metode i samfundsvidenskaberne (Lynggaard, 2020, s. 185). Særligt sociologien har undersøgt og italesat dovenskaben som både individuelt og folkeligt fænomen, og fordi jeg netop selv er interesseret i den almene danske brug af dovenskabsbegrebet, vælger jeg at læne mig op ad de samfundsvidenskabelige traditioner. Ulempen ved dokumentanalysen er, at jeg ikke har mulighed for at styre indholdet på samme måde som et interview eller en spørgeskemaundersøgelse. Jeg har ikke mulighed for at spørge ind til deltagerens intentioner eller bede dem om at uddybe en udtalelse, og har derfor ikke mulighed for at give dem agens i besvarelsen af spørgsmålet om, hvordan de opfatter og bruger begrebet "dovenskab" både på og uden for arbejdspladsen. Jeg kan analysere mig frem til den diskurs, der bliver brugt, men uden at tilgodese deltagerens egentlige holdninger, hvilket kan virke hensynsløst over for de analyserede teksters forfattere.

Ydermere har jeg hverken adgang eller ressourcer til en repræsentativ mængde spørgeskemaundersøgelser eller interviews. Samtidig ønsker jeg at kortlægge den mere ubevidste, nonchalante omgang med ordet "dovenskab", hvilket i højere grad er muligt, når jeg undersøger avisartikler og tv-udsendelser, hvis formål var et helt andre end selve undersøgelsen af begrebet. I et interview eller en spørgeskemaundersøgelse ville deltagerne sandsynligvis mere aktivt tage stilling til deres holdning til og brug af ordet, og selvom jeg således fratager deltagerne deres agens, er det ikke deres intentioner, der er afgørende for denne artikel. Jeg vil undersøge hvad ordet "dovenskab" egentlig betyder, hvilken værdi vi diskursivt tillægger det og i hvilke arbejdsmæssige sammenhænge ordet optræder. Og når det er brugen af et ord, jeg vil undersøge, er det nærliggende at ty til tekster, der i sagens natur er fyldt med ord.

Infomedia

Efter at have fastlagt mit interesseområde, har dokumentanalysen desuden den fordel, at dataene er færdigproducerede og i mit tilfælde nemme at søge på. Jeg har primært brugt Infomedias elektroniske

mediarkiv og søgemaskine til dataindsamlingen, hvor jeg har søgt på ordene ”doven”, ”dovenskab”, ”doven + medarbejder”, ”ledelse + dovenskab”, ”doven + corona”, og ”doven + lockdown”, for at finde både generelt repræsentative og samtidige kilder. Efter anbefaling af en medstuderende søgte jeg desuden på ”dovne robert” og ”på den 2. side”.

Ud fra denne søgnings resultater har jeg valgt følgende dokumenter:

- En pdf af Moderniseringsstyrelsens præsentation om: ”Håndtering af low performers i staten – Gå-hjem møde” fra et møde med fagforeningen HK den 10. og 27. oktober i Aarhus og København (HK, 2021).
- Artiklen ”Low Performers” af David Rehling i Information den 29. oktober 2016 (Rehling, 2016).
- Artiklen ”Antropolog om hjemmearbejde i banksektoren: Forestillingen om den dovne medarbejder er en myte” af Daniel Hedelund i Finans Watch den 21. april 2020 (Hedelund, 2021).
- Tv-udsendelserne ”På den 2. side” og ”Aftenshowet” fra 2012 (YouTube: Debat om dagpengeregler med Simon Bauer fra Min A-kasse, 2012) (YouTube: Robert Nielsen i Aftenshowet med Joakim B. Olsen, 2012).

Den Danske Ordbog

Udover ovennævnte dokumenter og tv-udsendelser, inddrager jeg Den Danske Ordbogs definition på dovenskab, samt ordbogens naboordssøgningsfunktion i min empiri (doven, Den Danske Ordbog, 2021). Eftersom en diskursanalyse beskæftiger sig med brugen og betydningen af ord, finder jeg det nærliggende at inkludere den officielt anerkendte betydning. Ordet ”dovenskab” bliver slået op i KorpusDK, som indeholder tekster fra forskellige danske kilder og rummer i alt 56 millioner ord. Det nyeste korpus er KorpusDK (2007), hvilket vil sige, at alle teksterne er fra før 2007. I 2007 var jeg kun 14, hvilket er 14 år siden, og jeg betragter dermed korpusset som mangelfuldt. Men fordi ordet og dets betydning kan spores meget længere tilbage end min empiri, anser jeg naboordsundersøgelsen for nyttig og værdifuld på trods af dens mangler.

AUTOETNOGRAFI

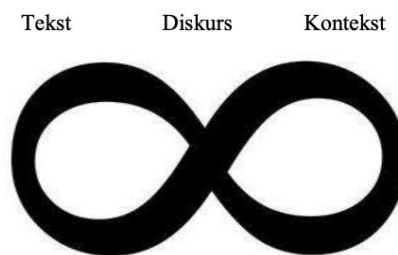
Da indeværende artikel i høj grad udspringer af mine egne oplevede erfaringer med dovenskabsstigmatiseringen, vælger jeg at inddrage disse erfaringer som autoetnografisk forskning. De autoetnografiske data udgør den mindste del af min empiri, da de gælder som løbende perspektivering af

analyseresultaterne, frem for data der i sig selv analyseres. Jeg vælger alligevel at dedikere et metodeafsnit til autoetnografien, da det stadig er relevante data for forskningsprojektet, og for at italesætte mine egne forudindtagelser og fraværende objektivitet. Modsat fænomenologer, betragter jeg som SDV'er mig selv som del af helheden i mit forskningsfelt (jf. antagelse 4 i SDV). Charlotte Baarts beskriver i sit kapitel "Autoetnografi" etnografiens udvikling til også at rumme autoetnografi ved at "etnografen ikke blot fokuserede på de studerendes erfaring, men også koncentrerede sig om sin egen erfaring i felten" (Baarts, 2020, s. 205). Autoetnografi dækker over forskning, der inddrager forskerens egen introspektion, hvor de kan gøre sig selv til "genstand for observation, refleksion og undersøgelse", samtidig med ekstrospektionen af det studerede og dets kontekst (ibid.). Baarts tager desuden højde for den kritik, autoetnografien har været udsat for, som primært har været, hvorvidt autoetnografien bidrager med interessant og nyttig viden for andre end etnografen selv, samt hvor valid denne viden egentlig kan være, når kilden er etnografen selv (ibid.). Validiteten i mine levede erfaringer som person med uopmærksom ADHD ligger i, at ingen ved bedre end jeg selv, hvordan *jeg* har oplevet, følt og opfattet dovenskabsdiskursen og hvorvidt den har virket stigmatiserende for mig. Selvom følelser er en stor del af særligt sociologisk og psykologisk forskning, har de en tendens til at blive overset som valid kilde i en stræben efter en objektivitet, der kan være umulig at opnå. Da jeg ser følelser som valid informationskilde, vælger jeg netop at inddrage dem.

ANALYSEMETODE

Til besvarelsen af første del af min problemformulering anvender jeg Situationel Dialektisk Diskursanalyse (Dakwar et al., 2018), fordi analysemetoden med sine syv forskellige tilgange, giver mig mulighed for at afdække flere aspekter af dovenskabsdiskursen end traditionelle diskursanalysemetoder og således være multiperspektivisk (jf. antagelse 9 i SDV). Ved at væve pragmatik, semiotik, receptionsteori, socialsemiotik, dialektisk lingvistik og retorik ind i hinanden (Dakwar et al., 2018, s. 5) bliver diskursanalysen mere nuanceret, da hver tilgang belyser noget særskilt i en diskurs. Samtidigt er diskursanalyser udtømmelige og mine resultater er derfor ikke et endegyldigt svar på, hvad dovenskab er, men snarere hvordan det danske samfund italesætter dovenskab på og uden for arbejdspladsen i dag og i den data, jeg har samlet.

Jeg betragter diskurser ud fra antagelse 6 i SDV: ”Kendsgerninger og værdier er to alen af samme stykke”, eftersom den måde, vi omtaler et fænomen på, afspejler vores værdier og holdninger til fænomenet. En liberal politiker vil eksempelvis tale om ”høje skattetryk” for den enkelte borger, mens en socialistisk politiker kalder det for ”skatteydelser, der kommer fællesskabet til gode”.



Figur 1 - Dakwar et al.'s flowmodel for diskurs

MENTALE MODELLER

I min situationelle dialektiske diskursanalyse vælger jeg at inddrage Senges begreb *mentale modeller* som teoretisk udgangspunkt. Jeg tilføjer således ikke en ny tilgang til SDD, men bruger snarere SDD til at opspore og identificere *mentale modeller* i diskurserne.

Den amerikanske organisationsforsker Peter Senge udviklede i 1990 konceptet om ”den lærende organisation” og udgav bogen ”Den Femte Disciplin” i hvilken han redegør for de fem discipliner en

organisation skal beherske, for at være en lærende organisation (Senge, 1990). Bogens titel henviser til den disciplin, Senge anser som den vigtigste, nemlig teamlæring (ibid.).

Senge beskriver *mentale modeller* som noget, alle medarbejdere og ledere har i og om en organisation og verden generelt. De er: ”dybtliggende indre billeder af, hvordan verden hænger sammen og fungerer, billeder, der begrænser os til kun at agere og tænke i kendte baner” (Senge, 1999, s. 155). *Mentale modeller* er den forestilling, vi har om, hvordan verden er og bør være. Det kan være i form af ”simple generaliseringer [...] eller [...] komplekse teorier” (ibid., s. 156). Senge argumenterer desuden for, at *mentale modeller* ikke blot er passive billeder i vores hoveder, men at de er aktive og at det er dem, vi handler ud fra (ibid.), hvilket desuden stemmer overens med antagelsen om, at kendsgerninger og værdier er to stykker af samme alen i SDV (Dakwar et al., 2017, s. 1).

Ifølge Senge kan hele virksomheder og endda brancher udvikle ”kroniske misforhold mellem mentale modeller og virkeligheden” (Senge, 1990, s. 157), hvorfor jeg ikke anser det som usandsynligt, at endnu større befolkningsgrupper som Danmark eller endda hele den kristen-vestlige verden kan udvikle en fælles *mental model* om et fænomen – i dette tilfælde dovenskaben.

TEORI

”DOVENSKAB – EN FORBIGÅET FØLELSE I FORSKNINGEN” AF MICHAEL HVIID JACOBSEN

”Til trods for sin uomtvistelige udbredelse, er dovenskab dog formentlig en af de mindst beskrevne følelser i følelssociologien” (Jacobsen, 2015, s. 416). Sådan starter danske sociolog Michael Hviid Jacobsen sit kapitel om dovenskab i den sociologiske antologi ”Hverdagslivets følelser”. Jacobsen bekræfter mig dermed i, at dovenskaben er forholdsvist udforsket på nogle områder og i dette tilfælde følelssociologien. Ved første øjekast undrer det mig desuden, at dovenskaben indgår i en bog om følelser som skyld, skam, lykke og kærlighed. Jacobsen selv anerkender, at det kan diskuteres hvor vidt dovenskab overhovedet er en følelse eller ej (Jacobsen, 2015, s. 417, 419). Han uddyber, at det både kan betragtes som en individuel følelse og som et sociologisk fænomen, som fx Ying et al.’s undersøgelse om ”social loafing” og gruppedovenskab (Ying et al., 2014). Dovenskab kan, ifølge Jacobsen, klassificeres som følelse, fordi den:

Befinder sig i spændingsfeltet mellem individuelle, fysiologiske som psykologiske, dispositioner og mere overordnede samfundsmæssige og kulturelle opfattelser og vurderinger (Jacobsen, 2015, s. 419).

Kapitlet rummer en grundig gennemgang af forskellige perspektiver på dovenskaben, samt Jacobsens egne klassificeringer af forskellige typer dovenskab. Ifølge Jacobsen kan dovenskab defineres som: ”en følelse, der tidsmæssigt kan variere fra kortvarig til langvarig/kronisk, som kan være destruktiv eller kreativ og opfattes som enten et privilegium eller et problem” (ibid. s. 422). Selvom den definition ikke beskriver hvordan det føles ”at være doven” på et psykisk eller fysiologisk niveau eller hvad dovenskab egentlig er, opsummerer den Jacobsens overordnede pointer om dovenskab som fænomen og dets negative stigmatisering.

Jacobsen beskriver dovenskabsbegrebets dannelse og vores brug af det i dag ved at gennemgå forskellige aspekter, der har og har haft størst indflydelse på det såsom kristendommen, litteratur og populærkultur, psykologi og sociologi.

Arbejdernes dovenskab

Den mest relevante forskning for indeværende artikel er i arbejdslivet og organisationspsykologien. Udover at producere motivations- og trivselsteorier, har forskningen vist, at selvom arbejdet er blevet del af vores identitet og behovstilfredsstillelse, har vi også brug for tid væk fra arbejdet, hvor vi slapper af og nyder friheden (Jacobsen, 2015, s. 433f). Jacobsen henviser til studier, der viser, at nogle mennesker endda udviser ”dovenskabsaversion”, foretrækker at være aktive og tilsyneladende ”har behov for at retfærdiggøre dovenskab, hvis de skulle tilvælge den” (Jacobsen, 2015, s. 433). Det fremgår dog ikke tydeligt, hvilket studium, han refererer til. Et andet studium fra 2010 om college-studerende viste, at de opnåede en større følelse af lykke ved at arbejde end ved at være ”dovne”, selv hvis de havde valget (ibid.).

”Tom travlhed” og ”tom arbejdstid” har været stadigt mere omdiskuteret de seneste år, især efter udgivelsen af ”Pseudoarbejde” af Dennis Nørmark og Anders Fogh Jensen her i Danmark. Roland Paulsen, svensk sociolog, skrev i 2013 sin ph.d.-afhandling om netop den ”tomme arbejdstid” og konstaterer, at de kontoransatte, han interviewede, faktisk bruger uforholdsmæssigt meget tid på ”at dovne” de dage, de har for meget tid til deres arbejdsrelaterede opgaver. Han argumenterer for, at begrebet ”tillært arbejdsomhed” bør suppleres med begrebet ”tillært dovenskab”, der beskriver ”den stille politiske modstand mod et uretfærdigt arbejdsregime”. Flere virksomheder i Danmark, herunder IIH Nordic, har taget denne nye viden til sig med en fire-dages-arbejdsuge og større implementering af flextid, og rapporterer færre sygedage, bedre arbejdsliv og gladere, bedre performende medarbejdere (4-dages Arbejdsuge, 2021).

Neuropsykologiske studier viser, at hjernen i den såkaldte *vågne hviletilstand* stadig er aktiv. Selvom kroppen forholder sig helt i ro, kan tankerne vandre, og man kan opnå en tilstand af ”konstruktiv indre refleksion”, hvilket igen viser, at fysisk inaktivitet ikke nødvendigvis og udelukkende er noget negativt (Jacobsen, 2015, s. 434).

Kapitalismens dovenskabsfordømmelse

Kapitalismen er ligeledes emne for debat hos teoretikere, herunder tyske filosof og økonom Karl Marx, der var berømt antikapitalist og plæderede for et kommunistisk samfund. Hans kritik af dovenskaben gik på aristokraterne og borgerskabet, der ”uberettiget og passivt tilegnede sig frugten af andres – proletariatets – kreative arbejde” (Jacobsen, 2015, s. 440) og skabte økonomisk splid i

samfundet. Marx' svigersøn, Paul Lafargue, skrev i 1880 essayet "Retten til dovenskab", der gik skridtet videre i kampen for den antikapitalistiske, individuelle frihed. Fælles for de omtalte teoretikere er, at de betegner vores samfund som et "arbejdssamfund" og at de fordømmer dovenskaben (Jacobsen, 2015, s. 440). De amerikanske kapitalister Benjamin Franklin og Henry Ford – hhv. politiker og embedsmand – mente, modsat Marx, at enhver, der ikke arbejdede, var doven, og at det var en negativ, umoralsk kvalitet (ibid.). Ifølge Jacobsen er det sidstnævnte kapitalistiske tankegang, der har overlevet i dag – også i Skandinavien - og ifølge Weber skyldes dette overgangen fra religiøs moral til kapitalistisk moral (Jacobsen, 2015, s. 441; Weber, 1920; 1986). Vi er præget af moralsk pligt og samfundssind, når vi dømmer de "dovne", der ikke arbejder eller betaler skat på lige fod med alle andre.

Dovenskab som dødssynd

De syv dødssynder, *hovmod, griskhed, nydelsessyge, misundelse, fråseri, vrede og dovenskab*, stammer ikke fra selve biblen men fra munken Evagrius Ponticus, der i det fjerde århundrede skrev om "de otte onde tanker", der, udover de ovenstående syv, inkluderede stolthed. Pave Gregorius den Store omskrev dem til de syv dødssynder og fjernede dovenskab fra listen, eftersom han værdsatte det kontemplative liv og mente, at særligt eftertænksomme personer hæmmedes af tvungen aktivitet, mens særligt aktive mennesker trivedes i arbejde og ville lide af inaktivitet (Thomas Aquinas, s. 297p). I 13. århundrede genoptog Thomas Aquinas dovenskab i listen, og således opstod de syv dødsynder som vi kender dem i dag. I 1589 udgav tysk-katolske biskop og hekseforfølger Peter Binsfeld en liste over dæmoner og de synder, de var tilknyttet, herunder dæmonen Belfegor, der fristede med dovenskab. Dødssynderne er særligt fremtrædende i den katolske kirke, men budskaber om dovenskabens synd florerer også i det nye testamente og dermed protestantismen. Jacobsen uddyber dog ikke dovenskabens rolle i protestantismen yderligere end med følgende sætning:

Op igennem historien skete der således to tæt forbundne ting i forhold til dovenskaben (sloth)¹. For det første sekulariseredes dovenskaben – den blev til økonomisk snarere end blot religiøst tema, og for det andet åndeliggjordes arbejdet, hvorved arbejdet blev betragtet som en særligt besjælet aktivitet (Jacobsen, 2015, s. 424).

¹ "sloth" henviser til dovenskabsbegrebets oprindelse på engelsk

Jacobsen koncentrerer sig derimod om filosoffer som Nietzsche, Hobbes, Locke og Kants beskæftigelse med dovenskaben og bevæger sig dermed væk fra det religiøse og over i det filosofiske. For at nå et spadestik dybere i den kristne forståelse af dovenskaben, supplerer jeg her med Max Webers teori om den kristne arbejdsetik.

Fra protestantisk til kapitalistisk etik

Den tyske sociolog Max Weber hævder i sin artikel "Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus" (1920), at reformationen i det 16. århundrede var med til at forme den kapitalistiske gejst i Tyskland (Weber, 1920;1986, s. 9). Så man dengang på beskæftigelsesstatistikker, blev det, ifølge Weber, tydeligt, at protestanterne i Tyskland sad på størstedelen af kapitalen. Protestanterne fik flere lederstillinger end katolikkerne, blev højere uddannet og tog flere videreuddannelser. Udover klassemæssige forskelle og lønforskelle mellem by- og landområder, skyldtes dette ifølge Weber, at protestantismen nu var flettet ind i alle institutioner og offentlige såvel som private sfærer i modsætning til katolicismen, der primært holdt sig inden for sine egne kirkelige rammer. Weber undersøger derfor protestanternes arbejdsetik og argumenterer for, at skriftemålenes afskaffelse i protestantismen betød, at troende ikke længere kunne få øjeblikkelig sikkerhed om, at de ville komme i himlen. Derfor blev alt arbejde helligt og det at arbejde flittigt var ens daglige indsats for at forblive værdig for himmeriget. Denne udvikling i helliggørelsen af alt arbejde startede hos calvinisterne, men spredte sig hurtigt til andre protestantiske grene (Weber, 1920;1986, s. 10). Siden blev betegnelsen "the protestant work ethic" (den protestantiske arbejdsetik), særligt udbredt i England og USA, og det er denne betegnelse, jeg bruger i min analyse, da jeg betragter det som samlebegreb for Webers mindre mundrette titel.

Man må yde, før man kan nyde

Weber undersøger desuden "kapitalismens gejst" og argumenterer for, at den først og fremmest er blevet formet af en kristen etos, der roser pligttopfyldende hårdt arbejde og økonomisk ansvarlighed, udelukkende fordi det er "det moralsk rigtige". I 1920 mener Weber, at den kapitalistiske gejst helt har afløst den religiøse etos, og at borgerskabets moralske kompas således ikke længere styres af kirkens konsekvenser, men statens (Weber, 1920;1986, s.64).

Mens kapitalistiske virksomheder vil skabe profit, er lønninger et sted virksomheden kan spare udgifter, og selvom tankegangen hidtil havde været, at "folket kun arbejder fordi og så længe det er

fattigt”, viste kapitalismens frembrud, at det ikke var motivation nok (Weber, 1920;1986, s.49). Arbejdet måtte altså være kernen i arbejderens identitet. Hvis ens job – på tysk ”Beruf” – bundede i en ”Berufung”, altså et ”kald”, fra gud, ville udførelsen af arbejdet have mere individualistisk betydning og give arbejderen mening med livet (Weber, 1920;1986, s.51). Ifølge Weber opstår denne meningsdannelse ikke på naturlig vis, men må være del af en folkelig opdragelsesproces, hvilket kapitalismen sørger for dagligt (ibid.).

Motivations-, trivsels-, og ledelsesteorier har lagt vægt på netop denne identificering med arbejdet. Den amerikanske psykolog Abraham Maslow skrev i 1954 bogen ”Motivation and Personality” og udviklede *behovspyramiden*, der illustrerer de behov, mennesket skal have opfyldt for at være tilfredsstillede (Maslow, 1954, s. 54ff). Pyramiden er opbygget således, at de mest basale behov er placeret i bunden af pyramiden, mens de intellektuelle og sværere opnåelige behov ligger i spidsen af pyramiden. Fra bunden er behovsrækkefølgen: *fysiske behov, sikkerhed, kærlighed/tilhør, påskønnelse og selvrealisering* (ibid.). Maslows *behovspyramide* er siden blevet en etableret del af motivations- og organisationsteori. Mange andre teoretikere har udover Maslow beskæftiget sig med motivationsspørgsmålet, herunder bl.a. Helle Hein, der har udviklet *de fire arketyper*, og således også med umotiveret adfærd. Jeg vil dog ikke tage mit teoretiske udgangspunkt i selve organisationsteorien, selvom det er det mest nærliggende for et forskningsprojekt inden for virksomhedskommunikation. Jeg vil derimod rette mit fokus mod diskurser både inden for og uden for organisationer på samfundsplan, da de gensidigt påvirker hinanden (jf. SDV). Samtidigt tager jeg højde for, at Webers tankegang om den *kapitalistiske gejst* synliggøres i motivationsteorier og desuden hverken er iboende negativ eller positiv.

Dovenskab som “label”

Ifølge amerikanske sociolog Stanford M. Lyman bliver mange af de syv dødssynder stadig betragtet som problematisk og som udtryk for en dårlig moral, herunder griskhed, misundelse og dovenskab (Jacobsen, 2015, s. 436). ”De dovne” ses som umoralske mennesker, der snyder og ikke bidrager til fællesskabet og betegnelsen er yderst negativ og nedladende. Det er en stereotyp identitet, vi tilskriver andre mennesker, når vi mener, de er for inaktive. Susan Watt uddyber i ”Encyclopedia of Personality and Individual Differences” hvad ”labels” er, og hvad det vil sige at give andre en label, hvilket jeg kommer nærmere ind på i senere afsnit (Watt, 2020). Jacobsen argumenterer løbende for, at det er de svageste mest marginaliserede grupper i samfundet, der bliver stemplet som dovne og hvis stigma har

størst konsekvenser for dem. Til de grupper hører bl.a. mennesker, der er hjemløse, indvandrere, bi-standsmødtagere, studerende, de unge generationer, folkepensionister og offentligt ansatte. Det er værd at tilføje, at stigmatiseringen især går ud over de indvandrere, der synligt adskiller sig fra resten af befolkningen, altså brune og sorte mennesker, kvinder, der bærer hijab eller niqab og mænd med turban eller anden religiøs påklædning. Nordeuropæiske og amerikanske hvide indvandrere skiller sig ikke ud af mængden i Danmark, og bliver således ikke udsat for racisme, hvorfor dovenskabsstigmatiseringen af især brune og sorte indvandrere fra Mellemøsten og Afrika er betydeligt større. Stereotypiseringen af sorte og brune mennesker som ”dovne” har særdeles racistiske rødder, der kan føres tilbage til imperialismen og slavegørelsen og bortførslen af tusindvis af afrikanere (Jacobsen, 2015, s. 438).

Dovenskab i popkultur

Jacobsen gennemgår også en række popkulturelle, litterære og kunstneriske perspektiver på dovenskab, og hvordan den har været behandlet og afbildet i løbet af tiden. Middelalderiske forfattere som John Milton, Dante Alighieri, Geoffrey Chaucer og Giovanni Boccaccio har især været præget af kristne motiver om synd og helvedet (Jacobsen, 2015, s. 426). Hollandske kunstmalerier fra det 15. og 16. århundrede skildrer ligeledes dovenskab i forbindelse med flammer og dårligdom, mens peruvianske maler Daniel Hernandez Morillos billede *Perezosa* (Den dovne kvinde) fra 1906 viser en kvinde i gennemsigtig chifonkjole, der ligger henslængt på en sofa (ibid.). Hendes perler i håret, den fine sofa hun ligger på og stoffet hun er iklædt taget i betragtning, er kvinden på billedet velhavende. Jacobsens fortolkning af ovennævnte malerier og kunstnere er, at dovenskab skildres som både ”synd og dumhed”, og som ”forfængeligt og forførerisk” (Jacobsen, 2015, s. 426). Rækkefølgen i Jacobsens opsummerende sætning om billedkunsten peger på, at han associerer brand, fordærv og døsende bønder med ”synd og dumhed”, og kvinden i chifonkjole med ”forfængeligt og forførerisk” (ibid.). Godt nok er hverken ”syndig” eller ”dum” *labels*, jeg gerne ville have sat på mig, dog er det iøjefaldende for mig som kvinde, at motivet med kvinden bliver set i et både nedværdigende og seksuelt lys, og at hun betragtes i relation til andre – dem hun tilsyneladende forfører – mens de mandlige motivers identitet ligger i dem selv, deres synd og deres arbejde. Jacobsen refererer i øvrigt ikke til kvindelige billedkunstnere.

I det 19. og 20. århundrede bliver de litterære tolkninger af dovenskab lidt mere alsidige, da bl.a. Charles Dudley Warner udgiver sit essay ”The Art of Idleness” i 1865 og Jenny Wren udgiver ”Lazy

Thoughts of a Lazy Girl” som opfølging på Jerome K.’ Jeromes essay ”Idle Thoughts of an Idle Fellow” (Jacobsen, 2015, s. 428). Hun er en af blot to kvindelige forfattere, Jacobsen nævner blandt talrige mandlige forfattere fra samme periode, og hun er den eneste, hvis køn direkte bliver italesat. Den anden kvinde er engelske forfatter Agatha Christie, der i sin selvbiografi proklamerer, at opfindsomhed ”direkte opstår af at være doven og muligvis også af at være luddoven – fra at spare en selv for besvær” (ibid.). Der er mange andre kvindelige forfattere fra det 19. og 20. århundrede, der beskæftiger sig med eller italesætter emnet ”dovenskab”, herunder navnlig Jane Austen, Emily Brontë, Mary Shelley og Louisa May Alcott, der endda har givet en af sine karakterer øgenavnet ”Lazy Laurence” (Alcott, 1868).

Jacobsens referencer til litteratur, kunst og popkultur er fortsat mandsdomineret, da han bevæger sig op i det 21. århundrede med eksempler på dovenskabstematikken i filmen ”Se7en” baseret på de syv dødssynder, Homer i ”The Simpsons” og The Dude i ”The Big Lebowski” hvis dovenskabsfilosofi er opkaldt efter ham selv og dermed bærer det iboende ekskluderende navn ”Dudeism” (Jacobsen, 2015, s. 430).

Der er to vigtige pointer, jeg ønsker at fremhæve ved at pointere de overvejende mandlige kilder:

- (1) For at få et billede af dovenskaben igennem tiden, bliver jeg nødt til at tage kilder af alle køn i betragtning. Det større repertoire af mandlige kilder skyldes udelukkende ekstremt patriarkalske lovgivninger og samfund, der ikke så kvinder på lige fod med mænd, hvorfor deres holdninger, kunst og intelligens blev overset. Det må være op til os at opsøge de historiske ikke-mandlige kilder, der trods alt blev udgivet, og det er endnu mere op til os at gøre det i dag, hvor alle køn er ligestillet ifølge lovgivningen.
- (2) Hvis Jacobsen repræsenterer virkeligheden med sine dovenskabsfortællinger fortalt af mænd, er der grundlag for at overveje patriarkatets indflydelse på dovenskabsdiskursen. Maskulinitet og maskuline værdier bliver ofte sidestillet med hårdt arbejde, konkurrence og styrke, hvorfor det ikke virker usandsynligt, at det modsatte – ”dovenskaben” – ses som anti-maskulint i et patriarkalsk samfund.

Psykologi og dovenskab

Amerikanske psykolog, Leonard Carmichael, udtalte i 1954 følgende om dovenskaben: ”Dovenskab er ikke et ord, der optræder i indholdsfortegnelsen i det fleste psykologibøger [...]” hvilket ifølge Jacobsen stadig er gældende for psykologibøger i dag, og jeg har selv haft svært ved at finde begrebet i psykologiske encyklopædier og bøger (Carmichael, 1954, i Jacobsen, 2015: 431f). Carmichael hævdede desuden, at det var psykologiens ”skyldige hemmelighed”, at man vidste langt mere om motivation end dovenskab (ibid.)

De bud på at forstå dovenskaben kommer bl.a. fra individpsykologien, der betragter det at være doven som en personligheds- eller bevidsthedstilstand. Dovenskab bliver generelt set som unormalt i psykologien, hvor det mentale aktivitetsniveau og motivation er lav, og når tilstanden bliver mere permanent, forbindes den, ifølge Jacobsen, med personlighedspatologier som at være introvert, asocial, narcissistisk eller med OCD og ”psykosociale dårligdomme som ADHD, søvnproblemer, depression og skizofreni” (Jacobsen, 2015, s. 432). Skizofreni er imidlertid en alvorlig psykisk sygdom (Psykiatrifonden: Skizofreni og andre psykoser, 2021) og ADHD en neuropsykiatrisk lidelse (ADHD-foreningen: Om ADHD, 2021), og selvom formålet med at sidestille de fire diagnoser er for overskuelighedens skyld, er det både misvisende og negligerende at give dem samlebegrebet ”psykosociale dårligdomme”. At lidelserne kan medføre lavere energiniveauer og perioder af inaktivitet bliver dog bakket op af diverse sundhedsfaglige kilder (ibid.).

Det man med rimeligt belæg har kunnet konstatere er, at længerevarende inaktivitet (såkaldt ”dovenskab”) kan give alvorlige følgesygdomme som fedme, hjerte-kar-sygdomme, ensomhed, depression eller suicidal adfærd (Jacobsen, 2015, s. 433).

Engelske psykiater Neel Burton betragter, ligesom størstedelen af forskerne repræsenteret i mit litteraturreview, sammenhængen mellem dovenskab og ”procrastination”, som vi på dansk lidt misvisende kalder for ”overspringshandling”, selvom handlinger ofte netop er fraværende. Han ser ikke dovenskaben som noget iboende negativt, og forklarer den tværtimod som evolutionært fænomen, der har lært os mennesker at ”energibespare” og slappe af på en måde, som vores forfædre aldrig har kunnet pga. den konstante overlevelsestilstand (Jacobsen, 2015, s.433). Ifølge Burton kan dovenskaben dog også føre til negative konsekvenser som ”moralisk fordærv eller fattigdom” (ibid.).

Amerikanske kliniske psykolog Jenna Baddeley udfordrer antagelsen om, at dovenskab skyldes deciderede psykiske lidelser og argumenterer for, at den kan forebygge nogle af de andre følger af en moderniseret hverdag som stress og udbrændthed, fordi man giver sig selv og sin krop ro til at slappe af (Jacobsen, 2015, s. 433).

Jacobsens typologi

Jacobsen starter kapitlet ”Dovenskab” ud med en ”tentativ definition og typologi” af begrebet, men jeg vælger at afslutte indeværende afsnit med definitionerne som en slags konklusion på den eksisterende forskning og som opsamling på, hvordan dovenskab kan klassificeres.

De seks former for dovenskab, som Jacobsen typologiserer ud fra dimensionerne tid/varighed, nytte/produktivitet og social vurdering, er: *kortvarig dovenskab*, *kronisk dovenskab*, *destruktiv/kontraproduktiv dovenskab*, *kreativ/produktiv dovenskab*, *problematisk dovenskab* og *privilegeret dovenskab* (Jacobsen, 2015, s. 421f).

Kortvarig dovenskab er den inaktivitet, der ikke varer mere end et par timer og som både kan være produktiv og uproduktiv, selvom produktivetsniveauet sjældent har konsekvenser for individet eller samfundet, grundet den korte varighed. Denne type dovenskab er normal og betegnelsen er neutralt ladet.

Kronisk dovenskab er den kortvarige dovenskabs modstykke og er ofte grundet psykisk eller fysisk sygdom. Den er for det meste skadelig særligt for individet, både helbredsmæssigt og socialt, da denne type dovenskab er genstand for megen stigmatisering.

Destruktiv/kontraproduktiv dovenskab kan være både kort- og langvarig, og fokuserer i højere grad på nyttegraden, der i dette tilfælde er meget lav.

Modsætningen til *destruktiv/kontraproduktiv dovenskab* er den *kreative/produktive dovenskab*, som bl.a. Agatha Christie refererer til, når hun hævder, at de bedste opfindelser sker i dovenskaben. Produktiviteten foregår primært mentalt og er præget af refleksioner, dagdrømme og tankeeksperimenter (Jacobsen, 2015, s. 422).

Den problematiske dovenskab kan dække over både kort- og langvarig dovenskab samt destruktiv/kontraproduktiv dovenskab, mens begrebet bruges ud fra den sociale vurderingsdimension. Det er her stigmatiseringen og stereotypiseringen af andre sker, og hvor vi bestemmer, hvem der er doven.

Den privilegerede dovenskab tilfalder de bedst stillede mennesker i samfundet – altså de velhavende og magtfulde. Mens fattige menneskers arbejdsløshed ses som dovenskab, ses de mest privilegerede menneskers inaktivitet som et klogt valg baseret på dristige investeringer og god planlægning (Jacobsen, 2015, s. 422). På sociale medier kan dette ofte ses i form af ”self care”-posts, der viser de privilegeredes afslappende rejser, ansigtspleje, vindrikning og endda husholdningshjælp, og som hylder den plejende inaktivitet, der ganske vist tit er vigtig og gavnlig, men som sjældent er tilgængelig for folk i lavere socio-økonomiske klasser.

EN SITUATIONEL DIALEKTISK DISKURSANALYSE AF DOVENSKABSBEGREBET

ORDBOGENS DEFINITION

Selvom der kan være forskel på, hvordan man bruger et ord i praksis og hvad dets egentlige betydning er, starter jeg med at slå ordet ”doven” op i ordbogen for at se, hvilken betydning det Danske Sprognævn har vedtaget. Definitionerne ses i Figur 2.

The screenshot shows the online definition of the word 'doven' in the Danish Dictionary. At the top, it identifies 'doven' as an adjective (adjektiv) with the inflection '-t, dovne' and the comparative '(dovnere), dovnest'. It also provides the pronunciation '[ˈdøwən]' and the etymology 'norrønt dofinn 'slap, sløv' • beslægtet med døv'. Below this, the section 'Betydninger' (Meanings) lists three distinct senses. The first sense is 'uden lyst eller energi til at foretage sig noget; træt og ugidelig' (without desire or energy to do something; tired and dishonest), with synonyms like 'dvask', 'lad', 'sløv', and 'magelig'. It includes an example sentence: 'jeg laver aldrig lektier, er en blæksmatematik og 2 fysikrapporter bagud. Du kan ikke forestille dig hvor doven jeg er'. The second sense is 'som udføres, foregår eller bevæger sig langsomt, træt eller uden kraft og energi' (performed, occurs or moves slowly, tired or without force and energy), with synonyms like 'lad', 'sløv', and 'træg'. It includes an example sentence: 'Med lange, dovne tag lod hun børsten glide gennem håret'. The third sense is 'som har mistet sin smag og kraft' (which has lost its taste and strength), with synonyms like 'kønsløs', 'kraftløs', 'tynd', and 'fortyndet'. It includes an example sentence: 'maden var uspiselig, øllet dovent og kaffen udrikkelig'.

Figur 2 - Den Danske Ordbogs definition af "dovenskab"

Når man er doven, er man ifølge ordbogen i hvert fald langsom, træt og ugidelig. Jeg fortsætter undersøgelsen ved at klikke på ”naboord”-funktionen, der viser de ord, der hyppigst står til højre og venstre for søgeordet. Det korpus, Den Danske Ordbog automatisk slår til for ”doven”-naboordssøgningen, er Korpus90, hvilket altså vil sige at søgningen er lavet på tekster fra op til 1990. Det er meningen, at Korpus2000 samler både Korpus90 og Korpus2000, men vælger man i dette tilfælde Korpus2000, vises der ingen adjektiver og næsten ingen af de samme ord, som når man søger i Korpus90. Det ligner mere end teknisk fejl end en drastisk ændring i vores sprogbrug, og derfor fastholder jeg ordbogens forslag om at bruge Korpus90, der viser, at det hyppigst brugte naboord for ”doven”

er ”dumme” og har den højst mulige signifikans. Det næst hyppigste ord er adverbiet ”for” – altså ”for doven”. Naboordssøgningen viser, at dovenskab forbindes med dumhed og at det er en egenskab man kan have for meget af, selvom ordbogens definition af begrebet umiddelbart fremstår neutral og hverken er positivt eller negativt ladet. Det er således først i den sociale kontekst i naboordssøgningen at den negative ladning bliver tydelig. For et mere dybdegående praksiseksempel på den sociale brug af dovenskabsbegrebet som nedladende, analyserer jeg i det følgende sagen om ”Dovne Robert” fra 2012.

MENTALE MODELLER OM DOVENSKAB

I det følgende inddrager jeg Peter Senges begreb *mentale modeller* i min analyse, fordi jeg ser en fordel i at præcisere hvad det er, diskurser kan være med til at forme og opretholde, og hvordan disse *mentale modeller* blokerer for udvikling. Ud fra mit teoriafsnit vurderer jeg, at den danske dovenskabsdiskurs især er blevet formet af kristendommen, industrialiseringen og kapitalismen, mens velfærdssamfundet og offentlige ydelsers vurderinger af værdig og uværdig trang ligeledes har spillet en rolle (Weber, 1920; 1986; Jacobsen, 2015).

”Giv de ledige et los” – Om Robert Nielsen som doven syndebuk

Den 9. september 2012 blev danskeren Robert Nielsen interviewet af DR-journalist Jacob Rosenkrands i debatprogrammet ”På den 2. side”, fordi han havde været på kontanthjælp i over 10 år (YouTube: Debat om dagpengeregler med Simon Bauer fra Min A-kasse, 2012). Afsnittet hed: ”Må en ledig være kritisk?” og spørgsmålet blev stillet i relation til jobmuligheder for arbejdssøgende, hvilket både Robert Nielsen selv og de tre gæster i debatten blev bedt om at besvare. Gæsterne var journalist og forfatter Rune Lykkeberg, cand.merc. og debattør Kathrine Stampe Andersen samt kommunikationschef hos Min A-Kasse Simon Bauer. Robert Nielsen har desuden deltaget i en debat mod Joakim B. Olsen fra Liberal Alliance i Aftenshowet (YouTube: Robert Nielsen i Aftenshowet med Joakim B. Olsen, 2012).

I og med at Robert Nielsen er jobsøgende, orienterer analysen af de tv-udsendelser, han optræder i, sig naturligvis i højere grad efter privatpersonen Robert Nielsen end som medarbejder. De *mentale modeller*, jeg søger at identificere, kan til gengæld optræde både i Jobcentret som organisation og i endnu højere grad i mediernes gengivelser. Qua min helhedstilgang til organisatoriske diskurser, er medie billedet med til at forme *mentale modeller* både i og uden for organisationer.

Jacob Rosenkrands siger i starten af programmet ”På den 2. Side”, at han har lært, at ”velfærd i Danmark er for alle – ikke noget, man skal gøre sig fortjent til” (YouTube: Debat om dagpengeregler med Simon Bauer fra Min A-kasse, 2012; 00:25-00:30). Samtidig er han forarget over, at han og andre skatteydere skal betale for kontanthjælpsmodtageres indkomster. Han nævner også en fascination af politikere, der vil ”give de ledige et los” (ibid.; 00:35-00:39). *Billedsprog* som ”give et los”, ”tage sig sammen” og ”hanke op” går igen i størstedelen af min empiri, og jeg går løbende i dybden med disses betydning (Gade, Johnsen, & Mogensen, 2017). At ”give de ledige et los” er en aktiv og aggressiv energisk formulering for at få andre mennesker til at udføre en handling. Subjekt (politikere) udfører en aktiv materiel handling, der har til formål at overføre energien til objekt (de ledige). Rosenkrands’ spørgsmål om, hvis skyld det er, at mennesker som Robert Nielsen ikke er i arbejde, bliver implicit besvaret ved at placere ansvarsbyrden i sætningskonstruktionen. Når sætninger som ”tag dig sammen” bliver formuleret i imperativ, er der en tydelig autoritet bag udsagnet og når det bliver sagt i præsens som fx: ”de arbejdsløse skal lige hankes op”, bliver ”de arbejdsløse” til subjekt og ”hanke op” til finitum, hvilket gør dem til sætningens ”hovedperson” og dermed dem, der har ansvaret og byrden (Andersen & Holsting, 2015).

De arbejdssøgende mennesker bliver substantiveret til ”de ledige”. Det kan virke begrænsende og umenneskeligt, hvilket nemt kan undgås ved at omtale grupper af mennesker som netop det – *mennesker*, altså fx ”ledige mennesker”, ”arbejdsløse mennesker” eller ”mennesker i ledighed”. En anden løsning kan være at strukturere sætningen ud fra en materiel handling, der gør subjekt til aktør, fx: ”Robert Nielsen modtager kontanthjælp”.

Ifølge Robert Nielsen kan man undgå at få dette los, ved at have en positiv attitude på jobcentret. ”Hvis man skriver ansøgninger og gør, hvad man skal, kan man flyve under radaren, fordi så ser de dig som selvhjulpen” siger han (YouTube: Debat om dagpengeregler med Simon Bauer fra Min A-kasse, 2012; 24:39 – 25:27). Hvis jobcentret ser Robert Nielsen som selvhjulpent, selvom han ikke har haft fast arbejde i 10 år, kan det være udtryk for en *mental model* om, hvem der har behov for hjælp. Robert Nielsen, der gerne vil have et job, men ikke har fundet en passende virksomhed endnu, opfylder de formelle krav og har, om end han ikke afsluttede uddannelsen, læst på universitetet, og ser desuden ud til at være en fysisk rask person. Rune Lykkeberg giver udtryk for den samme *mentale model*, når han siger:

Dem, der har mindst brug for det, får mest fordi dem der ligesom er privilegerede og gode til at være deres egne advokater, der er gode til, som Robert, at få det optimale ud af systemet. At det kræver en vis kapital at blive behandlet ordentligt som svag i det her samfund (YouTube: Debat om dagpengeregler med Simon Bauer fra Min A-kasse, 2012; 24:12-24:29).

Lykkeberg beskriver Robert Nielsen som privilegeret nok til at kunne advokere for sig selv, selvom han er en af dem, der har ”mindst brug for det”. Samtidig anerkender han også, at Nielsen står ”svagt” i samfundet. Han bekræfter således, at det er bestemte egenskaber – eller mangel på samme – der bliver behandlet som svagheder og andre som styrker. Har man de ”stærke” egenskaber, bliver ens ”svage” egenskaber tilsyneladende overset eller bagatelliseret.

Den *mentale model* om de mennesker, der er værdigt trængende og har behov for hjælp, må således være folk, der ikke får skrevet og sendt ansøgninger, som ikke gør, hvad de skal, eller som har en synlig lidelse. Når den model ikke bliver opfyldt, sker der tilsyneladende et *abstraktionsspring* fra de få tilgængelige oplysninger til den generaliserende brug af *dovenskabslabelen* (Senge, 1990).

Labels

Hvis Robert Nielsens jobmangel ikke kan forklares med de *mentale modeller*, jobcentret har om jobsøgende, der har værdigt behov for hjælp, er årsagen tilsyneladende, at han er doven.

Den *mentale model* om dovenskab kommer især til udtryk i debatterne om Robert Nielsen, og første symbol ligger allerede i øgenavnet, der er opstået efter ”På den 2. side”-udsendelsen: nemlig ”Dovne Robert”. Robert Nielsen nævner kun sin dovenskab en enkelt gang i udsendelsen, der tager 28 minutter og alligevel er det det mærkat, der har sat sig på ham efterfølgende. Ifølge Susan Watts tiltrækker særprægede *labels* opmærksomhed og huskes bedre end generiske *labels*, der ikke skiller sig ud fra mængden (Watt, 2020). Hun forklarer desuden, at *labels* automatisk bliver givet ud fra de (ofte få) informationer, man har til rådighed om et menneske (ibid.). At Robert Nielsen har været arbejdsløs størstedelen af de sidste 11 år, reduceres således til én attribut, på trods af at han selv omtaler kvaliteten og manglen på værdighed og god tone på en arbejdsplads mere end nogen andre grunde til sin arbejdsløshed. Hans lejlighed ser rodet ud og det kan være en af grundene til, at den offentlige opfattelse af ham har været, at han må være doven – som han jo selv siger. Den særprægede, negative

label overskygger således alt andet i den offentlige hukommelse. Jeg vurderer desuden, at medierne sandsynligvis ikke havde givet Nielsen øgenavnet ”Dovne Robert”, hvis han ikke selv havde kaldt sig for et ”dovent svin”, for ikke at overtræde *bifaldshøflighedsmaksimen*. Ved at det er Nielsen selv, der har brugt den *label*, har han sat tonen for, hvad der er okay og hvad der ikke er.

Der kan imidlertid være mange grunde til, at man har et rodet hjem, bl.a. at man aldrig har lært at gøre rent og rydde op hjemmefra, eller fordi man har en lav energitærskel, eksekutiv dysfunktion eller decideret lider af hamstringsforstyrrelse (ADHD-foreningen: Om ADHD, 2021). Ofte er det lidelser, der ikke kan ses på folk og som mange mennesker heller ikke har kendskab til, hvorfor en nærliggende konklusion kan være, at personen simpelthen er doven, hvilket desuden virker selvforskyldt.

Hvorfor jeg ikke kan tage mig sammen

Udtryk som ”at tage sig sammen” og ”giv de ledige et los” negligerer desuden de udfordringer, den passive har med at udføre en aktivitet. Som person med den uopmærksomme type ADHD, er jeg hypoaktiv og har lav eksekutiv funktion, hvilket betyder et lavt energiniveau og udfordringer med at starte og færdiggøre selv de mindste opgaver, især hvis de virker kedelige eller svære for mig. Det skyldes blandt andet et underskud af dopamin i hjernen, hvilket ikke er noget, jeg ”bare kan tage mig sammen” for at producere. Det skal der medicin, daglige strukturer og motion til og de to sidstnævnte kræver enormt meget dopamin at udføre til at begynde med (ADHD-foreningen: Om ADHD, 2021; ICD-10: Classification of Mental and Behavioural Disorders, 2021). Det er udfordringer, som mange mennesker med depression, hjerneskader eller andre psykologiske eller neuropsykiatriske lidelser ligeledes oplever. Selvom tabuet om især angst og depression synes at lattes de seneste par år, er de konkrete udfordringer, jeg har, stadig forbundet med skam, fordi jeg netop ikke vil ses som uhumsk og doven, og det er noget, jeg hører mange andre mennesker med ADHD tale om (Lewinsky, 2021). Jeg oplever desuden, at der ikke er meget viden eller forståelse for det fra neurotypiske mennesker.

De knoklende, kristne ydere

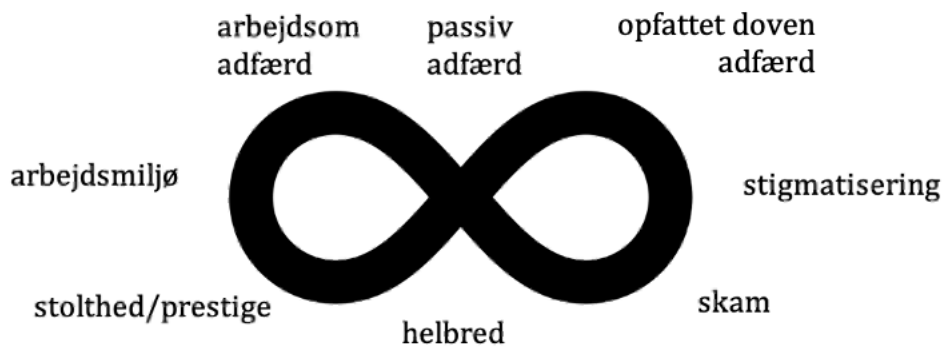
Ved at analysere brugen af begrebet ”dovenskab” og den måde, inaktivitet bliver omtalt på, analyserer jeg også til en vis grad vores måde at tale om arbejde på. Alle deltagere i programmet taler på et eller andet tidspunkt om det at arbejde, og især Kathrine Stampe Andersen og Simon Bauer bruger udtryk som ”at arbejde hårdt” og ”at knokle” dog fra to forskellige befolkningsgruppers synspunkt. Andersen, der mener at ”velfærdsstaten er kammet over”, synes ikke, at man kan tillade sig at være kræsen

som jobsøgende, ”så længe man lever af andre folks penge” (YouTube: Debat om dagpengeregler med Simon Bauer fra Min A-kasse, 2012; 07:27-08:00). Hun er desuden den første til at bringe betegnelserne ”nydere og ydere” på banen, der stammer fra ordsproget: ”man må yde før man kan nyde”. Ifølge Andersen har vores samfund nogle ydere, der arbejder og ”knokler en vis legemsdel ud af bukserne”, og nogle nydere, der tilsyneladende ikke gør det samme. Simon Bauer er uenig og argumenterer derimod for, at alle mennesker både er ydere og nydere, og fortæller, at mennesker uden arbejde ”bruger nemlig deres kræfter på at jage job” (YouTube: Debat om dagpengeregler med Simon Bauer fra Min A-kasse, 2012; 06:42-06:44). Robert Nielsen selv italesætter ligeledes sin tilstand som aktiv, søgende og pligtopfyldende, hvilket Rune Lykkeberg kalder for ”en overlevelsestrategi” og ”ikke et vindersystem” (YouTube: Debat om dagpengeregler med Simon Bauer fra Min A-kasse, 2012; 25:40).

Der er altså et udpræget fokus på det at arbejde og det at arbejde hårdt. Med afsæt i ”De Syv Døds-synder” i kristendommen og fremkomsten af ”den protestantiske arbejdsetik” argumenterer jeg for, at vi i Danmark anser selve arbejdet som moralsk overlegent, og at afslapning er noget, man aktivt skal arbejde sig frem til at fortjene. Dr. Price gengiver i sin bog ”Laziness Does Not Exist” både sin egen, sine venners og interviewdeltagernes oplevelse med overarbejde og stress og frygten for at blive stemplet som doven og endnu værre: frygten for at blive fyret. Selvom der er ligheder mellem Danmark og USA i forhold til overarbejde og attituden over for arbejde som moralsk overlegent, er der afgørende forskelle i arbejdslovgivningen og statssystemerne, der gør, at man som arbejder i Danmark er bedre stillet end i USA. Vi har ret til barsel, dagpenge eller kontanthjælp hvis vi bliver arbejdsløse, og har flere feriedage end arbejdere i USA, og vores statsbetalte sygesikring gør, at vi ikke er afhængige af vores arbejdsplads for god sygesikring. Vi har desuden et mere veletableret og stabilt netværk af fagforeninger, der sørger for at vores rettigheder bliver overholdt. Der er naturligvis undtagelser for dette, som da onlinesupermarkedet nemlig.com i april blev beskyldt for dårlige arbejdsforhold, bødeudstedelse til leverandører, der ikke overholder tidsplanen og dårlig betaling af medarbejdere (Pröschold, 2021). Stillinger, der i øvrigt overvejende blev besat af ikke-hvide indvandrere, som ifølge Bauer er de stillinger, der er sværest at udfylde, hvorfor de ofte går til folk, der ikke har adgang til andre jobs. Selvom de arbejdsforhold er uværdige og usunde, er de tilsyneladende mere værdige end at være arbejdsløs, hvis man følger Andersens ræsonnement.

Flowmodellen over dovenskabsdiskurser i relation til organisationer

På baggrund af ovenstående antager jeg qua min situationelle dialektiske tilgang, at arbejds- og dovenskabsdiskursens dialektiske modsætninger ligeledes ingen slutpunkter har, selvom yderpunkterne er *arbejdsom adfærd* og *opfattet doven adfærd*. I samme flow kan der forekomme andre dialektiske modsætninger som *skam* og *stolthed*, og *helbred*, som kan være både godt og dårligt. Faktorer som *arbejds miljø* og *stigmatisering* kan variere i positiv og negativ grad og kan have indflydelse på adfærden, der enten er *arbejdsom* eller *passiv* bliver opfattet som *doven*. Jeg har valgt at bruge begrebet ”arbejdsom” frem for ”aktiv”, selvom det egentlig er modsætningen til ”passiv”, fordi ”arbejdsomhed” efter min vurdering bedre giver udtryk for målrettet flid. Desuden præciserer ”arbejdsomhed” relationen til arbejdslivet og skaber associationer til en vending som ”hårdt arbejde”, mens ”aktiv” kan opfattes mere neutralt. Modellen bliver løbende uddybet og anvendt i resten af analysen.



Figur 3 - Flowmodel over dovenskabsdiskurser i relation til organisationer

DELKONKLUSION

Den situationelle dialektiske analyse af ”Dovne Robert”-sagen viser først og fremmest, at *dovenskabslabelen* bliver betragtet som nedladende. Den øjeblikkelige etablering af øgenavnet ”Dovne Robert” viser, at Robert Nielsens omtalte ”dovenskab” vægtede tungere i modtagelsen end noget andet, han havde sagt i interviewet. Jeg vurderer, at medierne ikke havde givet Robert Nielsen øgenavnet ”Dovne Robert”, hvis han ikke selv havde kaldt sig selv for ”doven”, fordi det havde overtrådt *høflighedsmaksimen* ”bifald”, hvilket jeg konkluderer, må betyde, at *labelen* ”doven” er så negativ, at den kan bruges på niveau med et skældsord. Robert Nielsens adfærd bliver til gengæld omfangsrigt kritiseret, hvorfor jeg vurderer, at *labelling* anses som brud på *bifaldshøflighedsmaksime*, mens kritik

af adfærd ikke gør. Jeg vurderer, at det skyldes en *antaget fælles mental model* for den moralske værdi i den beskrevne adfærd. Derfor kan *dovenskabslabelen* bruges som skældsord.

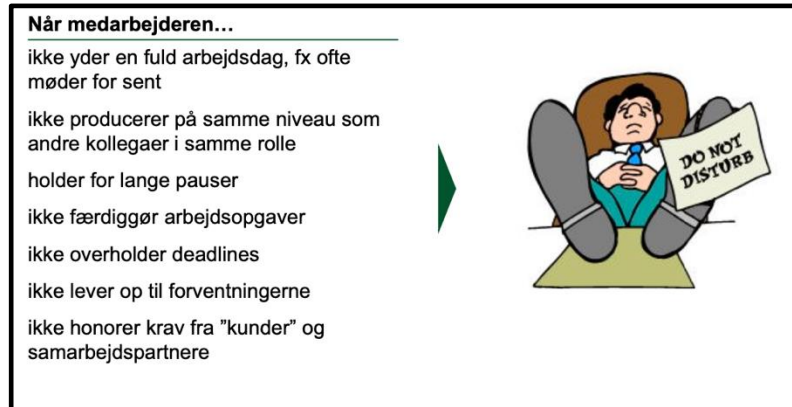
Rosenkrands efterspørger en opklaring af, hvis skyld det er, at mennesker som Robert Nielsen ikke er i arbejde. Jeg vurderer på baggrund af min socialesemiotiske analyse af den billedsproglige, aggressive sprogbrug er med til at placere skylden hos de jobsøgende. Denne placering af skyld negligerer alle de årsager til, hvorfor man kan udvise *opfattet doven adfærd*, såsom problemer i privat- eller familielivet, samt fysisk, psykisk eller neurologisk lidelse. Substantiveringen i ”de ledige” er med til at knytte menneskers identitet til deres arbejde, i og med at det, at de *ikke* har et job, bliver deres *identifikator*.

LOW PERFORMANCE ER DET NYE DOVEN

Moderniseringsstyrelsen, der i dag hedder Økonomistyrelsen, vakte i 2016 stor opsigt i medierne, da de præsenterede deres planer for håndtering af såkaldte ”low performere” i statslige organisationer. Avisen Information og adskillige andre aviser offentliggjorde et af de billeder, der blev brugt i styrelsens informationsmateriale, som viser en række ansatte, der ligger sovende hen over bordet. En PowerPoint-præsentation fra samme styrelse er tilgængelig på HK’s hjemmeside og er tilsyneladende blevet vist til et møde mellem fagforeningen og Moderniseringsstyrelsen (HK, 2021). Her vises lignende skildringer af de såkaldte low-performer-medarbejdere.

DEN IKONISK DENOTATIVE MEDDELELSE

HK’s hjemmesides præsentationsmateriale starter med en dagsorden, en præsentation af hvad der kan formodes at være den første oplægsholder – Sofie Plesner, chefkonsulent i Moderniseringsstyrelsen – og en model over ”god arbejdsgiveradfærd som ramme for arbejdspladskulturen” (HK, 2021). Dernæst følger en liste over kriterier, der kan være med til at identificere en ”low performer” i sin medarbejderstab (ibid.).



Figur 4 - Identificering af en "low performer"

Ved siden af listen fører en grøn pil hen mod en tegning af en mand i slips, der sover i sin stol med fødderne oppe på bordet, hvor der ligger et stykke papir. På skosålen er der klistret et papir, hvorpå der står "do not disturb" (ibid.).

DEN IKONISK KONNOTATIVE MEDDELELSE

I og med at tegningen er placeret ved siden af en liste over tegn på en "low performer", antager jeg, at den skal illustrere en medarbejder i en statslig organisation, der opfylder netop disse kriterier. Meddelelsen i tegningen udtrykker, at en "low performer" sover på arbejdspladsen og ikke vil forstyrres. Beskeden "do not disturb" er skrevet i imperativ og udtrykker dermed en vis autoritet over for læseren. Medarbejderen beder ikke om ikke at blive forstyrret, men beordrer det. Tegningen meddeler en laissez faire-attitude med medarbejderens foldede hænder over maven og skoene på bordet. De foldede hænder er et kropssprogligt tegn på afslappet- og magelighed, mens skoene på bordet er et mere direkte brud på etikette.

DEN LINGVISTISKE MEDDELELSE

Sammenhængen mellem teksten på venstre side og den ikonisk konnotative meddelelse i tegningen af en tilsyneladende sovende medarbejder er kun tydelig, fordi der (1) er en pil fra tekst til tegning og (2) læseren ved, at der er tale om en arbejdsplads og at man ikke sover, men arbejder på en arbejdsplads. Det afbildede stemmer derimod ikke overens med den skrevne tekst, hvor der intet står om sovende medarbejdere. Her handler det om passivitet og eller lavere grad af aktivitet end arbejdet kræver (fx "ikke producerer på samme niveau som andre kolleger i samme rolle") (HK, 2021). Selvom listen er forholdsvis kort og konkret, er der alligevel gjort brug af *indirekte sproghandlinger*,

der beror på forventningen om, at læseren er i stand til at afkode betydningen (Dakwar et al., 2018, s. 11). Derfor inkluderer jeg maksimeteorier fra SDD-tilgangen ”Diskurs som tekst i kontekst: Pragmatik” i dette afsnit, hvilket hjælper afkodningen af billedanalysens helhed. Den sætning, der er mest indirekte, er: ”Når medarbejderen ikke lever op til forventningerne” og det er min vurdering, at samarbejdsmaksimen *præsentation* ikke er lykkedes i denne sætning (Grice i Dakwar et al., 2018, s. 9). Ordet ”forventninger” er skrevet i bestemt form og fungerer som selvstændigt *komplement* til ”medarbejderen”.

Når	medarbejderen	ikke	lever op til	forventningerne
Adjunkt	Subjekt	Adjunkt	Finitum/Prædikator	Komplement

Figur 5 - sætningsanalyse (SFL)

Det er således ikke til at vide, hvis forventninger medarbejderen skal leve op til: er det ledelsens forventninger eller kundernes, som det eksempelvis er blevet ekspliciteret i sætningen lige oven for denne? Eller er det kollegernes forventninger eller snarere stillingens og jobkontraktens konkrete krav, der ikke bliver opfyldt? Eller er det de forventninger, afsenderen formoder ”vi alle sammen” har til, hvad der hører sig til på en arbejdsplads og hvad, der ikke gør? Hvis det ikke drejer sig om formelle forventninger, er der her tale om en *antaget fælles mental model* for, hvad ”man” gør og ikke gør på en arbejdsplads. Det er desuden et udtryk for styrelsens værdier jf. Antagelse 6 i SDV (Dakwar et al., 2017), der i dag stadig går igen på deres hjemmeside. Økonomistyrelsens mission er den samme som hele Finansministeriets og lyder således:

Finansministeriet giver regeringen det bedst mulige grundlag for at føre en sund økonomisk politik, der styrker vækst og produktivitet, sikrer effektivisering af den offentlige sektor samt fremmer en holdbar klima- og miljøudvikling (Økonomistyrelsen: Mål- og resultatstyring, 2021).

Styrelsen har også udgivet forskellige materialer til implementering af de fem styrings- og ledelsesdimensioner, de følger: klar strategisk retning, effektiv drift, datainformeret beslutningsstøtte, sammenhængende økonomistyring og tillids- og resultatorienteret kultur. I præsentationsmaterialet fra 2016 besvares spørgsmålet: ”hvordan belønner man så sine high performers?” med en lille comic af en leder, der siger: ”I keep increasing their workloads until their performances become average” (HK,

2021). Både i 2016 og 2021 er Økonomistyrelsens arbejdspladssdiskurs præget af arbejdet som moralsk overlegent over hvileperioder og tunge arbejdsbyrder vægtes tilsyneladende højt. Præsentationen fra 2016 er overvejende udarbejdet i forhold til det retslige perspektiv, lederen står overfor, når de skal håndtere en ”low performer” og kommunikationsaspektet af denne sensitive ledelsesopgave bliver slet ikke italesat. En af økonomistyrelsens fem ledelsesdimensioner i 2021 er ”tillids- og resultatorienteret kultur”, der ligeledes vidner om et effektivitetsfordrende arbejdsmiljø (Økonomistyrelsen: Tillids- og resultatorienteret kultur, 2021). Selvom styrelsen ønsker en kultur baseret på tillid mellem medarbejderne, har resultatorienteringen øjensynligt været en lige så vigtig værdi for kulturen jf. Antagelse 6 i SDV: ”Kendsgerninger og værdier er to alen af samme stykke” (Dakwar et al., 2017).

De andre beskrevne indikatorer for en ”low performer” er tydeligere og mere konkrete, dog kunne kriteriet ”holder for lange pauser” ligeledes ekspliciteres. Er pauser skrevet ind i arbejdskontrakten eller skal medarbejderen selv styre dette? Hvis sidstnævnte er gældende, handler det måske i højere grad om, hvorvidt arbejdsopgaverne bliver udført og af hvilken kvalitet. Hvis medarbejderen formår at aflevere et godt produkt, men ledelsen synes, man ”bør” holde færre pauser, er det igen et spørgsmål om *mentale modeller*, der med fordel kunne udfordres. Måske er det netop pauserne, der har givet medarbejderen ro og genopladning nok til at udføre sit arbejde godt og grundigt. I denne sammenhæng har resten af teksten naturligvis en afgørende kontekstuel rolle, og jeg formoder, at ledelsen ser efter flere end én af disse markører, når de identificerer ”low performere”.

MYTEN

Myten, der opstår i sammenfaldet mellem den lingvistiske og den ikonisk konnotative meddelelse er, at en ”low-performende” medarbejder ikke performer, fordi de sidder og sover på kontoret, og at de gør det af respektløshed. Myten modstrider den lingvistiske meddelelse, der beskriver andre indikatorer for en ”low performer”. I resten af materialet påpeger styrelsen desuden nogle af grundene til, at en medarbejder kan ende med at performe lavere end de plejer, såsom sygdom eller problemer i privatlivet. Der er opstået det, Senge kalder for et *abstraktionsspring*, altså at gå fra ”direkte observationer (konkrete data) til en generalisering, uden at afprøve bevægelsen” (Senge, 1990, s. 171). For selvom Moderniseringsstyrelsen har identificeret de adfærdsmønstre, der udgør en ”low performer”, laver de generaliseringer ud fra deres *mentale modeller* om, hvordan en ”low performer” egentlig ser ud. Det kan være svært at se årsagen til medarbejderens lavere arbejdsindsats, hvis det er grundet en

”usynlig” udfordring som fx psykisk sygdom, især hvis man som leder eller organisation ikke har tilstrækkelig viden om mentalt helbred. I stedet kan man komme til at ty til stereotypiseringer af det, man tidligere har set en person med en psykisk sygdom gøre og således opstår *abstraktionsspringet* fra data til stereotyp generaliseret *mental model*.

MODTAGERNE

Der er bred enighed blandt modtagerne af materialerne og senere også læserne af aviserne, der bragte historien, om hvilket budskab Moderniseringsstyrelsen sender: nemlig at ”low performere” i staten er dovne. ”Low performance” bliver opfattet som tom snak for ”dovenskab”, hvilket modtagerne bliver både forargede og sårede over. Dovenskab bliver omtalt med foragt, og det er tydeligt, at det er en egenskab modtagerne ikke vil have på sig, hverken som medarbejdere eller som mennesker.

Medarbejderne

DR udgav den 27. oktober 2016 et kort videoindslag fra nyhederne samt en artikel, hvor nogle af statens medarbejdere blev spurgt til deres opfattelse af styrelsens ”gå hjem-møder”. Heriblandt var Rita Bundgaard, formand for HK/Stat, der organiserer 31.000 statsansatte. Ifølge DR var Bundgaard ”meget utilfreds med kurset” og hendes konklusion var:

De [Moderniseringsstyrelsen] kalder dem [medarbejderne] jo for dovne. De siger rent ud, at der sidder ti procent af statens medarbejdere, som ikke leverer deres arbejdsopgaver. De er slet og ret dovne (Ingvorsen, 2016).

Selvom styrelsen ikke på noget tidspunkt siger eller skriver ordet ”doven” i deres materialer, er det det, Bundgaard afkoder og opfatter – at styrelsen kalder ti procent af hendes kolleger dovne. Ud fra et evalueringsanalytisk perspektiv udtrykker Bundgaard i videoindslaget *affekt* ved at sige, at hun er vred og at ”det kan hun slet ikke klare” (Ingvorsen, 2016). Hun *bedømmer*, at styrelsens tilgang er ”helt grotesk”, når medarbejderne skal deles op efter performance, for så at ”komme væk” med ”lowperformerne”. Efter hendes *bedømmelse* svarer det til at ”gå fire, fem, seks, syv skridt tilbage”. Professor på Aarhus Universitet Henning Jørgensen *påskønner*, at problemet ikke ligger i at udbyde kurset, men at de udgivne materialer har ”en tendens til at sige, der er nogen, der ikke laver deres arbejde og nu skal de statslige ledere jage dem”. Bundgaard og Jørgensens *bedømmelser*, af materialerne er altså negative og *affekten* i deres udtalelser peger på utilfredshed med ledelsen. Et

arbejds miljø, hvor man bliver ”jagtet”, som Jørgensen billedsprogligt beskriver det (ibid.), hvis man ikke er ”resultatorienteret” nok, forekommer ikke trygt eller tillidsbaseret (Økonomistyrelsen: Tillids- og resultatorienteret kultur, 2021).

”Det orwellske navn ’Moderniseringsstyrelsen’”

Jurist og debattør David Rehling udgav debatartiklen ””Low performers”” den 26. oktober 2016 i kritik af Moderniseringsstyrelsen (Rehling, 2016). Han starter med *hyperblen*: ”snorkboblende ligger de ind over bordet – midt i arbejdstiden” og beskriver et arkivbillede Moderniseringsstyrelsen har brugt i en publikation, der hedder ”hvorfors er det så vigtigt at have fokus på sine low performers?” (Rehling, 2016). Rehling fortsætter: ”Jo tak, vi kender de statsligt ansatte. Det er i hvert fald sådan, billedet står for statens egen personaleansvarlige myndighed”. Ifølge Dakwar et al.’s syv antagelser om reception, er den første afgørende antagelse, at ”modtageren og ikke afsenderen eller teksten er afgørende for de meninger, der produceres” og det er netop Rehlings negative modtagelse af styrelsens repræsentation af statens medarbejdere, jeg analyserer i det følgende (Dakwar et al., 2018, s. 42).

Dakwar et al. antager yderligere, at ”teksten overlader et stort spillerum til modtageren”, der filtrerer teksten ud fra deres egne kulturelle og situationelle forudsætninger (Dakwar et al., 2018, s. 42). David Rehling har været fuldmægtig jurist i Miljøministeriet fra 1975 til 1984 og har siden været skribent og debattør for Information samtidig med at han først var direktør for Naturfredningsforeningen og så vicepræsident for Det Europæiske Miljøsekretariat. Han har således erfaring med offentlige organisationer, om end erfaringen er fra 80’erne og 90’erne, og kan afkode Moderniseringsstyrelsens materialer som tidligere offentligt ansat og som udenforstående i dag.

Navnet ”Moderniseringsstyrelsen” henviser til modernisering og effektivisering af arbejdsprocesserne i staten, og fører tilsyneladende blot til fyringer, hvis disse ikke bliver overholdt. Rehling kalder navnet for ”orwellsk”, hvilket refererer til forfatteren George Orwells tematiseringer af politiske og statslige krænkelser og manipulationer af personlig frihed, og mener, at de måske burde hedde ”Fyringsstyrelsen” i stedet (Rehling, 2016). Moderniseringsstyrelsen hed tidligere Økonomistyrelsen og gik i 2020 tilbage til det oprindelige navn.

DELKONKLUSION

Økonomistyrelsens effektivitetsdiskurs på deres hjemmeside i dag, anser jeg som udtryk for organisationens værdier som arbejdsplads, der tilsyneladende ikke har ændret sig siden 2016, da de som Moderniseringsstyrelsen håndterede deres ”low performer”-medarbejdere ud fra et juridisk standpunkt, frem for et motivations- og ledelsesstandpunkt. Receptionsanalysen viste, at den offentlige modtagelse af styrelsens guide til håndtering af ”low performere” i staten var særdeles negativ, eftersom de statslige medarbejdere gav udtryk for at føle sig fejlrepræsenteret og talt ned til. Debattør og tidligere fuldmægtig i Miljøministeriet, Rehling, omtaler, ligesom medarbejderne, begrebet ”low performer” som synonym for ”doven”, selvom materialerne ikke på noget tidspunkt bruger ordet ”doven”. Ifølge retorik- og billedanalysen skyldes dette især illustrationerne af sovende medarbejdere, der skaber myten om, at det er sådan en ”low performer” opfører sig, selvom den *lingvistiske* meddelelse i teksten havde et andet budskab. Evalueringsanalysen understreger yderligere, at *dovenskabslabelen* er særdeles uønsket og bliver mødt med vrede og foragt.

UDVIKLINGSPERSPEKTIV

DEN LÆRENDE ORGANISATION (MED ET GRAN SD-SALT)

Med udgangspunkt i Moderniserings-/Økonomistyrelsen som caseeksempel, præsenterer jeg i det følgende, hvordan en organisation blokeret af *mentale modeller* om dovenskab kan blive til *en lærende organisation* med et bedre arbejdsmiljø. Ifølge Senge kan dette opnås ved at beherske de fem discipliner: (1) Systemtænkning/helhedstænkning, (2) Personlig beherskelse, (3) Mentale modeller (4) Fælles værdier og (5) Teamlæring (Senge, 1990).

Det er uklart, om Økonomistyrelsens ønske om at have en ”tillids- og resultatorienteret kultur” allerede var etableret, da de under navnet Moderniseringsstyrelsen udgav materialerne og kurserne om håndteringen af ”low performere” i staten. Dog tager jeg udgangspunkt i sidstnævnte kontrovers, samt hvordan organisationen kunne have lært af den, og eftersom organisationens værdier lader til at være uændret siden 2016, argumenterer jeg for, at læringen stadig kan være relevant i dag.

Antagelsen om, at tilfældighed og forudsigelighed eksisterer side om side jf. SDV Antagelse 8 af samme navn, kan savnes i Senges fem discipliner, da de er udformet i systemer, trin og discipliner, som organisationen og/eller lederen skal følge (Dakwar et al., 2017). Selvom Senge argumenterer for en cirkulær tankegang og dobbelt-loop-læring, der i høj grad stemmer overens med den situationelle dialektik, kan de fem discipliner forekomme som en ”one size fits all”-løsning. Det er i modstrid med indeværende artikels situationelle dialektiske videnskabsteoretiske ståsted. Ud fra SDV Antagelse 1 om, at ”teori og praksis fordrer hinanden”, ønsker jeg dog at inddrage et praktisk perspektiv, der gør udviklingen tilgængelig og håndgribelig for organisationer (ibid.).

1. Disciplin: Systemtænkning/ helhedstænkning

Efter mediedækningen af ”gå-hjem-samtale”-kontroversen udgav kommunikationschef Poul Taankvist et læserbrev i Information, hvor han skriver: ”Statens ansatte er ikke dovne” (Taankvist, 2016). Artiklen kom som et svar på den offentlige forargelse og forekom som symptombehandlende krisekommunikation. Eftersom Økonomistyrelsens hjemmeside stadig er præget af effektivitetsdiskurser og ønsker om en ”tillids- og resultatorienteret kultur”, følger styrelsen, ifølge Senge, en lineær strategi med årsags-virkningskæder (s. Senge, 1990, 320). Senges første disciplin foreslår til gengæld en cirkulær tankegang, der anerkender organisationer som systemer med mange indbyrdes forbindelser, der kan og bør give hinanden feedback (s. Senge, 1990, 320ff).

2. disciplin: Personlig beherskelse

Den anden disciplin Økonomistyrelsen må mestre for at blive *en lærende organisation*, er *personlig beherskelse*. Ifølge Senge er personlig beherskelse en proces og en livslang disciplin. Han uddyber:

Folk med høj personlig beherskelse er yderst opmærksomme på deres uvidenhed, deres inkompetence, deres vækstområder. Og så er de dybt selvsikre. Paradoksalt? Kun for dem, der ikke forstår, at rejsen er belønningen. (Senge, 1990, s. 128).

For Økonomistyrelsen er det altså afgørende, at både medarbejdere og ledere indser deres egne begrænsninger i deres viden om performance og kultur. Taankvist viser i både sit interview med DR og i sit læserbrev en lav grad af personlig beherskelse. Han står til gengæld fast ved sin og styrelsens beslutninger i udarbejdelsen af kurset og materialerne, og selvom han undskylder, indrømmer han ikke fejltagelse.

3. disciplin: Mentale modeller

For i sandhed at opnå en "tillidsorienteret" arbejdskultur, må tilliden være gensidig mellem medarbejdere og ledere. Hvis en medarbejder ikke opfylder sine arbejdskrav, må de kunne stole på, at der er hjælp at hente hos ledelsen i stedet for at frygte en firing. Det kræver, at den pågældende leder har tilstrækkelige kommunikative kompetencer, er trænet i kendetegn og symptomer på psykisk sygdom, samt at de *afprogrammerer* deres *mentale modeller* om *opfattet doven adfærd* (Senge, 1990, s. 166). Disse læringsmål bør desuden være gældende for topledelsen, selv hvis de ikke er dem, der tager samtalen med den pågældende medarbejder. Hele organisationssystemet skal skabe en *fælles vision* baseret på de samme værdier via *teamlæring*, hvilket jeg uddyber i de følgende afsnit (ibid.).

Afprogrammering

Den negative modtagelse af "low performer"-kontroversen kunne have budt Moderniseringsstyrelsen en enestående læringsmulighed ved aktivt at tage stilling til organisationens værdier og de fejl, ledelsen havde begået. Taankvist beklagede både i DR og Information "de uheldige billeder", men holdt fast i, at målet med møderne var at give lederne redskaber til håndteringen af samtalerne. Det materiale, jeg har analyseret, rummer ingen kommunikative redskaber eller forslag til lederen i den pågældende situation, og viser tværtimod den juridiske fremgangsmåde. Materialet opfordrer til sidst

til rollespil mellem leder og medarbejder, hvor det er muligt, at konkrete kommunikationsredskaber blev foreslået, dog er disse ikke vist i selve materialet. Taankvist forklarede desuden, at den præsenterede statistik, der viser, at 10% af statens medarbejdere er ”low performere” ikke var en, han kunne genkende, men at den var baseret på ”en mere generel ledelsesteori” (Ingvorsen, 2016). Her overtræder han en *samarbejdsmaksime*, idet styrelsen tilsyneladende bevidst har udeladt afgørende information om statistikken (Dakwar et al., 2018, s. 10). Styrelsens håndtering af og undskyldning for den kritik, de modtog, opfylder således ikke *oprigtighedsbetingelserne* for vellykket kommunikation (Dakwar et al., 2018, s. 8).

I stedet kunne ledelsen have lyttet åbent til kritikken og udnyttet muligheden til at invitere organisationen til dialog om ”low performer”-materialerne for at undersøge, hvorfor det de afsendte ikke blev modtaget som intenderet. Ifølge Senge kræver det en oprigtig nysgerrighed samtidig med en klar fremlæggelse af egne synspunkter (Senge, 1990, s. 167). I en så stor organisation som Moderniseringsstyrelsen virker det ikke hensigtsmæssigt at invitere til én stor dialog blandt alle medarbejdere og ledelser. I stedet burde de medarbejdere eller ledere, der udarbejdede konceptet om ”gå-hjem-møderne” og de dertilhørende materialer, med fordel have mødtes som team og sammen evalueret arbejdet, identificeret årsagerne til modstanden og hvad teamet kunne lære af processen på et metakognitivt plan. Eftersom styrelsen blev kritiseret for implicit at kalde deres medarbejdere for ”dovne”, ville det være nærliggende at tage organisationens *mentale modeller* op til diskussion.

Teamet og ledelsen kunne nu have indkaldt hele organisationen til indledende briefing om organisationens fremadrettede ønske om teamlæring. Ledelsen burde fremlægge deres egne synspunkter om situationen samt deres oprigtige ønske om at lytte til og forstå medarbejdernes synspunkt. Dernæst argumenterer jeg for at samle resten af organisationen i mindre teams til åben dialog om de *mentale modeller*, ”low performer”-sagen udsprang fra. På baggrund af min analyse, vurderer jeg at teamene med fordel kunne målrette deres dialoger ved at tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Er ”low performer” synonymt med ”doven medarbejder”?
 - Hvad ligger bag valget af netop de billeder, der blev brugt?
- Hvad er dovenskab?
 - Hvornår føler du dig doven?
 - Hvordan føles dovenskab?

- Hvilke følelser forbinder du med dovenskab?
- Hvad betyder ”tillids- og resultatorienteret kultur” for dig?

Spørgsmålene er formuleret ud fra en dekonstruktionstilgang, der har til formål at skille de begreber ad, der former organisationens blokerende *mentale modeller*. Formålet med spørgsmålene bør italesættes og teamene bør desuden opfordres til *metakognition*, dvs. til at diskutere arbejdsprocessen, der førte til konflikt, og hvad og hvordan teamene kan lære af det, og hvordan læringen kan anvendes.

Forudsætningerne for, at den åbne dialog lykkes er, at alle parter er åbne og oprigtigt nysgerrige, og at især ledelsen er bevidst om magtforholdene i dialogen (Senge, 1990, s. 83). Alle medlemmer i teamet skal være ligeværdige, men det kræver også en anerkendelse af hierarkiets eksistens. Ledelsen kan møde (og har mødt) modstand mod processen af medarbejderne, hvis magten bliver misbrugt. Ligeledes kan læringsprocessen blokeres, hvis magtdistancen er for stor til at både medarbejdere og ledere kan være direkte i deres sproghandling, hvilket kan føre til uhensigtsmæssige kommunikationssammenstød (ibid.; Dakwar et al., 2018, s. 10). En balancegang kræver, ifølge Senge, kontinuerlige *afvejningsprocesser*, der søger at identificere ”kilderne til stabilitet og modstand” (Senge, 1990, s. 80).

4. disciplin: Skabe en fælles vision

Når ovenstående spørgsmål er blevet diskuteret og besvaret, handler det om at skabe en fælles vision for organisationen og vurdere, om kulturen er ”tillids- og resultatorienteret” og om den bør være det.

Ifølge Senge bør en vision kunne besvare spørgsmålet: ”Hvad er det, vi vil skabe?” (Senge, 1990, s. 183). En god fælles vision er desuden formet af en synergi mellem personlige og fælles visioner, for kun en medarbejder, der oprigtigt engageret arbejder hen imod sin personlige vision, vil således arbejde for og opnå den fælles vision (ibid. s. 187ff). Hvis arbejdet ikke ydes ud fra personligt engagement, sker det udelukkende ud fra indvilligelse, og Senge fremhæver gentagende gange, at:

Ingenting kan gøres for at få en anden person til at lade sig indrullere eller engagere sig, hvorfor den personlige vision og engagement er afgørende for en naturlig indrullering og forankring af den fælles version (ibid.).

Organisationen er desuden bedst tjent med at opmuntre de medarbejdere, der kan opretholde den kreative spænding mellem at ”holde sig visionen klart for øje” og at ”fortsætte med at sætte spørgsmålstegn ved den nuværende virkelighed” (Senge, 1990, s. 187). Denne egenskab anser jeg som særligt vigtig i dekonstruktionen af dovenskabsbegrebet og -diskursen på arbejdspladsen.

5. disciplin: Teamlæring

Teamlæringen er ifølge Senge den vigtigste disciplin af beherske, fordi komplekse problemstillinger bedst løses i teams (Senge, 1990). Eftersom Økonomistyrelsen har et udpræget fokus på effektivitet og resultater, er det usandsynligt, at de afskaffer den værdi helt. For at stryge sig selv med håret kan det være en fordel at arbejde ud fra et realistisk udgangspunkt og indføre nye strategier for håndteringen af de såkaldte ”low performere”. Som jeg argumenterer for i afsnittet ”3. disciplin: Mentale Modeller”, kræver håndteringen af medarbejdere med *opfattet doven adfærd*, at ledere bliver bedre rustet både kommunikativt og i forhold til medarbejdernes mentale helbred. Selvom jeg tilslutter mig Senges vurdering af teamets vigtighed, finder jeg det ligeledes essentielt at understrege lederens kompetenceudvikling i mødet med ”low performeren”. Årsagen til den lave arbejdsindsats kan være et personligt og sensitivt emne at tale om, og her er det vigtigt, at medarbejderen har mulighed for et trygt møde med en kompetent leder på tomandshånd.

Derudover argumenterer jeg fortsat for, at *mentale modeller* om dovenskab bør udfordres og brydes på teambasis. Alle aspekter af dovenskabsflowmodellen bør diskuteres og gennearbejdes løbende, hvilket fortsat kunne gøres ved hjælp af dekonstruktion eller ved andre metoder, som fx Ralph Staceys sociodrama.

Sprogbrugen i teamene bør ligeledes aktivt revideres, ved eksempelvis at afskaffe segregerende termer som ”high performer” og ”low performer”. Medarbejderens individualitet bortfalder ved at blive lempet ind i ”low performer”-*labelen* og deres identitet bliver udelukkende deres manglende resultater. Ved at afskaffe disse kategorier, kan en organisation aktivt tage stilling og bidrage til en kulturændring og nedbrydelsen af blokerende *mentale modeller*, såfremt de oprigtigt ønsker det. En yderligere sproglig ændring bør foretages i redegørelsen af hver enkelt medarbejders arbejdsopgaver, samt hvordan deres arbejdstid bør prioriteres. I min analyse af Moderniseringsstyrelsens materialer om ”low performere”, vurderede jeg, at kriteriet ”holder for mange eller for lange pauser” ikke var formuleret tydeligt nok, og stillede spørgsmål til, hvorvidt pauselængden var skrevet ind i

arbejdskontrakten eller om det beroede på en *mental model* om at *arbejdsom adfærd* er *passiv adfærd* overlegen uagtet resultatet. Kontrakter og arbejdsaftaler bør derfor formuleres klart og tydeligt, ligesom teams bør italesætte de formelle krav samt deres personlige forventninger til sig selv og hinanden.

For at undgå ”low performere”, kan teamene desuden sammensættes på tværs af fagområder i organisationen. Medlemmerne har således forskellige styrker og arbejdsfordelingen kan styres internt, så alles bidrag vægter lige tungt uden at mængden af opgaver nødvendigvis er den samme. For at sige det med SDL-tankegangens ord: ”for at behandle dem, man leder, ens, må man behandle dem forskelligt, da de er forskellige (Dakwar et al., 2015. s. 7).

KONKLUSION

I min situationelle dialektiske diskursanalyse undersøgte jeg dokumenterne omhandlende ”Dovne Robert” og Moderniseringsstyrelsens ”low performer”-kontrovers for *mentale modeller* om kontinuummet mellem de dialektiske modsætninger *arbejdsom adfærd* og *opfattet doven adfærd*. Dette understøttede jeg ved at illustrere de forskellige parametre, kontinuummet yderligere rummede, i en flowmodel inspireret af Dakwar et al.’s flowmodel for diskurser. Parametrene består ligeledes af modsætningsforhold såsom *skam* og *stolthed*, mens *arbejdsmiljø* og *stigmatisering* kan variere i positiv og negativ grad. Det er min vurdering, at dovenskabsdiskursen bliver formet af disse *mentale modeller*, hvorfor jeg overvejende beskriver de fremanalyserede diskurser ud fra tankegangen om *mentale modeller*.

En konklusion, der er gennemgående for alle delanalyser er, at *dovenskabslabelen* bliver betragtet som nedladende, og at den overtræder *bifaldshøflighedsmaksimen*. Det viser sig især i analysen af ”Dovne Robert”-sagen, hvor jeg vurderer, at Robert Nielsen udelukkende har fået det øgenavn, fordi han selv har omtalt sig som ”et dovent svin”. Ydermere konkluderer jeg, at deltagerne i min empiri betragter en negativ *label* som et større brud på *høflighedsmaksimer*, end det, at kritisere den adfærd, *labelen* beskriver.

Den *mentale model* om dovenskab er, ifølge min analyse, desuden formet af skamfølelser og skyldplacering, hvilket især har konsekvenser for mennesker, der i forvejen bliver marginaliseret af samfundet, såsom folk med psykisk eller neuropsykiatrisk sygdom og ikkevestlige indvandrere. Konsekvenserne kan være udfordringer med at finde værdigt, velbetalt arbejde, dårligere trivsel i privat- og arbejdslivet, samt forfordeling af politikere og sundhedsvæsenet. Diskursen om skyld er særligt fremtrædende i Rosenkrands’ efterspørgsel efter et svar på, hvis skyld det er, at langtidsmodtagere af bistandshjælp ikke er i arbejde (YouTube: Debat om dagpengeregler med Simon Bauer fra Min Akasse, 2012).

Dovenskabsdiskursen er desuden præget af *mentale modeller* for, hvad der er værdigt og uværdigt. Den dominerende diskurs er, ifølge min analyse, at det er mere værdigt at have et uværdigt job, end det er at modtage bistandshjælp. Hvis arbejdsløshed ikke kan forklares med synlige udfordringer eller et fravær af opfattede stærke egenskaber, laves der et *abstraktionsspring* til den generaliserende

dovenskabslabel. En persons svage egenskaber bliver overskygget af de stærke, hvilket positionerer vedkommende som uværdigt trængende.

Ydermere vurderer jeg, at den *mentale model* om *arbejdsom adfærd*, er så indgroet, at ”hårdt arbejde” bliver anset som moralsk bedre adfærd end *passiv adfærd* uanset resultatets kvalitet, medmindre den *passive adfærd* bliver udført med henblik på at være aktivt reflekterende omkring en arbejdsopgave, hvilket Jacobsen kalder for *kreativ/produktiv dovenskab*. Ifølge min analyse af Moderniseringsstyrelsens ”low performer”-kontrovers, opfattes ”low performer” synonymt med ”doven”, netop fordi inaktiviteten på arbejdspladsen bliver til de pågældende medarbejderes identitetslabel.

Den negative, stigmatiserende diskurs om mennesker, der udviser *opfattet doven adfærd*, påvirker givetvis organisationers arbejdsdiskurser og arbejdsmiljøer negativt, i og med at privatliv og arbejdsliv er del af helheden ”liv” jf. SDV, Antagelse 2: ”Del og helhed hænger sammen”. Derfor argumenter jeg for, at organisationer bør identificere de blokerende *mentale modeller*, de har om kontinuummet mellem *arbejdsom* og *opfattet doven adfærd*.

Dernæst tog jeg udgangspunkt i Moderniserings-/Økonomistyrelsens ”low performer”-sag som case-eksempel på, hvordan Senges *den lærende organisation* kunne bidrage til styrelsens fremtidige håndtering af medarbejdere, der ikke opfylder deres formelle arbejdskrav. Jeg argumenterer for, at ledere bør udvikle deres kommunikationskompetencer og få større viden om grundlæggende kendetegn på psykisk sygdom, hvilket kun kan opnås, hvis disse ledere mestrer personlig beherskelse og anerkender, at de ikke er altvidende. Moderniserings-/Økonomistyrelsen – og andre organisationer, der ønsker at modarbejde deres blokerende *mentale modeller* – bør, ifølge min vurdering, have større fokus på teamlæring. Styrelsen kunne med fordel have startet deres proces med at blive en *lærende organisation* i kølvandet på ”low performer”-kontroversen. De kunne have udnyttet læringspotentialet i den kritik de modtog af medarbejdere og udenforstående og således have startet en *afprogrammering* af blokerende *mentale modeller* ved at diskutere og dekonstruere dovenskabsbegrebet, samt organisationens vision i mindre, fagligt diverse teams.

BIBLIOGRAFI

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, s. 139-158.
- Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class and Race in Organizations. *Gender and Society*, s. 441-464.
- ADHD-foreningen: Om ADHD. (11. 3 2021). Hentet fra ADHD-foreningen: <https://adhd.dk/om-adhd/>
- Alcott, L. M. (1868). *Little Women*. Public Domain.
- Andersen, T. H., & Holsting, A. E. (2015). *Teksten i grammatikken*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- 4-dages Arbejdsuge . (10. 5 2021). Hentet fra IIH Nordic: <https://iihnordic.dk/om/4dww/>
- Bang, J. C., & Døør, J. (2007). *Language, Ecology and Society: A Dialectical Approach*. (J. Nash, & S. V. Steffensen, Red.) Continuum.
- Baos, S. (5. 3 2021). 'TAG SELV ET ANSVAR'. *B.T.*, 10.
- Baarts, C. (2020). Autoetnografi. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative Metoder - En grundbog* (3. udgave, 1. oplag udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Dakwar, J. R., A.-C., L., & Smedegaard, F. (2015). En ansats til Situationel Dialektisk Ledelse. *Det Ny Merino*.
- Dakwar, J. R., Lorentzen, A.-C. R., & Smedegaard, F. (2017). Ni antagelser om Situationel Dialektisk Videnskabsteori. *Det Ny Merino*(15).
- Dakwar, J. R., Lorentzen, A.-C. R., & Smedegaard, F. (2018). Muligheders umuligheder og umuligheders muligheder i Situationel Dialektisk Diskursanalyse. *Det Ny Merino*(29).
- Danmarks Statistik: Her bor flest personer uden dansk oprindelse . (2021). Hentet fra Danmarks Statistik: 7. februar 2017: <https://www.dst.dk/da/Statistik/bagtal/2017/2017-02-07-Her-bor-flest-personer-uden-dansk-oprindelse>
- Dautov, D. (2020). Procrastination and laziness rates among students with different academic performance as an organizational problem . *EDP Sciences*.
- doven, *Den Danske Ordbog*. (13. 5 2021). Hentet fra Den Danske Ordbog: <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=doven&tab=for>
- Gade, B.-M., Johnsen, M., & Mogensen, H. E. (2017). *Grundbog i Retorik*. Systime.

- Greve, B., Jørgensen, A., & Larsen, J. E. (2014). *Det danske samfund* (1. udgave udg., Årg. 5. bind i bogserien "Sociologi"). Hans Reitzels Forlag.
- Hedegaard, T. F. (2014). Stereotypes and welfare attitudes: a panel survey of how 'poor Carina' and 'lazy Robert' affected attitudes towards social assistance in Denmark. *Nordic Journal of Social Research*, s. 140-160.
- <https://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article12078729.ece>
- Hipp, L., & Anderson, C. J. (2014). Laziness or Liberation? Labor market policies and workers' attitudes toward employment flexibility. *International Journal of Social Welfare*, s. 335-347.
- HK. (18. 5 2021). HK. Hentet fra HK: Moderniseringsstyrelsen inviterer til møde om 'low performers' i staten: 07.10.2016:
<https://www.hk.dk/aktuelt/nyheder/2016/10/07/moderniseringsstyrelsen-inviterer-til-moede-om-low-performers-i-staten>
- ICD-10: *Classification of Mental and Behavioural Disorders*. (21. 5 2021). Hentet fra ICD-10:
<https://www.who.int/classifications/icd/en/bluebook.pdf>
- Ingvorsen, E. S. (27. 10 2016). DR: VIDEO Moderniseringsstyrelsen ved ikke, om ti procent er 'low performers'. Hentet fra DR: <https://www.dr.dk/nyheder/indland/video-moderniseringsstyrelsen-ved-ikke-om-ti-procent-er-low-performers#!/>
- Jacobsen, M. H. (2015). Dovenskab - en forbigået følelse i forskningen. I I. G. Bo, & M. H. Jacobsen, *Hverdagslivets Følelser* (1. udgave udg., Årg. 7. Bind i serien "Sociologi", s. 415-443). Hans Reitzels Forlag.
- Lynggaard, K. (2020). Dokumentanalyse. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative Metoder* (s. 185-202). Hans Reitzels Forlag.
- Madsen, T. (2018). The Conception of Laziness and the Characterisation of Others as Lazy. *Human Arenas*, s. 288-304.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Addison-Wesley Educational Publishers Inc.
- Pröschoold, J. (30. 5 2021). Politiken: Chauffører hos Coop og Nemlig.com bruger tomme kasser, poser og flasker som toilet. Hentet fra Politiken:
<https://politiken.dk/forbrugogliv/forbrug/art8197478/Chauffører-hos-Coop-og-Nemlig.com-bruger-tomme-kasser-poser-og-flasker-som-toilet>
- Price, D. D. (2021). *Laziness Does Not Exist*. Atria Books.

- Psykiatrifonden: Skizofreni og andre psykoser* . (1. 5 2021). Hentet fra Psykiatrifonden:
<https://psykiatrifonden.dk/diagnoser/skizofreni-andre-psykoser>
- Raudaskoski, P. (2020). Observationsmetoder (herunder videoobservation). I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder - En grundbog* (3. udgave, 1. oplag udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Rehling, D. (26. Oktober 2016). *Information* . Hentet fra 'Low performers':
<https://www.information.dk/debat/leder/2016/10/low-performers>
- Senge, P. (1990). *Den Femte Disciplin - DEN LÆRENDE ORGANISATIONS TEORI OG PRAKSIS*. Klim.
- Skizofreni og andre psykoser* . (10. 5 2021). Hentet fra Psykiatrifonden:
<https://psykiatrifonden.dk/diagnoser/skizofreni-andre-psykoser>
- Socialstyrelsen: Om Autisme*. (21. 4 2021). Hentet fra Socialstyrelsen:
<https://socialstyrelsen.dk/handicap/autisme/om-autisme>
- Taankvist, P. (3. 11 2016). *Statens ansatte er ikke dovne*. Hentet fra Information:
<https://www.information.dk/debat/2016/11/statens-ansatte-dovne>
- Watt, S. (2020). Labeling. I V. Zeigler-Hill, & T. K. Shackelford, *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (s. 2557-2559). Springer Nature Switzerland AG.
- Weber, M. (1920, 2016). *Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus'* (1. udgave udg.). Berlin: Karl-Maria Guth.
- Ying, X., Li, H., Jiang, S., Peng, F., & Lin, Z. (2014). Group Laziness: The Effect Of Social Loafing On Group Performance. *Social Behaviour and Personality*, s. 465-472.
- Økonomistyrelsen: Mål- og resultatstyring*. (5. 2 2021). Hentet fra Økonomistyrelsen:
<https://oes.dk/styring-og-ledelse/klar-strategisk-retning/maal-og-resultatstyring-i-staten/>
- Økonomistyrelsen: Tillids- og resultatorienteret kultur*. (5. 2 2021). Hentet fra Økonomistyrelsen: <https://oes.dk/styring-og-ledelse/tillids-og-resultatorienteret-kultur/>
- YouTube: Debat om dagpengeregler med Simon Bauer fra Min A-kasse*. (10. 9 2012). Hentet fra YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=6A9Y61E80SY&t=438s>
- YouTube: Robert Nielsen i Aftenshowet med Joakim B. Olsen*. (12. 9 2012). Hentet fra YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=fAtfA9G9hEI&t=199s>