

Uklare roller i postmoderne organisationer

– om ledelse og selvstyrende grupper

Steen Visholm

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Om klare og uklare roller

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

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

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

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

Uklare roller – frihed eller forsvarsmekanismer?

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

Siden 2. verdenskrig er der udviklet man-

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

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

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

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

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

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

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

Medstyr på COMTECH

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

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

Comtech har i en længere årrække arbejdet med forskellige former for 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 problemer, der følger med. Vi opfatter Comtech som en organisatorisk set ret avanceret virksomhed, hvis vanskeligheder er velegnede som eksempler for andre virksomheder.

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

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

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

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

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

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

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

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

Jantelov eller personlig udvikling

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

I: – Hvorfor det?

Ditte: Jamen det er jo sådan lidt ...

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

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

I: – Jantelov ...

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

I: – Er I det?

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

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

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

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

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

Formelle og uformelle ledere

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

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

Mette: – For et stykke tid siden oplevede

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

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

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

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

Interessekonflikter og uklare roller

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

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

I: – Kvindelige seniorer?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Vanskeligheder med at lede selvstyrende grupper

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Uklare roller og selvstyrende grupper

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

Psykodynamiske processer i hierarkier

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Psykodynamiske processer i selvstyrende grupper

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ledelse via containing

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Hvad kan SU gøre i forhold til uklare roller?

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

Klar autoritetsstruktur

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

Fra oven må produktionslederne udtrykke klare forventninger til koordinatorene

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

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

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

En undersøgende og reflekterende kultur

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

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

NOTER

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

REFERENCER

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

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