

Teamorganisering – en introduktion

I stadig flere organisationer og forskellige brancher anvendes teams i øget omfang som metode til at organisere arbejdet. Det gælder både internationalt og i Danmark. Ved teamorganisering forstår vi her, at de ansatte gennem deltagelse i grupper inddrages i beslutningsprocesser (participationen) vedrørende deres arbejde, og at der mellem teammedlemmerne er et samarbejde og en gensidig afhængighed af hinanden i varetagelsen af gruppens opgaver (Marchington 2000; Mueller, Procter & Buchanan 2000). 'Selvstyrende grupper', 'produktionsgrupper', 'funktionsgrupper' og 'medstyrende grupper' er betegnelser, som dækker over nogenlunde det samme. Vi har dog valgt 'teamorganisering' for at fokusere på et så bredt område som muligt – omfattende såvel fysisk produktion som servicevirksomhed og alle grader af selvbestemmelse.

At organisere arbejde i grupper er ikke noget nyt fænomen. Grupper og sjak har været benyttet i hvert fald siden middelalderen, hvor det især inden for byggeri og anlægsvirksomhed har været en meget udbredt og hensigtsmæssig måde at få arbejde udført på – og stadig er det. Litteraturen har ligeledes beskæftiget sig med grupper i en årrække: De tidlige Hawthorne-studier i USA fokuserede f.eks. på normer i grupper fra 1930 og frem (Sundstrom et al. 2000), ligesom Trist og Bamforth fokuserede på grupper og betydningen af relationer i den engelske Tavistock-tradition – og bredt i Human Relations-skolen fra 1950 og frem (Trist & Bamforth 1992). Heri lå der et opgør med Scientific Managements mekanistiske forståelse af organiseringen af arbejdet. Der blev i tiltagende grad fokuseret på 'den uformelle organisation' og på overvin-

delsen af den modstand, der ofte lå i arbejdernes egne rolle- og normdannelser, rettet mod belastninger og umyndiggørelse. De uformelle sociale relationer og sociale behov blev 'opdaget'; og ikke mindst Maslows model om behov for vækst, udvikling og selvrealisering i arbejdet blev overført til og 'skoledannende' i ledelsestænkningen. Samtidigt indeholdt udviklingen i ledelsesteorier et skift i opfattelsen af ansatte og ledelsen fra Taylors holdninger om »... *den utroværdige, pengemotiverede, udspekulerede masse og den troværdige, mere bredt motiverede moralske elite, som må organisere og lede masserne*« (Schein 1990, 60) over mod McGregors holdninger, hvor ansatte anskues som handlende ud fra bredere motiver end hedonisme.

Teams kom for alvor på dagsordenen i Skandinavien i 1960'erne og 1970'erne, hvor det særligt i industrien blev et alternativ til de stivnede principper for ledelse. Blandt andet bidrog Jon Gulowsens *Selvstyrte arbejdsgrupper. På vei mot industrielt demokrati?* (1971) til, at begrebet herhjemme blev inddraget i diskussionen om arbejdets organisering. Interessen for teamorganisering faldt igen i løbet af 1980'erne for atter at stige i 1990'erne og efterfølgende stabilisere sig i de første år i det nye årtusinde. Teamorganiseringen havde nu spredt sig fra industrien til forskellige andre sektorer, men den var alle steder i øget omfang knyttet til den teknologiske udvikling og/eller til stigende krav i forbindelse med nye former for arbejdsorganisation.

I denne udvikling er én af tendenserne – overvejende i projekt- og udviklingsarbejde – en øget vægt på 'konstruktion', nedlæggelse eller ombygning af grupper, en omskiftelighed der kan gøre tilknytning

vanskelig for deltagerne. Derfor nødvendig-gøres en 'ydre stabilisering' eller opbygning af gruppen: *'teambuilding'*. Denne side af udviklingen er parallel til – eller ofte et led i – konstruktionen af 'organisationskulturer', der ofte konkurrerer med andre identitets-skabende kulturer, primært faglige og ud-dannelsesmæssige (Casey 1995; Volmerg 1993). Glidningen fra grupper til teams i vores ordvalg er således næppe blot en sproglig amerikanisering (selvom ordene i deres abstrakte definition ofte er helt iden-tiske). Den udtrykker også indholdsmæs-sige forskydninger i sagen selv, forskydninger der har deres primære udgangspunkter og tyngdepunkter i USA og Japan. Samtidigt kan erfaringer fra kollektiv handlen i for-bindelse med teamorganisering muligvis overføres til andre områder i organisatio-nen, ligesom der kan stilles spørgsmål ved, i hvilket omfang det er muligt for ledelsen at 'styre' eller 'konstruere' organisati-onskulturer og ansattes identiteter (Alveson 1993).

Globaliseringen af produktion og marke-der og udviklingen af nye teknologier, ikke mindst informations-, kommunikations- og transportteknologier, ændrer betingel-serne i arbejdet. Med en skærpet konkur-rence på verdensmarkedet, større komplek-sitet i mange job og krav til omstilling, 'for-nyelse' og differentiering af produkter og serviceydelser opstår behov for fladere hie-rarkier i organisationerne og fleksibilitet hos arbejdskraften. Anvendelsen af teams er en del af 'svaret' på disse nye betingelser og udfordringer. Der er næppe tvivl om, at det overvejende rationale i udviklingen så-ledes er instrumentelt og pragmatisk, dvs. sigter mod øget produktivitet/kvalitet. Men den kan tilsvarende rumme muligheder for at udvikle participation og demokrati i or-ganisationer og derigennem skabe bedre vilkår for såvel den enkelte ansatte som for organisationen. Teamorganisering kan si-ges at befinde sig i et spændingsfelt mellem

den enkelte, grupper, de ansattes fællesskab og organisationen.

Vores pointe her er dobbelt. På *den ene side* kan der være – og er ofte – et sammen-fald mellem øget produktivitet og et bedre og mere tilfredsstillende arbejde for ansatte i forbindelse med gruppeorganiseret arbej-de. Øget produktivitet/kvalitet kræver ikke altid hårdere arbejde; den kan også skabes ved 'snildere' metoder, mere direkte samar-bejde, færre ledere osv. Således var ideen om selvstyrende grupper i den skandinavi-ske socio-tekniks tidlige dage forbundet med et demokratiseringsperspektiv; og også i dag er selvstyrende grupper på dagsorde-nen hos fagbevægelsen som led i strategien om Det Udviklende Arbejde. At teams (som sagt) også repræsenteres af Human Ressour-ce-Management strategierne, indikerer, at participation og samarbejde – bl.a. i forbin-delse med teamorganisering – i dag anses for en nødvendighed i forbindelse med ændrede krav.

På *den anden side* er der ikke nogen auto-matik i, at alle interesser og hensyn tilgode-ses. Nu som før rummer udviklingen spændinger, konflikter og forhandlinger; arbejdet har stadigvæk en samfundsmæs-sig, politisk – eller magtmæssig – dimen-sion. Der er således fortsat fælles- såvel som sær-interesser mellem ansatte og ledelse i organisationer. Men udviklingen foregår selvsagt på stadig nye betingelser, så både muligheder, spændinger og modsætninger får nye karakteristika. Kritikere fremhæver – hvad selve gruppearbejdet angår – især risici for intensivering, internt pres mel-lem kolleger, selvovervågning og -kontrol og socialisering til en virksomhedsidenti-tet, der vanskeliggør opposition og alterna-tive udviklingsforståelser (Casey 1995; Thompson & McHugh 2002).

Går vi langt tilbage i ordets betydnings-historie (etymologi), har 'team' forskellige vægtninger. På germansk: 'tovværk', 'tøm-me' eller 'at tøjre' (men også 'slægt'), på

oldengelsk: 'Forspand' (men også 'efterkommere', 'familie'). Det menes bl.a. at have været anvendt om et hold trækdyr, der var tøjret sammen i forbindelse med transport eller landbrug. Hvis man metaforisk overfører disse betydninger til vore dage, kan man sige, at teams er forbundet med forskellige forestillinger – om sammenhold, om at give ansatte en støtte i forhold til at trække i samme retning, at knytte kolleger til hinanden og organisationen – men også: at trække læsset for arbejdsgiverne, at trække i forskellige eller modsatte retninger, at lægge snærende bånd på den enkelte ansatte eller teamfællesskabet. Der er derved tale om, at indflydelsen og samarbejdet foregår inden for fastsatte rammer – spørgsmålet er, om det er muligt at holde snoren, hvis de ansattes kræfter forenes. Effekterne af teamorganisering går således fra 'iron cage' (Barker 1993) til at være et led i udviklingen af participation i organisationer, afhængigt af bl.a. teamorganiseringens formål, konstituering og kontekst. Disse forskellige muligheder og risici behandles i dette nummer.

Oversigt over artiklerne

Artiklerne i dette temanummer spænder bredt i forhold til temaer og sektorer, hvilket afspejler teamorganiseringens udbredelse, forskellige udformninger og anvendelser. For alle artiklerne gælder, at der er tale om case-studier, med de rammer dette opstiller for muligheden for generalisering af resultater og tematikker.

De to første artikler behandler teamorganisering i industrien i forhold til hhv. ledelse og uklare roller.

I artiklen af *Søren Vøxted*, »Hvem styrer selvstyrende grupper?«, analyseres ud fra en case brugen af teamorganisering i industrien i forhold til ændrede ledelsesmønstre og ledelsesmetoder. Det konkluderes fra casen, at teamorganiseringen er forbundet

med *funktionsledelse*, dvs., at den ansatte i stigende omfang har flere forskellige ledere med hver deres specifikke område, ligesom de ansatte også selv har ledelsesfunktioner i forhold til hinanden i udførelsen af teams opgaver. Denne tendens har at gøre med udviklingen af ny teknologi, og at det specialiserede arbejde er blevet mere komplekst og vidensbaseret. Det er ikke længere – som i Taylors dage – kun rutinearbejde. Der er således et paradoks i, at man i én henseende bevæger sig væk fra Scientific Management (kompleksitet og forening af visse ledelsesfunktioner med det udførende arbejde), men i en anden henseende vender tilbage til den (funktionsledelse).

Artiklen af *Steen Visholm*, »Uklare roller i postmoderne organisationer«, handler om uklare roller i forbindelse med teamorganisering i industrien. Forfatteren argumenterer ud fra analyse af en case for, at man kan anvende grundidéer fra psykoanalysens beskrivelse af familiemønstre og forsvarsmekanismer til at forstå dynamikker og konflikter, der kan opstå på arbejdspladser i forbindelse med uklare/ændrede roller og forventninger ved teamorganisering.

I den tredje og fjerde artikel inddrages flere forskellige grupper af ansatte og sektorer. I artiklen af *Maja Marie Lotz & Signe Enemark Olsen*, »Teamarbejdets dannelsesdynamikker og spændingsforhold«, belyses og diskuteres arbejdets og teamorganiseringens betydning for ansattes dannelse og identitet. I en caseundersøgelse af en dansk medicinalvirksomhed vises forskelle og ligheder mellem to grupper ansatte, hhv. produktionsansatte og akademikere. Fælles for begge grupper er det, at der er dobbeltheder mellem på den ene side ansvarlighed, sammenhold og udvikling og på den anden side undertrykkelse af interesseforskelle og begrænsninger af mangfoldigheden i dannelsesprocesserne.

Forholdet mellem arbejdet og den øvrige livssammenhæng er et centralt tema i artik-

len af Annette Bilfeldt & Elsebeth Hofmeister, »Køn, selvstyre og kvalitet i arbejdslivet«. Her behandles dynamikker mellem køn og selvstyre ud fra et aktionsforskningsprojekt med ansatte i hhv. plejesektoren og industrien. Der peges på dilemmaer og ambivalenser hos de deltagende, idet fleksibiliteten i forbindelse med selvstyrende grupper er forbundet med nye magtforhold og internalisering af pres i grupperne. Og det vises, hvordan selvstyret kan eroderes af nye projekter og prioriteringer, der påføres grupperne 'oppefra'.

Den næste artikel ser på betydningen af teamorganisering inden for det offentlige. Finn Wiedemann behandler i artiklen »Teamsamarbejde i folkeskolen« konsekvenser af teamorganisering i forbindelse med undervisning, hvor organiseringen både kan have et organisatorisk og et pædagogisk sigte, ligesom det potentielle repressive aspekt af teamorganiseringen behand-

les med udgangspunkt i et casestudie af to forskellige folkeskoler.

Det sidste bidrag af Karen Plenge & Nethe Plenge, »Glasur på arbejdskampen?«, er en debatartikel, hvor konflikter og konfliktløsning på arbejdspladser, bl.a. i forbindelse med nye organisationsformer som teamorganisering, diskuteres, og der sættes spørgsmålstejn ved, om professionelle konfliktmæglere fungerer som arbejdsgivers forlængede arm ved at tildække interessekonflikter.

Med disse artikler håber vi at bidrage til en forståelse af temaets mangfoldighed og forskellighed, modsigelser og dilemmaer – og hvordan teams altid rummer specifikke træk, der afhænger af konteksten.

Redaktionen

Thomas Rasmussen, Hans Jeppe Jeppesen,
Jørgen Burchardt & Peter Olsén

REFERENCER

- Alvesson, Mats (1993): Corporate Culture, Participation, and Pseudo-Participation in a Professional Service Company. i: William M. Lafferty & Eliezer Rosenstein (eds.): *International Handbook of Participation in Organizations* Oxford, s. 280-299.
- Barker, James R. (1993): Tightening the Iron Cage – Concertive Control in Self-Managing Teams, i *Administrative Science Quarterly*, 38, 408-437.
- Casey, Catherine (1995): *Work, Self and Society*, London & New York, Routledge.
- Gulowsen, Jon (1971): *Selvstyrte arbejdsgrupper – På vei mot industrielt demokrati*, Oslo.
- Marchington, Mick (2000): Teamworking and employee involvement – terminology, evaluation and context. i: Stephen Procter & Frank Mueller (eds.): *Teamworking* London, Macmillan Press Ltd. s. 61-80.
- Mueller, Frank, Stephen Procter & D. Buchanan (2000): Teamworking in its context(s): Antecedents, nature and dimensions, i *Human Relations*, 53, 1387-1424.
- Schein, Edgar H. (1990): *Organisationspsykologi*, (3. ed.) Herning, Systeme.
- Sundstrom, Eric, Michael McIntyre, Terry Halfhill & Heather Richards (2000): Work groups, i *Group Dynamics*, 4, 44-67.
- Thompson, Paul & David McHugh (2002): *Work Organisations – a critical introduction*, New York, Palgrave.
- Trist, E. L. & K. W. Bamforth (1992): Some Social Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-getting, i: Rollin Glasser (ed.): *Classic Readings in self-managing teamwork*, King of Prussia, Pa.
- Volmerg, Birgit (1993): Unternehmenskultur – i: Werner Fricke (Hg.). *Jahrbuch Arbeit und Technik*, Bonn, Dietz Verlag.

Hvem styrer selvstyrende grupper

Søren Vøxted

På grundlag af en caseanalyse af teamorganisering og ledelse i en dansk industrivirksomhed konkluderer denne artikel, at teamorganiseringen er forbundet med funktionsledelse, hvorved ansatte i stigende grad har flere forskellige ledere med hvert deres specialiserede område, ligesom de ansatte leder hinanden i forhold til udførelsen af teamets opgaver. Derved skitseres de nye rammer for ledelse, udviklingen med teamorganisering kan indebære og paradokser forbundet hermed diskuteres.

Indledning og problemstilling

I en tid præget af usikkerhed, er det, at organisationer hele tiden skal evne forandringer, forunderligt nok blevet noget af det eneste, virksomheder og deres ansatte ved med sikkerhed! De krav, der stilles til alle typer af organisationer for at klare sig i en omskiftelig verden, gør, at evnen til løbende at omstille og tilpasse sig nye betingelser udgør et afgørende vilkår. Organisationer skal på en og samme tid være effektive, fleksible og evne at synliggøre sig i den malstrøm af informationer, der flyder i det senmoderne samfund. Opgaven består i at iværksætte tiltag, der hurtigt og smidigt formår at modsvare nye krav. Dette hvad enten kravene er afledt af markedet, politisk regulering, ny teknologi eller ansattes forventninger til arbejdspladsen.

Bag overskriften 'organisatoriske forandringer' gemmer der sig en mangfoldighed af tiltag. Blandt de mere gennemtrængende kan der peges på, at mange virksomheder vælger af modsvare udfordringer ved at decentralisere ansvar og kompetence (Lederne Hovedorganisation & Handelshøjskolen i Århus 2000; Lundvall 2002; Nielsen 2004). Målet er at placere ansvar og opgaver for arbejdets koordination sammen

med eller så tæt på arbejdets udførelse som muligt. En af de ledelsesteknologier, der ofte tages i anvendelse til dette forehavende er etablering af teams (f.eks. selvstyrende grupper).

Denne artikel sætter fokus på selvstyrende grupper, yderligere specificeret denne ledelsesteknologis anvendelse inden for industriel produktion. En selvstyrende gruppe er karakteriseret ved, at gruppens ansatte selv varetager en række opgaver, de samlet har fået overdraget. Med betegnelsen 'selvstyrende' signaleres det, at det er i regi af gruppen, der pågår en fordeling af de respektive opgaver. De opgaver, der typisk overdrages, er delfunktioner forbundet med arbejdets koordination, som tidligere var placeret hos formelle ledere; Først og fremmest 1. linieledere. Artiklen belyser aspekter omkring, hvordan det ledelsesmæssige ansvar for disse delfunktioner varetages i selvstyrende grupper i industrien.

Til spørgsmålet om, hvordan grupper håndterer ledelsesopgaver og ansvarsfordeling, er der i faglitteraturen redegjort for flere forskellige løsninger (se f.eks. Hasselager & Lindhe 1998; Hvenegaard m.fl. 2003; Jones m.fl. 2000; Kanter 1983; Levi 2001; Lussier & Achua 2004). En (ikke sjældent)

set tilgang er, at gruppen mere eller mindre formelt udpeger en leder. I andre grupper går en sådan egentlig (arbejds)lederfunktion på skift mellem de ansatte. En tredje løsning er, at opgaverne fordeles over flere eller alle gruppemedlemmer. Det er denne sidste løsning, at ledelsesopgaven fordeles horisontalt mellem gruppemedlemmer, jeg vil fokusere på med dette bidrag.

Hermed er jeg fremme ved formålet med artiklen, der er at argumentere for den tese, at Frederick Taylors oprindelige begreb for funktionsledelse (Taylor 1911a) udgør et afsæt til at belyse og forstå, hvordan selvstyrende grupper i industrien håndterer opgaver forbundet med arbejdets koordination. Med udgangspunkt i et casestudie argumenteres der for, at der med en udvikling af begrebet 'funktionsledelse' skabes en ramme til at forstå, og opstille normative bud på, ledelse i selvstyrende grupper inden for industriproduktion.

Hvad er en selvstyrende gruppe?

Et kært barn har mange navne! Det gælder også selvstyrende grupper, hvor der ofte anvendes andre betegnelser, f.eks. 'teams', 'funktionsgrupper', 'selvfungerende grupper', 'medstyrende grupper' eller 'produktionsgrupper'. Alle disse betegnelser dækker over nogenlunde det samme, at opgaver der hidtil har været varetaget af arbejdsledere og stabsmedarbejdere, overdrages til et kollektiv af ansatte på operatørniveau. Når denne type af grupper har så mange betegnelser skyldes det bl.a., at der især lederkredse er en vis aversion mod ordet 'selvstyrende'. Det er mere reelt med betegnelser der markerer, at visse opgaver er overdraget til grupperne, men at de fortsat er underlagt en fælles og overordnet ledelse.

På samme måde som der er mange betegnelser for denne type af grupper, er der også forskel på, hvilke opgaver de varetager. Det ansvar grupperne har, varierer fra få og afgrænsede funktioner, som at organisere

jobrotation eller selv bestille råvarer, til at varetage alle driftsopgaver. Der findes ingen 'faste regler' på området. Det er den enkelte virksomhed, her primært ledelsen, der afgør, hvad der skal varetages af de selvstyrende grupper, og hvilke opgaver der fortsat placeres hos arbejdsledere eller andre steder i organisationen.

At mange og et stigende antal virksomheder har adopteret ledelsesteknologien 'selvstyrende grupper' fremgår bl.a. af tal udarbejdet på basis af en spørgeskemaundersøgelse fra 2001 (Nielsen 2004). Her anføres det, at 41,4% af virksomhederne i den private sektor med over 20 ansatte har etableret 'selvstyrende grupper'. En række særkørsler på det materiale der ligger bag Peter Nielsens udgivelse *Personale i videnskøkonomien* (2004)¹ viser, at selvstyrende grupper er en ledelsesteknologi, der er mere udbredt i fremstillingssektoren end inden for service og bygge & anlæg. 44,5 % af fremstillingsvirksomhederne angiver at have etableret selvstyrende grupper, mod 39,6% for øvrige virksomheder. Undersøgelsen viser omvendt, at det er i et mindretal af disse virksomheder, hvor selvstyrende grupper omfatter alle eller bare et flertal af de ansatte. Dette gælder også for industrisektoren.

At konceptet med selvstyrende grupper har opnået stor og aktuel udbredelse i fremstillingssektoren, har sine oplagte funktionelle begrundelser. De tayloristisk inspirerede personalestrategier finder man overvejende i industrien, hvorfor det er her, der i størst omfang er behov for ændringer, der skaber en fornyet integration af arbejdets udførelse med dets koordination (Kanter 1983, Knoke 2001; Legge 1995; Thompson & McHugh 1995). Et tilsvarende stort behov gælder ikke inden for bygge & anlæg og store dele af både privat og offentlig service. For de ansatte i disse sektorer har det at tage del i planlægning, tilrettelæggelse og kontrol af eget arbejde altid været en naturlig del af deres arbejde. Denne pointe

understøttes af Peter Niensens undersøgelse, der viser, at hele 64% af fremstillingsvirksomhederne med selvstyrende grupper først har indført denne ledelsesteknologi efter 1996. For de øvrige sektorer er det tilsvarende tal nede på 52%.

Der kan peges på flere årsager til, at (industri)virksomheder i disse år indfører selvstyrende grupper. De nok vigtigste årsager er som redskab til at håndtere en stigende kompleksitet, krav til fleksibilitet og den teknologiske udvikling. I Scientific Management bygger specialiseringen af arbejdets udførelse på en rutinegørelse. Dette bevirker, at en formel leder kan overskue og forstå alle processer forbundet med arbejdets udførelse, hvorfor opgaverne forbundet med arbejdets koordination også bliver overskuelige og let tilgængelige. Det ændrer sig med den aktuelle udvikling inden for især industrien. Specialiseringen af arbejdets udførelse bygger også her i stigende omfang på viden, hvilket især er afledt af en i bred forstand teknologiske udvikling,² der berører alle lag og dele af organisationen. Hver jobfunktion er karakteriseret ved at stille krav om et vist mål af viden, som i større eller mindre omfang knytter sig specifikt til funktionen. Dette gør enhver ansat til specialist på sit eller sine felter. Det er ikke nødvendigvis et kriterium for denne viden, at den er svær tilgængelig og tager lang tid at opnå. For en maskinoperatør vil de krav, det stiller at betjene et bestemt anlæg, ofte kunne erhverves på ganske kort tid, og stiller ingen eller beskedne krav til forudgående uddannelse. Men det er en viden, der er specifik, og som langt fra alle i organisationen besidder eller umiddelbart kan overskue konsekvenserne af.

Denne udvikling hæmmer på afgørende vis den klassiske (arbejds)lederrolle. I det omfang lederen har et større antal ansatte, med hver deres jobfunktion der kræver særlige viden, vil han eller hun hurtigt miste overblikket. Det er her i højere grad

mængden af viden frem for tilgængeligheden til denne viden, der udgør flaskehalser. I andre tilfælde gælder det imidlertid, at den viden der efterspørges er så omfattende og/eller specifik, at lederen ikke har forudsætningerne for at forstå arbejdets udførelse. Hertil kommer det forhold, at der i stigende omfang efterspørges en fleksibel tilgang til produktionen afledt af kortere produktserier og hyppigere skift mellem processer. Også dette er med til at sætte grænser for driftsmæssig styring og kontrol gennem indirekte ansatte. Med en specialisering der bygger på viden, og en nærmeste leder, der ikke fuldt ud kender indholdet af sine ansattes arbejde, er det nødvendigt, at de ansatte selv varetager en række opgaver forbundet med koordination af eget og kollegaers arbejde, hvilket i øvrigt også er muliggjort af, at ansatte ikke i samme omfang som i tidligere tiders industrivirksomheder er optaget af manuelt arbejde. De selvstyrende grupper skal (også) ses som et oplagt svar til at løse denne udfordring.

Man må dog ikke være blind for den anden årsag, at der med selvstyrende grupper etableres mulighed for reduktioner i transaktionsomkostninger, ved at flytte planlægning, tilrettelæggelse og kontrol af arbejdet ned i organisationen og integrere det med arbejdets udførelse. Der eksisterer den økonomiske logik til grund for selvstyrende grupper, at der via en integration af arbejdets koordination og udførelse hos ansatte uden ledelsesansvar, skabes muligheder for rationaliseringsgevinster gennem reduktion af ledelsesansatte og stabsmedarbejdere. Eller at der frigøres ressourcer til andre (ledelses)opgaver hos den nu ledige arbejdsstyrke.

Der er også andre fordele end de driftsmæssige forbundet med indførelse af selvstyrende grupper. Brancher, der har satset på en tayloristisk personalestrategi, står i dag i en situation, hvor det bliver stadig sværere at tiltrække kvalificeret arbejdskraft. En række virksomheder har et mere eller mindre

velbegrunder ry for at have et belastende fysisk og psykisk arbejdsmiljø, ligesom de fravælges af de yngre generationer, som stiller nye og anderledes krav til indflydelse på deres eget liv, herunder også deres arbejdsliv (Abrahamsen m.fl. 1999; Bilfeldt & Jørgensen 1996). Selvstyrende grupper kan være en metode til at ændre et belastende arbejdsklima og et dårligt ry som arbejdsplads, med deraf følgende personaleproblemer, ligesom de selvstyrende grupper kan være med til at modvirke nedslidning og ensformigt arbejde (Hvenegaard m.fl. 2003).

Endelig kan en begrundelse være ønsker og krav fra medarbejderside. Fagbevægelsen ser selvstyrende grupper som et element til at sikre et udviklende arbejde (LO 1991). Selvstyrende grupper opfattes i nogle arbejdskollektiver som et instrument til at opnå (demokratisk) indflydelse på eget arbejdsliv.

I praksis er det sjældent kun én, men en kombination af de forskellige begrundelser, der ligger bag indførelse af selvstyrende grupper. Der kan med rimelighed tales om en 'vinder-vinder'-situation, hvor den øverste ledelse opnår forbedret performance gennem fleksibilitet og rationaliseringer i produktionen, ligesom et mere imødekommende arbejdsmiljø i sig selv bidrager til en positiv udvikling. Arbejdslederne får et mere udfordrende og afvekslende job som følge af fraværet af rutineopgaver. Og ansatte uden ledelsesansvar får gennem delvis kontrol og indflydelse på eget arbejde mulighed for at præge hverdagen og gøre den mere spændende.

Hvad adskiller selvstyrende grupper i industrien?

Når jeg finder det væsentligt og interessant at sætte et særskilt fokus på selvstyrende grupper inden for industrien, er det, fordi disse er underlagt en række betingelser, der adskiller dem afgørende fra de teams, der almindeligvis omtales i organisations- og ledelseslitteraturen.

En første af sådanne betingelser er karakteren af industriel produktion. Den teknologiske udvikling til trods, er industriproduktion fortsat en elaboreret proces, hvor der er en stor og gensidig afhængighed de enkelte processer og funktioner imellem. Dette forhold sætter uundgåeligt snævre grænser for valg af arbejdsopgaver og metoder både hos den enkelte ansatte og for gruppen/teamet. Hvilket igen adskiller sig fra de jobfunktioner, der typisk anvendes til at eksemplificere arbejdet i teams. Det er teams, der står overfor opgaver med udvikling eller lignende typer af udfordringer (se bl.a. Morsing 1997; Nonaka & Takeuchi 1995). Eller man ser på lederteams (f.eks. Argyris & Schön 1996; Beckett 1999; Revans 1984). De betingelser hvor under sådanne teams arbejder, giver en markant anderledes metodefrihed i sammenligning med teams i industriel produktion.

Det at industriel produktion er en elaboreret proces gør også, at kravet til koordination mellem teamet og nærmeste omgivelser er betydeligt større. Teams bestående af eksperter eller ledere har en anden grad af autonomi i deres arbejde end den selvstyrende gruppe, hvis aktiviteter er nøje afstemt i et kontinuerligt og gensidigt afhængigt produktionsflow. Dette nødvendiggør en anderledes detaljeret og hierarkisk styring og kontrol af den selvstyrende gruppes aktiviteter i sammenligning med den anden type af teams. Men omvendt er en af årsagerne til etablering af selvstyrende grupper, at det er nødvendigt eller mest hensigtsmæssigt at delegerer en del af ledelsesansvaret ned på operatørniveau. De ansatte har visse, men nøje afmålte, beføjelser. Dette er omvendt i teams, der består af specialister eller ledere. De former, der knytter sig til ledelse i denne form for teams, er præget af, at den enkelte og teamet besidder en høj grad af autonomi i forhold til arbejdet og hinanden.

Som en sidste forskel kan der peges på, at de to typer af teams har en markant forskellig bemanding. Teams bestående af ledere og specialister vil typisk være sammensat af mere veluddannede personer, for hvem det at tage beslutninger og bidrage til organisering af teamets arbejde er en naturlig og integreret del af deres faglighed. Der er en forventning blandt disse ansatte om stor selvstændighed og indflydelse på eget arbejde (Argyris & Schön 1996; Beckett 1999; Morsing 1997; Nonaka & Takeuchi 1995; Poulfelt 1997). Her forholder det sig anderledes for de faglærte og ufaglærte, der indgår i de selvstyrende grupper i industriel produktion. For mange af dem er det at skulle tage del i styring og kontrol af eget arbejde en ny og anderledes udfordring. Dele af arbejdskraften vil ikke umiddelbart have de nødvendige kvalifikationer (Voxted 1999), ligesom der kan være gruppemedlemmer, der mentalt står af over for denne udfordring. Deltagernes forudsætninger er ofte uens. Industriarbejdere er ikke længere forbeholdt kortuddannede. En dansk undersøgelse har vist, at en stor og stigende andel af medarbejderne i de formelt set ufaglærte jobs, besiddes af personer med faglært baggrund. De generelle og almene kvalifikationer, de har erhvervet sig gennem en faglig uddannelse, finder anvendelse overfor de krav, det stiller at indgå i en selvstyrende gruppe (Kristensen & Voxted 2000).

De uens forudsætninger fører til, at der opstår uens deltagelse. Et af formålene med selvstyrende grupper er ganske vist at åbne for, at alle har plads og adgang til at præge deres arbejdsliv. Men det er langt fra alle, der kan eller vil tage udfordringen op. Der er personer, som helt eller delvis efter eget ønske passer sig ind i et traditionelt, rutinegjort industriarbejde (bl.a. Thaulow & Friche 2000; Oxford Insight³ & Handelshøjskolecentret 2002).

Opsamlende kan der ud fra denne gennemgang peges på tre forhold, der efterla-

der et behov for et nyt teoretisk blik på, hvordan ledelse finder sted i selvstyrende grupper inden for industriel produktion:

- 1) Industrioperatørarbejdet bygger i stort og stigende omfang på viden, ligesom tempoet, hvormed den viden der efterspørges ændrer sig, er højt,
- 2) gruppens tætte relationer til virksomhedens øvrige aktiviteter nødvendiggør en detaljeret koordination og styring,
- 3) motivation og forudsætninger for deltagelse i grupperne varierer betydeligt.

Mit bud på et sådant nyt teoretisk blik tager afsæt i et ledelsesbegreb, funktionsledelse, der paradoksalt nok er hentet hos den person, hvis ideer man almindeligvis forsøger at nedbryde med etableringen af selvstyrende grupper: Frederick W. Taylor.

Taylors funktionsledelse

Som anført i indledningen anlægger artiklen den tese, at 'funktionsledelse' udgør et anvendeligt udgangspunkt til at begribe den ledelsesmæssige praksis, der finder sted i selvstyrende grupper i industrivirksomheder.

Med introduktionen af funktionsledelse lagde Frederick W. Taylor (1911a) sig ud med den klassiske ledelsesteoris hovedhjørnesten; At det er en og samme leder, der udøver alle ledelsesfunktioner over for den enkelte ansatte, og omvendt, at hver ansat kun refererer til en leder. Taylor præsenterer med funktionsledelse en model, hvor de ansatte har flere ledere fordelt ud fra underfunktioner.

Taylors argument for funktionsledelse som et element i 'Scientific Management' er et stigende behov for ledelse samlet set. Dette er først og fremmest en konsekvens af adskillelsen af arbejdets udførelse fra dets koordination. Herved opstår der behov for lederstillinger med det formål at overtage opgaver forbundet med arbejdets koordina-

tion. En anden årsag er, at en stigende systematisering og standardisering af arbejdsfunktionerne afføder en række nye opgaver forbundet med arbejdets koordination. Eksempelvis bliver introduktion og træning en anderledes tungtvejende del af ledelsesarbejdet (Taylor 1911a). Endelig udvikler især industriproduktion sig til at være en stadig mere sammensat og kompleks proces, hvilket medfører et stigende antal opgaver forbundet med at samordne aktiviteter.

Med indførelse af Scientific Management opstår der radikale ændringer i den hidtidige praksis forbundet med arbejdets koordination, hvilket gør, at Taylor i stort omfang retter sit blik imod de krav og forventninger, der stilles til arbejdsledelse og arbejdslederrollen. Taylor opstiller i den anledning en blanding af kvalifikationer og personlige karaktertræk, som efter hans mening skal være til stede hos en leder. Disse er, som det fremgår, formuleret meget overordnet (Taylor 1911a, 96):

- Brains
- Education
- Special or technical knowledge; manual dexterity or strength
- Tact
- Energy
- Grit
- Honesty
- Judgment or common sense
- Good health

Formålet med listen er da heller ikke at levere anvisninger ved rekruttering eller træning af ledere. Taylor anvender listen til at fortælle, at de fleste arbejdsledere kun besidder et fåtal af disse kvalifikationer og karaktertræk. Hvilket giver anledning til en bekymring over, om det er muligt at udbrede Scientific Management. Taylor er selv af den opfattelse, at der ikke er tilstrækkelig talentmasse til at modsvare de fremtidige

behov for kvalificerede arbejdsledere, såfremt disse skal varetage alle funktioner forbundet med lederrollen. Der kan med andre ord ikke forventes at være nok arbejdsledere med den fornødne viden og personlighed.

Dette får Taylor til at argumentere for en redefinering af arbejdslederfunktionen, hvilket fører ham frem til funktionsledelse (Functional Management). Udviklingen mod funktionsledelse skitseres i to punkter (Taylor 1911a, 98-99):

»As far as possible the workmen, as well as the gang bosses and foremen, should be entirely relieved of the work of planning, and of all work which is more or less clerical in its nature. All possible brain work should be removed from the shop and centered in the planning or laying-out department, leaving for the foremen and gang bosses work strictly executive in its nature. Their duties should be to see that the operations planned and directed from the planning room are promptly carried out in the shop. Their time should be spent with the men, teaching them to think ahead, and leading and instructing them in their work.

Throughout the whole field of management the military type of organization should be abandoned, and what may be called the »functional type« substituted in its place. »Functional management« consists in so dividing the work of management that each man from the assistant superintendent down shall have as few functions as possible to perform. If practicable the work of each man in the management should be confined to the performance of a single leading function.«

Den afgørende forskel fra det klassiske, og i den tidsepoke dominerende, ledelsesideal er, at den ansatte ikke har én men flere ledere. Til gengæld afgrænser disse lederes arbejdsfelt sig til ét delsegment af arbejdslederfunktionen. Hvor mange ledere den en-

kelte har over sig, vil naturligvis afhænge af organisationens størrelse og kompleksitet. Men at Taylor har et bredspektret lederteam på arbejdslederniveau i tankerne ses af, at han som eksempel arbejder med en organisationsdannelse, hvor hver ansat på operatørniveau har otte overordnede.

En model for funktionsledelse

Taylor skelner mellem to kategorier af arbejdsledere; Ledere tilknyttet planstaben og ledere der er placeret direkte i produktionen. Inden for hver af kategorierne opdeler han yderligere i fire lederfunktioner.

I produktionen er disse:

Sjakleder (Gang Boss) der er ansvarlig for, at de ansatte i produktionen altid har materialer, de nødvendige værktøjer osv.

Faglig supervisor (Speed Boss) har til opgave at vejlede og introducere/irrettesætte operatørerne med hensyn til, hvordan et arbejde gennemføres hurtigst muligt.

Inspektor (Inspector) er ansvarlig for arbejdets kvalitet, og har dermed lederbeføjelser der afgrænser sig til kontrolfunktionen.

Reparations- og vedligeholdelsesleder (Repair Boss) har som titlen antyder ansvaret for den løbende kontrol og vedligeholdelse af det tekniske udstyr og værktøj.

De fire lederfunktioner der er forankret i planstaben, som Taylor i øvrigt anser for kernen i arbejdets organisering, er:

Logistikleder (Order of Work and route Clerk) er den, der fastlægger produktionsflowet, herunder også tidsaspektet i produktionen. Det er de opgaver, der i et mere nutidigt sprogbrug betegnes 'logistik'.

Instruktør (Instruction Card Clerk) har til opgave at instruere, oplære og træne ansatte og øvrige arbejdsledere i anvendte arbejdsrutiner.

Tidsstudieleder (Time and Cost Clerk) fastlægger på baggrund af målinger i produktionen og de løbende produktionsresultater akkordsatser og anden lønberegning. Funktionen er en del af personaleansvaret, men har samtidig et upersonligt indhold. Rollen udøves med afsæt i faste rammer, hvor et arbejde måles, og ud fra bestemte regler fastsættes en tarif. De opnåede resultater vil ikke på dette niveau være genstand for forhandlinger.

Personaleleder (Shop Disciplinarian) er den af lederne, der varetager personspecifikke opgaver. Dette er i første omgang at tilse, at de ansatte overholder gældende regler og aftaler. Men funktionen indbefatter også at skabe forståelse for ledelsesbeslutninger og forestå det løbende samarbejdet mellem ledelse og ansatte. Af samme årsag skal denne leder indgå i enhver beslutning, der medfører ændringer i de ansattes arbejdsforhold.

Som det fremgår har hver leder en, flere eller dele af de underfunktioner, der almindeligvis indgår i arbejdslederrollen. I forlængelse af dette er det en pointe, at hver leder har bemyndigelse på sit felt overfor både de ansatte på operatørniveau og de øvrige ledere på tilsvarende niveau. De har derfor også ret og pligt til at henvende sig direkte til de ansatte, uden de øvrige ledes mellemkomst, forudsat det er inden for eget ansvarsområde. I praksis vil der være stor forskel på, hvor meget kontakt lederne har med ansatte på operatørplan. Taylor angiver forskelle i behov for løbende kontakt som en af årsagerne til at dele lederne op i to kategorier.

Med dette system mødte Taylor hård kritik i sin samtid. Eksempelvis går Henri Fayol, der almindeligvis opfattes som grundlæggeren af den klassiske eller administrative ledelsesteori, i rette med Taylor og hans funktionsledelse i bogen *General and Industrial Management* (1949).⁴ Kritik-

ken går først og fremmest på, at når den ansatte har flere ledere, er det ikke muligt at placere et entydigt ansvar, ligesom den ansatte risikerer at stå over for ordrer, der er modsatrettede. Dette skaber handlingslamelse og det der er værre – det åbner et rum for strategier, der sigter imod at omgå beslutninger. Taylors hovedargument for funktionsledelse, at den enkelte arbejdsleder ikke evner og magter alle opgaver forbundet med lederrollen, anerkender Fayol. Han giver også udtryk for sine betænkeligheder ved, om det er muligt at rekruttere ledere, der besidder den nødvendige viden til at løse alle opgaver forbundet med rollen. Hans løsning på problemet er linie-stab organisationen, der fastholder principper om, at hver ansat kun har én leder.

Taylor kendte til samtidens kritik af funktionsledelse, og afviser den ud fra et argument om, at med standardiseringen af arbejdet i det omfang der er skitseret med Scientific Management, elimineres usikkerhed ved opgavefordeling.⁵ Men han afviser ikke, at der kan opstå konflikter og problemer med grænsedragning inden for en organisation underlagt funktionsledelse. Derfor fastholder han hierarkiet som ramme for koordination.

Funktionsledelse år 2000 – et casestudie

Til at belyse en variant af funktionsledelse som princip ved koordination i selvstyrende grupper inddrager jeg en konkret produktionsvirksomhed. Denne virksomhed indgår i en større dansk koncern inden for maskinproduktion. Den blev i sin tid etableret i Midtjylland, hvor den fortsat har størstedelen af sine aktiviteter. Men samtidig er det i dag en koncern med afdelinger og agenturer over hele verden. Virksomheden er en af otte produktionsenheder. Den har 300 ansatte, hvoraf de 30 er funktionærer. Casen er taget fra et større projekt, der har til formål at belyse arbejdslederrol-

len, som den udvikler sig i enheder underlagt organisatoriske forandringer (Voxted 2004).

Til indsamling af data anvendes der overordnet to sæt af metoder: Interviews og dokumentstudier. Det væsentligste bidrag er fra semistrukturerede forskningsinterviews med ansatte fra produktionsgrupper og ledere. Som et supplement har jeg endvidere opnået fra mange og tilfældige kilder anekdotisk viden om virksomheden og koncernen som sådan.

Det primære formål med interviewene var at placere ansvar og opgaver forbundet med koordination af operatørers arbejde. Det er den aktivitet undersøgelsen begrebsliggører som 'arbejdsledelse'. I forlængelse afdækkes det også, hvilke principper der anvendes ved styring og kontrol. Og hvad der legitimerer arbejdslederrollen og det at udøve opgaver forbundet med arbejdsledelse i det hele taget.

I interviewene viste der sig forskellige opfattelser af opgavernes omfang, deres karakter, hvem der løser dem i praksis og hvordan. Svarene fremkommer både gennem direkte spørgsmål til eksakte underfunktioner og via fortællinger fra, og samtaler om, den arbejdsmæssige hverdag. På baggrund af disse informationer søger jeg at tegne så præcist et billede som muligt af hvem (hvilke niveau/personalegruppe), der varetager de enkelte opgaver forbundet med arbejdsledelse.

Tolkningerne baserer sig i første omgang på respondenternes faktuelle udsagn, idet jeg sammenligninger forskellige niveaurs angivelser af, hvem der i praksis varetager de enkelte underfunktioner/arbejdsopgaver.

For de fleste opgavers vedkommende fremkommer der identiske eller tilnærmelsesvist identiske svar fra alle inddragede kilder. Og forklaringer på hvorfor det forholder sig sådan, som giver mening både på common-sense plan og holdt op mod min teoretiske (for)forståelse. Dette tages til ind-

tægt for en anvendt, erkendt og anerkendt praksis.

Men der er også felter præget af uklarhed, eller direkte modsatrettede angivelser, hvilket selvsagt stiller større krav til fortolkning. Et væsentligt bidrag til dette arbejde er spørgsmål til, hvorfor opgaven er placeret, hvor den er, og hvordan den varetages i hverdagen. Dette afstedkom i flere tilfælde informationer, der muliggjorde dannelsen af relativt klare billeder. I andre situationer er fortolkninger anderledes svagt funderet. En af årsagerne til uklarhed er, at der for nogle opgavers vedkommende hersker en manglende viden hos respondenterne om, hvem der har ansvar og kompetence. Årsager til dette er, at placeringen af opgaven varierer fra gang til gang, at der er en ansvarsfordeling mellem flere niveauer, som tilmed er uklar eller at området er genstand for konflikter. I denne virksomhed er et af disse konfliktfelter personaleudvikling, hvilket dog er et tema, jeg ikke kommer nærmere ind på i artiklen.

Der indgår fem personer i interviewundersøgelsen.

På operatørplan har jeg interviewet to ufaglærte kvinder fra hver deres 'selvfungerende gruppe'. Der er interviews med de to operatørers nærmeste ledere. Endelig er fabrikschefen deltager som overordnet leder.

Virksomheden er underlagt en udvikling i den horisontale arbejdsdeling, der i stort omfang er affødt af ny teknologi. Den teknologiske udvikling pågår tillige i et sådant tempo, at ingen enkeltpersoner kan overskue og nå at følge med i alt det nye, selv inden for samme afsnit. De to arbejdsledere fortalte, at hvor det tidligere var dem, der først blev introduceret til, og oplært i brug af, nye maskiner, er det i dag udelukkende de operatører, der efterfølgende skal betjene de nye anlæg. Specialiseringen har medført, at 1. linielederne ikke, modsat tidligere, er superbrugere og instruktører til produktionsudstyr.

Den teknologiske udvikling har i denne virksomhed ført til, at stadig flere af operatørernes arbejdspladser har et indhold af overvågning og kontrol, ligesom der stilles krav til specifik viden for at kunne udfylde disse arbejdsopgaver. Dette gør, at man meget bevidst arbejder med jobrotation, og at de ansatte i det hele taget kan overlape hinanden for at undgå flaskehalse. Omvendt udgør disse udviklingstendenser ikke et fuldstændigt billede. Der er fortsat en række jobfunktioner, hvor arbejdet er manuelt og består af simple rutiner.

Koncernen som denne virksomhed indgår i, er kendt som en af dem, der i størst omfang har arbejdet med indførelse af nye produktionskoncepter, herunder teamorganisering. Dermed fortælles det implicit, at den horisontale specialisering i stort omfang modsvares af en vertikal decentralisering. Hjørnестenen i denne decentralisering er etableringen af 'selvfungerende grupper'. Disse har overtaget en stor del af arbejdets koordination. En lang række opgaver vedrørende faglig supervision, planlægning, tilrettelæggelse og kontrol, varetages i dag af grupperne. Med denne omlægning er arbejdets koordination de facto integreret med arbejdets udførelse på operatørplan. I dette ligger der også, at de selvfungerende grupper gennemfører det meste af kontakten til staben udenom arbejdslederne. Tidligere var det arbejdsledere, med titel af værkfører, der var kontakttled mellem linie og stab.

Der er en række forskelle på, hvordan opgaver varetages i praksis grupperne imellem. Den mest udbredte form er, at en fast person i gruppen er ansvarlig for et afgrænset område. Det er denne dominerende løsning, jeg sætter i centrum i denne artikel. Men der er også eksempler på, at delfunktioner går på skift mellem flere i grupperne, ligesom der fortælles om grupper, hvor enkeltpersoner har opnået en uformel arbejdslederrolle enten på eget initiativ,

og/eller fordi de øvrige i gruppen har placeret en person i denne position.

Den vertikale decentralisering kommer på denne fabrik også til udtryk gennem en reduktion i antallet af hierarkiske lag; fra fire til tre. Der kan i forlængelse argumenteres for, at de selvfungerende grupper har erstattet det eliminerede ledelseslag i organisationen. Dette forstået på den måde, at de opgaver dette lag havde, er overdraget til grupperne.

Gruppernes rolle i arbejdets organisering

Når denne virksomhed kalder grupperne 'selvfungerende' og ikke 'selvstyrende', er det en præcisering af, at de ikke fungerer uafhængig af den øvrige virksomhed. Den enkelte gruppe indgår i et elaboreret produktionsflow, hvor arbejds gange fastlægges relativt detaljeret andre steder i organisationen. Det selvfungerende henviser til, at ansatte inden for nogle forholdsvis snævre rammer har ansvaret for en række funktioner forbundet med arbejdets koordination.

I interviewet er fabrikschefen inde på begrundelsen for etableringen af de selvfungerende grupper. Her skelner han mellem at løse de stigende udfordringer ved enten at arbejde *hårdere*, altså løbe stærkere. Eller at arbejde *smartere*, hvilket henviser til at finde nye løsninger og forbedrede metoder til at løfte udfordringerne. Det er til denne diskussion fabrikschefens opfattelse, at:

»Vi skal arbejde lidt hårdere. Det skal vi. Men jeg vil nok sige, vi skal i større grad arbejde smartere end hårdere. Jeg går ikke ud og siger, at i skal rubbe neglene lidt mere. Det tror jeg også, vi alle sammen (ved) vi skal. Men vi skal i større grad kigge på os selv og sige; kan vi gøre det her på en mere hensigtsmæssig måde? Og det er derfor, vi skal prøve at signalere ud, alle gode ideer til at gøre tingene mere hensigtsmæssigt, det skal vi have fat i.« (citater fra interviewet)

Formålet med grupperne er at finde de smarte løsninger. Med en udvikling der byder på stigende kompleksitet både i den samlede organisation og i de enkelte jobfunktioner, er ledelsens muligheder for at styre de menneskelige ressourcer reduceret. De ansattes viden, og det at gruppen udvikler sig gennem egne læreprocesser, gør, at de selv langt bedre formår at fordele opgaverne imellem sig. Dette har ført til, at arbejdslederens væsentligste funktion i dag er at opnå ansvarlighed og engagement blandt de ansatte overfor virksomhedens mål og værdier.

De funktioner af arbejdets koordination grupperne har overtaget, er tilrettelæggelse af produktionen i hverdagen, dele af planlægningen, en stor del af kontrolopgaven og mange af opgaverne forbundet med faglig supervision. Ligeledes varetager grupperne selv kontakten til de, i driftsmæssig henseende, relevante dele af virksomheden. Eller rettere sagt; én fra gruppen gør det. Dette kan enten være en fast person, eller at funktionen går på skift. Der er dermed opnået det, Helge Tetzschner (1997) betegner 'ledelse i teams' frem for 'ledelse af teams'.

De selvfungerende grupper er, som det fremgår af citatet, bl.a. etableret med det formål at skabe betingelser for smartere løsninger. En første forudsætning for smartere løsninger er, at der er en vilje til stede hos de ansatte. De skal have betingelser der gør, at de vil påtage sig et ansvar og bidrage til en fortsat udvikling. Her er der med grupperne skabt et organisatorisk og psykologisk rum, hvor alles ideer har lige ret og alle i princippet har adgang til alle arbejdsfunktioner inden for gruppens arbejdsfelt. Dette åbner op for, at de ansatte selv fordele arbejdsopgaverne ud fra evner og interesser, og dermed selv er med til at skabe optimale arbejdsbetingelser.

I forlængelse fortæller fabrikschefen, at han helst ser, at de ansatte selv besætter de

ansvarsposter, der knytter sig til grupperne, frem for at arbejdslederne gør det. De ansatte er tættere på produktionen, det gør, at de har overblik og perspektiv for de bedste løsninger. Ligesom denne proces i sig selv virker motiverende. Han forsøger endvidere efter bedste evne at opmuntre til en kultur, hvor alle bidrager, men indrømmer at det er langt fra alle, der gør det. Det er udbredt, at ikke alle i grupperne tager del i opgaver forbundet med arbejdets koordination eller bidrager med nye og kreative løsninger. Også arbejdslederne og de ansatte fortalte, at der i hver gruppe er et mindretal, som ikke laver andet end at passe den samme maskine. De er, efter eget ønske, aldrig på kursus eller deltagere i personaleudvikling. De passer et helt igennem rutinegjort industriarbejde, hvilket efterlader en tæse om, at der finder en polarisering sted i forandringsorienterede virksomheder selv blandt ansatte med en i udgangspunktet identisk jobfunktion og placering i organisationen.

Den manglende deltagelse blandt nogle ansatte præsenteres altså i interviewene som et eget ønske. Hvorvidt det er et validt billede, kan altid diskuteres. Man kan godt forestille sig, at bag de påståede ønsker gemmer der sig en angst og usikkerhed hos den enkelte for ikke at slå til. Visse ansatte mangler basale læse- og andre almenfaglige færdigheder, hvilket i praksis holder dem væk fra en række opgaver. Det kan heller ikke udelukkes, at nogle ligefrem presses ind i sådanne fastlåste positioner af kollegerne i grupperne.

Hvem varetager arbejdslederopgaver

I interviewundersøgelsen spurgte jeg til, af hvem og hvordan en række opgaver forbundet med arbejdsledelse varetages i praksis.

Den faglige supervision varetages først og fremmest kollegialt. En del af gruppens medlemmer har som arbejdsopgave at tilegne sig særlig viden og færdigheder for herefter at fungere som 'superbrugere'.⁶ Disse su-

perbrugere dækker i stort omfang de dele af arbejdslederfunktionen, der omhandler faglig formidling, instruktion og introduktion. Et andet vigtigt bidrag til den faglige supervision er de faglærte medarbejdere,⁷ der indstiller maskinerne og varetager opgaver med reparation og vedligeholdelse. Disse håndværkere udgør en selvstændig stab, men er ikke mere isoleret fra linien, end at hver gruppe har en eller flere håndværkere fast tilknyttet. Endelig har grupperne, typisk gennem en kontaktperson, mandat og mulighed for direkte at henvende sig til de forskellige stabsfunktioner. En mulighed der i udbredt grad anvendes.

Det centrale element i kontrol af arbejdet er egenkontrol. Hver ansat får udstukket retningslinier for, hvor mange enheder der skal kontrolleres og ud fra hvilke specifikationer. Disse resultater indberettes, ligesom der er mulighed for at følge det enkelte produkts vej helt ud til kunden. Således vil reklamationer kunne føres tilbage til de ansatte/det anlæg, der har begået fejlen. Den løbende egenkontrol retter sig ikke kun mod kvaliteten af produkterne, men er også målinger af de ansattes arbejdsindsats. En afgørende forudsætning for dette kontrolsystem er IT. IT anvendes både til registrering, til bearbejdning og til at kommunikere data, der anvendes i kontroløjemed. Det overordnede ansvar for kontrolindsatsen, herunder egenkontrollen, påhviler kvalitetsafdelingen. Kvalitetsafdelingen er en stabsfunktion, der sikrer, at virksomhedens produktionsstandarder overholdes efter forskrifter, og at kvalitetssikringssystemer i det hele taget fungerer og er opdateret. Den daglige kontakt til denne stabsfunktion fra hver selvfungerende gruppe påhviler en repræsentant/ansat fra gruppen. Denne person er også formelt set kvalitetsansvarlig.

Etableringen af virksomhedens kontrolsystem, med egenkontrol og IT som nøgleingredienser, har direkte ført til, at man har afviklet et større korps af inspektører. Tidli-

gere varetog denne personalekategori den løbende kontrol.

Et sidste, men væsentligt, forhold er den kontrol, der udøves internt i de selvfungerende grupper. Ganske vist har de ansatte ikke formelle beføjelser til at gribe ind overfor kollegaer, som man skønner ikke lever op til herskende normer eller en forventet arbejdsindsats. Men det gør ikke nogen forskel i praksis. I og med det er lykkedes virksomheden at opbygge en kultur, hvor størstedelen af de ansatte understøtter og sympatiserer med virksomhedens mål og værdier, udgør den sociale kontrol en langt mere effektiv mekanisme til at disciplinere livet i grupperne.

Planlægningen af produktionen udspringer fra en central planlægningsafdeling (stabsfunktion). Denne enhed er afgjort placeret i en nøgleposition. Det er her der skabes helhed i et sammensat og komplekst produktionsflow.

Det interessante i forhold til artiklens problemstilling er samspillet mellem planlægningen og de selvfungerende grupper. I materialet fremkommer der tre typer af relationer, med det til fælles, at ingen af dem involverer formelle ledere:

1. De fleste informationer, der flyder mellem planlægning og grupperne, er direkte henvendelser i overvejende skriftlig form.
2. Der er til hver gruppe tilknyttet en disponent, som er en del af planlægningsstaben. Det er indtrykket fra interviewene, at de fleste ansatte i grupperne har et tæt forhold til, og er jævnlige i kontakt med, disponenten.
3. Hver gruppe har en logistikansvarlig, der har til opgave at forestå den løbende dialog med alle dele af planlægningsstaben på gruppens vegne.

Hvad angår tilrettelæggelsen af det daglige arbejde, så foregår det ideelt set inden for rammerne af de selvfungerende grupper.

Nærmeste leder har ingen eller kun ringe indflydelse på denne underfunktion. Tilføjeisen 'ideelt set' skyldes, at i interviewene var de fleste inde på, at der er forskellig praksis grupper og ledere imellem. Der er grupper, hvor ledere eller stabsmedarbejdere har intervereret i et sådant omfang, at det er dem, der (overvejende) tilrettelægger arbejdet. Ligesom én nævnte, at i visse grupper har en uformel leder opnået en position, der i praksis ikke adskiller sig fra en formel arbejdslederrolle.

En variant af funktionsledelse

Et træk ved arbejdets organisering i denne virksomhed er, at de ansatte på operatørniveau har flere 'ledere'. Med 'ledere' henvises til personer, der har en reel (men ikke nødvendigvis formel) bemyndigelse og bidrager til koordination af andre ansattes arbejde gennem påbud og forbud. Dette forhold åbner op for en variant af funktionsledelse som et bud på en praksis, der anvendes ved arbejdsledelse. Gennemgangen i forgående afsnit viser en udvikling, der er gået fra en klassisk arbejdslederrolle, til at deres hidtidige arbejdsfunktioner er fordelt på flere ansatte. Men hvor de personer der udøver disse ledelsesfunktioner, ikke er ansat som ledere. De har jobs som operatører eller stabsmedarbejdere. Det der alligevel får mig til at sige, at de er ledere, er, at de har en legitimitet til, og er ansvarlige for, at koordinere andres arbejde gennem direkte anvisninger.

Et væsentligt spørgsmål er naturligvis, hvad der har ført til, at denne senindustrielle variant af funktionsledelse har slået sig igennem som den mest dominerende i grupperne. En umiddelbar begrundelse er en stigende kompleksitet, der både omfatter de enkelte arbejdsfunktioner og organisationen som helhed. Dermed udgør viden en central faktor, både med hensyn til de enkelte jobfunktioner, og som forudsætning for koordinering af helheden. En anden årsag er produktionens elaborete karakter.

ter, altså at produktionen er et flow gennem mange indbyrdes afhængige processer. Dette forhold nødvendiggør en tæt samordning mellem teamets og den øvrige organisations aktiviteter. Hvilket gør det oplagt, hvis ikke ligefrem nødvendigt, at centralisere den reelle bemyndigelse.

Endelig kan det være nyttigt også at inddrage det aktuelle udgangspunkt for forandringer. Denne enhed har som mange andre industrivirksomheder været domineret af en mekanisk tankegang i sin organisering af arbejdet, som nu viser sig utilstrækkelig.

En teori for funktionsledelse som ledelsesform i selvstyrende grupper

Afsæt for et aktuelt bud på funktionsledelse er Taylors oprindelige udlægning. Den udlægning jeg ender op i adskiller sig imidlertid på en række felter. De forskelle jeg listede op i slutningen af forgående afsnit, gør det nødvendigt med en ny senindustriel variant af funktionsledelse.

Grundprincipperne er overordnet de samme, som dem Taylor opstillede omkring år 1900, nemlig at:

1. Den enkelte ansatte har flere ledere.
2. Den enkelte leder varetager et begrænset antal af de underfunktioner, der forbindes med en traditionel lederrolle.

Sådan set er begrundelsen for at anvende funktionsledelse i casevirksomheden også ens. Det er ikke muligt at rekruttere arbejdsledere, der evner på samme tid at varetage alle de underfunktioner, der er forbundet med den klassiske arbejdslederrolle. Det forhold, at det ikke er muligt at rekruttere tilstrækkeligt kompetente 1. linieledere både dengang og i dag, bygger imidlertid på meget forskellige præmisser. Eftertiden har tilbagevist Taylors påstand om, at der ikke var tilstrækkeligt med talenter til at varetage arbejdet som 1. linieleder. Man har

igennem adskillige år fastholdt princippet om, at hver ansat kun har en leder. Virksomheder har åbenbart ment, at der var personer nok, der kunne indfri deres forventninger.

Derimod syntes indsigtelsen i dag at have en helt anden og større relevans. Den horizontale specialisering har ændret arbejdets udførelse på en sådan måde, at den enkelte 1. linieleder ikke længere evner at varetage alle underfunktioner forbundet med den klassiske arbejdslederrolle. Det er dette forhold, der afstedkommer afgørende forskelle mellem Taylors udlægning af funktionsledelse og senindustriel funktionsledelse, hvilket igen kan konkretiseres i tre underpunkter:

- Arbejdets specialisering bygger på viden frem for rutinegørelse.
- Arbejdets udførelse integreres med arbejdets koordination.
- Arbejdsledelse udøves legitimt af andre ansatte end formelle ledere.

Arbejdets specialisering og funktionsledelse

I Scientific Management bygger specialiseringen af arbejdets udførelse på en rutinegørelse. Dette bevirker, at den enkelte leder kan overskue og forstå alle processer forbundet med arbejdets udførelse, hvorfor opgaver forbundet med arbejdets koordination også bliver overskuelige og enkle at udføre. Hermed er der skabt en arbejdsdeling, der gør, at de enkelte arbejdsledere (funktionsledere) præcist ved, hvor grænserne går for deres arbejdsområde, og hvad der er deres ansvar. Arbejdets udførelse er trods den stigende kompleksitet præget af en sådan gennemsigtighed, at der kun undtagelsesvist vil opstå problemer med, hvem der har kompetencen inden for et felt forbundet med arbejdets styring og kontrol, og hvordan opgaven løses i praksis. I en industriproduktion som skitseret i casen bygger

specialiseringen af arbejdets udførelse derimod på viden. Hver jobfunktion er karakteriseret ved at stille krav om et vist mål af viden, som i større eller mindre omfang knytter sig specifikt til funktionen. Dette gør enhver ansat til specialist på sit eller sine felter.

De senere års udvikling har ført til, at de faglige krav bliver specialiserede/specifikke, ligesom forandringer finder sted i et opskruet tempo, hvilket bevirker, at den enkelte leder ikke længere har viden til at overskue, styre og kontrollere egne ansattes arbejde. Det er kun medarbejderne selv, der i fuldt omfang kan overskue de forskellige processer, sige hvor lang tid en opgave tager og vide hvornår opgaven er udført tilfredsstillende. Ledelsen må derfor i vid udstrækning koordinere på grundlag af personalets egne udsagn og oplysninger, hvilket stiller helt andre krav til relationen mellem ledere og ansatte. Den formelle leder befinder sig i en situation, hvor han/hun ikke fuldt ud forstår, og/eller kan overskue de arbejdsprocesser, egne ansatte udfører.

Hvem varetager arbejdets koordination

Dette leder over i den næste forskel mellem de to typer af funktionsledelse. Hvor Scientific Management opererer med en skarp adskillelse af arbejdets udførelse og koordination, er aktuelle arbejdsorganisatoriske forandringer karakteriseret ved en (fornyet) integration. De synlige og enkle arbejdsprocesser der karakteriserede det mekaniske organisationsideals arbejdsprocesser, gjorde det relativt enkelt at placere et ansvar for arbejdsopgaverne. Ledelsen tog sig af arbejdets koordination, og de ansatte kunne fuldt ud koncentrere sig om arbejdets udførelse. Men med en specialisering der bygger på viden, og en nærmeste leder, der ikke fuldt ud kender til og forstår indholdet af sine ansattes arbejde, er det nødvendigt, at de ansatte selv tager over ved en række opgaver forbundet med koordination af eget og kollegaers arbejde.

Med til billedet hører det også, at staben har fået en mere synlig og især en direkte rolle. Selvfølgelig kan man argumentere for, at planstaben også tidligere havde opgaven med at sammenfatte og fastholde helheden. I den mekaniske organisation har staben en central placering som den del der planlægger aktiviteten. Det kvalitativt nye er derfor, at staben udøver direkte ledelse på arbejdslederniveau som en konsekvens af, at linielederne ikke længere har tilstrækkelig indsigt til at fungere som bindeled mellem linie og stab. Med en mere kompleks organisation er der opstået et behov for en direkte kontakt mellem operatørerne i linien og stab.

Dermed bliver grænserne for, hvilke funktioner der er (arbejds)lederopgaver, stabens rolle, og hvad de(n) ansatte selv varetager af opgaver forbundet med arbejdets koordination, flydende. Dette skel vil hele tiden forrykke sig, hvor de faktorer der sætter grænser er 1) kompleksiteten af den enkelte ansattes arbejde (inkluderer det arbejde/ansvar, der er overdraget samlet til et team/selvstyrende gruppe), 2) krav til samordning af organisationens aktiviteter, og, 3) lederens ekspertise inden for det aktuelle arbejdsområde, og dermed lederens forudsætninger for at koordinere arbejdet.

Hvem varetager lederfunktionen

En tredje forskel er, hvem der er ledere. Hos Taylor er der mange ledere. Men de er alle ledere. De er ansat som ledere og er tildelt bemyndigelse som sådan. I den senindustrielle organisation er der mange flere end dem, der er ansat som ledere, der udøver (arbejds)ledelse. Det gælder for det første ansatte på operatørniveau, der (som i casen) gennem forskellige former for team- eller gruppeorganisering fordeler opgaver forbundet med arbejdets koordination mellem sig, for efterfølgende at udøve disse underfunktioner over for deres kollegaer gennem direkte anvisninger. For det andet udøver

stabsmedarbejdere ledelse over for både ansatte på operatørniveau og ledere i linien. Det forhold at stabsmedarbejdere er specialister på deres felt, gør, at de har særlige forudsætninger for at varetage opgaver forbundet med arbejdets koordination inden for eget fagområde. Endelig for det tredje kan ledere andet sted i hierarkiet udøve direkte ledelse udenom de ansattes formelt set nærmeste leder.⁸

Funktionsledelse som ledelsesform i selvstyrende grupper

I artiklen opstiller jeg en variant af funktionsledelse, der forklarer, hvordan ledelse finder sted i de selvfungerende grupper i den aktuelle case. Det interessante i forlængelse er, hvorvidt denne senindustrielle variant af funktionsledelse har større udbredelse og et mere generelt anvendelsesperspektiv for så vidt angår ledelse i teams i industriel produktion.

En første og oplagt måde at belyse dette på ville være at henvise til talmateriale, der viser udbredelse. Et sådan materiale findes imidlertid ikke (endnu). Det bud jeg kommer med baserer sig derfor på en teoretisk generalisering.

Den generaliserbarhed der opnås gennem en kvalitativ undersøgelse, må ikke forveksles med de generelle resultater, der kan udledes af en kvantitativ undersøgelse. Kristensen (1997) angiver generaliserbarhed som en teoretisk generering, ved at udlede eller underbygge idealtyper. Den kvalitative undersøgelse kan dermed anvendes til at opstille forklaringer og sammenhænge, hvis udbredelse eventuelt kan testes gennem kvantitative undersøgelser (se bl.a. Nielsen 1998 og Scheuer 2004 for denne anvendelse). Men den har også en selvstændig værdi til generalisering. Erik Maaløe angiver generaliserbarheden i en kvalitativ undersøgelse til at være en *analytisk generalisation*. Med dette henvises der til:

»En slutningsteknik, hvor en eller flere cases studeres i lyset af en eller flere teser for at se 1) om og 2) hvorvidt de afdækkende kendsgerninger støtter henholdsvis strider mod hidtil kendte afklaringsformer. Det er en støtte til bedre at kunne afstikke grænserne for tesernes gyldighed og dermed for 3) at udvikle nye.« (Maaløe 1996, 73)

Summeret op udgør generaliseringen på baggrund af materialet en opsamling på, hvilke karakteristika i organisationer der leder frem til senindustriel funktionsledelse som en mulig eller oplagt model. I den forbindelse vil jeg fremhæve en række forhold, der tilsammen har medvirket til, og være rammesættende for, funktionsledelse i den undersøgte virksomhed.

Der kan igen indledes med henvisning til en stigende kompleksitet, der tilmed stiller krav om ny og mere viden. Denne udvikling omfatter både den samlede organisation og de enkelte jobfunktioner. Dette har ført til, at opgaver er overdraget til de ansatte, idet ledere ikke længere har kapacitet til at indarbejde dem i deres arbejde. Opgavernes omfang, tempoet i udviklingen af både teknologi og arbejdsprocesser, og at processer bliver stadig mere videnintensive, har gjort, at det ikke er muligt at fastholde en klassisk (arbejds)lederrolle. Det er ikke kun et spørgsmål om det hensigtsmæssige i at delegere opgaverne ned i organisationen ud fra en ressourcemæssig betragtning. Lederen (eller for den sags skyld nogen anden enkeltperson i organisationen) evner simpelthen ikke længere, at have det totale overblik det kræver at varetage alle opgaver forbundet med arbejdsledelse. Antallet af opgaver forbundet med arbejdets koordination, og deres forskellighed, nødvendiggør, at de må fordeles over flere personer.

Denne udvikling er tillige muliggjort af indførelse af halv- og helautomatiserede anlæg. Dette åbner op for, at ansatte fysisk har mulighed for at tage del i arbejdets ko-

ordination. De menneskelige arbejdsopgaver har ændret sig fra manuelt arbejde, der krævede den ansattes konstante deltagelse, til mere at have karakter af overvågning, programmering, vedligehold og kontrol. Dette giver tid og mulighed for at bidrage til arbejdets koordination, ligesom en række opgaver tilnærmelsesvist betinger, at den ansatte selv tager del i styring og kontrol af eget arbejde.

Et næste forhold jeg vil fremdrage er, at industriel produktion mange (men ikke alle) steder er en elaboreret proces. Det at skabe sammenhæng og helhed mellem gensidig afhængige, specialiserede og videnintensive delprocesser, har nødvendiggjort en stram og detaljeret koordinering af aktiviteterne. Hvilket igen sætter afgørende grænser for de udfoldelsesrammer både den enkelte og den selvfungerende gruppe har i forhold til den øvrige organisation. Løsninger omkring driften af ledelsesmæssig karakter må nødvendigvis føre til en vis centralisering, der følger en hierarkisk struktur, med det formål at afstemme produktionsprocessen med hensyn til tid og sted.

Endelig kan der peges på forskelle i deltagelse, og forudsætning for deltagelse, i arbejdets koordination blandt de ansatte i grupperne. Der er variation i, i hvilket omfang gruppernes medlemmer tager del i arbejdets koordination, i fordelingen af hvem der tager hvilke typer af opgaver, og ved at

nogle helt står udenfor opgaverne. Grupperne udgør ikke teams bestående af ligeværdige medlemmer. Hvilket ellers som hovedregel er budskabet i især den engelsksprogede litteratur inden for emnerne 'teams' og 'teamwork'.

Disse forhold bidrager hver især og tilsammen til den form for funktionsledelse, der anvendes i virksomheden. Samtidig er de forandringer og den struktur, organisering og teknologidesign, denne virksomhed benytter sig af langt fra enestående. En række internationale og danske undersøgelser viser, at udviklingen i casen er identisk med, hvad der foregår en lang række andre steder. I en dansk sammenhæng kan der henvises til en række undersøgelser fra Aalborg Universitet, der afdækker udvikling og innovation i dansk erhvervsliv (Lundvall 2002; Nielsen 2004).

Der er dermed argumenter, der giver grund til at formode, at principperne i semiindustriel funktionsledelse udgør en forklaringsramme for, hvordan ledelse finder sted i flere af de selvstyrende grupper inden for industriproduktion. Men det skal afslutningsvist understreges, at mere nuancerede og præcise konklusioner både kræver en videreudvikling og præcisering af mine teoretiske implikationer, hvilket igen kræver yderligere kvalitative undersøgelser. Og at der foretages kvantitative undersøgelser af fænomenet med hensyn til former og udbredelse.

NOTER

1. Disse er tal, der bygger på særkørsler på data-materialet. Jeg vil her takke Peter Nielsen for hans store hjælp med at fremskaffe disse data.
2. Inkluderer også brug af ledelsesteknologier og administrative systemer.
3. Nu New Insight.
4. Det oprindelig franske værk *Administration industrielle et générale* er fra 1919.
5. Helt upåvirket af kritikken var Taylor næppe. Funktionsledelse står meget stærkt i *Shop Management* fra oprindelig 1903 (1911a), mens princippet er kraftigt nedtonet i det senere og langt mere berømte værk fra 1911 (1911b): *The Principles of Scientific Management*.
6. Med udtrykket 'superbruger' henvises der til en ansat på tilsvarende niveau, der besidder en særlig viden på et felt, der gør, at de dels varetager nogle særlige opgaver. Dels agerer som støttefunktion og interne undervisere overfor de øvrige ansatte.
7. Smede, maskinarbejdere, industrielektrikere osv.
8. Denne sidste variant er jeg ikke stødt ind i ca-sen.

REFERENCER

- Abrahamsen, Bolette m.fl. (1999): *Evaluering af puljen til uddannelsesplanlægning*, København, Arbejdsmarkedsstyrelsen.
- Argyris, Chris & Donald Schön (1996): *Organizational learning II – Theory, Method and Practice*, Massachusetts, Reading.
- Beckett, David (1999): Past the guru and up the garden path – the new organic management learning, i Boud, Davis & John Garrick (eds.): *Understanding learning at work*, New York, Routledge.
- Bilfeldt, Anette & Christian H. Jørgensen (1996): *Et bedre arbejdsliv – Medlemsundersøgelse for NNF*, Roskilde, Roskilde Universitet.
- Fayol, Henri (1949): *General and Industrial Management*, London, Sir Isaac Pitman & Sons, LTD.
- Hasselager, Ann-Charlotte & Lindhe Håkon (1998): *Ledelse og selvstyrende grupper*, København, Ledernes Hovedorganisation.
- Hvenegaard, Hans, Helge Jessen & Peter Hasle (2003): *Gruppeorganiseret arbejde – På vej mod bedre arbejdsmiljø og konkurrenceevne?*, København, Frydenlund.
- Jones, Gareth R., George Jennifer & W. L. Charles Hill (2000): *Contemporary Management*, Boston, McGraw-Hill Higher Education.
- Kanter, Rosabeth Moss (1983): *The change Masters*, London, International Thomson Business Press.
- Knoke, David (2001): *Changing Organizations – Business Networks in the New Political Economy*, Colorado, Westview Press, Boulder.
- Kristensen, Catharina J. (1997): *Kvalitativ analyse – Det metodiske grundlag for analysen af yngre voksne danskeres hverdagsliv*, Alfuff skriftserie, 2, Aalborg, Aalborg Universitet.
- Kristensen, Catharina J. & Søren Vøxted (2000): Skilled Workers in Unskilled jobs, i Jens Lind & Dennis Mortimer (eds.): *Worlds of Employment*, Aalborg, LEO-paper.
- Ledernes Hovedorganisation & Handelshøjskolen i Århus (2000): *Det danske ledelsesbarometer*, København, Det danske ledelsesbarometer.
- Legge, Karen (1995): *Human Resource Management – Rhetorics and Realities*, Houndmills, Palgrave.
- Levi, Daniel (2001): *Group Dynamics for Teams*, London, Sage Publications.
- LO (1991): *Det udviklende arbejde – Idéoplæg*, København, LO.
- Lundvall, Bengt-Åke (2002): *Innovation, growth and social cohesion*, Cheltenham, Edward Elgar Publisher.
- Lussier, Robert & Christopher Achua (2004): *Leadership*, Eagan, Thomson South-Western.
- Morsing, Mette (1997): Organizational learning – a case study of an organizational transformation, i *Organization development journal*, 12, 89-92.

- Maaløe, Erik (1996): *Case-studier – Af og om mennesker i organisationer*, København, Akademisk Forlag.
- Nielsen, Peter (1998): *Produktion af viden*, København, Teknisk Forlag.
- Nielsen, Peter (2004): *Personale i vidensøkonomien*, Aalborg, Aalborg Universitetsforlag.
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1995): *The Knowledge-Creating Company*, New York, Oxford University Press.
- Oxford Insight & Handelshøjskolecentret (2003): *Praksislæring i industrien, rapport I-V*, København, Oxford Insight.
- Poulfelt, Flemming (1997): Professionel ledelse?, i Flemming Poulfelt & Mette Mønsted (red.): *Spørgsmål om ledelse*, Frederiksberg, Samfundslitteratur.
- Revans, Reginal (1984): *Aksjonslæringens ABC*, Lund, Bedriftsøkonomens Forlag.
- Scheuer, Steen (2004): Surveys kontra kvalitative interview – Analysestrategier i organisations sociologi og i socialvidenskab, i Peter Nielsen (red.); *Perspektiver på arbejdsmarked, virksomheder og medarbejdere*, CARMA Årbog, Aalborg, Aalborg Universitetsforlag.
- Thaulow, Ivan & Claus Friche (2000): *Omstilling, ændrede krav og marginalisering*, København, Socialforskningsinstituttet.
- Thompson, Paul & David McHugh (1995): *Work Organisations – A Critical Introduction*, London, Macmillan Business.
- Taylor, Frederick W (1911a): *Shop Management*, London, Harper & Brothers Publishers.
- Taylor, Frederick W (1911b): *The principles of Scientific Management*, London, Harper & Brothers Publishers.
- Tetzschner, Helge (1997): Ledelsesforskning – Kan entrepreneurshipforskningen bidrage?, i Mette Mønsted & Flemming Poulfelt (red.): *Spørgsmål om ledelse*, København, Samfundslitteratur.
- Voxted, Søren (1999): Industriens personaleanvendelse under forandring, i *Arbejdsliv 4*, 49-64.
- Voxted, Søren (2004): *Arbejdslederrollen under forandring*, ph.d.-afhandling, Aalborg, Aalborg Universitet. (under bedømmelse)

Søren Voxted er adjunkt ved Handelshøjskolecentret.

e-mail:sv@handelshojskolecentret.dk

Uklare roller i postmoderne organisationer

– om ledelse og selvstyrende grupper

Steen Visholm

I denne artikel tages udgangspunkt i en psykoanalytisk tilgang til forståelsen af leders og ansattes reaktioner på uklare roller i forbindelse med teamorganisering. På baggrund af analysen af en case fra en dansk industrivirksomhed argumenteres i artiklen for, at psykoanalysen vil kunne bidrage til forståelsen af dynamikker mellem ansatte internt og mellem ansatte og ledelse, hvorved der fokuseres på ubevidste og irrationelle aspekter af adfærd i organisationer.

Formålet med denne artikel er at udvikle en organisationspsykologisk forståelse af fænomenet psykisk belastende rolleklarhed i industrien og dermed ideer til, hvordan denne belastning kan fjernes eller reduceres. Arbejdet er udført på opdrag fra TEKSAM, et samarbejde mellem lønmodtagerorganisationen CO-Industri og arbejdsgiverforeningen Dansk Industri, hvis opgave det er at inspirere samarbejdsudvalg i industrien. Artiklens primære målgruppe er samarbejdsudvalg i industrien. Nærværende er en med henblik på Arbejdslivs læsere og koncept revideret og forkortet version af den oprindelige. Interne pilotundersøgelser af det psykiske arbejdsmiljø i industrien¹ har givet anledning til at sætte rolleklarhed på dagsordenen i TEKSAM. Manglende rolleklarhed kan både føre til forringet arbejdsglæde og psykisk belastning og til forringet produktivitet.

Denne artikels sigte er således, at bringe viden indsamlet via positivistiske undersøgelsesdesigns, in casu spørgeskemaundersøgelser om psykisk arbejdsmiljø, tilbage til

aktørerne i virksomhederne og dermed skabe betingelser for, at de selv kan arbejde med problemstillingen.

Positivistiske undersøgelsesdesigns har en række fordele: De kan bl.a. kvantificeres således, at man på overkommelig vis kan undersøge en problemstillings udbredelse og omfang på en rimeligt pålidelig måde og via statistisk analyse påvise i hvilken udstrækning, der er sammenhæng mellem bestemte forhold på virksomhederne og bestemte problemer.

Resultaterne af sådanne undersøgelser kan umiddelbart bruges som argumenter i forhandlinger om arbejdsmiljøet mellem arbejdsmarkedets parter. Krav om kompensation eller erstatning, forbud og påbud og fastsættelse af grænseværdier er de aktionsmuligheder, der umiddelbart lader sig formulere ud fra disse undersøgelser. Hvor sådanne tiltag i mange henseender kan være relevante, når det drejer sig om det fysiske arbejdsmiljø, der virker de snarere blokerende, når det drejer sig om samarbejde og samspil mellem mennesker.

Spørgeskemaundersøgelser skriver medarbejderne ind i en diskurs, hvor de positioneres som ofre for virksomheden, ledelsen og kollegerne, og ikke som f.eks. voksne og selvstændige borgere, der tager ansvar for deres handlinger og meninger og selv kan sige til og fra. De individualiserer problemstillinger, der er relationelle og indlejrede i systemer, fikserer problemstillinger, der er processuelle og positionerer medarbejderne som passive objekter, der ikke selv har del i hverken problemer eller løsninger.

Hvis disse problemer skal gøres tilgængelige for de relevante aktører, er det nødvendigt på en eller anden måde at rekonstruere den kompleksitet, som de oprindeligt er trukket ud af. Til dette formål har vi valgt at benytte et casestudy af en typisk moderne industrivirksomhed, Comtech, hvor selv- eller medstyrende grupper er en del af organisationen.

Interviewmaterialet fra Comtech fortæller om samarbejde og problemer mellem forskellige aktører i virksomheden. Materialet, der ofte har form af små fortællinger, giver mulighed for følelsesmæssig identifikation og dermed forhåbentlig også mulighed for at overføre forståelsen fra det konkrete eksempel til konkrete situationer i andre virksomheder.

Artiklen indledes med en nærmere definition af rolleklarhed og nogle overvejelser over, hvilken samfundsmæssig og organisatorisk kontekst problemerne med rolleklarhed udspringer af. Efter præsentationen af Comtech følger den psykologiske analyse, der betjener sig at begreber fra psykodynamisk systemteori (Gould et al. 2001; Visholm 1993), og artiklen slutter med nogle ideer til de enkelte samarbejdsudvalg.

Om klare og uklare roller

En rolle defineres traditionelt som det sæt af forventninger, der rettes til en bestemt position i en organisation (et socialt sy-

stem, en gruppe, et samfund etc.). Roller kan være politibetjent, leder, medarbejder, koordinator, tilbagemelder etc. Der er en række krav til rollen som politibetjent, noget man i bestemte situationer skal gøre og noget man absolut ikke skal gøre. Men der er også et spillerum, hvor politibetjentens personlighed kan farve den måde, hvorpå han udfylder sin rolle.

Rolleklarhed er således uklare forventninger eller uklar beskrivelse af den enkelte medarbejders opgaver, beslutningskompetence og ansvar i organisationen. Selvom rolleklarhed kan føre til psykisk belastning, kan uklarheden ikke udelukkende ses som noget negativt, der bør undgås.

En helt klar rolle udelukker i princippet al personlighed, frihed, tænkning og kreativitet, fordi de handlinger, som medarbejderen skal foretage i en sådan rolle, kun kan gøres på én måde, og er beskrevet i mindste detalje. I den anden ende af skalaen har vi den helt uklare rolle, hvor ingen ved, hvad der skal gøres, hvem der bestemmer over hvad etc. Denne modstilling viser, at det optimale hverken er klare eller uklare roller, men derimod passende klare roller.

Uklare roller – frihed eller forsvarsmekanismer?

Forekomsten af uklare roller kan forstås i et historisk perspektiv. I den traditionelle Weber/Taylor'ske organisation var rollerne klare (Hirschhorn 1997). Den enkelte medarbejder refererede til én arbejdsleder og selve arbejdet var struktureret efter princippet 'den eneste rigtige måde'. Følelser, personlighed og kreativitet blev ikke anset for relevante i arbejdslivet. Denne klarhed blev imidlertid betalt med en stivhed i organisationen, der både blokerede for medarbejdernes udvikling, kreativitet og arbejdsglæde og samtidig efterlod mange af medarbejdernes ressourcer uudnyttede for virksomheden.

Siden 2. verdenskrig er der udviklet man-

ge ideer til mere fleksible organisationer, hvor medarbejderne kunne få indflydelse, komme med gode ideer og få ansvar for selvstændige områder af produktionen. Ideer om selvstyrende grupper, demokrati på arbejdspladsen, netværksorganisationer, fladere strukturer, væltede pyramider, grænseløse organisationer etc. er kommet i spil som alternativer til det traditionelle klare, men ufleksible bureaukrati.

Optimismen omkring de nye ideer bevirkede meget naturligt en tilbøjelighed til at idealisere de nye arbejdsformer, der blev ledsaget af forestillinger om, at man nu ville slippe for autoritetsproblemer, vanskeligheder med forskelle i dygtighed, uddannelse og talent, faggrænser, interessekonflikter og vanskeligheder i forbindelse med gruppe-overfor virksomhedsloyalitet.

Da disse forskelle, grænser og konfliktdimensioner ikke umiddelbart er synlige i de nye organisationsformer forledes mange til at tro, at de ikke eksisterer. Det gør de imidlertid stadig. Forskellen er, at de i dag ikke længere kan klares med henvisninger til et klart organisationsdiagram med klare roller, men ofte må håndteres løbende i selve arbejdsprocessernes sociale og psykologiske forløb (Hirschhorn & Gilmore 1992).

Generelt betragtet er belastende rolleklarhed den negative oplevelse eller bagsiden af det fleksible eller det udviklende arbejde og den fleksible organisation. Man har generelt ikke givet det nok opmærksomhed, at arbejdet her netop er spændende og udviklende fordi, der både knytter sig risici og chancer til det: risici for at pådrage sig ansvar, begå fejl, foretage forkerte vurderinger, have konflikter, være afhængig af andre etc. – chancer for at skabe et flot resultat, opfinde noget nyt, og ikke mindst de følelsesmæssige gevinster ved at være en del af et velfungerende team i en fremgangsrig virksomhed.

Spørgsmålet er imidlertid, om virksomhederne har fundet et passende niveau for

rolleklarhed. Et passende niveau for rolleklarhed fremmer kreativitet, samarbejde, effektivitet, åbenhed, trivsel etc. og hæmmer mistro, paranoia, lukkethed, sladder etc. Når rolleklarhed i mange virksomheder optræder på et niveau, hvor det opleves belastende, kan man overveje den hypotese, at rolleklarhed også kan fungere som en psykologisk forsvarsmekanisme. Uklarhed kan undertiden fortrækkes, hvis det klarhed bringer for dagen er ubehageligt eller skræmmende. Denne hypotese er den bærende arbejdshypotese i artiklen.

Psykologiske forsvarsmekanismer er ubevidste og tjener til at dæmpe eller undgå angst og ubehagelige tanker og følelser (Visholm 1993; 2004a). Forsvaret ændrer vores opfattelse af realiteten, så den virker mindre angstprovokerende, men prisen er, at realitetsopfattelsen forringes og kontakten med opgaven og de andre forstyrres. Et hyppigt anvendt forsvar består i at reducere komplekse situationer befolket med hele mennesker (helobjekter) til forenkede situationer befolkede med 'de onde' og 'de gode' personer (delobjekter). Man projicerer alt det onde og dårlige over i de andre og beholder selv alt det gode. Et andet udbredt forsvar i grupper og organisationer består i at få organisationen til at ligne (overføring) en familie med børn og onde eller gode forældrefigurer.

Medstyr på COMTECH

Vi (Peter Dragsbæk fra CO-industri, Niels Sejrsen, fra Dansk Industri og forfatteren) besøgte Comtech i foråret 2004. Her fik vi lov til at tale nogle timer med fire produktionsmedarbejdere, Mette, Ditte, Jytte og Lotte, de to produktionsledere, Jens og Søren, og tillidsrepræsentanten Elise. Vi fik udskrevet båndoptagelsen af vores samtaler, og fra denne har forfatteren plukket en række brudstykker, der illustrerer problemer med rolleklarhed. Vi har valgt de illu-

strationer, der er opklarende for rolleklarhed generelt. Materialet er anonymiseret og bearbejdet med henblik på skriftlig formidling. Da vi havde bearbejdet materialet, besøgte vi igen Comtech, og drøftede vores fund med en række nøglepersoner.

Comtech har i en længere årrække arbejdet med forskellige former for selvstyrede grupper og kører nu på sjette år et medstyrkoncept. De fleste virker stolte af deres medstyr, men har også øje for de mange vanskeligheder og problemer, der følger med. Vi opfatter Comtech som en organisatorisk set ret avanceret virksomhed, hvis vanskeligheder er velegnede som eksempler for andre virksomheder.

På Comtech arbejder omkring 180 time-lønnede medarbejdere, altovervejende kvinder, der er opdelt i 20 grupper fordelt på fem skift. Der er to produktionsledere. Arbejdet i grupperne er medarbejderne i princippet ansvarlige for i fællesskab, men der er efterhånden udviklet nogle særlige roller, som medarbejderne skiftes til at besætte for en kortere eller længere periode: Koordinator, kvalitetsansvarlig, maskinansvarlig og tilbagemelder. De to produktionsledere uddeler opgaverne til grupperne og skal tilkaldes, når grupperne støder ind i problemer, som de ikke selv kan håndtere.

Medstyret har således på den ene side en formel struktur, der beskriver autoritetsrelationerne og arbejdets fordeling – hvem der bestemmer og har ansvar, og hvem der gør hvad. På den anden side er der en uformel kultur, der i høj grad definerer medstyr i praksis.

En ting alle kan blive enige om er, at det er positivt ikke at have nogen værkførere. Hvis en medarbejder tilsvarende optræder for lederagtigt bliver vedkommende hurtigt dukket med bemærkninger som: »Tror du er værkfører, eller hvad?«

På den anden side taler alle om de stærke og de svage medarbejdere. Der er, så vidt man kan fornemme, flere slags stærke med-

arbejdere. Der er dem, der er meget engagerede i medstyr, påtager sig roller som koordinører eller kvalitetsansvarlige og kæmper for, at gruppen skal samles og bestemte, når der er noget, der skal afgøres eller ordnes. Der er nogen, der er stærke, fordi de kan arbejde hurtigt og dygtigt, og der er nogen, der er stærke, fordi de har indflydelse via deres sociale netværk og deres måde at være på. De sidste siger ikke så meget ved gruppemøderne, men ind i mellem beslutter de, at nu skal tempoet op, eller nu laver vi lige de her ting færdige – uden at gruppen har talt om det eller besluttet det.

I interviewgruppen mener man på den ene side, at der altid vil være nogen, der ikke er særligt interesserede i medstyr og som ikke tør stå op og sige noget i gruppen. På den anden side er der eksempler på, at svage medarbejdere er blevet stærke, at nogle har fået en koordinatorrolle eller andet og har vist sig at vokse med opgaven.

De to produktionsledere mener, at medarbejderne er så kvalificerede og har så meget overblik og indsigt i produktionen, at de selv sagtens kunne tage på ferie samtidig i en måned, uden at det ville kunne mærkes på produktionen. De har imidlertid også lagt mærke til, at medarbejderne trækker en grænse mellem gruppen og lederne, at der er noget, som gruppen lægger vægt på at klare uden ledernes indblanding.

Tillidsrepræsentanten synes at have fået og påtaget sig rollen som den omsorgsfulde side af ledelsen, idet meget af hendes arbejde består i at trøste medarbejdere, der er kede af det eller hjælpe med at udrede konflikter mellem medarbejdere. Tillidsrepræsentanten tager sig af problemerne i første omgang. Når dette ikke er tilstrækkeligt mobiliseres produktionslederne, der ikke går ind i konflikterne, men flytter folk, hvis en gruppe ikke kan få samarbejdet til at fungere.

Jantelov eller personlig udvikling

Det kræver noget at blive en aktiv deltager i medstyrkonceptet. Man skal overvinde sin angst, finde sin egen autoritet, turde stille sig op og tale til gruppen og tåle uvisheden om de andre vil høre, hvad man siger, eller man bliver afvist eller gjort til grin:

Jytte: – Jeg tror, det gav hende noget ballast og fik hende til at knejse med nakken. Hun er en type, som har det med, at når hun kommer på arbejde, så skal hun bare lave sit arbejde. Hun var ikke meget for det, men hun fandt ud af, at det alligevel var spændende at prøve.

Mette: – Det flyttede da også klart nogle grænser for hende. Hun havde aldrig nogensinde forestillet sig, at hun kunne stille sig op foran en forsamling og sige noget. Hun var hunderød: »Det kan jeg simpelthen ikke«, og »Nej, det går aldrig« og jeg ved ikke hvad. Men hun fandt ud af, at hun faktisk godt kunne. Alle ville jo kunne påtage sig enhver rolle, hvis de fik den støtte.

Hvis man overvinder angsten og får støtte fra de andre, gennemlever man en vigtig udviklingsproces. Fra at være anonym og ikke have nogen personlig eksistens i gruppen, bliver man nu en person, der kan gå ind i en rolle, sige sin mening og bidrage til at få gruppen til at løse opgaven.

I interviewgruppen er der også enighed om, at der samtidig findes en anden virkelighed: Jantelovens. Ditte har påtaget sig rollen som flyver, den koordinator, der skal følge med i hvilke grupper, der har for få eller for mange medarbejdere i det pågældende skift, og formidle en udveksling så arbejdet bliver bedst muligt fordelt.

I: – Men er det rigtig forstået, at du er overkoordinator i forhold til ...

Ditte: – Nej, det er ikke sådan. Det er sådan jeg er bange for også, at folk de skal opfatte mig nu som én, som tror, at jeg er

mere end alle andre. Så derfor ved jeg ikke, hvor begejstret jeg lige er for rollen på sin vis vel. Men det er jeg ikke, altså jeg er bare sådan et samlingspunkt, hvis man kan sige det sådan. Og hvis der så er nogle problemer, jamen så må jeg gå videre til nogle, der får penge for at have et ansvar, kan man sige.

I: – Men Lotte koordinerer P 11-projektet. Og der er så nogle andre, der koordinerer projektgrupper rundt omkring, og de skal ringe til dig, hvis ...

Mette: – Ja, og produktionsgrupper rundt omkring ...

I: – Det er jo lidt sådan, at du skal træffe beslutninger om, hvem der trænger mest til hjælp og sådan.

Ditte: Sådan lidt ... det er lidt beklemt i øjeblikket i hvert fald.

I: – Hvorfor det?

Ditte: Jamen det er jo sådan lidt ...

I: – Har vi en rollekonflikt? [alle griner]

Ditte: Ja, det har vi. Det tror jeg, vi har, fordi, som vi snakkede om, den arbejdsplads, vi har her, der er jo en sådan en ... hvad hedder den der, du skal ikke tro, du er noget?

I: – Jantelov ...

Ditte: Ja, og der er det lige nøjagtigt det, som du så siger, at jeg går ind og er bange for, at alle lige pludselig synes eller tror, at jeg er sådan en over et eller andet. Og det er jeg jo ikke. Altså vi er jo på lige fod alle sammen.

I: – Er I det?

Lotte: Ja, henede i produktionen. Det er jo også inde i de enkelte grupper, tror jeg, fordi der er jo stærke og svage personer. Og lige pludselig er rollerne bare fordelt på en anden måde ... altså de stærke, så falder de svage. Altså det er jo ligesom om, at man falder ind i rangordenen ligesom i dyrelivet, var jeg ved at sige, altså uden at det hedder sig andet, end at vi er lige alle sammen.

Mette: Man er faktisk bare ... når man har en rolle, er man jo bare talerør videre.

Lotte: Dem som sådan engagerer sig, og som tør sige noget og sådan, det kan godt

være at så nogle gange, at så er de med for at hjælpe de andre, at få det til at køre i gruppen og sådan noget. Men du kan godt få den tilbage med, at lige pludselig er der er nogen, der mener, at: »Nå, hun har sgu taget en kasket på nu« ikke, og tror at hun er noget. Hvor det slet ikke er hensigten. Det er jo kun for at hjælpe, men der kan du godt lige få den der så i ryggen, at »Nå, hun tror sgu, hun er noget nu« ikke.

Interviewgruppen har det tydeligvis vanskeligt med at forholde sig til forskelle og ligheder blandt medarbejderne. Deltagerne i interviewgruppen virker alle splittede mellem deres tilbøjelighed til at deltage og få tingene til at fungere og angsten for herved at blive set som en leder. Hensigten er at hjælpe med at få det hele til at fungere (lede), og det føles forkert, at man så bliver set som leder.

Formelle og uformelle ledere

Det viser sig imidlertid, at medarbejderne udøver to forskellige og indbyrdes konkurrerende former for ledelse. Der er de medarbejdere, der er engagerede i medstyrkonceptet, har overvundet angsten for at tale i gruppen, og investerer deres engagement og følelser i at løse opgaven ved at overholde aftaler om gruppebeslutninger etc. Og der er personer og undergrupper af stærke personer, der ind i mellem tager ledelse, ikke ved at søge opbakning gennem et indlæg på gruppemødet, men simpelt hen ved at handle uden om gruppen og dens møder.

Jytte: – Ja, altså man kan jo bare mærke, at hvis man for eksempel er den, der stikker næsen frem. Jamen så samles de svage og de stærke, fordi de stærke vender dig ryggen, jamen så vender de svage dig også ryggen, fordi de følger med de stærke, og så er du jo så helt uden for.

Mette: – For et stykke tid siden oplevede

jeg det, at man kom en morgen, og så er klar på arbejdet, så er der to, der hiver nogle ting hen og sætter sig og går i gang med at flowteste nogle emner, og de siger ingenting til alle os andre. Og vi er jo en gruppe, der skal samarbejde om arbejdet. Der er ikke nogen forklaring eller historie om, at: »Natholdet har desværre ikke fået flowtestet de her, så derfor så sætter vi os lige og gør det.« Og det giver sådan en enormt dårlig stemning, for: »Hov, hvad skete der lige her?«

I: – Der er nogle, der tager en lederrolle ind imellem, uden ...

Mette: – Ind imellem er der nogen, der tager høvdingekasketten på, du ved, og så møver de bare frem, og så beslutter de i en lille fast gruppe, at ...

Interviewgruppen beskriver her meget klart, hvordan den uformelle ledelse tager over, jo mere svækket autoriteten er i de roller, der er forbundet med medstyr.

Interessekonflikter og uklare roller

Tillidsrepræsentanten har en del at lave med at udrede konflikter i grupperne. Indkøringen af en ny automat skaber forskellige reaktioner i medarbejdergruppen.

Elise: – Vi har en flok ... herovre på den anden side, der har vi en flok ældre damer ... nej, det må man ikke sige vel? Hvad hedder det, damer, når de er over 55?

I: – Kvindelige seniorer?

Elise: – Ja, så har man ikke generet nogen vel? Nej. Øh ... deres arbejdsrytme bliver brudt. Fra at have været bestået af flere manuelle processer, så bliver de sat op på en linie. Arbejdsgangen er i store træk det, de er vant til, men i stedet for, at de selv styrer tempoet, så er det nu det her monster af en automat, der styrer deres hverdag. Det kører selvfølgelig op i høj skrue, fordi det er dog det mest forfærdelige monstrum, man overhovedet kan have på Guds grønne jord. Og der er slet ikke noget ved noget mere. Og det hele kan være fuld-

stændig lige meget. Så oplever jeg, at nogen bliver vrede og sure og gale og kede af det. De reagerer i det hele taget højtlydt og brokker sig over alt, man overhovedet kan brokke sig over. Lige fra selve arbejdsgangen til kaffen, der lige pludselig ikke er god nok.

Og så er der henne i den anden ende, hvor de siger: »Jamen, jeg gør det, jeg kan, og tager det egentlig ganske stille og roligt, fordi det her skal nok komme. Jeg skal bare have rytmen.« De skal jo takles hver især på hver deres måde, ikke også. Dem, der ikke siger noget og tænker: »Jeg skal nok følge med«, de bliver selvfølgelig også lidt stressede og frustrerede over at høre alt det ballade, der egentlig er.

Så der opstår så nogle konflikter. Og man kan godt til de her, der er i den ene ende sige: »Jamen det er rigtig, hvad I gør. Få en god arbejdsrytme. Find ud af, hvordan I kan forholde jer til det. Og tag det bare stille og roligt. Og det, I ikke når, det lægger vi til side, og det tager vi senere. Hvor svært kan det være.« Og det kan de sagtens acceptere. Men henne i den anden ende, der reagerer de kraftigt, de kan ikke acceptere, at der er noget, der bliver lagt til side.

Og så opstår der altså nogle situationer, hvor man siger: »Puh ha, hvad gør vi lige her?« Man kan sige, at selve opgaven er jo, at øh få automaten til at køre på en stabil måde. Der er ingen, der siger, at den skal køre med 160 i timen. Der er heller ingen, der siger, at den skal køre med 60. Men den skal køre med et tempo, hvor alle kan være med.

Så opstår der nogle forfærdelige gnidninger. Og det gør jo altså også, at dem, der ikke er så stærke og dem, der ikke er så hurtige, de får en ordentlig røffel og bliver vældig kede af det. Og de andre synes jo, at de er i deres gode ret ikke, fordi: »Vi har jo opgaven. Vi skal jo udføre til 160 i timen ikke.«

Sidste år måtte Comtech reducere medarbejderstyrken med omkring 50%. Før var det kun gået fremad og opad, men nu har

der meldt sig konkurrenter på markedet, og man må tænke i omkostningsreduktion, udflytning til andre lande og automatisering. Man klarede afskedigelserne forholdsvis humant, men stemningen er ændret selvom det er begyndt at gå fremad igen og enkelte afskedigede er blevet genansat.

Konflikten mellem morakkerne og dem, der ikke kan følge med, kan ses som en af reaktionerne på den nye noget angstprovokerende konkurrencesituation. Det er ikke medstyr og gruppediskussion, der er på tale. Angst og panik begynder at brede sig i stedet:

Jens: – ... når nu vi har været igennem den udvikling, vi har været i det sidste års tid, hvor vi reelt har reduceret vores bemanding ned til halvdelen, så er der jo meget stor fokus på: »Hallo, hvor er jeg i forhold til mine kollegaer?«. Og det vil sige, at der bliver meget stærkt fokus på at sige: »Hvad kan hun i forhold til hende, i forhold til mig? Hvor er jeg i det her spil?. Der oplever jeg, ja så grelt oplever jeg det engang imellem, at der er nogen, der kommer og siger: »Ved du hvad, Jens, du er godt klar over, at hende der, hun er altså ikke lige for hurtig«. Sådan at: »Du øh hende der, det går altså ... hun er ikke lige så hurtig i hvert fald« og så: »Som jeg.« Det bliver ikke sagt, men det er det, der menes, er jeg sikker på. Og bemærkningen til sidemanden: »Nå men du gør da i det mindste et forsøg«. Underforstået altså modsat hende derovre.

Vanskeligheder med at lede selvstyrende grupper

Følgende historie handler i første omgang om en kamp mellem de formelle og de uformelle ledere i grupperne. Den viser imidlertid også noget generelt om vanskelighederne med autoritetsrelationerne i selvstyrende.

Mette: – Jeg har været inde i P 7 gruppen, hvor jeg var tilbagemelder. De timer som folk har lavet i løbet af dagen, skriver de ned på nogle blanketter, som tilbagemeldereren så taster ind i systemet.

På det tidspunkt, var jeg netop blevet oplært af en anden, som så blev sygemeldt. Så oplærte jeg en ny person, som blev valgt i gruppen ved, at vi sad alle sammen og blev enige om, at det skulle være Helga, som skulle tage sig af det her.

Pludselig en dag, da jeg møder på arbejde, så har man besluttet, at en anden pige skal oplæres i gruppen. Det var sådan lidt af et chok, fordi jeg tænkte, at man da godt lige kunne have spurgt øh f.eks. mig, om jeg lige syntes, at der var plads til, at der skulle oplæres flere lige nu.

Jeg gik så ind til hende, som står for alle vores tilbagemeldinger og spurgte: »Hvor mange tilbagemeldere må der egentlig være i en gruppe?« Det fik jeg så et tal på. Vi skulle ikke være mere end to, og så syntes jeg jo, at det var meget fint, at jeg lige fik lært Helga op.

Det skabte simpelthen en kæmpe konflikt i gruppen. De havde besluttet, at sådan skulle det bare være, denne her nye pige, hun ville gerne, og hun skulle bare på. Her følte jeg, at nu skulle Helga lige have lov at have en chance for at blive oplært og blive færdig, og så kunne vi tage en ny ind, det havde jeg ikke noget problem med, og jeg havde heller ikke haft noget problem med at trække mig.

Men det var måden, det blev gjort på. Man kunne lige så godt have kommet og sagt: »Ved I hvad, Mette, hvad synes du om, at vi lige tager og sætter en mere på?« At man ligesom havde taget den snak, mens vi andre var der, os der er tilbagemeldere. Og det synes jeg, virkelig var en ubehagelig situation at komme i ikke, hvor man sidder med en hel gruppe, som har besluttet et eller andet, og man har ikke spurgt dem, som tager sig af det job til hverdag.

Det endte med, at vi måtte snakke med produktionslederen. Der opstod en masse konflikter og en masse diskussioner frem og tilbage. Og det endte med, at den pige alligevel fik lov til at tilbagemelde, og at jeg så røg videre fra gruppen. Altså fordi det blev ikke særlig rart at være der bagefter, fordi de blev sure over, at jeg blev sur over, at de ikke havde spurgt, om det lige var o.k.

Det er umiddelbart svært at se ledelsens beslutning som andet end undergravelse af medstyrkonceptet. Mette holder sig til medstyrreglerne og kæmper for konceptet, men ender med at blive flyttet. De uformelle ledere vinder konflikten. Alt andet lige bekræfter produktionslederne således, at det er den uformelle ledelse, der har autoriteten.

Produktionslederne finder det imidlertid vanskeligt at komme tæt nok på problemerne, til at de kan agere på dem:

Jens: – Vi har hele tiden det her dilemma, der hedder: »Vi har medstyr. Vi skal nok finde ud af det her i vores gruppe, hvordan vi organiserer nogle ting, og hvis vi har nogle samarbejdsproblemer osv., så skal vi også nok løse dem. Der skal i hvert fald ikke komme nogen og bore for meget i, hvordan vi har det«.

I: – Så I mærker sådan en privathedsgrense i forhold til grupperne?

Søren: Ja, altså når du kommer som ny, ikke, og begynder sådan at spørge til: »Nå, hvordan går det så ellers her?« Så siger de: »Hvorfor spørger du om det? Vi har det da fint. Vi har det da fint. Det klarer vi selv. ikke!« Så derfor så har vi gjort det officielt og sagt, at samarbejdsproblemer i en gruppe, det løser man i gruppen. Hvis ikke man kan finde ud af det i gruppen, så kan man hive fat i Søren og mig og sige: »Nu har vi altså gjort, hvad vi kunne«. »Godt, hvis I har gjort, hvad I kunne og kørt den proces igennem, så må vi måske tage de lidt grovere

værktøjer i funktion og så sige: »Ved du hvad, hvis der er en konflikt imellem den og den person eller sådan noget, så må vi sgu lige flytte nogen ikke.« Så flytter vi typisk en person over til en anden gruppe, for så at sige: »Så lad os se, om ikke det lykkes der«. Og det gør det mange gange.

Jens: – Jeg kan huske, da jeg kom for to år siden, der var der en af mine grupper, der sagde til mig: »Ja, ja Jens, vi har bedt om synlig ledelse, men altså behøver du at være her hele tiden?«

Jens: – Der, hvor dilemmaet engang imellem kan være, det er, at medarbejderne ikke altid opfører sig på samme måde, når der så er ledelse tilstede. Hvis jeg går ind i et lokale, kan man sige, så undertrykker jeg måske bare de konflikter, der ligger. Når jeg går ud af lokalet, så har jeg det jo kun fra anden hånd, ikke. Hvis jeg går ind i en produktionsgruppe, så bliver der egentlig talt rimelig pænt osv., til hinanden. Og når jeg så forlader lokalet, så er det altså en anden tone i hvert fald overfor nogle af medarbejderne, der kommer til udtryk.

Søren: – Det er jo, som Jens siger, at det er ikke altid, at det er lige godt, at det er os, der træder ind i denne her gruppe og prøver at lægge låg på denne her sag. I første omgang, så er det bedre, at få nogle andre spydspidser ind, der ligesom kan få nogle flere ting ud. Altså f.eks. vores tillidsfolk.

I: – Hvis jeg nu er lidt fræk. Kan jeg så sige, at I flygter lidt fra det?

Søren: – Nej, det gør vi ikke. Men vi ser nøgternt på det, og siger, at hvis vi skal have løst denne her situation, så er det jo et politisk spil ikke, hvem skal du alliere dig med, for at komme til bunds i det her? Der er jo nogle af grupperne, hvor der er nogle meget, meget stærke og markante personer. Vi har set et eksempel, hvor de simpelthen har kunnet styre sådan en hel gruppe med hård hånd. Og så er det jo svært, når du så kommer ind som leder, så er der bare ingen krusninger på vandet vel, altså: »Jamen det går

jo godt.« Du har det på anden eller tredje hånd, og det kan du jo ikke rigtig bruge til noget.

Ledelsesformen kommer til at ligne en traditionel familie, hvor moderen (tillidsrepræsentanten) slider og slæber for at få børnene (medarbejderne) til at enes, og når det ikke er nok, så må far (produktionslederen) træde til med sine grovere værktøjer.

I disse fortællinger fra Comtech kan man iagttage flere forskellige eksempler på rolleklarhed:

1. Magtkampen mellem den formelle og den uformelle ledelse gør det uklart, hvad der forventes af medarbejderne. Skal man følge opgaveledelsen eller den uformelle ledelse?
2. Gruppernes privathedegrænse i forhold til produktionslederen, og produktionsledernes anerkendelse af den, gør det uklart, om medarbejderne forventes at arbejde efter medstyrkonceptet, eller de bare skal lade som om og lade jungleloven råde for resten. Produktionslederen bruger heller ikke gruppen og medstyrkonceptet, når tingene spidser sig til og føler hverken han kan bruge det, han ved, eller ved det, han har brug for at vide. Det er således grundlæggende uklart for produktionslederne, hvori deres ledelsesrolle består, når det drejer sig om at lede en produktion med selvstyrende grupper.
3. Det er ligeledes grundlæggende uklart for medarbejderne hvilke forventninger, der stilles til deres roller som medarbejdere i selvstyrende grupper. De er splittede mellem at opfatte sig selv som medarbejdere, der ikke leder, eller som medlemmer af selvstyrende grupper, der styrer. Denne ambivalens skaber både spændinger i den enkelte medarbejder, i grupperne og i organisationen som helhed.

Fælles for disse former for rolleklarhed er mangel på tilstrækkelig autoritet. Når systemet er presset opgives medstyrkonceptet, og forskellige former for ubehageligheder opstår i stedet for de aftalte gruppebeslutninger.

Uklare roller og selvstyrende grupper

Hvis vi vender tilbage til vores arbejdshypotese, at uklare roller kan forstås som forsvarsmekanismer mod angst i organisationer, kan vi nu konstatere, at interviewmaterialet fra Comtech ikke giver anledning til at tro, at rolleklarheden er begrundet i nogen organisatorisk nødvendighed eller rationalitet, hvorfor det således er det værd at afprøve, om en psykodynamisk fortolkning kan bidrage til fænomenets opklaring.

Psykodynamiske processer i hierarkier

I et traditionelt hierarkisk system refererer hver enkelt medarbejder til lederen, f.eks. værkføreren, der igen referer til produktionslederen, der igen referer til direktøren. I hierarkiske systemer kan man skelne mellem vertikale og horisontale relationer. Medarbejdernes relationer til hinanden er de horisontale, mens relationerne i kommandokæden er de vertikale. I traditionelle hierarkier er medarbejdernes relationer til hinanden serielle. Ifølge strukturen kan de kun relatere sig til hinanden gennem lederen. Medarbejderne opfatter hinanden som ligemænd(mennesker), der står sammen overfor autoriteten. Lederen er autoriseret til at træffe beslutninger vedrørende arbejdet, og medarbejderne er ansat til at rette sig efter disse beslutninger.

Forholdet mellem leder og medarbejdere er som regel polariseret. Der opstår ofte en collusion (Sievers 1994, 64), et ubevidst spil mellem to parter, der reguleres af indforståede regler, som aldrig italesættes. Parterne fokuserer på forskellene og polariserer deres

roller, mens det fælles benægtes eller fortrænges. De egenskaber, der karakteriserer lederen, har medarbejderne ikke, og de egenskaber, der karakteriserer medarbejderne, har lederen ikke. I collusionen mellem leder og medarbejdere gælder det, at lederne leder, og arbejderne arbejder, og samtidig at arbejderne absolut ikke leder, og lederne absolut ikke arbejder. At lederen som regel er medarbejder (lønmotager) og faktisk bestiller noget, det taler man ikke om, ligesom de ledelsestiltag, som medarbejderne udfører, ikke benævnes som sådanne. Polariseringen griber ofte om sig, så parterne gensidigt tilskriver hinanden en række dårlige egenskaber, mens de selv tager patent på de gode egenskaber.

Fra medarbejderside opleves denne psykodynamiske rollefordeling som en tvangsinfantilisering (Sievers 1994). Man føler sig behandlet som et barn, overvåget og kontrolleret, som om man ikke kan finde ud af nogen verdens ting selv. Denne tvangsinfantilisering placerer medarbejderen i en afhængig position. Der opstår længsel efter den gode leder, som har omsorg for medarbejderen og kan forvandle arbejdspladsen til et varmt og lykkeligt sted. Da denne i sigens natur ikke dukker op, opstår aggressive og hadefulde følelser, der er rettet mod lederen. På grund af magtfordelingen mellem leder og medarbejdere, kan man imidlertid ikke udtrykke disse aggressive følelser på nogen åben eller direkte måde. I det traditionelle hierarki går medarbejderne således rundt med en mængde aggressive og hadefulde følelser mod lederen, som de ikke kan give udtryk. I en sådan situation kan medarbejderen reagere på tre forskellige måder (Sievers 1994): enten med 1) depression, hvor vreden vendes indad mod en selv, med 2) skizoid tilbagetrækning, hvor man lukker af for kontakt til sine følelser og dermed også for kontakt til opgaven, de andre medarbejdere og ledelsen eller med 3) rebelskhed, hvor man søger at

rette aggressionen udad og helst mod noget, der kan gøre det ud for en autoritær ledelse.

Disse reaktioner gør det ikke let at være leder. Han eller hun kommer let til opfatte medarbejderne som umulige unger, bliver angst for at blive angrebet og miste kontrollen, føler sig afhængig og udleveret til de medarbejdere, som det var meningen, han eller hun skulle lede. Som forsvar mod disse afmagtsfølelser begynder lederen at nedvurdere og foragte medarbejderne og fristes til at bruge stadig mere primitive ledelsesmetoder. Der tegner sig således en ond cirkel, hvor leder og medarbejdere efter hånden presser hinanden til at ligne deres værste forestillinger om hinanden.

Som modvægt til disse aggressive og hadefulde relationer etablerer leder og medarbejdere så tilsvarende varme og gode relationer på det horisontale plan. Lige så falsk og sadistisk lederen fremtræder, ligeså ordentlige, varme og gedigne tager medarbejderne sig ud for hinanden. Vi her nede på gulvet er i det mindste ordentlige mennesker og ved, hvad sammenhold er. Tilsvarende hygger lederen og hans kolleger med at udveksle historier om hvor tåbelige medarbejderne er, og hvor dygtige de selv er og ville være, hvis medarbejderne ikke var så ufatteligt barnagtige.

I dette system er der således ikke længere nogen hele mennesker til stede – der kun 'de onde' og 'de gode'. Polariseringen bygger imidlertid på en så forenklet realitetsopfattelse, at læreprocesser og erfaringsdannelse blokeres og den personlige udvikling sættes i stå. Man lærer ikke noget, men sørger for at få bekræftet sine fordomme (Olsén og Clausen 2000). Burcard Sievers (1994) antager, at det traditionelle arbejdsliv i de vestlige kulturer i udpræget grad er splittet i dette forældre-barn mønster.

En begrænsning ved denne psykoanalytiske forståelse er imidlertid dens ensidige fokusering på den vertikale dimension i orga-

nisationen: Forældre-barn forholdet og leder-medarbejderforholdet. De horisontale relationer, forholdet mellem søskende (Mitchell 2003) er ligesom forholdet mellem grupper (Visholm 2004b) i det store og hele overset i psykoanalysen.

Hierarkier kan i princippet have lige så mange lag, som det skal være. Den mindste meningsfulde enhed for analyse består imidlertid ikke af to, men af tre lag: top, bund og mellemledere (Jaques 1976). Mellemlederen kan i denne sammenhæng hverken placeres som barn eller forældre. Mellemlederen er oprindeligt et medlem af søskendeflokken, der, fordi forældrene ikke kan være tilstede i en periode eller er forsvundet for bestandig, har fået en særstilling i familien, har fået og taget en forælderrolle uden at være far eller mor.

Ifølge Mitchell (2003) har søskende i udgangspunktet et morderisk had til hinanden – også selv om forældrene har fyldt storebror eller storesøster med alle mulige godhjertede historier om, hvor sjovt og dejligt det bliver med en ny lille legekammerat. At få en lillebror eller en lillesøster føles i udgangspunktet som en trussel på livet. Barnet kan ikke forstille sig, at der kan være plads til to og frygter derfor, at den lille nye skal have dets plads. Det er således en vigtig forældreopgave at sørge for, at børnene oplever, at de alle har en plads i familien. Der opstår som regel også stærke kærlige følelser mellem søskende, men had og angst eksisterer fortsat.

Når et medlem af søskendeflokken får en forælderrolle udløses jalousi og misundelse hos de andre. Man kan måske håbe på, at en søster eller bror i forælderrollen vil betyde, at det nu er en af vore, der bestemmer, så man kan slippe for alle forældrenes restriktioner, få slik morgen, middag og aften og aldrig skulle rydde op eller vaske sig. Hvis broderen eller søsteren imidlertid seriøst påtager sig forælderrollen, så føler man sig dobbelt svigtet: Både af forældrene,

der har forladt en, og af søsteren eller broderen, der har svigtet gruppen og er gået over til fjenden. Den forfremmede bror eller søster skaber en forøget afstand til forældrene, som den forfremmede nu har privilegeret adgang til, mens de andre kun har indirekte adgang via den forfremmede. Man håber inderligt, de rigtige forældre skal vende tilbage og hader lige så inderligt erstatningen.

Det psykologiske billede (overføringen) af mellemlideren tegner således en forræder, der har fedtet sig ind hos ledelsen, svigtet sine egne for en ussel bestikkelse, føler sig hævet over andre, tror han/hun er noget særligt i evner og dygtighed, men kun adskiller sig fra den gruppe han/hun kommer fra ved sin dårlige karakter, der er forfalden til bestikkelse og påvirkelig af smiger. Dette er tilsyneladende medarbejderens indre billede af den typiske værkfører.

Denne helt igennem onde mellemliderfigur giver imidlertid plads til idealisering af ledelsen et lag over. Da man ikke møder denne i konkret samarbejde, er der god plads til fantasien. Her kan den gode og omsorgsfulde mor eller den stærke, handlekraftige og retfærdige far placeres.

Psykodynamiske processer i selvstyrende grupper

Fra dette udgangspunkt opstår der nogle psykologisk set meget interessante ændringer i de gensidige overføringer, når organisationen ændres fra traditionelt hierarki til selvstyrende eller medstyrende grupper.

Selvstyr indebærer, at værkførerlaget fjernes, og værkførerens autoritet delegeres til gruppen, der nu som gruppe refererer til en leder et niveau over værkføreren. Hvor det før var lederen, der skulle få medarbejderne til at arbejde sammen om at løse opgaven, der bliver det nu medarbejderne selv, der skal lede gruppen. Værkføreren er pludselig ude af systemet og med ham forsvinder tilsyneladende det onde ud af organisatio-

nen. Nu er der kun varme følelser og samarbejde, effektivitet og arbejdsglæde tilbage i organisationen.

Det afsløres imidlertid hurtigt, at værkførerens ondskab var projiceret. Det onde var ikke hans eksklusive ejendom. Det onde dukker pludselig op midt i den selvstyrende gruppe. Med værkførerens exit falder collusionen mellem leder og medarbejdere sammen, de fortrængte og projicerede selvdele vender tilbage. Medarbejdernes idealiserede selv billeder opløses og de konfronteres pludselig med hinanden som virkelige og hele personer. Forskellene mellem medarbejderne kommer i fokus. Det bliver gruppemedlemmernes fælles anliggende, hvis et gruppemedlem er hurtig eller langsom, sjusket eller for omhyggelig, kommunikerer utilstrækkeligt, er ondskabsfuld, ubehagelig eller lignende. Hvor vrede og aggressive følelser før var rettet mod lederen, der vender de nu tilbage i gruppen og forvandler det tidligere solidariske gruppesammenhold til holdeplads for konflikter og sammensatte følelser.

For at løse opgaven må gruppemedlemmernes arbejde koordineres, og der skal løbende træffes beslutninger. Ledelse er med andre ord en nødvendig bestanddel af et samarbejde. At træffe en beslutning er at vælge et alternativ frem for andre. Enhver beslutning afskærer således en række muligheder og rummer således et aggressivt aspekt. Hvis man ikke træffer beslutninger og ikke kan mobilisere den fornødne aggressivitet, hvis man ikke kan tåle at lade nogen mulighed gå fra sig, så får man intet udrettet og sidder frustreret tilbage.

Når der skal udøves ledelse i gruppen, f.eks. træffes beslutninger, bevæger den, der tager et ledende initiativ, sig imidlertid lige ind i værkførerrollen, der som beskrevet er den mest forhadte position i systemet. Den, der tager initiativ til ledelse, bliver således omgående set som værkfører, hvad de færreste meget forståeligt har lyst

til at udsætte sig selv for. Medarbejderne i den selvstyrende gruppe er således spændt ud mellem behovet for at udrette noget meningsfuldt, løse opgaven, vise hvad de kan – og angsten for at blive positioneret som værkfører og dermed skydeskive for et had, hvis voldsomhed man kun kender alt for godt. Denne tilstand er et udtryk for søskenderivalisering, hvor man hellere end at give autoritet til nogen enkelt person vil sørge for, at ingenting sker. Der skabes med andre ord et autoritetstomrum.

Jo mere uklar en organisationsstruktur er, uklare roller, uklar ledelse etc., jo mere overlades ledelsen til det uformelle system (Jessen & Hvenegaard 2001). Hvor formel ledelse er synlig og tydelig, er uformel ledelse mere eller mindre usynlig. Man kan udfordre en formel ledelse, stille den til regnskab, kontakte den etc., mens den uformelle ledelse som regel benægter overhovedet at være ledelse og er tilbøjelig til at forsvinde, jo mere man leder efter den. Når man påtager sig en formel lederrolle, bliver man synlig og dermed også sårbar. Man kan angribes, drages til ansvar, forførrers etc. Den uformelle ledelse er ikke udsat på samme måde.

På produktionslederniveau er man på den ene side klar over, at den traditionelle værkføreragtige måde at lede på (ledelse via kontrol) ikke er holdbar i moderne organisationer (Hirschhorn & Gilmore 1992). På den anden side er det vanskeligt at forestille sig, at man kan undgå værkførerrollen og dermed de aggressive projektioner, der knytter sig til den, hvis man påtager sig en aktiv og nærværende lederrolle. Som forsvar mod at gå ind i tættere relationer til medarbejderne synes produktionslederen at tænke, at når der nu engang er tale om selvstyrende grupper, så må de jo skulle styre sig selv. På Comtech synes der også at være en forestilling om, at kvinderne i produktionen undertiden opfører sig som vilde og gale på en måde, som kun kvinder

kan, som mænd ikke kan forstå, og som kun bliver værre, hvis mænd blander sig. Forestillingen hos produktionslederen bliver, at man skal bruge helt urimelige autoritære tvangs- og straffemetoder, hvis man skal gøre sig gældende i dette felt, hvad man meget forståeligt viger tilbage for.

Produktionslederne er således også bange for at komme ind i en position, hvor de bliver set og behandlet som en søskende i en forældrerolle. De forsvarer sig ved at anerkende privathedsgrensen mellem ledelse og medarbejdere, ved at distancere sig, og kommer derved til at bidrage til autoritetstomrummet, hvor angsten driver medarbejderne ud i mobning, destruktiv rivalisering om magten og demoraliseret kamp for individuel overlevelse.

De uklare roller fungerer således som en fælles forsvarsmekanisme mod værkførerfiguren og dens familiedynamiske undertoner: En søskende i en forældrerolle. Ingen tør nærme sig denne ensomme position og udsætte sig for det had og den foragt, der rettes mod den.

Ledelse via containing

En virksomhed er selvfølgelig ikke en familie. Når familiedynamikker udspiller sig i virksomheder, er det fordi, vi er tilbøjelige til at gentage og overføre tidligere oplevelser i aktuelle situationer, og til at gøre det ukendte og uoverskuelige kendt og håndterbart ved at få det til at ligne noget kendt. Jo mere en organisation og dens medlemmer er under pres, og jo mere uklare autoritetsrelationerne fungerer – jo lettere fristes folk til at give slip på realitetssansen og glemme forskellen mellem familier og organisationer.

Der er dog også ligheder mellem familier og organisationer. Begge kan ses som organisationer, der skal løse en opgave. I familien er hovedopgaven at skabe betingelser for alle dens medlemmers alderssvarende

udvikling, og i forhold til denne opgave har forældrene en lederrolle i familien. Det hører med til denne rolle, at forældre skal kunne rumme (containe) børnenes angst og vanskelige følelser (Bion 1962a, 1962b). Ifølge Hirschhorn og Glimore (1992) er det dette ledelsesprincip (ledelse via containing), der er brug for i postmoderne organisationer.

Begrebet containing er oprindeligt udviklet af Bion med udgangspunkt i mor-barn forholdet. Når et lille barn slår sig er forældre tilbøjelige til at tage det op og sige noget, der med følelsesmæssigt engagement viser, at han eller hun har forstået, at barnet har slået sig, og at det gør ondt. Ved at udtrykke sin forståelse af angsten og smerten giver den voksne mening til den smertefulde oplevelse, og ved at holde barnet viser den voksne, at problemet ikke er større, end at den voksne kan blive i rollen og bevare overblikket. Containing indebærer således at give mening til angstfyldte oplevelser og at give disse oplevelser realistiske proportioner. Hvis den voksne ikke er i stand til at containe barnets vanskelige følelser, bliver barnet mere angst og taber overblikket.

De tegn på demoralisering og opløsning af grupperne, som vi så i forbindelse med nedskæringerne og den øgede konkurrence i Comtech, var et tydeligt udtryk for, at man ikke kunne containe angsten fra den øgede konkurrence. Når man ikke kan tale, om det man er bange for, containe angsten i en fælles samtale, bliver den ekstra farlig og dæmonisk og kommer den til udtryk som tankeløse aggressive angreb. Det kræver mod af en leder at gøre en skræmmende virkelighed synlig for medarbejderne, men den skræmmende virkelighed er der i forvejen og bliver kun mere dæmonisk, hvis man tror at kunne fjerne den ved ikke at tale om den.

Den belastende og ukonstruktive kamp mellem de uformelle ledere, og de der tager

del i ledelsen gennem deres engagement i medstyr handler måske om en gruppe kvinders misundelse på de unges evner og muligheder. Når man vælger at flytte en medarbejder, viser man, at man ikke kan containe de aggressive følelser, at misundelse er for giftig en følelse til at kunne rummes, og at flugt er den eneste redning, når man har med aggressive kvinder at gøre. Herved opstår der mere angst i systemet, og håbet om at de stridende kan forenes i arbejdet på opgaven opgives.

Når ambivalensen i forhold til ledelse optræder så stærkt hos medarbejderne, er det fordi ledelsen ikke bakker medstyrkonceptet op med tilstrækkelig autoritet. Når der mangler autoritet i systemet dukker den destruktive søskendejalousi og -rivalisering op som en trold af en æske.

Paradoksalt nok synes selvstyrende grupper og lignende medarbejderinvolverende initiativer således at kræve mere ledelse og mere autoritet, end de traditionelle hierarkiske strukturer. Det er imidlertid en ny form for ledelse, der er nødvendig, ikke ledelse gennem kontrol og afmålt belønning og straf, men ledelse via containing.

Hvad kan SU gøre i forhold til uklare roller?

Det følgende er et bud på, hvad man kan gøre, hvis man følger ovenstående analyse: 1) Etablere en klar autoritetsstruktur med ledelse via containing og 2) etablere en undersøgende og reflekterende gruppe- og virksomhedskultur.

Klar autoritetsstruktur

Hvis nogen skal have held med at lede, koordinere, udøve kvalitetsansvarlighed etc. så er det vigtigt, at de autoriseres godt nok. Autorisationen må sikres både ovenfra, fra neden og indefra.

Fra oven må produktionslederne udtrykke klare forventninger til koordinatorene

om, at de skal koordinere, at de har autoritet til at indkalde gruppen, lede diskussionen og konkludere. I konfliktsituationer må de gå ind i konflikterne, skabe en atmosfære hvor det er muligt at tale åbent om konflikter og spændinger og støtte medarbejderne i at etablere konklusioner, der støtter medstyrkonceptet og fremmer virksomhedens opgaveløsning.

Koordinatorerne må løbende teste deres opbakning fra de øvrige gruppemedlemmer og konfrontere utilfredshed og uformelle ledelsessystemer. Det er vigtigt, at koordinatorene arbejder med at se sig selv i en ledelsesrolle og finder modet til at udfylde rollen, men de må også være åbne for, at en anden kan være leder på et andet tidspunkt.

Produktionslederen skal ikke bedrive synlig ledelse fra morgen til aften, men være psykologisk nærværende dvs. parat til at løse de konflikter, som ikke kan håndteres af gruppen selv og til ærligt at anerkende den angst, der er indeholdt i arbejdet i et usikkert og risikobetonet miljø.

En undersøgende og reflekterende kultur

I en undersøgende og reflekterende gruppe- og virksomhedskultur er social nysgerrighed en dyd (Shapiro & Carr 1991). Her fremmer ledelsen den indstilling, at det er spændende at finde ud af, hvilke tanker og følelser der opstår i tilknytning til arbejdet og at finde ud af hvad disse betyder. Den sociale nysgerrighed er styret af interesse for opgaveløsningen, den snager ikke i det personligt private, men er interesseret i det personlige, der relaterer sig til arbejdet.

Det er således vigtigt at udvikle en gruppekultur, hvor følelser og tanker kan undersøges og reflekteres over, og hvor man med jævne mellemrum standser op i arbejdet og undersøger den aktuelle følelsesmæssige dynamik. Man må være opmærksom på, hvilke projektioner medarbejderne har på hinanden og på ledelsen, ligesom lederen må være åben for at undersøge sine forestillinger om medarbejderne (Gabriel & Hampton 1999).

NOTER

1. Ved brug af AMI's mellemlange spørgeskema angående det psykiske arbejdsmiljø, Arbejdsmiljøinstituttet 2004.

REFERENCER

- Arbejdsmiljøinstituttet (2004): <http://www.ami.dk/research/apss/>.
- Bion, W. R. (1962a): A theory of thinking, i: *Second Thoughts*, New York, Jason Aronson, 110–119.
- Bion, W.R. (1962b): *Learning from Experience*, London, Maresfield.
- Gabriel, Yannis & Marion McCollom Hampton (1999): Work Groups, i: Yannis Gabriel: *Organizations in Depth, The psychoanalysis of Organization*, London, SAGE.
- Gould, Laurance J., Lionel F. Stapley & Mark Stein (Eds.) (2001): *The Systems Psychodynamics of Organizations*, London, Karnac.
- Hirschhorn, Larry (1997): *Autoritetsrelationen i nye sammenhænge – Personligheden på arbejde*, København, Hans Reitzel.
- Hirschhorn, Larry & Thomas Gilmore (1992): *The New Boundaries of the Boundaryless Company*, Harvard Business Review, May – June.
- Jacques, Elliot (1976): *A general Theory of Bureaucracy*, London, Heinemann.
- Jessen, Helge & Hans Hvenegaard (2001): Arbejdsmiljøfaktorer i gruppeorganiseret arbej-

- de, Litteraturstudie, *Dokumentationsrapport*, del 2, CASA.
- Juliet Mitchell (2003): *Siblings, Sex and Violence*, Cambridge, Polity Press.
- Olsén, Peter & Christian Clausen (2000): Tilpasning eller autonomi? Om magt og læreprocesser i det industrielle arbejdsliv, i *Tidsskrift for arbejdsliv*, 4, 45-60.
- Shapiro, Edward R. & A. Wesley Carr (1991): *Lost in Familiar Places – Creating New Connections between the individual and Society*, London, Yale University Press.
- Sievers, Burcard (1994): *Work, Death and Life Itself*, New York, Walter de Gruyter & Co.
- Visholm, Steen (1993): *Overflade og dybde – Om projektiv identifikation og det modernes psykologi*, København, Politisk revy.
- Visholm, Steen (2004a): *Autoritetsrelationen*, i: Torben Heinskou & Stehen Visholm (red.): Psykodynamisk organisationspsykologi, København, Hans Reitzels Forlag.
- Visholm, Steen (2004b): *Intergruppedynamik*, i: Torben Heinskou & Steen Visholm (red.): Psykodynamisk organisationspsykologi, København, Hans Reitzels Forlag.
- Steen Visholm**, cand. psych., ph.d., lektor ved Roskilde Universitetscenter, uddannelsesleder for MPO/RUC (Masteruddannelse i organisationspsykologi) og lærer ved OPU/IGA (Organisationspsykologisk Uddannelse, Institut for Gruppeanalyse).
e-mail: svisholm@ruc.dk

Teamarbejdets dannelsesdynamikker og spændingsforhold

– belyst og diskuteret med afsæt i en dansk virksomhedsorganisation

Maja Marie Lotz & Signe Enemark Olsen

Artiklen er baseret på et kvalitativt casestudie om fællesskabets betydning for medarbejdernes udvikling og dannelse på jobbet. Artiklen belyser og diskuterer i et dannelsesperspektiv, hvorledes nutidens teamdynamikker og spændingsforhold føles på kroppen og under huden på produktionsmedarbejdere og akademikere i casevirksomheden Bildung A/S – og hvilke skyggesider et teamfællesskab i en stærk værdibaseret virksomhedskultur også kan have. Artiklen forsøger at medtænke såvel de positive dimensioner som de negative konsekvenser af arbejdslivets aktuelle socialitetsformer og teamorganiseringens udviklingstendenser.

Indledning

At teamtankegangen og teamspirit jargonen i dag ikke længere blot har sporten som sin hjemmebane, men også præger livet på mange af nutidens arbejdspladser, er en interessant fusion – ikke mindst i lyset af nutidens udbredte 'individualiseringsiver'. For hvorfor sætte fokus på fællesskab, teamrelationer og de sociale bånd i arbejdslivet i en tid, som oftest karakteriseres med begreber som individualisering, selvrealisering og fragmentering, og hvor vores forbilleder først og fremmest er personlig frihed, uafhængighed, eget initiativ og selvudvikling? Også i arbejdslivet sætter disse forbilleder og tendenser sig igennem. Netop arbejdet er i dag i de fleste menneskers liv en vital kilde til selvidentitet og selvdannelse og arbejdspladsen et personligt 'væksthus' for vores stræben efter selvrealisering, selvbestemmelse, selvdokumentation og selvudvikling mv.

Umiddelbart synes teamarbejdsformen og dens fællesskabsånd ikke at matche vores iver efter selvrealisering, men spørgsmålet er, om måden, vi former os selv og vores liv på, udelukkende er karakteriseret af sådanne radikale individualiseringstendenser uden rum for fællesskaber og tætte sociale bånd? Eller om der i takt med individualiseringen skabes nye former for fællesskab og socialitet – som måske snarere er en forudsætning for vores frihed og selvrealisering? Teamet og nutidens kollektive praksissammenhænge på jobbet kunne være et bud herpå. Hensigten med denne artikel er at udforske denne tematik på baggrund af et kvalitativt casestudie på virksomheden Bildung A/S (B A/S), der i et dannelsesperspektiv sætter fokus på samspillet mellem selvrealisering og fællesskab blandt medarbejderne.¹ Undersøgelsen illustrerer empirisk, at disse to dannelsesdimensioner er gensi-

digt betingede, og at fællesskabsformerne i arbejdslivet (som f.eks. teamet) er en forudsætning for medarbejdernes selvrealisering. I dette lys er dannelse ikke et 'one man show', men en social proces, der altid udfolder sig i kraft af et samspil mellem de to dimensioner: selvrealisering og fællesskab. En genuin forståelse af de dannelsesformer og -dynamikker, der er på spil blandt medarbejderne i nutidens arbejdsliv, kræver derfor, at arbejdspladsens former for socialitet medtænkes og udforskes. Netop teamarbejdsformens 'natur' kan siges at aktualisere et øget fokus på de sociale relationer og fællesskabet mellem medarbejderne. Men mens der inden for den eksisterende teamlitteratur er undersøgt og skrevet meget om, hvordan teams konkret er opbygget og fungerer, hvordan de ledes, og hvorledes teamarbejdsformen ofte går hånd i hånd med fleksibilitet, medarbejderudvikling, kontinuerlig læring, 'frihed under ansvar', øget medarbejderinddragelse, beslutningskompetence mv. (Hvenegaard 2003; Csonka 2000), er teamets socialitetsformer og rum for fællesskabsdannelser et mere underbelyst felt.

Nærværende artikel søger at kaste lys over dette 'videnshul', idet vi med udgangspunkt i vores undersøgelse vil diskutere fællesskabets betydning for medarbejdernes udvikling og dannelse på jobbet samt de skyggesider, som et dynamisk teamfællesskab og en stærk fælles virksomhedskultur ligeledes aktualiserer. Artiklen anlægger et gennemgående komparativt perspektiv på, hvorledes hhv. produktionsmedarbejderne og akademikerne i B A/S erfarer og gør brug af virksomhedens teambaserede måder at lede og arbejde på – og på de rum for fællesskab, der udspringer heraf. I det følgende vil vi først præsentere undersøgelsens case og metode. Dernæst vil vi skitsere den analytiske ramme, hvormed vi har forsøgt at indfange og begribe fællesskabernes liv og betydning i B A/S. Efter

denne introduktion til de anvendte grundbegreber og dannelsesperspektivet vil vi rette blikket mod B A/S' teambaserede arbejdstakt og selskabelige omgangstone, hvordan den subjektivt opleves, samt hvilke dannelsesdynamikker og spændingsforhold som virksomhedens teamorganisering og øvrige socialitetsformer giver anledning til blandt medarbejderne.

Metode og introduktion til undersøgelsens case

Når vi sætter fokus på den *subjektive* oplevelse af samspillet mellem selvrealisering og fællesskab i nutidens arbejdsliv, synes det kvalitative casestudie at være et ideelt redskab. Casestudiet lægger op til et multimetodologisk approach, og konkret tager vores undersøgelse udgangspunkt i et sæt af metodiske redskaber, der omfatter kvalitative individuelle interview, fokusgruppeinterview, observation og deltagerobservation, tekstanalyse samt et fotoprojekt. Sigtet med disse supplerende metodiske tilgange har været at inddrage forskellige opfattelser af og erfaringer med teamarbejdet og dermed tydeliggøre de subjektive betydningsdimensioner, som medarbejderne tillægger arbejdet og de dannelsesdynamikker og spændingsforhold, som udspringer af den teambaserede arbejdsform.² I artiklen vil det dog primært være citater fra undersøgelsens interviewmateriale, der vil blive inddraget, om end de øvrige metodiske tilgange naturligvis også er medkonstituerende for vores analytiske blik og konklusioner (Stake 1998). Endvidere betragter vi de individuelle interview og vores fokusgruppeinterview som ligestillede former for dataproduktion, og de to interviewformer bruges derfor som ligeværdige kilder i analysen (Halkier 2002).

Vores valg af den danske medicinalvirksomhed med synonymet Bildung A/S, som undersøgelsens case, skyldes dels, at virksomheden, der har omkring 2000 ansatte,

er i front med hensyn til fleksibel ledelse, nye teambaserede arbejdsformer, livslang læring og udviklingen af en værdibaseret virksomhedskultur og dels, at de både beskæftiger akademikere og produktionsmedarbejdere.³

Grundstammen i undersøgelsens empiri består af det kvalitative interviewmateriale, hvor vi i alt har interviewet 24 medarbejdere, heraf 2 ledere, 11 produktionsmedarbejdere og 11 akademikere. Interviewpersonerne er mellem 30 og 55 år. De arbejder alle i teams og er ansat på fuld tid. Mens produktionsmedarbejderne arbejder 37 timer om ugen på skiftehold, har de akademiske medarbejdere en arbejdstid, der oftest strækker sig langt ud over en 37 timers arbejdsuge.

Vi har valgt at interviewe medarbejdere fra forskellige afdelinger og teams for at undgå en afdelingsspecifik eller fagligt afgrænset undersøgelse af fællesskabernes liv og betydning i virksomheden. Derfor er interviewpersonernes arbejdsfunktioner og opgaver mangeartede. Alligevel er der nogle generelle træk, der respektivt gør sig gældende for de to medarbejdergrupper.

Produktionsmedarbejderne har alle en håndværksmæssig uddannelse og har i forbindelse med deres ansættelse gennemført et længere oplæringskursus. Et sådant uddannelsesforløb er nødvendigt, fordi produktionen er kompliceret og hovedsageligt computerstyret. Denne medarbejdergruppe bruger det meste af arbejdsdagen i kontrolrum, hvorfra produktionsprocessen kontrolleres via computerskærme, men arbejdet i de selvstyrende teams (grupper) indeholder stadig manuelle elementer såsom udskiftning af ventiler, rengøring og tunge løft. Akademikernes arbejdsopgaver varierer fra primært individuelle opgaver, hvor den enkelte medarbejder indgår i teamet som specialist (f.eks. i patentjura eller kommunikation), til mere kollektive arbejdsopgaver, hvor teamets medlemmer løser kon-

krete opgaver i fællesskab (som f.eks. at udtænke nye slogans og marketingsstrategier – eller udvikle tiltag, der kan effektivisere og øge produktionen).

Begge medarbejdergrupperes teambaserede arbejdsform er kendetegnet ved en relativt høj grad af selvstyre (medstyre er måske en mere præcis betegnelse, skønt det er selvstyrebegrebet, der anvendes i B A/S), men mens bredden og dybden af akademikernes arbejdsopgaver og deres beslutningskompetence i teamet typisk både er af operationel, taktisk og (sometider) strategisk karakter, er produktionsmedarbejdernes selvstyreform primært knyttet til det operationelle niveau (Hvenegaard 2003). Trods denne forskel i graden af selvstyre er der tale om, at alle medarbejderne inden for rammerne af nogle fastsatte standarder og mål selv fordeler og planlægger arbejdet i de enkelte teams. Ligeledes koordinerer hvert team selv de interne arbejdsopgaver i forhold til deadlines og de andre samarbejdende teams, ligesom de kan kvalitetssikre, udvikle og forbedre arbejdsprocessen løbende. Desuden har hvert team en tilknyttet leder, der ideelt skal agere som coach frem for at lede, fordele og kontrollere arbejdet på traditionel vis. Lad os efter denne generelle introduktion til undersøgelsens case og dens teambaserede arbejdsformer vende blikket mod projektets analytiske forståelsesramme.

På sporet af B A/S' 'takt og tone' – et analytisk greb

I B A/S sættes medarbejdernes kontinuerlige udvikling og et udfordrende socialt arbejdsmiljø i højsædet, og virksomheden søger at skabe grobund for selvrealisering såvel som fællesskab blandt medarbejderne. Men det 'væksthus' eller rum for selvrealisering, som virksomheden tilbyder sine medarbejdere, er dog ikke frit og betingelsesløst. Det forudsætter, at de 'realiserer' og 'udfolder sig selv' i overensstemmelse

med organisationens ledelsesstil, arbejdsform, værdigrundlag og mission. Det implicerer følgelig nogle retningslinjer eller en distinkt 'takt og tone' for, hvorledes medarbejderne skal udfolde deres personlighed. Rummet for selvrealisering kan derfor siges at være indlejret i (og begrænset af) en specifik dannelseskultur, som betinges af den arbejdstakt og omgangstone, der præger måden man omgås (og dannes) på i organisationen – dvs. af en dannelseskultur som både rummer en række 'dannelsesstilbud' og 'dannelseskrav'.

I undersøgelsens analysefase har vi inductivt udviklet og anvendt det Emma Gadske begreb 'takt og tone' som en metafor for B A/S dannelseskultur for herved analytisk at kunne skelne mellem 'takten', forstået som den måde der produceres, ledes og arbejdes på, og 'tonen', som udtryk for den daglige og sociale omgangstone og stemning mellem ledere og medarbejdere i virksomheden. Det skal understreges, at dette er en analytisk og forenklet skelnen, eftersom de to aspekter er karakteriseret af en reciprok relation, dvs. at en given arbejdstakt (som f.eks. gruppeorganiseret arbejde i selvstyrende teams) appellerer til en særlig omgangstone (f.eks. en uformel og venskabelig stemning i teamet), og omvendt kan tonen blandt ledere og medarbejdere præge den måde, der ledes og arbejdes på. I praksis udfolder 'takten og tonen' sig derfor i et samspil, der bestemmer omgangsmåden og dannelsesdynamikkerne inden for virksomhedsorganisationen. Vores analytiske skelnen har imidlertid åbnet op for både at undersøge, om og hvorledes B A/S's 'takt' i kraft af den konkrete ledelses- og arbejdsform skaber rum for selvrealisering og fællesskab, og ligeledes om og hvorledes selve den særlige omgangstone og stemning i organisationen skaber grobund for dannelsesprocesser blandt medarbejderne. Dette analytiske greb kan dog ikke alene indfange de konkrete dannelses-

dynamikker og socialitetens liv i B A/S, men det favner og udstikker, så at sige, vejen for undersøgelsens tosporede dannelsesperspektiv og operationalisering af fællesskabsbegrebet. Vi vil nu kort redegøre for disse analytiske 'redskaber'.

Samspillet mellem identitet, selvdannelse og fællesskab i et analytisk perspektiv

Mennesket danner ikke sig selv i et tomrum, men altid i et fællesskab i interaktion/dialog/ stemthed med andre, som det søger anerkendelse fra. Sagt på en anden måde er vi kun, hvad vi er, i kraft af vores relation til den anden og kun gennem sådanne sociale anerkendelsesrelationer kan vi opnå selvbevidsthed, danne et selv, en identitet og blive personliggjort (Hegel 1996; Wind 1998). Spørgsmålet er, hvordan man mere specifikt kan indkredse og forstå de måder, hvorpå vi selvrealiseres og dannes i det senmoderne arbejdsliv, og de socialitetsformer, der knytter sig hertil?

Vores bud på en besvarelse af dette spørgsmål tager afsæt i et tosporet dannelsesperspektiv. Det ene spor er *identitetsdannelsen* (dette perspektiv har sin oprindelse i den kristne selvviden (Foucault 1982)). Ifølge dette perspektiv anskues selvet som konstitueret af viden, og det markerer sig ved fremhævelsen af det erkendelsesorienterede og kommunikative aspekt af selvets praksis. Det er altså her forestillingen, at selvets formning eller dannelse er sprogligt og socialt konstitueret, og at det derfor er i selve artikulationen – når individet artikulerer sin opfattelse af sig selv i dialog med andre – at individet bliver bevidst om sin identitet. Denne forståelse af selvet knytter hermed an til sprogets betydning og betoner, at identitetsdannelsen altid sker inden for en artikuleret socialitet. Med en sådan optik er selvets dannelsesproces betinget af kommunikationsbaserede former for fællesskab, fordi de giver anledning til øget

selverkendelse og selvviden og derfor indgår som 'råmaterialet' i vores selvfortællinger og selvkonstituerende identitetskonstruktioner (Hammershøj 2003; Foucault 1982; Habermas 1981; Taylor 1989).

Det andet spor er *selvdannelsen* (dette perspektiv har idehistoriske rødder tilbage til nyhumanismens dannelsesforestilling (Hammershøj 2003)). Her betragtes selvets dannelse som en erfaringsorienteret proces baseret på individets smag for det sociale. Selvet anskues som æstetisk konstitueret af følelsesindtryk, stemningsoplevelser og smagsoplevelser, og denne dannelsesform knytter følgelig an til en uartikuleret socialitet, der ikke etableres af en fælles forståelse, men af en fælles stemning eller smagsoplevelse. Det er her tanken, at vi selvoverskrider os i stemningsfællesskabet for at smelte sammen med mængden (at svinge i den samme stemning) – for dernæst at vende tilbage som en særlig personlighed. I kraft af selvoverskridelsen bliver vi altså blot momentant medlem af disse stemnings- eller smagsfællesskaber, som vi vælger på baggrund af vores egen særlige og interessante smag for det sociale. Ifølge denne forestilling fører en konkret smagsdannelse altså til, at man opnår en særlig personlighed, og selvet opfattes i dette lys som 'en smagsafgjort grænse i det sociale'. Vi selvdanner os med andre ord ikke på baggrund af erkendelsesorienterede kommunikationsfællesskaber, men gennem erfaringsbaserede smags- og stemningsoplevelser i og med det sociale (Hammershøj 2003; Schmidt 1999; Simmel 1971).

Det skal pointeres, at disse to perspektiver på nutidens dannelsesprocesser er idealtypiske. Der er tale om en analytisk skelnen mellem to samvirkende processer i selvets konstituering, hvorfor det kan være vanskeligt empirisk at skelne dem fra hinanden. Analytisk er det dog muligt at indfange de to dannelsesformer ved at se på, hvilke former for fællesskab vores identitetskonstruktion

og selvdannelse så at sige trækker på. At fokusere på fællesskabernes udtryk, karakter og betydning i B A/S er kort sagt vores 'indgangsnøgle' til at undersøge, hvilken rolle arbejdslivets fællesskaber spiller for medarbejdernes dannelse på jobbet. Et sådant perspektiv adskiller sig fra de mere traditionelle forståelser af begrebet fællesskab, hvor det oftest forankres i en moralsk solidaritet (Durkheim 2000; Juul 2002).

Lad os illustrere, hvorledes vi gennem en skelnen mellem fællesskabernes udtryk som hhv. artikulerede og uartikulerede har forsøgt at operationalisere begrebet fællesskab. De to former for fællesskab kan siges at udgøre en arena for hhv. en erkendelses- og erfaringsbaseret formning af selvet. Men eftersom selvdannelsens uartikulerede socialitetsformer som sagt er karakteriseret af en fælles stemning, omgangstone, eller fornemmelse, foregår denne form for dannelse på et mere subtilt og uartikuleret plan end vores identitetskonstruktioner. Disse er i langt højere grad erkendte og baseret på rationelle og kommunikative fortolkningsfællesskaber. Forenklet kan deres samspil eksemplificeres med, at identitetsdannelsens socialitetsform svarer til de skrevne linier på papiret (hvor betydningen udstanser sig), mens selvdannelsens socialitetsform svarer til det, der står mellem linierne (som mulighedsbaggrund for betydningen).⁴ De fleste fællesskaber indeholder både artikulerede og uartikulerede dimensioner, og de to dannelsesformer (identitets- og selvdannelse) kan således være indlejret i og give anledning til ét og samme fællesskab. I et team kan fællesskabet f.eks. både være karakteriseret ved daglige diskussioner og vidensudveksling, der øger medarbejdernes selvviden (og skaber stof til deres identitetskonstruktion), og samtidig give medarbejderne en fornemmelse eller stemningsoplevelse af samhørighed og af at 'svinge' godt sammen, hvilket øger deres erfaringer med sig selv i og med det sociale

(og knytter an til selvdannelsesformen) (Hammershøj 2003). Med dette in mente har vi i analysen af fællesskabsformerne i B A/S alligevel primært søgt at tydeliggøre det udtryk (dvs. den grad af artikulation), der er mest karakteristisk for de former for fællesskab, som medarbejderne oplever og trækker på i deres dannelsesprocesser.

Sammenfattende udgør 1) *'takt og tone' metaforen*, 2) *et tosporet dannelsesperspektiv* (identitets- og selvdannelse) – og 3) *en skellen mellem artikulerede og uartikulerede fællesskabsformer* vores analytiske ramme for undersøgelsen af samspillet mellem identitet, selvdannelse og fællesskab blandt medarbejderne. Med udgangspunkt i deres subjektive erfaringsunivers(er) vil vi i artiklen eksemplificere, hvorledes vi med denne analytiske optik har forsøgt at nuancere forståelsen af de dannelsesdynamikker og spændingsforhold, der udfolder sig i krydsfeltet mellem B A/S' og medarbejdernes fælles iver efter udvikling og selvrealisering, og de fællesskabsformer, der skabes i kraft hermed.

Inden denne analyse følger dog først en casebeskrivelse, der skitserer den *'takt og tone'*, som karakteriserer arbejdslivet i virksomheden.

Casebeskrivelse – en skitsering af Bildung A/S' 'takt og tone'

B A/S lægger i sin ledelsesstrategi vægt på udvikling af de menneskelige ressourcer, hvilket eksemplificeres i deres personalepolitik på følgende måde:

»Vi betragter ikke blot vore medarbejdere som B A/S's mest værdifulde aktiv – for os er de selve grundlaget for virksomheden. B A/S prioriterer det højt at skabe spændende job og tilbyde udviklingsmuligheder i et stimulerende arbejdsmiljø drevet af værdier«.

Og derfor er det målsætningen, at:

»Vi skal være i stand til at tilbyde brede job med større ansvarsområde, der udvikler og udfordrer vores medarbejdere både fagligt og personligt«.

Med en fleksibel organisation, værdibaseret ledelse, tilbud om kontinuerlig medarbejderudvikling og teamarbejde søger B A/S at nå en sådan målsætning. Desuden ønsker ledelsen at tage hånd om *'det hele menneske'* i kraft af bl.a. personalegoder og fritidstilbud såsom et internt klub-liv, sociale arrangementer, børnehavepasning, firmarabatordninger, hjælp til tøjrens og indkøb m.v. Men hvilken arbejdstakt og omgangstone aftegner sig på baggrund af virksomhedens ledelsesstil og teambaserede arbejdsform? Lad os først se nærmere på selve takten, dvs. på måden der ledes og arbejdes på i organisationen.

Arbejdstakten og omgangstonen

Ved at lede gennem værdier søger B A/S at involvere medarbejderne og at give dem øget selvbestemmelse eller empowerment, som lederen Lennart udtrykker det. Men sideløbende har ledelsen også implementeret en række styringssystemer, der løbende måler og evaluerer medarbejdernes evne til at leve op til værdigrundlaget – såvel som deres individuelle og fælles præstationer i teamet. I den forbindelse fortæller Lennart, at værdigrundlaget er:

»en pakke som gælder for alle. Ingen slipper for at leve op til det. Og alle bliver i princippet også målt på, at de gør det.« (Lennart, leder)

Værdierne og den dertil knyttede ledelsestakt i B A/S er altså ikke blot et tilbud til medarbejderne om en fælles koordinerende referenceramme for deres handlinger på jobbet, men også noget som de *skal* identificere sig med og leve op til i deres arbejdsliv.

Takten i B A/S kendetegnes endvidere af en fleksibel arbejdsorganisering, hvor tværfaglige arbejdsgrupper og teamarbejde medfører, at:

»[medarbejderne] selv skal tage mere ansvar, de skal selv tage initiativ til noget, de skal også uddelegere, de skal lære nye op ... [Fordi] selve teamtanken er ideen om øget selvstyre, eller øget initiativ eller selvorganisering.« (Leif, leder)

Netop fordi *teamarbejdsformen* appellerer til selvstyre og eget initiativ – eller med andre ord motiverer medarbejderne til selvrealisering – udfordrer og udvikler den ifølge ledelsen medarbejderne, samtidig med at den bidrager til nye praksisformer og fællesskaber gennem f.eks. tværfunktionelle og familiære samarbejdsrelationer i og mellem de enkelte teams. Ledelsen i B A/S fremhæver, at begge disse aspekter er essentielle for et udviklende og stimulerende arbejdsmiljø, og derfor vægter man en arbejdstakt i organisationen, der favner dem begge. Men hvordan opleves disse nye måder at lede og arbejde på af medarbejderne? Begge medarbejdergrupper værdsætter udviklingsmulighederne og den autonomi i arbejdet, som ledelses- og teamarbejdsformen giver mulighed for. Det skaber engagement og 'commitment', og denne effekt udgør en fællesnævner i medarbejdernes beskrivelser af B A/S' arbejdstakt og omgangstone. De knytter bl.a. følgende fortællinger hertil:

»Hun er officielt min chef, men vi deler arbejdet imellem os alt efter, hvad man synes der er sjovt at lave Så det er meget meget uformelt og nærmest symbiotisk ... og meget venskabeligt ... [Vi har i vores team] en meget tæt relation, et meget, meget tæt samarbejde, meget teamagtigt.« (Anita, akademiker)

»Det jeg føler her, det er, at der aldrig har

været forskel på høj og lav, at alle kan snakke med hinanden.« (Phillip, produktionsmedarbejder)

»[Teamarbejdet gør, at man kan] udfolde sig på den måde man er, dvs. man tager ansvaret for det man gerne vil tage ansvar for, og ligesom føler at det er noget man er sammen om.« (Pelle, produktionsmedarbejder)

Særligt det at medarbejderne selv skal tage ansvar og lede sig selv, at lederne agerer som inspiratorer og rådgivere og den uformelle og venskabelige omgangstone i teamet skaber, ifølge medarbejderne, samhørighed og arbejdslyst. Begge medarbejdergrupper fremhæver, at den uformelle ledelsesstil og teambaserede arbejdstakt giver omgangstone et særligt positivt og venskabeligt præg.

Men tonen og stemningen i de enkelte teams påvirkes også af de personalegoder og sociale tiltag (f.eks. afdelingsseminarer og firmafester), som virksomheden tilbyder medarbejderne. Sådanne tilbud bidrager, ifølge både ledere og medarbejdere, til at skabe stærkere fællesskabsbånd både mellem virksomhed og medarbejder og indbyrdes mellem medarbejderne. At B A/S gennem de sociale arrangementer søger at skabe en unik stemning af at være noget særligt og at tilhøre en udvalgt skare, beskriver en leder på følgende måde:

»... hver gang vi laver et socialt arrangement, så er det i den her ånd ... Der prøver vi også at give en oplevelse af, at det er en fed organisation at være i, der sker uforudsete ting, der sker mærkelige ting, firmaet vil godt poste penge i, at folk har en særpræget aften med nogle oplevelser, hvor man indgår i nogle gruppesammenhæng, e som er usædvanlige ... og konkurrencer og sådan nogle ting, som er anderledes og mærkelige, og som man bagefter tænker, kan det virkelig ske på mit arbejde, det er sgu da et fedt arbejde ik.« (Leif, leder)

Igennem de sociale arrangementer og aktiviteter, hvor medarbejderne med deres kolleger i teamet leger, fortæller historier, dyrker sport og bare er sammen for at være sammen, forsøger ledelsen i B A/S således at skabe rum for ekstra arbejdslige oplevelser og stemninger ud over det sædvanlige. Gennem sådanne tiltag tilskyndes medarbejderne til nye fællesskabsdannelser, der rækker ud over det konkrete arbejde og motiverer til både artikulerede og uartikulerede former for socialitet blandt medarbejderne (i og uden for deres arbejdsliv).

Et analytisk blik på dannelsesprocesserne i B A/S

I analysen vil vi med udgangspunkt i nedenstående spørgsmål indkredse og diskutere de dannelsesdynamikker og spændingsforhold, som B A/S' særlige arbejds-takt og omgangstone giver anledning til blandt medarbejderne:

- Hvilken form, karakter og betydning har fællesskaberne i B A/S, hvordan udfolder de sig, og hvilken rolle har de for medarbejdernes dannelsesdynamikker?
- Hvilke spændingsforhold og menneskelige konsekvenser aktualiserer medarbejdernes dannelsesprocesser i B A/S, og er det kort sagt omkostningsfrit at danne sig på jobbet?

I analysen vil vi sammenholde og undersøge, om der er forskel på de dannelsesstrategier, som hhv. produktionsmedarbejderne og akademikerne trækker på i arbejdslivet.

På baggrund af medarbejdernes fortællinger om deres praksissammenhænge og oplevelser af fællesskab(erne) i arbejdslivet kan man overordnet pege på tre centrale fællesskaber i B A/S; *den teambaserede daglige praksis, det faglige liv og det kulturelle liv*. Disse tre rum for kollektive praksissam-

menhænge skaber hver især grobund for en række forskellige socialitetsformer og fællesskabsdannende potentialer blandt medarbejderne og udgør den tematiseringsramme, hvorudfra vi har indkredset fællesskabernes liv og de dannelsesdynamikker, der knytter sig hertil. Det skal pointeres, at de fællesskabsformer, vi med et sådant analytisk perspektiv har identificeret, naturligvis ikke er udtømmende for den socialitet og de fællesskabsbånd, der kendetegner medarbejdernes arbejdsliv. Imidlertid omfatter perspektivet de fællesskabsformer, der mest typisk fremhæves af medarbejderne i interviewmaterialet, hvorfor det må formodes, at de også tillægges en særlig betydning i medarbejdernes liv.⁵ Selvom det faglige og kulturelle livs fællesskabsformer i høj grad også præger (og præges af) den teambaserede daglige praksis, vil vi primært rette opmærksomheden mod teamfællesskaberne i B A/S, og de dannelsesprocesser, som de giver anledning til.

Dannelse gennem den teambaserede daglige praksis

Den daglige praksis' forskellige rum for fællesskab er både artikulerede og uartikulerede i deres udtryk. Især tre specifikke samværsformer blandt medarbejderne udfolder sig inden for dette felt og tager afsæt i hhv. det daglige teamarbejde, teamarbejdets stemning og teamets interaktionsritualer.

For det første tager medarbejdernes daglige teamarbejde form som praksisfællesskaber, der primært knytter an til en *kommunikationsbaseret* fællesskabsform, hvor medarbejderne gennem *artikulation* af de konkrete praksissammenhænge både opnår viden om selve arbejdet og en erkendelse af egne og andres evner og dermed 'stof' til deres erkendelsesbaserede identitetsdannelse. Per giver i følgende citat et eksempel på denne form for fællesskab:

»Vi har nogle gange lidt diskussioner om, hvordan vi skal køre en proces. Så går vi ind og støtter hinanden, når det kører dårligt ... hvis det er noget, der giver problemer, så snakker vi med det hold, som kommer efter os, og så gør vi det sammen.« (Per, produktionsmedarbejder)

At løse arbejdsopgaverne og sammen gøre en god indsats betyder for medarbejderne, at de tilskriver arbejdslivet mening og identificerer sig med fællesskabet. Den daglige teambaserede praksis i B A/S skaber således rum for en artikuleret meningstilskrivelse til arbejdet. Navnlig produktionsmedarbejderne identificerer sig derigennem med teamfællesskabet. Denne forskel mellem de to medarbejdergrupper afspejler sig også ved at akademikerne først og fremmest fremhæver arbejdets selvrealiseringsaspekt som det vigtigste i arbejdslivet, hvorimod produktionsmedarbejderne i højere grad vægter arbejdets fællesskabsaspekt. Dette kan skyldes, at produktionsmedarbejdernes udviklingsmuligheder i arbejdet er mere begrænsede end akademikernes og at akademikernes arbejdsopgaver i teamet er mere individuelt orienterede og særligt knyttet til den enkelte medarbejders kompetenceområde.

For det andet er læring gennem medarbejdernes praksisfællesskaber også *erfaringsbaseret* og knytter an til mere *uartikulerede* former for socialitet. I medarbejdernes teamfællesskaber manifesterer denne uartikulerede dimension af den daglige praksis sig f.eks. i kraft af fælles stemningsoplevelser af synergi og samhørighed, og giver anledning til momentane selvoverskridelser i det sociale, som at grine, joke og føle en fælles stemthed eller arbejdsrytme i teamet. Begge medarbejdergrupper fremhæver denne fællesskabsdimension:

»Vi har sådan en hård [men godmodig] jargon. Det kan jeg godt lide ... Man bliver

mere frisk og føler, at man bedre kan snakke med hinanden om forskellige ting.« (Pelle, produktionsmedarbejder)

»Vi holder frokost sammen alle sammen, og vi griner helt vildt meget, og vi mobber ufatteligt meget [på en drillende venskabelig måde] ... og det giver altså uhyggeligt meget.« (Anni, akademiker)

Tonen i B A/S styrker ikke blot fællesskabet i teamet og gør arbejdsdagen sjovere, medarbejderne fremhæver også, at teamfællesskabets særlige form og karakter »giver dem utrolig meget« personligt. Gennem sådanne oplevelser danner medarbejderne så at sige smag for det sociale og gør gennem teamfællesskabet erfaringer med sig selv i og med det sociale, hvorfor teamets socialitetsformer også kan siges at knytte an til deres selvdannelse. Dette understreges også af medarbejdernes beskrivelser af teamet som et (uartikuleret) stemningsfællesskab, der er erfaringsbaseret og kropsligt forankret. Eksempelvis fortæller Piet, at grunden til at han godt kan lide at arbejde i team, er: »fordi vi svinger udmærket sammen« (Piet, produktionsmedarbejder). Sådanne oplevelser af samhørighed kan i et analytisk perspektiv ses som eksempler på medarbejdernes momentane selvoverskridelser i det sociale, fordi de gennem disse former for fællesskab oplever en periodisk 'sammensmeltning' med kollegerne i teamet (at være et 'vi', når der arbejdes, festes eller når medarbejderne omsluttes af den samme humor). Det fællesskab, der konstitueres omkring medarbejdernes respektive teams, forudsætter dog, at man kan ramme den rigtige tone og jargon. Og det stiller store personlige og følelsesmæssige krav til den enkelte.

For det tredje er den teambaserede daglige praksis kendetegnet ved at indeholde forskellige 'rituelle handlinger', der kan betragtes som en særlig socialitetsform. Eksempelvis mødes nogle teams hver dag

klokken tre og drikker kaffe, mens andre har ritualer i forbindelse med frokosten, eller når de møder på arbejde. Sådanne rituelle interaktioner kræver medarbejdernes fulde opmærksomhed, og at de er i samme humør eller sindsstemning. Disse forhold eller 'emotionelle ingredienser', som Randall Collins betegner det, skaber en særlig rytme i teamet, der er med til at generere ritualets resultat, som er en følelse af solidaritet blandt medarbejderne i teamet (Collins 1990). Per fortæller i følgende citat om de 'emotionelle ingredienser' i et af produktionsmedarbejdernes daglige ritualer og om, hvorledes han oplever, at medarbejderne i teamet støtter hinanden gennem denne rituelle handling (anerkendelse):

»Det giver den tilfredsstillelse, når man kan se, at folk er glade ... når vi møder om morgenen [i teamet], så giver vi altid hinanden hånden. Det har vi bare holdt fast ved, og det er bare en god lille ting, når man kommer ind ad døren om morgenen – så giver man hinanden hånden og siger godmorgen. Det giver en god stemning.« (Per, produktionsmedarbejder)

Interaktionsritualerne har således en anerkendende funktion, hvilket netop er forudsætningen for deres dannelsespraktikker. Af citatet fremgår det, at Per oplever ritualet som »en god lille ting«, der skaber glæde og fælles stemthed. Ligeledes fortæller akademiker Andreas, hvorledes fejring af teamets resultater, f.eks. med 'hurraråb' på gangene, betyder, at medarbejderne får en fælles oplevelse af styrke, som reflekterer tilbage på den enkelte.

Sammenfattende tyder det på, at den daglige teambaserede praksis, dens stemninger og interaktionsritualer skaber forskellige artikulerede og uartikulerede socialitetsformer, der giver anledning til både identitets- og selvdannelsesprocesser blandt begge medarbejdergrupper. Vores

analyse peger imidlertid også på, at produktionsmedarbejdernes dannelsesdynamikker i langt højere grad end akademikernes knytter sig til det daglige liv i produktionen og de praksisfællesskaber, som de indgår i med kollegerne. Det kan både skyldes arbejdsopgavernes mere kollektive organisering – og at deres faglige udviklingstilbud er mere begrænsede end akademikernes.

I det følgende vil vi illustrere, hvorledes også det faglige og kulturelle liv aktualiserer en række dannelsesdynamikker blandt medarbejderne.

Dannelse gennem det faglige liv

Det faglige liv kan anskues som en overordnet socialitetsform blandt medarbejderne, idet det skaber rum for samværsformer og kollektive praksissammenhænge, såsom efteruddannelse, konferencer, faglige netværk, udviklingssamtaler, evalueringer m.v. De rummer alle et eksplicit formål om medarbejderudvikling og kan betragtes som erkendelsesorienterede (og artikulerede) fællesskaber, der bidrager til medarbejdernes identitetskonstruktioner. Navnlig selvudviklingskurserne og medarbejdernes reflek-sive selvpraksisser aktualiseres i takt med virksomhedernes øgede fokus på de menneskelige ressourcer og sociale kompetencer i arbejdslivet.

Blandt produktionsmedarbejderne skaber de faglige samværsformer grobund for etableringen af nære sociale og venskabelige bånd, der rækker ud over selve arbejdsfæren. Det står i kontrast til akademikernes mere nytteorienterede fællesskabsrelationer. Peter fortæller i følgende citat om dette aspekt af produktionsmedarbejdernes faglige liv:

»Altså dér på skolen, jamen ved du hvad, når vi er færdige, så skal vi sgu' have en fest og så ud at spise og så hjem og hygge og alt sådan noget rent spontant.« (Peter, produktionsmedarbejder)

De akademiske medarbejdere fremhæver derimod, at det faglige liv primært giver dem mulighed for at skabe deres egne uformelle faglige netværk i organisationen, og at disse netværk mere har karakter af nytteorienterede 'noget for noget' relationer. Det faglige liv muliggør en form for 'relationsolidaritet' (Bering 2003) med erkendelsesbaserede anerkendelsesrelationer, som rækker ud over deres specifikke afdelinger og konkrete kursusaktiviteter (Enemark & Lotz 2003, 136-138).

En anden forskel mellem de to medarbejdergrupper er, at produktionsmedarbejderne ikke tilbydes selvudviklingskurser; det er primært en dannelsesstrategi for akademikerne. Alligevel oplever begge faggrupper, at de gennem arbejdet udvikles både fagligt og personligt, og at virksomhedens udviklingsamtaler og evalueringssystemer i høj grad er med til at fremme denne udviklingsproces.

Dannelse gennem det kulturelle liv

Det er dog især i kraft af B A/S' kulturelle liv og dets uartikulerede former for socialitet – at medarbejdernes selvdannelsesdynamikker udfolder sig. Selvom værdifællesskaberne og de ekstra arbejdslige fællesskaber på den ene side er at betragte som nye former for kommunikationsfællesskaber i arbejdslivet, så fremgår det på den anden side af medarbejdernes fortællinger, at de i høj grad også aktualiserer en række nye former for uartikuleret socialitet, der skaber rum for en mere smags- og stemningsbaseret formning af selvet på jobbet. Blandt andet udspiller værdifællesskaberne i B A/S sig også på et mere ubestemt og uartikuleret plan, som en fælles stemthed eller fornemmelse blandt medarbejderne. F.eks. fortæller Aksel, at:

»[Værdigrundlaget] er en naturlig del af det, at vi er flasket op med det, og sådan virker det bare. Man tænker egentlig ikke på det.« (Aksel, akademiker)

Denne selvfølgelige oplevelse af værdigrundlaget understreges af, at medarbejderne ikke opfatter værdigrundlaget, som noget 'der kommer udefra' eller som et arbejdsredskab, men snarere som en beskrivelse af, hvordan de alle sammen er. I B A/S kan man sige, at medarbejderne i høj grad danner smag for at efterligne B A/S' personlighed (eller vælger B A/S som deres forbillede) med henblik på at blive noget særligt. Eksempelvis forklarer akademikerens Anders, hvorledes virksomhedens 'karaktertræk' 'smitter af' på hans egne, og at det derfor er vigtigt for ham at arbejde et sted med 'gode' værdier. Det lader således til, at B A/S har formået at 'indkode' virksomhedens personlighed i deres medarbejdere, der ikke oplever dette 'dannelses tilbud' som indoktrinerende eller begrænsende, men snarere som en naturlig sammen-smeltning af deres egen og virksomhedens personlighed.

De sociale arrangementer, afdelingsseminarer og øvrige ekstra-arbejdslige sociale tiltag knytter også an til uartikulerede socialitetsformer i arbejdslivet.⁶ For eksempel fremhæver Pede, at det essentielle ved deres afdelingsseminarer er, at de bidrager til en oplevelse af 'selskabelighed' (Simmel 1971):

»De dér seminarer ... det er næsten lige meget, hvad man laver, bare det at være sammen, det betyder også meget ... bare det at man sidder og snakker med de andre, det betyder meget.« (Pede, produktionsmedarbejder)

Målet med denne fællesskabsform er med andre ord, ifølge Pede, selve fællesskabet, og ved at selvoverskride sig i sådanne stemningsfællesskaber lader det til at medarbejderne oplever et momentant medlemskab, når de erfarer at svinge i den samme selskabelige stemning. Et andet eksempel giver Anna, der sammen med sine teamkolleger på et seminar har slugt ild og slået brædder

over med flad hånd. Det bidrog til en fælles oplevelse af styrke i gruppen og en stemthed over at kunne mere, end man troede. En sådan fælles stemningsoplevelse kan siges at skabe grobund for en erfaringsdannelse blandt medarbejderne for den 'interessante smag' (i dette tilfælde er at sluge ild og afprøve nye grænser). I kraft af denne fælles smags- og stemningsoplevelse kan medarbejderne erfare at blive noget særligt. Således bekræfter vores analyse at momentane former for selvoverskridelse på baggrund af personlig efterligning, oplevelsen af at svinge i den samme stemning eller smagsafgrænsninger for det interessante i udpræget grad er karakteristisk for medarbejdernes erfaringer med det kulturelle livs uarticulerede smags- og stemningsbaserede former for fællesskab i B A/S.

En forskel mellem de to medarbejdergrupper kobler sig dog til det kulturelle livs socialitetsformer. For blandt produktionsmedarbejderne er det selve selskabeligheden frem for samværsformernes konkrete og interessante indhold, der har primat i relation til afdelingsseminarerne og de sociale arrangementer. Hvorimod disse socialitetsformers konkrete aktiviteter i højere grad skaber grobund for erfaringsdannelse for den interessante smag og særlige stemningsoplevelser blandt akademikerne. Denne forskel afspejler to forskellige dannelsesdynamikker mellem grupperne, idet produktionsmedarbejderne gennem selskabeligheden bliver beriget og noget særligt i kraft af det blotte samvær med kollegerne, hvorimod akademikernes stemningsfællesskaber i højere grad bruges som en arena for deres søgen efter den interessante smag eller stemningsoplevelse, og dermed som afsæt for at danne et særligt smagsafgjort selv.

Uanset disse forskelle konkluderes sammenfattende, at begge medarbejdergrupper er indlejret i og trækker på både artikulerede og uarticulerede socialitetsformer i deres arbejdsliv og at disse fællesskaber indgår

som et vigtigt led i deres dannelsesprocesser – og giver anledning til en lang række af dannelsesdynamikker på jobbet.

Dannelsens pris på jobbet med fokus på teamarbejdets spændingsforhold og menneskelige konsekvenser

På baggrund af medarbejdernes erfaringsverden tegner der sig en række spændingsforhold, der på hver sin måde sætter fokus på dannelsens negative konsekvenser og de skyggesider, som nutidens udviklende teamdynamikker og øvrige socialitetsformer i arbejdslivet også fører med sig.

Kontinuerlig læring og opnåelse af en høj grad af faglig kunnen er ikke kun et ønske blandt medarbejderne og et tilbud i B A/S, men også et krav både fra virksomhedens side og et krav mellem medarbejderne indbyrdes. Pelle ekspliciterer det 'kollegiale' krav om kvalifikationsoptimering således:

»... Der er et indbyrdes krav om, at man skal udvikle sig, man skal kunne mere og mere, fordi det hjælper os alle sammen.«
(Pelle, produktionsmedarbejder)

Et krav om til stadighed at ville og kunne opkvalificere sig er således en del af medarbejdernes virkelighed. At denne 'udviklingstvang' kan resultere i et arbejdsfællesskab, der kun er rummeligt for de stærke, effektive og udviklingsparate medarbejdere, er en skyggeside ved B A/S' teambaserede arbejdsform, som seniorerne i B A/S meget direkte italesætter og problematiserer. En anden skyggeside ved et udviklende teamfællesskab er, at virksomhedens og medarbejdernes fælles 'udviklingsiver' kan resultere i arbejdslivets dominans. Mens produktionsmedarbejderne oplever et skarpt skel mellem arbejdsliv og privatliv, knytter der sig i den forbindelse nogle spændingsforhold til akademikernes arbejdsiver og forhold til deres arbejdstid, eftersom denne medarbejdergruppe oplever,

at arbejdslivets dominans både tidsmæssigt og mentalt ofte er prisen for et engagerende og udviklende arbejdsliv. Annas nedenstående citat antyder disse risici ved udviklingsiveren i B A/S:

»... nu klistrer vi små mærker på vores computer, hvor der står, at man skal huske at trække vejret engang imellem, for det er altså vigtigt ikke. Eller vi har nogle andre små mærker, hvor der står, at man skal lægge sig ned på gulvet og lave yogaøvelser i 5 minutter, eller at man har en lille brik på sit rat, når man kører hjem, der også siger én, at nu skal man gøre sådan og sådan.« (Anna, akademiker)

Annas behov for ovenstående påmindelser indikerer i hvert fald, at den fælles 'takt og tone' i B A/S kan rumme en slagside, idet hendes selv og velbefindende så at sige domineres af en opslugende arbejdsiver og et (selvvalgt?) arbejdspress.

Desuden medfører teamarbejdet en øget gensidig afhængighed og kontrol medarbejderne imellem, hvilket uundgåeligt implicerer en række spændingsforhold. Teamarbejdsformen rummer f.eks. et ambivalent forhold til konkurrence – for selvom der lægges vægt på at 'løfte i flok', så evalueres og belønnes medarbejderne også i forhold til deres individuelle præstationer. Dette spændingsforhold indfanger Andreas således:

»arbejdet er tilrettelagt på en sådan måde, at man ikke 'hyper' den enkeltes præstation, udover en gang om året når bonusen skal deles rundt.« (Andreas, akademiker)

Trods en stærk team ånd er konkurrence-momentet altså alligevel tilstede blandt de ansatte. Åbenlys konkurrenceadfærd er dog ikke velset, og implicit i teamarbejdsformen ligger et *lighedsideal*, som løbende fremhæves af både ledere og ansatte i B

A/S.⁷ Dette ideal betyder, at medarbejderne ikke åbenlyst må udtrykke (eller føle) over- eller underlegenhed over for kollegerne, til trods for at de konkurrerer om de samme bonusudbetalinger og forfremmelser. Når medarbejderne danner sig i kraft af teamfællesskabet, internaliserer de således også nogle selvrestriktioner og følelsesmæssige regler for, hvorledes de skal handle og være. Eksempelvis fremhæver medarbejderne, at man altid skal være positiv, at det ikke er 'god tone' at udtrykke negative følelser, at være vred eller kritisere virksomheden, og at der, med Anjas ord, ikke er plads til brokerøve og burnouts i teamfællesskabet. Et af problemerne med en sådan 'niceness-kultur' er, at den vanskeliggør, at konflikter ekspliciteres og behandles i åbenhed.

Et tredje spændingsforhold knytter sig til B A/S' ledelse (magtudøvelse), der handler om medarbejdernes aktive selvledelse. Teamarbejdsformen er nemlig ikke ensbetydende med en svækkelse af ledelsens indflydelse – snarere tværtimod, idet ledelsens krav og forventninger hermed bliver internaliseret i medarbejderne, der leder og kontrollerer sig selv og hinanden i teamet indenfor ledelsens fastsatte rammer. Selvom der er tale om en frivillig og aktiv selvsocialisering til selvledelse (dannelse), har magtens decentralisering alligevel menneskelige konsekvenser. Ansvar for arbejdsforholdene, de lange arbejdsdage (blandt akademikerne) og de interne problemer i teamet føres nemlig, qua denne selvledelse, tilbage til den enkelte medarbejder. Problematikker i arbejdslivet opfattes hermed ikke som ledelsens eller 'systemets' ansvar, men som den enkelte medarbejders ansvar og personlige hovedpine.

Medarbejderne i B A/S har dog øje for denne skyggeside af magtens decentralisering. F.eks. fortæller Palle om en medarbejder, der ikke er i stand til at arbejde som de andre i teamet, hvorfor hans kolleger må overtage hans nattevagter:

»Vi har en på vores hold, som er fritaget for nattevagt i øjeblikket, men kun i kraft af at der er to kolleger ... der vil gå ind og tage hans nattevagter. Det er ikke i kraft af, at firmaet gør noget.« (Palle, produktionsmedarbejder)

I et sådant perspektiv er medarbejdernes dannelsesdynamikker på jobbet ikke omkostningsfrie, eftersom magtens usynliggørelse i B A/S kamuflerer det reelle konfliktforhold mellem leder og medarbejder og subjektiverer og disciplinerer medarbejderne til selvledelse, hvorfor oplevede spændingsforhold og konflikter bliver et personligt problem og ansvar. Analogt bekræftes denne konsekvens i bl.a. Tynell og Caseys empiriske undersøgelser af de nye ledelses- og arbejdsformer (Tynell 2001; Casey 1995).

Et fjerde spændingsforhold kobler sig til teamfællesskabets eksklusionsmekanismer i form af krav til medarbejderne om, at de skal være funktionsduelige, effektive og som sagt udviklingsparate. Hvis der f.eks. er et 'svagt led' i teamet, skal de øvrige medarbejdere være desto stærkere og hurtigere for at løfte arbejdsbyrden. Peter beskriver denne situation:

»hvis du har nogle kolleger, der er meget syge, hvor de andre kolleger skal løbe noget stærkere i arbejdsdagen ... så kan man sådan også blive lidt arbejdspresset.« (Peter, produktionsmedarbejder)

På grund af medarbejdernes selvledelse er det teamets eget problem at tackle sådanne situationer. Det øger arbejdspresset og den gensidige afhængighed, og det kan resultere i, at man i teamet vender sig imod dem, som ikke kan 'levere varen' (Casey 1995). Dette eksemplificeres bl.a. ved, at begge medarbejdergrupper understreger, at det er ok at have en dårlig dag, så længe der kun er få af slagsen. En af skyggesiderne ved de selvstyrende teams er således, at fællesska-

bet kan presse eller måske ekskludere de medarbejdere, som ikke er 100% funktionsduelige og effektive.

Således skaber B A/S' teambaserede daglige praksis ikke blot grobund for udviklende dannelsesdynamikker, men også for menneskelige konsekvenser og spændingsforhold blandt medarbejderne.

Opsummerende peger analysen på, at arbejdslivets fællesskabsformer og teamdynamikker har deres omkostninger. De kan resultere i arbejdslivets dominans, en usynliggørelse af magtrelationer, en tabuisering af konfliktforhold, en adfældsregulerende og begrænsende følelseskultur og et fællesskab for kun de udviklingsparate, ressourcestærke og effektive medarbejdere med et tilpasningsdygtigt selv. Ligeledes er det vigtigt ikke at være blind for, at B A/S' socialitetsformer (såsom f.eks. teamet) er designede til at skabe mere 'committede', engagerede og dermed effektive medarbejdere og således er betinget af virksomhedens økonomiske rationale. De er i dette lys først og fremmest et middel til B A/S' mål om bedre konkurrenceevne og profit. Dette er naturligvis et uomgængeligt vilkår for virksomhedens eksistens og virke, som dog let kan fortone sig i B A/S' uformelle og familiære 'takt og tone', positive retorik om udviklingen af hele mennesker og den fælles 'udviklingsiver'. Vi mener derfor, at det er vigtigt at have øje for, at de fællesskaber, der initieres af virksomheden og udfolder sig indenfor disse organisatoriske rammer, ikke er spontane og baseret på medarbejdernes eget initiativ. I en amerikansk kontekst har bl.a. Casey og Hochschild peget på denne problematik, og vores analyse viser, at den i dag også gør sig gældende på dansk jord.

Afrunding

Vi har i denne artikel sat fokus på samspillet mellem selvrealisering og fællesskab blandt medarbejderne i en casevirksom-

hed, (B A/S) – og dermed skitseret ‘takten og tonen’ i B A/S, de dannelsesprocesser og dynamikker, den skaber grobund for i synergi med medarbejdernes selvrealiseringsiver – samt nogle af de konsekvenser, dannelse på jobbet fører med sig.

Hermed har vi illustreret, at medarbejderens ‘selvrealiseringsiver’ og dannelsesprocesser ikke sker på trods af fællesskabet, men i kraft heraf, og derfor giver anledning til en række nye artikulerede såvel som uartikulerede socialitetsformer i arbejdslivet. Særligt teamarbejdsformens ‘rum’ for kollektive praksissammenhænge giver anledning til både identitets- og selvdannelse blandt medarbejderne i B A/S, idet den daglige teambaserede praksis, dens stemninger og interaktionsritualer åbner op for anerkendelse, samhørighed, ansvar og personlig udvikling blandt medarbejderne. Også det faglige og det kulturelle liv i B A/S aktualiserer en række dannelsesdynamikker blandt medarbejderne og giver både ‘stof’ til medarbejdernes identitetskonstruktioner og en mere smags- og stemningsbaseret formning af selvet.

Der tegner sig samtidig karakteristiske forskelle mellem de to grupper af ansatte: Forskellen mellem de to medarbejdergrupper afspejler sig bl.a. ved, at produktionsmedarbejdernes dannelsesdynamikker i langt højere grad knytter sig til det daglige liv i produktionen og de praksisfællesskaber, som de indgår i med kollegerne i deres respektive teams. En af årsagerne til dette kan være, at produktionsmedarbejdernes udviklingsmuligheder i arbejdet er mere begrænsede end akademikernes, hvis arbejdsopgaver i højere grad er knyttet til den enkelte medarbejders kompetenceområde. I forbindelse med det faglige liv tegner der sig også en markant forskel. Blandt produktionsmedarbejderne skaber de faglige samværsformer grobund for nære og sociale

venskabelige bånd, der rækker ud over selve arbejdsfæren, hvilket står i kontrast til de mere nytteorienterede fællesskabsrelationer, som akademikernes faglige liv aktualiserer. Desuden knytter medarbejdernes erfaringer med det kulturelle liv an til to forskellige dannelsesdynamikker, idet produktionsmedarbejderne primært danner sig i kraft af det blotte samvær med kollegerne, hvorimod akademikerne i højere grad vægter samværsformernes konkrete indhold, som afsæt for at danne et særligt smagsafgjort selv.

Afslutningsvis har vi også kritiseret teamfællesskaberne i B A/S og problematiseret det liv, de giver anledning til blandt medarbejderne. De fortrænger interesseforskelle og konflikter mellem leder og medarbejder, er snævert designede til virksomhedens værdier, strategi og mål – og rummer et eksklusionsmoment, der favoriserer bestemte karaktertræk (såsom udviklingsparathed, ‘commitment’, funktionsduelighed og ‘positive’ følelser), og begrænser rummet for mangfoldighed.

Som vi ser det, er det derfor vigtigt at medtænke, italesætte (og yderligere udforske) disse skyggesider af nutidens fællesskabsdannelser på jobbet, som går hånd i hånd med medarbejdernes selvrealiseringsiver og de senmoderne dannelsesdynamikker i arbejdslivet. For kun i kraft af et sådant kritisk blik kan et øget refleksionsniveau om både de positive dimensioner såvel som de negative konsekvenser ved udviklingstendenserne i vores arbejdsliv etableres blandt virksomhedsledere, medarbejdere, fagforeninger og arbejdslivsforskere. En sådan fælles og bred italesættelse er, for os at se, en afgørende forudsætning for et udviklende arbejdsliv med rum for mangfoldige dannelsesdynamikker og rummelige (team)fællesskaber.

NOTER

1. Casestudiet er gennemført i 2003 som led i forfatterens specialeprojekt *Dannelse og fællesskab i nutidens arbejdsliv* ved Sociologisk Institut, Københavns Universitet. En version af specialet findes på Sociologisk Instituts bibliotek.
2. Selve vores problemstilling lægger derfor op til metoder og datatyper med et forståelsesorienteret og fortolkende perspektiv. Vi henviser til specialets metodiske passager for en uddybning af vores multimetodologiske approach og videnskabsteoretiske afsæt.
3. Dette strategiske valg af en casevirksomhed, der er frontløber med hensyn til nye udviklingstendenser i arbejdslivet, sigter på det gode eksempels magt – og dermed et mere generaliserende indblik i dannelsesdynamikker og skyggesider i nutidens arbejdsliv (Flyvbjerg 1991; Yin 1984).
4. (Hammershøj 2003, 210-211). Skriftbilledet (linierne og mellem linierne) er vores egen billedliggørelse af samspillet mellem de to socialitetsformer.
5. Fagforeninger og faglige klubber kan siges at repræsentere solidaritetens institutionaliserede udtryk, men ikke nødvendigvis det levede fællesskab på arbejdspladsen, som er denne undersøgelses genstandsfelt. Ingen af vores informanter har bragt disse faglige fællesskaber på banen i forbindelse med deres beskrivelser af fællesskabernes liv og betydning i B A/S, hvorfor deres rolle i arbejdslivet ikke vil blive diskuteret yderligere i denne artikel.
6. Afdelingsseminarerne og de sociale arrangementer i B A/S kan naturligvis også betragtes som kommunikationsfællesskaber, hvor medarbejderne erhverver viden om hinanden som en gruppe og en erkendelse af, hvor de selv passer ind. I kraft af disse fællesskaber oplever medarbejderne et tilhørsforhold til deres team og afdeling. De fremhæver, at disse ekstra-arbejdslige samværsformer og fora for dialog er med til at fremme 'vi' følelsen i organisationen.
7. I undersøgelsens interviewmateriale er konkurrencemomentet underbelyst – til trods for vores mange spørgsmål til denne tematik »Det [konkurrence] er jo skjult, for det er ikke noget vi går og snakker om sådan generelt, men man kommer jo med stikpiller til de andre« fortæller produktionsmedarbejderen Pelle. Akademikeren Allan understreger en lignende tendens: »Jo selvfølgelig vurderer vi hinandens arbejde. Men det er jo ikke altid, at vi snakker om det ...«. Andre undersøgelser peger ligeledes på konkurrenceelementet i nutidens teamfællesskaber, men at elementet tabuiseres, fordi teamarbejdsformen bygger på en forestilling om, at alle er lige (se f.eks. Sennett 1999, Bloch 2002, Tynell 2001).

REFERENCER

- Abrahamson, Peter (2002): Anmeldelse af Søren Juuls: Modernitet, velfærd og solidaritet, i *Dansk Sociologi*, 13, 4, 109-111.
- Aveneri, Shlomo (1972): *Hegel's Theory of the Modern State*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Beck, Ulrich & Elisabeth Beck-Gernsheim (2002): *Individualization – Institutionalized Individualism and its Social and Political Consequences*, London, Sage Publications.
- Bering, Ida (2002): *Når det dårlige arbejde også er godt*, ph.d.-afhandling, Roskilde Universitetscenter.
- Bloch, Charlotte (2002): Følelser og sociale bånd i Akademia, i *Dansk Sociologi*, 13, 4, 43-61.
- Bovbjerg, Kirsten (2003): Arbejdsliv uden grænser – Belastende fokus på medarbejdernes personlighed, i *Tidsskrift for Arbejds miljø*, 5, 1, 23-24.
- Casey, Catherine (1995): *Work, Self and Society – after industrialism*, London, Routledge.
- Clark, Candace (1990): Emotions and Micropolitics i Everyday Life – Some Patterns and Paradoxes of 'Place', i Theodore D. Kemper (red.): *Research Agendas in the Sociology of*

- Emotions*, New York, State University of New York Press, 305-333.
- Collins, Radall (1990): Stratification, Emotional Energy and the Transient Emotions, i Theodore D. Kemper (red.): *Research Agendas in the Sociology of Emotions*, New York, State University of New York Press, 27-57.
- Csonka, Agi (2000): *Ledelse og arbejde under forandring – Om indholdet, udbredelsen og konsekvenserne af fleksible organisationsformer i danske virksomheder*, København, Socialforskningsinstituttet.
- Durkheim, Émile (2000): *Om den sociale arbejdsdeling*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Enemark Olsen, Signe & Maja Marie Lotz (2004): *Dannelse og fællesskab i nutidens arbejdsliv*, Specialeserien, Sociologisk Institut, Københavns Universitet.
- Flyvbjerg, Bent (1991): *Rationalitet og magt, Bind 1 – Det konkrete videnskab*, København, Akademisk Forlag.
- Foucault, Michel (1982): Technologies of the Self, i Paul Rabinow (red.): *Ethics*, London, Allen Lane, 223-251.
- Habermas, Jürgen (1981): *Teorien om den kommunikative handling*, Aalborg, Aalborg Universitetsforlag.
- Halkier, Bente (2002): *Fokusgrupper*, København, Samfundslitteratur & Roskilde Universitetsforlag.
- Hammershøj, Lars Geer (2001): Selvdannelse og nye former for socialitet – technofesten som eksempel, i *Dansk Sociologi*, 12, 2, 23-43.
- Hammershøj, Lars Geer (2003): *Selvdannelse og socialitet – Forsøg på en konstruktivistisk orienteret socialanalytisk samtidsanalyse*, ph.d.-serien, Sociologisk Institut, Københavns Universitet.
- Hegel, G.W. (1996): *Hegel – De store tænkere*, København, Munksgaard.
- Herman, Stefan (2003): Fra styring til ledelse – om kompetencebegrebets udvikling, i *Tidskriftet Uddannelse*, 03, 01, 1-7.
- Herman, Stefan (2000): *Fra magt/viden og dominans til selvteknologier og frihedspraksis – Sociologiske træk af Michel Foucaults samtidsdiagnose*, Institut for Statskundskab, Århus Universitet.
- Hvenegaard, Hans, Helge Jessen & Peter Hasle (2003): *Gruppeorganiseret arbejde – På vej mod bedre arbejdsmiljø og konkurrenceevne?*, København, Frydenlund.
- Juul, Søren (2002): *Modernitet, velfærd og solidaritet – En undersøgelse af danskernes moralske forpligtelser*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Kristensen, Jens Erik (2001): Den urene økonomiske fornuft, i Jens Erik Kristensen & Carsten Fenger-Grøn (red.): *Kritik af den økonomiske fornuft – en antologi*, København, Hans Reitzels Forlag, 217-247.
- Nielsen, Kurt Aagaard (1990): Arbejde – Lyst eller nød, i Peter Gundelach, Nils Mortensen & Jens Chr. Tonboe (red.): *Sociologi under forandring*, København, Gyldendal, 225-248.
- Schmidt, Lars-Henrik (1999A): Utraditionel dannelse, i *Diagnosis III*, København, Danmarks Pædagogiske Universitet.
- Schmidt, Lars-Henrik (1999B): Dannelse på ny og Dannelse og almindelig dannelse, i *Diagnosis I*, København, Danmarks Pædagogiske Universitet.
- Sennett, Richard (1999): *Det fleksible menneske – eller arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning*, Højbjerg, Forlaget Hovedland.
- Simmel, Georg (1971): *On Individuality and Social Forms*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Taylor, Charles (1989): *Sources of the Self – The making of the Modern Identity*, New York, New York University Press.
- Tynell, Jesper (2001): *Da medarbejderne blev en ressource – Magtrelationer i en virksomhed, der profilerer sig på at pleje og udvikle medarbejderens ressourcer*, Specialeafhandling, Roskilde, Roskilde Universitetscenter.
- Wenger, Etienne (2002): *Communities of Practice – Learning, Meaning and Identity*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Wind, H.C. (1998): *Anerkendelse – Et tema i Hegels og moderne filosofi*, Aarhus, Aarhus Universitetsforlag.
- Yin, Robert K. (1984): *Case Study Research – Designs and Methods*, Thousands Oaks, Sage Publications Inc.

Maja Marie Lotz, cand. scient. soc., ph.d.-
studerende ved Institut for Organisation og
Arbejdssociologi/International Center for
Business and Politics, (CBS).
ml.cbp@cbs.dk

Signe Enemark Olsen, cand. scient. soc.,
ansat som personalekonsulent i Helsingør
Kommune.
Soll2@helsingor.dk

Køn, selvstyre og kvalitet i arbejdslivet

– erfaringer fra et aktionsforskningsprojekt med selvstyregrupper i omsorg og industri

Annette Bilfeldt & Elsebeth Hofmeister

Hvordan kan samarbejdet i fleksible selvstyregrupper skabe et bedre arbejdsliv med balance mellem arbejdsliv og den øvrige livssammenhæng? Denne problemstilling behandles ud fra dobbeltheden af øget stress og øget arbejdstilfredshed/glæde – af-dækket i et aktionsforskningsprojekt inden for industriarbejde og omsorgsarbejde. Gruppernes problemforståelse og handlingsorienterede forslag til håndtering af konflikter diskuteres samtidig i forhold til erfarede kønsforskelle.

Indledning

Denne artikel diskuterer erfaringerne fra aktionsforskningsprojektet: *Køn, selvstyre og kvalitet i arbejdslivet* i forhold til temaerne: Livssammenhængsrelaterede behov og konfliktløsning i selvstyregrupper med fleksibelt arbejde.¹ Vi sætter fokus på, hvordan grupperne greb disse problematikker an, og hvilke ønsker man havde hertil.

Ved fleksibelt arbejde forstår vi her *dels* arbejde karakteriseret ved høj grad af medarbejderansvarlighed og -indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse *dels* arbejde karakteriseret ved den stadige forandring og ustabilitet, som virksomhederne/institutionerne udsættes for, og som medarbejderne ikke har indflydelse på. Et udgangspunkt for vores forskning var, at arbejdslivet og familielivet til dels leves adskilt, men samtidig er gensidigt indgribende. Sigtet med projektet var at tematisere dilemmaer i arbejdslivet, som relaterer sig til varetagelse af forpligtelser og behov i familie/fritidslivet for de to køn.

Indgangsvinklen var dels viden om, at rummelighed for varetagelse af familierelaterede behov kan få afgørende betydning for arbejdslivets kvalitet for den enkelte, dels viden om, at en sådan rummelighed er en væsentlig udfordring for samarbejde, hvor man er meget afhængig af kollegernes indsats, og hvor der er høj grad af medarbejderansvar for arbejdets udførelse (Bilfeldt & Hofmeister 2001). Da organisering af arbejdet i selvstyrende grupper indebærer, at ansvaret for arbejdets udførelse ligger på gruppen, bliver dialog og konfliktløsning en central udfordring for samarbejdet her. I vores udvælgelse af institutioner/virksomheder havde vi oprindeligt valgt at have to kvindegrupper, en mandegruppe og en kønsblandet gruppe repræsenteret. Det var hensigten at se på samarbejdsformer mellem kønnene for at få et kønsperspektiv på selvstyrets dilemmaer og udfordringer.²

Med projektet ville vi sætte fokus på

gruppernes erfaringer og ønsker i forhold til den rejste problemstilling. Som metode valgte vi aktionsforskning for at få et handlingsperspektiv på forskningssamarbejdet og en processuel vidensudvikling i grupperne.

Casene

I projektet endte vi med at have medarbejdere fra tre arbejdspladser: en selvstyrende gruppe fra et slagteri og to selvstyrende grupper på plejehjem. *Slagterigruppen* bestod af 12 medarbejdere – alle mænd. Til trods for at en tredjedel af slagteriets medarbejdere var kvinder, var der ingen kvinder i den selvstyrende gruppe. Dette skyldtes, at gruppen udbenede forender, som er særligt fysisk krævende og kun sjældent udføres af kvinder. Gruppen var oprindeligt nedsat som forsøgsgruppe for et forsøg med udvikling og implementering af en ny og mindre belastende teknologi i slagteriets afdeling for udskæring af forender. Den teknologiske forandring, som nedsættelsen af gruppen sigtede på, rummede oprindeligt som perspektiv *også* at muliggøre inddragelse af kvinder i gruppen. Men da slagteriet opgav at benytte det tekniske udstyr, der var udviklet, forblev gruppen en mandegruppe. Gruppens medarbejdere deltog i samarbejde med Slagteriernes Forskningsinstitut om planlægning og design af en ny mindre belastende teknologi. Dette teknologiforandringsforsøg var opgivet, inden vi fik kontakt med gruppen. Gruppen roterede efter en plan, og man delte indbyrdes de belastende arbejdsfunktioner. Det hårdeste arbejde udførte man maksimalt et par timer om dagen. Gruppemedlemmerne skiftedes til at varetage de ikke-belastende servicefunktioner på de såkaldt 'kniv-frie' dage, hvor man i stedet for kødudskæring stod for levering af kød til gruppen. Man havde individuel akkord og kompetence til at fordele 'gode' og 'dårlige' akkorder indbyrdes, en kompetence som tidligere – til gruppens

irritation – lå hos en mester. Koordinatorfunktionen gik på skift hver uge. Gruppens koordinator havde overtaget flere af de arbejdsfunktioner, der tidligere lå hos mesteren.

På det tidspunkt, vi mødte gruppen, var dens kompetence blevet begrænset til arbejdets tilrettelæggelse inden for den gamle teknologis rammer, og der var ikke planer om oprettelse af flere selvstyregrupper.

De to *plejehjem* og arbejdet med ældreomsorg repræsenterede i udpræget grad arbejdsmarkedets kønsopdeling. Begge plejehjem havde deltaget i det trivselsfremmende projekt *Fravær og Nærvær*, der var et forandringsforsøg med ledelse, samarbejde, trivsel og fravær.³

Det ene plejehjem havde gennemført en ændring af samarbejdsstrukturen fra hierarkisk styring til udvidet medarbejderindflydelse på arbejdets tilrettelæggelse. Dette betød, at medarbejderne i højere grad selv kunne prioritere mellem forskellige pleje- og omsorgsopgaver, hvor det tidligere var afdelingssygeplejersken, der stod for arbejdets tilrettelæggelse. Afdelingen var stadig ledet af en afdelingsleder, men den daglige tilrettelæggelse af arbejdet foregik på morgenmødet, hvor alle afdelingens medarbejdere deltog – inklusiv personalet fra rengøring. Den gruppe, der indgik i nærværende projekt, bestod af ni personer, såvel pleje- som rengøringspersonale, der til hverdag arbejdede på samme afdeling. Da vi mødte gruppen, var videreudviklingen af den selvstyrende organisationsstruktur gået i stå.

Den selvstyrende gruppe på det andet plejehjem bestod af tre medarbejdere og en gruppeleder. Dette plejehjem havde løbende projekter i gang med involvering af medarbejdere og ledelse på alle niveauer. Plejehjemmet gennemgik i 1998 en radikal ændring af organisationsstrukturen, som fik stor betydning for det daglige arbejde. Afdelingslederne var blevet afskaffet, og af-

delingerne var blevet opdelt i tre selvstyrende grupper, hver bestående af fire eller fem medarbejdere samt en gruppeleder. Denne nye struktur indebar uddelegering af beslutningskompetence og øget medarbejderindflydelse. Da vi mødte gruppen, var plejehjemmet i fuld gang med at videreudvikle nye ansvarsområder til de selvstyrende grupper.

Teorier om modsætninger og konflikt i arbejdslivet

Projektet tog afsæt i kritisk teori om modsætninger, ambivalenser og konflikter i arbejdslivet. I mødet med arbejdslivets modsatte krav og belastninger opstår ambivalenser, og disse ambivalenser rummer potentialer for forandringer (Becker-Schmidt 1983; Volmerg et al. 1986).⁴ Ambivalenser definerer Regina Becker-Schmidt som modsatte følelser over for samme forhold eller genstand – ofte i forbindelse med indbyrdes modstridende krav, f.eks. samtidige krav om kvalitet i produktet og hurtighed i processen. Sådanne ambivalensorienteringer kan opleves som 'emotionelt sønderrivende' (Becker-Schmidt 1982). I den tayloristisk organiserede produktion opstår som sagt sådanne ambivalensorienteringer over for arbejdet, men også i relation til *forholdet* mellem arbejde og familiesfære (Becker-Schmidt 1982). Disse sfærer forudsætter hinandens eksistens, men er ikke indrettet herefter. Medarbejderne konfronteres med modsatte krav, f.eks. krav om tilstedeværelse flere steder samtidig. Sådanne dilemmaer og ambivalenser får ofte et stærkt kønspræg (Bilfeldt 2000a) som konsekvens af en kønsspecifik arbejds- og kompetencefordeling i familierne. Becker-Schmidts ambivalensteori, som er udviklet ud fra studier af det tayloriserede arbejde, anvender vi her bredere – i forhold til selvstyrende grupper i det fleksible arbejde.

I det fleksible arbejde med selvstyre har ambivalenskonflikterne mellem arbejdsliv

og det øvrige liv en anden karakter end de ambivalenskonflikter, som Becker-Schmidts teori udpegede for det tayloriserede arbejde. Med den høje grad af medarbejderindflydelse på arbejdets tilrettelæggelse er spillerummet for varetagelse af de familie- og fritidsrelaterede behov større. Men et arbejdsliv med vide rammer for medarbejdernes varetagelse af familielivets forpligtelser rummer også ambivalenskonflikter mellem familieliv og arbejde. Dette skyldes, at samarbejde i teams og selvstyregrupper indebærer, at ansvaret for kollegerne er stort. Hvor ambivalenskonflikten ved barnets sygdom i det tayloristiske arbejde bliver til et spørgsmål om *enten* at udvise stabilitet gennem fremmøde over for arbejdsgiveren *eller* at yde omsorg for barnet, bliver ambivalenskonflikten i det fleksible arbejde til et spørgsmål om *enten* at yde omsorg for barnet *eller* at tage hensyn til kollegerne, så de ikke får et forøget arbejdspress. Det formelle råderum for varetagelse af omsorgsforpligtelser er større under det fleksible arbejde, men det er den kollegiale forpligtelse også (Bilfeldt & Hofmeister 2001). Også i det fleksible arbejde har ambivalenskonflikter mellem familieliv og arbejde et kønspræg på grund af den kønsspecifikke anvars- og kompetencefordeling i familierne.

Ambivalenserne relateret til ansvaret for arbejdets kvalitet – med utilstrækkelige tidsressourcer – skærpes i det fleksible arbejdes selvstyrende grupper. Hvor medarbejderne i den hierarkiske organisation kan placere ansvaret for kvaliteten hos ledelsen, bliver de i det fleksible arbejde i højere grad selvansvarlige (Bilfeldt et al. 2003). Ambivalenser over for uforenelige krav mellem tid og kvalitet kan være særdeles belastende. Vores plejehjemsundersøgelse viste, at det var belastende for medarbejderne, når de ikke havde tid til omsorg af en kvalitet, de kunne stå inde for – når de skulle involvere sig i den enkelte beboers behov og samtidig overholde tiden (Bilfeldt & Hofmeister 2001).

Den norske arbejdslivsforsker Elin Kvan- de udpeger modsætningen mellem centra- liseret myndighed over tildelingen af res- sourcer på den ene side og decentraliseret ansvar for arbejdets kvalitet på den anden side som kimen til nye medarbejderbelas- tninger. Med de øgede muligheder for enga- gement og udvikling, som medarbejderind- flydelsen i det nye arbejdsliv er forbundet med, følger risiko for øget stress (Kvande 2000). Ifølge Kvande bliver arbejdsorgani- sationerne i det nye arbejdsliv både 'for- førende' og 'grådige', så forpligtelsen over for arbejdet kan komme til at overskygge li- vet uden for arbejdslivet. Richard Sennett peger i *The Corrosion of Character* på, at flek- sibiliseringen af arbejdslivet i de nye post- hierarkiske organisationers team-work rummer nye magt- og kontrolstrukturer snarere end øget frihed (Sennett 1998). Iføl- ge Sennett står grundlæggende værdier i ar- bejdslivet på spil; værdier om samarbejde, social støtte, anerkendelse, kontinuitet, er- faring og kvalitet er i fare for at blive opløst. I relation til sammenhængen mellem ar- bejdsliv og øvrig livssammenhæng benyt- ter den svenske arbejdslivsforsker Elisabeth Näsman begrebet 'afsmitning' (Näsman 1997). Positiv afsmitning opnås f.eks., når anerkendelse i arbejdslivet giver glæde og overskud til at være problemløsende i for- hold til familielivet. Negativ afsmitning op- træder modsat i form af psykisk eller fysisk underskud som følge af overbelastninger i arbejdslivet. Således kan øget ansvar og krav til medarbejderen i selvstyregrupper give negativ afsmitningseffekt på livssam- menhængen, når medarbejderen ikke kan indfri disse. Her er det Näsman's pointe, at jo større omsorgsforpligtelse desto større problem for familielivet, når afsmitningsef- fekten er negativ. Såvel køn som graden af omsorgsansvar har derfor betydning for af- smitningseffekten. For mænd betyder det, at jo mere ligeligt de indgår i familielivets kompetence- og ansvarsfordeling af om-

sorgsvaretagelsen, jo større belastningsrisi- ko har de. De mænd, hvis omsorgsansvar først starter ved børnenes sengetid eller i weekenderne, oplever mindre negativ af- smitning fra arbejdet.

Herhjemme har arbejdslivsforskerne Lise Drewes Nielsen og Lisbeth Knudsen peget på betydningen af at have et bredt fokus på de medarbejderdilemmaer, der opstår i krydsfeltet mellem det fleksible arbejdsliv og den øvrige livssammenhæng (Nielsen & Knudsen 2000). Medarbejdernes forpligtel- ser og behov over for livssammenhængen er ikke konstante, men ændrer sig over et helt arbejdsliv. Nielsen og Knudsen peger på betydningen af, at arbejdslivet indrettes med tidsstrukturer, der kan rumme et varie- ret livsforløb med vekslende behov for tid til familieliv og fritid, hvis ikke fleksibilitet blot skal blive til medarbejdernes tilpas- ning til arbejdslivets skiftende krav.

Den danske arbejdslivsforsker Helle Holt peger på, at medarbejdernes råderum for at varetage individuelle behov bliver defineret såvel i arbejdslivets formelle som i arbejds- livets uformelle strukturer (Holt 1994). Hvor det formelle råderum defineres af le- delsen eller i dialog mellem medarbejdere og ledelse, er det uformelle råderum define- ret internt af medarbejderne.⁵ I det hierar- kisk organiserede arbejde ligger tyngde- punktet for konflikter om medarbejdernes individuelle behov i arbejdslivets formelle strukturer i konfliktaksen mellem medar- bejdere og ledelse. I det fleksible arbejde med selvstyre ligger tyngdepunktet for konflikter herom i det uformelle råderum, der er defineret af medarbejdergruppen. Dette stiller store krav til medarbejdergrup- pens kapacitet til at konfliktløse omkring medarbejdernes individuelle behov.

De norske arbejdslivsforskere Bjørg Aase Sørensen og Asbjørn Grimsmo viser, at de to køn indgår forskelligt i håndtering af konflikter og i rummet for social støtte (Sø- rensen & Grimsmo 2001). Disse kønskultu-

relle forskelle drejer sig både om styrker og svagheder. Sørensen og Grimsmo ser en tendens til, at kvinder gør mange forsøg på at finde en løsning på konflikter og uenigheder, men at de har svært ved at afvikle konflikterne. Mænd har i højere grad fokus på at afvikle konflikterne end på at lokalisere årsagerne til konflikterne, og de har en tendens til at skære igennem, uden at dialog om forskelle i de bagvedliggende værdiorienteringer er forsøgt. Af deres undersøgelser fremgår, at der i højere grad er social støtte at hente i det mellemkvindelige rum for samarbejde og dialog, end der er i samarbejde, der udelukkende består af mænd. Deres undersøgelser af arbejdstageres relationer på jobbet viser endvidere tendens til, at kvinder har bedre og tættere relationer til andre kvinder, end mænd har til deres mandlige kollegaer. Sørensen og Grimsmo konkluderer, at de miljøer, hvor der er en tilnærmet kønsbalance, har en større rummelighed i konfliktsituationer og er de 'sundeste' miljøer med hensyn til forekomsten af psykiske lidelser (Sørensen & Grimsmo 2001, 128). Ambivalenser over for arbejdslivets modsætninger udgør en væsentlig udfordring for konflikthåndtering i det fleksible arbejdes selvstyregrupper.

Konflikthåndtering kræver dialog om værdier og behov i arbejdet og i krydsfeltet mellem arbejde og familie/fritidsliv. Indordningen under belastende arbejdsvilkår i dagligdagen kan imidlertid resultere i instrumentelle arbejdsorienteringer. Værdier i arbejdet, som medarbejderne ikke ser mulighed for at realisere, kan – i stedet for at danne udgangspunkt for diskussioner i medarbejdergruppen – komme til udtryk i distance til arbejdet. De danske arbejdslivsforskere Peter Olsén og Christian Clausen peger på, at kompromisser og forlig i medarbejdergruppen kan hindre, at de modsætninger, der ligger til grund for arbejdslivets ambivalenser, bliver tematiseret i gruppen (Olsén & Clausen 2000).

Men som Becker-Schmidt peger på, kan ambivalenser fungere som drivkraft for diskussioner, kritik og udvikling af modbilleder i arbejdslivet – og for udvikling af krav om forbedrede arbejdsforhold. Den valgte metode sigter netop på at skabe betingelser for et sådant 'overskridende' perspektiv.

Projektets metode

Da projektets formål var såvel *at opnå forskningsmæssig viden* som *at styrke medarbejdernes bestræbelser* på at etablere kvalitet i arbejdslivet i forhold til temaerne konflikt-håndtering og varetagelse af livssammenhængsrelaterede behov, valgte vi – som sagt – aktionsforskningen som metode. I aktionsforskningen betragtes medarbejdernes kompetence og viden som værende essentiel, *både* for opnåelse af forskningsmæssig viden om arbejdslivet *og* for konstruktiv forandring af dette.⁶ Vi satte med dette metodiske valg fokus på et samarbejde med de involverede fra arbejdspladserne om vidensudviklingen omkring projektets temaer. Og vi satte medarbejdernes indbyrdes dialog centralt i projektforløbet.

Projektet var tilrettelagt som et forløb i tre faser. Projektets *første fase* rummede et gruppeinterview med medarbejdere fra de selvstyrende grupper. På baggrund af disse interviews udarbejdede vi et problemkatalog, hvor vi opridsede udfordringer og problemer, som de interviewede havde udpeget som centrale (Bilfeldt, Hofmeister & Nielsen 2002). Afslutningen på første fase var medarbejdernes gennemlæsning, retning og godkendelse af problemkataloget.

I projektets *anden fase* dannede problemkatalogets tematiseringer udgangspunkt for afholdelsen af et fremtidsværksted bestående af kritikfase, utopifase og udvikling af handlingsforslag for hver af grupperne. Projektets *tredje fase* bestod af en to-dages netværkskonference med deltagelse af arbejdspladsernes repræsentanter sammen med eksperter og ressourcepersoner,

som deltagerne havde peget på. Med denne netværkskonference var det intentionen, at medarbejdere fra grupperne kunne mødes på tværs af arbejdspladserne, udveksle erfaringer og videreudvikle ideer og handleforslag i dialog med arbejdslivsforskerne og ressourcepersonerne.⁷ Centralt i den valgte aktionsforskningsmetode var etablering af en kritikfase, en fase for utopiudvikling samt etablering af et rum for fælles refleksion.⁸ I utopifasen blev der ikke udviklet egentlige utopier, men fremtidsudkast med ideer og forslag.⁹ Fremtidsværkstedet og netværkskonferencerne skulle give rum for, at arbejdslivets modsætninger blev gjort til genstand for refleksion – og at der blev udviklet handlingsforslag til alternativer.¹⁰

Med valget af denne metode for forskningsforløbet havde vi et tredelt metodisk perspektiv for projektet.¹¹ 1) Et integrativt perspektiv for dialog og vidensudvikling mellem medarbejdere indbyrdes og mellem medarbejderne og forskerne, 2) et processuelt perspektiv for udvikling af erfaringer, ideer og handlinger¹² samt 3) et handlingsperspektiv, der havde som intention at omsætte ideer og forslag i praksis på de respektive arbejdspladser.

I det følgende vil vi præsentere nogle resultater fra projektet. Vi samler op på de enkelte virksomheders udvikling af fælles problemforståelse og fremtidsudkast på fremtidsværkstederne i forhold til temaerne *udviklingsorganisation, livssammenhæng, køn og konflikthåndtering*. Dernæst behandler vi de handlingsorienterede bearbejdnings af fremtidsudkastene på netværkskonferencen – hvor vi som nævnt havde bragt arbejdspladserne sammen med indkaldte eksperter og ressourcepersoner.

Problemforståelse og fremtidsudkast på fremtidsværksteder

De arbejdspladsspecifikke udviklinger af fælles problemforståelser og fremtidsudkast

på fremtidsværksteder præsenteres i det følgende.

I *slagterigruppen* var kritikfasen præget af desillusionering over den manglende realisering af de oprindelige selvstyreplaner. Gruppen havde i forsøgsperioden udviklet deltaljerede forslag til udvidelse af selvstyret, men forslagene var ikke blevet realiseret. I utopifasen blev disse forslag genfremsat og udfoldet på ny i form af et deltaljeret forslag om selvstyreorganisering i hele forendeafdelingen. Derudover blev der på baggrund af de positive uddannelsesmæssige og sociale erfaringer, som gruppen havde fra forsøgsperiodens kursustid, fremsat forslag til uddannelse med mulighed for socialt samvær.

I slagterigruppen havde man oplevet selvstyret som en gevinst i det daglige til trods for, at indholdet i gruppens selvstyrebeføjelser var blevet stærkt reduceret. Demokratiseringsprocessen vedrørende arbejdets tilrettelæggelse blev ikke længere set som en udviklingsproces, hverken for gruppen eller for det øvrige slagteri. Ledelsens nedprioritering af selvstyreudviklingen betød således, at gruppen var 'ramt' af forandringer, som lå uden for dens indflydelse.

Årsager til dårlig stemning i selve gruppen kunne typisk være frustrationer over kødets skærekvalitet, når én eller flere i gruppen fik udleveret kød, det var vanskeligt at udbene. Selvom gruppen ikke havde indflydelse på kødets skærekvalitet, kunne det internt skabe dårlig stemning. Man drillede den, der havde været sur, hvorefter det var glemt. Hvis uenigheder opstod internt i gruppen, hvilket var sjældent, tog man dem hurtigt op med henblik på at få dem løst.

Egentlige konflikter oplevede gruppen til gengæld i forhold til det øvrige slagteri. Gruppen fandt sig isoleret i forhold til de øvrige kolleger på slagteriet på grund af dens særlige rettigheder til aflastende servicefunktioner. Gruppen havde et fast indivi-

duelt akkordloft for at undgå nedslidning, man hjalp hinanden, hvis nogen var bagud med arbejdet, og man havde indgået en aftale med ledelsen om ikke at nedlægge arbejdet uden først at have forsøgt forhandling. Med betegnelsen 'mesters kæledægger' blev gruppen holdt på afstand af deres arbejdskammerater, men de blev samtidig internt styrket af at skulle forsvare deres valg over for kollegerne.

På fremtidsværkstedet fastholdt gruppen imidlertid et bredt perspektiv for udvikling af selvstyre. De genfremsatte som fremtidsudkast et forslag, der rummede selvstyre for hele afdelingen som et inkluderende modspil til den ekskluderede position, de som gruppe befandt sig i. Forslaget rummede samtidig perspektiver for faglig efteruddannelse af medarbejderne. Slagtergruppen ønskede ikke at stå alene med særlige privilegier, men ønskede at indgå i et udfoldet rum for selvstyre i udvikling.

I forhold til familien var det kun to af mændene i gruppen, der ligeligt delte ansvar for børneomsorgen i hverdagen med deres koner. Disse to mænd gav til gengæld i kritikfasen udtryk for stress ved arbejdsdagens slutning, men det kom ikke til udtryk i ønsker om nedsættelse af den daglige arbejdstid. I gruppen udarbejdede man tværtimod et forslag om længere daglig arbejdstid. Sigtet var, at man skulle få mulighed for ferieafholdelse i skoleferien gennem en 40 timers arbejdsuge med hensættelsestimer til fridage og fuld løn under barsel. Her var således en mandegruppe med et klart ønske om mere tid med familien og mere samlet fri tid.

For *plejehjemmene* var udviklingen fra den hierarkiske struktur til selvstyregrupper med ansvar for arbejdets tilrettelæggelse en gevinst. Grupperne ønskede udvidet selvstyre, og det var på den baggrund, kritikken af den nuværende situation blev italesat. I kritikfasen blev det fremhævet, at for mange opgaver i forhold til ressourcerne – samt

mangel på afløsere – var belastende. Når kolleger var syge, gik det desuden ud over beboerne. Det kunne f.eks. betyde, at ture ud af huset, som beboerne havde set frem til i lang tid, blev aflyst, eller at beboere måtte vente alt for længe på hjælp. Det var utilfredsstillende og medførte både stress og dårlig samvittighed på arbejdet. Uden for arbejdet medførte det overvældende træthed, når man kom hjem – og generelt manglende overskud i familielivet. Omvendt gav det dårlig samvittighed at være fraværende og samtidig vide, at kollegerne skulle tage ekstra beboere. I den ene gruppe blev der yderligere fremhævet en generationsproblematik. Den gik ud på, at det fortrinsvis var småbørnsmødrene, der havde sygefravær, mens de ældre medarbejdere måtte arbejde dobbelt på grund af de manglende afløsere.

På plejehjemmene oplevede man decentralisering af arbejdets tilrettelæggelse som en stor udfordring i det tætte samarbejde, der kendetegner plejehjemsarbejdet. Det skete ofte, at medarbejderne ikke kunne eller ville 'trække' i samme retning, og at nogle prioriterede omsorgen for 'deres' beboere højere end de fælles anliggender. Uenigheder og langvarige konflikter om det fælles ansvar blev udpeget som problem. Der blev fremsat ønsker om, at lederen skulle gå aktivt ind som konfliktløser. Den ene gruppe havde oplevet, at flere havde forladt afdelingen på grund af uløste konflikter. Derfor arbejdede man med at tage konflikter direkte op med hinanden og overvinde den såkaldte 'skyllerumssnak', hvor man snakkede bag ryggen på hinanden og derved forhalede konflikterne. På begge plejehjem havde grupperne fokus på prioritering af arbejdsopgaver og på at blive bedre til at klargøre og fordele ansvar.

I kritikfasen blev manglende indflydelse på egne arbejdstider og afspadsering rejst som problem i forhold til familie/fritidslivet. På plejehjemmene blev der fremsat øn-

sker om fire-dages arbejdsuger med mulighed for fri på helligdage og i weekenderne efter eget valg. Der blev yderligere fremsat forslag om 'dynedage', som skulle være et antal selvvalgte fridage. Man ville også have ekstra friuge til seniorer, og der blev rejst forslag om egen tilrettelæggelse af arbejdstid og ferieperioder med ret til mindst 14 dages ferie i skoleferien. Der var i *alle grupperne* stort råderum for tilpasning mellem arbejdsliv og den øvrige livssammenhæng i gruppen. Dette råderum var i vid udstrækning reguleret af uformelle normer for fravær, hvilket gav store fleksibilitetsmuligheder for den enkelte. Men det var samtidig forbundet med problemer, at normerne ikke var tydeliggjorte, og at man ikke altid var klar over, hvorvidt man havde overtrådt dem. Det uformelle råderum for tilpasning af arbejdslivet til den øvrige livssammenhæng blev gjort til genstand for både refleksion, forhandling og konflikt på de to plejehjem. På slagteriet belastede man derimod ikke kollegerne ved fravær, da arbejdsmængden blev tilpasset til antallet af medarbejdere.¹³

Der var småbørnsforældre både blandt slagterne og i plejehjemsgrupperne, men en kønsspecifik kompetencefordeling i familierne viste sig tydeligt. De mandlige slagtere havde et bagland i form af koner og bedstemødre, der trådte til, før de selv kom på banen til pasning af syge børn. I plejehjemsgrupperne var det småbørnsmødrene selv, der måtte »jonglere med sygedage og afspadsering«, når deres børn var syge.

De centrale temaer for konflikthåndtering var forskellige på plejehjemmene og slagteriet. Forskellene relaterede sig både til køn, forskelle i arbejdet og til udviklingen af selvstyret. Sammenlignet med plejehjemmene var mandekulturens konflikthåndtering mindre præget af kontinuerlige konflikter. De individuelle akkorder medførte desuden, at slagterne ikke var tvunget til at forholde sig til kollegernes prioriterin-

ger af arbejdsopgaver, sådan som det var tilfældet i plejehjemsarbejdet. Konflikter var ikke som på plejehjemmene direkte relateret til arbejdets organisering og udførelse internt i gruppen.

Alle grupperne pegede på, at konflikthåndtering var centralt for samarbejdet. Man efterlyste mulighed for kønsblandet samarbejde i tiltro til, at det ville medføre mere konstruktiv dialog og konflikthåndtering. På plejehjemmene mente man, at mænd i grupperne ville styrke bestræbelserne på at tage konflikterne hurtigere op og reducere 'skyllerumssnakken'; og på slagteriet mente man, at tilstedeværelsen af kvinder ville gøre omgangsformen mindre kontant og forbedre den indbyrdes dialog i gruppen.

Handlingsorienterede forslag på netværkskonference

Netværkskonferencen tog udgangspunkt i fremtidsværkstedernes temaer. Der skulle udveksles erfaringer og udveksles ideer om samarbejde i selvstyrende grupper inden for projektets temaer med deltagelse af eksperter (som var tillidsrepræsentanter, ledere og forskere). Med overskriften *Selvstyre i udvikling i hele virksomheden* blev netværkskonferencen afholdt med temaerne: køn, konflikthåndtering i selvstyrende grupper og selvstyre i et udviklingsorganisatorisk perspektiv.

Køn og konflikthåndtering i selvstyrende grupper

Kønsforskeren Bodil Bjerring var inviteret som ressourceperson til at holde et oplæg. Hun fremhævede, at det, mænd kan og gør, bliver opvurderet, og det, kvinder kan og gør, bliver nedvurderet. Hun pegede på, at mandekultur betragtes af både mænd og kvinder som mere handlekraftig og konstruktiv end kvindekultur. Stereotyper anvendes både til at inkludere og til at ekskludere mænd og kvinder. Herved fastlåses forestillingerne om, hvad henholdsvis mænd og kvinder kan og ikke kan. Ifølge

Bjerring drejer det sig om at etablere åbenhed for afprøvning af sammenhænge, der ophæver de traditionelle arbejdsdelinger mellem kønnene. Det er i denne åbenhed, at forandringspotentialerne og mulighederne for mangfoldighed ligger.

På konferencen blev der sat fokus på sammenhængen mellem køn og konflikt-håndtering. I forhold til at udvikle ideer om kønskultur, konflikt-håndtering og lighed mellem kønnene på arbejdspladsen blev faren ved kønsstereotyper tematiseret. Temaet udfordrede de kønsstereotype holdninger, begge køn var kommet med. Kvinderne (plejehjemmene) havde f.eks. tendens til at nedvurdere kvindekulturen, som de omtalte som en 'hønsegård'. Mandekulturen blev af kvinderne betragtet som handlekraftig og konstruktiv, hvorfor de mente, at mænd i gruppen ville kunne skære igennem over for deres 'hønsesnak'. De mandlige slagteriarbejdere mente omvendt, at de med inddragelse af kvinder i gruppen ville kunne styrke de nære relationer på jobbet og dermed det sociale miljø. Men de mente ikke, at kvinder kunne udføre jobbet på grund af arbejdsfunktionernes fysiske belastende karakter.

Netværkskonferencen fik igangsat diskussioner over de stereotyper, der eksisterer i det kønsopdelte arbejdsmarked, og grupperne lyttede til hinandens problemer og kom med forslag til afhjælpning af dem. På konferencen blev der etableret det kønsblandede rum, som man savnede til hverdag. Grupperne diskuterede på tværs af arbejdspladser med hinanden og desuden med de indkaldte eksperter.

Med en vis undren konstaterede deltagerne fra grupperne, at de havde mange fælles interesser, problemer og erfaringer, der gik på tværs af de meget forskellige arbejdspladser. Det, at konflikter og håndteringen heraf var løftet ud af hverdagens kontekst, dannede grundlag for at udvikle nye vinkler på konfliktløsning og samarbejde.

Selvstyre i et udviklingsorganisatorisk perspektiv

Plejehjemsgrupperne havde efterlyst frirum til udvikling af medarbejderfællesskabet i forhold til at tage mere ansvar og give hinanden respons i form af ris og ros. De efterlyste frirum var også begrundet i et ønske om at følge op på situationerne i det daglige, så man kunne hjælpe hinanden på tværs af grupper og afdelinger og på den måde samarbejde om udnyttelsen af den samlede ressource. Både plejehjemsgrupperne og slagterigruppen efterlyste mere indflydelse.

På netværkskonferencen blev der opstillet et tema, der drejede sig om medarbejdernes 'ejerskab' til organisationsudviklingen. Vi havde inviteret en tillidskvinde til at fortælle om erfaringerne fra hendes arbejdsplads med konflikt-håndtering og kønssamarbejde i selvstyrende grupper. Tillidskvinden understregede betydningen af, at medarbejderne og/eller tillidsfolkene var med til at udforme selvstyret som central forudsætning for udviklingen af medarbejdernes 'ejerskab' til organisationen. På denne arbejdsplads havde man udarbejdet en 'grundlov', som bestod af et sæt spilleregler for samarbejde og konfliktløsning på gruppeniveau, og som præciserede kompetencefordelingen mellem ledelse og medarbejdere. På denne arbejdsplads havde man fokus på, at grupperne blev sammensat med vægt på heterogenitet med hensyn til køn, alder og etnicitet. I gruppens tilrettelæggelse af arbejdet blev der også lagt vægt på forskelligheder med henblik på at finde og nyttiggøre medarbejdernes unikke potentialer. Desuden havde man med en 'positiv jantelov' sat direkte fokus på betydningen af anerkendelse af den enkelte.

Den overordnede og tværgående problemstilling om *selvstyre i udvikling* fik ud fra disse erfaringer betonet forskellen på *medarbejderdeltagelse* og *medarbejderindflydelse* på udviklingen af selvstyret. Her-

med var der blevet åbnet for diskussion og idéer til at vende fleksibiliteten i organisationen af arbejdet i selvstyrende grupper fra tilpasning til udvikling.

Grupperne gik tilbage til arbejdspladserne med en handlingsplan for udarbejdelse af en 'grundlov' for samarbejdet med afklaring og synliggørelse af spilleregler internt i gruppen og i forhold til ledelsen og den øvrige organisation. Den skulle samtidig danne grundlag for udvidelse af gruppernes kompetenceområde.

I forhold til konfliktløsning i de selvstyrende grupper var der blevet sat fokus på betydningen af heterogenitet i sammensætningen af grupperne, både med hensyn til køn, alder og småbørnsforpligtelser. Hermed fik ønsker om en bredere tilgang til løsning af interessekonflikter om livssammenhængsrelaterede behov et nyt afsæt.

Perspektivering

Vi valgte aktionsforskning som metode for at skabe et socialt frirum til italesættelse af kritik og udvikling af ønsker og modbilleder til arbejdslivets modsætninger, så der på baggrund heraf kunne udvikles handleforslag, der rakte ud over arbejdslivets aktuelle kontekstuelle bindinger.

Det centrale omdrejningspunkt for diskussionerne var spørgsmålet om, hvad der karakteriserede de positive perspektiver for selvstyre, og hvordan man kunne give rammer for udvikling heraf. Nogle af de erfaringer, som selvstyregrupperne havde, var at fleksibiliteten – sådan som Sennett påpeger – oducerer nye magt- og kontrolstrukturer snarere end betingelser for frihed. Det kom f.eks. til udtryk i, at plejehjemmenes selvstyregrupper var blevet gjort kollektivt ansvarlige for kvalitet i arbejdet uanset vilkårene for at udføre det. Der var tendens til, at medarbejderne i stedet for at sætte fokus på ambivalenser mellem kvalitet og tidsmæssige ressourcer holdt hinanden ansvarlige for fejl.

I forhold til de konflikter, selvstyregrupperne havde erfaret, var det blevet tydeliggjort, at disse også var udtryk for forskellige værdier i forhold til arbejdet, eller udtryk for at medarbejderne befandt sig i forskellige dilemmaer og ambivalenskonflikter mellem arbejde og øvrig livssammenhæng. Disse erfaringer gjorde efterlysningen af et frirum til samvær og udvikling af et medarbejderfællesskab centralt. I dette frirum ville man tage hånd om social støtte, lære hinanden bedre at kende, give plads til forskelle i prioriteringer samt diskutere krav om indflydelse og forbedring af arbejdsforhold.

Den erfaring, som var blevet italesat med udarbejdelsen af en 'grundlov', var først og fremmest betydningen af medarbejdernes aktive deltagelse i og indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse. Medarbejderne på netværkskonferencen tog 'grundloven' til sig som en måde, hvorpå de individualiseringstendenser, som Sennetts scenarier beskriver, skulle imødegås. Der blev hermed lagt op til udvikling af et medarbejderfællesskab, hvor konflikter og ambivalenser skulle danne udgangspunkt for dialog om arbejdet såvel som om individuelle behov i forhold til familie/fritidslivet.

Det kønsopdelte arbejdsmarked afspejles i grupperne som et vilkår, som man ved hjælp af 'grundloven' sigtede på at bryde ved at sætte fokus på betydningen af heterogenitet med hensyn til køn, alder og etnicitet i sammensætningen af grupperne. Hermed blev der sat et demokratisk perspektiv på medarbejderfællesskabet både i forhold til virksomheden/organisationen og i forhold til det omgivende samfund.

Den ustabilitet og flygtighed, der er forbundet med forandringer i ledelse og organisation, kom til at spille en langt større rolle, end vi havde forudset. Det paradoks, der fremstår i projektets resultater, er, at medarbejderne ønskede mere selvstyre og havde lagt et stort engagement i udviklingen af selvstyret – samtidig med at udvik-

lingen gik den anden vej. Plejehjemmene stod midt i den offentlige sektors moderniseringsprojekter, hvor selvstyregruppen på den enkelte afdeling blev en lille brik i et stort spil, som de stod uden indflydelse på. Selvstyregruppen på slagteriet var underlagt produktionskoncepter, der gik imod den tidligere organisering og førte væk fra

selvstyret. Denne tendens fører til en ny problemstilling for det fleksible arbejdes selvstyrende grupper: Hvordan undgår man, at fleksibilitet eroderer selvstyrets grundlag i form af nye projekter og prioriteringer, der påføres grupperne udefra, og som ligger uden for rammerne af medarbejderinddragelse?

NOTER

1. Projektet er udført i samarbejde med Kurt Aagaard Nielsen.
2. Den industrivirksomhed, som repræsenterede erfaringer med et kønsblandet samarbejde, ønskede imidlertid at stoppe efter første del af projektet, da virksomheden stod over for en afvikling af selvstyregrupperne. Derfor fortsatte projektet, uden at det kønsblandede samarbejde kunne belyses yderligere.
3. Begge plejehjem har deltaget i det trivselsfremmende projekt Fravær og Nærvær, som var et forandringsforsøg med ledelse, samarbejde, trivsel og fravær. Projekt Fravær og Nærvær er evalueret i Annette Bilfeldt & Elsebeth Hofmeister (2001).
4. Denne refleksion kan være kollektiv eller individuel – afhængig af gruppens dialogkultur og problemets karakter.
5. Helle Holts afhandling omhandler specifikt problematikken vedrørende rummet i arbejdslivet for varetagelse af forældreskabets behov.
6. For en beskrivelse af den anvendte aktionsforskningsmetode se Olsén & Clausen (2000) og Nielsen (1996).
7. Netværkskonferencen var tilrettelagt med inspiration fra 'forskningskonferencen', som er beskrevet af Kurt Aagaard Nielsen (Nielsen 1996).
8. Her ligger udfordringen i at få skabt et fortroligt dialogrum for udfoldelse af modsigelser mellem på den ene side de reale arbejdsbetingelser og på den anden side normer for menneskelighed og anerkendelse (jf. Olsén & Clausen 2000).
9. Med afholdelse af netværkskonference med deltagelse af eksperter og ressourcpersoner var der et bredt grundlag for udvikling af handleplaner, hvor viden og allerede udviklede erfaringer blev inddraget.
10. Aktionsforskningens metode, som af Birger Steen Nielsen, Peter Olsén & Kurt Aagaard Nielsen er tilføjet forskningsværkstedet, er bl.a. beskrevet i Nielsen et al. (1999) og Nielsen (1996).
11. Projektets begrænsede økonomiske ressourcer betød, at vi med få undtagelser ingen mulighed havde for at købe medarbejdere fri til projektdeltagelse, og vi måtte derfor forhandle os frem til 'rådighedstiden' for medarbejderdeltagelse. Medarbejderne mødte vi derfor – bortset fra på den afsluttende konference – i deres arbejdstid, hvor arbejdspladsen havde givet dem fri til deltagelse i interviews, møder og fremtidsværksted. Dette indebar en række begrænsninger som f.eks., at vi måtte forkorte vigtige processer i aktionsforskningsforløbet, at færre medarbejdere kunne deltage, end det var ideelt (på plejehjemmene skulle kolleger påtage sig mere arbejde, mens vi mødtes med projektdeltagerne).
12. Se karakteristikken af et 'fælles arbejds perspektiv' for aktionsforskningsforløbet beskrevet i Nielsen et al. (1999) og Nielsen (1996).
13. Arbejdslivsforskningen viser, at kvinder og mænd udnytter rummet for tilpasning mellem arbejdsliv og familieliv forskelligt (Holt 1994). Da det stadig er kvinderne, der primært (men ikke udelukkende) står for fleksibiliteten i familielivet, udnytter kvinderne mulighederne for varetagelse af familielivsforpligtelser i større omfang end mænd. Dette stemmer overens med vores materiale om plejehjemmene kontra slagteriet.

REFERENCER

- Becker-Schmidt, Regina (1982): Modsætningsfyldt realitet og ambivalens, i *Udkast 10*, 2, 164-198.
- Becker-Schmidt, Regina (1983): Widerspruch und Ambivalenz – Theoretische Überlegungen, methodische Umsetzungen, erste Ergebnisse zum Projekt "robleme lohnabhängig arbeitender Mütter", i Regina Becker-Schmidt u.A.: *Arbeitsleben – lebensarbeit – Konflikte und Erfahrungen von Fabrikarbeiterinnen*, Verlag Neue gesellschaft, Bonn, 13-43.
- Bilfeldt, Annette (2000a): Ufaglærte kvinder mellem arbejdsliv og familieliv, i *Arbejderhistorie – Tidsskrift for historie, kultur og politik* (Tema: Arbejderbevægelsen og familien), 2000, 4, 98-110.
- Bilfeldt, Annette (2000b): Struktureret familieliv og engagement i arbejdet – kvinder i industriens monotone jobs, i Bodil Bjerring, Pernille Bottrup, Helle Holt & Vibeke Kold: *Hvor går grænsen? – køn og arbejdsliv i forandring*, København, Samfundslitteratur, 198-218.
- Bilfeldt, Annette & Elsebeth Hofmeister (2001): Dilemmaer og læreprocesser i arbejdet med ældreomsorg. Erfaringer fra et trivselsfremmende projekt på fire plejehjem i Københavns Kommune, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 3, 4, 49-68.
- Bilfeldt, Annette, Elsebeth Hofmeister & Kurt Aagaard Nielsen (2002): *Selvstyre, Køn og Kvalitet i Arbejdslivet – et problemkatalog over fire selvstyrende grupper i arbejdslivet*, Institut for Miljø, Teknologi og Samfund, Roskilde Universitetscenter.
- Bilfeldt, Annette, Elsebeth Hofmeister, Hanne Meyer Johansen, Michael Søgård Jørgensen & Inger Stauning (2003): Good Work – Quality, Sustainability and Care in Work, i Helge Hvid og Peter Hasle (red.): *Human Resources at Work*, London, Ashgate, 107-144.
- Holt, Helle (1994): *Forældre på arbejdspladsen*, København, Socialforskning instituttet 94, 8.
- Kvande, Elin (2000): Makt og kønn i det nye arbejdslivet, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 2, 1, 97-102.
- Nielsen, Kurt Aagaard (1996): *Arbejdets sociale orientering*, København, Forlaget Sociologi.
- Nielsen, Kurt Aagaard, Birger Steen Nielsen & Peter Olsén (1999): *Demokrati som læreproces*, Frederiksberg, Roskilde Universitetsforlag.
- Nielsen, Lise Drewes & Lisbeth B. Knudsen (2000): Kvinders familie og arbejde i det senmoderne samfund, i Bodil Bjerring, Pernille Bottrup, Helle Holt & Vibeke Kold: *Hvor går grænsen? – køn og arbejdsliv i forandring*, København, Samfundslitteratur, 26-51.
- Näsman, Elisabeth (1997): Föräldraskapets synlighet i arbetsplatskulturer, i Jens Bonke (red.): *Dilemmaet arbejdsliv – familieliv i Norden*, Nordisk Ministerråd/Socialforskningsinstituttet.
- Olsén, Peter & Christian Clausen (2000): Tilpasning eller autonomi?, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 2, 4, 45-60.
- Sennett, Richard (1998): *The Corrosion of Character*, W.W. Norton & Company.
- Sørensen, Bjørg Aase og Asbjørn Grimsmo (2001): *Varme og kalde konflikter i det nye arbejdslivet*, Oslo, Tiden Norsk Forlag.
- Volmerg, Birgit, Thomas Leithäuser & Eva Senghaas-Knobloch (1986): *Betriebliche Lebenswelt – Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse*, Opladen, Westdeutscher Verlag.

Annette Bilfeldt, cand. mag. og ph.d., ansat på Institut for Miljø, Teknologi og Samfund på Roskilde Universitetscenter.
e-mail: bilfeldt@ruc.dk

Elsebeth Hofmeister, magister i sociologi, ansat på Institut for Miljø, Teknologi og Samfund på Roskilde Universitetscenter.
e-mail: elsebeth@ruc.dk

Teamsamarbejde i folkeskolen

– erfaringer og perspektiver

Finn Wiedemann

Især de sidste 10 år er der blevet indført mere eller mindre faste teams på mange skoler og uddannelsesinstitutioner. Artiklen vil redegøre for denne udviklings baggrund, som blandt andet hænger sammen med ændrede krav og udfordringer til uddannelsesverdenen. I forsøget på at belyse emnet vil der blive taget udgangspunkt i erfaringer med teamsamarbejde fra to folkeskoler, hvor teamsamarbejdets konkrete indhold, form og udvikling vil blive analyseret. Artiklen vil særskilt fokusere på lærernes erfaringer og oplevelser af fordele og ulemper med teamsamarbejde.

Den stille revolution

I gennem de sidste cirka 10 år har der fundet en stille revolution sted i store dele af den danske uddannelsesverden, hvor der er sket et opbrud i de dominerede samarbejds- og organiseringsmåder, som traditionelt har kendetegnet mange skoler og uddannelsesinstitutioner op igennem det 20. århundrede.

Ændringerne blev for alvor påbegyndt med folkeskoleloven af 1993, hvor der blev formuleret krav om, at lærerne skulle tage udgangspunkt i den enkelte elev, så undervisningen kunne rumme udfordringer for alle elever.¹ I bemærkningerne til loven nævnes dannelse af lærerteams omkring den enkelte klasse eksplicit som en måde, hvorpå der skal samarbejdes om undervisningens tilrettelæggelse og gennemførelse. Udviklingsprogrammet Folkeskolen år 2000 (Mehlbye 2001) havde ligeledes fokus på udvikling af lærersamarbejde, ligesom der i forbindelse med en ny læreraftale fra år 2000 formelt blev sat tid af til lærersamarbejde.

Andre dele af uddannelsesverdenen, især ungdomsuddannelsesverdenen, fulgte så småt med i tiden efter 1993, f.eks. de merkantile erhvervsuddannelser med reformen i 1996 med krav om helhedsorienteret undervisning og reform 2000, som stillede krav om, at erhvervsuddannelserne skulle tilrettelægges individuelt og fleksibelt.

Også inden for de gymnasiale uddannelser er der op igennem 90'erne blevet eksperimenteret med forskellige former for teamsamarbejde, hvilket mest udpræget er sket på de erhvervsgymnasiale uddannelser (Wiedemann 2002b). Den kommende reform af det almene gymnasium, som træder i kraft fra sommeren 2005 stiller ligeledes øgede krav til lærerne om at organisere sig i mere faste teams eller selvstyrende grupper (Andersen 2003).²

I det følgende skal der redegøres for en række af de erfaringer, som er blevet gjort med teamsamarbejde. Der vil blive taget udgangspunkt i folkeskoleverdenen, hvor der vil blive anvendt eksempler fra to skoler. Artikkens empiriske materiale stammer

fra et forskningsprojekt om IT i folkeskolen (Wiedemann 2003; Wiedemann 2004). I projektet var der blandt andet fokus på, om lærersamarbejde eller lærersamarbejdskultur havde nogen indflydelse på, hvordan IT blev anvendt i den enkelte skole.³ I alt tre skoler blev fulgt over en periode på halvandet år. I projektet blev der overvejende benyttet kvalitative metoder, hvor der af tre omgange blev foretaget gruppeinterviews med udvalgte lærere samt individuelle interviews med ledelsespersoner. I alt cirka 15-20 lærere er blevet interviewet ved hver skole, heraf nogle lærere flere gange. Forskningsdesignet kan siges at have været fænomenologisk-hermeneutisk inspireret (f.eks. Kvale 1998; Vaugh, Schimm & Sinagub 1996).

Tre teoretiske perspektiver på teamsamarbejde

Der kan anlægges forskellige forklaringer på, hvorfor der har fundet en så massiv og hurtig udbredelse af teams sted inden for uddannelsesverdenen. På den ene side kan udviklingen anskues med udgangspunkt i en funktionalistisk forståelsesramme. Et sådant perspektiv vil hæfte sig ved, at baggrunden for den nævnte udvikling hænger sammen med de ændrede krav og udfordringer, som uddannelsesverdenen står overfor. Uddannelsesverdenens måde at organisere sig på er ikke længere hensigtsmæssig i forhold til de opgaver, som skolen skal løse, hvorfor skolen må tilpasse sig omgivelsernes ændrede krav. Et sådant teoretisk udgangspunkt vil se teamsamarbejde i skolen som en adækvat og relativ konflikt- og modsætningsfri arbejdsform i forhold til at imødekomme de krav og udfordringer, som skolen står overfor i forbindelse med overgangen til videnssamfundet.

Problemstillingen kan imidlertid også anskues ud fra et institutionelt perspektiv. Tendensen til at indføre teamsamarbejde er

ikke kun et dansk, men derimod et internationalt fænomen. Andy Hargreaves (2000) peger f.eks. på, at tendensen til at indføre lærersamarbejde over hele den vestlige verden må forstås som et meta-paradigme, dvs. en uimodsagt forestilling om, at det gennem øget lærersamarbejde bliver muligt at forbedre og forandre skoler og uddannelsesinstitutioner, samt håndtere en række af nutidens problemer og udfordringer.

Den hastige udbredelse af teamsamarbejde kan med afsæt i institutionel teori forstås som moderne organisationers tendens til at foretage organisationsudvikling ved efterligning, dvs. ved ofte ukritisk at kopiere andre organisationers brug af populære strategier og løsningsværktøjer (Powell & DiMaggio 1990). Indførelse af teams kan, som Peter Dahler Larsen (1998) har analyseret det i forbindelse med organisationers stigende brug af evalueringer, fortolkes som et ritual, som såvel overfor organisationens ansatte som omverdenen skal signalere modernitet og dynamik. Herved sendes et positivt budskab til andre skoler, forvaltning, politikere, forældre og kommende medarbejdere.

Ud over de nævnte teoretiske forståelser kan tendensen til at indføre teamsamarbejde imidlertid også fortolkes med udgangspunkt i et symbolsk eller aktørorienteret perspektiv. En organisation udgør en symbolsk virkelighed, som er karakteriseret ved, at de ansatte kontinuerligt skaber mening, betydning og erfaring (f.eks. Schultz 1993; Owen Jones 1999; Wiedemann 2002b). Et sådant symbolsk eller aktørorienteret perspektiv på teamsamarbejde vil i modsætning til de to andre nævnte perspektiver især interessere sig for, hvad det er for erfaringer, oplevelser og vurderinger, som de involverede aktører gør sig. I forlængelse heraf vil perspektivet give mulighed for at indkredse eventuelle divergerende erfaringer og oplevelser og dermed konflikter og modsætninger blandt organisationens aktører.

I det følgende vil teamsamarbejde blive anskuet ud fra henholdsvis et funktionalistisk og symbolsk inspireret perspektiv. I artiklens første halvdel vil de forskellige begrundelser, som findes for at indføre teamsamarbejde blive identificeret og analyseret, mens der i næste halvdel særskilt vil være fokus på lærernes erfaringer og oplevelser med teamsamarbejde.⁴

Baggrunden for udvikling af teamsamarbejde

En gennemgående forklaring på, hvorfor teamsamarbejde er blevet udbredt i det omfang, som det er sket inden for de sidste cirka 10 år, er som nævnt, at indførelsen af teamsamarbejde udgør et led i en generel omstilling af uddannelsesverdenen i forbindelse med overgangen til det, som mange har kaldt videnssamfundet. Videnssamfundet stiller krav om, at uddannelsesinstitutionerne skal udvikle nye kvalifikationer eller kompetencer til brug for arbejdsmarkedet (Korsgaard 1999; Qvortrup 2001, Qvortrup 2004; Bereiter 2002), men også til brug for civilsamfundet og det generelle samfundsmæssige liv (Hargreaves 2003).

Skoler og uddannelsesinstitutioner har ikke længere kun til opgave at udvikle de studerendes faglige viden og kundskaber, men har også til opgave at udvikle de studerendes personlige og sociale kompetencer, det vil sige kvalifikationer som er tværfaglige eller tværgående (f.eks. Qvortrup 2001, Qvortrup 2004).

I forbindelse med denne omstilling er der sket et generelt pædagogisk skifte inden for store dele af uddannelsesverdenen. Der er her kommet øget fokus på begrebet læring, hvor der tidligere var fokus på indlæring eller undervisning. Hvor undervisning typisk fokuserer på lærerens arbejde eller uddannelsens *hvad*, fokuseres der med begrebet læring på elevens 'lærearbejde' eller uddannelsens *hvordan*. Teoretisk ledsages dette

skifte af en orientering mod forskellige (social)-konstruktivistiske teorier omkring læring og pædagogik, som i højere grad pointerer, at læring er en aktiv og skabende proces, som bedst kommer til udfoldelse i en social sammenhæng (f.eks. Hermansen 1998; Illeris 2000).

Skoler og uddannelsesinstitutioners ændrede 'produktkrav' stiller krav om andre måder at organisere arbejdet på, hvorfor de hidtidige dominerende lærerroller og undervisnings- og organiseringsformer er under forandring. Her er blandt andet sket et skifte fra den privatpraktiserende lærers formidling af viden i klasserummet og så over imod en stigende fokus på mere individuelle og deltageraktiverende undervisningsformer, f.eks. projekt- og emnearbejde og inddragelse af IKT, hvor læreren i højere grad skal fungere som konsulent frem for som formidler af et på forhånd fastlagt curriculum.

De ændrede krav og udfordringer medfører, at den enkelte lærer ikke længere er i stand til at varetage opgaverne på egen hånd, men nu må indgå i et forpligtende kollegialt samarbejde. Teamsamarbejde bliver således en måde, hvorpå den enkelte lærer kan udvikle sin lærerprofessionalisme på, hvor læreren f.eks. kan bruge teamet til at udvikle den didaktiske dimension i lærerjobbet, dvs. den del som handler om planlægning, organisering, evaluering og udvikling af undervisningen. Teamet kan også bruges til at udvikle lærerens mere grundlæggende holdninger og værdier til undervisning og læring, dvs. den del som handler om lærerens forestillinger og ideer om etik, læringssyn, pædagogik, menneskesyn osv. (jf. Moos & Thomassen 1994; Dale 1998; Andersen & Petersson 1998).

Endelig bør læreren ikke længere være solist, men holdspiller, som spejler sin indsats i lyset af skolen eller organisationens samlede udvikling. Målet er her at udvikle

skolen som lærende organisation (Clod Poulsen 1996; Andersen & Petersson 1998; Herløv Petersen 1999).

Sammenfattende kan det siges, at tendensen til at indføre teamsamarbejde må ses i sammenhæng med en lang række omstillinger, som finder sted inden for uddannelsesverdenen, hvor man lidt populært kan tale om, at skolens traditionelle paradigme, som karakteriserede industrisamfundet, er under opbrud (f.eks. Pelgrum & Anderson 1999). Dette medfører, at skolens hidtidige dominerende service- eller kerneydelser, lærer- og elevroller, undervisningsformer og relationer til omverdenen forandrer sig.

Skolens hidtidige lærersamarbejde

Andersen & Pettersson (1998) definerer lærersamarbejde som det at arbejde med ad hoc opgaver i korte forløb og med fokus alene på elevaktiviteter. Det, som traditionelt har kendetegnet uddannelsesverdens lærersamarbejde, er, at det har haft en uforpligtende karakter overfor såvel dem, man samarbejder med som i forhold til skolen eller organisationen. Det konkrete lærersamarbejde har i mange henseender været karakteriseret ved, at man uformelt udveksler ideer, erfaringer og materialer med kollegaer. Som Due & Madsen (1990) har formuleret det, har lærernes samarbejdsrelationer været knyttet til lærerværelset som fællesskab, mere end man kan tale om, at der har eksisteret et reelt arbejdsmæssigt fællesskab blandt lærere, hvor man systematisk har arbejdet med erfaringsudveksling og -kvalificering.

Det er da også karakteristisk, at mange skole- og uddannelsesforskere, som har beskæftiget sig med at analysere og beskrive skolers kultur, har fremhævet, at det mest fremtrædende kulturelle træk vedrørende skoler og uddannelsesinstitutioners kultur er individualitet eller privatisme (f.eks. Lor-

tie 1975). Individualiteten hænger sammen med, at lærerne typisk arbejder alene, dvs. planlægger, udfører og evaluerer arbejdet alene (Lortie 1975; Hargreaves 2000). Individualiteten kan ses som en generel arbejds- eller professionskode, som præger undervisningskulturer (Berg 1999).

I den pædagogiske og uddannelsessociologiske litteratur har det været påpeget, at jo mere skoler og uddannelsesinstitutioners pensum eller indhold er organiseret omkring bestemte autonome fag, desto mindre kan man forvente, at der finder et samarbejde sted mellem lærerne. Der vil her være tale om en uddannelseskultur, som er domineret af kollektionskoder (Bernstein 1974). I sådanne skoler vil elever og eventuelt også lærere kun have lille indflydelse på valg og organisering af indhold, ligesom formidlingen af indholdet, dvs. undervisningen tenderer mod at være lærerstyret. En fagopdelt skole, hvor der er formuleret detaljerede krav for, hvad eleverne skal lære, som efterfølgende evalueres eller testes til eksamen, sætter i sig selv naturlige grænser for de typer af lærersamarbejde, som finder sted. Et lærersamarbejde her vil ofte begrænse sig til et uforpligtende samarbejde mellem de lærere, som underviser i de samme fag.

I den anden ende af skalaen kan man finde skoler og uddannelsesinstitutioner, som er præget af integrationskoder (Bernstein 1974), dvs. skoler, hvor der ikke er klare og entydige grænser mellem fagene, ligesom lærere og elever har indflydelse på valg og organisering af indhold, samt formidlingen eller tilegnelsen heraf. Her er der eventuelt få eksamener eller man eksamineres tværfagligt eller gruppevist. Skoler og uddannelsesinstitutioner, som er præget af de nævnte integrationskoder, tenderer mod en højere grad af lærersamarbejde, hvor lærere f.eks. samarbejder omkring pædagogik, fag, klasser og forskellige former for emne- og projektarbejder.

Fra lærersamarbejde til teamsamarbejde

Lærersamarbejde har således traditionelt haft vanskelige vilkår inden for skole- og uddannelsesverdenen, selv om det som nævnt må fastholdes, at der er forskelle fra uddannelsesinstitution til uddannelsesinstitution og mellem forskellige uddannelsesområder. Som nævnt er der dog de seneste år sket en række ændringer, hvor samarbejdet mange steder organiseres omkring teams eller grupper, hvilket anfægter den hidtidige kultur og organisation.

Andersen & Petterson (1998, 9) definerer teamsamarbejde på følgende måde:

»Et længevarende og forpligtende samarbejde, hvor en gruppe lærere ud fra en klart defineret målsætning og en række tilhørende aktiviteter arbejder med elevernes faglige og personlige læreprocesser, lige som teamet af lærere bevidst arbejder med egen kultur og indbyrdes relationer.«

Denne udbredte definitionen af teamsamarbejde hæfter sig ved, at teamsamarbejde er en systematisk og formaliseret arbejdsform, der foregår over længere tid. Her arbejdes både med elevernes faglige og personlige udvikling, samt med udviklingen af lærernes egne relationer eller kultur.

Herløv Petersen (1999, 92 ff.) argumenterer til dels inspireret af Andersen & Petersen, for at teamarbejde kan finde sted på fire forskellige niveauer baseret på henholdsvis teamets arbejds mål og kompleksiteten af samarbejdsrelationer. I den ene ende af skalaen finder vi det, som Herløv Petersen kalder *lærersamarbejde*. Lærerne, der deltager i denne organiseringsform, arbejder alene på at leve op til skolens arbejds mål, sådan som de er formuleret i love og bekendtgørelser. Dernæst kommer *udvidet lærersamarbejde*, i forbindelse med denne samarbejdsform er der tillige formuleret udviklingsmål for arbejdet med eleverne.

En tredje måde, teamsamarbejdet kan finde sted på, er gennem *lærerteam*, som lever op til de to først nævnte kriterier, men hvor der ydermere er formuleret udviklingsmål for lærerrollen. Endelig kan man, som den mest avancerede form for teamsamarbejde, tale om *det lærende team*. Her er der ikke blot formuleret udviklingsmål for lærerrollen, men også for teamet. Som det kan iagttages, er Andersen & Peterssons (1998) definition på teamsamarbejde sammenfaldende med den mest komplekse og avancerede form for teamarbejde (det lærende team), som Herløv Petersen (1999) beskriver.

Forskellige typer af lærerkultur

I den tidligere omtalte bog af Andy Hargreaves (2000) udskiller Hargreaves' forskellige former for lærerkulturer eller arbejdsfællesskaber. Hargreaves argumenterer med afsæt i forskellige empiriske undersøgelser og gennemgang af litteratur omkring lærersamarbejde for, at det konkrete lærersamarbejde udfolder sig inden for minimum fire forskellige overordnede lærerkulturer. Hargreaves' pointe er ikke mindst at fremhæve, at der findes mange forskellige former for lærersamarbejde, hvoraf nogle kan være mere eller mindre hensigtsmæssige i forhold til den enkelte skoles ønskede udvikling.

Hargreaves gør opmærksom på, at den ofte udskældte individualisme, der som nævnt karakteriserer kulturen i skolen, både har positive og negative sider. Endelig udgør individualisme i en skolemæssig sammenhæng et komplekst socialt og kulturelt fænomen, som optræder i forskellige former, hvilket den pædagogiske og uddannelsessociologiske forskning ikke i fornødent omfang har haft blik for.

Selve individualiteten er et centralt træk, som har præget den vestlige kultur siden renæssancen og oplysningstiden. Individualiteten har haft mange fordele: Kunstne-

risk, videnskabeligt, pædagogisk og samfundsmæssigt har der været plads og rum til, at det enkelte individ kunne udfolde sine tanker, ideer og hensigter, ligesom individualitet har været forbundet med værdier som personlig uafhængighed og selvrealisering. Også i en skolemæssig og pædagogisk sammenhæng har individer, som har turdet gå nye veje og prøvet nye ideer af, bidraget til udvikling og nytænkning. Hargreaves argumenterer for, at *individualismen* (traditionen for at arbejde alene) i skolen skal begrænses, men at der fortsat skal være plads til *individualiteten*, dvs. til individuel udfoldelse og handlingsrum.

Selve individualismen kan i en skolemæssig sammenhæng udfolde sig på tre forskellige måder. Man kan her tale om 1) *tvungen individualisme*, hvor nogle særlige organisatoriske, fysiske og ledelsesmæssige forhold medfører, at lærere, som ønsker det, ikke har mulighed for at arbejde sammen. Den enkelte lærer kan her opleve isolation og ensomhed, ligesom individualiteten af den enkelte lærer kan bruges til at beskytte sig mod centrale tiltag og initiativer og til at fortsætte uanfægtet med en eventuel uhensigtsmæssig pædagogisk praksis. Det er ofte denne tendens, som diverse argumenter for at indføre team- eller lærersamarbejde tager afsæt i.

Man kan desuden tale om 2) *strategisk individualisme*. Her er tale om, at den enkelte lærer vælger at undgå samarbejde som et modtræk overfor en presset arbejdsdag med diffuse mål og øgede eksterne krav, hvor der kontinuerligt indføres nye arbejdsprogrammer og reformer. Forberedelsestid er her en knap ressource, som man udnytter bedst muligt ved at forvalte den individuelt. Endelig kan man tale om 3) *selvvalgt individualisme*. Her vælger den enkelte lærer bevidst, ikke på grund af de situationsbestemte krav eller en strategisk håndtering af dem, at undgå at samarbejde med andre. Den enkelte lærer foretrækker her af profes-

sionelle eller personlige grunde, at arbejde alene, fordi vedkommende føler størst glæde og tilfredshed ved denne arbejdsform.

Konstrueret kollegialitet

Som tidligere nævnt tager såvel den eksterne som den interne skoleledelse mange steder initiativ til at indføre team- eller lærersamarbejde ud fra en blandt andet en forestilling om, at øget lærersamarbejde kan føre til øget skole- og lærerudvikling og dermed f.eks. gøre det nemmere at implementere udefra kommende reformer. Hargreaves argumenterer imidlertid for, at denne bestræbelse på at indføre arbejdsfællesskaber og kollegialitet mange steder har taget udgangspunkt i et bestemt perspektiv på mellem menneskelige forhold. Der er her tale om et homogent og harmonisk kulturelt perspektiv, som har afsæt i funktionalistiske teorier om grupper og mellem menneskelige forhold, og som har som forudsætning, at grupper og organisationer udvikler fælles værdier, vaner og normer. Det er imidlertid et for simpelt og unuanceret perspektiv at anlægge. Man bør i lige så høj grad anlægge et mikropolitisk og konfliktuelt perspektiv på mellem menneskelige forhold eller i forlængelse af de teoretiske perspektiver, som artiklen her opererer med, et symbolsk inspireret perspektiv. Gennem dette perspektiv bliver det muligt at få øje på, at indførelse af arbejdsfællesskab og kollegialitet i skoler mange gange udgør et ledelsesmæssigt forsøg på at indføre administrative mål, ligesom forskellige grupper og personer i organisationer ofte kæmper indbyrdes om magt, status og indflydelse og tillægger de samme fænomener forskellig betydning (se også Wiedemann 2001).

I forlængelse heraf medfører det mikropolitiske perspektiv, at vi bliver i stand til at skelne mellem de forskellige former for arbejdsfællesskab, som kan være tilstede i en organisation. Nogle samarbejdskulturer eller arbejdsfællesskaber i skolen kan således

beskrives gennem begrebet *konstrueret kollegialitet*. Påtvungen eller konstrueret kollegialitet er karakteriseret ved, at lærersamarbejdet er administrativt reguleret, dvs. at samarbejdet er obligatorisk. Her er f.eks. tale om, at lærerne pålægges at samarbejde med bestemte kollegaer. Eller der er tale om, at man skal samarbejde omkring bestemte på forhånd definerede emner eller opgaver. Endelig er samarbejdet reguleret i tid og rum, f.eks. skal man mødes med sine kollegaer eller teammedlemmer på bestemte tidspunkter og på bestemte steder. Hargreaves argumenterer med afsæt i forskellige undersøgelser for, at der sjældent kommer noget positivt ud af denne type samarbejde. Resultaterne af den form for samarbejde er ofte forudsigelige. Her er tale om en ineffektiv og ufleksibel organiseringsform, som ikke formår at tage hensyn til lærernes professionalitet, f.eks. deres erfaringer, viden og evne til at foretage personlige skøn. Hargreaves er meget negativ overfor denne udvikling, som vel især er udbredt i den angelsaksiske verden, men som også med forskellige modifikationer kendes herhjemme.

Balkanisering og arbejdsfællesskab

Andre former for samarbejdsrelationer, som ofte kendetegner skoler og uddannelsesinstitutioner, er det, som Hargreaves (2000) kalder *balkanisering*. Balkanisering er karakteriseret ved stærke og vedblivende grænse-
dragninger mellem forskellige dele af organisationen. Skolen vil her være opdelt i fasttømrede lærergrupper, hvor den enkelte lærer føler identitet og tilhørsforhold til en bestemt gruppe. Grupperne vil, når først de er etablerede, være virksomme over længere tid.

Her kan være tale om unge overfor ældre lærere, forskellige faggrupper overfor hinanden, lærere der underviser i de ældste klasser overfor lærere, der kun underviser i skolens første klasser osv. Balkanisering vil

desuden ofte være karakteriseret af, at der eksisterer magt og status mellem lærergrupperne, f.eks. vil lærere i udskoling (dvs. skolens sidste klasser) mange gange have højere status sammenlignet med lærere, der underviser i indskoling (dvs. skolens første klasser).

Balkanisering er set ud fra et skoleudviklingsmæssigt synspunkt uhensigtsmæssigt, blandt andet fordi læring, udvikling og ideer ikke kommer hele organisationen til gavn, men fastholdes som en art indkapslet viden hos bestemte subkulturelle grupper i organisationen. Endelig medfører balkanisering, at kulturen i skolen tenderer mod at blive konfliktfyldt eller modsætningsfyldt (Arfwedson 1983), hvor forskellige grupper bruger tid på at bekæmpe hinanden frem for at bruge tid og energi på organisationens primære og fælles opgaver.

Hargreaves (2000) taler desuden om samarbejdsrelationer, som er baseret på *arbejdsfællesskab*. I modsætning til påtvungen kollegialitet er samarbejdsrelationerne mellem lærerne her baseret på frivillighed, spontanitet og uforudsigelighed. Samarbejdsrelationerne er desuden ikke begrænsede i tid og rum, men foregår uformelt, løbende og efter behov. Arbejdsfællesskabet er udviklingsorienteret, og dets resultater er i udgangspunktet uforudsigelige. Samarbejdet tager oftest udgangspunkt i deltageres erfaringer, interesser og personlige skøn.

Der er ingen tvivl om, at denne type for samarbejde har Hargreaves' sympati. Med afsæt i forskellige undersøgelser argumenteres der for, at dette er den mest hensigtsmæssige samarbejdsform. Ikke mindst fordi denne form for samarbejde tager udgangspunkt i lærernes professionalisme, hvor motivation, autonomi, frihed og egne erfaringer og viden spiller en stor rolle.

To folkeskolelæreres erfaringer med teamsamarbejde

I det følgende skal to konkrete folkeskoleers erfaringer med teamsamarbejde analyseres.

Den ene skole vil blive benævnt Byskolen, da den er beliggende i bymæssige omgivelser. Denne skole har mange års erfaringer med teamsamarbejde. Den anden folkeskole vil blive kaldt Strandskolen. Denne er beliggende i udkanten af en større provinsby i rekreative omgivelser nær marker, skov og strand. Man er her først for nylig gået i gang med at udvikle en mere formaliseret form for teamsamarbejde blandt skolens lærere.

Byskolen

På Byskolen er der sidste år sket en udvikling af det eksisterende teamsamarbejde, sådan at skolen er blevet opdelt i selvstyrende grupper. Dette er sket med udgangspunkt i lærernes ønsker og erfaringer, frem for at f.eks. skolens ledelse har taget initiativ til den nævnte organisering. Ledelsen har dog støttet initiativet ved at sætte tid og ressourcer af til arbejdet.

Byskolen har ry for at være en progressiv pædagogisk skole, hvor der f.eks. er en vidtstrakt tradition for projektarbejde og tværfagligt samarbejde. Udover at være den første af kommunens skoler som udviklede selvstyrende teams, var man f.eks. også den første skole i kommunen, som satsede på IT og arbejdet med Howard Gardners mange intelligenser. For Byskolens vedkommende kan det således iagttages, hvordan teamsamarbejdet udgør et led i den tidligere nævnte omstilling af uddannelseskulturen, som finder sted i disse år, hvor skolens dominerende service- og kerneydelser, lærer- og elevroller, undervisningsformer og relationer til omverden er under ændring. Som en lærer fortæller:

»Det er en meget progressiv skole. En skole som ikke er bleg for at lave nogle udviklingsprojekter. Sådan har det været i mange år.

Andre kollegaer i kommunen ser på os som et sted, hvor der sker noget, for vi tør godt. Det er ofte os, der begynder på noget herude, og så kommer det så senere andre steder. Vi har været på forkant med udviklingen på mange områder. F.eks. de selvstyrende teams, og der er vi den eneste skole, der kører med disse teams i hele kommunen.«

Byskolen er opdelt i fire afdelinger, henholdsvis indskoling, mellemskole, udskoling og 10. klasse. Skolen er rent bygningsmæssigt indrettet på den sådan måde, at de fire afdelinger er beliggende hver deres sted på skolen. Hver afdeling råder over et mindre lærerværelse, ligesom lokale lærerfaciliteter støtter den nævnte funktionsopdeling.

I uddannelsesverdenen organiseres teamsamarbejde typisk omkring klasser, årgange, afdelinger, spor og fag. For folkeskolens vedkommende er der en tendens til, at teamsamarbejde især er organiseret omkring klasser, årgange og i stigende grad også afdelinger.

På Byskolen er lærerne organiseret i afdelingsteams og årgangsteams, det vil sige, at lærerne i f.eks. 4-7. klasse udgør afdelingsteamet, mens 6. klasses lærere udgør årgangsteamet, som arbejder sammen om skolens nuværende to 6. klasser.

At skolen arbejder med selvstyrende teams medfører, at de enkelte teams har en udstrakt frihed med hensyn til at organisere og planlægge deres dagligdag, f.eks. skema-lægning og fagfordeling, ligesom de har ansvar for og råderet over hver deres budget, f.eks. indkøb af bøger, udsmykning og midler til fælles aktiviteter. Teamene arbejder med målsætninger for udvikling af lærerrollen og teamsamarbejdet, selv om der er forskellig praksis fra team til team. Teamsamarbejdet ligger derfor tæt på den form for teamsamarbejde, som tidligere i artiklen blev kaldt henholdsvis lærerteam og det lærende team (Herløv Petersen 1999).

Med Hargreaves' (2000) tidligere introducerede begreber om lærerkulturer kan man tale om, at skolens teamsamarbejde er baseret på arbejdsfællesskab. Samarbejdet bærer således præg af flere af de karakteristika, Hargreaves nævner, f.eks. uformalitet og udviklingsorientering, ligesom det konkrete omdrejningspunktet for samarbejdet er deltagernes erfaringer og vurderinger.

På grund af den identitet og loyalitet de enkelte ansatte føler i forhold til gruppen eller temaet, samt en til tider usynlig ledelse, kan de selvstyrende gruppers kultur tillige siges at tendere mod balkanisering. Skolens rumlige struktur forstærker dette kulturtræk.

Som et par lærere fortæller om de forskellige selvstyrende gruppers forhold til såvel de andre teams som ledelsen:

»Skolen er baseret på selvstyrende team. Baseret på at det er teams, der er udviklet selv, og det gør, at vi arbejder sammen i mindre grupper, og at der måske ikke er så meget samarbejde mellem de enkelte teams.«

»Det kræver stor tillid fra ledelsens side, at vi gør det rigtigt, altså de skal ikke komme og blande sig hele tiden, men det har de også vist her på stedet, det blander de sig slet ikke i.«

Det vurderes dog, at der endnu ikke er sket en udvikling hen imod balkanisering. Der er imidlertid ingen tvivl om, at en af de væsentlige udfordringer, som skolen står overfor i fremtiden, i forbindelse med den udstrakte autonomi, som de forskellige teams praktiserer, er at undgå en sådan udvikling.

Strandskolen

Den anden skole, Strandskolen, har som nævnt færre erfaringer med teamsamarbejde, og forsøget på at indføre et mere formaliseret teamsamarbejde udgør noget relativt nyt i skolens historie. Konkret har man organiseret sig i årgangs- og afdelingsteam, hvor årgangsteamene udgør den primære

organisering. Med Herløv Petersens (1999) tidligere introducerede begreber har teamsamarbejdet mere karakter af udvidet lærersamarbejde end deciderede lærende teams. Der arbejdes f.eks. ikke med udviklingsmål for hverken lærere eller teamet, men udelukkende med udviklingsmål for eleverne. Skolens teams har desuden færre formelle beføjelser end Byskolens teams, f.eks. forvalter de ikke deres eget budget.

I relation til Hargreaves' begreber kan man tale om, at samarbejdet er baseret på elementer fra de samarbejdskulturformer, som Hargreaves (2000) benævner henholdsvis arbejdsfællesskab og selvvalgt individualisme. Samarbejdet er i udgangspunktet karakteriseret af frivillighed, ligesom det tager afsæt i deltagernes erfaringer. Her er dog tale om en langt mindre integrerende og gensidig forpligtende arbejdskultur, end det er tilfældet på Byskolen.

Skolen har valgt 'de små skridts metode' i forsøget på at udvikle teamsamarbejdet. Der er en udpræget ledelsesmæssig opmærksomhed overfor, at lærerne skal være en del af processen, og at man ikke skal gå hurtigere frem, end der er opbakning til i lærerkollegiet. Som en lærer fortæller om de aktuelle erfaringer omkring teamsamarbejde:

»Noget af det nye er teamstruktur, hvor man kan sige, at vi har valgt meget bevidst ikke at lave meget faste teams, det var folk ikke gearet til på det tidspunkt, så det er forholdsvis løst, hvordan folk er organiseret.«

Ifølge en del lærere medfører skematekniske hensyn dog, at der i praksis sker en tydeligere opdeling af lærerkollegiet end tilset, hvorfor man i nogen grad også kan tale om tendensen til konstrueret kollegialitet. Som en lærer fortæller:

»Vi begynder med det her 'skolen i skolen', som de også har så mange andre steder, og jeg må sige, at jeg har ikke lyst til at være

indskolingslærer, og det er der mange andre, der heller ikke har lyst til her på skolen. Jeg ville da blive træt af ikke at have kontakt med de lidt større børn. Men det er det, der sker, uden at vi ser det. Jeg har f.eks. kun timer i 2. og 3. klasse næste år. Men én ting er, hvad der sker og én ting er, hvad vi rent faktisk har lyst til.»

Her foregår altså, ifølge flere lærere, et administrativt reguleret forsøg på at tvinge lærerne ind i en mere forpligtende form for samarbejdskultur.

Teamet og de pædagogiske begrundelser

Som nævnt indføres teamsamarbejde mange steder som et forsøg på at imødekomme nye krav og udfordringer til uddannelsesverdenen. I det følgende skal vi se nærmere på lærernes vurderinger af de pædagogiske fordele eller begrundelser, som er forbundet med at deltage i teamsamarbejde.

Det er karakteristisk, at lærerne på den sidstnævnte skole, Strandskolen, kun i mindre omfang giver udtryk for nuancerede erfaringer og oplevelser vedrørende denne del af teamsamarbejdet, hvilket hænger sammen med, at arbejdsformen for lærerne på undersøgelsestidspunktet endnu ikke fremstår så udviklet.

Nogle af de pædagogiske fordele, som lærerne fremhæver ved det tætte teamsamarbejde eller de selvstyrende grupper, er, at det er muligt i større udstrækning end tidligere at differentiere undervisningen, dvs. tage hensyn til den enkelte elevs behov og ønsker. Lærersamarbejdet, og tilstedeværelsen af at den enkelte lærer har de fleste timer på en bestemt årgang, giver mulighed for, at man kan tage udgangspunkt i den enkelte barns faglige, sociale og personlige behov, og at man særskilt kan tilrettelægge undervisningen ud fra disse forudsætninger. Som en lærer fortæller:

»Man kan sige, at fordi vi arbejder så tæt sammen, har vi et enormt kendskab til det enkelte barn, så når vi et færdighedsniveau, som ligger væsentligt over, hvad 'klare mål' (ministerielt formulerede mål om hvad elever skal kunne på bestemte klassetrin – som nu hedder fælles mål) tager afsæt i. Så fordi vores kendskab bliver så stort, så opstår der nogle helt andre muligheder for i langt højere grad at nå det enkelte barns stadie.»

Lærernes erfaringer synes således at matche såvel de lovgivningsmæssige begrundelser som den pædagogiske litteraturs argumenter for indførelse af teamsamarbejde (jf. også Moos & Thomassen 1994). Arbejdsformen bidrager her til at udvikle lærernes professionalisme, herunder deres didaktiske kompetencer (Dale 1998), dvs. deres evne til at planlægge, organisere, evaluere og udvikle undervisningen.

Den enkelte lærers forhold til teamet

I Andersen & Petersson (1998) refereres der til, at der typisk findes fire forholdsmåder blandt lærere, som indgår i teams og samarbejde om undervisningen.⁵ Der er her tale om en gruppe af begejstrede lærere, som har ventet længe på, at teamsamarbejde skulle blive indført, og som deltager entusiastisk. Den anden gruppe er de lydhøre lærere, som i udgangspunktet er positive, og som deltager aktivt i arbejdet. Man kan desuden tale om en gruppe af afventende lærere, der er skeptiske, indtil de har set, at teamet kan gøre en positiv forskel. Endelig er der gruppen af direkte afvisende, som er modstandere af denne arbejdsform, og som modvilligt deltager i arbejdet eller decideret modsætter at involvere sig.

På de to skoler, som her er omdrejningspunkt for artiklen, er der klart flest lærere fra de to først nævnte grupper, hvilket blandt andet må ses som et udtryk for, at denne arbejdsform, selv om den forvaltes forskellig fra skole til skole, efterhånden

har præget folkeskoleverdenen i en del år. Den er så at sige blevet en institutionaliseret rutine. Som en lærer f.eks. fortæller:

»I starten var vi meget skeptiske overfor at arbejde i teams, men efterhånden er det blevet en del af hverdagen. Vi er også med årene blevet gode til at arbejde i teams.«

De fleste lærere tilhører således gruppen af positive lærere, som især hæfter sig ved teamsamarbejdets fordele. Generelt identificerer mange lærere dog, at der skal bruges mere tid på aktiviteter som planlægning, organisering, koordinering og møder end tidligere. Som en lærer formulerer det:

»Der er meget teamwork, det er en indarbejdet rutine. Vi er meget fremme i skoene med det. Men, det tager længere tid.«

Der kan identificeres et mindretal blandt lærere, som tilhører gruppen af afventende eller skeptiske lærere, og som giver udtryk for mindre positive erfaringer med teamsamarbejdet. På Strandskolen er der som nævnt tale om lærere, som argumenterer mod udviklingen af det eksisterende teamsamarbejde, fordi de frygter at blive låst fast som lærer i f.eks. indskolingen, hvorved de vurderer, at jobbet bliver mindre fagligt og personligt udfordrende.

På Byskolen er der enkelte lærere, som giver udtryk for deciderede negative oplevelser og vurderinger med teamsamarbejde. Det pågældende lille mindretal af lærere hæfter sig især ved, at teamsamarbejdet er meget tidskrævende, ligesom de giver udtryk for, at samarbejdet er personligt krævende og udmattende. Dette forhold vil blive uddybet i det følgende afsnit.

Teamet og de ændrede relationer

Teamsamarbejde i skolen har som konsekvens, at kollegaer får et mere direkte indblik i hinandens pædagogiske praksis, dvs.

den måde man planlægger og udfører sit arbejde på. Den individualitet eller privatisme, som tidligere karakteriserede og i nogen grad fortsat karakteriserer kulturen i skolen, kan blandt andet fortolkes som en måde at beskytte sig mod ekstern indblanding på og bevare autonomi over eget arbejde (Hargreaves 2000; Hargreaves & Fullan 2003).

De fleste af de interviewede lærer oplever imidlertid skiftet hen imod teamsamarbejde som noget positivt, hvor den isolation og ensomhed, som tidligere var knyttet til udførelsen af lærerarbejdet, kan reduceres. De interviewede lærere har tilsyneladende ikke nogen problemer med 'ekstern indblanding', hvor kollegaer får adgang til de professionelle skøn, som de foretager. Det vurderes, at teamsamarbejde giver mulighed for, at man nu kan udveksle erfaringer og viden med sine kollegaer på et mere formaliseret og kvalificeret grundlag.

For den enkelte lærer betyder det at skulle deltage i teams eller selvstyrende grupper, at relationerne til kollegaerne ændrer sig. Frem for at relationerne primært var formelle, bliver de nu i større udstrækning intime og emotionelle. Denne udvikling, som også kendes fra resten af organisationsverdenen, medfører tendentielt en risiko for, at flere interpersonelle konflikter mellem de ansatte kan opstå, ligesom et tættere og mere forpligtende samarbejde kan have som konsekvens, at de enkelte ansatte oplever, at vedkommendes personlige grænser anfægtes og overskrides (Mintzberg 1983; Christrup 1991; Casey 1995).

Der er imidlertid ikke nogen af de interviewede lærere, som oplever, at de ændrede relationer giver anledning til egentlig relationelle og emotionelle konflikter og problemer. Der er dog som nævnt enkelte lærere på Byskolen, som hæfter sig ved, at teamsamarbejdet kan være personligt krævende og udmattende, og at det enkelte teammedlem skal være i besiddelse af nogle særlige

personlige og sociale kompetencer for at kunne deltage konstruktivt og udbytterigt i teamsamarbejdet. Som en lærer fortæller:

»Jeg synes, vi bruger meget tid på at skulle samarbejde, mødes og koordinere hele tiden. Det er meget tidskrævende. Nogle gange synes jeg også, det er svært, fordi man prøver selvfølgelig på at holde samme linie. Det er helt klart, det kræver noget, når man skal samarbejde. Men også fordi det bliver så tæt. Fordi nu er vi bare sammen hele tiden. Så det kræver helt sikkert en masse møder og samtaler; at være god til at give sig og sådan nogle ting.«

Vi har her at gøre med en mindre gruppe lærere, som, hvis muligheden havde været der, givetvis ville foretrække selvvalgt individualisme, jf. Hargreaves' (2000) tidligere introducerede begreb, og som nok ville befinde sig bedre i en skole- eller arbejdskultur, som var mindre samarbejdsorienteret.

Arbejds miljømæssige begrundelser

Som det er fremgået af det foregående, formulerer størstedelen af de interviewede lærere sig positivt og begejstret om de muligheder og fordele, som organiseringen omkring selvstyrende grupper og teamsamarbejde giver anledning til. Der er her muligt at udskille en række erfaringer og oplevelser, som knytter sig til det arbejdsmiljømæssige område (se også Moos & Thomassen 1994).

Generelt giver de interviewede lærere udtryk for, at de oplever en større grad af tilfredshed i arbejdet end tidligere, fordi arbejdet opleves mere udviklende og udfordrende. Flere lærere fremhæver her det større ansvar og den øgede kompetence, som følger med organiseringen omkring selvstyrende teams:

»Der er virkelig lagt ansvar ud. Det er noget, man kan mærke. Man tvinges ud i at sætte sig nogle mere bevidste mål, så man tvinges ud i selv at tage ansvaret. Og det gælder

også overfor ens kollegaer. Så det bliver lige knap så bedøvende, som det før har været. Sådan med udlægning af ansvaret.«

Andre fordele som fremhæves, er, at den pågældende organiseringsform giver mulighed for en højere grad af fleksibilitet i arbejdet, f.eks. i forbindelse med skemalægning og læsning af timer:

»Det er også sådan, at skemaerne er helt åbne. Vi placerer timerne som vi vil, bare børnene får deres timer. Det er fordelene ved, at man kan rykke det rundt, som man vil.«

Den større fleksibilitet i arbejdet medfører blandt andet, at man kan udnytte hinandens særlige ressourcer og kompetencer på en bedre måde end tidligere. Er der f.eks. lærere, som har særlige kompetencer og know how, f.eks. kendskab til IT, kan disse inddrages i fag og undervisningsforløb, som ikke nødvendigvis har affinitet til de fag, de pågældende lærere underviser i.

Teamsamarbejdet bidrager således, ifølge langt størstedelen af de interviewede læreres erfaringer, til at forbedre lærernes arbejdsforhold og –situation, blandt andet fordi lærerne opnår større autonomi og dermed kontrol over planlægning og udførelse af deres arbejde, ligesom teamsamarbejdet medfører, at de opnår tættere pædagogiske relationer til eleverne. Netop gode relationer til eleverne udgør ifølge flere undersøgelser den faktor, som har størst betydning for lærernes oplevelse af arbejdstilfredshed (f.eks. Lortie 1975; Schönwalder m.fl. 2003).

I den nyligt publicerede evaluering af den norske grundskole, hvor et omfattende kvalitetsudviklingsprojekt, som har kørt i perioden 2000-2003, er blevet evalueret, peges der på, at kollektivt orienterede skoler, hvor lærerne arbejder i teams med centrale beføjelser, oplever et mere positivt arbejdsmiljø sammenlignet med skoler, hvor

dette ikke er tilfældet, ligesom vilkårene for elevernes læring også synes bedre (Dahl, Klewe & Skov 2004). De analyserede erfaringer fra specielt Byskolen, som har dannet omdrejningspunkt for artiklen her, synes at pege i samme retning.

Konklusion

I artiklen er der blevet argumenteret for, at teamsamarbejde kan forstås med udgangspunkt i henholdsvis et funktionalistisk og institutionelt perspektiv samt et symbolsk eller aktørorienteret perspektiv. Artiklen har især taget afsæt i et funktionalistisk og symbolsk inspireret perspektiv med henblik på at belyse aktuelle årsager til og erfaringer med teamsamarbejde i folkeskolen.

I artiklen er der blevet redegjort for, at indførelse af teamsamarbejde inden for store dele af uddannelsesverdenen udgør et led i den omstilling, som i disse år finder sted af skoler og uddannelsesinstitutioners kultur og organisation.

Teamet danner ramme om lærersamarbejde, men som det er blevet fremhævet med udgangspunkt i Hargreaves (2000) udgør lærersamarbejde et komplekst begreb, som kan udøves på forskellige måder, og som kan have forskellig effekt på skolens kvalitet og udvikling.

I forsøget på at belyse emnet teamsamarbejde mere konkret, er der blevet taget udgangspunkt i to folkeskoler, hvor lærerne har gjort forskellige erfaringer med teamsamarbejde. På den ene skole (Byskolen) praktiseres der en mere udfoldet og udviklet form for teamsamarbejde, mens der på den anden skole (Strandskolen)

udøves en mere moderat form for teamsamarbejde. Begge steder har lærerne deltaget i udviklingen af det konkrete teamsamarbejde og har således haft en central indflydelse på udformningen af den form for teamsamarbejde, som præger deres arbejdsplads.

Generelt vurderer de interviewede lærere, at teamsamarbejdet har medvirket til at kvalificere skolens faglige og pædagogiske arbejde. Selv om flere lærere giver udtryk for, at teamsamarbejde er et tidskrævende arbejde, vurderer flertallet, at organiseringen har bidraget til at skabe en større grad af arbejdstilfredshed, blandt andet fordi de har opnået større kontrol over planlægning, organisering og udførelse af deres job. Erfaringer fra de to skolars teamsamarbejde synes at pege på, at lærernes arbejdsituation og arbejdsforhold samt kvaliteten i skolens arbejde kan udvikles ved, at lærerne inden for visse formulerede rammer opnår en højere grad af autonomi, som giver dem større indflydelse på at organisere, udføre og udvikle det pædagogiske arbejde med afsæt i hinandens erfaringer (f.eks. Hargreaves 2000; Hargreaves 2003; Dahl, Klewe & Skov 2004).

Set i overordnet perspektiv udgør erfaringerne fra de to skoler eksempler på, at moderne organisationer kan udvikle et teamsamarbejde med afsæt i og med respekt for de ansattes erfaringer og kultur, samtidig med at der tages hensyn til, at i hvert fald offentlige organisationer er sat i verden for at løse opgaver og behov, som i kraft af samfundsudviklingen er under forandring, og som derfor løbende kræver andre måder at organisere arbejdet på.

NOTER

1. Forud for 1993-loven blev det såkaldte 7-punkts program gennemført, som blandt andet lå til grund for lovgivningen. Der blev allerede her gjort forsøg med teamsamarbejde på mange folkeskoler. Se f.eks. Karen Borgnakke m.fl. (1992).
2. Her er dog tale om en udvikling, som allerede blev indledt i forbindelse med regeringens program for fremtidens ungdomsuddannelser (1999), men som nu for alvor skal formaliseres.
3. Problemstillingen vedrørende forholdet mellem lærersamarbejde og IT vil der ikke særskilt blive taget udgangspunkt i her, da det ligger udenfor artiklens rammer. Der kan i stedet henvises til Wiedemann 2003 og 2004.
4. Artiklen fokuserer ikke på, om lærernes erfaringer er strukturerede, dvs. om køn, alder, livshistorie, erfaring og fag spiller nogen rolle for lærernes oplevelser og vurderinger. Disse forhold er selvfølgelig relevante, men har ikke særskilt udgjort en del af projektets fokus.
5. Det er lidt vanskeligt at vurdere, om Andersen og Peterssons (1998) kategorier tager afsæt i lærere, som umiddelbart står overfor at skulle i gang med teamsamarbejde eller i stedet refererer til lærere, som allerede deltager i teamsamarbejde. Her vil kategorierne blive brugt i forhold til lærere, som deltager i teamsamarbejde.

REFERENCER

- Andersen, Ole Dibbern og Erling Petterson (1998): *Fra teamarbejde til teamlæring – Nye krav til lærerorganisering*, København, Undervisningsministeriet.
- Andersen, Solveig (2003): *Selvstyrende team – Teamsamarbejde hvad er det? Hvad kan det bruges til? Kan gymnasieskolen bruge det?*, Odense, Syddansk Universitet, Dansk Institut for Gymnasiepædagogik (Masterafhandling).
- Arfwedson, Gerhard (1983): *Varför är skolor olika? En bok om skolkoder*, Stockholm, Liber.
- Bereiter, Carl (2002): *Education and Mind in Knowledge Age*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Berg, Gunnar (1999): *Skolkultur – nyckeln till skolans utveckling*, Stockholm, Gothia.
- Bernstein, Basil (1974): *Basil Bernsteins kodeteori – et udvalg af hans artikler om sprog, socialisering og kontrol*, København, Christian Ejlers Forlag.
- Borgnakke, Karen m.fl. (1992): *Helhedsskolen, Læring, Faglighed, Lærersamarbejde, Struktur*, København, Danmarks Lærerhøjskole.
- Casey, Catherine (1995): *Work, Self and Society, After Industrialism*, London, Routledge.
- Christrup, Henriette (1991): *Konflikt og kærlighed i Ad-hocratiet*, Fredriksberg, Samfundslitteratur.
- Clod Poulsen, Steen (1996): *I den lærende skole er der udviklingsrum til lærerne*, København, MetaConsult.
- Dahl, Thomas, Lars Klewe og Poul Skov (2004): *En skole i bevægelse – Evalueringen af satsning på kvalitetsudvikling i den norske grundskole*, København, Danmarks Pædagogiske Universitet.
- Dahler Larsen, Peter (1998): *Den rituelle refleksion – om evaluering i organisationer*, Odense, Odense Universitetsforlag.
- Dale, Lars Erling (1998): *Pædagogik og professionalitet*, Århus, Klim.
- Due, Jesper og Jørgen Steen Madsen (1990): *Man kan kun gå på to ben – lærerne mellem profession og fagforening – en sociologisk undersøgelse af Danmarks Lærerforenings medlemmer og tillidsrepræsentanter*, København, Danmarks Lærerforening.
- Hargreaves, Andy (2000): *Nye lærere, nye tider – lærerarbejde og lærerkultur i en postmoderne tid*, Århus, Klim.
- Hargreaves, Andy & Michael Fullan (2003): *Hvad er værd at kæmpe for – I skolen?*, Århus, Klim.
- Hargreaves, Andy (2003): *Teaching in the knowledge society*, Bernshire & Philadelphia, Teachers College Press.

- Herløv Petersen, Mai Britt (1999): *De lærende lærere – Skole og kvalitetsudvikling i det moderne samfund*, Vejle, Kroghs Forlag.
- Hermansen, Mads (1998): *Læringens Univers*, Århus, Klim.
- Illeris, Knud (2000): *Læring – aktuel læringsteori i spændingsfeltet mellem Piaget, Freud og Marx*, Roskilde, Roskilde Universitetscenter.
- Jones, Michael Owen (1999): *Studying Organizational Symbolism – What, How, Why? Qualitative Research Studies Series no 39*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Korsgaard, Ove (1999): *Kundskabs-kapløbet – uddannelse i videnssamfundet*, København, Gyldendal.
- Kvale, Steiner (1998): *Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Lortie, Donald C. (1975): *Schoolteacher – A Sociological Study*, London, The University of Chicago Press.
- Mehlbye, Jill (2001): *Folkeskolen år 2000 – Evaluering af 8 punkts programmet*, København, Undervisningsministeriet.
- Mintzberg, Henry (1983): *Structures in fives – Designing effective Organizations*, N.J. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Moos, Leif & Johnny Thomassen (1994): *Team – dannelse, vedligeholdelse og koordinering*, København, Danmarks Lærerhøjskole.
- Pelgrum, W.J. & R.E. Anderson (eds.) (1999): *ICT and the Emerging Paradigm for Life Long Learning – A Worldwide Educational Assessment of Infrastructure, Goals and Practices*, University of Twente, IEA.
- Powell, W. & P. DiMaggio (1990): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, The University of Chicago.
- Qvortrup, Lars (2001): *Det lærende samfund – hyperkompleksitet og viden*, København, Gyldendal.
- Qvortrup, Lars (2004): *Det vidende samfund – mysteriet om viden, læring og dannelse*, København, Unge Pædagoger.
- Schönwalder, H.-G., J. Berndt, F. Ströver. & G. Tiesler (2003): *Belastung und Beanspruchung von Lehrerinnen und Lehrern*, Dortmund/Berlin/Dresden, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Schultz, Maiken (1993): *Kultur i organisationer – funktion eller symbol*, København, Gyldendal.
- Vaugh, Sharon, Sharon Schimm & Jane Sinagub (1996): *Focus groups interviews in education and psychology*, London, Sage Publications.
- Wiedemann, Finn (2001): *Skolekultur – oversigt og perspektiver*, i *Tidsskrift for Unge Pædagoger*, 5-6.
- Wiedemann, Finn (2002a): *Lærerarbejde mellem modernitet og tradition*, i *Tidsskrift for arbejdsliv*, 4.
- Wiedemann, Finn (2002b): *Skolekultur i gymnasiet – et kulturanalytisk casestudium af det almene gymnasium, Htx og Hhx*, Odense, Syddansk Universitet (ph.d.-afhandling).
- Wiedemann, Finn (2003): *Skolekultur og IT*, i Jørgen Gleerup & Finn Wiedemann (red.): *Forskningstilknytning og professionsudvikling*, Odense, Syddansk Universitetsforlag.
- Wiedemann, Finn (2004): *Når der sættes strøm på skole-hjem-samarbejdet*, i Finn Wiedemann, Jens Jørgen Hansen & Torben Kurre Marker (red.): *IT og professionsuddannelse – erfaringer fra folkeskole, lærer- og pædagoguddannelse*, Odense, Syddansk Universitetsforlag.

Finn Wiedemann, cand. mag, ph.d., adjunkt ved Institut for Pædagogisk Forskning og Udvikling, Syddansk Universitet.
e-mail: fw@ipfu.sdu.dk

Debatartikel

Glasure på arbejdskampen?¹

Karen Plenge & Nethe Plenge

I artiklen diskuteres konflikter og konfliktløsning på arbejdspladser i forhold til praksis. Der advares mod, at professionelle konfliktløserne mister syn for magt og arbejdskamp i organisationer ved at individualisere konflikter, hvorved problemstillingerne kredser omkring etik i forbindelse med professionel konfliktløsning.

Er medarbejdere nogle pivede egoister?

Det er som om, der tales mere om konflikter i disse år, end man har gjort tidligere. Er mennesker blevet mere sarte? Vanskeligere at omgås? Intolerante og forkælede?

Nej, sagen hænger snarere sammen med nogle andre forhold. Troen på autoriteter, sandheder, orakler er smuldrende (Hammershøj 2001).² Ansvar for handlinger, beslutninger og dannelse som helhed placeres hos det enkelte, kompetente og ansvarlige individ. Den konfliktforståelse og de løsninger, som før har ligget i autoriteternes svar, hos de vise og de ældre eller på arbejdspladsen hos lederen ligger altså nu i medarbejdernes egne hænder.

Men giver det anledning til flere konflikter? Lad os for et øjeblik dvæle ved nogle kendetegn ved den moderne medarbejder. Nye arbejdsformer som for eksempel teamorganisering fungerer jo kun, hvis medarbejderen er i stand til – og ønsker – at anerkende disse arbejdsformer.

For den moderne, forandringsparate medarbejder bliver ansvar en kompetence, den enkelte medarbejder må opsøge (Andersen & Born 2001).³ Ansvar er ikke længe mere noget man får, men noget man tager! Den

ansatte må selv bedømme, hvad der er ansvarligt. Engagement bliver hermed et nyt honnørord. Det kræver engagement og initiativ at tage ansvar. De, der deltager på denne type arbejdsplads er såkaldte 'ildsjæle' – personer som brænder for arbejdet, og som følger med på bølgen af netop initiativ, ansvar, omstillingsparathed og kompetence. Det betyder således også, at lederens rolle bliver langt mindre autoritær i forhold til tidligere tiders ledelsesidealer. Nu hedder det, at ledelse og medarbejdere har et fælles ansvar for helhedens velbefindende – medarbejderen involveres i beslutningsprocesser, som før var ledelsens. Således bliver afgørelser lagt ud til beslutning hos medarbejderne – ofte i personalegrupper, for eksempel i teamet (Andersen, Åkerstrøm & Born).⁴

Teamets medlemmer er ideelt set alle engagerede, ansvarlige, initiativrige ildsjæle, og på grund af den – i hvert fald tilsyneladende – flade struktur, er der måske større grobund for reelle og udtalte konflikter end tidligere. Medarbejderne i teamet kan have ganske forskellige syn på samme sag, forskellige interesser, holdninger og praktiske ønsker. De lægger deres værdier og i mangt og meget deres *personlighed* i arbejdslivet. Det *skal* give konflikt!

Tre grundlæggende forudsætninger

Tre af Center for Konfliktløsning (CfK)'s grundlæggende forudsætninger for god konfliktløsning lyder:

- *Konflikter er uoverensstemmelser, der indebærer spændinger i eller mellem mennesker*
- *Konflikten er parternes egen*
- *Konfliktløsning foregår bedst gennem dialog*

Disse tre forudsætninger har rejst nogle dilemmaer om mål og midler i indsatsen som konfliktløser og mæglere på arbejdspladser, hvor der er opstået konflikter.

Vi vil i denne artikel tage disse dilemmaer i øjesyn i lyset af nogle betragtninger over medarbejdere i det moderne arbejdsliv.

Konflikter er uoverensstemmelser, der indebærer spændinger i eller mellem mennesker

Ikke alle uoverensstemmelser er konflikter, men når 'spændingen', det vil sige krisen i relationen til det andet menneske, indtræffer, kalder vi det en konflikt – fra den lille følelse af ærgrelse eller irritation over den anden person til den store følelse af afmagt, vrede, fortvivlelse osv.

I CfK arbejder vi derfor i konflikter med at finde frem til de interesser og behov, der ligger under overfladen af heftige standpunkter og stærke følelser. Vi anerkender følelserne som et signal om, at der er noget vigtigt på færde, et engagement, et ønske, en interesse, et behov, som ikke bliver mødt. Derfor sætter vi fokus på spændingerne i konflikten, på krisen i forholdet mellem de mennesker, vi arbejder med. Derfor arbejder vi både med sagen og med den enkelte persons følelser og behov og, når der er flere parter, med relationen mellem de involverede.

Konfliktens spændingsfyldte følelser og stærke standpunkter er kongeveje til konfliktens opløsning.

Så langt så godt.

Når sluserne åbnes

MEN! Når det er sådan, vi griber det an, forfører vi så derved folk med vores omsorgsfulde og åbnende imødekommenhed til at åbne for sluserne til deres følelser og behov?

Vi kan være nænsomme, og vi kan passe på konfliktens parter ved for eksempel at hjælpe dem med løbende at forholde sig til, om de er tilpas med konfliktens samtale, som den forløber, om de kunne have brug for tryghedsskabende rammer eller lignende. Igen: Så langt så godt.

Men netop den samme omsorgsfulde nænsomhed kan samtidig vække vores bekymring. Med det stærke fokus på 'spændingerne i og mellem mennesker', det vil sige på det personligt følelsesmæssige aspekt i konflikten, *risikerer* vi at tage folk på sengen. Vi er gode lyttere og omsorgsfulde hjælpere, der stiller os til rådighed i en svær situation. Men blander vi tingene sammen? Blander vi os i folks grundlæggende og helt private identitetsdannelse, når vi nok så omsorgsfuldt støtter dem i at åbne op for sluserne ind til det private menneske? Var det egentlig det, man ønskede med sit arbejdsliv? Legitimerer vi og bereder vi uforvarende vejen for en ekspropriering af den del af livet, nemlig identitetsskabelsen, som mennesker hidtil har haft lov til at have i fred i deres privatsfære? Er det det, vi gør? Og er det det, vi vil?

Særlighed

Arbejdet har alle dage været identitetsskabende – enten fordi arbejdet har været midlet til selvrealisering uden for arbejdet, eller fordi arbejdet i sig selv er kommet i pakke-

løsningen med præferencer inden for kultur, kunst og socialt liv. Det nye er efter sigende (Hammershøj 2001, Schmidt 1999),⁵ at det moderne menneske i sin søgen efter identitet stræber efter at være noget særligt, en ener, unik i forhold til andre. Når det moderne menneske vælger job, vælger han eller hun altså et bestemt fællesskab, og valget af fællesskaber er igen valg af livsstil og smagspræferencer.

Når det unikke, særlige, moderne menneske således træder ind på arbejdsmarkedets bonede gulve, er det med et tilsyneladende behov for at skille sig ud. Moderne arbejdsidealener taler til det moderne menneskes subjektive ønsker om frihed til selvbestemmelse, udfoldelsesmuligheder, kreativitet, initiativ og udskillelse fra mængden.

Ifølge nyere dannelsesteorier satser det moderne menneske alt på sit arbejde. Man lader, for at sætte tingene lidt på spidsen, virksomheden opsluge sig med hud, hår og følelser. Den moderne arbejder vil have mulighed for selvrealisering gennem sit arbejde; arbejdet bliver stedet for selvrealisering. Det bringer os til overvejelser over den anden grundlæggende nøgle til god konfliktløsning.

Konflikten er parternes egen

Konfliktens løsning skal komme indefra. Gennem samtaler kan parterne få indsigt i deres – måske hidtil uerkendte – ønsker, interesser og behov.

MEN! Med denne tilgang, kommer vi da ikke til at nære det individualistiske bål i al vores tro på, at den enkelte kan klare det hele selv? Er mennesker solister, der blot skal finde svarene *i sig selv og for sig selv*? Er der da ikke både en verden og en viden, der er større end os selv?

Der er flere bekymringer i dette spørgsmål: Dels om vi risikerer at miste blikket for og hensynet til en større helhed, til en verden udenom. Og dels om vi kommer til at

tage så meget hensyn til parternes egen styring, at vi undlader at formidle vores egen viden om konflikter.

Glasuren og strukturen

Det mellemmenneskelige, relationen, i konflikten har et stærkt fokus både i definitionen og i vores praksis i konfliktløsning. Derfor ser vi en risiko for en personliggørelse af konflikter. Vi ser en risiko for, at vi lægger glasur på modsætningsforhold mellem arbejdsyderen og strukturelle vilkår – for eksempel arbejdspress, sociale og økonomiske forhold, beslutningsmyndighed og magtrelationer – der kan have været stærkt medvirkende til det indre pres eller den mellemmenneskelige krise.

Ikke alt i en konflikt vil være til forhandling mellem dem, der er blevet bærere af en ydre betinget konflikt, og alene et syn for dette kan afspænde den *personlige* krise mellem de konfliktramte. Det kan give anledning til, at emnet løftes fra det personlige plan over til et organisatorisk anliggende, som kan behandles i et andet regi. Men hvad nu, hvis det ikke kommer frem som en indsigt fra parterne selv?

Vi må spørge os selv, om vi som konfliktarbejdere i langt højere grad, end vi gør det, må fundere konfliktløsningen i en bredere viden om organisatoriske og strukturelle forhold og en formåen i – eller måske endda forpligtelse til? – at rette fokus udad. For *er* det nok at stille de konfliktramte parter over for hinanden? Når det individuelle og personrettede får forrang, er det nærliggende at miste overblikket og gøre strukturelt betingede forhold, som konflikter kan være det, til personlige, mellemmenneskelige anliggender. Vi kan hjælpe parterne på højkant igen, men hvad så derefter? Burde det måske høre med i en konfliktløsningsproces, at tilskynde parterne til at vende blikket udad mod de ydre strukturelle vilkår, som om

ikke direkte forårsagede, men så dog har indrammet konflikten?

Selvfølgelig spiller den personlige vrede, sorg og afmagt ind, når man *oplever* sig uretfærdigt behandlet af et andet menneske, eller når ens inderste værdier underkendes – og vi skal heller ikke hverken overse eller underkende, at mennesker også *kan* være nedrige og misbruge både formel og uformel magt over andre (Jungersen 2004).⁶

Men et frigørende potentiale kunne ligge i, at vi insisterer på at tage konfliktløsningen op til diskussion i lyset af en problematisering af den overdrevne subjektivisering af individet.

Styre og støtte

Konfliktarbejdet består i en hårfin balance mellem på den ene side at støtte den, vi hjælper, i selv at komme videre på egne præmisser og på den anden side at påtage sig en bevidst og åbenlys grad af styring.

Vi har et sæt af begreber, metoder og kategorier, som har vist sig gode til at belyse og forstå konflikter med. Men nok så vel-funderede analyser og tolkninger på andres vegne vil altid kun ramme nærvæd og næsten. Vi kan derfor ikke finde konfliktens kilde og løsning på andres vegne.

Hvis vi alligevel mener, at vores begreber og metoder kan kaste lys over en vanskelig situation, give det overblik, der savnes, eller gøre konfliktens temaer tydeligere, kan vi stille disse begreber og metoder til rådighed. Det må altid ske i fuld åbenhed og med respekt for, om det er sådan, parterne gerne vil behandle konflikten.

Når vi står i en situation, hvor der er store forskelle på konfliktens parter – det kan for eksempel være intellektuelt, socialt eller i deres formelle eller reelle magt og status på arbejdspladsen – så kan vi alligevel blive i tvivl om, i hvor høj grad åbenheden får lov at udfolde sig. Og det bringer os til at se på den tredje forudsætning for 'god konfliktløsning'.

Konfliktløsning gennem dialog

Dialogen, den åbnende og undersøgende, ligeværdige samtale, er helt grundlæggende i den ikkevoldelige konfliktløsning.

Magt, afmagt – og dialog

MEN! Er det da ikke bundnaivt? Dialogen sætter ideelt set magten uden for døren i det såkaldt *ligeværdige* møde mellem de to parter. Hvor bliver magten af – den *er* der jo? Er vi med dialogen med til at tilsløre, sukkerglasere, magtforhold? Tilsløring af magtforhold sætter ikke magten ud af kraft, men der er risiko for overisning af den kritiske åre, hvis vores tillid til dialogens kraft bliver til blind tillid til 'det gode i mennesket' – hvad det så er! Har vi taget det kritiske hoved under armen?

Når vi arbejder med magt og afmagt som tema, kan vi risikere at gøre mennesket til 'offer'. Nogle vil mene, at hjælperen skal støtte den svage part, offeret. Hvis vi således vælger at give den – efter vores skøn! – svage person mere støtte, så risikerer vi, at den svage selv ikke får lejlighed til at opleve, hvordan han eller hun faktisk kan magte en kritisk situation med den anden. Vi kan risikere at skabe et afhængighedsforhold – til os selv. Derfor må vi virkelig stole på konfliktens parter egen evne til at komme igennem konflikten – på deres egne præmisser. Vi må støtte og ikke styre.

Vi har en ganske oplagt mulighed, nemlig på eksemplarisk vis at gøre vores egne iagttagelser og formodninger åbne og tydelige. Beskrive den asymmetri, vi iagttager, undersøge den dialogisk, spørge begge parter i konflikten om, hvad asymmetrien kan have af betydning i konflikten.

Vi *kan* ikke gardere os imod, at det, konfliktparter har åbenbaret i en dialog, siden kan blive brugt imod dem! Vi kan værne om begge parter ved dels at forberede dem på dialogens styrker og risici, og dels ved som samtaleledere stedse at undersøge, om beg-

ge parter stadig er trygge ved situationen, og om begge finder, at indholdet er relevant og behandles på den bedst mulige måde.

Til arbejde

Hvordan kommer vi videre herfra?

En afgørende rettesnor er empati. Med empati, et kritisk blik og en smule beskedenhed over for den enkelte og de særlige situationer, vi bliver inviteret ind til, kan vi sætte os i tjenerens position og derved give os selv mulighed for at virke i dette dilemma-fyldte farvand. Vi må tage begrebet rummelighed alvorligt i betydningen at give afkald på kontrol. Vi må give de mennesker, vi tilbyder vores indsats, mulighe-

den for selv at vælge, hvordan og i hvilket tempo deres konflikt skal behandles.

Samtidig skal vi anerkende vores status som specialister i feltet og turde udfordre den gældende struktur og de ydre vilkår. Vi kan stille vores viden, metoder og menneskekærlighed til rådighed i troen på, at vi ikke er autoriteterne, men dog tør tage ansvaret for, at det, vi repræsenterer, er både vel-funderet og etisk forsvarligt.

Dilemmaer, som dem vi har været omkring, kan vi ikke bare løse. Det har ikke været vores ambition her. Vi kan forsøge at løsne op for dem og belyse dem, tage dem på os som alvorlige anliggender, som kræver en fortsat dialog og selvkritisk opmærksomhed.

NOTER

1. Artiklen tager udgangspunkt i en artikel af Nethe Plenge, *Glasure på arbejdskampen*, der blev bragt i jubilæumsavisen »Dialog og Dilemma«, Center for Konfliktløsning, København, oktober 2004.
2. Idehistorikeren Lars Geer Hammershøj bebuder at *Viden har (...) mistet sit guddommelige skin af visdom og sin ophøjede status som dannelsesmediet par excellence* (Hammershøj 2001, 46)
3. *Ansvar er et selvforhold, ikke et fremmedreferencerende forhold til en overordnet*, skriver Niels Åkerstrøm Andersen & Asmund W Born i *Kærlighed og omstilling – italesættelsen af den offentligt ansatte* (Andersen og Born 2001, 80).
4. Andersen, Niels Åkerstrøm & Asmund W. Born (2001): *Kærlighed og omstilling – italesættelsen af den offentligt ansatte*, Frederiksberg, Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
5. Hammershøj, Lars Geer: »Smag for viden«, *Dansk Pædagogisk Tidsskrift*, maj 2001, Schmidt, Lars-Henrik: »Dannelse og almen-dannelse« i *Diagnosis I* 1999.
6. Selv om Christian Jungersens bog *Undtagelsen* (Gyldendal 2004) er fiktion, så beskriver den med uhyggelig lighed nogle af de realiteter, som en konfliktkonsulent og mægler kan opleve i den virkelige virkelighed.

REFERENCER

Andersen, Niels Åkerstrøm & Asmund W. Born (2001): *Kærlighed og omstilling*, Frederiksberg, Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
Jurgensen, Christian (2004): *Undtagelsen*, København, Gyldendal.
Hammershøj, Lars Geer (2001): *Smag for viden*, København, Dansk Pædagogisk Tidsskrift.
Schmidt, Lars-Henrik (1999): *Dannelse og almen-dannelse*, i *Diagnosis*, I.

Karen Plenge, stud. scient.soc. og i gang med den sociologiske overbygning i organisation, ledelse og arbejdsmarked.
e-mail: karen@plengenet.dk

Nethe Plenge, cand.pæd. i almen pædagogik og selvstændig med konsulentfirmaet Nethe Plenge, www.plengenet.dk
e-mail: nethe@plengenet.dk

Indflydelse og medbestemmelse betaler sig – for begge parter

Kurt Bosse

Hvorfor er der så få arbejdsgivere, som har set det store ubrugte potentiale, der ligger i at give medarbejderne den nødvendige indflydelse? I denne artikel ser jeg nærmere på det gådefulde fænomen, at arbejdsgivere har meget svært ved at lade medarbejderne på arbejdspladserne få indflydelse og medbestemmelse.

Til dagligt arbejder jeg med at optimere arbejdslivet for HK/Privats 160.000 medlemmer. Ud over den almindelige sunde fornuft ligger der i min faglige bagage en række erfaringer og kendskabet til en række undersøgelser. De konkluderer enslydende, at det "kan betale sig", at arbejdsgiverne behandler sine ansatte ordentlig. Her taler jeg frem for alt om medarbejdernes mulighed for indflydelse og medbestemmelse i arbejdslivet. Det er derfor meget svært at forstå, at det er så få arbejdsgivere, som har set det store ubrugte potentiale, der ligger i at give medarbejderne den nødvendige indflydelse.

Alene den simple kendsgerning, at mere indflydelse og medbestemmelse giver større produktivitet, burde jo få arbejdsgiverne ud af jordhulerne i en fart.

Men lad os prøve at angribe problemet fra en mere overordnet indgangsvinkel.

Metoden er at stille en række spørgsmål og præsentere kendte antagelser. For min tese er, at det i virkeligheden er et lille og ret enkelt skridt for arbejdsgiveren at uddelegere indflydelse og medbestemmelse, samt at gevinsterne er store for både virksomhed og personale.

Måske holder arbejdsgiverne sig tilbage fordi:

Hovedorganisationerne mener, at det er en dårlig ide at inddrage medarbejderne?

Siden 1947 har fagforeningerne og arbejdsgiverorganisationerne og deres hovedorganisationer været enige om, at det er en rigtig god ide at samarbejde, og at alle parter vinder ved et godt samarbejde. Siden den første formaliserede aftale om samarbejde har man med jævne mellemrum udbygget aftalerne om øget samarbejde arbejdstagere og arbejdsgivere imellem. Dette for at tilpasse aftalen til udviklingen på arbejdspladserne, og fordi man er blevet mere og mere klar over, at trivsel og konkurrencedygtighed hænger nøje sammen.

Både samarbejdsaftalen fra 1986 og den nye tilrettede aftale, som gælder fra 23.03.2005, indledes med ordene "*Hovedorganisationerne er enige om, at en stadig forbedring af virksomhedernes konkurrencedygtighed samt de ansattes arbejdstilfredshed er en forudsætning for virksomhedernes fortsatte udvikling og for større trivsel og tryghed for medarbejderne.*"

Det er altså ikke hovedorganisationerne, der begrænser arbejdsgiverne.

Måske er det fordi:

Der findes ikke en god aftale, der er til at bruge, og så kolliderer aftalerne med EU-regler?

Den omtalte nye samarbejdsaftale, som trådte i kraft den 23.03.05, er i hovedtrækkene mægtige til aftalen mellem LO og DA fra 1986, men den skærper dog nogle krav fra EU omkring hørings- og informationspligt.

Aftalen fastslår også vigtigheden af, at medarbejderne bliver hørt og informeret og definerer områder, hvor medarbejderne skal have indflydelse. Det drejer sig fx ved større omlægninger og ved indførelse af principper for bonusaftaler samt ved indførelse af ny teknologi. Dertil kommer medbestemmelse ved udarbejdelse af principper for uddannelse og omskoling af ansatte, som skal betjene ny teknologi, og ved principperne for indsamling og opbevaring af persondata.

Aftalen giver ligeledes medbestemmelse, når det gælder tilrettelæggelse af principper for de lokale arbejds- og velfærdsforhold samt for virksomhedens personalepolitik.

Vi har altså en aftale, der giver gode muligheder for indflydelse og medbestemmelse, og som passer til EU-regler.

Måske er det fordi:

Vi ved ikke, hvordan vi kommer i gang med at bruge aftalen?

Samarbejdsnævnet har et sekretariat, hvor hovedorganisationerne har udpeget konsulenter, som hjælper både ledelses- og tillidsrepræsentanter i virksomhederne med alle samarbejdsspørgsmål samt gerne møder op på arbejdspladsen og hjælper med forståelsen og etableringen af samarbejdsaftalen.

Det passer jo alt sammen fint med, at man som medarbejder får øget indflydelse og medbestemmelse på virksomheden og den daglige tilrettelæggelse, som beskrevet i aftalen.

Måske er det fordi:

Arbejdsgiverne slet ikke må give ledelsesretten fra sig?

Hovedaftalen mellem LO og DA § 4: "Arbejdsgiveren udøver ledelsesretten (...) (...) i samarbejde med arbejdstagerne og deres tillidsrepræsentanter i henhold til de mellem LO og DA til enhver tid gældende aftaler."

Det vil sige i overensstemmelse med principperne i aftalen.

Måske er det fordi:

Det er ikke alle virksomheder, der må bruge aftalen?

Selvom virksomheden ikke opfylder betingelserne for at skulle have et samarbejdsudvalg – og de rettigheder der følger med det – står det alle virksomheder frit for at bruge aftalen.

Måske er det fordi:

Erfaringer fra de virksomheder, der bruger aftalen og giver indflydelse og medbestemmelse, er dårlige?

Erfaringer fra de virksomheder, der bruger samarbejdsaftalen i hele dens ordlyd og som intentionerne er tænkt, er klart positive. I de danske virksomheder, der klarer sig bedst, har topledelsen en klar holdning til, at samarbejdsudvalget er centralt og vigtigt for samarbejdet og beslutningerne i virksomheden.

Måske er det fordi:

De ansatte ønsker slet ikke indflydelse og medbestemmelse?

Flere og flere undersøgelser peger entydigt på, hvad der i 2005 får ansatte til at være glade for deres arbejde og være gode, pro-

duktive medarbejdere: Der skal være et godt psykisk arbejdsmiljø.

Hvad skal der så til, for at man som medarbejder trives i en virksomhed og kan yde sit ypperligste til gavn for alle?

Arbejdsmiljøinstituttet har forsket i forholdene. Det mundede ud i det anerkendte forskningsresultat – populært kaldet: “De seks guldkorn”. Disse er:

Indflydelse: Det centrale er den enkelte medarbejders indflydelse på sit eget arbejde og de betingelser, arbejdet foregår under.

Forudsigelighed: Information til tiden skaber forudsigelighed, og det mindsker utryghed og uvished. Forudsigelighed handler om de store linjer.

Støtte: Social støtte er meget betydningsfuld og kan være af både praktisk og psykologisk karakter. Støtte kan komme fra såvel kollegaer som ledere.

Mening: Det er utroligt vigtigt, at den enkelte medarbejder oplever, hvordan arbejdsfunktionerne, som vedkommende selv udfører, har sammenhæng med den samlede produktion.

Belønning: Belønning kan have flere ansigter. Eksempelvis kan løn, karriere, påskønnelse og anerkendelse være udtryk for belønning.

Krav: Både de kvantitative og kvalitative krav skal være passende.

Konklusion

Vi har i Danmark et unikt aftalesystem og nok Europas bedste samarbejdsaftale, som er nem og enkel og lige til at bruge. Mangler vi hjælp til at forstå aftalen og få inspiration til at komme i gang, har vi mulighed for at trække på et gratis konsulentsystem fra både arbejdsgiverorganisationerne og fagforbundene.

Så der burde ikke være nogen grund til at holde sig tilbage, for vi har alle muligheder for at klare os i konkurrencen – hvis vi forener vores kræfter og bruger samarbejdsystemet.

Kurt Bosse er faglig sekretær i HK/Privat
e-mail: 44KUB@hk.DK

Ledelse skal kunne ses, høres og føles

Verner Kristiansen, Lars Meibom og Lotte Andersen

Samspillet mellem ledelsesret og medindflydelse skaber den fleksibilitet og dynamik, som er nødvendig i mødet med de udfordringer, som bl.a. globaliseringen stiller dansk erhvervsliv.

Ledelse er noget, alle har en mening om. Vi møder ledere i alle mulige sammenhænge, og derfor har rigtig mange af os ikke bare erfaringer med, men også holdninger til ledelse. Med engagement i arbejdslivet følger ofte et ønske om medbestemmelse og indflydelse. Dette ønske er både forståeligt og langt hen ad vejen også godt for forretningen, fordi der ofte er en stor fællesmængde mellem medarbejderens ønske om medindflydelse og virksomhedens samlede interesse. For danske virksomheder og deres ledere består kunstgrebet derfor i at finde den rette balance mellem størst mulig medindflydelse og målrettet ledelse, der kan ses, høres og føles.

Det er formålet med denne artikel at definere denne balance nærmere. Det sker ved at diskutere det ledelsesrum, som både medbestemmelse og ledelsesret udfolder sig indenfor rammerne af. Nogen universel eller eviggyldig opskrift vil der dog ikke være tale om. Det er nemlig afgørende at holde sig for øje, når vi diskuterer ledelsesret og medindflydelse, at god ledelse ikke er nogen trylledrik, der fås på recept. Tværtimod må god ledelse udvikles i en konkret sammenhæng, så der indenfor rammerne af den danske model kan tages højde for den enkelte virksomheds særlige forudsætninger og behov.

“Den bedste chef er den, som har dømmekraft nok til at vælge gode mennesker til at gøre det, han selv ville have gjort, og selvbeherskelse nok til at afholde sig fra at blande sig i deres arbejde, mens de gør det.”

Theodore Roosevelt

Retten til at lede går hånd i hånd med medindflydelse

Ledelsesretten har for danske virksomheder og deres ledere traditionelt været betragtet som en naturlig følge af ejendomsretten og en grundlæggende rettighed i en markedsøkonomi. I sin klassiske form defineres princippet som arbejdsgiverens ret til at bestemme hvem, som skal udføre hvad, samt hvor og hvornår. Retten slås allerede fast i Hovedaftalen mellem DA og LO, og med retten til at lede følger også en pligt til at tage ledelsesansvaret alvorligt og fylde rollen ud.

I praksis udelukker ledelsesretten langt fra medindflydelse. Når ledelsesretten alligevel er vigtig, hænger det i sidste ende sammen med, at det er arbejdsgiveren eller den øverste ledelse, der er ansvarlig for, at der skabes et forretningsmæssigt overskud, som gør det muligt for virksomheden at overleve på kort og lang sigt. Globaliseringen indebærer, at ledelsesretten – snarere end at miste betydning – i disse år får øget betydning for virksomhedernes overlevelse

i en situation med skærpet konkurrence og krav om hyppige og hastige omstillinger. De krav, der følger af den skærpede konkurrence, berører i mindst lige så høj grad medarbejderne, hvis vilje og evne til forandringer bliver et mere og mere afgørende for, hvor godt danske virksomheder klarer sig i konkurrencen.

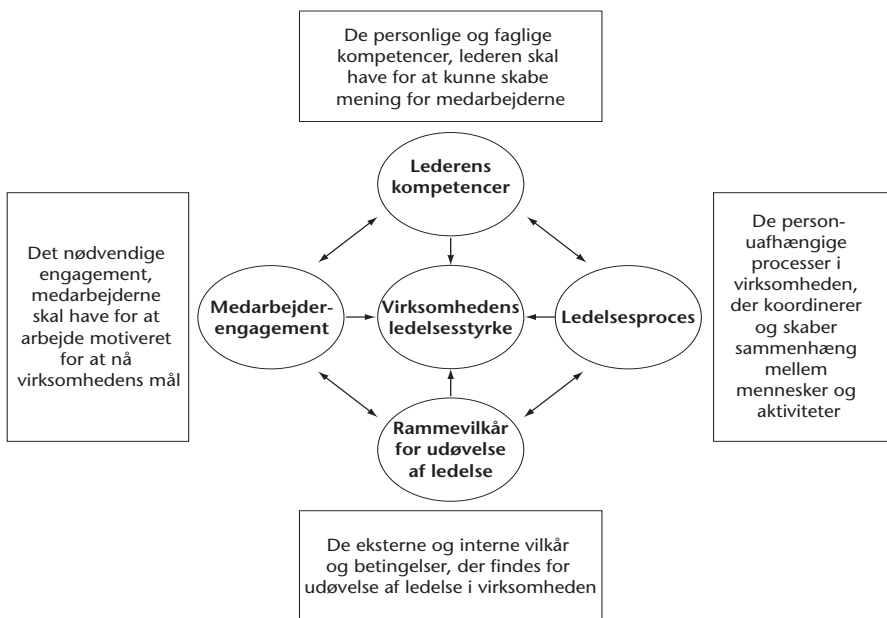
Den øgede betydning af ledelsesretten hænger sammen med, at det er arbejdsgiveren eller den øverste ledelse, der er ansvarlig for, at der i markedsøkonomisk forstand skabes et resultat, der sikrer virksomhedens overlevelse. Leves der ikke op til dette ansvar, går arbejdsgiveren fallit eller ejeren må afskedige den ansatte ledelse. Skærpet global konkurrence øger betydningen af virksomhedens beslutningskraft for alle berørte parter. En udstrakt grad af medbestemmelse og indflydelse vil ofte ikke bare være foreneligt med udøvelsen af effektiv ledelse, men ligefrem udgøre en forudsætning.

Medarbejdere i moderne virksomheder er ofte ligefrem nødt til at kunne varetage meget store dele af det daglige arbejde på

egen hånd for at kunne sikre virksomheden et godt driftsresultat. Selv om det i sidste instans som naturlig konsekvens af ledelsens overordnede økonomiske ansvar nødvendigvis må være ledelsen, der udstikker rammerne for den enkelte medarbejders selvledelse i det daglige, er det da også typisk et billede af relativt udstrakt medindflydelse, der tegner sig, når man ser på danske virksomheder. Denne udstrakte grad af daglig medindflydelse er ikke i modstrid med den overordnede ledelsesret og indebærer værdifulde bidrag til virksomhedernes effektive drift.

Ledelsesrettens udmøntning er en lige så vigtig del af virksomhedens konkurrenceevne som produktionsomkostningerne. På denne måde bliver ledelsesretten også afgørende for værdiskabelse i virksomheden, som i sidste ende kommer både ejere, ledelse, medarbejdere og samfundet som sådan til gode. Til billedet af ledelsesstyrke hører en række øvrige faktorer, der er søgt indfanget i denne ledelsesmodel:

DI's model over virksomheders ledelsesstyrke



I Dansk Industri ser vi ledelsesstyrken som et begreb, der er sat sammen af flere faktorer, som påvirker hinanden indbyrdes. For eksempel vil styrkelse af lederens kompetencer også påvirke den måde, som ledelsesprocesserne tilrettelægges på. Ved styrkelse af lederens kompetencer bliver lederen måske også dygtigere til at udvikle og motivere medarbejderne og dermed skabe større engagement. Virksomhedens ledelsesstyrke påvirkes af alle tre elementer. I fremtiden bliver det afgørende, at virksomhederne har en sådan grad af ledelsesstyrke, at de stadig kan optimere deres ressourcer og på den måde skabe vækst. Vi ved, at der venter store krav i den kommende tid. Globalisering, den teknologiske udvikling og nye sæt af værdier stiller nye krav, som vi skal tage hånd om på nye måder.

Ledelses- og kompetenceudvikling bliver afgørende for at udvikle virksomhedens menneskelige ressourcer. En udvikling der skal støtte virksomhedens forretningsmæssige vækst. Derfor er der behov for ledere med de rette personlige og faglige kompetencer. I en ledelsesproces skal virksomhedens samlede ressourcer optimeres – også de menneskelige. Det er lederens ansvar at tilrettelægge denne proces. Lederen skal også inspirere og motivere medarbejderne, så de bidrager til virksomhedens stadige vækst. Det kan kun ske, når virksomheden ud fra egne vilkår får de bedste muligheder for at udvikle ledelsesprocesserne.

Virksomhederne skal sikres de bedste rammevilkår, når det gælder økonomiske forhold, lovgivning og andre områder, der har afgørende betydning for virksomhedernes vilkår. God ledelse opstår og udvikles i den enkelte virksomhed, når der er tilstrækkeligt rum og de nødvendige forudsætninger for at udøve ledelse. Når ledelsesprocessen udøves af kompetente ledere med råderum, skabes også forudsætninger for udvikling af medarbejderengagement. Hvis

medarbejderen får lov til at udfolde sig, bliver der også skabt engagement. Engagerede og ansvarlige medarbejdere er nødvendigt for en fortsat udvikling af virksomhedernes produktivitet og vækst. Når disse elementer optimeres, vokser virksomhedens ledelsesstyrke og dermed virksomhedens konkurrencekraft.

Masser af muligheder for medindflydelse

I praksis udføres ledelsesretten i et ledelsesrum med en række forskellige muligheder for påvirkning og medindflydelse. Der kan skelnes mellem fire faktorer, der præger ledelsesrummet og indebærer varierende grader af medindflydelse til medarbejdere og påvirkning fra det politiske system.

1. Lovgivning

Som eksempler på lovmæssige påvirkninger af ledelsesrummet kan der peges på ferieloven, arbejdsmiljøloven samt ligebehandlingslovene. Disse love – og en hel del flere til – indskrænker arbejdsgiverens frie adgang til at lede og fordele arbejdet. Samtidig rummer eksempelvis selskabslovgivningens bestemmelser om medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer direkte muligheder for medindflydelse. En del af den danske lovgivning er indført i medfør af EU-direktiver. Det er derfor ikke overraskende, at EU's bestræbelser på at harmonisere arbejdsmarkedsforhold også i Danmark har ført til fornyet debat om nærhedsprincipet og grænserne for politisk regulering.

2. Kollektive aftaler

Såvel Hovedaftalen som Samarbejdsaftalen påvirker udøvelsen af ledelsesretten, herunder gennem bestemmelser om, at der skal anvendes ledelses-, samarbejds- og informationsformer, der tilskynder, at flest mulige medarbejdere inddrages i tilrettelæggelsen

af det daglige arbejde. Aftalerne indebærer ikke konkrete begrænsninger i ledelsens ensidige beslutningskompetence i ledelsesrummet, men krav om bestemte procedurer, der hver især rummer indflydelsesmuligheder. Kollektive aftaler giver mulighed for medindflydelse gennem Samarbejdsudvalg og lignende fora. Samtidig indebærer Hovedaftalen en generel fredspligt i løbet af overenskomstperioden, uden hvilken ledelsesretten ville være en skrøbelig og sårbar rettighed.

3. Lokale og individuelle aftaler

Ledelsesretten kan også begrænses af lokal-aftaler med grupper af medarbejdere eller ved individuelle aftaler. Særligt spørgsmålet om lokal forhandling er vigtigt for ledelsesrummets størrelse og udnyttelse, da de lokale forhandlingsmuligheder er udvidet gennem de senere års tiltag til decentralisering af forhandlingerne om løn- og arbejdsforhold. Kutymen på den enkelte virksomhed indgår også i dette billede af, hvordan ledelsesretten i praksis udøves i en sammenhæng af brede påvirkningsmuligheder.

4. Værdier og normer i virksomheden og det omgivende samfund

Endelig påvirker værdier, holdninger og normer i virksomheden og det omgivende samfund i høj grad ledelsesrettens udøvelse. Diskussioner i medierne og oplysningskampagner om f.eks. integration af nydanskere, praktikpladser, skånejobs og virksomhedernes samfundsmæssige engagement får i praksis indirekte betydning for, hvordan ledelsesretten udøves. Denne påvirkning bliver bestemt ikke mindre med tiden.

Ledelse i forandring

Resultatet af disse faktorer er, at ledelsesretten i praksis udøves indenfor rammer, der defineres af lovgivning, aftaler og gældende

normer og tilsammen udgør den danske model. Modellen rummer en lang række forskellige muligheder for kollektiv og individuel medindflydelse, som kan synes meget fast etableret, men som reelt er under stadig udvikling. Udviklingen drives i høj grad også af faktorer som teknologisk udvikling og ændrede markedsbetingelser.

Teknologisk udvikling åbner hele tiden nye muligheder. Det gælder produkter, produktionsprocesser, kommunikation, markedsføring og salg. Samtidig fører globaliseringen til skarpere konkurrence og højere forandringshastighed. Flere konkurrenter kæmper på globale markeder, hvor kompleksiteten er høj og virkshederne for at klare sig skal agere i sindrige netværk af kunder, underleverandører og samarbejdspartnere.

Denne dynamiske udvikling påvirker ledelsesrummet, ændrer betingelserne for udøvelse af ledelse og sætter sig også spor i medarbejderes holdninger og adfærd. Medarbejdere ønsker i større udstrækning at blive inddraget i tidligere tiders traditionelle ledelsesopgaver som planlægning, koordinering og kvalitetskontrol. Samtidig øges betydningen af medarbejderes direkte relationer til kunder, underleverandører og samarbejdspartnere.

I denne proces individualiseres forholdet mellem virksomheder og medarbejdere, og der er en tendens til, at medarbejdere i højere grad identificerer sig med virksomheden i stedet for med andre fællesskaber og søger individuel snarere end kollektiv indflydelse. Den øgede interaktion på tværs af landegrænser betyder samtidig, at særlige danske modeller for ledelse og samarbejde i langt højere grad end tidligere udfordres af kontakten med andre måder at gøre tingene på.

Forandringerne er over os, og vi ved ikke præcist, hvor de fører os hen. Skærpet konkurrence, øget kompleksitet og forandrings-

hastighed tyder dog ikke på, at behovet for ledelse vil blive mindre fremover. Tværtimod. Ledelse og medindflydelse kan ikke diskuteres ude af sammenhæng. Der er brug for fleksibilitet og dialog. På enhver virksomhed både kan og skal grupper og individer søge indflydelse indenfor de rammer, der dikteres af det helt afgørende hensyn til virksomhedens økonomiske overlevelse. I den forstand udgør ledelsesretten og dens frihedsgrader forudsætningen for en udstrakt grad af delegeret ansvar og medindflydelse i det daglige.

Verner Kristiansen er Chefkonsulent i Dansk Industri

e-mail: vek@di.dk

Lars Meibom er Ledelsesudviklingschef i Dansk Industri

e-mail: lme@di.dk

Lotte Andersen er Samarbejdschef i Dansk Industri

e-mail: loa@di.dk

Abstracts

Between participation and co-determination – new forms of co-operation in municipalities and counties

Steen Navrbjerg

During the last 20 years the public sector has undergone a process of decentralisation. Managers as well as employees are faced with new challenges, and existing systems for co-operation are continuously evaluated and adjusted. In 1996, the central representatives of labour market parties on the municipality level and county level in Denmark agreed to make a framework agreement for a renewed system of cooperation in municipalities and counties – called the MED-agreement. The idea was to replace the existing work councils (called SU-councils) with a more dynamic MED-council. The purpose of the MED-council is to integrate health and safety issues in the discussions on personnel policies and to enhance employee participation and co-determination. The paper presents the most important results of an evaluation of the co-operations system in municipalities and counties. Firstly, the paper briefly presents the research design. Secondly, one of the main barriers for implementation of a new co-determination system, namely different expectations of management and employees, are discussed – along with other barriers for implementation of the new system. Thirdly, the paper shows that though participation and co-determination are enhanced in the traditional as well as the new system, they are more pronounced in the new system. Fourthly, it is shown how management's experience improved deci-

sion-making by involving employee representatives, the point here being that maybe the most important changes regarding co-determinations (and management prerogative) is taking place in informal discussion locally. Fifthly, the role of the health and safety representatives in a new combined system is discussed, since not least their enhanced co-influence has been an important factor for all parties in implementing a new system. Finally, the paper discusses management's mixed feeling about union representatives in co-operative councils. On one side, management principally finds it wrong that 'outsiders' should attend co-operative councils. On the other side, quite a few managers perceive union representatives not only as useful information channels, but also committed decision makers that can act on behalf of the majority of employees.

Employee representatives on firm's supervisory boards – consequences for corporate governance and stakeholder theory

Caspar Rose

Empirically, the paper is based on a major survey on public management and co-operation, carried out in 2003-2004 in municipalities. The survey involved 560 key players in the co-operative system – 280 top managers and 280 combined union members' representatives. 120 in depth interviews in municipalities as well as counties supplemented the survey, shedding light over the complexities of the power exchan-

ge between management and employee representatives.

More than thirty years have passed, since Danish employees was giving a right, enacted by an amendment of the Danish Corporate law, to be elected on the firms supervisory board. During these years, only little attention has been paid to the Danish system, where employees have the right to elect one third of the members of the supervisory board in large firms. In the debate on corporate governance, a central theme is whether management should face a narrow duty of loyalty protecting the interests of shareholders, or alternatively face a broader duty of loyalty, which entails that management should also take into account the interests of various other stakeholders, including the firm's employees.

The Danish code for good corporate governance, entitled the Nørby report criticises indirectly the system of employee representatives, as employees may appear less independent, and as a consequence, less capable of monitoring management efficiently. This article contributes to the debate by showing the results of a new major empirical study, which has been conducted jointly with my colleague Hans Kurt Kvist.

The article presents and motivates 8 hypotheses, which say something about which interests employee board members might take into consideration. The article also contains a brief survey of the relevant literature. Not surprisingly, the results show that employee representatives say that they weight the interests of the employees, as well as trade unions significantly more than the supervisory board as such. However, the study also reveals that employee representatives claim that they care more about the local community, as well as the environment than the board as such. The au-

thor argues that statutory employee representation in corporate boards may serve as a sound counterweight to the recent years' strong attention towards the notion of shareholder value by Danish listed firms.

Employee Participation Legitimized by Knowledge

Berit Moltu

This article discusses challenges connected to employees participation and empowerment by the use of ideas from the management concept of Business Process Reengineering (BPR) in an organisational change effort in the oil company "Norwestoil". By following the controversies connected to participation we see different forms of participation and non-participation take place. These forms are created by a network of different actors, artefacts (as BPR and CI (continuous improvement)), different interests and different forms of legitimating, which all together creates an organisational space of actions for participation. The traditionally hegemonic ways of legitimating participation have been 1) to improve democracy and 2) the use of participation to improve productivity and increase efficiency in a workplace. In this case we see a new turn, a new way to legitimate participation or the lack of participation by the use of knowledge as an argument. In addition, we see new actors, especially management consultants, who contribute to increase the organisational space of actions for participation. We also see more of different forms of direct participations of employees in addition to the traditional two parties: management and trade unions.

Psychosocial work environment improvement through involvement

Peter Hasle & Niels Møller

The slaughterhouse industry in Denmark is known for strong structural rationalization, a Tayloristic work organization, poor industrial relations with frequent strikes, and a hazardous work environment with a high frequency of accidents, repetitive strain injuries, and lower back pain. However, three slaughterhouses in Denmark display large differences on labour statistics compared to all other companies in the industry. They have a sickness absenteeism and labour turnover that are much lower than all other slaughterhouses, and for the last few years no strikes have occurred. These three slaughterhouses were studied in order to identify the reasons for the good results.

The analysis of the case studies of the three slaughterhouses in question revealed that they have moved from a culture based on conflicts and opposing interest to development of social capital based on trust and respect of each other. Development of trust between production managers and shop stewards was a key to the new situation, and it turned out that over a period of five to ten years the production manager and the shop steward have invested in social capital that was used in the develop-

ment of a kind of joint management of the slaughterhouses. That happened without jeopardizing the production manager as the person with the final management responsibility and the shop steward as the representative of the workers.

The production manager and shop steward team also succeeded in dissemination of the new trust based culture to the whole company. It was based on involvement of both first line managers and employees in development of the new collaborative culture. The involvement has resulted in a better psychosocial work environment resulting in the positive statistics on low absenteeism, labour turnover and strike frequency.

Paradoxically, the former conflict culture and the opposing stronghold of the two parties could be considered the basis for the joint development. Both parties respected each other's as powerful adversaries, and they knew very well that it would not be possible to initiate a new positive development without full consent from the other party. It could therefore be more difficult in other industries with a weaker powerbase for the workers to develop the same level of the social capital. In such cases it is more likely that the management have the full control of the development without involving the workers. They may be left out in the cold with passivity as the result.

Anmeldelser

Sissel C. Trygstad:

Fra rettighet til nytte? Det kommunale bedriftsdemokratiet møter New Public Management

Doktoravhandling ved NTNU, 2004: 135, Trondheim, 320 s., ISBN 82-471-6495-7 (trykt udgave), ISBN 82-471-6494-9 (elektronisk udgave)

Afhandlingens/bogens hovedproblemstilling er, om forudsætningerne for bedriftsdemokrati er ændret i norske kommuner efter indførelsen af en ny kommunelov i 1992. Kommuneloven introducerede lovreguleret repræsentation for de ansattes tillidsrepræsentanter i kommunernes administrationsudvalg. Dette indebærer en lovfæstelse af den traditionelle skandinaviske samarbejdsmodel, men samtidig åbnede loven op for et stærkere indslag af New Public Management (NPM) i ledelsen af de norske kommuner. Spændingen mellem indflydelse for de ansatte og signaler om tydeligere og stærkere ledelse er et gennemgående tema for afhandlingens analyser.

Bogen rummer foruden en indledning ti kapitler. De fire første kapitler fungerer ifølge forfatteren som et "bakteppe" for analyserne. I kapitel 1 præsenteres teori med henblik på en forståelse af de samfundsmæssige ændringer, der præger nutiden, og i særlig grad introduceres forskellige varianter af ny-institutionel teori. I kapitel 2 præsenteres medindflydelsens historie i Norge, mens kapitel 3 ser på NPM som fænomen med vægten lagt på delegering af ansvar, decentralisering, kvalitet, myndiggørelse og fleksibilitet. Specielt bliver der fokuseret på, om de kollektive og repræsentative former for medindflydelse 'forvitrer' som følge af individualisering af relationen mellem arbejdsgiver og arbejdstagere, hvilket vil tendere mod at øge arbejdsgivernes magt. I kapitel 3 præsenteres endvidere

afhandlingens hovedproblemstillinger. Kapitel 4 omhandler designet for de empiriske undersøgelser baseret på spørgeskema og interview, og de seks kommuner, der indgår i undersøgelsen, præsenteres nærmere.

I kapitlerne 5-9 gennemgås afhandlingens empiri. Temaet for kapitel 5 er, om de nye administrationsudvalg har styrket arbejdstagernes stilling i kommunerne. Kapitel 6 analyserer andre, mere decentrale fora, hvor tillidsrepræsentanter og kommunale ledere mødes. Kapitel 7 fokuserer på begrundelser for fagforeningsmedlemskab: Hvorfor vælger nogle at organisere sig, mens et mindretal lader være? Kapitel 8 drejer sig om, hvordan de ansatte opfatter henholdsvis tillidsrepræsentanterne og lederne i kommunerne, og undersøger graden af tillid mellem de ansatte og lederne. Endelig går kapitel 9 nærmere ind på det fundament, som medindflydelsen i det kommunale arbejdsliv hviler på, herunder hvor stor tilslutning, der er til henholdsvis et nyttigheds- og et rettighedsrationale. Der er også i dette kapitel, man finder de skarpeste analyser af de mekanismer, som NPM aktiverer – bl.a. den individuelle 'empowerment' – og som tenderer mod at undergrave den repræsentative medindflydelse.

Alle empirikapitlerne starter med en præsentation af de spørgsmål, som tages op i kapitlet, hvorefter relevant litteratur bringes på bane og diskuteres, inden selve analyserne gennemgås. Der præsenteres såvel kvalitativt som kvantitativt materiale til belysning af de centrale problemstillinger. Kapitel 10 rummer bogens opsummerende konklusioner samt perspektiverer resultaterne. Selvom de kvantitative analyser, der sammenligner NPM-kommuner med mere traditionelle kommuner, ikke er i stand til at påvise umiskendelige forskelle i bedriftsdemokrati og arbejdsforhold mere bredt, argumenteres der især ud fra kvalitative analyser og teori for, at

NPM udgør en markant udfordring for demokratiet på arbejdspladsen. Især den mere individualiserede tilgang til de ansatte forventes at sætte sig tydeligere spor på lidt længere sigt, men samtidig peges der på, at der synes at være et vist modstandspotentiale mod de NPM-inspirerede måder at organisere arbejdet på.

Bogen giver et solidt overblik over det undersøgte felt og etablerer en produktiv dialog mellem teori og empiri. Hele arbejdet er kritisk og reflekteret, og undervejs i afhandlingen er der mange interessante fund og analyser. Der opnås interessant ny viden om spændingerne mellem arbejdspladsdemokratiet og New Public Management, og – blandt andet i konfrontation med stærke myter, eksempelvis om fagforeningernes (snarlige) død – når analyserne frem til nuancerede vurderinger af de aktuelle udviklingstendenser.

Bogen forholder sig – både i sit udgangspunkt og i sine vurderinger og diskussioner af de empiriske fund – på kvalificeret vis til den internationale litteratur, begrebsdannelse og diskurs om de ansattes medindflydelse på virksomhedsniveau. Ligeledes inddrages den specifikke norske tradition for medindflydelse (som i mangt og meget ligner den danske), og tidligere norske undersøgelser på området præsenteres.

Vægten ligger især på den indirekte, repræsentative medindflydelse eller deltagelse, men også den direkte medarbejderdeltagelse tematiseres, og mulige forskydninger mellem den indirekte og direkte deltagelse er en af afhandlingens centrale problemstillinger. Afhandlingen indeholder dog ikke nogen systematisk gennemgang af formerne for og omfanget af direkte medarbejderdeltagelse i de undersøgte kommuner. Det annonceres (s. 13), at kapitel 7 og 8 skal kaste lys på forholdet mellem direkte og indirekte medvirken, men kapitel 7 drejer sig faktisk om noget andet, nemlig graden af tilslutning til den kollektive, repræsentative medvirken, og kapitel 8 behandler kun problematikken på en meget indirekte måde. Alligevel når afhandlingen i kapitel 9 frem til en meget interessant og nuanceret

analyse af, hvordan mekanismer i 'empowerment'/direkte deltagelse må forventes at medvirke til en undergravning af det repræsentative bedriftsdemokrati. Det må pointeres, at denne analyse primært bygger på teoretiske og logiske ræsonnementer, og kun i meget begrænset grad på fund fra den empiriske undersøgelse. Dette skyldes, at det design, der er valgt for den empiriske undersøgelse, ganske enkelt ikke producerer informationer, der giver viden om udviklingen af forskellige former for direkte deltagelse (som fx team-organiseret arbejde, delegering af ansvar o.l.).

Et empirisk fund, som er ganske klart, men som går på tværs af opdelingen i traditionelle og NPM-kommuner – nemlig at de ansatte ønsker mere indflydelse til sig selv og nærmeste leder, men mindre indflydelse til topledelsen – kunne være udfoldet mere. Sammenholdt med den fortsatte opbakning bag tillidsrepræsentanterne synes der her hos de ansatte at være basis for en model, som hverken er den traditionelle eller NPM, og hvor direkte versus indirekte medindflydelse ikke ses som et 'enten-eller', men et 'både-og'. Netop fordi bedriftsdemokrati forstået som de traditionelle former for kollektiv medindflydelse placeres som modpol til NPM, havde det været relevant at diskutere potentialerne for en 'tredje vej'.

På visse punkter forekommer afhandlingen problematisk, når det drejer sig om 'oversættelsen' fra de teoretiske diskurser til den konkrete indsamling og behandling af empiri, og et smalere og mere fokuseret design for de empiriske undersøgelser havde været at foretrække. Alligevel kan bogen absolut anbefales, også til danske læsere, for også i Danmark har New Public Management sat sig tydelige spor i den offentlige sektor med konsekvenser for arbejdsmiljø og medindflydelse.

Anmeldt af **Herman Knudsen**, lektor ved Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, Aalborg Universitet
e-mail: hk@plan.aau.dk

Lotte Bloksgaard og Stine Brock Faber:

Køn på arbejde. En kvalitativ undersøgelse af mandlige sygeplejerskers og kvindelige politibetjentes arbejdsliv.

Aalborg, Aalborg Universitetsforlag 2004, 125 s.
ISBN 87-7307-731-3

Bogen er en redigeret udgave af forfatterne speciale. Den bygger på et komparativt case-studie blandt mandlige sygeplejersker og kvindelige politibetjente, som fortsat udgør en minoritet inden for deres fag, hvor det oven i købet stadig er relativt nyt med det andet køn. Bogens formål er at belyse, hvordan køn og kønsstereotyper stadig har betydning på arbejdsmarkedet, og hvordan det er forbundet med forskellige vilkår for hhv. mænd og kvinder at indtræde på "det andet køns" arbejdsmarked. Der er foretaget kvalitative interviews med 8 mænd og 8 kvinder med forskellig alder og geografi.

Bogen belyser tre synsvinkler på kønsminoriteternes vilkår: det numeriske aspekt, det normative aspekt og hvordan kønsidentitet påvirkes af at være en minoritet. Med udgangspunkt i den amerikanske sociolog Rosabeth Moss Kanter diskuteres, om de problemer kvinder møder på mandedominerede arbejdspladser, primært skyldes, at de er en numerisk minoritet, og om mænd således møder de samme problemer på en kvindedomineret arbejdsplads. Andre sociologer bl.a. Joan Acker bruges til at analysere den betydning, organisationsstrukturens og den samfundsmæssige strukturs kønnetthed har for kvindernes minoritetsstatus. Kvinders arbejde har lavere status end mænds, og derfor har de to køn ikke ens vilkår i en minoritetssituation. En tredje amerikansk sociolog Christine L. Williams lancerer i en undersøgelse af mænd inden for forskellige kvindedefag begrebet glasrulletrappe: at mænds synlighed i en kvindedomineret organisation fører til, at de bliver båret frem af forventninger om at nå toppen, i modsætning til kvinder, der støder mod glasloftet. Hun finder også, at mænd definerer deres maskulinitet som noget, der er forskelligt fra feminitet, mens det

omvendte ikke er tilfældet. Mænd kan altså føle deres maskulinitet truet ved at søge ind i kvindedefag, mens kvinder ikke på samme måde skal bevise, at de stadig er kvinder, når de træder ind i et mandefag.

Fra begyndelsen bliver det klart, at det tager sig forskelligt ud for mænd og kvinder at indtræde på "det andet køns arbejdsmarked". For nogle kvinder er det en barndomsdrøm at arbejde i politiet, mens det for de øvrige kvinder og alle mændene mere har været et spørgsmål om, at her er der fast arbejde og løn. Mange har kendt til jobbet fra feriejob eller familie, der var beskæftiget inden for faget. Den samfundsmæssige norm om mandearbejdets større værdi frem for kvindearbejdet gør, at kvinderne er blevet anset for seje ved at søge ind til politiet, mens mændene bliver anset for at være feminine, når de søger ind som sygeplejersker. Af samme grund skal kvinderne bevise deres værd når de træder ind på et mandefelt – og således truer maskuliniteten, mens mændenes synlighed er positiv. Som meget forskning viser: mænd bydes velkommen i kvindedefag på grund af deres køn, mens kvinder accepteres på trods af deres køn.

Kønsarbejdsdelingen slår både igennem hos interviewpersonerne selv og hos deres omgivelser. Flere af de interviewede sygeplejersker er ansat på de mere actionprægede afdelinger, som skadestue og intensiv, med teknisk betonedede funktioner eller i psykiatrien og sjældent i den almindelige patientpleje.

Politikvinderne er ved første blik også beskæftiget i kvindespecialer, men det hænger i høj grad sammen med rotationsordningen – at man skal rundt i mange områder og skal have været bestemte steder for at kvalificere sig til et førlederkursus, som en af kvinderne ønsker.

I øvrigt afspejler den generelle kønsarbejdsdeling sig i, at de mandlige sygeplejersker både af patienter og andre faggrupper ofte opfattes som enten læge eller portør med deraf følgende forskellig kompetence. I det tilfælde, hvor overlægen opgraderer den mandlige sygeplejerske til læge, nedgraderes samtidig den kvindelige

læge til sygeplejerske. Politiformen gør, at der ikke på samme måde sker misforståelser ved, at kvinderne f.eks. opfattes som sekretærer, som det sker i andre fag. Men stereotyperne for, hvad der er hhv. kvindeligt og mandligt, trives også internt i politiet, hvor visse arbejdsopgaver ikke gerne besættes med kvinder.

De mandlige sygeplejersker oplever ikke at blive holdt udenfor det sociale fællesskab, at der opstår en gruppesolidaritet kvinderne imellem – de vælger selv at trække sig ind imellem. Flere ønsker at distancere sig fra kvindesnakken og helst finde sammen med andre mænd og tale om de emner, kvinderne ikke er interesseret i. De oplever heller ikke en seksualisering af deres køn, at der bliver fokus på dem som seksuelle væsener. Her er der altså tale om polarisering i modsætning til Kanters begreb om kontrast.

Kontrast er det, kvinderne oplever i politiet. Her er der meget fokus på, om de kan klare mandejargonen. Det er en balance på en knivsæg ikke at blive sur over mændenes (seksualiserede) bemærkninger – i så fald bliver det værre, kunne gå med på jargonen og samtidig ikke selv blive for grov. Her optræder fænomenet gruppesolidaritet: Mændene holder sammen om at “forsvare” det maskuline rum – skal kvinderne være der, skal de tilpasse sig. Derfor er det heller ikke velset, at kvinder danner fællesskaber, de er nødsaget til at klare sig på egen hånd.

Identitet

Både sygepleje og politiarbejde har så stærk en kønsmærkning, at der for både de mandlige sygeplejersker og for politikvinderne pågår et stadig identitetsarbejde i forhold til at være “det andet køn”. For mændenes vedkommende giver det sig f.eks. udtryk i, at nogle omskriver titlen på deres arbejde, hvis de f.eks. er i byen. De er ikke flove over deres arbejde, men titlen har et feminint præg, de ikke har lyst til at fremhæve. Mændene mener selv – og det gør deres kvindelige kolleger også – at de har noget at tilføre sygeplejen, men mener samtidig, at det biologi-

ske køn har betydning – det er bedst med flest kvinder.

Kvinderne forsøger at fastholde deres kønsidentitet v.h.j.a. hår og tøj, enten på jobbet eller i fritiden. Politikvinderne mener som de mandlige sygeplejersker, at de har noget at tilføre faget, samtidig med at de pga. en anden fysik også i visse situationer er nødt til at klare sagen på en anden måde, f.eks. tale en aggressiv mand til ro frem for bare at lægge ham i håndjern.

Levende billeder

Bogen slår endnu engang fast, at det kønsopdelte arbejdsmarked lever i bedste velgående. Og det er svært at komme til livs, så længe kønsstereotyperne lever i os alle både mht. vores billede af, hvilket køn bestemte faggrupper har, og mht. hvad der er “passende” job for kvinder og mænd. At mændene i undersøgelsen tilsyneladende ikke står på glasrulletrappen, overraskede mig positivt – at de har den samme familieprioritering som deres kolleger og koner viser, at der sker forandringer.

Interviewdelen er spændende læsning, her får man et indblik i en verden, hvor aktørerne udvikler individuelle strategier for at mestre vilkårene på “det andets køns” arbejdsmarked. Bloksgaard & Faber bruger især Acker til at analysere de forskelle hhv. mænd og kvinder oplever som minoritet, og Williams til at analysere spændingsfeltet i at udvikle og fastholde en kønsidentitet på en arbejdsplads stærkt præget af en anden kønsmærkning. Dette identitetsarbejde ses som den største udfordring, de mandlige sygeplejersker og de kvindelige politibetjente møder. Konklusionen er, at interviewpersonerne trives, og at det er muligt individuelt at forhandle kønnet. Om det betyder, at de forbliver i faget, fremgår ikke, hvor mit eget arbejde på området viser, at mange mænd i kvindefag ofte søger over i mere økonomisk indbringende dele af faget, og mange kvinder i visse mandefag uddanner sig ud af faget. Til gengæld viser undersøgelsen, at grænserne for, hvad mænd og kvinder kan og bør, flytter sig med tiden. Det har en generelt

afsmittende effekt på hele arbejdsmarkedet, og derfor er bogen spændende læsning.

Anmeldt af **Lene Hansen**, sociolog.
e-mail: lene.bjarke@get2net.dk

Ruth Nielsen:

Gender Equality in European Contract Law.

Forlaget DJØF Publishing, ISBN 87 574 0687 1.

Ruth Niensens bog om ligestilling indenfor kontraktsretten behandler et retsområde, der ligeledes er genstand for et direktivforslag fra Kommissionen. Mens ligestilling inden for arbejdsmarkedet har været et særdeles vigtigt område i Danmark, har der hidtil været markant mindre fokus på ligestillingsaspekter uden for arbejdsmarkedet. Det vil utvivlsomt for mange danske jurister være en nydannelse, at der skulle kunne gøres ligestillingsaspekter gældende, f.eks. inden for den almindelige kontraktsret. I sin bog peger Ruth Nielsen da også (side 19) på, at der ikke findes nogen samling af klager over kønsdiskrimination i EU-medlemsstaterne, og at det derfor er vanskeligt at vurdere problemets omfang, når det gælder ligestilling mellem kønnene indenfor handelen med varer og tjenesteydelser.

Bogen behandler i vidt omfang national ret i enkelte EU-medlemsstater, herunder Tyskland (side 39-43), og i Storbritannien, Norge, Finland, Holland, Irland, Danmark og Belgien (side 43-50). Bogen har således klart fokus på de 'gamle' EU-medlemsstater. Når forfatteren tager initiativ til at gennemgå national ret, forekommer det utilfredsstillende – også bogens titel taget i betragtning – at der f.eks. slet ikke er noget substantielt om retsstillingen i de nye medlemsstater, herunder de østeuropæiske lande.

Kommissionens forslag til direktiv om ligebehandling ved levering af varer og tjenesteydelser gennemgås i detaljer (side 66-69).

Da der endnu ikke er vedtaget EU-regulering af området, hvor der indtil videre kun findes et direktivforslag, og da der – som forfatteren selv påpeger – ikke er nogen statistik over klager, der kan dokumentere, at der er et problem, er det umiddelbart vanskeligt at vurdere, om bogen omhandler et retsområde, der kan få større betydning i praksis. Det er imidlertid vigtigt at hæfte sig ved, at forfatteren (side 20-21) nævner eksempler på diskriminerende fremgangsmåder, nemlig i form af forskelsbehandling på grundlag af køn i forbindelse med finansielle tjenesteydelser, og de medieretlige problemstillinger vedrørende diskriminerende og uværdig afbildning af kvinder.

På baggrund af, at de problemstillinger som bogen vedrører, i hvert fald for danske læsere, må forekomme som nye, vil det formentlig styrke bogens værdi, hvis der ved kommende udgaver foretages en mere emnemæssig og klar opdeling af de forskellige kategorier af problemstillinger, som forfatteren påregner, vil gøre sig gældende. Som værket står nu, er det primært et teoretisk bidrag baseret på et direktivforslag og enkeltstående eksempler fra national ret.

Anmeldt af advokat **Henrik Karl Nielsen**, Norsker & Jacoby Advokater.
e-mail: hkn@norsker-jacoby.dk

Charlotte Baarts & Hanne Fredslund (red.):

Perspektivet – Kvalitativ forskning i arbejdsmiljø og arbejdsliv

Arbejdsmiljøinstituttet 2005. 255 s.

ISBN 87-7904-138-8

Arbejdsmiljøforskning er (stadig?) domineret af kvantitative studier, og derfor er det et prisværdigt initiativ fra Arbejdsmiljøinstituttet at udgive en bog om kvalitativ forskning i arbejdsmiljø og arbejdsliv.

Bogen består af 10 kapitler, og de fleste bidrag har deres inspiration i den antropologiske/

afsmittende effekt på hele arbejdsmarkedet, og derfor er bogen spændende læsning.

Anmeldt af **Lene Hansen**, sociolog.
e-mail: lene.bjarke@get2net.dk

Ruth Nielsen:

Gender Equality in European Contract Law.

Forlaget DJØF Publishing, ISBN 87 574 0687 1.

Ruth Niensens bog om ligestilling indenfor kontraktsretten behandler et retsområde, der ligeledes er genstand for et direktivforslag fra Kommissionen. Mens ligestilling inden for arbejdsmarkedet har været et særdeles vigtigt område i Danmark, har der hidtil været markant mindre fokus på ligestillingsaspekter uden for arbejdsmarkedet. Det vil utvivlsomt for mange danske jurister være en nydannelse, at der skulle kunne gøres ligestillingsaspekter gældende, f.eks. inden for den almindelige kontraktsret. I sin bog peger Ruth Nielsen da også (side 19) på, at der ikke findes nogen samling af klager over kønsdiskrimination i EU-medlemsstaterne, og at det derfor er vanskeligt at vurdere problemets omfang, når det gælder ligestilling mellem kønnene indenfor handelen med varer og tjenesteydelser.

Bogen behandler i vidt omfang national ret i enkelte EU-medlemsstater, herunder Tyskland (side 39-43), og i Storbritannien, Norge, Finland, Holland, Irland, Danmark og Belgien (side 43-50). Bogen har således klart fokus på de 'gamle' EU-medlemsstater. Når forfatteren tager initiativ til at gennemgå national ret, forekommer det utilfredsstillende – også bogens titel taget i betragtning – at der f.eks. slet ikke er noget substantielt om retsstillingen i de nye medlemsstater, herunder de østeuropæiske lande.

Kommissionens forslag til direktiv om ligebehandling ved levering af varer og tjenesteydelser gennemgås i detaljer (side 66-69).

Da der endnu ikke er vedtaget EU-regulering af området, hvor der indtil videre kun findes et direktivforslag, og da der – som forfatteren selv påpeger – ikke er nogen statistik over klager, der kan dokumentere, at der er et problem, er det umiddelbart vanskeligt at vurdere, om bogen omhandler et retsområde, der kan få større betydning i praksis. Det er imidlertid vigtigt at hæfte sig ved, at forfatteren (side 20-21) nævner eksempler på diskriminerende fremgangsmåder, nemlig i form af forskelsbehandling på grundlag af køn i forbindelse med finansielle tjenesteydelser, og de medieretlige problemstillinger vedrørende diskriminerende og uværdig afbildning af kvinder.

På baggrund af, at de problemstillinger som bogen vedrører, i hvert fald for danske læsere, må forekomme som nye, vil det formentlig styrke bogens værdi, hvis der ved kommende udgaver foretages en mere emnemæssig og klar opdeling af de forskellige kategorier af problemstillinger, som forfatteren påregner, vil gøre sig gældende. Som værket står nu, er det primært et teoretisk bidrag baseret på et direktivforslag og enkeltstående eksempler fra national ret.

Anmeldt af advokat **Henrik Karl Nielsen**, Norsker & Jacoby Advokater.
e-mail: hkn@norsker-jacoby.dk

Charlotte Baarts & Hanne Fredslund (red.):

Perspektivet – Kvalitativ forskning i arbejdsmiljø og arbejdsliv

Arbejdsmiljøinstituttet 2005. 255 s.

ISBN 87-7904-138-8

Arbejdsmiljøforskning er (stadig?) domineret af kvantitative studier, og derfor er det et prisværdigt initiativ fra Arbejdsmiljøinstituttet at udgive en bog om kvalitativ forskning i arbejdsmiljø og arbejdsliv.

Bogen består af 10 kapitler, og de fleste bidrag har deres inspiration i den antropologiske/

etnografiske tilgang, men det drejer sig ikke om endnu en metodologi-bog, og gudskelov for det. For hvis det for alvor skal etableres dialog mellem de forskellige forskningsretninger, kan forskelle og eventuelt uenigheder ikke reduceres til et spørgsmål om metoder forstået som *teknikker* til at forstå/ forklare det undersøgte. Langt vigtigere er det at diskutere forskellene i den vidensopfattelse, der ligger til grund for blandt andre ting valg af metode. Og det er ikke mindst i dens afdækning af vidensopfattelse, at bogens styrke ligger. I den henseende er bogens titel velvalgt, for selvom bidragene er ret forskellige, så er det den perspektiviske vidensopfattelse, der forener dem, ikke på trods af, men i kraft af deres forskellighed. Det perspektiviske vidensbidrag er selektivt, men anerkender per definition forskellige fortolkninger af genstandsområdet; det er ikke på jagt efter *sandhed* i ontologisk forstand, men tilsigter i stedet for *rigtighed* af en viden, der ikke eksisterer uden for den kontekst, hvor den er produceret – og forskeren er altid selv en del af denne kontekst – og der viser sig robust ved at give genklang i andre felter end den, den er produceret i (kap. 8).

Det er karakteristisk, at selvom bogens kapitler godt kan deles i baggrundskapitler og empiriske illustrationer, så er der aldrig langt fra teori til empiri; empirien er teoretisk forankret og teorier er empirisk illustrerede. Hermed er bidragene i deres form tro mod det fortløbende selvreflekterende og praksis-forankrede, der iflg. introduktionen er tegn på kvalitet i kvalitativ forskning.

En af bogens underliggende teser er, at arbejdet skal betragtes som en total, social praksis: Dimensioner som bl.a. tavshed, følelser, tid, magt (ord som indgår i fire af kapitlerne), kroppen, ja, selve begrebet (arbejds)miljø, bliver i nogle tilfælde betragtet som værende eksterne til mennesket i arbejde og skal i højere grad medtænkes i studier om arbejdet.

Bettina Hauge skriver for eksempel i hendes bidrag imod den 'analytiske amputation' af de emotionelle felter (s. 96), og man kan generelt læse bogen som et opgør imod amputationen af

nogle mindre rationelle sider i arbejdsmiljø/arbejdsliv analyser.

I introduktionen præsenterer Charlotte Baarts, udover perspektivet som erkendelsesposition, vigtige begreber som er at genfinde – eksplicit eller ej, i de fleste af bogens øvrige bidrag – selvrefleksivitet, feltet (med reference til Bourdieu) som analytisk afgrænsning, forankringen i empirien, det dynamiske spil mellem teori og empiri, og forundringen eller 'tab af selvfølgelighed', som ikke bare baner vej for åbenhed, men også bevirker at vidensbidraget ikke kun besvarer de spørgsmål, samfundet stiller, men også, som udtrykt i 2. kapitel, 'stiller spørgsmål til præmisserne for samfundets spørgsmål ved at stille nye' (s.48).

Der er ikke plads her til at referere alle bogens bidrag; jeg vælger at fokusere på tre af dem, dels fordi de efter min mening er særlig interessante, dels fordi de viser bogens vidde.

I 4. kapitel, 'Processen – en metode til procesevaluering af interventioner', viser forfatterne (Hanne Fredslund og Jesper Strandgaard) ud fra et konkret projekt, hvordan en procesevaluering kan forme sig afhængig af det overordnede perspektiv på organisationen. Et teknisk-rationelt, et humanistisk, et politisk og et løst koblet perspektiv skildres som idealtyper, og det demonstreres overbevisende hvordan hvert perspektiv implicerer bestemte antagelser, temaer, metoder og konklusioner. Kapitlet påviser også, at valg af perspektiv ikke alene afhænger af forskernes forforståelse men også skal bøjes under hensyn til projektets formål og til den empiriske virkelighed. Det analytiske værktøj anvendt i kapitlet kan sagtens overføres til andre projekter end procesevalueringer. Ja, det tydeliggør bl.a. hvor bogens andre bidrag befinder sig – alle (som forventet) langt fra det teknisk-rationelle, de fleste mellem det humanistiske og det løst koblet. Det kapitel adskiller sig, sammen med afslutningen, der gennemgår fem krav til kvalitativ forskning, fra de andre bidrag ved at være langt mere direkte anvendeligt for dem, der beskæftiger sig med anvendt forskning. På den måde kan bogen

fungere både til at besvare gamle spørgsmål og til at stille nye.

6. kapitel. 'Magten – fra viden til væren' er læseværdig selvom man i forvejen kender til Jesper Tynells magtanalyse i et IT firma. Den viser overbevisende ved hjælp af Foucaults magtteori, hvordan Human ressource-strategier ikke kun er tekniske, men også politiske redskaber, der former medarbejdernes selvforståelse på sådan en måde, at de ikke selv har blik for at de bliver subjektiveret til at forstå deres situation 'som et resultat af egne frie valg, der igen er manifestationer af deres individuelle, kontekstafhængige egenskaber' (s. 183). Kapitlet slutter med refleksioner over egen undersøgelse, der heller ikke selv udspiller sig i et politik- og magtfrit rum. Kapitlet er væsentligt ikke bare i sig selv men også fordi magtperspektivet er nedtonet i de fleste andre bidrag.

7. kapitel, 'Tiden – en kvalitativ dimension af virkefeltet', det andet bidrag af Kirsten Hastrup, er fyldt med tankevækkende analyser. Arbejde ses her som 'en social praksis, der ligesom anden praksis forlenes med retning og mening ved hjælp af tiden og et særligt tempo' (s. 195). Bourdieu og de Certeau trækkes frem til at påvise kompleksiteten i arbejdets tid, i arbejdets rum og i den kompetente forvaltning af arbejdet. Den lineære kausale model er også genstand for kritik – for eksempel handler man ikke kun pga. tidligere erfaringer, men også på baggrund af forestillinger om fremtiden – 'fremtiden er en del af årsagen til handlingen' (s. 211).

De andre bidrag er også læseværdige, selvom to kapitler efter anmelderens mening står lidt svagere – kap. 5 kan virke for indforstået, kap. 2 kan virke snørklet – stilen er jo også en væsentlig kvalitet i kvalitativ forskning.

Man kunne godt have ønsket sig mere bredde i de antropologiske bidrag, som udgør mere end halvdelen af bogen, og som i påfaldende grad referer til de samme kilder (Hastrup er citeret op til flere gange i alle disse bidrag). Man er lige ved at føle, man kører i ringe et par steder, og selvom eksempelvis teatrets metafor og illusionen om

fælles interesse (s. 42) har deres åbenlyse forklaringskraft, bliver de materielle vilkår og interessekonflikter, der findes på arbejdspladsen såvel som i samfundet, uvægerlig nedtonet af de lidt for samstemmende perspektiver.

Bortset fra det lille suk er bogen anbefalelsesværdig både for kvalitative forskere, der gerne vil udvide eller forfine deres perspektiv, og for andre forskere og praktikker i arbejdsliv og arbejdsmiljø, der gerne lader sig inspirere af kvalitative tilgange. Den er måske særlig anbefalelsesværdig for dem, der mener, at den kvalitative tilgang blot er et spørgsmål om metodevalg.

Anmeldt af **Fabienne Knudsen**, etnograf, Forskningsenhed for Maritime Medicin, Esbjerg. e-mail fak@fmm.sdu.dk

Sharon C. Bolton:

Emotion Management in the Workplace

Palgrave Macmillan 2005, 200 s. ISBN 033399017X

Bogen er udkommet i lærebogsserien *Management, Work & Organisations*. Bolton er optaget af tre temaer:

1. hvorfor og hvordan er følelser blevet et så vigtigt emne i organisations- og ledelsesstudiet?
2. hvorfor tegnes der et så trist og én-dimensionelt billede af det følelsesmæssige liv i mange organisationsstudier?
3. hvordan kan man tænke følelser i organisation anderledes og mere nuanceret?

Bogen præsenterer en sociologisk tilgang til begrebet følelshåndtering ('emotion management/work'), som særligt har været diskuteret i relation til forskellige former for service- og omsorgsjobs. Arlie Hochschilds *The Managed Heart – Commercialization of Human Feeling* brød vejen for at undersøge, hvordan vi håndterer vores følelser på måder, som foreskrives og præges af arbejdsorganisationen, og hvordan vi anvender forskellige teknikker til at udholde de emotio-

fungere både til at besvare gamle spørgsmål og til at stille nye.

6. kapitel. 'Magten – fra viden til væren' er læseværdig selvom man i forvejen kender til Jesper Tynells magtanalyse i et IT firma. Den viser overbevisende ved hjælp af Foucaults magtteori, hvordan Human resource-strategier ikke kun er tekniske, men også politiske redskaber, der former medarbejdernes selvforståelse på sådan en måde, at de ikke selv har blik for at de bliver subjektiveret til at forstå deres situation 'som et resultat af egne frie valg, der igen er manifestationer af deres individuelle, kontekstafhængige egenskaber' (s. 183). Kapitlet slutter med refleksioner over egen undersøgelse, der heller ikke selv udspiller sig i et politik- og magtfrit rum. Kapitlet er væsentligt ikke bare i sig selv men også fordi magtperspektivet er nedtonet i de fleste andre bidrag.

7. kapitel, 'Tiden – en kvalitativ dimension af virkefeltet', det andet bidrag af Kirsten Hastrup, er fyldt med tankevækkende analyser. Arbejde ses her som 'en social praksis, der ligesom anden praksis forlenes med retning og mening ved hjælp af tiden og et særligt tempo' (s. 195). Bourdieu og de Certeau trækkes frem til at påvise kompleksiteten i arbejdets tid, i arbejdets rum og i den kompetente forvaltning af arbejdet. Den lineære kausale model er også genstand for kritik – for eksempel handler man ikke kun pga. tidligere erfaringer, men også på baggrund af forestillinger om fremtiden – 'fremtiden er en del af årsagen til handlingen' (s. 211).

De andre bidrag er også læseværdige, selvom to kapitler efter anmelderens mening står lidt svagere – kap. 5 kan virke for indforstået, kap. 2 kan virke snørklet – stilen er jo også en væsentlig kvalitet i kvalitativ forskning.

Man kunne godt have ønsket sig mere bredde i de antropologiske bidrag, som udgør mere end halvdelen af bogen, og som i påfaldende grad referer til de samme kilder (Hastrup er citeret op til flere gange i alle disse bidrag). Man er lige ved at føle, man kører i ringe et par steder, og selvom eksempelvis teatrets metafor og illusionen om

fælles interesse (s. 42) har deres åbenlyse forklaringskraft, bliver de materielle vilkår og interessekonflikter, der findes på arbejdspladsen såvel som i samfundet, uvægerlig nedtonet af de lidt for samstemmende perspektiver.

Bortset fra det lille suk er bogen anbefalelsesværdig både for kvalitative forskere, der gerne vil udvide eller forfine deres perspektiv, og for andre forskere og praktikker i arbejdsliv og arbejdsmiljø, der gerne lader sig inspirere af kvalitative tilgange. Den er måske særlig anbefalelsesværdig for dem, der mener, at den kvalitative tilgang blot er et spørgsmål om metodevalg.

Anmeldt af **Fabienne Knudsen**, etnograf, Forskningsenhed for Maritime Medicin, Esbjerg. e-mail fak@fmm.sdu.dk

Sharon C. Bolton:

Emotion Management in the Workplace

Palgrave Macmillan 2005, 200 s. ISBN 033399017X

Bogen er udkommet i lærebogsserien *Management, Work & Organisations*. Bolton er optaget af tre temaer:

1. hvorfor og hvordan er følelser blevet et så vigtigt emne i organisations- og ledelsesstudiet?
2. hvorfor tegnes der et så trist og én-dimensionelt billede af det følelsesmæssige liv i mange organisationsstudier?
3. hvordan kan man tænke følelser i organisation anderledes og mere nuanceret?

Bogen præsenterer en sociologisk tilgang til begrebet følelshåndtering ('emotion management/work'), som særligt har været diskuteret i relation til forskellige former for service- og omsorgsjobs. Arlie Hochschilds *The Managed Heart – Commercialization of Human Feeling* brød vejen for at undersøge, hvordan vi håndterer vores følelser på måder, som foreskrives og præges af arbejdsorganisationen, og hvordan vi anvender forskellige teknikker til at udholde de emotio-

nelle dilemmaer, man udsættes for, når man fx som stewardesse forventes at smile selv til kunden, som opfører sig som en idiot.

Det er denne vej, som Bolton betræder for at udvikle en mere sofistikeret forståelse af, hvordan vi anvender en række forskellige håndteringsformer, når det gælder følelseslivet i vores organisatoriske arbejdsliv. Hun mener ikke, at Hochschilds banebrydende begrebsapparat er tilstrækkeligt til at begribe kompleksiteten i, hvordan vi håndterer følelser i arbejdslivet. Bolton har fat i noget centralt her, og jeg gør derfor mest ud af Boltons forsøg på at tænke følelser i organisation mere nuanceret i denne anmeldelse.

Problemet med hidtidig teori er ifølge Bolton, at den har været for snæver. Man har haft en tendens til kun at se medarbejderne som mere eller mindre passive ofre for organisationens normative følelsesregulering. Bolton trækker teoretisk især på Goffman og Labour Process Analysis for at vise, hvordan vi som aktører er multifacetterede emotionsforvaltere. For Bolton er det afgørende, at vi som medarbejdere har mange færdigheder i at håndtere vores følelser i arbejdslivet, og at der er mange sprækker i organisationernes normative regulering af vort følelsesliv. For at komme ud over ensidigheden i den

dominerende forståelse inden for forskningen introducerer og eksemplificerer Bolton en typologi over håndteringsformer, som alle gør sig gældende i arbejdslivet:

Den *pekuniære* håndtering af følelser forklarer næsten sig selv. Den handler om at fremstille et bestemt udtryk ('display rules'), fx smile til kunden uden at man nødvendigvis bekymrer sig om at føle den følelse, man udtrykker. At smile til kunden fordres af en 'følelsesregel', som hører med til jobbet.

Den *foreskrevne* håndteringsmåde kan også rumme den instrumentelle motivering, lige som den pekuniære håndteringsform, men har potentialet til at være langt mere kompleks. For eksempel kan en bestemt følelsesregel være knyttet til social status, hvilket fx kan komme til udtryk hos lægen, som behersker egne følelser for at fremstå i overensstemmelse med det officielle billede af den rolige, professionelle læge.

Præsenterende og *menneskevenlig* håndtering af følelser er to former, der begge funderer sig på bredere sociale følelsesregler. Disse håndteringsformer knytter sig til bevarelsen af den generelle 'interaktionsorden' (Goffman) gennem hvilken vi udøver ritualer, hvorved vi viser hinanden agtelse og respekt og oplever en form for ontologisk tryghed. Bolton pointerer, at organisatio-

Typologi over måder at håndtere følelser på i arbejdslivet (Bolton 2005, 93)

	Pekuniær (pecuniary)	Foreskrevet (prescriptive)	Præsenterende (presentational)	Menneskevenlig (philanthropic)
Følelsesregler	Kommercielle	Professionelle Organisatoriske	Sociale	Sociale
Forbundne motivationsforhold	Instrumentelle	Altruisme Status Instrumentelle	Ontologisk sikkerhed	Gave
Performance/ Opførsel	Kynisk indvilligelse	Kynisk/oprigtig Samtykke/ engagement	Oprigtig/kynisk Engagement/ Samtykke	Oprigtig Engagement
Identitet	Pånødet/Selv	Professionelt/Selv	Selv	Selv
Konsekvenser	Alienation Modsigelse Konflikt Modstand	Professionel identitet Modsigelse	Stabilitet	Stabilitet Tilfredsstillelse

nen ikke definerer hele den emotionelle virkelighed for os. Når vi er på arbejde, lever vi også efter sociale 'følelsesregler', hvilket fx kommer til udtryk, når man taler uformelt sammen med kolleger og måske gennem denne form for samvær bearbejder de forskellige former for stress, som de organisatoriske følelsesregler kan afstedkomme.

Og den *menneskevenlige* håndtering af følelser viser også, hvordan det er muligt at give lidt ekstra ud over det, som organisationen eller professionen foreskriver en at yde emotionelt set. Bolton inddrager her Hochschilds begreb om 'taknemmelighedens økonomi', som handler om, at vi kan udtrykke følelser som modtages som 'gaver', og som er med til skabe og fastholde en fornemmelse af ens selv og relation præget af udveksling. Hvor Hochschild så 'emotion work' i form af emotionel gaveudveksling (fx at udtrykke taknemmelighed) som hørende udelukkende til privatlivet, så fremhæver Bolton, at det også finder sted i arbejdslivet.

Et vigtigt element i denne typologi er inddragelsen af motivationer for de forskellige måder, vi håndterer følelser på. Vi må forstå, hvad der motiverer organisatoriske aktører til at praktisere følelsesregler på bestemte måder. Uden denne motivationsdimension tegner vi kun et overfladisk billede af arbejdslivet.

Bogen rummer mange interessante pointer og bringer teorien flere skridt videre. Dog er Bolton noget ensidig i sin læsning af den litteratur, der ser på følelser i arbejdslivet. Flere af de bøger,

som Stephen Fineman og Neal Ashkanasy har redigeret, handler eksempelvis om meget andet end at ansatte er fuldstændig normativt reguleret følelsesmæssigt set. Det kan også undre, at Bolton gør så meget ud af at fremhæve den menneskelige aktør som vidende og reflektiv. Giddens, Bourdieu og megen anden socialteori har vel ikke levet helt forgæves. Mere principielt vil jeg indvende, at jeg opfatter Boltons forståelse af emotionssociologien som uhensigtsmæssigt smal, når hun argumenterer for, at emotionssociologien skal fokusere på 'følelsers offentlige ansigt' (s. 69). Men sociologien kan også sige en del om, hvordan sociale strukturer indvirker på, hvordan vi erfarer følelser, som ikke nødvendigvis udtrykkes i offentlighedens verden. Ønsker man således en bredere gennemgang af emotionssociologien end Boltons, vil jeg henvise til *The Sociology of Emotions* (Turner & Stets 2005) eller undertegnede *Feelings of Power and the Power of Feelings: Handling Emotion in Organisational Change* (Poder 2004, kap. 3).

Summa Summarum: bogen er et vigtigt redskab til sociologisk at forstå, hvordan følelser håndteres på ulige måder. Og bogens betydning øges, da flere og flere jobs i dag kræver, at medarbejderen kan håndtere sine følelser på bestemte måder.

Anmeldt af **Poul Poder**, Adjunkt, Sociologisk Institut, Københavns Universitet
e-mail: poder@sociology.ku.dk