

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 medarbejderbelast- ninger. 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