

# Om forbundenheders velsignelser og forbandelser – et studie af de intrapsyriske konflikter, som teamorganisering kan påføre os

*Bendt Torpegaard Pedersen & Thomas Borchmann*

## Introduktion

Artiklen vil vi vise, hvordan team-organisering kan medføre forstyrrelser i arbejders forsøg på at forvalte og afbalancere deres individuelle og kollektive interesser. Disse forstyrrelser manifesterer sig i en række intrapsyriske konflikter og forsøg på at lindre dem, der kan gøre det vanskeligt for et arbejderkollektiv at komme til at fungere og honorere sine primære funktioner. Med afsæt i et ældre casestudie af omstillinger til team-organisering i tekstilindustrien belyses først, hvilke forstyrrelser der er tale om, og hvilke konflikter de manifesterer sig i. Dernæst belyses, hvordan konflikterne søges lindret og hvad konsekvenser heraf er. Til at belyse de intrapsyriske konflikter bruges selvdiskrepansteori (Higgins 1987).

## Om team-organisering og udfordringer herved

Team-organisering kan defineres på to måder. En definition lyder, at det er en organiseringsform, hvor flere personer arbejder sammen om – eller er gjort kollektivt ansvarlige for - løsning af en eller flere opgaver. En anden definition lyder, at det er en betegnelse, der bruges i flæng til at

indfange en række ændringer i arbejdsorganiseringen. Disse ændringer vedrører typisk forhold som indflydelsesøgning, jobberigelse, afskaffelse af mellemledere og individuelle akkorder, samt deltagelse i kvalitetsudviklingsarbejde. Det er også hævdet, at det mest præcise, man kan sige om teamorganisering, er, at de virksomheder, der bruger betegnelsen team-organisering, som regel tilfredsstillende et af disse karakteristika. Til gengæld er det vanskeligt at finde en virksomhed, hvor alle karakteristika er gældende (Knights & McCabe 2000).

Team-organisering promoveres som en organiseringsform, som man både kan anvende til at opnå organisatorisk effektivitet og til at øge arbejders motivation og trivsel (Hackman 1990; Drucker 1992). I det omfang fortalere for team-organisering peger på udfordringer med at få team-organisering til at lykkes, vedrører disse udfordringer typisk forhold som gruppe-medlemmernes kompetencer og gruppens sammensætning, ledelsesstøtte og uddannelses- og informationssystemer (Abramis 1990; Hackman 1990). Fra psykodynamisk hold har der også været ytre interesse i at belyse team-organiseringens udfordringer.

Her fremhæves særligt behov for støtte og afklaring vedrørende rollestrukturer i gruppen. Denne afklaring er nødvendig, fordi gruppeindgåelse antages at indebære en frihedsafgivelse, der medfører en ambivalens, der skaber grobund for irrationelle og potentielt destruktive processer (Morgen & Thomas 1997; Bion 2010; Kernberg 1999).

Andre udfordringer ved team-organisering er dog også blevet udpeget fra positioner, der kan indfanges under samlebetegnelsen 'Critical Management Studies' eller CMS (Alvesson & Willmott 1992). Herfra fremsættes tre bekymringer eller kritikker: For det første, at mange fortalere for team-organisering ignorerer de grundlæggende interessekonflikter på arbejdspladsen. For det andet, at arbejdere sjældent gives en stemme omkring forhold, de oplever som betydningsfulde for dem eller deres forløb på interessevaretagelse. For det tredje, at man overser, at team-organisering som andre organiseringsformer kan have negative konsekvenser for den enkelte arbejder og for arbejderkollektivet (Adler, Forbes & Willmott 2007).

De negative konsekvenser ved team-organisering beskrives i flere studier (Parker & Slaughter 1988; Sinclair 1992; Barker 1993; Ezzamel & Willmott 1998; McKinley & Taylor 1998; Casey 1999; Barker 1999; Procter & Mueller 2000; Knights & McCabe 2000; Batt & Doellgast 2006). Blandt dem, der sætter fokus på team-organiseringens betydning for den enkelte arbejder, findes f.eks. Casey (Casey 1999). Casey ser arbejderens identifikation med team- og familieideologier som noget, der blokerer for en traditionel distance til lønarbejdets genvordigheder og som noget, der efterlader den enkelte arbejder med betydelig ambivalens og ængstelighed. Arbejdere bør dog ikke betragtes isoleret, men også ses som aktører, der er indlejrede i et kollektivt fælleskab. Arbejderkollektivets primære funktion er at rette

arbejderes loyalitet mod ligestillede fremfor mod virksomheden (Lysgaard 1971). Dette sker gennem anvisning og håndhævnning af normer for produktivitet og acceptabel adfærd. Når kollektivets normsætning for produktion og adfærd eksisterer og har et rationale, skyldes det to forhold. For det første, at de enkelte medlemmer kan anlægge individualistiske eller kortsigtede strategier, som er irrationelle for gruppen af arbejdere som helhed. For det andet, at en øget styrke- og forhandlingsposition bedst nås som kollektiv. Desuden tilskrives kollektivet en række øvrige funktioner, f.eks. at skabe mening og indhold i indholdstomt arbejde samt at fungere som støttestruktur (Roy 1959; Hodson 2001; Arrow et al. 2000). En bekymring for CMS-teoretikere har derfor været, at team-organisering er en organiseringsform, der kan svække arbejderkollektivet. F.eks. ved at kultivere det til at have andre funktioner end sin primære (Barker 1993). En anden bekymring vedrører den fragmentering af kollektivet, der kan følge af team-organisering, hvis nogle arbejdere identificerer sig med virksomhedens tiltag, mens andre ikke gør (Knights & McCabe 2000).

## **Antagelser og udgangspunkter for analysen af casen**

Påpegningen af, at team-organisering kan forstyrre et kollektivs evne til at varetage dets funktion som medlems- og interessebeskyttende, indskærper for os at se nødvendigheden af at se kritisk på team-organisering. Fra CMS låner vi derfor et syn på team-organisering som en organiseringsform, der kan have negative konsekvenser for arbejder og arbejderkollektiv. Desuden anerkender vi vigtigheden af at beskæftige sig med arbejderes oplevelser heraf og at gøre det med et grundsyn på arbejdere som interessebærende og interesseforvaltende

aktører. At arbejdere betragtes som interessebærende og forvaltende aktører betyder også, at disse i udgangspunktet betragtes som rationelle og reflektive aktører, der forsøger at varetage deres interesser på bedste vis. Både rationaliteten og refleksiviteten kan dog hæmmes af vanskelige omstændigheder, herunder særligt konfliktfyldte situationer og hensyn samt hæmmende affekttilstande. Efter vores mening er det dog en fejl at udnævne alle eller nogle arbejders identifikation med virksomheden og team-ideologien til noget, der bidrager til kollektivets svækkelse. I analysen af vores case vil vi i stedet rette fokus mod 1) de forbundenheder, som team-organisering skaber, herunder særligt forskydninger i, hvilke interesseafvejninger der er private, og hvilke der er offentlige, og 2) de intrapsyke konflikter, der udspringer heraf. Med dette fokus håber vi at kunne argumentere for en væsentlig pointe, nemlig at de problemer, som team-organisering kan påføre arbejder og arbejderkollektiv, udgår fra disse forbundenheder og disse konflikter og ikke fra en identifikation med virksomheden eller team-ideologien.

For at kunne sige noget om forbundenheder og forskydninger i betingelser for interessevaretagelse og interesseafvejning er vi først nødt til at kigge på de interesser, arbejdere har qua rollen som lønarbejdere. Her tager vi afsæt i Marx (Marx 1970) og udstyrer arbejdere med en interesse i at forsvare værdien af egen arbejdskraft. Denne interesse består i at sælge varen 'arbejdskraft' for en rimelig løn, under hensyntagen til muligheden for at sælge den igen i morgen og fysisk og psykisk at være i stand til det. Hertil kommer en række supplerende interesser, som f.eks. at opretholde en grad af værdighed, selvrespekt og omdømme, samt at sikre andres mulighed for det samme. Den indbyrdes rangordning af disse interesser kan dog variere fra individ til individ

og fra situation til situation. Dette skyldes, at individer kan være bærere af forskellige erfaringssæt og aspirationsniveauer og have forskellige muligheder for at tage hensyn til de enkelte interesser.

Når det gælder forbundenheder, kan arbejdere på samme arbejdsplads siges at være forbundne på to niveauer; dels som interessefæller, dels som deltagere i en konkret arbejdsorganisering. Den første forbundenhed udspringer af den fælles position som arbejdere og udmønter sig bl.a. i, at oplevelsen af værdighed og omdømme også retter sig mod ligestilledes anerkendelse og bedømmelse heraf. Det er også i erkendelsen af denne forbundenhed, at arbejdere kan udvikle solidaritet med hinanden og lære at afbalancere egne interesser med andres ditto. Den anden forbundenhed vedrører den gensidige afhængighed, der er i forbindelse med den faktiske arbejdsudførelse. Denne forbundenhed varierer med arbejdsorganiseringen og det anvendte belønningssystem. Gruppeorganisering kan f.eks. siges at øge den gensidige afhængighed markant, hvis der sammenlignes med arbejdsorganiseringer, hvor arbejdere arbejder relativt uafhængigt af hinanden. Denne forbundenhed øges også, hvis der indføres kollektive bonusser og akkorder. Eller hvis muligheden for at udføre og dokumentere eget arbejdes gennemførelse gøres afhængigt af øvrige arbejders indsats. En antagelse, som vi senere skal søge at godtgøre, er, at en øgning af denne sidstnævnte forbundenhed medfører forskydninger i, hvad der er private og offentlige interesseafvejninger. Og også gør det på en måde, der forstyrrer førstnævnte forbundenheds mulighed for at udvikle sig konstruktivt. Bl.a. fordi disse forskydninger og forstyrrelser kan manifestere sig i en række intrapsyke konflikter og lindringsforsøg, der kan svække et kollektivs evne til at varetage dets funktioner.

Til belysning af intrapsyke konflik-

ter kan man benytte selv-diskrepans teori (Higgins 1987). Selvdiskrepansteori har bl.a. sin rod i dissonansteorien (Festinger 1957). Ifølge Festinger vil et individ, der indtager eller presses til at indtage konflikterende forestillinger, værdier eller holdninger opleve en kognitiv dissonans. En sådan tilstand opleves som ubehagelig af individet, der derfor vil prøve at opnå konsensus ved at ændre på en af de konflikterende antagelser eller holdninger. Dette gælder også, selvom det ændrede synspunkt, den pågældende værdi eller antagelse, oprindeligt repræsenterede noget væsentligt for individet. Interessen i det ubehag, der opstår ved dissonans, deles af selvdiskrepansteorien. Denne har dog fokus på individets selvopfattelse og antager derfor, at indbyrdes inkonsistente selvopfattelser i et individ vil medføre en række negative emotionelle tilstande (Higgins 1987).

I artiklen *Selfdiscrepancy: A Theory relating Self and Affect* præsenterer Higgins en teori, der forbinder eksistensen af konflikter mellem forskellige selvbilleder eller selvrepræsentationer med tilstedeværet af bestemte negative og hæmmende emotioner (Higgins 1987). Selvbillederne opdeler Higgins i seks grundtyper. At der netop er seks grundtyper skyldes, at selvet både kan anskues ud fra eget perspektiv og gennem en betydningsfuld andens perspektiv, og at begge disse perspektiver kan anlægges i forhold til tre domæner. De tre domæner er hhv. 'selvet som det aktuelt er', 'selvet som det ønskværdigt eller ideelt kunne være' og 'selvet som det burde være'. Skellet mellem 'selvet som det ønskværdigt eller ideelt kunne være' og 'selvet som det burde være' er et skel, der dækker over hhv. det, der vedrører lyst og ønsker, og det, som vedrører pligt og ansvar. Med seks forskellige perspektiver kan der optræde en række forskellige diskrepanser i hvert enkelt individs syn på sig selv. Higgins stiller særligt skarpt på

fire. Disse er selvbilleder indeholdende hhv. 1) diskrepans mellem eget billede af selvet, som det aktuelt er, og eget billede af ideel/ønskværdig tilstand, 2) diskrepans mellem eget billede af selvet, som det aktuelt er, og betydningsfuld andens billede af ideel/ønskværdig tilstand, 3) diskrepans mellem eget billede af selvet, som det aktuelt er, og betydningsfuld andens billede af selvet, som det burde være og 4) diskrepans mellem eget billede af selvet, som det aktuelt er, og eget billede af selvet som det burde være.

Til hver af disse diskrepanser knytter Higgins en række følelsetilstande. Diskrepans mellem eget billede af selvet, som det aktuelt er, og eget billede af ideel/ønskværdig tilstand kan medføre 'skuffelse', 'frustration' og 'utilfredshed', fordi egne forhåbninger er utilfredsstillede. Diskrepans mellem eget billede af selvet, som det aktuelt er, og betydningsfuld andens billede af ideel/ønskværdig tilstand kan fremkalde 'skam' og 'forlegenhed', fordi man oplever ikke at kunne honorere den andens fordringer eller mål. Diskrepans mellem eget billede af selvet, som det aktuelt er, og en betydningsfuld andens billede af selvet, som det burde være, giver derimod anledning til 'frygt og ængstelighed', bl.a. fordi repressalier forudses. Endeligt fremkalder diskrepans mellem eget billede af selvet, som det aktuelt er, og eget billede af selvet, som det burde være, følelser af 'skyld' eller 'selvforagt'. Higgins siger ikke noget om, hvordan individet prøver at håndtere eller lindre diskrepanser, men konstaterer blot, at diskrepans efterlader individet i en svækket og sårbar situation. Under inspiration af dissonansteorien kan man dog hævde, at en vej ud af det ubehag, som en diskrepans giver, er at 'slette' et af de diskrepansskabende blikke. F.eks. kan man underkaste sig og fortrænge egne ønsker og idealer til fordel for andres ditto, eller forsøge at fjer-

ne en betydningsfuld andens blik ved at delegitimere dette blikks berettigelse. Sidstnævnte manøvre kræver dog, at man er i en position til – dvs. føler sig berettiget til – at foretage denne. En position eller berettigelse, som man f.eks. kan søge at nå gennem reduktion af 'den anden' til noget eller nogen, der er mindre værd end en selv.

Den ovenfor skitserede sammenbringning af teoretiske udgangspunkter giver nogle særlige analytiske retningslinjer i forhold til kortlægningen af intrapsyriske konflikter og de måder, som de søges håndteret på. Vil man finde og forstå intrapsyriske konflikter, bør man indlede med at overveje, hvilke interesser, værdier og idealer en given position eller rolle giver, og hvem de betydningsfulde andre i samme kontekst er, og så derfra lede efter mulige konflikter. Vil man finde spor til måder, hvorpå konflikterne søges lindret, kan indikationer på opgivelse af egne ønsker, idealer eller forsøg på delegitimering af andre og andres blikke gennem kritik eller reducerende nedgøring være væsentlige at holde udkig efter. Det er også disse retningslinjer, vi skal betjene os af i den efterfølgende case.

## Case: kontekst og metode

Det studie, vi skal anvende som case, blev oprindeligt gennemført som en del af et større fællesprojekt PRIM (Project on Research and Intervention in Monotonous work). Det foreliggende delprojekts formål var at identificere hæmmende og fremmende faktorer for en omstilling til selvstyrende arbejdsgrupper i tekstilindustrien samt at undersøge effekten i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Undersøgelsen blev tilrettelagt som et longitudinalt forløb, hvor en omstilling blev fulgt fra dens opstart og halvandet år frem. Undersøgelsen blev anlagt med en metodepluralitet, der inkluderede individuelle interviews med alle

arbejdere, gruppeinterviews med de nedsatte grupper og interviews med organisatoriske nøglepersoner<sup>1</sup>. Hertil kom desuden en række spørgeskemaundersøgelser. Disse blev lavet for at etablere en baseline og lave målinger af udviklinger i det psykosociale arbejdsmiljø. Spørgebatterier blev udviklet med afsæt i jobberigelsestraditionen (Parker & Wall 1998; Oldman & Hackman 1980; Hackman 1990) og Karaseks kravkontrol-model (Karasek & Theorell 1990). Datamaterialet fra interviewene blev underkastet kvalitativ indholdsanalyse, mens gruppeinterviewene også blev underkastet kvantitative analyser i form af opgørelser af turtagning og taletid. Datamaterialet fra spørgeskemaundersøgelserne blev bl.a. behandlet ved gennemførelse af T-test for de enkelte grupper, hvor ændringer i de enkelte gruppemedlemmers opfattelse blev undersøgt over tid<sup>2</sup>. Af pladshensyn vil vi her i artiklen nøjes med at fokusere på en enkelt gruppe, bestående af tolv kvinder, og koncentrere os om de data, der belyser denne gruppes udvikling.<sup>3</sup> Den pågældende gruppe var af ledelsen blevet fremhævet som en eksemplarisk gruppe, der havde indfriet de kvantitative og kvalitative mål, man havde håbet på i relation til omstillingen.

## Case: Analyse

I det følgende vil vi lave en analyse, der forløber i fem etaper. I første etape redegør vi for baggrunden for omstillingen til selvstyrende grupper, og hvad der konkret skete, da man startede. I anden etape ser vi på gruppens udvikling, sådan som denne kan belyses med de kvantitative data. I de tre efterfølgende etaper går vi bagved tallene og undersøger og diskuterer de mulige årsager og grunde til, at gruppen udviklede sig, som den gjorde med afsæt i de kvalitative data. Herunder fokuseres særligt på de intrapsyriske konflikter, der prægede grup-

pen, den måde som disse konflikter blev søgt lindret på og deres konsekvens.

### **Baggrund og hændelsesforløb**

Virksomhedens bevæggrund for at lægge om fra en linjeorganisering til selvstyrende grupper udsprang af ændringer i verdensøkonomien. En forstærket priskonkurrence havde fået virksomheden til at outsource dele af produktionen, og den danske produktion bestod nu kun af små on-demand-produktioner af specialkollektioner. Denne produktionstype nævnes ofte som en, der kræver ændringer i arbejdsorganiseringen. Det kan f.eks. være til gruppeorganisering, der hævdes at kunne skabe en øget fleksibilitets- og omstillingsevne. En sådan organisationsændring muliggjorde også en ændring væk fra ensidigt gentaget arbejde, hvilket berettigede virksomhedens deltagelse i projektet.

Konkret inkluderede omstillingen fire forhold. Disse var hhv. 1) opdeling af medarbejdere i mindre produktionsgrupper, 2) krav til medarbejderne om at kunne operere ved tre forskellige arbejdsfunktioner, 3) en uddelegering af ansvar, der tidligere lå hos en mellemlider til gruppen selv, og 4) afløsning af individuelle akkorder med en gruppeakkord, der også indeholdt bonusser for kvalitet og 'mødedisciplin'.

Sammensætningen af arbejdsgrupperne blev foretaget uden inddragelse af de enkelte arbejdere. Det eneste kriterium, der blev brugt, var de forskellige sy-tekniske færdigheder, som arbejderne besad. Dette betød, at de fleste af arbejderne blev placeret i en gruppe, hvor de ikke kendte alle de øvrige medlemmer. For at klargøre grupperne til omlægningen blev der afholdt et fem-dages kursus med titlen *Samvær, selvværd, samarbejde og selvstyrende grupper*. Et kursus, der, som titlen antyder, indeholdt en række moduler vedr. planlægning og samarbejde samt en række 'blødere' moduler omhand-

lende selvværd, tillid og 'kvinde-intimitet'. Titlen signalerer også, at omstillingen blev tænkt som noget, der krævede 'nye' personlige kompetencer og ændrede holdninger til hinanden og virksomheden. Dette understreges også af den administrerende direktørs beskrivelse af omstillingen som en 'kulturrevolution', hvor den tidligere lønarbejder-mentalitet skulle ændres til en medarbejder-mentalitet (Pedersen 2008).

### **De kvantitative fund: Gruppen har ikke udviklet sig positivt**

Den gruppe, vi skal se på, blev udpeget af ledelsen som en eksemplarisk gruppe. En hypotese om, at gruppen skulle have haft succes med at konstituere sig som en selvstyrende gruppe, kan dog ikke bekræftes af de data, der blev genereret i forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen.

**Tabel 1**

Ændringer i selvrappede psykosociale jobkarakteristika. (N=5)		
Variable:	Baseline	Efter et år
Antal daglige forskellige arbejdsfunktioner (1 - 4)	2.20	2.60*
Indflydelse på tilrettelæggelsen af eget arbejde (1 - 5)	3.40	3.40
Indflydelse på valg af arbejdsudførelsesmetode (1 - 4)	2.80	2.60
Stress (6 - 12)	6.60	7.40
Arbejdsglæde (1 - 5)	4.00	4.20*
Jobtilfredshed (1 - 5)	3.60	3.60
Gruppens indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse (1-4)	3.50	2.75

\*De Non-parametric-tests/Two-Related-Sample tests - Wilcoxon tests, som blev anvendt til at undersøge forandringerne i de selvrappede dimensioner ved det psykosociale arbejdsmiljø, viste ikke signifikante resultater for så vidt angår en forbedring.

Resultaterne fra tabel 1 viser, at gruppens oplevelse af det psykosociale arbejdsmiljø på flere områder er uforandret et år inde i omstillingen. Gruppeorganiseringen opleves som noget, der kun har medført en minimalt øget jobvariation. Gruppens medlemmer oplever heller ikke, at de har fået mere indflydelse på valg af arbejdsudførel-

sesmetode eller arbejdstilrettelæggelsen. Der foreligger heller ingen ændringer med hensyn til jobtilfredsheden, men stressniveauet er øget let.

Data fra spørgeskemaundersøgelsen viser også, at gruppemedlemmernes oplevelse af gruppens funktionsmåde heller ikke er kendetegnet ved en positiv udvikling (se tabel 2).

**Tabel 2**

Ændringer i gruppemedlemmernes perception af gruppepernes funktionsområde (N=5)		
Spørgsmål/udsagn:	Baseline	Efter et år
Vi diskuterer indbyrdes i gruppen, hvordan arbejdet kan tilrettelægges mere hensigtsmæssigt (1-4)	3.00	2.60
Jeg føler sig som en del af en arbejdsgruppe (1-5)	4.40	4.40
Jeg har et godt samarbejde med nærmeste arbejdskammerater (1-5)	4.00	3.80
Gruppen fordeler arbejdet på en god og retfærdig måde (1-4)	3.40	3.40
Gruppen udfører sine arbejdsfunktioner på en god måde (1-5)	3.60	3.40
Gruppen løser de daglige problemer og konflikter på en god måde (1-4)	3.60	3.20
Gruppen er god til at efterleve egne beslutninger (1-4)	3.50	2.80

Tabellen viser resultaterne fra de Non-parametric-tests/Two-Related-Sample tests - Wilcoxon tests, som blev anvendt til at undersøge forandringerne i de selvrappede oplevelser af gruppens funktionsmåde.

Gruppens medlemmer oplever, at der udspiller sig færre fælles diskussioner omkring arbejdets tilrettelæggelse, og at gruppen er kendetegnet ved en forringet problem- og konfliktløsningsevne. Desuden opleves en formindsket evne til at efterleve egne beslutninger. Gruppens medlemmer oplever også en tendens til, at samarbejdsrelationer ikke har udviklet sig til det bedre. Der foreligger en uændret oplevelse af gruppetilhørsforhold.

Billedet af gruppens manglende udvikling som et arbejdsmæssigt, socialt og organisatorisk fælleskab kan også udbygges ved at betragte den kommunikative interaktion i gruppen samt udviklingen af denne over tid. I tabel 3 ses en oversigt over gruppe-medlemmernes kommunikative interaktioner i gruppediskussionerne. Her afbilledet i en optælling af det antal gange, som den

enkelte tager ordet under diskussionen, og den enkeltes samlede taletid.

I tabellen ses, at fire medlemmer sidder på hhv. 95% og 83% af gruppens taletid i de to gruppediskussioner. Ligesom de fremdragne spørgeskemadata illustrerer den asymmetriske og relativt statiske distribution af taletid i gruppen, at omstillingen for gruppens vedkommende ikke har honoreret de forhåbninger, der knyttede sig hertil. Denne manglende succes lader sig også dokumentere og forklare, når man gransker de data, der stammer fra de individuelle interviews.

### De kvalitative fund: Bagved tallene

Når man konsulterer interviewmaterialet, fremstår nogle ligefremme grunde til den manglende oplevelse af øgning i graden af job-variation og indflydelse på arbejdsplan-

**Tabel 3**

#### Sammenligning Af Første Og Anden Gruppediskussion

Deltager	Turtagning i %		Taletid i %	
	1. gr.-diskussion	2. gr.-diskussion	1. gr.-diskussion	2. gr.-diskussion
P1	24,08%	32,65%	26,52%	37,08%
P2	28,49%	19,70%	24,25%	16,83%
P3	19,49%	16,04%	19,72%	17,26%
P4	23,90%	13,98%	25,03%	12,52%
P5	0,00%	1,78%	0,00%	2,07%
P6	1,84%	0,00%	2,18%	0,00%
P7	0,00%	Forladt gruppen	0,00%	Forladt gruppen
P8	1,10%	9,01%	1,47%	9,20%
P9	0,00%	4,22%	0,00%	2,80%
P10	0,00%	2,16%	0,00%	1,93%
P11	0,00%	0,47%	0,00%	0,31%
P12	1,10%	Forladt gruppen	0,94%	Forladt gruppen



lægningen. Heraf fremgår det nemlig, at gruppen *ikke* forsøgte at realisere en jobvariation, men videreførte en arbejdsdeling, der svarede til den tidligere fremherskende. Tilsvarende forsøgte gruppen sig heller ikke med deltagelsesøgende beslutningsprocesser, men lod i stedet et og samme gruppemedlem varetage funktionen som gruppekoordinator i hele gruppens levetid. Forhold, som man kan hævde, tilsammen trivielt understreger, at arbejdere er selvstændige forandringsaktører, ligegyldigt om dette registreres eller anerkendes af ledelsen eller øvrige, der beskæftiger sig med organisationsforandring. Interviewene afslørede også utilfredsheder vedr. gruppen og dens funktionsmåde og bar vidnesbyrd om problematiske sociale relationer. Før vi kigger nærmere på, hvad utilfredsheden bestod i, og hvordan den artikuleredes, vil vi dog kort reflektere over nogle mulige grunde til, at gruppen på trods af en utilfredshed med egen 'skæbne' handlede, som den gjorde.

Anskuer vi gruppens medlemmer som rationelle aktører, der alle har en interesse i at værne om deres indtjening, kan grunden til gruppens fravalg af job-variation siges at være fastholdelsen af et akkordsystem. Når man betragter det arbejde, som grupperne lavede, må man nemlig medgive, at opgavespecialisering var den mest effektive måde at producere på. Den planlagte opkvalificering til flere arbejdsoperationer fandt ikke sted, fordi den, af gruppens medlemmer, blev bedømt til at være for omkostningsfuld. Af samme grund holdt gruppen også kun sjældent planlægningsmøder og valgte i stedet en fast koordinator til at varetage denne opgave.

Gruppens evne til at sætte og realisere sin egen dagsorden i forhold til arbejdsorganiseringen og arbejdsledelsen kan fra en vinkel anskues som udtryk for eksistensen af et velfungerende arbejderkollektiv, der

hurtigt træder i karakter som et interesseforsvarende kollektiv. Et kollektiv, der på trods af et påbud om jobvariation organiserer sig anderledes, fordi den anviste organiseringsform ikke kan sikre den fornødne indtjening. Anlægges denne vinkel, vil gruppens utilfredshed med egen funktionsmåde ud fra en overfladisk betragtning blot kunne tænkes at være noget, der knytter sig til vilkårlige kilder, f.eks. en utilfredshed med at være tvunget til at være henvist til nye kolleger, eller bare utilfredsheden med forandringer qua forandringer. Hvis man foretager en nærmere granskning af gruppens situation, gruppemedlemmernes stratifikation og de foretagne interessevaretagelsesforsøg, kan man dog anvise nogle mere præcise årsager til den fremherskende ambivalens og utilfredshed.

### **Årsager til ambivalens og utilfredshed: Påtvinget forbundenhed mellem stratificerede aktører**

En mulig kilde til gruppens utilfredshed kan gives ved at granske den forskelligartede status og de forskelligartede bekymringer, som gruppens medlemmer bragte med sig ind i omstillingen. Lad os starte med at fastslå, at det kriterium, der blev anvendt til at sammensætte grupperne, nemlig deres tekniske opgaveformåen, i sig selv garanterede, at gruppen blev født med en stratifikation. Denne stratifikation var rodfæstet i det gamle organiseringsystems arbejdsdeling, hvor specialiseringer havde givet nogle arbejdere en højere status og løn end andre. Dette betød konkret, at omstillingen repræsenterede forskellige ting for forskellige undergrupper. Særligt når omstillingens inklusion af en overgang fra en individuel akkord til en fælles akkord påtænkes. Fremfor at anskue omstillingen som en omstilling, hvis hovedudfordringer vedrørte samarbejde, initiativ, planlægning osv., kan vi bemærke, at den pålagte omstil-

ling betød, at nogle arbejdere kunne imødesee væsentligt forringede indtægter, mens andre kunne se frem til en forhøjelse. Alle var ligeledes konfronteret med det forhold, at afvejninger, der tidligere var private, nu ikke længere var det på grund af det skabte lønfællesskab, f.eks. afvejningen af hensynet til sliddet for løn og sliddet på egen krop.

Undergruppen af medlemmer, der tidligere tjente en høj løn, og som også var de fire personer (PI-IV), der optog taletiden i gruppediskussionerne, artikulerede allerede i opstartsinterviewene to hovedbekymringer. Disse var hhv. udsigten til en forringelse i indtjeningen og udsigten til at kunne ende i rollen som indpiskere og kontrollanter af øvrige gruppemedlemmers produktivitet. Hovedbekymringer i den anden undergruppe var derimod dels det arbejdspress og den sociale kontrol, som de frygtede kunne følge i kølvandet af omstillingen, dels bekymringer om i fremtiden at kunne få status som nogle, der lukrede uretmæssigt på andres indsats.

Med påmindelsen om gruppemedlemmernes stratifikation og den øgede forbundenhed, som lønsystemet har skabt, kan vi nu bedre forsøge at afsøge mulige kilder til den fremherskende utilfredshed. I en simpel læsning kan vi hævde, at en central kilde til utilfredsheden kan være, at den valgte strategi kun stemmer overens med nogle af gruppemedlemmernes foretrukne strategi, nemlig de tidligere højtloannedes. Disse medlemmer vil vi i det videre omtale som 'højstatusmedlemmerne'. Anvendes denne iagttagelse som udgangspunkt, kan utilfredsheden tænkes at vedrøre to forhold: dels højstatusmedlemmernes utilfredshed ved stadig at skulle afgive dele af deres løn/personlige indsats til den resterende del af kollektivet, dels de øvrige gruppemedlemmers utilfredshed med at blive underlagt højstatusmedlemmernes strategier og over-

vågning. Hertil kan desuden lægges to supplerende kilder til utilfredshed: Den første er den ubekvemhed, som højstatusmedlemmerne selv føler ved at skulle fungere som kollegavogtere. Den udgår fra, at det at vogte på kolleger ikke opleves som en kollegaopgave, men som noget, der nedbryder det sociale miljø. Den anden kilde er de tidligere lavtlønnedes ubehag over pludseligt at få status som nogle, der lukrerer på andres indsats. De intrapsyriske konflikter, der manifesterer sig, og de emotioner, der knytter sig hertil, er imidlertid værd at underkaste en nøjere granskning. Dette gælder også forsøgene på at lindre disse konflikter og konsekvenserne heraf.

### **Konfliktoplevelser, lindringsforsøg og mulige konsekvenser**

Et nærmere blik på de konflikter, der optræder for medlemmerne af de respektive undergrupper, kan gives med afsæt i diskrepansteorien. Diskrepansteorien kan også udpege, hvilke emotioner der er tilstede eller er grobund for. Anvender vi diskrepansteorien på gruppemedlemmerne under medtænkning af deres stratificerede positioner og nyfundne forbundenheder, kan vi se, at kimen til både 'frustration', 'skam', 'skyld', 'frygt' og 'selvforagt' er tilstede. Disse følelser har alle deres rod i det forhold, at omdømmet i kollektivet vægtes højt, hvorfor kollegaer optræder som betydningsfulde andre, hvis blikke i udgangspunktet vægtes i de respektive arbejders selvanskuelser.

### **Højstatusmedlemmernes konfliktoplevelser og emotioner**

Højstatusmedlemmerne (P1-P4<sup>a</sup>) er karakteriseret ved en 'frustration', som udspringer af diskrepansen mellem eget billede af selvet, som det aktuelt er, og eget billede af ideel/ønskværdig tilstand. Højstatusmedlemmerne kan nemlig ikke være dem, de

gerne vil være, nemlig arbejdere, der på den side opretholder en god løn, og på den anden side er gode kammerater. Frustrationen over tab af løn kommer bl.a. til udtryk i ud-sagn som:

*"Jeg tror vi er 3 eller 4 i vores gruppe, der er vant til at have den høje løn.... Vi er heller ikke interesseret i at gå mere ned... Altså vi har hele tiden været klar over, at den skulle nok komme lidt ned... Men vi er ikke interesseret i at ryge helt ned i bunden... Og så er det lidt træls, hvis der sidder et par stykker, som vi skal trække op hele tiden... Det er i hvert fald noget, der, der virker irriterende"* (P3 – Pedersen, 2008, bind 1, 327).

*"... Fordi det er det, vi kommer på arbejde for hver dag. Det er for at tjene en løn, og... Der er nogen, der har mistet mange penge... Så der, da vi fik løn sidste gang... Der havde jeg ikke fået en så lille løn i 10 år... Der skulle de ikke have sagt ret meget til mig... Det var satme også, så at låget det lettede, så gal var jeg"* (P1 – Ibid. bind 1, 441).

Frustrationen over, at være nødsaget til at fungere som indpiskere over for langsommere kollegaer for at opretholde egen løn, kan aflæses i eksempler som:

*"Jeg vil ikke gå op og sige, 'nu skal du sy noget hurtigere'. Det vil jeg altså ikke. Det er ikke det, jeg er ansat til"* (P1 – Ibid., bind 1, 443).

*"Det er svært at gå hen til hende, der er langsom og temmelig sikkert sidder og laver alt det, hun kan... At gå hen og sige til hende, 'kan du ikke lige sy 200 minutter mere i dag?' Det er som om, at det går din ære lidt for nær.... Jeg synes ellers ikke, jeg plejer at være sådan en dér"* (P2 – Ibid., bind 1, 329).

I de to citater ovenfor indikeres imidlertid også følelser af 'skyld og skam', der har deres rod i diskrepanser mellem eget billede af selvet, som det aktuelt er, og eget billede af selvet, som det burde være og betydningsfuld andens billede af den ideelle/ønskværdige tilstand. Disse diskrepanser opstår som resultat af den hårdhændede behandling af langsommere kolleger, som højstatusmedlemmerne, på trods af deres ubehag herved, alligevel foretager for at minimere eget løntab. Skyld og skamfølelser kommer til udtryk i forhold til behandlingen af langsommere kollegaer i almindelighed, men ses særligt i relation til højstatusmedlemmernes behandling af en meget nedslidt syerske, som, trods smerter og ønsker om at flytte maskine, presses til at blive på samme plads af hensyn til produktiviteten. Et eksempel, der illustrerer dette er:

*"Vi håber da også på, at vi kan få hende flyttet fra den stikkeing. Også ved at hun har både ondt af det. Men alternativet er jo så også, at så rasler vi bare ned... Det vil hun heller ikke... Men så kan vi så sige, at når vi andre så bliver så øvede, at vi kan måske holde det lidt oppe, så kan hun komme væk. Men det er jo bittert. Det er det. Både for hende, og det, det nager da også lidt vi andre. At hun skal bare blive siddende"* (P2 – Ibid., bind 1, 414).

### **Højstatusmedlemmernes forsøg på konfliktlindring og konsekvenser heraf**

Skylden og skammen søges imidlertid lindret. Denne lindring synes at ske ved gradvis at slække på egne idealer og ved gradvis at forsøge at udviske de mindre produktive gruppemedlemmer som betydningsfulde andre, der har ret til at optræde som betydningsfulde andre i højstatusmedlemmernes indre selviagttagelser. Disse to manøvrer kan ses som gensidigt komplimentære, idet

reduktionen af de mindre produktive gruppe-medlemmers status som betydningsfulde andre også gør, at idealslækkelsen opleves lettere og som mere legitim. Udviskningen og reduktionen forløber for højstatusmedlemmerne via to italesættelser, der reducerer de øvrige medlemmers status. Disse er hhv. 1) 'du hører ikke til her som berettiget grundet manglende faglig kompetence eller produktivitet' og 2) 'hvis du skulle være berettiget til at være utilfreds med de foretagne handlinger, kunne du bare have forfægtet din ret med mere initiativ'. Eksempler på førstnævnte italesættelse er:

*"Vi ved én, hun havde det dårligt med, at hun vidste, at hun aldrig slog til. Fordi hun laver et enormt flot arbejde og passer hendes arbejde. Så der er slet ikke... Men altså hun er ikke hurtig. For det ved hun også godt selv"* (P1 – Ibid., bind 1, 521).

*"Jamen altså, det skal jeg ærligt indrømme, men det går ikke ud over vedkommende, men vi er da et par stykker, der snakker om, bag hende, mens hun sidder på sin plads.... Det er ikke fordi, det er en, der render rundt og snakker, men hun er, hun er langsom, jeg tror bare aldrig, hun kommer efter at sy"* (P2 – Ibid., bind 1, 508).

*"Fordi de kan, altså jeg tror ikke, de kan lave mere, end de gør, altså de gør da nok, temmelig sikkert det, de kan... Men altså det er bare svært, hvis ikke hænderne de vender til at kunne sy stærkere"* (P3 – Ibid., bind 1, 225).

Eksempler på italesættelsen af lavstatusmedlemmerne som nogle, der kunne have gjort deres ret gældende, men ikke gjorde det, er:

*"[På spørgsmål om hvorfor andre ikke gør deres interesser gældende] Og det gør de nok, øh, det er fordi, de ikke vil, eller fordi,*

*de ikke, øh, jeg tror ikke, de stoler nok på dem selv. Altså jeg siger altid, hvad jeg mener, men det er der nogen, der ikke gør. Det synes jeg, det er en stor fejl. Og jeg har sagt det til dem. Fordi der er sandelig ingen, der siger, at alt det jeg gør er rigtigt. Så skal de lade være med at gå og mule. Så skal de sige det til mig i stedet for"* (P1 – Ibid., bind 1, 545).

*[På spørgsmål om hvorfor andre ikke gør deres interesser gældende] Jeg synes i hvert fald, at der har været nogen, der ikke har været så initiativrige... Det er ligesom om, de er ved at vågne lidt. Men der er stadigvæk lang vej endnu"* (P2 – Ibid., bind 2, 64).

Når højstatusmedlemmerne forsøger at udvise berettigelsen af de øvrige gruppe-medlemmers utilfredshed, og dermed deres berettigelse som utilfredse blikke i de indre selviagttagelser ved at kritisere dem for ikke at tale åbent eller vise initiativ, kan man bemærke et interessant forhold. Dette forhold er, at disse kritikpunkter faktisk både henter deres næring og legitimitet i de kompetence- og indstillingsrelaterede vokabularer, som omstillingen blev indsvøbt i fra ledelseshold og i forbindelse med opstartskurset. Det, som lavstatusmedlemmerne bebrejdes, er m.a.o. at svigte nogle officielt pålagte adfærdsnormer, der bl.a. beløber sig til at vise initiativ, til at stole på sig selv og til at give sin mening tilkende. Disse svigt fremstilles nu også som den grundlæggende årsag til det dårlige miljø i gruppen af højstatusmedlemmerne. En række andre problemidentifikationer og forklaringer, herunder den lønmæssige afhængighed og højstatusmedlemmernes dominans og ensidige forfølgelse af egne interesser, er formentligt både mere adækvate og rimelige. At disse problemidentifikationer og forklaringer ender med at vige pladsen til fordel for individ- og indstillingsrelaterede problembestemmelser kan antages at skyldes

tre forhold: For det første, at højstatusmedlemmerne faktisk er villige til at dominere for at få trumfet deres valg af organiseringsstrategi for gruppen igennem. For det andet, at denne villighed fremmes af, at der samtidig søges psykologisk lindring på de intrapsykiske konflikter, og at en sådan lindring tilbydes af denne italesættelse. For det tredje, at det er sværere for de øvrige gruppede medlemmer at modsætte sig problembestemmelser, der har et skær af officielt givet legitimitet. En problematisk konsekvens af anvendelsen af denne problembestemmelse og italesættelse af de øvrige gruppemedlemmer er dog, at højstatusmedlemmerne hermed bare kommer til at forstærke den passivitet og tavshed, som de hævder at være - og måske også er - frustrerede over at være konfronteret med. Dvs. både deres konkrete handlinger og deres lindringsforsøg bliver en barriere for, at der kan ske en mere ligeværdig og åben interaktion, der kan føre til en mere systematisk erfaringsdannelse omkring gruppens virke og til en kollektiv interesseafvejning.

Fremstillingen af højstatusmedlemmernes handlinger som egoistiske og relativt brutale forsøg på beskyttelse af egne interesser må dog også suppleres med en indskærpelse af, at deres handlinger også kan anskues som et rationelt forsøg på sikre gruppens overlevelseschancer som helhed. Særligt i en tid med udsigter til nedskæring. Dette gælder også gruppens valg af en fast gruppekoordinator, hvis fremmeste opgave bliver at være gruppens talsmand i forhold til ledelsen og øvrige grupper i kampen om at få de bestillingsordrer, der kan tjenes flest penge ved at lave. Betragtet således kan højstatusmedlemmernes strategi for gruppen anskues som rationel for gruppen som hele. Til gengæld kan den ikke siges at være rationel for varetagelsen af de samlede virksomhedsgruppers interesse. Med disse iagttagelser in mente kan man pege på, at

både højstatusmedlemmernes handlinger på egne vegne og deres handlinger på gruppens vegne illustrerer, at menneskers forsøg på at varetage mere end egen eller nærmeste andres interesse skifter med de tilbudte vilkår. Under pres er det vanskeligere at finde overskud til hensyn og solidaritet såvel som til langsigtet klasserational adfærd.

### **De øvrige gruppemedlemmers konfliktoplevelser og emotioner**

Hos de øvrige gruppemedlemmer, der her skal omtales som lavstatusmedlemmerne (P5–P12), findes også en række 'frustrationer', der primært vedrører det forhold, at man er blevet forbundet med andre og mere magtfulde aktører i form af højstatusmedlemmerne. Eksempler der illustrerer dette er:

*"Der er altså noget, der, sådan, der godt kunne have været lidt mere tilfredsstillende... [At der kun er én, der skal bestemme]... Der har jeg sommetider brokket mig... Og så får jeg bare at vide, jamen det er jo ikke os, der skal betale." (P6 – Ibid., bind 1, 297).*

*"Vi skal helst blive ved vores, den maskine, vi kender bedst. For at vi kan tjene noget, og det kan jeg da også godt se. Og det er da også ærgerligt, hvis vi, ja, hvis vi går endnu længere ned og sådan noget, men det er lidt svært. At tænke på både ryg og pengepung" (P8 – Ibid., bind 1, 343).*

Og det temmelig barske:

*"Hvis jeg ikke spiser piller, så kan jeg ikke sove... Men jeg har ondt i skulder... Og så, jeg syr alligevel på den samme maskine... Jeg har snakket mange gange om det, at jeg ville lære på andre maskiner. Det, det var også planen... Altså jeg har snakket med P1, så siger hun, at det, at hvis, 'når der kommer*

*noget andet, og vi mangler og at lære, så gør du det. Så vi lærer dig', men altså hvornår? Det gør det aldrig... Men jeg er ked af, at dem, de vil ikke høre mig... Altså, jeg beder dem mange gange... Men selvfølgelig det er ikke mig, der bestemmer. Det er, det dem, der gør. Når jeg siger, at jeg vil på en anden maskine, altså, 'åh P9 du er dygtig til det, vi har masser af sytøj til dig, og så gør jeg det, selvfølgelig'" (P9 – Ibid., bind 1, 379).*

De dominerende følelser blandt lavstatus-medlemmerne er dog 'skam og frygt', der næres af diskrepanser mellem eget billede af selvet, som det aktuelt er, og betydningsfuld andens billede af ideel/ønskværdig, og eget billede af selvet, som det aktuelt er, og betydningsfuld andens billede af selvet, som det burde være. Disse diskrepanser udgår fra en oplevelse - og konstatering - af ikke at leve op til højstatusmedlemmernes ønsker og forventninger. Eksempler, der i kimform illustrerer skam og til dels også frygt, er:

*"Jeg er da blevet mere stresset, siden jeg er kommet i gruppe... Men det er selvfølgelig nok min egen skyld, men før da var det jo kun mig selv, det gik udover... Nu skal man jo passe på... Jamen det er altså at den [gruppen]... Den vil jo være ked af, hvis den ikke har de minutter" (P6 – Ibid., bind 1, 518).*

*"Altså, øh, jeg kan også godt forstå, der er en 3 - 4 stykker, der nok er gået 20 - 30 kr. ned... Det er da også... Jeg forstår dem da udmærket." (P8 – Ibid., bind 1, 519).*

Frygten manifesterer sig også i frygt for at udtale sig eller i benægtelser af personlig registrering af, at gruppen overhovedet skulle have problemer. Eksempler, der illustrerer dette, er:

*"Ja, og der kommer ikke noget personligt frem om, hvad jeg har sagt, vel?... ["Nej",*

*svarer interviewer]... Der er bare nogle ting, at vi er nogen, der godt ville have det ændret. Men det tør vi ikke, det ved vi ikke, hvordan vi skal komme om ved... Ellers tror jeg da, vi har det godt nok i gruppen. Det er ikke det" (P6 – Ibid., bind 1, 293).*

*"[På spørgsmål om, om der eksisterer kollegapres i forbindelse med lønpretholdelse] Nej. Det er ikke noget, jeg sådan lige har spekuleret over. Nej. Det synes jeg ikke... Men nu det nok også igen, at når man bliver sat til noget. Man kan jo ikke gøre det hurtigere, end man kan, vel? ["Så det har ikke betydet noget?", spørger interviewer] Nej, det har det ikke. Overhovedet ikke. Ikke til at jeg har mærket til i hvert fald, vel. Ja, altså ikke mig bevidst, i hvert fald... Det er, det må jeg så ærligt indrømme" (P5 – Ibid., bind 2, 148).*

*"[På spørgsmål om, hvordan gruppen fungerer arbejdsmæssigt] Det ved jeg ikke. [På spørgsmål om der eksisterer kollegapres i forbindelse med lønpretholdelse] Det ved jeg ikke, fordi jeg var ikke så højt oppe. ["Så du er ikke gået ned i løn?", spørger interviewer]. Nej, jeg er ikke gået ned. Det er jeg ikke. Men jeg ved ikke, om de andre har noget at klage over... Jeg har ikke noget imod det. Det har jeg ikke. ["Det er ikke noget du synes påvirker humøret i gruppen?", spørger interviewer]. Det har jeg i hvert fald ikke lagt mærke til" (P10 – Ibid., bind 1, 373).*

Foruden kontrasten mellem indholdet af det første og de to sidste citater kan man i de sidste citater også bemærke de hyppigt gentagne understregninger af et personligt ukendskab til problemer i gruppen. Disse foretages nemlig samtidig med, at interviewpersonerne i deres svar illustrerer, at de faktisk er bekendte med gruppens problemer og konflikter omkring forsøgene

på lønopretholdelse. Dette er forhold, der både kan siges at illustrere frygt såvel som benægtelse.

Blandt lavstatusmedlemmerne kan der endeligt også antages at eksistere en 'skyld og selvforagt', der gødes af en diskrepans mellem eget billede af selvet, som det aktuelt er, og eget billede af selvet, som det burde være. Denne diskrepans kan antages at udgå fra flere forhold, men særligt fra det forhold, at lavstatusmedlemmerne ikke har turdet forsvare sig selv eller træde gensidigt støttende op for hinanden. Denne skyld og selvforagt kan tænkes at være en medvirkende årsag til den tavshed, som lavstatusmedlemmerne udviser i gruppediskussionerne (Se tabel 3) og også tænkes at manifestere sig i indbyrdes forsøg på distance overfor øvrige lavstatusmedlemmer eller øjeblikkeligt særligt udsatte medlemmer af denne gruppe (Pedersen, 2008).

### **De øvrige gruppemedlemmers forsøg på konfliktlindring og konsekvenser heraf**

Som illustreret ovenfor består lavstatusmedlemmernes strategier til intrapsykisk konfliktlindring primært i at underkaste sig og for nogle i benægtelser, der næsten har karakter af fortrængninger. En problematisk konsekvens af lavstatusmedlemmernes frygt og konfliktlindrende underkastelser er selvfølgelig, at de både kommer til at svigte sig selv, hinanden og gruppen som helhed ved ikke længere aktivt at forholde sig til gruppens problemer og konflikter. Fraværet af et aktivt adressat af problemer og konflikter blandt lavstatusmedlemmerne kan, som nævnt, også tænkes at udgå fra det forhold, at det daglige møde med andre for lavstatusmedlemmerne ikke længere handler om at forvalte egne forståelser og interesser, men blot om at prøve at bevare ansigt. En sådan passiv væren virker dog, ligesom højstatusmedlemmernes ageren,

som en barriere for, at der kan ske en mere ligeværdig og åben interaktion, der kan føre til en mere systematisk erfaringsdannelse omkring gruppens virke. Som Gabriel, Fineman & Sims har påpeget, kan både magt og magtesløshed korrumpere, sidstnævnte fordi magtesløshed efterlader folk svage og ude af kontrol med deres egen skæbne (Gabriel, Fineman & Sims 2000).

Afslutningsvist kan der endeligt også gøres nogle observationer vedr. lavstatusmedlemmernes forsøg på lindring af den hævdede eksisterende skyld og selvforagt. Skylden og selvforagten, der udgår fra ikke at have trådt op for særligt udsatte gruppe-medlemmer, synes af nogle medlemmer at blive forsøgt lindret ved overtagelse af højstatusmedlemmernes italesættelser af disse medlemmer. Et eksempel er:

*"Vi har da også nogle stykker altså, det går altså ikke for hurtigt... Det gør det altså ikke" (P6 – Pedersen, 2008., bind 1, 299).*

Det er dog interessant, at man blandt lavstatusmedlemmerne her kun kan finde eksempler på italesættelsen 'du hører ikke til her som berettiget grundet manglende faglig kompetence eller produktivitet', mens italesættelsen 'hvis du skulle være berettiget til at være utilfreds med de foretagne handlinger, kunne du bare have forfægtet din ret med mere initiativ' ingen steder bruges aktivt i forhold til klassifikation af kollektivfæller, der befinder sig i samme underdanighedsposition som en selv. Man fristes i denne forbindelse til at bemærke, at mellem menneskelig råhed tilsyneladende både har forskellige forudsætninger og variable grænser, men også at forudsætninger og grænser hænger sammen; Den stærkes selvoplevede ret til at gøre sig blind for den svages omstændighed er nu en gang kun den stærkes oplevelse.

Anvendelser af variationer af italesættelsen 'hvis du skulle være berettiget til at være

utilfreds med de foretagne handlinger, kunne du bare have forfægtet din ret med mere initiativ' findes imidlertid i forbindelse med nogle af gruppemedlemmernes beskrivelser af sig selv og bruges her til legitimering af en passiv resignation. Et eksempel herpå er:

*"Altså man kan da godt sige, at der i starten, der spekulerede man da lidt på, hvordan og hvorledes, men altså så kan man lige så godt sige, at du er nødt til at gå med i det, og så få det ud af det, du kan. Frem for at stritte imod"* (P5– Ibid. bind 2, 143).

En sådan resignation og konformitet bidrager imidlertid heller ikke konstruktivt til gruppens virke eller til en kollektiv afstemning af interesseforvaltningsforsøgene i gruppen. Til gengæld illustrerer den nogle af de uhensigtsmæssigheder, der kan være ved vokabularer, der reducerer årsager til problemer og midler til problemløsning til enkeltpersoners indstilling og viljesakter.

## Diskussion

En indvending man kan have mod det præsenterede studie er, at studiet ikke har megen overføringsværdi. Dette på grund af dets afsæt i studiet af blue-collar kvinder og det forhold, at arbejdere i denne kontekst primært udstyres med interesser i forsvar af hhv. løn, helbred og omdømme blandt kollegaer. Vi er ikke entydigt enige i denne kritik. Man bør ikke lade lønarbejdets status som lønarbejde glide ud af syne, når man beskæftiger sig med arbejdsliv, selvom samme også kan besmykkes med andre meningsindhold. Det er klart, at arbejdere i andre beskæftigelsestyper også kan have andre interesser som f.eks. varetægelse af professionsspecifikke værdier i forhold til fag eller kunder, patienter, elever m.v.. Ligeledes er det også klart, at nogle arbejdere kan vægtlægge udvalgte kollegarelationer

eller relationer til ledelse højere end relationer til kolleger som sådan etc.. Men dette er også noget, der vil kunne søges medreflekteret i fremtidige forsøg på at anvende selvdiskrepansteori i kombination med et grundsyn på arbejderne som rationelle og interesseforvaltende aktører i forhold til en belysning af konflikter og processer i andre arbejdsammenhænge.

En anden indvending man kan have i forhold til overføringsværdien er, at en af de betydningsfulde faktorer, nemlig lønforbundenhed i form af fælles gruppekoder ikke kan genfindes i mange andre kontekster, hvor team-organisering bruges. Her er det dog vigtigt at påpege, at skæbnefællesskaber, relateret til en gruppes samlede produktivitet eller den indbyrdes fordeling af hhv. lukrative og krævende opgaver, er faktorer, der kan spille samme forstyrrende rolle for en gruppes trivsel som en gruppeakkord.

## Konklusion

Team-organisering kan medføre en række forstyrrelser i arbejderes forsøg på varetægelse og afbalancering af egne og kollektive interesser. Dette fordi team-organisering medfører ændrede forbundenheder, der fører til en række forskydninger i, hvad der er private, og hvad der er offentlige interesseafvejninger. I casen vises det, hvordan disse forbundenheder også manifesterer sig i en række intrapsykiske konflikter med tilknyttede følelser af skam, skyld, frygt, selvforagt og frustration samt forsøg på at lindre disse. Forsøg, der nok giver midlertidig lettelse, men som også svækker et arbejderkollektivs evne til at fungere og honorere sine primærfunktioner.

I artiklen håber vi at have vist, at selvdiskrepansteori i kombination med et syn på arbejdere som rationelle interesseforvaltende aktører dels er et velegnet afsæt for



at beskrive disse konflikter og udpege de tilknyttede emotioner, dels er et afsæt, der kan pege os i retning af en identifikation af de forsøg, der gøres på at lindre de intrapsy-kiske konflikter.

Med artiklen håber vi også at have illustreret to pointer i forhold til den eksisterende tænkning om team-organisering og de udfordringer, der knytter sig hertil. For det første håber vi at have vist, hvordan man kan forklare de problemer, som kollektivet præsenteres for uden at gøre arbejderes identifikation med virksomheden til en bidragsyder hertil. For det andet håber vi at have antydnet, at problemet ved gængs mainstream temasætninger af udfordringer ved team-organisering ikke bare består i deres blindhed i forhold til en række faktiske problematikker, men også i, at disse temasætninger og deres tilhørende individfokuserede vokabularer både kan bidrage aktivt til problemsløring og problemforstærkelse. Endeligt er håbet, at de anviste teoridannelser og deres udfoldelse i casen kan tjene som et eksempel på, hvorledes man kan oprulle nogle af de sociale og psykiske dramaer og dynamikker, der kan udspille sig i forbindelse med team-organisering. Herunder producere forklaringer på, hvorfor noget kan gå på en anden måde, end man som ledelse og arbejder hver for sig havde planlagt og tænkt sig det. Det kan afslutningsvist bemærkes, at arbejderne - efter vores overbevisning over tid - kunne have overvundet deres vanskeligheder og udviklet sig til et både hensynsfuldt og modmagtsforvaltende kollektiv. Det er m.a.o. ikke en historie om kollektivets manglende evne til at slå til som kollektiv per se, der her søges oprullet; det er blot en historie om dets vanskeligheder med at konstituere sig og fungere under ændrede og ugunstige betingelser.

## NOTER

- 1 Ved opstarten af den arbejdsorganisatoriske omstilling til selvstyrede grupper blev der gennemført 88 interviews, hvoraf de 77 var med medlemmer af de otte selvstyrede produktionsgrupper og de 11 med organisatoriske nøglepersoner eller nøglepersoner, der var formelt involverede i omstillingen. Der blev samtidig gennemført otte gruppediskussionsinterviews med deltagelse af samtlige af gruppernes medlemmer og to forskere. Et halvt år inde i den arbejdsorganisatoriske omstilling blev der gennemført 64 interviews heraf 62 interviews med medlemmerne af de 8 selvstyrede arbejdsgrupper. Der blev samtidig gennemført otte gruppediskussionsinterviews. Et år inde i omstillingen blev der gennemført 46 interviews med medlemmer af de tilbageværende seks selvstyrede grupper. Et tredje planlagt gruppeinterview samt en tredje spørgeskemaundersøgelse blev aflyst grundet produktionens outsourcing til Polen.
- 2 En T-test anvendes til at undersøge signifikante forskelle i forhold til nulhypotesen, f.eks. om der er statistiske forskelle mellem gennemsnitsværdierne i to datasæt. Two-Related-samples tests anvendes til at sammenligne middelværdierne i studier med f.eks. før- og eftermålinger og hvor man statistisk sammenligner fordelingerne af to beslægtede variable. På baggrund af denne statistiske metode bliver man i stand til at konkludere, in casu om en arbejdsorganisatorisk omstilling til selvstyrede grupper har givet forbedringer i forhold til øget jobvariation, indflydelse og samarbejde osv..
- 3 I gruppen var der en udvikling i gruppens størrelse fra undersøgelsens opstart og til dens afslutning fra 12 til 8 medlemmer. Baggrunden for frafaldet af undersøgelsesdeltagere blandt gruppens medlemmer var primært to forhold. Dels et frafald, som havde baggrund i fysiske nedslidninger, dels en reduktion af medarbejdergruppen grundet udlægning af dele af virksomhedens produktion.
- 4 Det kan bemærkes at P4 kun deltog i gruppeinterviewene og ikke i de individuelle interviews.

## REFERENCER

- Adler, Paul S., Linda C. Forbes & Hugh Willmott (2007): *Critical Management Studies*, I Walsh, James P. (Editor) & Arthur P. Brief (Eds.). *The Academy of Management Annals of Organization and Management*, Vol. 1 Lawrence Erlbaum Associates Inc, New York (December 2007), 145-218
- Abramis, D.J. (1990): Semiconductor Manufacturing Team. I: Hackman (edit.). *Groups that work (and those that don't)*, Jossey-bass Publ.
- Alvesson, Mats and Willmott, Huw (Eds.) (1992): *Critical Management Studies*. London, Sage.
- Arrow, H., J.E. McGrath & J.L. Berdahl (2000): *Small Groups as Complex Systems. Formation, Coordination, Development, and Adaption*. London, SAGE P.
- Barker, James R. (1993): Tightening the iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 3, 408-437
- Barker, James R. (1999): *The Discipline of Teamwork*. London, SAGE Publ.
- Batt, Rosemary & Virginia Doellgast (2006): Groups, teams, and the division of labor: Interdisciplinary perspectives on the organization of work. I Ackroyd, Stephen &, Paul Thompson et all. (Eds.). *The Oxford handbook of work and organization*. New York, Oxford University Press.
- Bion, W. R (2010): Erfaringer i grupper og andre artikler. København, Hans Reitzel
- Casey, Catherine (1999): Come, Join Our Family: Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture. *Human Relations*, 1999, 52, 155 - 172
- Drucker, Peter (1992): The new society of organizations. *Harvard Business Review*. 1992, 95 -104
- Ezzamel, Mahmoud. & Huw Willmott (1998): Accounting for teamwork: A critical study of group-based systems of organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 43, 2, 358-396.
- Festinger, Leon (1957): *A theory of Cognitive Dissonance*. Evanstone: Peterson, Stanford, California, Stanford University Press
- Gabriel, Yiannis, Stephen Fineman & David Sims (2000): *Organizing & Organisations*. London, SAGE Publ.
- Hackman, Richard J. (edit.) (1990): *Groups that work (and Those That Don't). Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco, Jossey-Bass Publ.
- Higgins, Tory E. (1987): Self-Discrepancy: A Theory relating Self and Affects. *Psychological Review*, 1987, 94, 3, 319-340
- Hodson, Randy (2001): *Dignity at Work*. Cambridge, Cambridge University Press
- Karasek, Robert & Tores Theorell (1990): *Healthy Work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, Basic Books
- Kernberg, Otto F. (1999): *Ideology, Conflict, And Leadership In Groups And Organizations: 1st (first) Edition Paperback – June 16, 1999*
- Knights, David & Darren McCabe (2000): Bewitched, bothered and bewildered: The meaning and experience of teamworking for employees in an automobile company. *Human Relations*, 53, 11, 1481 - 1517
- Lysgaard, Sverre (1985): *Arbejderkollektivet*. København, Hans Reitzels Forlag
- Marx, Karl (1970): *Kapitalen*. Bind 1. København. Bibliotek Rhodos
- McKinlay, Alan & Phil Taylor (1998): Through the looking glass: Foucault and the politics of production. I McKinlay, Alan & Phil Taylor (Eds.), *Foucault, management and organization theory (173-191)*. London, Sage
- Morgen, H. & Thomas, K. (1997): A psychodynamic rspective on group processes. I: Wetherell, M (ed.): *Identities, Groups and Social Issues*. London, Sage
- Oldham, Greg R. & Richard J. Hackman (1980): *Work redesign*. Reading Masseurchusetts, Addison-Wesley.
- Parker, Mike & Jane Slaughter (1988): *Choosing sides: Unions and the team concept*. Boston. Southend Press
- Parker, Sharon & Toby D. Wall (1998): *Job and Work Design. Organizing Work to Promote Well-Being and Effectiveness*. London, SAGE publ.
- Pedersen, Bendt Torpegård (2008): *Selvstyrende grupper*. Aalborg Universitet, Institut for Kommunikation

- Stephen Procter & Mueller, Frank (Eds.). (2000): *Teamworking*. London, Palgrave
- Roy, Donald F. (1959): Banana Time: Job Satisfaction and Informal Interaction. *Human organization*, 18, 158 – 168
- Sinclair, Amanda (1992): The tyranny of a team ideology. *Organization Studies*, vol. 13, 611-626

**Bendt T. Pedersen**, Mag. art & Ph.d., Lektor ved Institut for Kommunikation og Psykologi, Aalborg Universitet og specialist i arbejds- og organisationspsykologi, torpe@hum.aau.dk

**Thomas Borchmann**, Mag. art & Ph.d., Lektor ved Institut for Kommunikation og Psykologi, Aalborg Universitet, borchman@hum.aau.dk