

Uklare roller og medarbejderdeltagelse - om ledelse og selvstyrende grupper

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.

I denne artikel diskuteres fænomenet rolleklarhed nærmere, der argumenteres for forskellige mulige årsager, eksempler fra virksomheden Comtech analyseres og forslag til forbedringer præsenteres. Ud fra den antagelse, at medarbejderdeltagelse og selvstyrende grupper etc. frigør en række følelser, der var bundet i strukturen i de mere traditionelle organisationer, demonstreres det, hvordan den postmoderne organisation stiller særlige krav til psykologisk kompetence hos ledere og medarbejdere.

I. OM KLARE OG UKLARE ROLLER

En rolle kan defineres som det sæt af forventninger, der rettes til en bestemt position i en organisation (et socialt system, en gruppe, et samfund etc.), og/eller som en organisations udmøntning af dens hovedopgave til individuelle opgaver. Roller kan være politibetjent, leder, medarbejder, koordinator, tilbagemelder osv. Rollen kan ses som det grænseområde, hvor den enkelte person og organisationen mødes. 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 måden, hvorpå han udfylder sin rolle.

Rolleklarhed er således uklare forventninger eller uklar beskrivelse af den enkelte medarbejders opgaver, beslutningskompetence og ansvar i organisationen. Selv om rolleklarhed fører 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. Der er tænkt det, der skal tænkes, og disse tanker er indlagt i teknologi og manualer. I den anden ende af skalaen har vi den helt uklare rolle, hvor ingen ved, hvad der skal gøres, hvem der bestemmer over hvad, hvem der er en del af gruppen og hvem der ikke er - og hvis der er noget, der skal være færdigt, så er der heller ingen der ved hvornår. Og selv om dette ekstrem rimeligvis ikke har nogen gang på jorden så signalerer modstillingen, at det optimale hverken er klare eller uklare roller, men derimod passende klare roller, og at det problem, der skal løses eller reduceres, er belastende uklare roller eller dysfunktionel rolleklarhed.

UKLARE ROLLER SOM FRIHED

Den i undersøgelsen diagnosticerede rolleklarhed kan forstås i et historisk perspektiv. I den traditionelle Weber/Taylor'ske organisation var rollerne klare. Den enkelte medarbejder refererede til én arbejdsleder og selve arbejdet var struktureret efter princippet 'den eneste rigtige måde'. Følelser og personlighed 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 (jf. Hirschhorn 2003).

Siden Anden Verdenskrig er der udviklet mange ideer til mere fleksible organisationer, hvor medarbejderne kunne få indflydelse, komme

¹ Ved brug af AMIs mellemlange spørgeskema angående det psykiske arbejdsmiljø, Arbejdsmiljøinstituttet 2004.

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 uflexible 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 omkring gruppe- over for 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, men ofte må håndteres løbende i selve arbejdsprocessernes sociale og psykologiske forløb. Dvs. hvor forskelle i autoritet, kompetence og interesser før overvejende var problemer, der kunne løses formelt, er de i dag blevet mere psykologiske og sociale, og følelser vil ofte være vigtige data i udredningsarbejdet (Hirschhorn og Gilmore 1992).

Generelt betragtet er belastende rolleklarhed den negative oplevelse af det fleksible arbejde og den fleksible organisation. Det fleksible arbejde er overvejende blevet beskrevet positivt som spændende og udviklende, men man har ikke givet det nok opmærksomhed, at spændende og udviklende arbejde 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, være afhængig af andre, hvis arbejde man ikke kan kontrollere 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.

Isoleret betragtet kan det således se ud, som om den bedste måde at løse problemet med rolleklarhed var at vende tilbage til de

Weber/Taylor'ske modeller for arbejdsorganisation. De såkaldte McDonaldiserede (Ritzer 2000) virksomheder har da også tilsluttet sig denne metode. I nogle brancher har man held med at drive virksomheder, hvor rollerne er klare, al arbejdet fra produktion til salg beskrevet i manualer og produkterne er standardiserede og genkendelige fra by til by og fra land til land. Der behøver ikke at være noget galt i dette. Det kan være at nogle medarbejdere trives bedst i sådanne organisationer og måske foretrækker at realisere sig selv uden for lønarbejdets rammer. Metoden fungerer imidlertid ikke inden for mere innovative brancher eller i virksomheder, hvor medarbejderne interesserer sig for et udviklende arbejdsliv.

Generelt skyldes rolleklarhed således de nye organisationsformer. Man kan her hævde, at den belastning, der kommer af rolleklarheden i de (post-)moderne organisationer, er den pris som man må betale, hvis man vil have et mere spændende arbejde. Det arbejde, man kan gøre for at mindske denne belastning, består derfor i at træne ledere og medarbejdere i at cope med uklarhederne.

ROLLEKLARHED SOM FORSVARMEKANISME

Spørgsmålet er imidlertid, om virksomhederne har fundet et passende niveau for rolleklarhed. Om ikke spørgeskemaundersøgelserne antyder, at uklarheden er større end nødvendigt. Som tidligere nævnt kan man ikke sige, at klarhed eller uklarhed i sig selv er positive eller negative værdier. Et passende niveau for rolleklarhed fremmer kreativitet, samarbejde, effektivitet, åbenhed, trivsel etc. og hæmmer mistro, paranoia, lukkethed, sladder etc.

Under alle omstændigheder kan rolleklarhed fungere som en psykologisk forsvarsmekanisme. Uklarhed kan undertiden foretrækkes, hvis det klarhed bringer for dagen er ubehageligt eller skræmmende. Man kan således fremsætte den hypotese, at unødvendigt uklare roller fungerer som et forsvar mod at se provokerende dele af virkeligheden i øjnene.

Forsvarsmekanismer er ubevidste aktioner, der tjener til at fjerne eller reducere angst. Hver gang en person eller en gruppe møder en opgave,

opstår der angst. Meget angst er skræmmende, tilpas angst er stimulerende (spændende) og for lidt angst er søvndyssende. Angstniveauet bestemmes både af opgaven og af personen (gruppen). Hvad nogen finder spændende, opleves skræmmende af andre og søvndyssende af andre igen. Hvis angstniveauet er passende, ser personen eller gruppen udfordringen i øjnene og går løs på opgaven. Hvis angstniveauet er for højt aktiveres forsvarsmekanismer af den ubevidste del af jeget.

Forsvarsmekanismer fjerner eller reducerer angsten. Forsvaret ændrer personens eller gruppens opfattelse af virkeligheden. I organisationer betyder dette, at man taber hovedopgaven af syne og ikke længere oplever og har kontakt med de andre som hele personer. Når en organisation er under pres, øges angstniveauet og tilbøjeligheden til at bruge forsvarsmekanismer forstærkes. Et hyppigt anvendt forsvar er at reducere komplekse situationer med hele mennesker (helobjekter) til (for)enkelt situationer befolket med 'de onde' og 'de gode' (delobjekter). Man projicerer alt det onde over i ledelsen eller indkøbsafdelingen og beholder selv alt det gode. Det gode ved forsvarsmekanismer er, at de reducerer angsten, det dårlige er, at éns realitetsopfattelse bliver forringet. Når man kun kan se de dårlige egenskaber hos ledelsen og kun de gode hos sig selv, så mister man muligheden for at bruge ledelsens gode egenskaber og muligheden for at forholde sig til egne fejl og mangler. Jo dårligere éns realitetsopfattelse er, jo mindre kvalificerede bliver éns handlinger. Jo dårligere éns handlinger bliver, jo mere angst opstår der, og jo mere forsvar aktiveres. Forsvarsmekanismer starter onde cirkler.

Hvis man er usikker på sig selv og sin indsats i en organisation og så opdager, at en af de andre præsterer virkelig dårligt, så bliver man lettet og holder op med at tænke over, hvad grunden til éns egen usikkerhed kan være. Man projicerer usikkerheden over i den anden og føler sig kompetent. Det er rart at føle sig kompetent, men det ødelægger måske noget i organisationen, at man ikke forholder sig til den andens dårlige præstationer og blot lader det passere for at beskytte sig selv.

Forsvarsmekanismer fungerer som nævnt ubevidst, de opererer i alle, i individer, i grupper og organisationer og de er således en del af

tilværelsen. Det har ingen mening at kritisere folk for at bruge dem. Det er derimod vigtigt at undersøge, hvilke forestillinger man har om hinanden og om arbejdet, og derigennem få øje på forsvaret og i fællesskab konfrontere de forhold, der gav anledning til det. Gennem sådanne fælles undersøgelses- og refleksionsprocesser kan forsvaret opløses, gruppen kan igen komme i kontakt med hovedopgaven og kontakten kan igen foregå mellem hele personer.

Et udbredt forsvar i organisationer består i at få organisationen til at ligne (overføring) en familie med børn og onde eller gode forældrefigurer. Der kan være et strejf af hygge over dette, men i det lange løb ødelægger det effektivitet og arbejdsglæde. Det er irriterende at blive behandlet som et barn, der ikke kan have ansvar for noget, og det er anstrengende at blive set som den strenge far, hvis man hellere vil arbejde sammen med voksne og modne mennesker, der kan tænke selv og tage ansvar.

Hirschhorn og Gilmore (1992) har inddelt de relationer, hvori de uklare roller kan opstå, i fire delområder: 1. autoritetsrelationer, 2. opgaverelationer, 3. politiske relationer og 4. identitetsrelationer.

1. Autoritetsrelationer handler om, hvem der bestemmer, og hvem der har ansvar. En moderne medarbejder skal turde udfordre sin(e) leder(e) og en moderne leder skal kunne lytte til medarbejderne. Men man skal også vide, hvem der har ansvar for hvad, og hvem der bestemmer.

Ved uklarhed omkring autoritetsrelationer kan man således glæde sig over (evt. også prale lidt med) at have mere magt og indflydelse end man faktisk har. Ledere kan være fristede til at understøtte sådanne uklarheder, hvis de forestiller sig, at det er demotiverende eller vil skabe konflikt, hvis grænserne trækkes klart op. Officielt hygger man sig således med demokrati og medbestemmelse, mens alle hver for sig frygter, at de selv vil blive stillet til ansvar for en opgave eller et stykke arbejde, som de havde overset eller misforstået noget om. Lederne tør ikke være åbne over for medarbejderne og medarbejderne tør ikke udfordre lederne med det

resultat, at ingen tør gribe ind, hvis arbejdet løber af sporet, og ingen tør fremsætte gode ideer af frygt for at blive afvist eller latterliggjort.

2. Opgaverelationer handler om, hvem der gør hvad. I komplekse organisationer er man afhængig af medarbejde og samarbejde med folk og grupper, der laver noget man ikke selv har forstand på og ikke kan kontrollere. Men alle er afhængige af at få alle dele passet sammen i en helhed.

Ved at undgå at tale om forskelle i dygtighed, uddannelse etc. kan man også undgå det ubehag, som man kan forestille sig vil opstå, når det gøres tydeligt, at nogen på nogle områder er mere kompetente end andre. Man hygger sig officielt med illusionen, at alle er lige dygtige og værdifulde for virksomheden, mens medarbejdere og ledere hver for sig går rundt og er irriterede over manglende kompetence og engagement forskellige steder i virksomheden eller er bange for at blive afsløret som inkompetente.

3. Politiske relationer handler om, at der i alle virksomheder, trods den gensidige afhængighed, er forskellige interesser. Forsknings- og udviklingsafdelingen skal have ressourcer til at holde udviklingen på niveau også næste år. Marketingafdelingen skal have produkter, der kan skille sig ud umiddelbart og sælges i de distributionssystemer, der findes. Produktionen skal holde et konkurrencedygtigt omkostningsniveau, mens medarbejderne er interesseret i at beholde deres arbejdspladser.

Det er vigtigt at se disse interesser i øjnene for at kunne skabe vinde-vinde relationer. Ved at undgå at tale om interesseforskelle håber man måske at kunne undgå krav eller konflikter. Officielt er vi én stor familie, mens alle hver for sig udmærket er klar over forskelle i interesser, oplever den eller den afdeling som truet af den nyeste udvikling eller den eller den gruppes betaling som helt urimelig høj/lav.

4. Identitetsrelationer handler om gruppetilhørsforhold og organisationsidentifikation. Glæden ved teamwork og gruppetilhørsforhold må ikke overskygge engagementet i virksomheden som helhed.

Det hjælper ikke noget, at marketing og salg kan sælge hvad det skal være, hvis der ikke bliver produceret noget. Ved at undgå at forholde sig til forholdet mellem grupper og organisation kan man i de enkelte grupper officielt hygge sig med at være helt anderledes gode og dygtige end den og den gruppe, mens man hver især måske nok er klar over, at det er en stakket frist, inden gruppens produktion er udkonkurreret af oversøiske arbejdspladser.

Rolleklarhed kan således bruges som fælles forsvarsmekanisme mod at se realiteten med dens forskelle og konflikter i øjnene, med mere eller mindre alvorlige følger for både effektivitet og arbejdsglæde. Ligesom børnene i moderne skoler, hvor lærerne ikke lægger så meget vægt på at rangordne børnenes præstationer, er fuldstændig klar over, hvem der er nummer 1, 2, 3 osv. i regning, stavning, højdespring etc., så ved medarbejderne i moderne virksomheder også udmærket, hvem der er hurtigst og dygtigst osv. til diverse opgaver. Man er tilbageholdende med at tale om det, fordi man nødt vil såre nogen. Der er således to virkeligheder i spil: en officiel og sprogbaseret og en uofficiel baseret på mere eller mindre tavs viden.

Når rollerne er "passende klare", opleves uklarheden som muligheder, som et projektivt rum (Visholm 1993), hvori gode ideer og kreative løsninger kan opfindes og udvikles. Når rollerne er for uklare, bliver de et projektivt rum for mere eller mindre paranoide fantasier.

I organisationer, hvor rollerne er for uklare og ønsker om afklaring ikke kan formuleres, spaltes det organisatoriske liv i en officiel illusorisk konsensuskultur og en uofficiel kultur af gensidig mistænksomhed, passiv aggression, devaluering af andre, brug af syndebukke, følelser af inkompetence, foragt etc.

II. UKLARE ROLLER OG SELVSTYRENDE GRUPPER

I virksomheder med selv- eller medstyrende grupper, team- eller projektorganisation er rolleklarhed en hyppigt forekommende foreteelse. Her er det især autoritetsrelationerne, der giver vanskeligheder. Overgangen fra traditionelle hierarkier til organisationsformer med

medarbejderindflydelse og teamorganisering sætter en række psykologiske processer i spil, der kaster lys over psykodynamikken i begge systemer.

PSYKODYNAMISKE PROCESSER I HIERARKIER

I et traditionelt hierarkisk system refererer hver enkelt medarbejder til lederen, f.eks. værktørføreren, der igen refererer til produktionslederen, der igen refererer 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 over for autoriteten. Lederen er autoriseret til at træffe beslutninger vedrørende arbejdet, og medarbejderne er ansat til at rette sig efter disse beslutninger.

Polarisering mellem leder og medarbejdere

Forholdet mellem leder og medarbejdere er som regel polariseret. Der opstår ofte en collusion (Sievers 1994, pg. 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 lederen leder og arbejderne arbejder og samtidig at arbejderne absolut ikke leder og lederen absolut ikke arbejder. At lederen som regel er medarbejder (lønmottager) og faktisk bestiller noget, det taler man ikke om, ligesom de ledelsestiltag, som medarbejderne udfører, ikke benævnes som sådanne. Polarisationen griber ofte om sig, så parterne gensidigt tilskrives hinanden en række dårlige egenskaber, mens de selv tager patent på de gode egenskaber.

Medarbejdernes indestængte vrede

Fra medarbejderside opleves denne rollefordeling som en tvangsinfantilisering (Sievers 1994, ibid.). 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 (jf. Bion 1993). Man længes efter den gode leder, som har omsorg for medarbejderen og kunne forvandle arbejdspladsen til et varmt og lykkeligt sted. Da denne i sagens 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: enten med 1) depression, hvor vreden vendes indad mod én 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. Fælles for alle tre reaktioner er, at de hæmmer produktiviteten og ødelægger arbejdspladsen.

Lederens reaktion

Disse reaktioner gør det ikke let at være leder. Man kommer let til at opfatte medarbejderne som umulige unger, bliver angst for at blive angrebet og miste kontrollen, føler sig afhængig og udleveret til medarbejderne, som det var meningen man skulle lede. Som forsvar mod disse afmagtsfølelser begynder man 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 efterhånden presser hinanden til at ligne deres værste forestillinger om hinanden.

Gode relationer på samme niveau

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, lige så ordentlige, varme og gedigne tager medarbejderne sig ud for hinanden. Vi hernede på gulvet er i det mindste ordentlige mennesker og ved, hvad sammenhold er. Tilsvarende hygger lederen og hans kolleger sig 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.

Blokerede udviklingsmuligheder

I dette system er der således ikke længere nogen hele mennesker til stede - der er 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 (jf. 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.

Man kan imidlertid udvide forståelsen af disse psykodynamiske processer, hvis man udvider forældre-barn-forholdet til en hel familie. En begrænsning ved den psykoanalytiske forståelse er dens ensidige fokusering på den vertikale dimension i familien og i gruppen, forældre-barn-forholdet og leder-medarbejder-forholdet (Gabriel & Hirschhorn 1999). Forholdet mellem søskende (Mitchell 2003) er ligesom forholdet mellem grupper (Visholm 2004b) i det store og hele overset i psykoanalysen.

Hierarkier og søskenderelationer

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. Mellemlederen kan ikke i denne sammenhæng placeres som barn eller forældre. Mellemlederen er

oprindeligt et medlem af søskendeflokken, der, fordi forældrene ikke kan være til stede i en periode eller er forsvundet for bestandig, har fået en særstilling i familien, har fået og taget en forældrerolle 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. Man kan ikke forestille sig, at der kan være plads til to, og frygter derfor, at den lille nye skal have éns plads. Hvis man ikke lige kan se det for sig, skal man bare, som en kollega fortalte mig, forestille sig, at éns kone kommer hjem med en ny mand, begynder at installere ham i hjemmet og begejstret fortæller én, hvor sjovt det bliver at have en ny i familien, som man kan se fodbold med, hjælpe med at vedligeholde huset og tale med om alt muligt fra sex til biler.

Forældrenes rolle

Traditionelt er farens opgave i familien at forsyne den med de nødvendige ressourcer og beskytte den mod virkeligheden udenfor, mens moren skal kreere et varmt og trygt hjem, hvor fred og lykke hersker (Schwartz 2001). Ifølge Mitchell (2003) forholder faren og moren sig forskelligt til børnene. Begge vil de behandle børnene lige. Faren stiller børnene lige ved at behandle dem ens, idet han hæfter sig ved, at de alle er børn, mens moren stiller børnene lige ved at behandle dem forskelligt, da hun hæfter sig ved, at børnene er forskellige og derfor skal behandles forskelligt, hvis de skal have det lige godt. Det er endvidere morens opgave at sørge for, at børnenes had mod og angst for hinanden modificeres og civiliseres, således at børnene efterhånden kan føle, at der er plads til alle i familien. Farens måde at forholde sig til børnene på skaber på den ene side tryghed på grund af dens umiddelbare retfærdighed, men også angst, fordi børnene behandles som ens, hvorfor den ene kan være lige så god som den anden og de derfor tager sig ud som udskiftelige. Den skaber også mulighed for, at

børnene kan opfatte sig som en gruppe, der har dette at være børn tilfælles. Morens måde at forholde sig til børnene på skaber tryghed, fordi hun lader hvert enkelt barn opfatte sig som unikt og uerstatteligt, men også angst, fordi hendes særbehandling af hver enkelt skaber jalousi og misundelse hos de andre.

En bror eller søster i forældrerollen

Når et medlem af søskendeflokken får en forældrerolle, udløses jalousi og misundelse hos de andre. Man kan måske håbe på, at en søster eller bror i forældrerollen vil betyde, at det nu er en af vore, der bestemmer, så man kan slippe for alle forældrenes restriktioner og få slik morgen, middag og aften og aldrig skulle rydde op eller vaske sig. Men hvis broderen eller søsteren seriøst påtager sig forældrerollen, så føler man sig dobbelt svigtet: både af forældrene, der har forladt én, og af søsteren eller broderen, der har svigtet gruppen og er gået over til fjenden. Man håber inderligt, at de rigtige forældre skal vende tilbage, og hader lige så inderligt erstatningen.

Overføringen på mellemlederen tegner således et billede af 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 billede er tilsyneladende det indre billede hos medarbejderne af den typiske værkfører.

Denne helt igennem onde mellemlederfigur 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.

Med til billedet hører, at medarbejdernes overføringer på mellemleder og topleder kan veksle indbyrdes. Mellemlederen kan blive set som en af vore, der beskytter mod en uretfærdig, virkelighedsfjern og selvoptaget topledelse, der kun bruger organisationen til at fremme egen

karriere uden hensyn til medarbejdere eller langsigtede interesser. Det psykologisk belastende for mellemlederen er at skulle skabe kontakt og forbindelse mellem to lag i organisationen, der er tilbøjelige til at polarisere sig og kræve, at mellemlederen identificerer sig med det ene mod det andet.

PSYKODYNAMISKE PROCESSER I SELVSTYRENDE GRUPPER

I en situation, hvor topledelsen er idealiseret, mellemlederen bliver set som det ondes inkarnation og medarbejderne ser sig selv og hinanden som ordentlige og solide folk, der ved at holde sammen, 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 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 organisationen. Nu er der kun varme følelser og samarbejde, effektivitet og arbejdsglæde tilbage i organisationen.

Den 'onde' værkfører vender tilbage som spøgelse

Det afsløres imidlertid hurtigt, at værkførerens ondskab var projiceret. Det onde var ikke hans 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 gruppedemmemernes fælles anliggende, hvis en medarbejder 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.

Vanskeligheder med at tage ledelse og give følgeskab

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. Beslutninger vil oftest stille gruppemedlemmerne forskelligt, nogen får deres ideer eller arbejdsbetingelser tilgodeset, mens andres ideer ikke bliver brugt eller de får relativt dårligere arbejdsbetingelser. At træffe beslutninger indebærer således et aspekt af aggressivitet. Man skærer noget fra, lukker noget ude, for at satse på det andet. 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 værkerførerrollen, der som beskrevet er den mest forhadte position i systemet. Den der tager initiativ til ledelse, bliver således omgående set som og benævnt som værkerfører, 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 værkerfører 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 eller idé vil sørge for, at ingenting sker.

FORMEL OG UFORMEL LEDELSE

I alle arbejdsorganisationer findes en formel og en uformel struktur. Den formelle struktur udgøres af de procedurer og aftaler, der ligger til grund

for arbejdets organisation og fordeling og af de former for ledelse og autoritetsrelationer, der er etableret. Den uformelle struktur er alle de former for praksis, der ikke er indeholdt i den formelle struktur, men alligevel optræder i systemet. Den formelle struktur kan være meget omfattende og detaljeret eller meget enkel med store muligheder for improvisationer. Der findes ingen virksomheder, hvor der ikke er en formel struktur. I selvstyrende grupper er gruppen den formelle ledelse og alle gruppemedlemmer, der arbejder efter det aftalte koncept for selvstyring, påtager sig således formelle ledelsesfunktioner.

Det er en kendt erfaring, at dette, at arbejde efter reglerne, er en måde, hvorpå man kan få hele systemet til at bryde sammen, selv om man gør lige nøjagtigt det, der er aftalt. At arbejde efter reglerne fungerer således, da man ikke overtræder nogen overenskomster på denne vis, næsten bedre end en strejke. Det er således ikke muligt at løse en opgave uden opbakning fra de uformelle systemer. De uformelle systemer er også arbejdspladsens sociale liv, det sjov man har med hinanden, relationer mellem medarbejdere uden for arbejdstiden, forelskelser, venskaber, men også alle de intriger og konflikter, der opstår når mennesker er sammen.

Jo mere uklar en organisationsstruktur er, uklare roller, uklar ledelse etc., jo mere overlades ledelsen til det uformelle system. Det kan umiddelbart lyde fint at kunne klare tingene på den uformelle facon, uden stive regler og formelle procedurer, og det kan også være både rart og effektivt, når det går godt, men når der opstår problemer, bliver det vanskeligt. Medarbejdere er som nævnt også mennesker. De er forskellige, nogen er søde og flinke, nogen er negative og egoistiske og nogen er søde og flinke nogen gange og sure og selviske andre gange. Medarbejdere skaber også uformelle relationer til hinanden, nogen holder sammen med nogen, andre med andre og nogen er mere isolerede. Medarbejdere har også forskellige interesser, og de interesser, som de har tilfælles, viser sig undertiden at være i indbyrdes konflikt, f.eks. ved nedskæringer, hvor den fælles interesse i at beholde sit job skaber en situation af indbyrdes konkurrence.

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, forføres etc. Den uformelle ledelse er ikke udsat på samme måde.

Den formelle ledelse får sin autoritet fra opgaven, strukturen og rollen. Den uformelle ledelse kan få autoritet fra opgaven, enten i konkurrence med eller som opbakning af den formelle ledelse, men ikke fra strukturen eller rollen. For begge typer af ledelse spiller personligheden imidlertid også en rolle for autoriteten. En formel leder, der kan udfylde sin rolle med sin personlighed, er bedre stillet end én, der har svært ved at agere i en lederrolle. Uformelle ledere må trække på deres personlighed for at få autoritet, men også sociale netværk, følelsesbindinger, opsamling af diffus utilfredshed og ting man har på hinanden spiller en rolle for den uformelle leders autoritet. I organisationer, hvor den uformelle ledelse er rimelig stærk og ikke opgaveorienteret, befinder medarbejderne sig i en meget belastende situation af rolleklarhed: skal man følge opgaveledelsen og lægge sig ud med den uformelle ledelse eller skal man følge den uformelle ledelse og lægge sig ud med opgaveledelsen?

III. MEDSTYR PÅ COMTECH

Hvor spørgeskemaundersøgelser og statistisk analyse forvandler fortællinger, oplevelser og erfaringer til sammenlignelige tal og tabeller og således gør det muligt at kortlægge problemernes art og omfang, der mister man i løbet af denne procedure fornemmelsen af problemernes konkrete psykologiske sammensathed og dermed også muligheden for ideer til deres løsning.

For at få adgang til nogle mere levende erfaringer tog TeKSAM kontakt med virksomheden Comtech, hvor vi (Peter Dragsbæk, CO-industri, Niels Sejersen, Dansk Industri, og forfatteren) fik 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 illustrationer, 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 selvstyrende 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 uløste 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 er der omkring 180 timelønnede medarbejdere, der er opdelt i 20 grupper fordelt på fem skift. De fleste medarbejdere er kvinder. Der er to produktionsledere, der begge er mænd. 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 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 du er værkfører eller hvad?"

Man lægger vægt på, at der ikke er nogen der er mere end andre - især ikke koordinatorene og kvalitetsansvarlige. Janteloven bliver nævnt nogle gange. Man skal ikke tro, at man er noget eller mere end de andre.

Stærke og svage medarbejdere

På den anden side taler alle om de stærke og de svage medarbejdere og om dem, der er midt mellem. Der er, så vidt man kan fornemme, flere slags stærke medarbejdere. Der er dem, der er meget engagerede i medstyr, påtager sig roller som koordinører eller kvalitetsansvarlige og kæmper for, at gruppen skal samles og bestemme, 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 indimellem 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. Der er tilsvarende tre slags svage medarbejdere. Dem, der ikke bryder sig om gruppemøder og synes at medstyr er lidt anstrengende, som ikke tager arbejdet med hjem, men gør hvad der skal gøres - hverken mere eller mindre. Der er dem, der ikke er så hurtige til arbejdet, enten fordi de er nye, ældre eller bare ikke har så let ved det. Endelig er der dem, der ikke har noget særligt socialt netværk og som ikke har nogen indflydelse via deres måde at være på.

Mulighed for personlig udvikling

I interviewgruppen mener man på den ene side, at der altid vil være nogen, der ikke er særlig interesserede i medstyr og som ikke tør stå op og sige noget i gruppen. Det er de medarbejdere, der mest skal have arbejdet overstået, så de kan komme hjem. 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. Det er meget bekræftende for alle, når en medarbejder går i gang med en sådan personlig udvikling og opdager nye evner og sider af sig selv.

Meget kvalificerede medarbejdere

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 nogen ting, som gruppen lægger vægt på at klare uden ledernes indblanding. Gruppens sociale og psykologiske liv anses for gruppens eget, altså privat i forhold til produktionslederne, der dog indimellem kontaktes af enkeltpersoner, der har et eller andet på hjerte.

Tillidsrepræsentanten, der er kvinde, synes at have fået og påtaget sig rollen som den omsorgsfulde side af ledelsen, idet hendes arbejde meget består i at trøste medarbejdere, der er kede af det, eller hjælpe med at udrede konflikter mellem medarbejdere. Hun finder sit arbejde ret psykologisk krævende. Tillidsrepræsentanten tager sig af problemerne i første omgang, trøster dem der græder, forsøger at mægle og reparere på samarbejdet. Når dette ikke er tilstrækkeligt, mobiliseres produktionslederne, der ikke går så meget ind i konflikterne, men flytter folk, hvis en gruppe ikke kan få samarbejdet til at fungere.

Det er tilsyneladende kun de to produktionsledere, der både ses som ledere af medarbejderne og som ser sig selv som ledere. Uden for denne relation foregår der imidlertid en masse ledelse: beslutningstagen, koordinering, kontrol, støtte og konfliktudredning. Ifølge kulturen er der ingen ledere, der udøver denne ledelse, autoriteten er delegeret til grupperne. Følelsesmæssigt oplever alle sig selv som medarbejdere, der er lige, snarere end som ledere, der er lige.

De betegnelser rollerne har fået: koordinator og -ansvarlig, er meget karakteristiske for vanskelighederne med selvstyrende grupper. Begge roller kan ses som lederroller, hvor imidlertid både beslutningskompetence og autoritet er trukket ud. Isoleret betragtet er det underligt, at nogen medarbejdere overhovedet vil påtage sig disse roller. Hvem har lyst til at have ansvar for noget, som man ikke har indflydelse på? Hvordan skal man kunne påtage sig et ansvar for at koordinere noget som helst, hvis man ikke har noget at skulle have sagt over det man skal koordinere?

Spørgsmålet er så, hvorledes ledelse og samarbejde rent faktisk foregår i en organisation med 180 medarbejdere, hvor de to produktionsledere har delegeret den daglige ledelse til de selvstyrende grupper, hvis medlemmer er noget afvisende over for både at tage og give autoritet og ledelse og hvis særlige roller (koordinator og -ansvarlig) er svækket autoritetsmæssigt.

1. Janteloven og selvrealisering

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:

I: - *Er der nogen eksempler på, at en af de mindre talende har fået en særlig rolle?*

Jytte: - *Ja, vi havde en i den P 11 gruppe, som Mette omtalte før.*

I: - *Hvordan gik det?*

Jytte: - *Det gik simpelthen kanon godt. 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. Når hun træder ud af døren her, så kommer arbejdet først igen næste morgen. Men ved at vi fik hende ind i den rolle som koordinator, der lavede hun alligevel op. 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 de virkelig fik lov til at få den støtte og komme op, så ville de også udvikle sig af sig selv og finde ud af, at de faktisk godt kan stå foran en forsamling og sige nogle ting.*

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. At bidrage aktivt til opgavens løsning er selvbekræftende, idet man erfarer, at éns holdninger, meninger og indsats fungerer i virkeligheden. Man føler sig kompetent og får mere mod til at give sin mening til kende.

Ligesom der i interviewgruppen er enighed om, at det er bekræftende for alle at se en kollega vokse med en opgave, så er man også enige 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 rigtigt forstået, at du er overkoordinator i forhold til...*

Ditte: - *Nej, det er ikke sådan. Det er sådan jeg er bange for at folk 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...*

Ditte: - *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, herved i produktionen. Men det sker jo også inde i de enkelte grupper, tror jeg, for der er jo stærke og svage personer, at lige pludselig er rollerne bare fordelt på en anden måde...altså af de stærke, så falder de svage. Altså det er jo som 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.

I: - Men hvem træffer beslutninger? Altså I kan jo ikke være rør alle sammen. Der er nogle, der er nødt til at sige sådan skal det være, eller sådan skal det ikke være.

Mette: - Jo, men det er jo som regel i et samarbejde. Hvis jeg har et eller andet problem, som jeg ikke synes jeg selv lige kan tage en beslutning om eller kan blive enig med gruppen om, at det er det, vi gør. Jamen så må jeg jo gå videre til produktionslederen og sige: "Der er den og den problemstilling, hvordan får vi klaret det?" Så er jeg nødt til at gå videre med det. For jeg kan jo ikke som ene person bare træffe beslutninger på gruppens vegne. Jeg er nødt til at være enig med gruppen om, lidt, at det er sådan, vi gør tingene.

I: - Altså det bedste er, hvis du kan lodde gruppens stemninger og meninger og få det drejet sådan, at man bliver enige?

Mette: - Det vil det jo altid være. Det er jo meningen, at vi skal samarbejde, og det er jo...man samarbejder ikke lige godt, hvis man træffer en beslutning, som måske ikke lige falder i hak hos gruppen, så det er jo...

Lotte: - De, som således engagerer sig og som tør sige noget og sådan, kan godt komme ud for, at nogle gange, når de er med for at hjælpe de andre, at få det til at køre i gruppen og sådan noget, får de den tilbage med, at lige pludselig er der er nogen, der mener, at: "Nå, hun har nok taget en kasket på nu, ikke? Hun tror hun er noget". Hvor det slet ikke er hensigten. Det er kun for at hjælpe, for det er jo ikke...det er ikke alle, som kommer ud med deres meninger og kommer med et eller andet. Og der vil jeg sige, at der kan du så godt lige få den der i ryggen, at "Nå, hun tror sku, hun er noget nu, nu har hun taget kasket på!"

I: - Altså det betyder, at det er én, der prøver, at...der ser ud som om det er en leder, ikke?

Mette: - Ja, ligesom at sætte sig op til at man bestemmer. Hvor jeg vil sige, at meget tit er det jo ikke det, der er hensigten, det er mere for at hjælpe, og hvis der ikke er andre, der er med...så bliver du nogle gange nødt til at gå ind, og så skal du finde en løsning for at du kan komme videre. For hvis ikke der er nogle der gør det, jamen så står vi ligesom i det samme, så står det bare stille.

Interviewgruppen har det tydeligvis vanskeligt med at forholde sig til forskelle og ligheder blandt medarbejderne i medstyr. De er alle lige, de har forskellige roller og samtidig kan man observere en rangorden som i dyreriget. Det synes meget afgørende at benægte, at lederroller findes. 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.

2. 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 og medstyrkonceptet i det hele taget. Og der er personer og undergrupper af stærke personer, der

indimellem 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, og for dem, der ikke er så stærke, er det jo også frygteligt at møde på arbejde hver dag, hvis det er du har fået trådt en af de stærke over tæerne, ikke? Stakkels menneske, vil jeg sige.*

I: - *Fordi så...*

Jytte: - *For der er kvinder jo godt nok hårde ved hinanden, ikke?.*

I: - *Så kører de på dem?*

Jytte: - *Ja, altså der kan komme en stærk person mandag morgen og have en rigtig dårlig morgen. Så kan alle de hernede, jamen de ender jo automatisk med at have en dårlig morgen også. Så kan der være dem, der siger: "Åh, hold nu op" og sådan, og de kan få et hak i tuden, og så er vi alle sammen sure.*

I: - *Hvordan giver man hinanden et hak i tuden?*

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 udenfor.*

Mette: - *For et stykke tid siden oplevede jeg det, at man møder en morgen og så er klar på arbejdet og kommer frem, 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? Altså hvad sætter de gang i, og hvad skal vi andre gå i gang med? Skal vi gå i gang med at starte den store støber op og få linjen til at køre nu, mens de sidder der?" Det har vi nogen gange lidt problemer med derovre, at der er nogle, der tager en beslutning om, at det er sådan, vi gør det. Det kan også være en eller anden arbejdsituation, hvor de beslutter...at tre mennesker bliver enige om, at for fremtiden så gør vi*

sådan og sådan og sådan uden at tage alle med. Og når det er noget, der har med arbejdet at gøre, er vi jo nødt til alle sammen i hvert fald at give vores besyv med, om vi synes, det er o.k., at det er sådan vi arbejder for fremtiden. Og det kan virkelig skabe nogle konflikter. Hvis man er nogle små, der ligesom...

I: - *Der er nogle, der tager en lederrolle indimellem, uden...*

Mette: - *Indimellem 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...*

I: - *Og så går de, indtil der er nogen, der stopper dem?*

Mette: - *Jamen så går de, indtil der er nogle, der stopper dem, som simpelthen siger: "Hov, hvad skete der lige her?"*

I: - *Er der nogen i gruppen, der har det ansvar at sikre, at alle er med til at tage beslutningerne?*

Mette: - *Det burde jo være koordinatorens job. At sørge for, at...fordi det jo er koordinatorens job ligesom at koordinere arbejdet og finde ud af: "Jamen o.k., nu har vi så et problem med, at vi gør tingene sådan her, kan vi sætte os ned og blive enige om, at vi gør det på en anden måde?" Men der kræver det jo også, at når man får tildelt en rolle, så er man interesseret i at udfylde den rolle, så godt som man nu kan i hvert fald. At man virkelig yder noget. For hvis du har en gruppe, hvor rollerne sådan...hvor folk ikke virkelig går ind i de her roller, så flyder det ud, for så er der ingen, der tager stilling til, hvad skal vi nu gøre? Og så er der nogen, der begynder bare at bestemme. Så hvis de der roller ikke virkelig fungerer og folk yder deres til at få det til at fungere, så går det i fisk. Og så fungerer en gruppe ikke.*

Interviewgruppen beskriver her meget klart, hvordan den uformelle ledelse tager over, jo mere svækket autoriteten er i de roller, der er forbundet med medstyr. Mette vurderer det som et spørgsmål, om de, der har påtaget sig rollerne, også virkelig går ind i dem. Men det virker også som om der er investeret for lidt autoritet i disse roller ovenfra. Det er stærke kræfter, der er på spil i det uformelle ledelsessystem. Som en af produktionslederne siger i en anden forbindelse:

Jens: - *Der er jo nogle af grupperne, hvor der er nogle meget meget stærke og markante personer. Der er nogle af de her, har vi oplevet, stærke og markante personer, som nogle gange har brugt deres power på en lidt uheldig måde, ikke? Vi har set et eksempel, hvor de simpelthen har kunnet styre sådan en hel gruppe med hård hånd.*

Kampen mellem den uformelle og den formelle gruppeledelse er et godt eksempel på rolleklarhed. Drivkræfterne i den uformelle ledelse, der givet aldrig ville betegne de tiltag de iværksætter som ledelse, ligner misundelse mod de medarbejdere, der kan formulere sig og er engagerede i medstyr. Uformel ledelse behøver ikke at udspille sig som sabotage og heller ikke at være vendt mod strukturen. Uformel ledelse kan lige så godt være opbakning til løsning af hovedopgaven. Men i de eksempler, vi her har adgang til, træder det aggressive meget tydeligt frem. Den formelle ledelse er magtesløs og frustreret, mens den uformelle demonstrerer sin magt. Disse demonstrationer kan udspringe af en lignende magtesløshed. Man synes man spiller en vigtig rolle for organisationen og har tjent den trofast over årene, men så kommer disse veltalende unge gruppemennesker og tager opmærksomheden. De skal vide at de er afhængige af de gamle og erfarne. Karakteristisk for den uformelle ledelse er imidlertid, at den er vanskelig at adressere. At påtage sig formelle lederroller kræver, at man finder sit mod og investerer sin personlighed i rollen. Herved bliver man tydelig og dermed også sårbar. Den uformelle ledelse arbejder med ordløse handlinger og snak i krogene, den er derfor utydelig og meget vanskelig at stille til ansvar og udfordre. Angstniveauet i grupper, hvor den formelle og den uformelle ledelse befinder sig i en magtkamp, bliver følgelig temmelig højt. "Hvem skal jeg rette mig efter?", "Hvem skal jeg holde med?", "Hvad er rigtigt i denne organisation?" er spørgsmål, der udspringer af belastende rolleklarhed.

Uformel ledelse og uformelt samarbejde lyder umiddelbart tillukkende som alternativ til stive hierarkier og stramme omgangsformer. Når spændinger og konflikter opstår, hvad de gør i enhver gruppe,

forvandler hyggen sig imidlertid til uhygge og paranoia, da man så er afhængig af en ledelse, der ikke giver sig til kende som sådan, ikke kan kontaktes som sådan og kun vanskeligt kan udfordres.

3. Presset fra markedet

Tillidsrepræsentanten har en del at lave med at udrede konflikter i grupperne. Medarbejderne er forskellige og skal behandles som sådanne, men det er ikke nemt, når tingene kører op. Indkøringen af en ny automat skaber forskellige reaktioner i medarbejdergruppen. Nogle knokler, andre kan ikke følge med og begynder at græde:

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: - *Kvinder.*

Elise: - *Øh ja, damer over 55, og så er der et par...*

I: - *Kvindelige seniorer.*

Elise: - *Ja, så har man ikke generet nogen, vel? Nej. Øh .. deres arbejdsrytme bliver brudt. Fra at have bestået af flere manuelle processer, så bliver de sat op på en linje. 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, for 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 fuldstændig lige meget. Så oplever jeg, at nogen bliver vrede og sure og gale og kede af det. De reagerer i det hele taget højlydt 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, for det her skal nok komme. Jeg skal bare have rytmen." De skal jo takles hver især på hver deres måde, ikke også? De, der ikke siger noget og tænker: "Jeg skal nok

følge med," 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 rigtigt, 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 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 de, der ikke er så stærke og de, 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, for: "Vi har jo opgaven. Vi skal jo udføre til 160 i timen, ikke?"

Episoden lægger op til at trække konteksten ind i forståelsen. Comtech har sidste år reduceret medarbejderantallet med omkring 50%. Indtil da gik det kun 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 forholdsvist human og tilbød individuel psykologhjælp både til de fyrede og til de tilbageblevne, der var noget plagede af skyldfølelser over at have beholdt jobbet, mens andre måtte gå. Det er produktionslederne, der har taget sig af fyringerne. På interviewtidspunktet går det fremad igen og man har kunnet genansætte nogle af de afskedigede. Stemningen er dog ændret. Det er ikke svært at regne ud, at automatisering og udflytning af dele af produktionen vil være stående punkter på dagsordenen i en kontekst af hård konkurrence. Hvis virksomheden skal overleve og bevare

arbejdspladserne, må man løbende produktudvikle og automatisere, hvilket i bedste fald fører til større krav til de ansattes uddannelser.

Konflikten mellem morakkerne, der arbejder med 160 i timen, de stille og rolige med 110 og dem, der ikke kan følge med og begynder at græde, kan ses som en mere eller mindre ubevidst reaktion på den nye stemning i virksomheden. Det er ikke medstyr og gruppediskussion, der er på tale. Man mødes ikke og enes om tempo og samarbejdsformer. Angst og panik begynder at brede sig og kan hverken rummes af gruppen eller ledelsen. 160 i timen-gruppen kæmper desperat for deres job. De får positioneret dem, der ikke kan følge med, som de svage, som det ville være oplagt at fyre, hvis der skal komme nye runder. Og de får fortalt de svage, uden brug af ord eller sætninger, at de lever på de stærkes nåde, så længe det nu varer. Det er en meget angstbetonet og ondsksfuld dynamik, der kommer i spil. Det er som om krisen ødelægger grupperne og forvandler medarbejderne til tankeløse og demoraliserede individer, der kæmper for overlevelse.

Jens: - ... når nu vi har været igennem den udvikling, vi har været i det sidste års tid, hvor vi reelt har reduceret vores bemanning ned til halvdelen, så er der jo meget 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?" sådan som jeg ser det. Og det vil sige, at nogen har fået fokus på at sige: "Hvem er de langsomste her i vores gruppe? Hvem trækker niveauet ned, hvis vi skal snakke produktionstal?" Der oplever jeg, ja så grelt oplever jeg det en gang 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. Eller det kan komme til udtryk ved, at nogle godt vil sige: "Ved du hvad, er der ikke én, der lige kan komme og hjælpe mig, for jeg kan ikke

følge med?" Hvor andre ikke tør sige det, fordi der er nogen, der ligesom har stukket for meget til dem. Den der med, at hvis du får stikpillen længe nok, så tror du sgu selv på den til sidst, ikke? At du er langsom, ikke?

Det er næsten som om produktionslederne skammer sig på medarbejdernes vegne. Der er naturligvis ikke tale om nogen behagelig situation for nogen, men der er på den anden side heller ikke nogen, der prøver at konfrontere angsten og se virkeligheden i øjnene. Den skærpede konkurrence er jo ikke kun en trussel for medarbejderne i grupperne. Det er strengt taget hele Comtechs eksistens, der bliver udfordret. Hvis hele produktionen ryger til Polen, så er det jo ikke sikkert, at produktionslederne skal ned og lære at lede på polsk. Det er ikke bare medarbejderne, der med den skærpede konkurrence ryger ind i en stressende risikozone, det er hele organisationen der pludselig er kommet i kontakt med en skræmmende/udfordrende virkelighed, der deles af flere og flere virksomheder.

Ved ikke at benævne dette, hvad man vel ikke gør fordi man tror, at det gør medarbejderne rolige, hvis lederne lader som om de ikke er nervøse, siver hele organisationens angst over i medarbejdergruppen, hvor man heller ikke kan rumme den eller tale om den.

4. 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 omkring selvstyrende grupper og autoritet:

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 tilbagemelderens 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 alle sammen sad 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 f.eks. mig, om jeg 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 fik lært Helga op, sådan at hun lige nåede at blive klar.

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 du hvad, Mette, hvad synes du om, at vi lige tager og sætter en mere på? Er der tid til det, og er det et problem?" osv. 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 ikke blev 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, og at medstyr må bøje sig, hvis den uformelle ledelse har andre planer.

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

Jens: - 180 medarbejdere, det er et stort 'span of control', men på den anden side, vi har en personaleomsætning på 2%, så et eller andet må vi jo gøre rigtigt. Men 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. Det klarer vi selv, ikke?" Så derfor 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 hvide fat i Jens 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.

Søren: - De vil godt have synlig ledelse til en vis grad. Altså de vil godt have, at der reelt var en leder til stede hele tiden. Han skulle bare ikke blande sig for meget. Og det er jo virkelig et dilemma, hvor man skal sætte grænserne.

Jens: - Jeg kan da huske, at 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?"

I: - Der snakkes om nogle, der er stærke, og nogle, der er svage. Og der er måske forskellige forventninger til ledelse afhængig af, hvilken af de grupper man hører til?

Jens: - Det er jo klart. Der, hvor dilemmaet en gang imellem kan være, det er, at medarbejderne ikke altid opfører sig på samme måde, når der er ledelse til stede. 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 til hinanden. Og når jeg så forlader lokalet, så er det altså en anden tone i hvert fald over for nogle af medarbejderne, der kommer til udtryk.

I: - I form af hvad? Vil du byde på det?

Søren: - Jo, men altså det har vi da. Og det ser vi da af og til i grupperne. Og det er jo, som Jens siger, 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?. Og der kan det nogle gange være en god ting, at det ikke ligefrem er lederen, der sidder for enden af bordet, fordi der så er nogen, der måske bliver undertrykt lidt. 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 kommer ind som leder, så kommer du ind og så er der bare... jamen 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.

Set fra produktionsledernes synsvinkel stækkes de i deres autoritetsudøvelse af en mekanisme, hvor medarbejderne, når lederne er til stede i gruppen, foregiver at være søde og flinke og ikke have nogen problemer, mens lederne i fortrolige og uformelle sammenhænge hører om problemer og konflikter, som de ikke kan agere på, fordi der er tale om andenhåndsviden eller fortroligt materiale.

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

IV. HVAD KAN SU GØRE I FORHOLD TIL UKLARE ROLLER

Der er, som man kan se, flere grunde til, at der forekommer belastende uklare roller i virksomhederne.

Helt overordnet kommer uklare roller af det (post-)moderne samfund og dets organisationer. Øget frihed og individualisering skaber usikkerhed og sårbarhed, men også muligheder for udvikling og indflydelse. Man kan ikke udvikle sig, hvis man ikke vil løbe nogen risiko. Friheden har en pris. Den kulturelle udvikling i efterkrigstiden: tv, det antiautoritære oprør i 60'erne, den forbedrede uddannelse m.v. (Visholm 2004a) har medført, at børn og voksne, mænd og kvinder og ledere og medarbejdere opfatter hinanden som langt mere lige. Ærefrygt for ledere, ureflekteret autoritetstro, gysen over for lærere osv. er historie. Generelt betragtet skulle denne udvikling skabe gode betingelser for medarbejderdeltagelse og i det hele taget for initiativ og ansvar fra borgerne. Desværre reagerer mange modsat på ledernes 'menneskeliggørelse'. De mister tilliden (Meyrowitz 1986) og synes at være skuffede over, at lederne er mennesker som dem selv. Denne tendens synes at være fanget ind i en form for kollektiv søskenderivalisering, hvor man foretrækker, at tingene går i stå, frem for at give og tage autoritet. Janteloven er i Danmark det litterære udtryk for denne psykosociale proces.

På organisationsplan skyldes mangelen på passende klare roller dels, at medarbejderne har deres jantelove at slås med, men også at mange

ledere forestiller sig, at de skal opgive deres autoritet, hvis medarbejderinvolvering skal kunne fungere. Denne forestilling understøttes ubevidst af angsten for at forholde sig til følelsesmæssige konflikter i grupperne. Paradoksalt nok kræver selvstyrende grupper og lignende medarbejderinvolverende initiativer 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 containment.

I vores caseeksempler er det tydeligt, at den uformelle ledelse tilvrister sig en helt urimelig mængde magt i organisationen. Man kan umiddelbart få det indtryk, at der bag disse former for mobning og ukonstruktiv adfærd står en gruppe ondsindede kvinder, der vil hævne sig for deres eget manglende held i livet ved at obstruere andres udvikling. Så enkelt forholder det sig imidlertid ikke. De aggressive og fjendtlige handlinger er udtryk for angst, der ikke contains, og følelser, der ikke udtrykkes.

De tegn på demoralisering og opløsning af grupperne, som vi så i forbindelse med nedskæringerne og den øgede konkurrence, var et tydeligt udtryk for, at man ikke kunne rumme angsten fra den øgede konkurrence. Når man ikke kan tale om denne, containe den i en fælles samtale, 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. Man vil ligeledes som leder føle sig presset til at afgive løfter om noget, som man ikke kan love noget om. Det kræver ligeledes mod at lytte til sådanne krav og forklare, at man ikke kan opfylde dem. Hvis man imidlertid skaber rum for, at medarbejderne kan dele deres tanker og følelser om situationen i gruppen og i organisationen, så rummer gruppen selv den viden, der kan sikre en realistisk oplevelse af situationen.

Den belastende og ukonstruktive kamp mellem de uformelle ledere og dem, der tager del i ledelsen gennem deres engagement i medstyr, skal hverken afgøres ved at flytte engagerede medarbejdere eller destruktive

uformelle ledere. Konflikten er udtryk for noget, der hverken kan tales om eller containes i gruppen. Det er vigtigt, at både gruppen og produktionslederen interesserer sig for at finde ud af, hvori dette noget består. Konflikten handler om vanskeligheder med at give og tage autoritet og om jalousi, misundelse og rivalisering i den forbindelse. Disse følelser er vigtige data for forståelse af samarbejdet og dets problemer. Er der en konflikt mellem de yngre og de ældre medarbejdere? Bliver de yngre identificeret med medstyr og de ældre med mere traditionelle organisationsformer? Handler det om, at man opfatter individuel udvikling som noget, der nødvendigvis sker på bekostning af gruppen og gruppesammenholdet? Der må skabes rum for undersøgelse af disse spørgsmål.

Der er således brug for to ting: en klar autoritetsstruktur og 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 skal sikres både ovenfra, fra neden og indefra. Produktionslederne skal udtrykke klare forventninger til koordinatorene om, at de skal koordinere, at de har autoritet til at indkalde gruppen, lede diskussionen og konkludere. I konfliktsituationer skal 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 skal løbende teste deres opbakning fra de øvrige gruppemedlemmer og konfrontere utilfredshed og uformelle ledelsessystemer. Koordinatorerne selv skal arbejde med at se sig selv i en ledelsesrolle og finde modet til at udfylde rollen. 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.

Hvis der ikke er nogen stærk autoritet til at containe de uundgåelige spændinger, som øget deltagelse indebærer, tror medarbejderne, med god ret, at enhver konflikt vil forblive uløst. Derfor satser de på at beskytte eget domæne, og så bliver konflikterne politiserede. Da lederen er psykologisk fraværende, føler folk, at der ikke er nogen sidste instans, der kan sikre en fair afgørelse (Hirschhorn & Gilmore 1992).

EN UNDERSØGENDE OG REFLEKTERENDE KULTUR

I en undersøgende og reflekterende gruppe- og virksomhedskultur er social nysgerrighed en dyd (Shapiro og 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.

Man må udvikle en gruppekultur, hvor følelser og tanker kan undersøges og reflekteres over, og med jævne mellemrum standse op i arbejdet og undersøge 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. Endelig skal man være opmærksom på, hvilke projektioner andre grupper i virksomheden har på gruppen, og være åben for at undersøge, om man selv har projiceret noget ud på andre grupper (Gabriel & Hampton 1999).

OPGAVEN FOR SAMARBEJDSUDVALGET ER SÅLEDES

1) at arbejde for indførelsen af en undersøgende og reflekterende gruppe- og virksomhedskultur og sikre, at grupper overalt i organisationen med jævne mellemrum samles og reflekterer over deres arbejde sammen med deres leder - og indimellem også uden, når kulturen fungerer godt nok.

2) at arbejde for en klar autoritetsstruktur, der tydeliggør, hvem der bestemmer over hvad, og samtidig sikrer, at folk i ledelsesfunktioner kan lytte til medarbejderne og at medarbejderne tør udfordre lederne.

LITTERATUR:

Arbejdsmiljøinstituttet (2004): <http://www.ami.dk/research/apss/>

Wilfred R. Bion (1993): *Erfaringer i grupper*. Hans Reitzels Forlag.

Yannis Gabriel & Marion McCollom Hampton (1999): "Work Groups". In:

Yannis Gabriel (1999): *Organizations in Depth. The psychoanalysis of Organization*. London: SAGE.

Yannis Gabriel & Larry Hirschhorn (1999): "Leaders and Followers". In:

Yannis Gabriel (1999): *Organizations in Depth. The psychoanalysis of Organization*. London: SAGE.

Larry Hirschhorn (2003): *Autoritetsrelationen i nye sammenhænge.*

Personligheden på arbejde. København: Hans Reitzels Forlag.

Larry Hirschhorn and Thomas Gilmore (1992): "The New Boundaries of the

"Boundaryless" Company". *Harvard Business Review*, May - June.

Joshua Meyrowitz (1986): *No Sense of Place. The Impact of Electronic*

Media on Social Behaviour. New York, Oxford: Oxford University Press.

Juliet Mitchell (2003): *Siblings. Sex and Violence*. Cambridge, Polity Press.

Peter Olsén & Christian Clausen (2000): "Tilpasning eller autonomi? Om

magt og læreprocesser i det industrielle arbejdsliv". I *Tidsskrift for arbejdsliv*, nr. 4, side 45-60.

George Ritzer (2000): *McDonaldisering af samfundet*. København: Hans

Reitzels Forlag. Pg. 137-160.

Howard S. Schwartz (2001): *The Revolt of the Primitive. An Inquiry into*

the Roots of Political Correctness. Westport, Connecticut, London: Preager.

Edward R. Shapiro & A. Wesley Carr (1991): *Lost in Familiar Places.*

Creating New Connections between the individual and Society. New Haven and London: Yale University Press.

Burcard Sievers (1994): *Work, Death and Life Itself*. Berlin, New York:

Walter de Gruyter & Co.

Steen Visholm (1993): *Overflade og dybde. Om projektiv identifikation og det modernes psykologi*. København: Politisk revy.

(2004a): "Autoritetsrelationen". In: Torben Heinskou & Steen

Visholm (eds.): *Psykodynamisk organisationspsykologi*. Hans Reitzels Forlag 2004

(2004b): "Intergruppedynamik". In: Torben Heinskou & Steen

Visholm (eds.): *Psykodynamisk organisationspsykologi*. Hans Reitzels Forlag 2004.