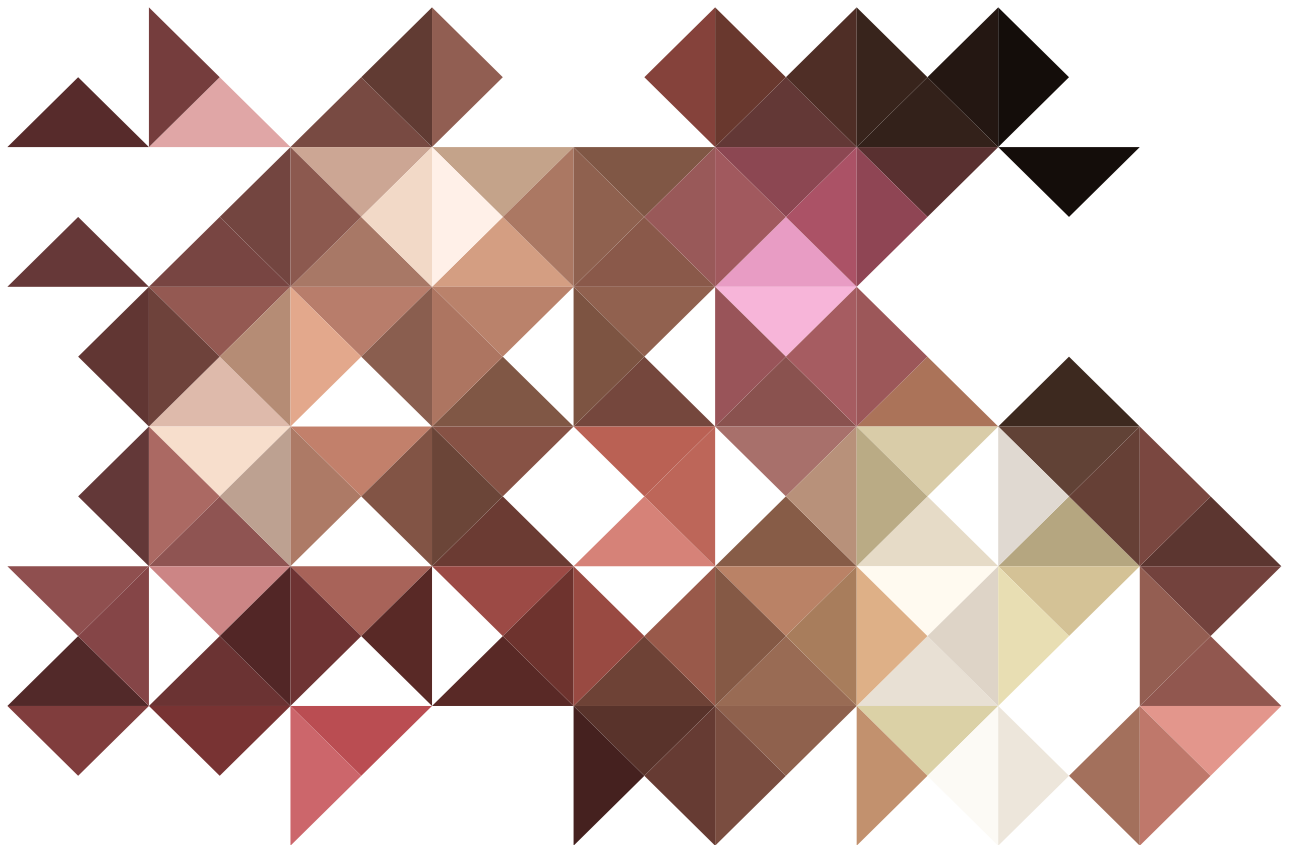


Team organisering i teori og praksis

*- en psykologisk undersøgelse af teamorganiseringens rationaler,
problemstillinger og løsninger*



*Maria Leisner Westermann
Studie nr: 20072024
Sidsel de Vos Thuesen
Studie nr: 20082232
Aalborg Universitet
Psykologi (10. semester), speciale
Vejleder: Thomas Borchmann
249.781 tegn svarende til 104,1 normal sider*

Abstract

Teams are a popular and commonly used organizational form. The usage of teams are not restricted to a certain field or a specific type of task – it seems to apply to a wide range of organizations as if it holds a desired promise that are relevant for organizations of all sorts. But what does this promise consist of and why is team organization relevant in so many organizational contexts? Which type of problems occur in relation to teams and are they solvable and if so how?

This Master's Thesis asks the following question: How are the rationales, challenges and solutions to team organization theorized in theory and in praxis? In order to answer this question different paradigms based on Burrell and Morgan's (1979) matrix of sociological theories are investigated – the paradigms are represented by: a functionalist perspective, a critical perspective and a psychodynamic perspective each of them representing different understandings of organizational life and theory. Through investigating, discussing and comparing the different perspectives and their views on team organization, we clarify how rationales, challenges and solutions are theorized in organizational theory.

In determining how team organization is theorized in praxis three group interviews are conducted with team members from two different teams situated in the same organisation. The data is carefully analysed through a series of steps and interpreted so that overlaps and differences between lay knowledge and theory can be examined. This process establishes knowledge about how to create local interventions.

In the analysis it becomes apparent that the interviewees identifies some of the same rationales, challenges and differences as found in theory. Not every theoretical aspect are represented in the interviews and the interviewees also articulated aspects not stated in the three perspectives.

The overall experience is that the participants in general have a nuanced language about rationales and challenges; however, it seems more difficult for them to identify possible solutions. But throughout the interview the participants do suggest some recommendations for how to decrease challenges in teamwork. They point out the importance of strengthening relations within the team and allowing the team to handle team issues and not just work related matters during the day.

Forord

Vi stiller os ofte undrende overfor de mange idealer, som eksisterer i vores samfund – idealer for hvad der anses som hhv. rigtig og forkert adfærd. Ofte ophøjes disse idealer til normer for naturlig adfærd – og de ender med at angive, hvad der er acceptabelt, og hvad der er uacceptabelt. Disse idealer er fremkommet over tid, og vi har som enkelt individer ikke nødvendigvis været med til at opstille og vedtage dem. Alligevel påvirker de os gennem vores deltagelse i de sociale praksisser, hvor vi samtidig er med til at opretholde dem – herunder også de idealer som kan klemme os på vores personlighed og umiddelbare behov, og som derfor opleves som ubehagelige og indsnævrende. Vor samtidsideal om samarbejde, synergi, teamorganisering og 2+2 giver 5-logik kan ligeledes opleves som indsnævrende.

Som studerende ved AAU bliver gruppearbejdet en del af pensum, en kompetenceudvikler, der forbereder os til arbejdsmarkedet:

”Gruppearbejdet gør dig til en del af et fagligt og socialt fællesskab og lærer dig meget om at samarbejde. Samtidig har du og din gruppe mulighed for at lave projektarbejde i samarbejde med erhvervslivet. Det klæder dig godt på til arbejdsmarkedet.” (Fra www.studieguide.aau.dk)

I og med at gruppearbejdet beskrives som den arbejdsform, der bidrager til den studerende både fagligt, socialt, kompetencemæssigt, referencemæssigt og beskæftigelsesmæssigt, synes den modsatte arbejdsform – det at arbejde individuelt – at blive skrevet ind i en fortælling som mindre attraktiv for den studerende at praktisere. Samtidig betragtes det at kunne samarbejde, som noget du som studerende naturligt besidder, og spørgsmålet om hvordan gruppearbejdet realiseres, drøftes derfor ikke med den lærende instans eller dens repræsentanter som fx vejleder. Vejleders opgave er derfor ikke at vejlede projektgruppen i, hvordan de er en gruppe, men begrænser sig til den faglige vejledning. Internt i gruppen foretager man derfor en forventningsafstemning, skriver en symbolsk kontrakt, og der synes konsensus om alt på projektets første dag. Senere, når deadlines er overskredet, når nogen har skrevet mere end andre og når uenighederne melder sig, risikerer gruppen at blive præget af konflikt, interne grupperinger og efterfølgende uvenskab.

Ligeledes har vi i vores tidligere gruppesarbejder oplevet fænomener som 'at gå efter laveste fællesnævner' og 'loafing'. Man får sjældent hævet den 'laveste' med op, da man her risikerer at sætte det sociale kammeratskab over styr – gruppen er jo ikke kun et fagligt fællesskab, men også en social enhed, og frygten for eksklusion og mangel på fremtidige samarbejdspartnere kan udgøre så stor en trussel, at man ender med at undvige konflikten og rette ind. I gruppearbejdet har vi derfor oplevet både at blive klemmt på vores personlighed, ideer og ambitioner i forsøget på at opretholde gruppen og den gode stemning.

Eftersom langt de fleste af os har gjort vore egne erfaringer i forbindelse med arbejdsmæssigt samarbejde, og derfor har vore personlige holdninger til både det gode og det mindre gode herved, finder vi det i nærværende speciale interessant at betragte organiseringen af arbejdsgrupper og teams nærmere.

Indholdsfortegnelse

Abstract	1
Forord	2
1 Indledning	7
1.1 Problemformulering	9
1.2 Fremgangsmåde og specialeopbygning	10
1.2.1 Vores videnskabsteoretiske ståsted.....	11
2 Teoretiske perspektiver på rationaler, problemstillinger og løsninger i forbindelse med teamorganisering	12
2.1 Argumenter for teamorganisering	12
2.2 Burrell & Morgans kvadrant	14
2.3 Teamorganiseringens rationale i et funktionalistisk perspektiv	17
2.3.1 Problemstillinger og løsninger if. Hackman.....	18
2.3.2 Opsummering og vurdering.....	22
2.4 Teamorganiseringens rationale i et konfliktteoretisk perspektiv	23
2.4.1 Kontrolomlæggelse og besparelse.....	23
2.4.2 Teamorganisering som universalmiddel	25
2.4.3 Problemstillinger og løsninger if. Barker	26
2.4.4 Problemstillinger og løsninger if. Knights og McGabe	28
2.4.5 Opsummering og vurdering.....	32
2.5 Teamorganiseringens rationale i et psykodynamisk perspektiv	32
2.5.1 Problemstillinger og løsninger if. Bion.....	33
2.5.2 Problemstillinger og løsninger if. Casey.....	39
2.5.3 Opsummering og vurdering.....	42
2.6 Delkonklusion	43
3 Metode for undersøgelsen af lægmandsteoretisering over teamorganisering	45
3.1 Valg af metode	45
3.1.1 Gruppeinterviewet	45
3.1.2 Gennemsigtighed som kvalitetskriterium for den kvalitative metode.....	46

3.1.3	Overvejelser om interviewene	46
3.1.4	Vignetmetoden	48
3.2	Fremgangsmåde i forbindelse med empiriindsamling.....	51
3.2.1	Respondentvalg	51
3.2.2	Interviewerrollen i gruppeinterviewet.....	52
3.2.3	Udfærdigelse og brug af vignetterne	55
3.2.4	Relationsopbygning og etik	56
3.2.5	Feedback	57
3.3	Analysemetode.....	58
4	Analyse af informanternes udsagn om teamorganisering	60
4.1	Informanternes rationalebestemmelse for teamorganisering.....	61
4.1.1	Informanternes rationalebestemmelse for teamorganisering jf. det funktionalistiske perspektiv.....	61
4.1.2	Informanternes rationalebestemmelse for teamorganisering jf. det konfliktteoretiske perspektiv	64
4.1.3	Informanternes rationalebestemmelse for teamorganisering jf. det psykodynamiske perspektiv.....	66
4.1.4	Særligt for interviewet.....	71
4.2	Informanternes forståelse af teamorganiseringens problemstillinger	73
4.2.1	Informanternes forståelse af teamorganiseringens problemstillinger jf. det funktionalistisk perspektiv	73
4.2.2	Informanternes forståelse af teamorganiseringens problemstillinger jf. det konfliktteoretiske perspektiv	76
4.2.3	Informanternes forståelse af teamorganiseringens problemstillinger jf. det psykodynamiske perspektiv.....	82
4.2.4	Særligt for interviewet.....	89
4.3	Informanternes forståelse af teamorganiseringens løsninger.....	91
4.3.1	Informanternes forståelse af teamorganiseringens løsninger jf. det funktionalistiske perspektiv.....	91
4.3.2	Informanternes forståelse af teamorganiseringens løsninger jf. det konfliktteoretiske perspektiv	95
4.3.3	Informanternes forståelse af teamorganiseringens løsninger jf. det psykodynamiske perspektiv.....	96
4.3.4	Særligt for interviewet.....	99

4.4	Fra tre interviews til to teams	103
4.4.1	Underviserteamet og familiemetaforen	103
4.4.2	Teamet med støttefunktion og arbejdsopgaven	104
4.4.3	Opsummering.....	105
4.5	Delkonklusion.....	106
5	Diskussion af fundene fra analysen.....	108
5.1	Hvad giver fundene anledning til?	108
5.1.1	Kortlægning af teamorganiseringens fordele	108
5.1.2	Kortlægning af teamorganiseringens begrænsninger	109
5.1.3	Kortlægning af lægfolksteoriernes betydning for intervention	110
5.2	Hvad bliver der sagt i interviewene og hvorfor - en diskussion af specialets empiri	112
5.2.1	Den refleksive pragmatiske position set ift. nærværende speciale	112
5.2.2	Hvad der var på spil i interviewene	114
6	Konklusion	117
	Perspektivering	119
	At passe arbejdet – en etisk overvejelse.....	119
	Yderligere overvejelser om at være psykolog i organisationer	121
	Referenceliste.....	125
	(Se Bilag på den vedlagte cd)	

1 Indledning

Går man på opdagelse i den organisatoriske verden og kaster et blik på den litteratur, der knytter sig til arbejdslivet, ser man hurtigt, at teamstrukturen er en organiseringsform, som er særdeles populær og ofte anvendt og beskrevet (Katzenbach & Smith, 1993; Storch & Søholm, 2005; Jordansen & Petersen, 2008). Teamorganisering synes at have en bred appel i forskellige typer af organisationer, fordi denne organiseringsform ikke er forankret i en bestemt kerneydelse, organisationstype eller medarbejdergruppe. Faktisk betragtes implementeringen af teams som den oftest benyttede organisatoriske forandring indenfor de sidst 20 år (Allen & Hecht, 2004:440). Et forhold, som vidner om den moderne organisations stærke tiltro til teamorganiseringens kvaliteter, herunder at teamorganisering muliggør noget, som ikke umiddelbart synes opnåeligt ved andre organiseringsformer.

I *Formidlingsrapport II* udarbejdet af Ledernes Hovedorganisation omhandlende ledelse af selvstyrende grupper, beskrives det, at lederne efter implementeringen af selvstyrende team oplever, at teamorganiseringen: ”*passer ind i tidsånden, giver mere rum til personlig udfoldelse, fremmer initiativer og ideer*” (Formidlingsrapport II, 2002:13). De positive værdier, som knyttes til teamorganiseringen, fortæller os noget om, hvad der i vores samtid vægtes højt i beskrivelsen af det gode arbejdsliv, samt at forestillingen om, at disse værdier kan indfris gennem organiseringen af teams, er fremherskende. Dog er en indvending, at teamorganisering ikke blot indføres for at øge muligheden for at realisere det gode arbejdsliv – organiseringen af teams er også lukrativ for organisationen. De førnævnte ledere oplever således, at de med teamorganisering kan tiltrække nye medarbejdere, øge produktiviteten og mindske sygefraværet (ibid.). Rasmussen, Jeppesen, Burchardt & Olsén (2005) skriver lignende i tidsskriftet ’Arbejdsliv’:

”Der er næppe tvivl om, at det overvejende rationale i udviklingen [af teams] således er instrumentelt og pragmatisk, dvs. sigter mod øget produktivitet/kvalitet. Men den kan tilsvarende rumme muligheder for udvikle participation og demokrati i organisationer og derigennem skabe bedre vilkår for såvel den enkelte ansatte som for organisationen.” (p.6).

Umiddelbart lyder alt dette, som en ideel situation for ledelse, medarbejdere og organisation – men spørgsmålet er, hvorvidt teamidealet modsvarer disse forventninger, og hvordan teamorganiseringen faktisk fungerer i den organisatoriske hverdag?

Trillingsgaard & Albæk (2011) stiller sig kritiske overfor teamorganiseringen, da de stiller spørgsmålstejn ved, hvorvidt idealet er omsætteligt, og hvorvidt der bliver skabt en diskurs for det ønskværdige team, som er med til at trække vores forståelse og forventninger til teams i en forkert retning. Eksempelvis henviser de til Væksthus for Ledelses publikation '*Ledelse er (også) en holdsport*' (2010), hvor der opstilles fem kendetegn for 'det ekstraordinært velfungerende ledelsesteam'. Disse fem er: *Ubetinget tillid, produktiv forskellighed, opløftende samspil, markant lederskab, styrende ambition* (Trillingsgaard & Albæk, 2011:91f; Væksthus for Ledelse, 2010:8f). Der udstikkes således en retning med fem punkter, og det enkelte team burde nu kunne ånde lettet op, hvis de allerede opfylder kriterierne, eller de kan påbegynde arbejdet med at tilegne sig de fem karakteristika – vejen til succes er jo undersøgt og kortlagt, det fremstår derfor lige til.

Problemet bliver, at så smukt som 'ubetinget tillid' og 'opløftende samspil' nu en gang lyder, så er det if. Trillingsgaard & Albæk vanskeligt at realisere i en organisatorisk virkelighed, hvor flere forskellige interesser, ambitioner, ønsker og motiver gør sig gældende. De erstatter derfor idealforestillingen om det ekstraordinære ledelsesteam med 'det møgbeskidte ledelsesteam'. Det møgbeskidte ledelsesteam gør op med utopiske forestillinger som fx ubetinget tillid, og forstår uenighed som uundgåelig for teamsamarbejdet. De foreslår altså en ny teamdiskurs, hvori konflikt og kompromis er en naturlig del af det at indgå i et team. Teamet bør altså forstås som en kompleks dynamisk enhed, der ikke kan betragtes fri af dets kontekst, hvilket kalder på flere forskellige beskrivelser og forståelser af teamet.

Ligeledes kan forestillingen om teamet som særligt initiativ- og idegenererende også problematiseres if. Allen & Hecht (2004) som beskriver teamidealet som 'the romance of teams'. De skriver: "*numerous studies provide strong evidence that interacting groups actually generate far fewer or, at best, the same number of ideas, as compared with the combined efforts of several individuals working alone*" (Allen & Hecht, 2004:440). Vi bør altså ikke blot overveje, hvordan vi forstår teamet, men også hvilke problemstillinger der er forbundet hermed, og hvordan vi evt. kan

overkomme disse.

I nærværende speciale tager vi afsæt i en konstatering af, at der forefindes flere forskellige måder, hvorpå teamorganiseringen kan defineres, forstås og realiseres. Vi finder ikke, at en fælles praksis er det samme som en uforanderlig naturlov, men at man gennem kritisk forholden sig har mulighed for at forandre disse praksisser.

Flytter vi denne forståelse over på teamorganiseringen kan man sige, at popularitet ikke er lig med kvalitet eller nødvendighed. Teamorganisering fremstår som en ofte anvendt organiseringsform, men ikke nødvendigvis som noget organisationer bør eller skal. Det synes derfor væsentligt at undersøge *rationalet* bag indførelsen af teams – altså hvorfor teamorganisering vælges som organiseringsform af arbejdet. Herved bliver det klarere hvilke forventninger, håb og formodninger, der er indlejret i diskursen omkring teamorganisering, og hvorvidt disse forventninger indfries, dvs. hvilke *problemstillinger*, der knytter sig hertil: Indfrier teamorganisering de tilhørende håb og forventninger? Oplever medarbejderne, at teamorganisering leder til en øget humanisering af arbejdspladsen, eller er teams blot en listig måde at hæve produktiviteten og mindske sygefraværet? Og hvis ikke, hvilke mulige *løsninger* kunne man da introducere?

1.1 Problemformulering

Ovennævnte overvejelser har i nærværende speciale ledt til følgende problemformulering:

Hvordan teoretiseres teamorganiseringens rationale, problemstillinger og løsninger i teori og praksis?

1.2 Fremgangsmåde og specialeopbygning

For at indfri problemformuleringen består vores speciale af to dele. I den første del udforsker vi rationaler, problemsyn og løsningsmodeller ud fra forskellige paradigmer skildret i Burrell & Morgans kvadrant (Burrell & Morgan, 1979; Morgan, 1980). Da det kan forventes, at der forefindes mange og varierende argumenter for teamorganiseringen, ønsker vi indledningsvist i det teoretiske kapitel at beskrive tre overordnede argumenter – det humaniserende, det demokratiserende og det effektiviserende argument (Strauss, 1998). Dernæst vil vi beskrive Burrell & Morgans kvadrant, som skildrer forskellige paradigmer indenfor organisationslitteraturen. Med udgangspunkt i deres skildring af disse paradigmer vil vi herefter præsentere tre forskellige teoretiske perspektiver på teamorganisering. De tre perspektiver er repræsenteret ved et funktionalistisk, et konfliktteoretisk og et psykodynamisk perspektiv. Den viden vi opbygger på baggrund af vores teoretiske undersøgelse, danner grundlag for vores forforståelse for teamorganisering, hvilken vi derfor har med os i vores undersøgelse af praksiskonteksten.

I anden del af specialet ønsker vi at udforske lægmandstænkningen om teamorganisering med henblik på at afdække forskelle og ligheder mellem teori og praksis for på baggrund heraf at kunne generere viden ift. lokal intervention. Lægmandsteorier er de *commen-sense*-teorier, som lægfolk benytter til at forklare og forstå hverdagens sociale aspekter (Kinman & Jones, 2005:102). Ydermere synes disse teorier at influere vores adfærd – heriblandt gruppens adfærd: *”lay theories and intergroup processes are mutually sustaining. That is, numerous lay theories have shown to lead to particular intergroup attitudes and behaviors.”* (Levy, Chiu & Hong, 2006:9). Vi er altså interesserede i lægmandstænkningen om teamorganisering, da det kan forventes, at lægfolks teoretisering af teamorganiseringen er af betydning for deres tilgang og holdning til teamsamarbejdet, hvorfor en afdækning kan bidrage med viden til, hvilke områder vi som psykologer kan og bør intervenere ift. teamorganiseringen.

Vi har valgt at undersøge teamorganiseringens rationaler, problemstillinger og løsninger i praksis vha. gruppeinterviews af teams i en udvalgt praksiskontekst, hvor organiseringen af teams har været praktiseret i en årrække. I interviewene benytter vi to indledende (strukturerede) spørgsmål, som suppleres af vignetter (forfattet på

baggrund af vores teoretiske forforståelse) og opfølgende (ustrukturerede) spørgsmål.

1.2.1 Vores videnskabsteoretiske ståsted

I nærværende speciale betragter vi teamorganiseringen, dens rationale, udfordringer og løsninger, som noget der forandrer og flytter sig i takt med det omkringliggende samfund og dets diskurser, hvilket vil sige, at vi ikke forventer at forefinde én gyldig sandhed herom. Denne forståelse er i overensstemmelse med det socialkonstruktionistiske paradigme, hvor forestillingen om at det er muligt at finde almengyldige sandheder afskrives. Vores viden om verdenen er altså ikke en direkte perception, men i stedet konstrueret af os selv og det samfund, den kultur og de sociale kontekster vi indgår i (Burr, 2003:4f).

Erkendelsen af vores videnskabsteoretiske ståsted er bl.a. af betydning for vores forståelse af hvilken slags viden, vi frembringer i specialet. Når vi ikke mener, at viden om verden er almengyldig, men subjektiv og kontekstafhængig, vil vores egne fund og analyser naturligvis også være det. Vi forventer derfor ikke at finde en almengyldig sandhed om teamorganiseringen og dets rationale, udfordringer og løsninger, men udforsker i stedet fænomenet for at finde, hvordan det fremtræder i litteraturen og i en udvalgt praksiskontekst.

2 Teoretiske perspektiver på rationaler, problemstillinger og løsninger i forbindelse med teamorganisering

Teamorganisering fremsættes som et bud på en både god og nødvendig organiseringsform af arbejdet for de ansatte såvel som for virksomheden. I den forbindelse generes der megen litteratur samt teori om, hvorfor teamorganiseringen synes at være en god idé, hvilke problemstillinger der kan følge af teamorganiseringen samt bud på løsninger heraf.

I det følgende vil vi udpege tre overordnede argumenter eller rationaler for teamorganiseringen. Dernæst vil vi se nærmere på, hvordan de forskellige rationaler kalder på forskellige forståelser af organisationen, hvilket vi vil gøre på baggrund af Burrell & Morgans paradigmekvadrant (1979). Herefter vil vi redegøre for vores teorivalg indenfor en række af disse paradigmer og for tre forskellige perspektiver – funktionalistisk, konfliktteoretisk og psykodynamisk, for efterfølgende at fremlægge relevante teoridele indenfor de tre perspektivers forståelse af rationaler, problemstillinger og løsninger i forbindelse med teamorganiseringen.

2.1 Argumenter for teamorganisering

På baggrund af Strauss (1998) vil vi i det følgende betragte tre overordnede argumenter for den deltagende organiseringsform¹, som i nærværende speciale vil blive skildret i henhold til teamorganiseringen. De tre argumenter er *humanistic* (det humanistiske), *power-sharing* (det demokratiske) og *organizational efficiency* (det effektiviserende).

Det humanistiske argument finder, at teamorganiseringen bidrager positivt til teammedlemmernes personlige vækst og jobtilfredshed, hvorved den enkelte ansattes værdighed styrkes. Som skrives: "*A worker should not have to leave his or her head at the factory gate or office door.*" (Strauss, 1998:8). Argumentet er altså, at denne

¹ Strauss taler ikke direkte om teamorganisering, men om '*participation*' som han definerer som, "*a process which allows employees to exert some influence over their work and the conditions under which they work.*" (1998:15), dvs. en organiseringsform af arbejdet hvor de ansatte har en vis grad af indflydelse. Strauss skelner derfor ikke eksplicit mellem individuel og gruppemæssig indflydelse, men behandler blot den deltagende organiseringsform.

organisierungsform hjælper de ansatte til at tilfredstille *'non-pecuniary needs'*, dvs. de behov som rækker ud over aflønningen af udførte arbejde, som fx kreativitet, præstation og anerkendelse (ibid.). Når vi fremover i speciale taler om humanisering af arbejdspladsen, refererer vi derfor til dette argument.

Det demokratiske argument finder, at teamorganiseringen giver noget af magten tilbage til de ansatte, hvorved de ansattes interesser kan beskyttes bedre, fagforeningerne styrkes, og det politiske demokrati på arbejdspladsen fremmes. Argumentet bygger altså på et ideologisk og moralsk rationale, hvor ønsket er, at implementere det demokratiske samfunds værdier på arbejdspladsen, som ellers synes præget af uretfærdighed grundet *'the traditional autocratic relationships'* (ibid.:8f). Når vi fremover i speciale taler om demokratisering af arbejdspladsen, refererer vi derfor til dette argument.

Det effektiviserende argument finder, at teamorganiseringen kan fremme organisationens effektivitet og produktion. Det effektiviserende argument består af flere delargumenter. Et delargument er, at de ansatte kan besidde vigtig viden, som ledelsen mangler. Gennem teamorganiseringen kan de ansatte med deres deltagelse bidrage til beslutningsprocesserne, hvorved bedre beslutninger kan skabes. Et andet delargument som følger heraf, er, at de ansatte gennem deltagelse motiveres til at implementere det besluttede i og med, at de selv har været med i beslutningsprocessen. Et tredje delargument er, at deltagelse i teamet kan være med til at styrke de ansattes kommunikation og samarbejde, hvorved de bliver bedre til at koordinere hinanden og dermed sparer tid for ledelsen. For det fjerde kan teammedlemmerne begynde at lede dem selv, som igen kan spare ledelsen tid og ressourcer (ibid.:10). Når vi fremover i speciale taler om effektivisering af arbejdspladsen, refererer vi derfor til dette argument.

Mange af argumenterne overlapper, men overordnet set kan teamdeltagelsen ses som bidragende til en øgning af de ansattes stemme – *'the key to influence-sharing'* (ibid.). Stemmen, eller retter sagt, tildelingen af indflydelse synes essentiel i det demokratiske argument; for det humanistiske synes indflydelse at forstærke den personlig værdighed, og for det effektiviserende synes indflydelse at forstærke motivation og identifikation samt mindske frustration og modstand mod ledelsen (ibid.).

2.2 Burrell & Morgans kvadrant

Burrell & Morgan (1979) har en tese om at: *"all theories of organization are based upon a philosophy of science and a theory of society"* (p.1). På baggrund heraf opstiller de en kvadratisk opdeling af fokuspunkter for forskellige tilgange til organisationsstudier. Kvadranten er opdelt af to akser, som danner fire forskellige sociologiske paradigmer² med forskellige orienteringer (ibid.:22). Disse fire paradigmer definerer grundlaget for fire forskellige forståelser samt måder, hvorpå man som forsker kan foretage sociale analyser af en organisation (Morgan, 1980:609): *"It provides a tool for mapping intellectual journeys in social theory – one's own and those of the theorists who have contributed to the subject area."* (Burrell & Morgan, 1979:24).

Den horisontale akse består af modstillingen *subjektiv/objektiv*, og den vertikale akse består af modstillingen *regulerende/forandrende* (Morgan, 1980:608). Den horisontale akse omhandler, hvordan vi forstår organisationen og dens væren, som henholdsvis tilgængelige og strukturunderlagte enheder eller som kun delvist tilgængelige sociale konstruktioner. Hver af forståelserne adskiller sig i deres interesse for og fokus på de ydre faktorer og de indre mentale forhold. Den vertikale akse omhandler, hvordan vi håndterer organisationen, om vi på baggrund af vores forståelse af organisationen ønsker at foretage en regulering eller en radikal forandring af den eksisterende organisation.

I kvadranten udspaltes fire hovedparadigmer bestående af: *det funktionalistiske paradigme* (objektiv/regulerende), *det fortolkende paradigme* (subjektiv/regulerende), *det radikal strukturalistiske paradigme* (objektiv/forandrende) og *det radikal humanistiske paradigme* (subjektiv/forandrende) (ibid.). Det funktionalistiske paradigme baserer sig på en antagelse om, at den sociale virkelighed har en konkret eksistens og en systemisk karakter, som orienterer sig mod at skabe en ordnet og reguleret tilstand (ibid.:608). Til dette paradigme knytter der sig funktions- og effektivitetsorienterede primærmetaforer, såsom maskine, organisme, kybernetisk system og kultur (ibid.). Organisationer fremstår derfor i det funktionalistiske paradigmes optik som regulerbare enheder, hvori det synes muligt at skabe intern konsensus om arbejdets udførsel.

² "[Paradigm] is a term which is intended to emphasise the commonality of perspective which binds the work of a group of theorists together in such a way that they can be usefully regarded as approaching social theory within the bounds of the same problematic." (Burrell & Morgan, 1979:23).

I det radikal strukturalistiske paradigme anskues virkeligheden ligeledes som eksisterende i sig selv, altså uafhængigt af, hvordan vi som mennesker erkender og oplever den (ibid.:609). Men i modsætning til det funktionalistiske paradigme anskues samfundet og organisationen som en potential dominerende kraft. Den moderne organisation opfattes som en arena for konflikt, udbytning og undertrykkelse, og de tilhørende metaforer er her bl.a. dominans-instrument, skisme og katastrofe (Morgan, 1980:608). Paradigmet interesserer sig således for iboende spændinger og konflikter, og den måde hvorpå magten i samfundet forsøger at fastholde disse gennem forskellige former for dominans (ibid.:609).

I det fortolkende paradigme opfattes virkeligheden som en social konstruktion. Den sociale virkelighed eksisterer altså i kraft af vores erkendelse heraf, og hertil knytter der sig metaforer som sprogspil, tekst og menings-skabelsesproces. Dette betyder, at organisationen udforskes fortolkende men uden kritisk anliggende (ibid.:608).

Det radikal humanistiske paradigme vægtlægger, som det fortolkende paradigme, at virkeligheden er social skabt og opretholdt, og metaforen om organisationen som et psykisk fængsel knytter sig til dette paradigme (ibid.:608). Opfattelsen er her, at vi som mennesker indfanges og fængsles af begrænsningerne af den virkelighed, vi skaber og opretholder (ibid.:609). Perspektivet baserer sig på den opfattelse, at skabelsen af den sociale virkelighed påvirkes af psykiske såvel som sociale processer, som kanalisere, begrænser og kontrollerer individet. Der er således fokus på de fremmedgørende aspekter ved det organisatoriske liv (ibid.:609). Da både det fortolkende og radikal humanistiske paradigme anskuer virkeligheden som socialt skabt, er der i princippet ikke noget i vejen for både at betragte organisationen som tekst, sprogspil og som et psykisk fængsel. En pointe i denne sammenhæng er blot, at man vil blive tilskrevet et radikalt paradigme, hvis der anlægges en grundlæggende negativ vurdering af den pågældende organisation.

I nærværende speciale har vi som teoretisk ramme valgt at benytte repræsentanter fra både det funktionalistiske paradigme med dets konsensusorienterede forståelse af organisationen, samt repræsentanter fra det radikal strukturalistiske paradigme med dets konfliktorienterede forståelse. Endvidere har vi valgt en teoretisk kategori, som vi benævner det psykodynamiske perspektiv, som både vil være repræsenteret ved en konsensusorienteret teoretiker og en konfliktorienteret. Kategoriens fællestræk består i dens beskæftigelse med de

irrationelle processer, der både kan forekomme i teams såvel som i organisationer. Kategorien placerer sig i venstre del af kvadranten (det subjektive), og da kategorien indeholder både en konsensus- og en konfliktopfattelse, sendes der tråde ud i både øverste og nederste hjørne (det forandrende/regulerende).

Til at belyse de tre perspektiver har vi udvalgt seks teoretikere, som placerer sig indenfor kvadranten. I det funktionalistiske perspektiv benyttes J. Richard Hackman, i det konfliktteoretiske perspektiv benyttes James R. Barker samt David Knights og Darren McGabe, og i det psykodynamiske perspektiv bruges Wilfred Bion og Catherine Casey.

2.3 Teamorganiseringens rationale i et funktionalistisk perspektiv

Menneskelig adfærd betragtes i den funktionalistiske optik som situationsbunden, og samtidig som noget konkret og håndgribelig, hvorfor vi i denne optik, if. Morgan, får muligheden for at undersøge adfærd objektivt og værdifrit gennem videnskabelige metoder, som kan bidrage med vigtig empirisk viden (Morgan, 1980:608). Ydermere synes det her væsentligt igen at fremhæve perspektivets organisationshåndtering som regulerende, hvilket betyder, at den eksisterende organisationsstruktur ikke udfordres ej heller at der stilles spørgsmålstejn ved, hvorvidt denne kunne indeholde konfliktfyldte forhold. Gennem regulering af de eksisterende strukturer synes det altså muligt if. den funktionalistiske optik at imødekomme organisationen såvel som den enkelte ansatte. Denne pointe synes Hackman & Oldham (1980) at illustrere i deres forord til bogen *'Work Redesign'*:

”This book is about ways that jobs can be set up so that work and fun are not so often at opposite poles of people’s experiences, and so that productivity does not have to be at the expense of the satisfaction and growth of the people who do the producing”. (Hackman & Oldham, 1980:x)

Deres mål er således at redesigne (regulere) arbejdsopgaverne i organisationen, sådan at de bliver motiverende, tilfredsstillende og udviklende for de ansatte at udføre, som igen bidrager positivt til produktionen. I deres rationale for teamorganisering³ trækker de derfor både på det humaniserende og det effektiviserende argument, som vi beskrev i afsnittet *'Argumenter for teamorganisering'*.

Ydermere synes det væsentligt at nævne, at der i Hackmans teamrationale også ligger en forståelse af teamet som evnende noget særligt. Han skriver, at den traditionelle forståelse for optimal produktion med sit udspring i *scientific management*⁴, finder, at arbejdet og organisationen bør designes på baggrund af en

³ Hackman & Oldham (1980) beskriver både redesignet af det individuelle arbejde og det teambaserede arbejde i deres bog.

⁴ If. Morgan (1980) placerer Taylors scientific management sig ligeledes indenfor det funktionalistiske paradigme under metaforet *'maskine'* (Morgan, 1980:613).

detaljeret analyse af produktionsopgaverne. Følger man denne tankegang, findes der altså 'den bedste måde'⁵ for produktionen af et hvilket som helst produkt. Det er ledelsens rolle at fastsætte 'den bedste måde', og arbejderne rolle at udføre den. Denne tankegang synes if. Hackman uforlignelig med teamfilosofien. Teamet udfører nemlig if. ham ikke blot foreskrevet arbejde. Teamets fordel ligger i dets fleksibilitet, tilpasning, diversitet (både ift. viden og kompetencer) og evne til at lære over tid, hvorfor teamet også vil fungere bedre i virksomheder, hvor forandring er reglen nærmere end undtagelsen, og hvor medarbejdernes ideer anses for nødvendige for virksomhedens videre succes (Hackman, 1990:473f). Ved valget af teamorganisering må ledelsen forstå, at det ikke er muligt at designe standardiserede individuelle 'dele' til teamet, hvis interaktion kan forudsiges og koreograferes på forhånd. Teamet er derimod et komplekst menneskeligt system, som under de rette forhold bliver i stand til at yde (ibid.:477). Denne argumentering understreger ligeledes det funktionalistiske rationaleforståelse af teamorganiseringen som værende på en og samme tid en humanisering og en effektivisering af arbejdspladsen.

2.3.1 Problemstillinger og løsninger if. Hackman

De problemstillinger som Hackman beskriver i forbindelse med teamorganisering, synes samtidig overkommelige at løse i og med, at han opstiller diverse figurer og punktinddelte lister for, hvordan man slavisk gennem den rette ledelse og støtte kan være med til at sikre teamet dets succes. Fokus er derfor overvejende på, hvordan teamet *lykkes*, fremfor på hvordan det kunne gå galt. Et vigtigt element for teamets succes er her dets design, som helt eller delvist kan foretages af ledelsen. I det følgende vil vi derfor beskrive det rette design af teamet og dets arbejde, dernæst hvilke fejltagelser ledelsen kan gøre sig, for til sidst at beskrive den rette ledelse af det selvstyrende team.

2.3.1.1 Designet af teamet og dets arbejde

Hackman & Oldham finder som sagt, at der eksisterer en sammenhæng mellem arbejdets design, de ansattes motivation og dermed organisationens produktion, eller

⁵ "[...] one best way" (Hackman, 1990:473)

sagt på en anden måde, at *designelementerne* påvirker de *mellemliggende kriterier for effektivitet*, som igen indvirker på de *afsluttende kriterier for gruppeeffektivitet* (ibid.:169f). Teoretikerne fremhæver tre designelementer som kræver særlig opmærksomhed i og med, at disse påvirker de mellemliggende kriterier for effektivitet: *Design af gruppens opgave* – om den er motiverende, dvs. om den kræver forskellige færdigheder for løsning, om den er meningsfuld (både for gruppen og for modtagerne af produktet), om gruppen har en vis grad af autonomi, og om gruppen modtager feedback på dens arbejde (ibid.:170f): *”If a group task is well designed according to the criteria set forth above, then the members are likely to agree that the work is meaningful”* (ibid.:172).

Gruppens komposition – om hvordan de, der indgår i gruppen, påvirker graden af viden og kompetencer til opgaveløsningen. Dvs. om gruppen inkluderer medlemmer med opgaverelevant ekspertise, om gruppen består af det rette antal medlemmer, om medlemmerne udover de opgaverelevante også besidder en vis grad af interpersonelle kompetencer, og om gruppen er komponeret, så den balancer mellem homogenitet og heterogenitet (ibid.:174f). Ydermere taler Hackman & Oldham for, at denne opgave kan uddelegeres til teamet selv: *”Being given responsibility for those decisions is a sign of trust from management that is sure to have great significance to group members.”* (ibid.:179).

Gruppens normer for arbejdsudførelse – om hvordan gruppens normer påvirker, hvilke strategier der synes passende ift. arbejdsudførelse. Så snart der opstår enighed om en strategi (implicit såvel som eksplicit), handler gruppens medlemmer rutinemæssigt efter strategien, og opfordrer til overholdelse af den. Om fordelene og udfordringen herved skriver Hackman & Oldham:

”The advantage to a group in having clear norms about performance strategies is that the need to manage and coordinate group member behavior on a continuous basis is minimized [...] The risk, of course, is that the performance strategies being enforced may not be terribly appropriate for the group task.” (ibid.:180).

Udfordringen kan håndteres på to måder – enten at en ydre instans giver strategierne for rette udførelse af opgaven eller at en ydre instans hjælper teamet til at udvikle egne

strategier, hvor Hackman & Oldham finder sidstnævnte at foretrække, da denne er i overensstemmelse med den selvstyrende gruppe (ibid.:181).

2.3.1.2 Lederens rolle

For Hackman synes ledelsens rolle central for, hvorvidt teamet lykkes. Han oplister seks fejl, som lederen kan begå i processen med at få teamet til at lykkes. *For det første* bør lederen undersøge, hvorvidt arbejdsopgaven varetages bedst af individet eller af teamet. Teamet som organiseringsform skal kunne vise sig mernyttig end den individuelle arbejdsform, hvis vi skal kunne argumentere for valget af teamet som organiseringsform (Hackman & Oldham, 1980:66, 163; Hackman, 1998:248f). *For det andet* danner lederen ikke et team ved blot at bekendtgøre teamets dannelse, men han må også 'build a team' (ibid.:249f). *For det tredje* kan lederen mangle evnen til at balancere på autoritetsbommen, hvilket vil sige, at han ikke formår på rette vis at fordele magten mellem sig selv og teamet. Forbeholder han sig retten til at bestemme alt og diktere alle arbejdsprocesser, mister han mange af fordelene ved teamarbejde, og giver han teamet fuld beslutningsret, kan det resultere i anarki, eller at teamet kommer på afveje ift. arbejdsopgaven. Hackman finder derfor, at lederen skal angive målet, mens teamet bør have retten til at bestemme midlerne til at nå målet (ibid.:251). *For det fjerde* begår ledelsen en fejl, når de vælger at afvikle de eksisterende organisationsstrukturer grundet overbevisningen, at disse strukturer vil hæmme teamets mulighed for at lykkes. Hackman finder, at det næsten bliver umuligt for teamets medlemmer at lære, hvordan de skal interagere sammen, når de befinder sig i en uspecificeret teamstruktur. Hackman refererer her tilbage til de tre komponenter for det veldesignede arbejde (teamets opgave, dets komposition og dets normer for adfærd), som hjælpsomme ift. dannelsen af god teamstruktur (ibid.:252). *For det femte* fejler ledelsen, hvis ikke de formår at støtte teamet på behørig vis gennem de rette belønnings-, uddannelses-, informationssystemer og ressourcetildelinger. *Og for det sjette* kan man som ledelse ikke forvente, at teamets medlemmer på forhånd besidder de rette kompetencer, som får teamet til at lykkes. For at hjælpe teamet til at lykkes både ift. kompetenceudvikling og ift. opgaveløsning, finder Hackman coachingen særlig anvendelig som interventionsmetode. Her får teamets medlemmer nemlig mulighed for at bringe det til refleksion, som optager dem i øjeblikket (ibid.:254).

Hackman finder desværre, at flertallet af de teams han og hans kollegaer har studeret, ikke imødekommer de seks ovenfornævnte forhold (ibid.:257), hvilket han mener, bunder i en uvilje eller manglende evne fra organisationens side til at etablere de rette forhold for teamet (ibid.:260).

2.3.1.3 Den rette ledelse er vigtig for det selvstyrende team

Hackmans fokus synes primært at være på *forholdene*, hvorunder teamet skal varetage arbejdsopgaven, samt hvordan ledelsen er medskaber heraf:

”Rather than attempting to manage group behavior in real time, leaders might better spend their energies creating contexts that increase the likelihood (but not guarantee) that teams will prosper – taking care to leave ample room for groups to develop their own unique behavioral styles and performance strategies.” (Hackman, 1990:9).

Som tidligere nævnt finder Hackman ikke, at vi kan forudsige eller koreografere teamets adfærd, men dog at vi kan skabe forhold, som fremmer deres mulighed for at lykkes. Det synes derfor vigtigere, at lederen skaber sådanne forhold, hvori teamet har autonomi og mulighed for at udvikle egne arbejdsstrategier, dvs. at teamet er selvstyrende, end at lederen leder teamets daglige gøremål og laden. Dog bør ledelsen tage over, dvs. inddrage teamets autonomi, når problemer eller kriser opstår (Hackman & Oldham, 1980:211).

Men hvordan bliver teamet effektivt? Hvilke forhold er det, vi skal være opmærksomme på? If. Hackman & Oldham kan vi følge deres fem steps-model, som skildrer de mest kritiske forhold for det selvstyrende team's effektivitet (Hackman & Oldham, 1980:207). *For det første* må vi undersøge, om det er muligt at realisere teamet i organisationen, hvorfor vi må stille os selv to spørgsmål: Vil det selvstyrende team passe fornuftigt sammen med de ansattes behov for personlig udvikling og sociale relationer samt med den organisatoriske ledelsesstil? Hvor venligstemt er organisationen overfor de nødvendige forandringer, som det ville kræve at etablere teams? Svarene på begge disse spørgsmål bør falde positivt ud, før vi kan gå videre til næste step (ibid.:183f, 207). Som tidligere nævnt må organisationen altså være villig og evne at gennemføre teamorganiseringen, hvis det

skal kunne lykkes. *Dernæst* må vi designe teamet på bedste vis, hvilket vil sige, at vi bør tage stilling til, hvordan vi designer gruppens opgave, så den er motiverende, hvordan vi komponerer gruppen ift. rette viden og kompetencer, og hvordan gruppens normer kan påvirke valget af strategier ift. arbejdsudførelse. *For det tredje* må vi skabe teamet, *for det fjerde* må vi give teamet den rette støtte, og *for det femte* må vi fremme gode interpersonelle processer i teamet (ibid.:207-210)⁶. Teamet eller gruppens mulighed for at lykkes afhænger altså af ledelsens design, hjælp og støtte. Når teamet lykkes/er effektivt, vil det sige, at det produkt som teamet har genereret, imødekommer de fastsatte standarderne for kvantitet, kvalitet og tid. Ydermere viser den effektive gruppe også, at deres arbejdsløsning styrker deres evne til samarbejde, samt bidrager til den enkeltes udvikling og velfærd (Hackman & Oldham, 1980:168f; Hackman, 1990:6f). Resultat af en god ledelsesindsats synes derfor både at komme organisationen (produktionen) og den enkelte ansatte til gode:

”In our view, the payoff is more than worth the required investment [...] the chances are good that a group will perform its work well [...] build the competence of the team as a performing unit and contribute positively to the personal well-being of team members.” (Hackman, 1990:504).

2.3.2 Opsummering og vurdering

Hackman anskuer teamet som havende en egenart, der både adskiller sig fra den individuelle opgaveløsning, samt fra den traditionelle forståelse af optimal produktion, hvor de ansatte blot udfører det foreskrevne. Teamet kan noget særligt, som if. Hackman bedst realiseres gennem de rette forhold, som ledelsen/organisation har ansvaret for at designe. Når rammen er korrekt sat, får teamet som selvstyrende enhed muligheden for at realisere deres egenart, forstået som, rette varetagelse af arbejdsopgaven. En sådan struktur af arbejdet vil ikke blot være med til at effektivere arbejdsgange, men også motivere de ansatte og skabe en øget humanisering af arbejdspladsen. Det synes dog muligt at stille spørgsmålstejn ved, hvorvidt Hackman vægter de to argumenter lige højt. Han og Oldham skriver som sagt, at de ønsker at skabe strategier for arbejdets udførelse, som hverken går på kompromis med

⁶ De sidste tre step berørte vi også i afsnittet 'Lederens rolle'.

produktivitet eller de ansattes integritet. Samtidig skriver de, at de mellemliggende kriterier indvirker på de afsluttende kriterier for teamets effektivitet, hvilket vil sige, at de mellemliggende (de motiverende og humaniserende) bliver et middel til målet. Interessen for at skabe øget humanisering af arbejdspladsen bliver altså ikke til en interesse i sig selv, dvs. at værne om de ansatte for de ansattes skyld, men fordi man ser visse produktionsmæssige fordele heri.

2.4 Teamorganiseringens rationale i et konfliktteoretisk perspektiv

Indenfor det konfliktteoretiske perspektiv hersker en forståelse af, at der eksisterer en grundlæggende konflikt mellem arbejdstager og arbejdsgiver. Parterne forstås her som havende forskellige interesser, og det konfliktteoretiske perspektiv understreger politiske og udbytende aspekter ved det organisatoriske liv (Morgan, 1980:619). Der eksisterer altså en konflikt mellem arbejdsgiver og -tager og deres modstridende interesser, og denne interessekonflikt fremstår som en indlejret og nærmest logisk del af det organisatoriske liv.

Det konfliktteoretiske perspektiv påpeger altså, at der i samfundet eksisterer en række iboende spændinger og modsætningsforhold mellem forskellige interessegrupper, hvorfor der i denne optik efterstræbes en forståelse af, hvordan disse spændinger benyttes af magthaverne til at holde modparten fast i deres position vha. forskellige typer af dominans (ibid.:609). Perspektivet trækker således primært på det effektiviserende argument, men fremstår samtidig som et kritisk blik på teamorganiseringen.

2.4.1 Kontrolomlæggelse og besparelse

En kritisk læsning af det effektiviserende argument repræsenterer bl.a. forståelsen af kontrolomlægning, hvor der sker et skifte fra direkte kontrol til en kontrolstrategi med ansvarlig autonomi. Der sker altså en forandring fra en vertikal og ledelsesbaseret kontrol til en horisontal og social kontrol udført kollegaerne i mellem. En væsentlig betragtning er, at perspektivet stiller sig kritisk overfor kontrolomlægningen men finder, at en øget demokratisering af arbejdspladsen er hensigtsmæssigt.

I forbindelse med kontrolomlægningen refererer Knights & McGabe (2003) til Foucaults begreb om *governmentality*, som beskrives følgende: "*a concept that refers to the way in which the lives of individuals are rationally administered and regulated at a distance*" (p. 1588). Mere konkret kan *governmentality* beskrives som en type af aktiviteter, der forsøger at forme, influere eller guide individers opførsel på afstand (ibid.). Dette er altså en slags indirekte kontrol, som ikke udøves direkte over de pågældende individer, men som derimod er strukturelt indlejret. Indenfor dette perspektiv fremhæves det, at teamorganisering kan forstås som netop en sådan type aktivitet, hvor individers opførsel forsøges formet i en bestemt retning, som understøtter bestemte interesser. Kontrol bliver således noget, som ikke nødvendigvis udøves direkte over medarbejderne (fx gennem en supervisor eller mellemlider), men bliver i stedet noget, som medarbejderne udøver over sig selv og hinanden, så andres og egen adfærd er i overensstemmelse med teamets og i sidste ende organisationen beslutninger (Barker, 2000:347). Ledelsen kan dermed kontrollere medarbejderne uden at være direkte involverede i deres arbejdsgange og beslutningsprocesser.

Dog er kontrolomlæggelse ikke det eneste rationale. Effektivisering og besparelse udpeges ligeledes som gyldige og mulige rationaler (Barker, 1993:415, Knights & McGabe, 2003:1596). Ift. rationalet om besparelse, bidrager teamorganisering hertil, da det bliver muligt at spare mellemlidere væk, og dermed kontrolomkostninger og træningsomkostninger i forbindelse med produktionsomlægninger, da de teamorganiserede medarbejdere kan kontrollere sig selv.

I forbindelse med rationalet om effektivisering påpeger Knights & McGabe (2003), at der er flere forklaringer på den øgede effektivitet, og at denne synes forbundet med den gældende diskurs om teamorganisering:

“Through the teamworking discourse, the CE is concerned to ‘convince’ both management and staff ‘that their problems or goals are intrinsically linked, that their interests are consonant, that each can solve their difficulties or achieve their ends by joining forces or working along the same lines’” (Knights & McGabe, 2003:1596)

Således forbindes ledelsens ønske om effektivitet med arbejdernes ønske om udvikling og selvbestemmelse. Pointen er her, at arbejderne ikke kan få det ene uden at opfylde det andet. Hermed bliver teamorganisering en måde at øge effektiviteten og pleje egne interesser uden, at medarbejderne nødvendigvis oplever og tolker det som værende i strid med egne interesser.

Teamorganisering synes at klinge på ord som selvledelse, indflydelse og social trivsel. Men som allerede beskrevet kan teamorganisering også fremstå som et kontrolmiddel, der gennem lovning om netop disse ovenstående værdier, sikrer medarbejderaccept af fleksible arbejdsforhold, reduceret supervision og udvidet ansvar som en naturlig del af arbejdet. Dvs. at teamorganisering kan medføre en række forandringer samt øgede forventninger og krav, som synes naturlige for arbejderne at godkende i og med, at teamorganisering omtales som en forbedring af arbejdsvilkår (Knights & McGabe, 2003:1588). Det konfliktteoretiske perspektiv opfatter altså teamorganisering som en måde, hvorpå arbejdsgiverne plejer egne interesser.

Et spørgsmål der trænger sig på, er, hvorfor medarbejdere skulle indlade sig på at organisere sig på en måde, som giver ledelsen disse beføjelser? En væsentlig pointe er i den forbindelse, at teamorganisering kan virke tiltrækkende for de ansatte i og med, at de med teamorganisering loves øget autonomi, fællesskab og meningsfuldhed i arbejdet (Knights & McGabe, 2003:1587f). Således kan teamorganisering fremstå som en frisættende organiseringsform, som udvider individets handlemuligheder, men dog i realiteten fungerer indskrænkende og skaber andre måder, hvorpå ledelsen kan kontrollere de ansatte.

2.4.2 Teamorganisering som universalmiddel

I det konfliktteoretiske perspektiv understreges det, at rationalet for teamorganisering ofte begrundes med forestillingen om, at teamorganisering er en art universalmiddel. Herigennem fremstilles teamorganisering som noget, der per definition er godt og en organisatorisk forbedring, og at det medfører fordele for både de ansatte i form af fx selvbestemmelse, og for organisationen i form af fx økonomiske fordele (Knights & McGabe, 2000:1486), hvorfor teamorganisering anvendes uanfægtet arbejdspladsens form og arbejdets indhold. Ud fra denne logik kræver det således ikke en særlig årsag at implementere teamorganisering, da teamorganisering i sig selv opfattes, som

en årsag til økonomisk succes, effektivitet og bedre arbejdsmiljø. Endvidere beskriver Knights & McGabe (2000), "[...]teamworking clearly appeals to the autonomy of the individual and the sense of what it is to be human within the western ideal of humanism[...]" (p. 1486). Det beskrives her, at det vestlige ideal om at være menneske vægter individets autonomi højt, hvilket er i overensstemmelse med forestillingen om, at teamorganisering tilbyder indflydelse, flad struktur og selvstyring over egne arbejdsgange. Ligeledes beskriver Wright & Barker (2000), at teamorganisering efterhånden implementeres i de fleste typer af organisationer, hvilket understreger forståelsen af teamorganisering, som en one size fits all organiseringsform.

2.4.3 Problemstillinger og løsninger if. Barker

Barker (1993) fremstiller på baggrund af et organisationsstudie, at teamorganisering kan medføre en ny kontroltype, han betegner som *concertive control* (p. 408). Han finder, at fortalere for teamorganisering mener, at teamorganisering fungerer som frisættende for medarbejderne. Modsat mener Barker, at teamorganisering er en arbejdsform, hvori man begrænser teammedlemmerne (ibid.)

Grundlæggende dækker *concertive control* over en type kontrol, som består i, at teammedlemmerne presser hinanden til at opføre sig i tråd med normer, regler og praksisser vedtaget i det pågældende team. Barker (1999) forklarer, at: "*Workers achieve concertive control by reaching a negotiated consensus on how to shape their behavior according to a set of core values, such as the values found in a corporate vision statement*" (Barker, 1999:39). Mere detaljeret opstår *concertive control* i en situation, hvor der er stærk konsensus omkring gældende værdier, højt niveau af koordination i temaet samt en teamorganiseringsform, hvor teamet har en vis mængde af selvstyring (Barker, 1993:408). Wright & Barker (2000) beskriver, at vejen til *concertive control* har tre trin. *Det første* består af, at teammedlemmerne selv skal blive enige om et værdisæt, som er væsentlig ift. til udførelsen af deres arbejdsopgaver. *Næste trin* er, at teammedlemmerne begynder at forvente af hinanden, at de hver især overholder og følger disse vedtagne værdier, hvormed værdierne får en normativ karakter. *Tredje og sidste trin* er, at disse værdibaserede normer over tid formaliseres som vedtagne regler for opførsel og adfærd i teamet (Wright & Barker, 2000:348f). Teammedlemmerne udfører kontrol overfor hinanden

således, at alle konformerer til disse regler og normer. Samtidig eksisterer der internt i teamet en forventning om, at teammedlemmerne følger reglerne, og teamet udøver sanktioner mod dem, som forbryder sig imod reglerne (ibid.:347). Når regler, som i bund og grund er baseret på, hvad der synes mest hensigtsmæssigt for organisationen, bliver lig med ordentlig opførsel og arbejdsmoral, og det ikke at følge dem betyder, at man risikerer at blive stemplet som havende dårlig arbejdsmoral og en dårlig opførsel, ender ledelsens interesser altså potentielt set med at definere, hvem der er gode og dårlige teammedlemmer – og i yderste konsekvens hvem der er gode og dårlig mennesker.

Magthierarkiet og kommandovejen bliver hermed utydelig og forplumret i og med, at teammedlemmerne får en dobbeltrolle, hvor de både skaber, opretholder og handler under et sæt af faste regler, hvis udgangspunkt de ikke selv har defineret. Teammedlemmerne bliver hermed både deres egne mestre og deres egne slaver (Barker, 1993:433).

2.4.3.1 Kritisk deltagelse

If. Barker (1999) fremstår concertive control som vanskelig at undgå: *"When we organize ourselves into participative work groups, we will control those work groups more or less concertively and immerse ourselves into their generative discipline"* (p. 177). På baggrund af denne tankegang, finder Barker (1999), at en måde, hvorpå vi kan håndtere problemstillingen omkring konformering, er, at vi indlejrer håndteringen af denne type kontrol i måden hvorpå gruppen fungerer på. Dvs. at konsekvenserne af concertive control håndteres vha. af en kontinuer og tilbagevendende undersøgelse af dets konsekvenser i gruppen (ibid.). Dette må gøres, da: *"Team members are relatively unaware of how the system they created actually controls their actions"* (Barker, 1993:434).

Barker (1999) maler et billede af concertive control, som et genstridigt og magtfuldt fænomen, som undertrykker vores gøren og laden i teamorganiserede organisationer (p. 178). Som teammedlem må man væbne sig med sin viden om fænomenet, konstant undersøge og være opmærksom på concertive control, således at det er muligt at forholde sig kritisk hertil og undgå dets negative konsekvenser. (ibid.). Øvelsen bliver hermed, at forholde sig kritisk til vores egen deltagelse i

moderne organisationer for på den måde at undslippe de effekter som concertive control kan have for os både i og udenfor arbejdspladsen (ibid.).

Endvidere pointerer Barker (1999), at det handler om, at man i teamet såvel som enkeltmedlem indlejrer en refleksionsproces således, at der ikke blot findes én rigtig måde at handle og tage beslutninger på i teamet, men at der her bliver tale om en fortløbende proces i teamet. På denne måde bliver det teamet, der arbejder for os og ikke os, der arbejder for teamet (p. 178). Det handler altså om, at blive *bevidst* om tilbøjeligheden til at skabe concertive control og om, at kunne bruge denne viden til at forholde sig kritisk til egne organisatoriske praksisser (ibid.).

Tillige beskriver Barker, at et led i dette er at skabe et trygt miljø, hvor teammedlemmerne kan undersøge teamets mekanismer og skabe et positivt disciplineringsystem uden concertive control:

”We, all of us involved in participative work, must create safe environments for team members to flourish, in all the many meanings of that term. The team members must be able to look openly for problems, identify them, and fix them creatively. Only within a safe environment can team members create a positive system of discipline” (Barker, 1999:187)

Barker synes altså at fremlægge forskellige fremgangsmåder, som teamet kan benytte for at skabe forandringer, der kan imødegå og løse de problemstillinger, som kan opstå ved teamorganisering. Dette betyder ikke, at den grundlæggende interessekonflikt fjernes men nærmere, at det er muligt at omgå og forandreproblematikkerne, så teamet kan fungere på en mere konstruktiv og positiv måde.

2.4.4 Problemstillinger og løsninger if. Knights og McGabe

En central problemstilling i det konfliktteoretiske perspektiv er, at teamorganisering kan skabe en fragmentering af arbejderne ved at erstatte kollektive interesseforsvar med gensidig disciplinerings. Dette synes at være tilfældet, da magthierarkiet i en teamorganiseret organisation er anderledes end i en traditionel struktureret organisation. Før teamorganiseringen indtraf kunne de ansatte rette eventuelle frustrationer over arbejdsvilkår mod ledelsen, som de ansvarlige for beslutninger

omkring arbejdets udførelse. Som teamorganiseret bestemmer medarbejderne og teamet selv over dette, hvorfor teammedlemmerne nu ikke på samme måde kan holde ledelsen ansvarlig. I stedet må de udpege sig selv og hinanden som ansvarlige for problemer, som eksempelvis stress, dårlig stemning, mangelfuld opgaveløsning osv. Det kan derfor diskuteres, om det tildelte ansvar reelt set betyder øget ansvar til de ansatte, eller om der nærmere er tale om, at ansvaret forventes forvaltet i tråd med organisationens samlede ønsker, strategier og mål, som oftest er udformet på baggrund af arbejdsgivernes interesser og ønsker (Knights & McGabe, 2000:1485). Dvs. at hierarkiet kan ses som intakt trods teamorganisering, men at udførelsen af beslutningerne forvaltes af de ansatte. Konflikten mellem arbejdsgiver og -tager er altså stadig relevant og tilstede i organisationen, den er blot mere subtil.

Knights & McGabe (2000) beskriver endvidere, at teamorganisering kan være et tveægget sværd: *"Teamworking is a double-edged sword for, whilst it introduces new meanings, it also undermines existing ways of understanding the world"* (ibid.:1508). Denne dobbelthed synes repræsenteret i flere aspekter om teamorganisering:

"Team membership exerts a pressure, for example, to discipline one's colleagues so as to meet over-increasing productivity demands and 'continuous improvement' in working practices. This can readily be interpreted as oppressive and counter to the identity of friend and work mate (sic) and the sense of solidarity that comes from such relationships" (Knights & McGabe, 2000:1486)

Citatet her illustrerer, at teamorganisering på den ene side lover social støtte og solidaritet samtidig med, at den kræver, at teammedlemmer disciplinerer hinanden for at kunne opfylde krav fra organisationen, hvilket ikke synes at være i tråd med solidaritetstanken. Medarbejderne i mellem kan det altså være vanskeligt at bevare en intern solidaritet, hvilket bl.a. kan gøre det svært at få øje på og varetage de kollektive interesser.

If. Knights & McGabe (2000) medfører teamorganisering ofte de følgende tre reaktionsmønstre blandt de ansatte: *bewitched* (forhekset), *bothered* (generet) og *bewildered* (forvirret). Ansatte, som synes at være forheksede, går helhjertede ind i teamorganiseringen, og de internaliserer de normer og værdier som måtte være

forbundet hermed (Knights & McGabe, 2000:1489). De, som er generede, føler sig forstyrrede af teamorganiseringen, og at den besværer deres arbejdsliv. Herudover er de bekymrede for de forheksede kollegaers internalisering af teamdiskursen, og de bekymrer sig for, at teamorganisering er psykologisk krigsførelse fra ledelsens side (ibid.). De generede ser fordele ved teamorganisering, men oplever problemer med måden, den indføres på, og de tvivler på, at teamorganisering fører til en reel magtudligning (ibid.:1489, 1502). Sidst er der de forvirrede, som er forvirrede eller ambivalente over den nye tilgang til arbejdet. Selvom de er glade for de kvalitetsstandarder som teamorganiseringen medfører i deres organisation, har de ikke behov for at ændre deres arbejdsgange, da de føler, at teamorganisering er et angreb på den måde, de plejer at udføre arbejdet på, og som de er stolte af. Teamorganisering fremstår for de forstyrrede, som et angreb på deres vante arbejdsudførelse (ibid.:1489, 1504). Igennem denne fremstilling medfører teamorganisering altså problemstillinger for det enkelte individ, og synes ikke at være noget, teammedlemmerne problemfrit glider ind i.

2.4.4.1 Bevidstliggørelse og demokratisering

Knights & McGabe peger på en række problematikker ved teamorganisering, som synes at have deres afsæt i det konfliktteoretiske perspektivs forståelse af organisationen som en arena for konflikt. Årsagen til problemstillingerne har således karakter af at være iboende for arbejdslivet, hvorfor problemstillingerne ikke blot kan elimineres. Dog anskueliggør Knights & McGabe forskellige måder, hvorpå problemstillingerne kan håndteres.

Bevidstliggørelse af arbejdstagerne synes at kunne tjene netop dette formål. Bl.a. fortæller Knights & McGabe (2000), at en ledelse risikerer at fremmedgøre medarbejderne ved at lade som om, at politik, magt og konflikt ikke er en del af det organisatoriske liv for i stedet at insistere på konsensus (p.1512). For at undgå at parterne foranlediges til at tro, at teamorganiseringen udjævner interesseforskellene, synes tydelighed og gennemsigtighed omkring forholdet mellem arbejdsgiver og -tager at være gavnligt. Denne antagelse understøttes af Knight & McGabes (2000) oplevelse af, at teamdiskursen ikke syntes at have slået rod i en undersøgt virksomhed, hvor der var stærke fagforeningstraditioner (p. 1511). De ansatte i undersøgelsen var således repræsenteret af en interesseorganisation, som varetog og

kæmpede for netop deres rettigheder. En overvejelse er, at de ansatte i denne organisation allerede var bevidste om interessekonflikten, hvorfor de kunne afkode kontrolomlæggelsesmotivet i teamorganisering, og derfor ikke tog teamdiskursen for gode varer.

Endvidere beskriver Knights & McGabe (2000), at de i deres organisationsstudier oplever, at nogle medarbejdere griner og joker med de normative aspekter ved teamdiskursen og genkender dem som tom retorik (p. 1512). Dvs. at disse medarbejdere synes at have opbygget en kritisk bevidsthed, hvilket kan være udtryk for, at de forholder sig til og undgår nogle af de problemstillinger, som if. det konfliktteoretiske perspektiv synes at være forbundet med teamorganisering.

Yderligere er en pointe, at vi som individer ikke udelukkende er arbejdstagere, men også privat personer med erfaringer og værdier baseret på livet udenfor organisationen. Sådanne erfaringer og værdier har udstyret os med redskaber, som også synes brugbare til håndtering af de udfordringer, vi møder i vores arbejdsliv. De ansatte kan altså yde modmagt, som gør det vanskeligere for ledelsen at kontrollere de ansatte og indstifte en horisontal kontrol:

“In Foucauldian language, working women (and some men) draw on what is often the subjugated knowledge of their non-work lives to display scepticism and some resistance to the ever- encroaching demands of modern production and associated attempts to manage through identity, as well as economic incentives. In view of this, there is another possible tension in teamworking, for by encouraging individuals to take responsibility for their lives they may choose to optimize relations with their families rather than relations at work” (Knights & McGabe, 2003: 1616).

Sidste del af citatet beskriver, at generelle formaninger om fx at tage ansvar, som givetvis benyttes for at øge de ansattes ansvarsfølelse overfor organisationen og arbejdets udførelse, i stedet flyttes til andre arenaer end den organisatoriske, og i virkeligheden ender ud med at skabe ganske andre resultater end forventet.

2.4.5 Opsummering og vurdering

Både Barker samt Knights og McGabe betragter teamorganisering fra en kritisk vinkel. Her er fokus hverken på teamets dynamik, funktionalitet eller bedre ledelse af teamet, men på de samfundsmæssige forhold, der, if. dem, også er repræsenterede i det organisatoriske liv og i diskursen om teamorganiseringen. Analysen rækker således udover det specifikke team eller organisation. Perspektivet fremstår på den måde som en slags vagthund, der værner om arbejderkollektivet, og som undersøger, hvad dét, der gøres og siges, faktisk betyder og medfører.

Dog synes der at være forskel på teoretikerne. Barker (1999) skriver, at: *"I have become a believer in both the inevitableness of concertive control and the imperative to create ideal social environments [...]"* (p. 186f). If. Barker er concertive control altså uundgåeligt – det kan forandres og håndteres, men sker dette ikke, vil concertive control opstå. Knights & McGabe derimod stiller spørgsmålstegn ved dette, da de oplever, at der ikke nødvendigvis opstår et kontrolsystem blandt teammedlemmer, men at der nærmere er tale om bewitched, bewildered og bothered-tendensen – og at det faktisk er et fåtal, der er bewitched eller fortryllede af teamdiskursen. De synes altså at efterlade mere plads til individets og gruppens kritiske sans og ser ikke nødvendigvis, at teamorganisering skulle være et system, der uden videre løber løbsk og river de ansatte med.

2.5 Teamorganiseringens rationale i et psykodynamisk perspektiv

Psykodynamikken bliver som oftest associeret med den psykoanalytiske terapiform, hvor en klient sidder over for en psykolog eller terapeut. I psykoanalysen beskrives hvor fortolkes de primære processer, som ligger bag klientens adfærd, og som kan bidrage til terapeutens forståelse af klienten. Der er dog også et andet aspekt, nemlig *det gruppedynamiske*. Det gruppedynamiske er funderet i den individuelle psykoanalyse, men adskiller sig samtidig herfra i og med, at fokus er på gruppen som helheden og ikke på individerne, som udgør gruppen. I en organisatorisk sammenhæng kan det psykoanalytiske aspekt altså skærpe vores blik for de primære processer og derved bidrage til vores forståelse af det organisatoriske liv og dets tilhørende praksisser (Morgan & Thomas, 1996:70, 72; Casey, 1999:158). Det som

karakteriserer dette perspektiv, er, at virkeligheden betragtes som konstrueret under indflydelse af psykiske og sociale processer. Disse processer er med til at begrænse og kontrollere vores tanker og forståelser af os selv og andre, hvorfor vi risikerer at føle os fremmedgjorte overfor bestemte sider af os selv, og hvorfor vi måske ikke får udviklet visse potentialer. Det psykodynamiske perspektiv forsøger altså at forbinde vores tanker og handling, så vi formår at gennemtrænge vores egen fremmedgørelse (Morgan, 1980:609).

Vi kan forstå gruppen ud fra det psykodynamiske perspektiv som opererende på to niveauer: det målrationelle niveau eller arbejdsgruppen (de processer som er begrundet i hovedopgaven, og som udføres rationelt) og det psykodynamiske niveau eller grundantagelsesgruppen (de ubevidste og psykodynamiske processer). Rationalet for teamorganisering er derfor her, at teamet samarbejder målrettet mod løsningen af arbejdsopgaven. De to grupper kan dog komme i konflikt med hinanden, eftersom at arbejdsgruppen har fokus på arbejdsopgaven defineret af en ydre instans, og grundantagelsesgruppen har fokus på gruppens behov og følelser (Heinskou & Visholm, 2004; Bion, 1993; Morgan & Thomas, 1996). Perspektivet trækker altså både på det effektiviserende argument i og med, at det tilstræbes at fokus holdes på arbejdsopgaven, og på det humaniserende argument, da man samtidig har øje for de irrationelle processer i teamet, som rækker udover arbejdsopgaven.

2.5.1 Problemstillinger og løsninger if. Bion

Bion, som er en af pionererne indenfor gruppedynamik⁷, beskriver, hvordan teamet kan operere på to forskellige mentale niveauer, hvor det ene relaterer sig til arbejdsopgaven og det andet til teammedlemmernes irrationelle processer. Han finder at sidstnævnte ofte spænder ben for førstnævnte, hvorfor man må håndtere de irrationelle processer gennem terapi. På baggrund af denne forståelse synes Bion at placere sig i indenfor det fortolkende paradigme, dvs. med øje for subjektet og en regulerende interventionsform.

⁷ Bions erfaringer med grupper udspringer af hans samarbejde med det britiske militær under anden verdenskrig, hvor han bl.a. undersøgte, hvordan man kunne bruge gruppeprocesser til at højne soldaternes moral, og herigennem øge arbejdsgruppens effektivitet (Morgan & Thomas, 1997:70).

2.5.1.1 Arbejdsgruppen

Det sociale system, som fx teamet, defineres i den psykodynamiske systemteori ved dets hovedopgave (mening med aktiviteten), dets grænser (hvor aktiviteten foregår), samt dets deltagere (Heinskou & Visholm, 2004:38). Lignende skriver Bion (1993), om syv kvaliteter ved den gode gruppeatmosfære: Gruppen har et fælles mål; Evt. interne undergrupper må ikke være rigide og må anerkende hovedgruppens funktion; Gruppen har en fælles erkendelse af gruppens grænser, placering og funktion ift. grænserne for større enheder; Evnen til at integrere nye medlemmer og give slip på gamle uden frygt; Et hvert medlem anerkendes for sit bidrag og kan bevæge sig frit indenfor gruppen; Gruppen må bestå af mindst tre medlemmer; Gruppen må kunne konfrontere intern utilfredshed, samt have midler til at imødekomme en sådan utilfredshed (ibid.:29f). Nogle af disse kvaliteter vil vi belyse yderligere i afsnittet 'Fra grundantagelsesniveauet til arbejdsgruppeniveauet'.

If. Bion mødes alle grupper med et formål, dvs. de gør et eller andet sammen, og i denne aktivitet forventes det, at de enkelte deltagere samarbejder efter bedste evne. I og med at aktiviteten er rettet mod en opgave, relaterer den sig også til virkeligheden, og opgaven løses derfor ved brug af rationelle metoder. For at kunne være en del af gruppen kræver det altså, at medlemmerne besidder den nødvendige viden og erfaring for at kunne løse opgaven. Når gruppens fokus er på aktiviteten, finder Bion, at gruppen agerer i overensstemmelse med *arbejdsgruppen*. Arbejdsgruppen skal her forstås som gruppens mentale aktivitet og ikke som dens medlemmer. Arbejdsgruppen kan også forstås som tilsvarende Freuds forståelse af jeg'et (ibid.:127, 135). Den funktion som arbejdsgruppen har, dens hovedopgave, klassificerer gruppen (systemet) blandt andre systemer, og bidrager herved til systemets identitet – både ift. hvordan systemet ser sig selv, og hvordan andre ser systemet (Heinskou & Visholm, 2004:39).

2.5.1.2 Individet og lederen i gruppen

Bion placerer sig mellem individ- og socialpsykologien i og med, at han finder det essentielt, at vi i psykologen også betragter det sociale felt, hvori individet indgår (Bion, 1993:30). Bion finder altså, at gruppen er af særlig betydning for den enkeltes psykiske liv og livsudfoldelse. Når en gruppe dannes, håber det enkelte medlem som oftest at opnå eller få indfriet noget gennem sin deltagelse i gruppens aktiviteter.

Gruppen kan potentielt set opfylde de behov, som lader sig indfri i grupperegi (fx selskab), men ikke de som indfris individuelt (fx privathed). I og med at gruppen i sagens natur kun kan imødekomme nogle ønsker og behov, men langt fra alle, synes gruppen heller ikke at kunne tilbyde den enkelte et helt og tilfredsstillende liv (ibid:52f): *"Individet er et flokdyr i krig, ikke ligefrem med gruppen, men med sig selv, fordi det er et flokdyr, og med de aspekter af dets personlighed, som udgør dets 'grupagtighed'."* (ibid.:116). Individet har altså brug for at være sammen med andre grundet dets grupagtighed, men er samtidig ambivalent herved, da deltagelsen i gruppen spænder ben for realiseringen af individuelle behov og interesser.

Ledelsen af gruppen varetager, hvad der passerer ind og ud af gruppen. Det betyder, at gruppens ledelse skal sortere og fortolke den information, der befinder sig internt såvel som eksternt og på baggrund heraf slutte, hvilke initiativer der bør iværksættes (Heinskou & Visholm, 2004:41). Mens det af lederen af arbejdsgruppen påkræves at være i kontakt med den ydre virkelighed, kræves dette ikke af lederen af grundantagelsesgruppen (Bion, 1993:155). Sidstnævnte er leder i kraft af sine personlige egenskaber, og at disse er i overensstemmelse med gruppens egenskaber. Skulle lederens adfærd eller træk falde udenfor gruppens, vil gruppen ignorere ham (ibid.:150). If. Bion har denne leder derfor ikke større frihed til at være sig selv end de øvrige medlemmer af gruppen: *"[Han er] en viljeløst automat"* (ibid.:155)⁸. Dette enstemmige udtryk for gruppens vilje kalder Bion for *gruppementalitet* (ibid.:63). I afsnittet 'Grundantagelsernes fællestræk' uddyber vi bl.a. dette begreb.

2.5.1.3 Grundantagelsesgruppen

Gruppen kan som førnævnt agere i henhold til en anden mental aktivitet end arbejdsgruppen, nemlig *grundantagelsesgruppen*. Deltagelsen i grundantagelsesaktiviteter er umiddelbar, uundgåelig og instinktiv og kræver derfor ingen oplæring eller erfaring modsat arbejdsgruppefunktionen (Bion, 1993:135). Grundantagelsesgruppen sker på det ubevidste og kollektive plan, og den beskæftiger sig med gruppens spændinger, relationer og følelser. Grundantagelsesgruppen

⁸ Forståelsen af grundantagelseslederen udelukker ikke muligheden for identitet med arbejdsgruppelederen, men åbner blot muligheden for *"eksistensen af en leder, der tilsyneladende får entusiastisk tilslutning af gruppen, men som er blottet for enhver kontakt til virkeligheden, bortset fra den virkelighed som grundantagelsesgruppen foreskriver."* (Bion, 1993:156). Denne forståelse af lederen gør det if. Bion muligt at forklare nogle af de katastrofer, som grupper til tider ledes ud i (ibid.).

forsøger at varetage gruppemedlemmernes ubevidste behov og fungerer som et forsvar mod angst⁹ (Morgan & Thomas, 1996:72f). Når grundantagelsesgruppen kommer i konflikt med arbejdsgruppen, kan det skyldes, at gruppemedlemmernes behov og normer ikke modsvarer betingelserne for effektiv opgaveløsning. Betingelserne herfor er som oftest defineret af en ydre aktør, fx organisationen, og afspejler derfor dennes interesser og behov. I forsøget på at beskytte egne interesser kan gruppen fx sætte produktiviteten ned, hvilket medfører, at gruppen nu opererer på to niveauer – både på det bevidste og rationelle (arbejdsgruppen) og på det ubevidste og følelsesmæssige (grundantagelsesgruppen) (ibid.:74). Gruppen risikerer at tabe arbejdsgruppefunktionen af syne for i stedet at erstatte den med en af de tre grundantagelser (Heinskou & Visholm, 2004:40), eller som Benedicte Madsen skriver, tabes den reelle opgave af syne til fordel for ”*et fantasifoster*” (Madsen, 2005:4).

Grundantagelsesgruppen kan bygge på tre forskellige antagelser eller ’fantasier’: afhængighed, kamp-flugt eller pardannelse. I afhængighedsgruppen synes der at være ”*et ydre objekt, hvis funktion det er at skabe tryghed for den umodne organisme.*” (ibid.:70), dvs. at der altid er en, som tilfredsstillers gruppens behov, og at gruppen tilfredsstilles. En sådan kultur tillader det enkelte medlem at være grådig, som igen kan medføre, at den enkelte udvikler skyldfølelse. At være afhængig af et ydre objekt kan hos den enkelte vise sig som lettelse såvel som vrede (ibid.). Ydermere synes afhængighedsgruppen at lægge bånd på gruppens ambitiøse medlemmer i og med, at det at være ambitiøs kan opfattes som mytteri mod den eksisterende leder (ibid.:73). I pardannelsesgruppen synes gruppen at være præget af forhåbninger for fremtiden. Her er det interessante ikke, hvad der måtte dukke op i fremtiden, men derimod gruppens følelse af håb i øjeblikket. For at følelserne af håb kan fastholdes, er det vigtigt, at gruppens leder endnu er ufødt. Den ufødte leder eller idé vil kunne redde gruppen fra negative følelser – ”*men forudsætningen for dette er naturligvis at det messianske håb aldrig går i opfyldelse.*” (ibid.:133). Mens gruppen venter på Messias, udviser gruppen interesse for samtalen mellem to

⁹ Der skelnes mellem to former for angst: Frygt eller objektiv angst som følger af en reel fysisk fare, og angst eller signal angst som giver os en advarsel om psykologiske ubehag. Vi som mennesker prøver til stadighed at undgå angst og psykologisk ubehag. Derfor benytter vi os af de psykologiske forsvarsmekanismer, som kan skabe et indre billede af verden, som synes mindre angstfyldt, og som derfor gør livet mere udholdeligt. Forsvarsmekanismerne holder bestemte konflikter og følelser ude af vores bevidsthed, hvorfor vores adfærd kan være influeret af disse på måder vi ikke kender til (Morgan & Thomas, 1996:75).

gruppemedlemmer, som af gruppen forstås som et par: ”*Den underliggende fantasi er, at denne samtale er en del af et samleje, der kan undfange frelseren.*” (Heinskou & Visholm, 2004:42). I kamp-flugtgruppen synes gruppen at være samlet for at bekæmpe eller flygte fra noget. Hvis det bliver nødvendigt at flygte, lades den enkelte i stikken – her kommer gruppens overlevelse altid i første række. Derfor synes den enkeltes velfærd heller ikke af stor betydning for gruppen – her slås der tværtimod ned på den, som ikke indordner sig. Den accepterede leder af gruppen er den, som hurtigt kan mobilisere gruppen til enten angreb eller flugt (Bion, 1993:62f; Heinskou & Visholm, 2004:42).

2.5.1.4 Grundantagelsernes fællestræk

I forordet til Bion (1993) opsummerer Lars Burgaard fællestrækkene for de tre grundantagelser: ”*Fælles for disse er svigtende realitetsopfattelse, depersonalisering af den enkelte og mobilisering af primitive psykologiske forsvar som splitting og projektiv identifikation.*” (Bion, 1993:9f).

Den svigtende realitetsopfattelse har vi beskrevet ovenfor, hvor den resulterer i, at arbejdsgruffefunktionen tabes af syne til fordel for fantasiopgaver. Depersonalisering af den enkelte berørte vi i afsnittet ’Individet og lederen i gruppen’, og vi vil i det følgende kigge nærmere på Bions begreb gruppementalitet. På baggrund af de tre antagelser skriver Bion, at gruppementalitet er det enstemmige udtryk for gruppens vilje, som sikrer, at livet i gruppen stemmer overens med de grundlæggende antagelser (ibid.:63). I grundantagelsesgruppen hersker der altså en vis ensartethed, som if. Bion står i kontrast til individernes ’*tankemæssige mangfoldighed*’ (ibid.:50). Når individet ikke tænker eller opfører sig i overensstemmelse med gruppens enstemmige udtryk, opleves dette som ubehageligt for den pågældende (ibid.:63).

Med referencen til de primitive forsvar som splitting og projektiv identifikation, ekspliciteres Bions inspiration af Melanie Klein (ibid.:14). Dog synes Bion kun sporadisk at behandle disse forsvar i sin bog, hvorfor vi har valgt at inddrage Morgan & Thomas’ (1996) beskrivelse af de to forsvar. De primitive forsvar dannes på baggrund af spædbarnets tidligste oplevelser og konflikter mellem had og kærlighed til forældrene, som fx forsvaret *splitting*. Her perciperer spædbarnet personerne omkring sig i splittet form, dvs. som enten god eller ond. Den

splittede perception gør, at smertelige aspekter ved livet kan holdes adskilt fra de gode aspekter, hvorved livet opleves som mindre angstprovokerende. Senere i livet benytter vi forsat splitting for at undgå det, som opleves som ambivalent og til at kategorisere andre personer eller grupper som gode eller besværlige (Morgan & Thomas, 1996:81). Med splitting følger også *projektion*. For spædbarnet kan styrken af de ubehagelige følelser blive så voldsomme, at barnet har brug for at projektere dem væk fra sig selv og over i en anden. Dette forsvar gør vi også brug af som voksne, når vi fx oplever stress eller situationer, som kalder på nogle af de samme relationsmønstre eller følelser, vi oplevede i barndommen. Fx kan et andet medlem af gruppen opleves som lignende en søskende eller lederen som lignende en forælder. De følelser eller aspekter ved os selv, som opleves som for voldsomme til at håndtere, projekteres derfor over i en anden person, som vi efterfølgende vil opleve som besiddende de uønskede træk (ibid.). Projektionen som forsvar kan også vise sig som *'communicative projective identification'*, hvor den som er offer for projektionen påtvinges at føle og opleve projektionen for i sidste ende at identificere sig med denne. Dette kan opleves som særdeles ubehageligt, hvis projektionen foregår kollektivt og indenfor gruppen (ibid.:83f)¹⁰.

2.5.1.5 Fra grundantagelsesniveauet til arbejdsgruppeniveauet

If. Bion opstår udfordringer i gruppen først, når denne begynder at handle ud fra en grundantagelse. Arbejdsgruppen lader sig lettere oversvømme af en grundantagelse, når gruppen er uorganiseret: *"Organisation og struktur er arbejdsgruppens våben"* (1993:149). Ligeledes skriver Morgan & Thomas (1996): *"Anxieties are strongest when group structures are not already in place or when change occurs."* (1996:109). For Bion er arbejdsgruppen og dens rationalitet, som han også omtaler som den sofistikerede gruppe, altså at foretrække fra grundantagelsesgruppen, hvilket bl.a. synes eksemplificeret i dette citat: *"[Den sofistikerede gruppes interventioner] er udtryk for en erkendelse af behovet for at udvikle sig i stedet for at lægge an på magiens virkningsfuldhed."* (ibid.:88). Han skriver også, at: *"Neurosen må fremstilles som en fare for gruppen; og tydeliggørelsen af den må på en eller anden*

¹⁰ Bion skriver om terapeuten, som bliver offer klientens projektive identifikation: "Analytikerens føler, at han er ved at blive manipuleret til at spille en rolle [...] i en andens fantasi [...] en fornemmelse af at opleve stærke følelser og samtidigt en tro på, at deres eksistens er helt berettiget af den objektive situation" (Bion, 1993:131f).

måde gøres til gruppens fælles mål.” (ibid.:19). Der må altså tages hånd om de grupper, som befinder sig på grundantagelsesniveauet, sådan at de kan udvikle sig til det målrationelle og arbejdsomme niveau og igen få arbejdsopgaven for øje.

Hvis man ønsker at undersøge grundantagelsen, som har oversvømmet gruppen, finder Bion *psykoanalysen* særligt anvendelig (ibid.:136). Måden hvorpå Bion beskæftiger sig med gruppeterapi¹¹, beskriver han som: *”en planlagt indsats for at udvikle de kræfter i en gruppe, der fremmer et smidigt samarbejde”* (ibid.:17). Hans fokus er altså på, hvordan gruppen tilegner sig viden og erfaring vedrørende de faktorer, som skaber en god gruppeatmosfære (ibid.). Den gode gruppeatmosfære er i Bions optik associeret med arbejdsgruppen, som bl.a. beskrives som en atmosfære, hvor hvert enkelt medlem anerkendes for sin indsats, og hvor denne kan bevæge sig frit indenfor gruppen. Individet synes altså mindre klemt i arbejdsgruppen end i grundantagelsesgruppen: *”[Den sofistikerede struktur] ser ud til at sikre individet dets frihed til at være et individ og samtidigt forblive medlem af gruppen”* (ibid.:73). Ydermere, i henhold til den syvende kvalitet, synes det vigtigt for gruppens atmosfære, at intern utilfredshed kan påpeges og håndteres. Dette leder igen tilbage til arbejdsgruppens rationalitet, og at der i denne gruppe er plads til, at der tages hånd om ubehagelige følelser, så gruppen ikke lader sig stagnere i utilfredsheden og regrediere til grundantagelsesniveauet.

2.5.2 Problemstillinger og løsninger if. Casey

Modsat Bion ligger Casey sig mere op af det radikale humanistiske paradigme i og med, at hun indtager en mere kritisk tilgang til det bestående, og foreslår en mere forandrende intervention af det allerede eksisterende.

¹¹ Bion opstiller bl.a. en række praktiske forudsætninger for udførelsen af gruppeterapi, og understreger samtidig, at forklaringen på fænomenerne må findes i gruppen og ikke i de individer, som udgør gruppen (Bion, 1993:117f). Som Lars Burgaard skriver, finder Bion, at individpsykologien og gruppepsykologien er to forskellige måder, hvorpå mennesket kan betragtes, hvorfor det også afslører to forskellige fænomenverdener (ibid.:9). I behandlingen af gruppen må problemet altså fremstilles som værende gruppens og ikke de enkelte medlemmers (ibid.:17).

2.5.2.1 Psykiske konsekvenser forbundet med teamorganiseringen

Casey (1999) placerer sig mellem det psykoanalytiske perspektiv og den kritiske socialteori¹² i sin undersøgelse af de psykiske effekter, som er forbundet med individets deltagelse i sociale institutioner som fx teamet (p.157f). Casey finder, at i organisationernes reorganisering af arbejdet, hvis mål det er at sikre øget produktivitet og profit, skabes nye kulturelle praksisser og værdier, som fx metaforerne 'team' og 'familie': *"Both family and team, are, in normative conditions, positive and generative social practices. Therefore, their deliberate installation as part of the new organizational culture fundamentally assumes their reasonable incontestability and universal attractiveness."* (ibid.:156). Men if. Casey synes denne ændring af kulturen at have visse psykiske konsekvenser for den enkelte ansatte (ibid.:163).

Den første konsekvens er forbundet med *psykisk akkommodation*, hvor den enkelte ansatte må tilpasse sig normerne i den nye kultur. Den ansatte udvælges og formes til at værdsætte bestemte overbevisninger, sådan at den ansatte matcher både organisationskulturens krav og de øvrige ansattes karakter. Det betyder, at den enkeltes karakter og evner kun stimuleres og belønnes, hvis de af organisationen betragtes som nyttige for produktionen. Som individ kan man altså komme til at føle sig klemt mellem egne værdier og målsætninger, og de af organisation bestemte værdier og mål (ibid.:164).

Den anden konsekvens er forbundet med *psykisk ubehag og angst*, og Casey skriver herom: *"Individualized psychic discomfort is implicitly accepted as an inevitable aspect of corporate acculturation of employees into the new culture of quality, service, and global competitiveness."* (ibid.:166). If. Casey er der altså sket en ændring fra tidligere, hvor psykisk ubehag blev anerkendt og udtrykt kollektivt til nu, hvor det psykiske ubehag accepteres bredt som normen for det produktive arbejdsliv. De ansatte hvis karakter og evner ikke synes at matche organisationen, oplever som oftest en større grad af intrapsykeiske konflikter, ubehag og fremmedgørelse overfor arbejdspladsen. For at få forløsning for angsten kan medlemmerne af teamet projektere deres angst over på gruppen. Ydermere bidrager medlemskabet af gruppen til harmoni og velbehag, hvormed angsten reduceres. Det

¹² If. Casey er den kritiske socialteori associeret med Frankfurterskolen. Ydermere trækker hun også i denne forbindelse på Foucault og hans forståelse af den diskursive disciplin som formende og kontrollerende (1999:158).

bliver altså i de ansattes interesse at tilhøre teamet, hvilket betyder, at de derfor bekræfter teamets succes som organiseringsform af arbejdet (ibid.:167f).

Som følge af de to ovenfor beskrevne konsekvenser, følger den tredje konsekvens – *tilstanden af ambivalens*. Casey beskriver ambivalensen således: ”[The] manifestation of an incomplete internalization, or incomplete rejection, of the new cultural values and behaviors.” (ibid.:169). De ansatte har på den ene side et ønske om at blive en del af teamet (familien) og opnå de goder, som er forbundet hermed som fx socialitet og intimitet. På den anden side har de et ønske om at være sig selv og opnå de forhold, som er forbundet hermed som fx individuel anerkendelse, udvikling og forfremmelse. Samtidig har de ansatte svært ved at ytre sig om de ambivalente forhold, da den officielle diskurs er, at teamorganisering er godt. Problemet med de ambivalente forhold er, at de tærer på de ansattes energi – den energi de burde bruge på at løse arbejdsopgaverne. For at holde følelsen af ambivalens nede, må de ansatte derfor ty til forskellige strategier enten ved aktivere et forsvar eller ved at erstatte ambivalens med accepten af eller modstanden mod den nye kultur. Organisationen håndterer if. Casey de ambivalente forhold ved en yderligere tilskyndelse af identifikation med den nye kultur, hvorved følelsen af ambivalens enten erstattes eller fortrænges af følelsen af skyld eller accept (ibid.:170f).

2.5.2.2 Den uløselige interessekonflikt

Casey (1999) kommer i sin kritisk af teamorganisering og team-familiediskursen ikke ind på, hvordan vi skaber forløsning for, eller bør håndtere de psykiske konsekvenser, som er forbundet med arbejdslivet og teamorganiseringen. Hun skriver tværtimod, at imitationen af den gode familie, hvor alle er lige, ikke kan erstatte de strukturelle uligheder, som eksisterer mellem de ansatte og virksomheden (1999:175). Som tidligere nævnt i forbindelse med Bions skelnen mellem arbejdsgruppen og grundantagelsesgruppen, varetager den første som sagt virksomhedens interesser og behov, mens den anden varetager de ansattes interesser og behov. Hvor Bion finder det muligt at hjælpe gruppen fra de grundlæggende antagelser til et mere sofistikeret niveau bl.a. vha. psykoanalysen for her at kunne samarbejde om arbejdsfunktionen, finder Casey, at interessekonflikten mellem ansatte og virksomheden er uløselig: ”[T]he structural inequalities of employee-

corporation relations, continuously excite acute ambivalence and anxiety that cannot reach resolution in either the catharsis of dissent, or of acceptance." (ibid.). En sådan form for organisering af arbejdet som teamorganisering er, fordrer if. Casey derfor hverken til myndiggørelse eller modning af den enkelte ansatte. Det eneste input som Casey leverer ift. til en mulig løsning på denne redelighed, er, hvis de ansatte bruger deres ambivalens til at gennemtrænge de neuroser, som skabes i interessekonflikten, til en bevidstliggørelse og en psykisk udvikling, som kan generere nye former for arbejdsliv i organisationerne (ibid.). Præcis hvordan de ansatte kan gøre dette, altså vende følelsen af ambivalens og ubehag til kræfter og energi, som kan bryde med de eksisterende arbejdsformer, synes hun dog ikke at komme nærmere ind på.

2.5.3 Opsummering og vurdering

Man kan stille sig undrende overfor den overvejende vægtning af det organisatoriske mikroniveau (individ/gruppe), som Bion indtager. Det er gruppen, som har problemer, og det er derfor også i gruppen, at problemerne identificeres og løses. Der stilles altså ikke spørgsmålstejn ved organisationen eller de højere ledelseslags medansvar for udformningen af arbejdet eller af gruppen, eller hvordan en sådan udformning kan bidrage negativt til gruppen, eller om hvorvidt og hvordan ledelsen skal intervenere ift. konflikter og udfordringer i gruppen. Hvis gruppen formår at holde sig på arbejdsgruppeniveauet, får individet derfor også kun frihed *indenfor* gruppen, men må forsat, sammen med gruppens øvrige medlemmer, kende sin placering ift. de større enheder i organisationen. Casey derimod, indtager en noget mere kritisk stilling ift. teamorganisering. Her synes problematikken ikke kun at omhandle den ambivalens, der for individet er forbundet med dets gruppagtighed, men også den ambivalens, der for individet er forbundet med indtrædelsen på arbejdsmarkedet. Modsat Bion finder Casey derfor ikke, at en god gruppeatmosfære er nok til sikre individets tilfredshed, men at gruppeatmosfæren derimod kan dække over den reelle konflikt og ambivalens, nemlig interessekonflikten mellem arbejdsgiver og arbejdstager.

2.6 Delkonklusion

Med Hackman som repræsentant for det funktionalistiske synes dette perspektiv at argumentere for en humanisering af arbejdspladsen grundet et rationale om, at motiverede medarbejdere yder større arbejdsindsats som igen indvirker positivt på produktionen. Medarbejderen er et middel til målet – en funktionsvaretager som kan motiveres til at yde mere. Lignende finder Bion, at teamet og dets medlemmer eksisterer i kraft af deres opgave, som de bør holde for øje uden at lade sig oversvømme af personlige interesser og bekymringer. Derimod finder de konfliktteoretiske teoretikere, herunder også Casey, at det er essentielt, at medarbejderne holder sig egne interesser og behov bevidste, så de ikke lader sig oversvømme af og internaliserer sig organisationens interesser. Arbejdsgiver og arbejdstagers interesser er forskelligartede, og derfor må vi ikke lade os forlede til at tro andet. For Casey handler dette ikke blot om adskilte politiske interesser, men om den enkelte medarbejders velfærd. Det humaniserende argument adskiller sig markant fra det effektiviserende argument, da der her netop bliver tale om de menneskelige behov der rækker udover både den enkeltes og organisationens rationelle behov, herunder økonomi. Bion synes enig i, at individet har behov som rækker udover gruppens. Dog synes disse behov primært at være i modstrid med gruppen, når denne befinder sig på grundantagelsesniveauet, og er derfor i Bions optik ikke som sådan i modstrid med organisationen. Tværtimod finder han, at når fokus fastholdes på arbejdsopgaven (arbejdsgruppeniveauet, det rationelle), synes det lettere for individet at begå sig som individ i gruppen, da det her ikke er underlagt gruppementaliteten og normernes indsnævrende forhold. For ham synes interessekonflikten mellem arbejdsgiver og arbejdstager derfor ikke hæmmende for individets interesser.

Som de konfliktteoretiske teoretikere nævner det, synes et klassisk argument for teamorganiseringen at være argumentet om øget medindflydelse, dvs. det demokratiserende argument. Mens disse teoretikere stiller sig kritiske overfor argumentet, da de finder, at den øgede medindflydelse kan forstås som en kontrolomlæggelse, hvor medarbejderne koordinerer og kontrollerer hinanden, og hvor ledelsen derfor kan bortspare et ledelseslag, ser Hackman primært de positive fordele herved. Han finder, at medarbejderne ønsker at have indflydelse på eget arbejde, og at øget indflydelse skaber øget motivation og arbejdstilfredshed. Han

nævner ligeledes, at en yderligere fordel herved er den minimeret ledelsesindsats, men hvor førnævnte teoretikere finder, at dette leder til kollegial disciplinering, reflekterer Hackman ikke herover, men blot over risikoen for teamets valg af dysfunktionelle løsningsstrategier for opgaven.

Overordnet set synes rationalet for teamorganisering i litteraturen primært at være præget af det effektiviserende argument – at der i teamet ligger det, at de er en arbejdsgruppe, hvis eksistensberettigelse afhænger af deres (effektive) varetagelse af arbejdsopgaven, som er defineret, rammesat og aflønnet af arbejdsgiveren. Forhåbningen er altså at teamet som arbejdsform kan vise sig mernyttig end den individuelle organisering. Dette viser sig som sagt på flere måder (jævnfør det effektiviserende arguments delargumenter) både ift. lavere omkostninger grundet bortbesparelse af ledelse, merkvalitet/kreativitet grundet benyttelse af medarbejderviden, og merproduktivitet grundet indflydelse og motivering. Selvom Hackman skriver, at det kommer an på opgavens udformning, hvorvidt vi bør organisere i teams eller individuelt, synes retorikken omkring teamorganiseringen at finde, at teams er bedre end individer, og at de kan varetage et større (selvledende)ansvar end den enkelte medarbejder. Trods Bions skellen mellem arbejdsgruppen og grundantagelsesgruppen, forstås teamet altså overvejende som en rationel enhed, der i bytte for indflydelse på eget arbejde lægger en større arbejdsindsats hos organisationen.

3 Metode for undersøgelsen af lægmandsteoretisering over teamorganisering

I de næste afsnit vil vi redegøre for vores valg af metode, samt reflektere over de muligheder og eventuelle begrænsninger dette valg er forbundet med. Endvidere vil vi redegøre for vores fremgangsmåde ifbm. empiriindsamlingen og afslutningsvist redegøre for, hvordan vi vil analysere empirien.

3.1 Valg af metode

Empirien i nærværende speciale er *gruppeinterviews med teams, som dagligt arbejder sammen*. Men hvorfor er netop gruppeinterviewet valgt som metodeform? Olsen (2000) skriver, at for at sikre kvaliteten i et kvalitativt studie, må der være motiverede metodologiske procedurer (p.200). Dvs. at undersøgelsens udformning hænger sammen med, hvad og hvordan det pågældende fænomen ønskes undersøgt. I nærværende speciale ønsker vi at undersøge lægfolks forståelser af teams og teamorganisering, hvorfor det synes logisk at interviewe teams på en måde, hvorpå teamorganiseringen er indlejret i selve undersøgelsens design. En vigtig overvejelse i den forbindelse synes at være, om vi ved at interviewe teammedlemmerne sammen har en reel mulighed for at indsamle brugbar viden, eller om gruppeformen betyder, at informanterne ikke kan udtrykke dét, de faktisk tænker, mener og føler, da deres teamkollegaer lytter med, hvilket kunne have været undgået ved at interviewe dem hver for sig? Denne betragtning har været et led i metodeovervejelserne, som førte til, at vi valgte vignette-metoden som supplerende interviewmetode, da denne fremstår som en metode, der kan gøre plads til det, der kan være svært at sige. Fordelene ved vignette-metoden beskriver vi mere uddybende i afsnittet 'Vignette-metoden'.

3.1.1 Gruppeinterviewet

Som navnet afslører består gruppeinterviewet netop af et interview med en gruppe. Intervieweren får med denne type af interview adgang til at undersøge, hvordan en gruppe omtaler et givet fænomen: *"[...]groups create their own structure and meaning and a group interview provides access to their level of meaning, in addition to clarifying arguments and revealing diversity in views and opinion"* (Frey,

1991:179). Her beskrives det, at grupper skaber deres egen struktur og mening, og at et gruppeinterview giver adgang til at undersøge netop dette. Ift. nærværende specialets ønske om at undersøge lægfolks teorier om teamorganisering fremstår gruppeinterviewet som et oplagt valg, da det giver mulighed for at høre og udforske, hvordan en gruppe artikulerer teamorganiserings rationaler, problemstillinger og løsninger. Endvidere er en overvejelse, at: *"In a group setting actors are able to obtain feedback on their views of reality; they can respond to other or differing views"* (ibid.). Dvs. at informanterne qua gruppeformen har mulighed for at udfordre, drøfte og nuancere hinandens udsagn. I relation hertil skriver Frey (1991): *"Finally, group interviews would be helpful in the process of "indefinite triangulation." By allowing opinions to bounce back and forth and be modified by the group, rather than being the definitive statement of a single respondent[...]"* (ibid.:178). Gruppeinterviewet fremstilles her som en dynamisk proces, og Frey synes her at pege på, at denne interviewform muliggør noget, et én-til-én interview ikke nødvendigvis ville kunne - nemlig det at gruppedeltagerne får mulighed for at forholde sig til og diskutere hinandens synspunkter.

3.1.2 Gennemsigtighed som kvalitetskriterium for den kvalitative metode

Et kriterium for at sikre kvalitet i en kvalitativ undersøgelse er kravet om transparens, altså en anbefaling af, at den kvalitative undersøgelse må indeholde gennemsigtige og motiverede metodologiske procedurer (Olsen, 2000:200). Det betyder, at til- og fravalg samt metodologiske dispositioner fremlægges og argumenteres, således at læseren kan følge med i undersøgelsens logik. Det betyder ikke, at alt skal verbaliseres, men at ekspliciteringer og argumentering bliver en garant mod, at ikke hvad som helst er tilladt i den pågældende kvalitative undersøgelse (ibid.:200f). Endvidere muliggør metodologisk gennemsigtighed også, at undersøgelsen efterfølgende kan gentages af andre forskere (ibid.:144).

3.1.3 Overvejelser om interviewene

Ifølge dette speciales anvendelse af interview er en overvejelse, hvorvidt interviewene faktisk generer viden, som rækker ud over interviewsituation – altså om

informanternes udsagn afspejler den organisatoriske virkelighed og ikke blot interviewsituationen. Alvesson (2003) beskriver tre forskellige positioner ift. udførelsen af interviews: *den neopositivistiske, den romantiske og den lokale position*. Disse tre afspejler forskellige forståelser for, hvilke muligheder anvendelsen af interview fordrer (p. 15). I det nedenstående afsnit vil vi kort beskrive disse positioner samt begrunde, hvilken position vi indtager i nærværende speciale.

Den neopositivistiske position trækker på kvantitative idealer og en forestilling om at kunne afdække en sandhed om noget. Forståelsen er her, at: *"the interview conversation is a pipeline for transmitting knowledge"* (Alvesson, 2003:15). Ønsket er her at finde frem til viden, som ikke er kontekstspecifik, hvorfor der opstilles regler for de forskellige procedurer ifbm. interviewet, eksempelvis dataindsamling, -behandling og analyse. En forestilling er her, at vha. de rette interviewmetoder kan forskeren opnå viden om et givet fænomen (ibid.:15).

Den romantiske position finder, at der i interviewsituation kan etableres en reel mellemmenneskelig forbindelse karakteriseret af tillid og gensidig forpligtelse. Gennem interviewet anses det således muligt at undersøge: *"deeper, fuller conceptualizations of those aspects of our subjects' lives we are interested in understanding"* (ibid:16). Denne forståelse afspejler sig eksempelvis i den klassiske interviewhåndbog *"InterView"* af Steinar Kvale, hvor det beskrives, at: *"Et interview er i bogstaveligste forstand et "inter view", en udveksling af synspunkter mellem to personer, der samtaler om et tema af fælles interesse"* (Kvale, 2007:27). For interviewereren i denne position synes det altså muligt at få indgående kendskab til og viden om en informants livsverden gennem interviewet og relationen som informant og interviewer sammen opbygger.

Den lokale position påpeger, at den viden der genereres i et interview ikke repræsenterer fænomener udenfor interviewrummet (Alvesson, 2003:16). Forståelsen er her, at: *"An interview is an empirical situation that can be studied as such, and it should not be treated as a tool for collecting data on something existing outside this empirical situation"* (ibid.). Interviewet bidrager altså ikke med viden om noget udenfor interviewsituationen, og positionen indtager derfor en kritisk tilgang til interviewet som metode (ibid.:17).

Men hvis interviewet kun siger noget om interviewsituationen, hvorfor så overhovedet foretage interviewet? Alvesson skriver:

”A strict localist approach would undermine the options of studying facts, meaning, and experience in an organizational context [...] Fieldwork is, of course, important, but the complexities and pitfalls involved call for careful ongoing reflection – not just a well-thought-out and well-executed design.” (Alvesson, 2003:30f).

Med Alvessons overvejelser in mente kan vi sige, at vi læner os op ad den romantiske position. Dette gør vi til dels, fordi vi på linje med den romantiske position finder, at udsagnene i interviewene kan fortælle noget om det fænomen, vi ønsker at undersøge, samt fordi vi vha. forskellige initiativer søger at skabe en god relation mellem os og informanterne. Vi finder dog samtidig som Alvesson, at man som interviewer ikke blot kan træde direkte ind i en informants livsverden gennem et interview, samt at man bør holde sig for øje, at informanten ikke nødvendigvis er en: *”competent and moral truth teller, acting in the service of science and producing the data needed to reveal his or her ‘interior’ (i.e., experiences, feelings, values) or the ‘facts’ of the organization”* (Alvesson, 2003:14). Vi finder altså, at informanterne vil kunne give os et indblik i deres forståelse af teamorganiseringen, men samtidig at informanterne kan have deres egen agenda, som adskiller sig fra vores, som nødvendigvis må påvirke deres udsagn, sådan at disse ikke kommer til at stå helt overens med deres faktiske oplevelse af organisation og teamorganisering.

Vi håber, at Freys (1991) beskrivelse af gruppeinterviewet, hvor informanterne får nuanceret og udfordret deres udsagn gennem dialogen med de øvrige deltagere, lader sig indfri. Dog har vi in mente, at denne forståelse af gruppeinterviewet måske er svær at indfri qua vores – både interviewer og informant, samt informanterne imellem – forskelligartede agendaer. Hvad og hvorfor de interviewede siger som de gør, vil vi derfor reflektere over i kapitel 5.

3.1.4 Vignetmetoden

Vignetmetoden benyttes til at undersøge udvalgte personers *holdning til et givet fænomen*. Måden hvorpå man undersøger disse personers holdninger, sker ved, at man præsenterer dem for en vignet, hvorefter de skal tage stilling til de personer, hændelsesforløb eller andre samfundsmæssige fænomener, som er beskrevet i

vignetten. En vignette er en kort beskrivelse af et samfundsmæssigt fænomen som fx teamorganisering. Vignetten kan være udformet forskelligt som både tegneserie, billede, lydclip eller tekst. Fælles for vignetterne er, at de er realistiske beskrivelser af et fænomen, men som oftest udfærdiget fiktivt eller hypotetisk (Ejrnæs & Monrad, 2012:13; Barter & Renold, 2000).

3.1.4.1 Undersøgelse af holdninger

Som sagt er vignette metoden en form for holdningsundersøgelse. Holdninger kan forstås som de dispositioner, vi er bærere af, og som gør os tilbøjelige til at tænke, føle og ville handle på bestemte måder overfor bestemte fænomener. Vores holdninger er altså medbestemmende for, hvordan vi reagerer i praksis overfor et givet fænomen som fx teamorganisering. En holdningsundersøgelse af teamorganisering synes derfor interessant, da den kan give os en idé om, hvilke handletendenser der i praksis gør sig gældende (Ejrnæs & Monrad, 2012:24f) for fx teamorganisering. Med vignette metoden får vi altså mulighed for at sætte vores teoretiske perspektiver og forståelser i spil og få et indblik i, hvordan teamorganisering i praksis forstås og varetages.

3.1.4.2 Fordele ved vignette metoden

Når man undersøger flere personers holdning til noget, er der altid en risiko for, at respondenterne forstår spørgsmålet forskelligt, og at man derfor risikerer at undersøge forståelsesforskelle i stedet for holdningsforskelle. Herved kan man altså komme til at undersøge noget andet end det tiltænkte, hvorved også undersøgelsens validitet drages i tvivl. Når vignette metoden benyttes, kan man som forsker komme udenom dette validitetsproblem i og med, at man i vignetten kan *præcisere hvad* respondenterne skal tage stilling til (Ejrnæs & Monrad, 2012:14). Metoden giver også mulighed for at *præcisere den kontekst* hvori det givne fænomen udspiller sig. Det betyder, at forskeren kan tage højde for, at det for nogle respondenter kan være vanskeligt at udtrykke en holdning, hvis ikke den konkrete kontekst hvori fænomenet udspiller sig, er dem beskrevet. Ved brug af vignette metoden kan man altså stille nogle meget specifikke holdningsspørgsmål, som ikke kræver en abstrakt stillingtagen fra respondenterne side af (ibid.:19).

En anden af fordelene ved vignetmetoden er, at det giver forskeren mulighed for at *belyse sensitive og tabubelagte problematikker*. Vignettens hypotetiske beskrivelser giver forskeren mulighed for at undersøge respondenternes holdning til mere sensitive emner uden at spørge direkte ind til intime og følsomme detaljer. At respondenterne får mulighed for at tage stilling til et følsomt emne på vegne af en fiktiv person kan mindske tendensen til at besvare spørgsmålene, så man fremstår, som man tænker, det vil være acceptabelt at fremstå ift. det givne emne. Vignetmetoden synes derfor også at have nogle etiske fordele i og med, at det er muligt at undersøge sensitive problemstillinger uden observation og uden direkte udspørgning af de enkelte undersøgelsesdeltagere (ibid.:22; Hughes & Huby, 2001:384).

Vignetmetoden er god ift. *gruppeinterviewet*, fordi den sætter en fælles kontekst for gruppens diskussion, og samtidig forbliver diskussionen relevant for forskerens interesse, og den bevæger sig ikke ud på et sidespor. Brugen af vignetmetoden giver også forskeren mulighed for at afdække gruppens enigheder og uenigheder (Ejrnæs & Monrad, 2012:29). Graden af enighed – eller uenighed – i gruppen synes især interessant, når det kommer til at afdække, hvorvidt der i gruppen findes normer for håndtering af bestemte fænomener. Hvis der generelt synes at være meget ensartede holdninger til fænomenet, indikerer dette en fælles norm, mens forskelligartede holdninger hertil derimod indikerer, at der ikke er en fælles norm for det undersøgte (ibid.:207).

3.1.4.3 Kritik af vignetmetoden

Som enhver anden undersøgelsesmetode kan heller ikke vignetmetoden indfange alle virkelighedens mange facetter. I og med at man som forsker udvælger bestemte elementer, som skal indgå i vignetten, fravælger man samtidig en række andre elementer, og udelukker derved i sagens natur dele af virkeligheden (Hughes & Huby, 2001:383).

Når vignetten konstrueres er det vigtigt, at den kommer til at fremstå relevant og realistisk for respondenterne. Hvis ikke respondenterne kan forestille sig, at han kommer ud for eller hører om en lignende situation, kan respondentens svar blive af en mere hypotetisk karakter end reelt afspejle de holdningsmæssige vurderinger, han foretager sig i praksis (Ejrnæs & Monrad, 2012:56; Hughes & Huby, 2001:384f).

Om vores vignetter har relevans og virker realistiske, er altså af betydning for, hvorvidt vi faktisk får undersøgt respondenternes handletendenser ift. teamorganisering.

3.2 Fremgangsmåde i forbindelse med empiriindsamling

I det følgende afsnit vil vi redegøre for vores respondentvalg, vores rolle som interviewer, vores udfærdigelse og brug af vignetterne, vores etiske overvejelser ifbm. undersøgelsen, samt vores overvejelser om, hvordan vi på bedste vis, kan give specialets fund tilbage til respondenterne.

3.2.1 Respondentvalg

I udvælgelsen af interviewpersoner må man gøre sig forskellige overvejelser herom. Først af alt er en overvejelse, hvordan informanterne bedst rekrutteres. Valget faldt på vores tidligere praktiksted, en uddannelsesinstitution, hvor vi begge var praktikanter i foråret 2012. Vores valg er derfor motiveret af vores kendskab til den pågældende organisation. Vi vidste på forhånd, at organisationen er organiseret i teams, og at den har været det i en årrække, hvorfor hvem end vi måtte interviewe måtte forventes at have erfaring med det at være teamorganiseret. Rekrutteringen til interviewene foregik ved, at vi sendte en forespørgsel til institutionens direktør, som videresendte denne til de respektive teamledere, hvor de som måtte være interesserede på eget initiativ kontaktede os. Vi valgte fra starten at gå gennem ledelsen for dels at få mandat for undersøgelsen, dels for at respektere organisationens interne magthierarki. Teamene har selv valgt, hvorvidt de ville kontakte os, hvorfor vi formoder, at de, som kontaktede os, frivilligt deltog i interviewene¹³.

Hernæst har en overvejelse været, om vi ønsker at interviewe teammedlemmer af samme team, eller teammedlemmer som ikke er tilknyttet samme team. Her er valget faldet på at interviewe personer, som er tilknyttet samme team. Rabiee (2004) skriver, at gruppeinterview bestående af informanter som ikke kender hinanden, kan bidrage til større spontanitet og ærlighed end i et interview, hvor gruppen har en

¹³ Hvorvidt og hvor meget teamlederen har drøftet en eventuel deltagelse i interviewet med de øvrige teammedlemmerne, kan vi dog ikke vide.

forforståelse for intern adfærd. På den anden side kan en gruppe, som kender hinanden i forvejen, forventes at kunne relatere bedre til hinanden, at kunne udfordre hinandens udsagn samt at kunne drøfte sensitive emner i og med, at gruppen allerede har opbygget en vis grad af tillid til hinanden (p.656). Vi har derfor valgt at interviewe allerede eksisterende teams, da fordelene herfor syntes flest. Dog har vi in mente, at valget kunne være af betydning for respondenternes umiddelbare ærlighed.

En tredje overvejelse er, hvor mange interviews vi skulle gennemføre. På baggrund af vores forespørgsel henvendte to teams sig til os – et underviserteam og et team med støttefunktion for eleverne – hvilket umiddelbart lagde op til to interviews. Tanggaard & Brinkmann (2010) skriver i den forbindelse, at det er *”bedre at gennemføre relativt få interviews og gennemarbejde analysen af disse, så den bliver sober, grundig og teoretisk nuanceret”* (p. 32). Ud fra denne betragtning skønnede vi, at de to teams er nok, da dette er antallet vi rent tidsmæssigt vil kunne nå at analysere på en både grundig og teoretisk nuanceret måde. Samtidig vil to gruppeinterviews give grundlag for en analyse, som rummer flere forskellige syn, diskussioner og udsagn ift. vignetterne. De to teams repræsenterer henholdsvis 7 og 11 respondenter. Grundet at teamet med støttefunktionen er noget større end underviserteamet, samt at vi fandt det u hensigtsmæssigt at interviewe 11 respondenter samtidig, delte vi dette team i to. I stedet for to får vi derfor nu tre interviews. Tre teammedlemmer fra teamet med støttefunktionen blev dog på dagen for interviewet forhindret i at deltage, hvorfor fordelingen i de endelige interviews blev således:

Interview 1 (team med støttefunktion): teamleder + tre teammedlemmer

Interview 2 (team med støttefunktion): fire teammedlemmer

Interview 3 (underviserteam): teamleder + seks teammedlemmer

3.2.2 Interviewerrollen i gruppeinterviewet

Intervieweren kan indtage forskellige positioner i gruppeinterviewet. En af dem er den mere passive rolle, hvor der er få direkte interaktioner mellem interviewer og interviewdeltagerne, hvilket giver interviewet en mere løs og ustruktureret karakter. Intervieweren stiller altså lige præcis tilstrækkeligt med spørgsmål til, at diskussionen holdes i gang (Frey & Fontana, 1991:180). Intervieweren kan også

indtage en mere aktiv position, hvor interviewereren deltager mere direkte ved at holde gruppen på et bestemt spor, hvorfor interviewet også får en mere stram struktur (ibid.).

En af fordelene ved gruppeinterviewet er umiddelbart, at interviewet bliver mere polyfonisk, hvilket vil sige, at interviewereren får flere perspektiver end blot udsynet fra én person (Frey, 1991:180). En overvejelse man også må gøre sig i den forbindelse, er, om det faktisk bliver polyfont, eller om gruppen søger mod en fælles konsensus på bekostning af individuelle forskelle og holdninger. Intervieweren må altså afgøre, om hun vil gribe ind og udfordre gruppen, hvis sådan en situation skulle opstå, eller om hun tværtimod vil betragte det som data om gruppens interne dynamik, som muligvis kan være værdifuld for undersøgelsen? Gruppeinterviewet tilbyder således en mulighed for at undersøge respondenternes samspil og holdningsudveksling, men der er samtidig en risiko for, at dette går tabt i deltagernes konsensussøgen. Det er her væsentligt at huske, at målet med gruppeinterviewet ikke er at nå til et konsensus eller en samlet aftale, men derimod at lade gruppen diskutere og undersøge et væld af aspekter ved et givet fænomen (Krueger & Casey, 2010:381). Intervieweren må derfor undgå at presse informanterne ind i en form for konsensussøgning (ibid.).

3.2.2.1 Intervieweren som facilitator

Facilitering betyder helt kort fortalt *at gøre det let for en gruppe at nå sit mål* (Ravn, 2011:154). Når vi faciliterer, har vi derfor øje for det processuelle, altså *hvordan* noget gøres og ikke, *hvad* der gøres (ibid.:155). Med inspiration fra faciliteringsforståelsen vil vi i vores gruppeinterview tilstræbe at skabe en proces, hvori det gøres let for respondenterne at tale om teamorganisering, således at gruppen kan udfylde processen med deres viden om, erfaringer med og tanker om teamorganisering. Vi vælger altså, at agere mere som facilitatorer end som interviewere i gruppeinterviewene. Dette valg er motiveret af et ønske om at give mest mulig plads til informanternes udsagn samt at understøtte, at informanterne søger hinanden i stedet for at søge interviewereren og hermed, hvad de tror interviewereren forventer af dem. Det klassiske interview er opbygget af en spørgsmål-svar-dynamik, hvor gruppen følger den dagsorden, som interviewereren finder relevant. Når vi faciliterer i stedet for at interviewe, får samtalen mellem

respondenterne derfor lov til at følge sit eget tempo og bliver ikke indsnævret eller forflyttet af vores spørgsmål.

Forud for interviewene diskuterede vi, hvad facilitatorrollen burde indeholde. Beslutningen faldt på den følgende procedure:

- Vi lægger ud med åbningsspørgsmål for at varme gruppen op og skærpe fokus for fænomenet – teamorganisering
- Vi må stille spørgsmål og benytte vignetterne, hvis gruppen støder på grund/går i stå, eller hvis gruppen flytter samtalen væk fra fænomenet
- Vi tør være i stilheden, så gruppen får tid til at udtømme emnerne på egne præmisser
- Vi må benytte opsummering, hvis vi vurderer, det er nødvendigt
- Vi må intervenere, hvis nogen holdes udenfor, hvis nogen dominerer på en uhensigtsmæssig måde, hvis nogen slet ikke deltager, eller hvis stemningen ændres på en uhensigtsmæssig måde. Vi indtager altså en aktiv position, hvis det findes nødvendigt

Ift. det ovenstående er facilitatorrollen altså ikke defineret fuldstændigt på forhånd, men rollen kan forandres og flytte sig i takt med det enkelte interview. I forlæggelse heraf har vi vægtet tillid til hinandens evner som facilitatorer og til hinandens vurderinger af, hvordan facilitatorrollen bedst udfyldes i de forskellige interview.

Herudover arbejder vi som facilitatorer ud fra princippet om at være *overprepared and understructured* (Høier et al., 2011:23), hvilket vil sige, at vi forud for interviewene har drøftet og overvejet forskellige scenarier, der ville kunne udspille sig under interviewene, og hvordan vi vil håndtere sådanne situationer. Vi ønsker at lade interviewene udspille sig så frit, som det er muligt uden vores indblanding (understructured), men vi bruger forberedelsen til at falde tilbage på, hvis det vurderes brugbart i øjeblikket (overprepared). Et eksempel herpå er, at vi medbringer fem vignetter, men at vi kun benytter dem, som det skønnes passende for det enkelte interview.

3.2.3 Udfærdigelse og brug af vignetterne

Til trods for at vignetter ofte udfærdiges som hypotetiske cases, bør de af interviewpersonerne betragtes som tilstrækkelig relevante og realistiske, sådan at interviewpersonernes svar afspejler reelle og ikke hypotetiske handletendenser. Ejrnæs & Monrad (2012) finder, at den erfarne forsker indenfor det undersøgte felt uden problemer kan konstruere realistiske vignetter, da denne har indgående kendskab til både jargon, sociale dynamikker, samt hvad der synes almindeligt forekommende og mindre almindeligt indenfor feltet. Mindre erfarne forskere kommer måske til kort her, og kan derfor med fordel trække på allerede eksisterende cases (fx historier bragt i pressen eller cases fra tidligere undersøgelser), skaffe sig et større kendskab til feltet (fx gennem litteraturen, observation og interview) eller man kan få en, som er erfaren indenfor det pågældende felt til at udfærdige casen (p.60f). Qua vores tidligere samarbejde med den i nærværende speciale undersøgte uddannelsesinstitution, hvor vi gjorde os nyttige erfaringer om jargon, samt hvad der synes almindeligt, og hvad der synes udfordrende for de ansatte i organisationen bl.a. i forbindelse med teamorganisering, betragter vi os selv som tilstrækkelig erfarne til at kunne udfærdige realistiske vignetter.

Vi valgte at udfærdige fem vignetter, som kunne benyttes kronologisk såvel som særskilt. Alle vignetter omhandler en fiktiv uddannelsesinstitution, som lignende den undersøgte, hvor tre fiktive hovedpersoner, Ronald, Bente og Lise samt relevante bipersoner delte tanker, følelser og holdninger omkring teamorganisering. Hver af de tre hovedpersoner kunne ses som repræsenterende et af de teoretiske perspektiver. Første vignette omhandler rationalet for teamorganisering, mens vignette 2, 3 og 4 hver omhandler en udfordring, og den femte og sidste omhandler løsningsforslag for forbedret teamsamarbejde (se Bilag2).

Vi er klar over, at vignetterne ikke har kunnet indfange alle aspekter ved det at arbejde i teams ej heller alle vore teoretiske overvejelser. Dette er bl.a. medbestemmende for, at vi har valgt facilitatorrollen frem for interviewerrollen, da vi ønsker at igangsætte refleksioner over teamarbejde og organisering på baggrund af bestemte teoretiske hypoteser, men samtidig ønsker at give deltagerne plads til, at kunne behandle sådanne hypoteser på egne præmisser frem for på baggrund af vores spørgsmål. Vi vil altså gerne definere spillet (vi taler om teamorganisering), og vi vil

også gerne give dem en bold (en hypotese), men hvordan spillet udvikler sig, er op til informanterne - så længe de holdt sig indenfor banen.

3.2.4 Relationsopbygning og etik

I kraft af vores tidligere praktikophold i organisationen, er vi bekendte med den og de ansatte, og de er bekendte med os. Det er derfor rimeligt at sige, at vi forud for interviewene har skabt en relation til organisationen og dermed til de interviewede. Vi har ikke en personlig relation til hver enkelt af informanterne, men vi har til dem samlet set, da vi i vores praktik har designet og udført interventioner med langt størstedelen af de ansatte. De kendte derfor vores navne og ansigter, og de kender til vores faglighed. Dette kan have influeret interviewene på forskellig vis. En mulighed er, at vores kendskab til hinanden har været uden betydning for interviewene. En anden mulighed er, at vi fik mindre eller andet at vide, hvis de har haft overvejelser om, hvorvidt vi qua vores tidligere relation til ledelsen siger noget videre. En tredje mulighed er, at den allerede etablerede relation har bidraget til vores troværdighed og deres tryghed, og vi derfor har fået mere at vide. Vi vurderer, at sidstnævnte gør sig gældende i og med, at de interviewede teams har haft lyst til at deltage og har brugt deres arbejdstid på at tale med os.

I henhold til de Ethiske Principper for Nordiske Psykologer indhentede vi hver enkelt respondents samtykke for deltagelsen. Vi fortalte inden hvert interview, hvordan interviewet ville forløbe, hvordan vi ville bruge interviewmaterialet, om vores tavshedspligt, hvordan vi ville anonymisere navne og kendetegn, og hvordan vi ville give dem interviewene tilbage (feedback). Herefter underskrev hver enkelt informant en samtykkeerklæring (se eksempel herpå i Bilag1), således at vores aftaler blev formaliseret og skriftliggjort.

3.2.4.1 Etik i den psykologiske forskning

Trods det at den psykologiske forskning i højere grad retter sig med det objektiverende og distancerende modsat den psykologiske/terapeutiske behandling, hvor fokus er på den nære relation til klienten, skal de etiske principper og værdier også respekteres i forskningsregi. Den psykologiske forskning må ikke *"krænke menneskets integritet og værdighed"* (Rendtorff, 2011:19). Forskeren skal med andre

ord *respektere* undersøgelsessubjektet uden, at hans faglige viden kommer til at krænke eller udnytte subjektet (Ethiske Principper for Nordiske Psykologer, p.31). Dette princip tilstræber vi bl.a. at efterleve gennem vores facilitering af interviewet, hvor vi respekterer og anerkender den viden og erfaringsbase, som informanterne besidder, eftersom vi netop er motiveret af et ønske om finde og indsamle deres oplevelser omkring teamorganisering. Da vi samtidig ønsker at skabe et trygt interviewrum, hvor respondenterne ikke skal føle sig tvungne til at fortælle om personlige oplevelser ifbm. teamorganiseringen, da de evt. ikke ønsker at dele visse oplevelser eller kritiske holdninger med deres teammedlemmer, benytter vi som sagt vignetmetoden, som giver respondenterne mulighed for at tale sammen om følsomme emner ud fra en fiktiv person. Ydermere søger vi at værne om respondenternes integritet i og med, at vi er gennemsigtige overfor dem omkring undersøgelsens metode og formål.

Ifbm. den senere analyse har vi ligeledes gjort os nogle etiske overvejelser. Udover anonymiseringen har vi også søgt på bedste vis at værne om informanterne og respektere deres udsagn og holdninger ved at benytte længere citater, samt løbende indskrive sammenhængen, hvori citaterne taget ud fra. Ydermere søger vi primært at lade citaterne bære analysen, dvs. at vi gennem hele analysen analysere informanternes oplevelse af teamorganiseringen på baggrund af citater og dialogpassager og ikke vores på baggrund af vores tolkning heraf.

3.2.5 Feedback

Deltagerne er blevet tilbudt feedback i form af et foredrag om teams og teamorganisering udfærdiget på baggrund af specialets fund og analyser. Valget faldt på denne type af feedback på baggrund af flere forskellige overvejelser.

En af vores overvejelser går på, at hvis man tager noget fra nogen (i dette tilfælde deres erfaringer, tanker, følelser osv.), skal de have noget igen (i dette tilfælde feedback) for at tilstræbe at gensidigheden i relationen opretholdes.

Hernæst går en overvejelse på, hvordan vi kan give feedback på den bedst mulig måde. Dette overvejes ud fra et ønske om at yde hjælpsom hjælp eller nyttig hjælp (Schein, 2010:21f). Her er det naturligvis vigtigt at pointere, at vi ikke er rekvireret af organisationen som nogen, der skal komme og hjælpe, men at vi er der efter eget ønske og fordi, vi ønsker *deres* hjælp til vores empiriindsamling. Dog

skriver Schein (2010), at alt hvad du siger eller gør, er en intervention, der påvirker situationen og relationen på lang sigt (p.213f). Når vi beder dem overveje og italesætte teamorganisering, igangsætter vi altså en refleksion herom – vi foretager en intervention, som kan være af betydning for informanterne fremover. For at følge denne intervention til dørs på bedst mulige vis, vil vi derfor tilbyde dem feedback i form af foredraget, som vi skønner kan være hjælpsomt ift. de allerede igangsatte refleksioner. Vi finder ikke, at en overdragelse af specialet ville kunne betragtes som hjælpsom hjælp for informanterne bl.a. qua specialets omfang og akademiske tone. Med foredraget, hvor vi er fysisk tilstede, giver vi informanterne mulighed for at få be- og afkræftet de overvejelser, de måtte have om specialet, og de får mulighed for stille spørgsmål, såfremt de ikke føler sig dækket ind af feedbacken.

3.3 Analysemetode

Kruger & Casey (2010) beskriver, at en analyse af et gruppeinterview skal ske systematisk, men at der kan være flere forskellige måder, hvorpå dette kan foregå (p. 396). De påpeger, at det er væsentligt med en fast protokol således, at forskeren analyserer ud fra en allerede defineret analysemetode, hvorved fremgangsmåden systematiseres (ibid.). Endvidere vil vi gerne tilføje en pointe til kravet om en systematisk og beskrevet analyseprotokol, nemlig at vi herved giver læseren mulighed for at følge med i analysens fremgangsmåde og logik, hvorved analysen honorerer kravet om transparens.

Rabiee (2004) refererer til fem kronologiske trin i analysen af gruppeinterviewet, som kan være med til at overskueliggøre de ofte store mængder af data, der kan opstå som resultat af kvalitative gruppeinterview (p.657). Trinene er en del af en samlet proces, hvorfor de også hænger sammen og ofte overlapper hinanden (ibid.). Rabiee anbefaler på baggrund af litteraturen om gruppeinterview en analyseproces, der består af følgende trin: *"The five key stages outlined are: familiarization; identifying a thematic framework; indexing; charting; mapping and interpretation"* (ibid.).

Vi har oversat disse trin, så de på bedste vis matcher den kontekst, hvori nærværende speciale er blevet udfærdiget, og vi har på baggrund heraf skabt den følgende analyseprocedure:

1. Indgående kendskab til interviewmaterialet

Dette opnås ved gennemlytning af interviewene samt transskription, og herefter læsning af de færdige transskriptioner (Bilag4a, 4b og 4c).

2. Identifikation af tematikker i interviewene

Disse tematikker er identificeret på baggrund af problemformuleringen og teoriafsnittet. Ydermere er tematikker blevet tilføjet, som synes at optage interviewpersonerne, og som relaterer sig til problemformuleringen, men som dog ikke synes repræsenteret i teorien.

3. Udvælgelse af vigtige passager

Dette trin rummer udvælgelsen af passager i transskriptionerne, som markeres til senere brug i analysen. Dette kan være sig passager, som rummer vigtig information ift. besvarelse af problemformuleringen.

4. Udfyldelse af matrix og kortlægning af temaer

Her indsættes væsentlige passager fra interviewene i tre matrixs – en for hvert interview. Designet af matrixen er blevet til på baggrund af problemformuleringen og teorien. De teoretiske perspektiver er repræsenteret på matrixens x-akse, og rationale, problemstillinger og løsninger (problemformuleringen) på dens y-akse, hvorved matrixen tilbyder os en overskuelig måde at kategorisere vores data på. De tre matrixs er vedlagt som Bilag5a, 5b og 5c. Herefter har vi samlet de tre interviews i én matrix (Bilag5d) – ikke efter passager, men efter de endelige temaer, som udledes på baggrund af de tre matrixs. Dvs. at vores datasæt her flettes sammen.

5. Udfærdigelse af analysen

Efter de fire trin er udført, udfærdiges det samlede analyseafsnit, hvilket foregår med afsæt i temaerne fra den samlede matrix, som løbende underbygges af udvalgte citatpassager fra de tre matrixs. Sammenhænge og forskelle mellem de tre interviews analyseres således på en måde, hvor datamaterialet linkes sammen og beskrives som et hele ift. specialets problemformulering.

I denne analyseprotokol er hvert trin afhængigt af trinnet før. Ingen af trinnene kan erstatte hinanden, og de er alle en væsentlig del af det samlede analyseafsnit.

4 Analyse af informanternes udsagn om teamorganisering

I dette kapitel vil vi på baggrund af de udledte temaer og udvalgte citater fremstille, hvad der for de interviewede synes at udgøre rationale for teamorganisering, samt tilknyttede problemer og mulige løsninger. Da specialets hovedanliggende netop er at undersøge teamorganiseringens rationale, problemstillinger og løsninger i teori såvel som i praksis, har vi valgt at opdele vores analyse i de tre afsnit 'Informanternes rationalebestemmelse for teamorganisering', 'Informanternes forståelse af teamorganiseringens problemstillinger' og 'Informanternes forståelse af teamorganiseringens løsninger', hvor det funktionalistiske, konfliktteoretiske og psykodynamiske perspektivers bestemmelser heraf også vil være repræsenteret som underafsnit i hvert afsnit. Ydermere har vi tilføjet et ekstra underafsnit, som vi benævner 'Særligt for interviewene', hvor temaer som ikke synes repræsenteret eller indfanget ved de tre perspektiver, fremstilles. Dette gøres i tråd med vores metodevalg, hvor vi ønsker at lade interviewene tale for sig selv, dvs. at vi ønsker at give informanterne plads til at reflektere og drøfte teamorganisering, som det falder dem ind. Man kan sige, at det som er faldet dem ind – men udenfor teorien – er derfor det, som vi betragter som det særlige for interviewene.

4.1 Informanternes rationalebestemmelse for teamorganisering

I det følgende behandler vi de syv temaer, som er skildret i matrixen i den horisontale dimension 'Rationale'. Afsnittet består som førnævnt af de fire underafsnit, 'I det funktionalistiske perspektiv', 'I det konfliktteoretiske perspektiv', 'I det psykodynamiske perspektiv' samt 'Særligt for interviewene' som ligeledes repræsenterer de fire vertikale dimensioner af matrixen.

4.1.1 Informanternes rationalebestemmelse for teamorganisering jf. det funktionalistiske perspektiv

Teamorganisering giver mulighed for at varetage særlige arbejdsopgaver

Som det fremgår af det funktionalistiske perspektiv, giver teamorganiseringen mulighed for varetagelse af særlige opgaver i og med, at teamet formår noget særligt sammenlignet med den individuelle opgaveløsning. Denne forståelse kan også genfindes hos informanterne:

”Når det fungerer bedst, så er der en eller anden sådan synergi-effekt i det, som gør, at man måske hæver sig til et niveau, som det ellers ville være svært at nå, hvis man sidder i smågrupper, eller alene med de ting” (Interview 1, ln. 85).

Synergi kan forstås som en fælles koordineret indsats, der skaber bedre resultater grundet samspillet mellem de deltagende parter (Ordbogen.dk). Informanten finder altså, at det funktionelle team sammen kan skabe bedre resultater end som individer hver for sig. En anden informant siger:

”Fordelen ved at være i et team, hvor man har det her fælles mål, og også på en eller anden måde ligesom skal udvikle nogle ting i fællesskab, det er det, synes jeg i hvert fald, bliver tydeligt, det er jo at man får en øget opmærksomhed på hinanden og hinandens kompetencer, hvad det egentligt er man kan i fællesskab, som man i virkeligheden måske ikke kan gøre i den enkelte funktion.” (Interview 2, ln. 251)

De interviewede finder dog også, at teamorganiseringen ikke egner sig til alle former for opgaveløsning:

”Der er mange fordele med [teamorganisering], men der er også nogle begrænsninger ved det, og nogle opgaver vil man helt sikkert kunne løse bedre, hvis man lærer at arbejde bedre sammen, men andre egner sig ikke til at blive løst i et team” (Interview 1, ln. 430).

Her er informanten altså inde på, som Hackman også er det, at visse opgaver egner sig bedst til løsning i teams, mens andre løses bedst individuelt. Da der i interview 2 tales om fordele og udfordringer ved teamorganiseringen siger en informant: *”Der skal man så også passe på, at man ikke pludseligt får stablet nogle systemer og løsninger på benene, som der ikke er behov for”* (Interview 2, ln. 241). Informanten her finder, at organiseringen af teams må bero på *behovet* for teams, altså at vi kun bør teamorganisere, hvis dette er til gavn for løsningen af opgaven.

Teamorganisering øger indflydelsen på eget arbejde

Når teamet tildeles autonomi og beslutningsret over egne arbejdsgange, finder Hackman, at de ansattes motivation og arbejdsindsats forøges. Det at have indflydelse på udførelsen af eget arbejde optager også informanterne: *”Nogle af fordelene er jo, det der ligger i formålet ik’, det der med, at man kommer tættere på dem der ved noget om opgaveløsningen ik’, er dem der kommer til at sidde og skulle koordinere det”* (Interview 1, ln. 80). Et rationale for teamorganiseringen er altså if. informanten, at ledelsen kan udnytte den viden, som medarbejderne besidder, hvis de overlader en større del af koordineringen af opgaveløsningen til medarbejderne. I afsnittet ’Argumenter for teamorganisering’ beskrev vi her bl.a. fordele ved at give de ansatte en stemme, som netop kan opnås gennem øget deltagelse i arbejdsprocesserne som fx ved teamorganisering.

En anden informant finder: *”Vi føler jo, at vi har en vis indflydelse på vores eget arbejde, fordi at vores leder er så tæt på.”* (Interview 3, ln. 95). For denne informant synes den lille enhed, som teamet er, at bringe lederen tættere på, hvorved graden er indflydelse på eget arbejde øges. Senere i interview 3 fortæller en anden informant om fordelingen af ansvar mellem ledelse og teamet:

”Det er dem der leder i organisationen, som skal fortælle hvad for en vej vi skal gå. Men jeg tænker da, at det er vores ansvar og hjælpe hinanden med at finde ud af, hvad for noget fodtøj skal vi så tage på for at kunne klare at gå vejen” (Interview 3, ln. 414).

Denne informant er altså inde på, hvad Hackman beskriver som kunsten at kunne balancere på autoritetsbommen, nemlig at lederen angiver målet, men at teamet vælger, hvilke midler der benyttes til at nå målet. Hvorvidt informanterne oplever, at de har indflydelse på eget arbejde, synes derfor primært at afhænge af, hvorvidt de tildeles ansvaret for valg af løsningen og koordinering af opgaven.

Teamorganisering sikrer driften gennem fleksibilitet og tilpasning

Når vi indskriver dette tema i det funktionalistiske perspektivs rationale, henviser dette til Hackmans beskrivelse af teamets egenart, hvor teamet beskrives som en fleksibel og tilpasningsparat enhed. En informant, som ikke synes enig i, at et rationale for teamorganiseringen kunne være ledelsens ønske om at spare penge, siger:

”Jeg har i hvert fald hørt, ikke ligesom for at spare, men for at sikre driften [...] at nu skulle man ikke kun have ansvaret for en uddannelse, men nu skulle man også have ansvaret for to altså, man skulle kunne øh mere, sådan at organisationen ikke var så sårbar. Altså at øh hvis vi pludseligt mister noget, så har vi nogen andre, der kan tage over lynhurtigt.” (Interview 1, ln. 184)

Citatet illustrerer en organisation, hvor en del af rationalet for teamorganiseringen er, at organisationen ønsker at øge fleksibiliteten (*'lynhurtigt'*) samt evnen til overlevelse (*'ikke var så sårbar'*). Ønsket om en fleksibel og overlevelsedygtig organisation stiller også nogle udviklingskrav til teamet og dets medlemmer:

M: Men det er vel også udvikling af det, altså, ud fra de retningslinjer vi ligesom udfører, så skal vi jo udvikle [-] og at det følger med på en eller anden [-]

L: Så vi har forpligtelsen til udviklingen, tænker du?

M: Ja det tænker jeg ud fra de retningslinjer de ligesom har udstukket for os, så skal vi jo følge med i den udvikling -

Flere: mmm

M: - jeg tænker det har vi vel også et ansvar for, at [-] vi følger med i.

(Interview 3, ln. 448).

Ledelsen har altså udstukket nogle retningslinjer, hvori der ligger en forventning til teamene om kontinuerlig udvikling, og at teamene følger med i, hvad der sker af udvikling indenfor deres fagfelt.

Opsummering

De interviewede teams synes at kunne artikulere mange af de funktionalistiske argumentationer for teamorganisering, som kan kategoriseres under det effektiviserende argument. De er også optagede af den øgede indflydelse på arbejdet, de tildeles gennem teamorganiseringen, men synes dog ikke at fremhæve dette som essentiel for deres motivation, som ellers er en del af det humaniserende argument i den funktionalistiske optik. Ej heller synes de særligt motiverede af kravet om udvikling, som jo ellers også beskrives som vigtig for humaniseringen af arbejdspladsen. Dette skyldes måske netop det, at der ikke blot er tale om mulighed for udvikling, men fordi det bliver et *krav* til de ansatte, som jo samtidig kan betragtes som værende i modstrid med forståelsen af teamet som en selvstyrende enhed.

4.1.2 Informanternes rationalebestemmelse for teamorganisering jf. det konfliktteoretiske perspektiv

Teamorganisering som effektiviserende og besparende grundet uddelegering af ansvaret til teamet

I det konfliktteoretiske perspektiv betragtes teamorganiseringen som effektiviserende og besparende for organisationen og dens produktion. If. teoretikerne Barker og Knights & McGabe forsøger ledelsen ofte at skjule dette rationale bag teamorganiseringen, da de ønsker, at der hersker konsensus mellem dem og medarbejderne om fordelene ved organiseringen. På baggrund af en af vignetterne,

som forsøger at fremsætte denne hypotese gennem en fiktiv historie, siger en informant herom: *"Selvfølgelig kan det være en skjult spare-et-eller-andet, men hvis det så er sådan det er, fordi vi alle skal spare, så er det jo sådan det er, det betyder jo ikke, at det ikke kan blive godt."* (Interview 2, ln. 283). Denne informant finder det altså ikke umiddelbart problemfyldt, hvis ledelsen skulle gennemføre ændringer grundet ønsket om besparelse. Tværtimod finder informanten, at man må acceptere en sådan beslutning, og hjælpe ledelsen med gennemførelse heraf. En anden informant siger: *"Ronalds mistanke om at det var for at spare, den synes jeg ikke, vi sådan har mærket, men vi har jo heller aldrig skullet spare før nu, øh som sådan"* (Interview 1, ln. 179). Denne informant genkender ikke rationalet for teamorganisering som besparende, men giver samtidig udtryk for, at hun ikke ved, hvordan tingene kan udvikle sig fremover. En tredje informant siger: *"Vi har siddet i andre teams inden det blev det her [-] så derfor er det/den der med at det er en dårlig ide og det er kun for at spare penge, den synes jeg kan være lidt svær."* (Interview 3, ln. 185). Informanten her genkender heller ikke rationalet om besparelse, eftersom at de i organisationen har været teamorganiseret længe, men synes samtidig at være usikker på, hvorvidt det gør sig gældende eller ej. Informanterne genkender altså ikke umiddelbart forståelsen af teamorganisering som besparende, men stiller sig dog heller ikke afvisende overfor et sådan postulat. At der er sket en øget uddelegering af ansvaret fra ledelsen til medarbejderne genkender de dog: *"I takt med at organisationen er blevet større og større, så har det vel været nødvendigt at lave en organisering, der kom tættere på opgaven, altså den koordinerede opgaveløsning, den blev uddelegeret."* (Interview 1, ln. 59). Argumentet for uddelegeringen af arbejdet, dvs. teamorganiseringen, drejer sig dog her ikke om besparelse, men derimod om den øgede organisationstilvækst. Overordnet set synes de interviewede teams derfor ikke at kunne betragtes som værende enige i det besparende rationale, som Barker og Knights & McGabe fremsætter for teamorganiseringen.

Opsummering

Grunden til at de interviewede ikke synes at genkende det besparende argument, kan skyldes, at de reelt set ikke finder begrundelse herfor. Dog kunne det også skyldes, at de ikke tidligere har overvejet, at dette argument kunne være en del af rationale for

teamorganiseringen. Samtidig synes det interessant, at betragte informanten med den positive holdning – at det gælder om, at få det bedste ud af situationen – som en mulig håndteringsstrategi af evt. besparende forhold. Nogle vil mene, at den ansatte har den rette indstilling (*always look at the bright side of life!*), mens andre måske vil mene, at den ansatte føler sig nødsaget til at tillægge sig selv denne indstilling for at overvinde evt. ambivalente forhold, som måtte være forbundet med arbejdsmæssige besparelser.

4.1.3 Informanternes rationalebestemmelse for teamorganisering jf. det psykodynamiske perspektiv

Temaorganisering øger samarbejdet og humaniseringen af arbejdspladsen

If. Bion realiseres det gode samarbejde om arbejdsopgaven på arbejdsgruppeniveauet, når fokus holdes på arbejdsopgaven modsat grundantagelsesniveauet, hvor fokus kan risikere at flytte hen på fantasiopgaver. Om vigtigheden af den tydelige arbejdsopgave siger en informant:

”Nu har jeg ikke været her længe nok til at være med i den proces, men øh hvis det skal/jeg har til gengæld været med i en fuldstændig lignende proces et andet sted, en anden skole i samme type team og det braste sammen øh for os med at organisere os i team med nogenlunde de samme funktioner, men lidt bredere øh det jeg tror er, den kæmpe store forskel er, at det skal være ufatteligt synligt, hvad det er, man har som det fælles tredje, fordi man kan ikke bare være et team ved at være et team”
(Interview 2, ln. 89)

Denne informant finder altså, at en manglende synlighed af arbejdsopgaven (*'det fælles tredje'*) kan resultere i, at teamet ikke lykkes¹⁴. Teamet må derfor have en fælles opgave, som de kan samarbejde om at løse. I foregående afsnit, hvor vi analyserede vores empiri ift. det funktionalistiske rationale, gengav vi bl.a. citater

¹⁴ At teamet kun kan eksistere i kraft af en veldefineret opgave, lægger sig også i tråd med Hackman & Oldham (1980) forståelse af det ledelsesmæssige ansvar. Citatet kan derfor både forstås som havende reference til det psykodynamiske såvel som det funktionalistiske.

som illustrerede samarbejdet i teamet, dog her med ord som 'synergi' og 'fællesskab'.

Udover at Bion forbinder arbejdsgruppen med det gode samarbejde, finder han også, at individet her rummes bedre end i grundantagelsesgruppen. At individet fremhæves som vigtigt, er som tidligere nævnt i tråd med det humaniserende argument, hvor man ønsker at værne om den enkeltes personlige vækst og tilfredshed. En informant beskriver lignede et behov for: *"i bund og grund have en kultur øh i forhold til respekt for det enkelte menneske"* (Interview 1, ln. 1112). En anden informant fortæller om lederens fornemmelse for den enkelte: *"At [lederen] faktisk har en fornemmelse [-] hvad er det [teammedlemmet] kan eller hvad er det/eller med de pudsigheder eller hvad vi nu har hver især, bliver vi også set af vores nærmeste leder, som planlægger vores arbejde"* (Interview 3, ln. 101). Informanterne finder det altså vigtigt, at kulturen og lederen kan rumme og har respekt for den enkelte medarbejder personligt såvel som fagligt. En tredje informant siger videre:

"Hvis et [...] teamsamarbejde fungerer godt, så skulle man gerne kunne være i de der rammer og diskutere sig lidt tættere på hinanden, og en gang i mellem må jeg så acceptere, nå okay, selvom du synes [informantens eget navn], at det skulle være sådan, så kan det godt være det ikke skulle være sådan, fordi det var der altså fem andre, der ikke synes ik'" (Interview 2, ln. 1158).

Denne informant finder, at teamet bør kunne rumme eventuelle interne uenigheder om arbejdets udførsel, dvs. at der er plads til at drøfte teammedlemmernes forskellige holdninger, hvilket Bion netop fremhæver som en af kvaliteterne ved den gode gruppeatmosfære. Samtidig finder informanten dog også, at teamets flertal i sidste ende må afgøre den enkelte drøftelse: *"[Der er] nogen situationer, hvor jeg bliver nødt til at spille ind og afgive lidt af det der måske oprindeligt var [mig], men som der ikke er plads til mere i den her sammenhæng, fordi rammen er en anden."* (Interview 2, ln. 1167). Informanten har altså en erkendelse af at for at kunne varetage arbejdsopgaven, må man kunne komme til en form for enighed i teamet – som en anden informant beskrev det: 'synlighed om det fælles tredje' – hvilket

indebærer, at man til tider må afgive lidt af sig selv. Denne pointe vil vi se nærmere på i afsnittet 'Når individet klemmes i grupagtigheden'.

Teamet som tryk base og socialt fællesskab for medarbejderne

Informanternes forklaring på, hvordan teamet kan bære interne uenigheder, er, at man har: *"respekt for hinanden også på nogen andre måder, fordi man ser mennesket bagved diskussionen"* (Interview 2, ln. 863). Kendskabet til den anden som man er uenig med, gør, at man kan betragte den anden nuanceret, dvs. ikke kun som en man er uenig med, men som et *helt* menneske med flere facetter. Det at informanterne finder det vigtigt, at man lærer sine kollegaer at kende, at man får kendskab til personen bagved, dvs. forbi arbejdsfacaden, synes at referere tilbage til det humaniserende argument, og det at man har personlige behov og ønsker, der rækker udover arbejdets aflønning.

Kendskabet til kollegaerne i teamet og det sociale aspekt, opleves af de interviewede som en af fordelene ved teamorganiseringen. I den følgende dialog, hvor informanterne på baggrund af vignette 5 drøfter teamsituationen for Lise, Ronald og Bente, ses vægtningen af det sociale aspekt eksemplificeret:

S: men de skal have hjælp, og der skal være rum til at sige, hvordan man har det

P: men de er jo også nødt til at starte med at ville hinanden

Flere: ja

P: og det er derfor jeg påpeger det der sociale element

L: ja det er rigtig

P: altså få dem ud i en eller anden skovhytte

L: ja

P: og øh drikke noget gammel dansk

Flere: (griner)

L: nå men det handler jo om det der med at ville hinanden, det er jo også noget med at se nogen sider af hinanden (Interview 2, ln. 845)

Til trods for at informant P skildrer vigtigheden af det sociale element på en lettere humoristisk måde, samler informant L udsagnet om 'at ville hinanden' op, og understreger samtidig det enkelte medlems ansvar for teamet: at man vil hinanden –

underforstået: at man vil hinanden det bedste – og at man derfor er parat til at se på hinanden, sine kollegaer, nuanceret og ikke låse sig fast i et bestemt billede af hinanden. En informant fra interview 1 siger:

”For mig handler det også om øh om en gensidig tillid og tro på, at vi hver især gør vores bedste, altså [er med til at] få dræbt nogle historier, som er, ’det er sgu også typisk’ eller ’det er også/ej, det kan du forvente derfra’ eller et eller andet, men at vi tror på, jamen altså at hinanden er blevet ansat til at gøre det her, og det gør vi det bedste vi har lært”
(Interview 1, ln. 1078)

For denne informant er det altså vigtigt, at man hver især i teamet er opmærksomme på ikke at skabe negative fortællinger om en kollega, men at man tværtimod har tillid til, at den anden udfører sit arbejde efter bedste evne, og derfor med rette er ansat og er en del af teamet. Et godt kendskab til hinanden i teamet synes altså at styrke teamet og dermed også dets mulighed for opgaveløsning, hvorved det sociale element kan betragtes som en medbestemmende faktor for effektiv opgaveløsning. Beskrivelsen af det sociale element synes at ligge i tråd med Bions forståelse af den gode gruppeatmosfære, hvor både uenigheder og det enkelte medlem kan rummes, som ligeledes betragtes som værende af betydning for varetagelsen af arbejdsopgaven. Ydermere refererer det også tilbage til Bions forståelse af individets grupagtighed, nemlig at vi alle har nogle sociale behov, som netop i arbejdsgruppen eller teamet synes mulig at indfri.

Det sociale element optager også informanterne i interview 3, som dog beskriver det på en lidt anden måde end informanterne i de to øvrige interviews. De beskriver teamet som *den trygge base*: ”En af fordelene ved [teamorganisering], er jo at, når man kommer og er i tvivl om noget eller hvad pokker det nu kan være, så er det også [i teamet] man søger hen, fordi det er den trygge base” (Interview 3, ln. 106). En anden siger:

”Jeg tænker ikke bare fagligt, men jeg tænker også, det er noget omkring trivsel og det sociale, det betyder rigtig meget øh [-] i mange sammenhænge, hvis man kommer lige og lige skal have hældt vandet ud af ørerne, eller et eller andet, jeg lukker lige døren, nu skal jeg altså lige

sige noget, og det kan man altså gøre, fordi vi kender hinanden så godt”
(Interview 3, ln. 87)

Informanterne i dette interview finder altså, at teamrummet er et trygt rum, hvor ting kan deles og udveksles, som ikke kan deles udenfor teamrummet – udenfor den lukkede dør – dvs. ude i den øvrige del af organisationen. Det trygge teamrum opleves positivt og nærmest som noget familiært:

[I]: Teamrummet det er hjemme, det er basen, det er den trygge base, tænker jeg, det er det for mig

[0]: Ja

[-]

[0]: Ja

L: Ja, det bliver det, det bliver sådan grænsende til noget familiært ik også?

[0]: Hjem

L: Ja så er der lige en der tager småkager med [?] eller den her, 'nå hvordan går det med lille Otto', barnebarnet ik' også? (L lægger en hånd på teamleder B's skulder)

[0]: Ja

L: Altså på den måde ik' også, bliver det også/så det er både noget arbejdsmæssigt, men det bliver også andet (Interview 3, ln. 136)

Som informant L til sidst siger, så er teamrummet ikke blot et arbejdsmæssigt rum, men bliver også noget andet, nemlig et familiært rum, hvor man skiftes til at tage kage med og drage omsorg for hinanden. Når team- og familie-metaforet bindes sammen, opleves teamorganiseringen if. Casey som positivt og indiskutabel, dvs. teamet er til medlemmernes fordel, og der stilles ikke spørgsmålstejn ved, hvorvidt andre former for organisering af arbejdet kunne være at foretrække.

Opsummering

Det humaniserende argument synes her at komme på prøve. På den ene side finder informanterne, at kulturen og ledelsen bør værne om den enkelte, men samtidig kalder hverdagens drøftelser og beslutningsprocesser på konsensus i teamet. Bion

skriver bl.a. om den gode gruppeatmosfære, at gruppen må erkende sine egne grænser ift. større enheder samt hovedopgaven, dvs. at teamet må acceptere og vise sig enig med den overordnede organisation og den udstukne opgave. En humanisering af arbejdspladsen synes altså af betydning for de interviewede, men kan samtidig vise sig vanskelig at realisere i og med, at organisationen og arbejdsopgaven prioriteres før den enkeltes meningsapparat. Hertil kommer vigtigheden af det sociale element, det at man vil hinanden, hygger og beskytter hinanden i teamet. Teamet skal altså også kunne rumme de behov, som rækker udover aflønningen af arbejdet, dvs. de mere irrationelle processer og behov, som vi som mennesker også besidder.

4.1.4 Særligt for interviewet

Teamorganisering mindsker organisationskompleksiteten

Et andet rationale for teamorganiseringen, som særligt synes at optage informanterne, er organisationens størrelse. Eftersom den pågældende organisation, hvori de interviewede er ansat, gennem de seneste år er vokset i størrelse, oplever flere af de ansatte samtidig, at organisationens kompleksitet forøges. Derfor oplever de teamorganiseringen som positiv, da den er med til at mindske kompleksiteten i hverdagen. En fortæller: *”Der noget kompleksitet, der bliver, hvad hedder det, skåret op i små stykker, på en eller anden måde”* (Interview 1, ln. 102), og en anden:

”Dels er [mindre enheder] lettere at overskue, og det her med at man som kollegaer i sådan et mindre team her, hvor man sådan kan søge den her støtte og den hjælp, hvis der er noget rent fagligt man efterspørger, så kan man sige, jamen vi er sådan nogenlunde mere eller mindre i samme båd, eller vi er inden for det samme fagområde” (Interview 3, ln. 44).

For informanterne synes hverdagen altså lettere at overskue i kraft af teamorganiseringen. En af informanterne forestiller sig ligefrem en manglende teamorganisering af organisationen som kaotisk:

P: jeg ville have svært ved at se, at vi ikke var, at skolen ikke var organiseret i teams

L: mmm

P: altså det må jeg sige

S: det kunne jeg heller ikke forestille mig

L: det kunne jeg ikke forestille mig

P: det ville det ville for mig at se ville det være kaos (Interview 2, ln. 297)

Når organisationen deles op i mindre enheder, synes det ikke blot af betydning for overskueligheden af hverdagen og arbejdsopgaven, men også af betydning for det sociale element, som vi beskrev tidligere i dette afsnit:

”Man får en overskuelig hverdag, også rent arbejdsmiljømæssigt, at man / kan vi jo mærke / nu sidder jeg jo også i personaleforeningen, at det der med at den store skole at det at samles med alt og alle, det er faktisk sværere, men at man ude i teamsne også samler sig, hvad skal man sige, også lidt mere socialt og laver nogle ting sammen, og at det betyder også noget for arbejdsmiljøet, at man er i en overskuelig flok, som man arbejder med til dagligt.” (Interview 1, ln. 93)

For informanten som er medlem af personaleforeningen, synes det altså udfordrende at realisere sociale arrangementer for hele organisationen sammenlignet med de sociale aktiviteter som kan finde sted i teamet.

Opsummering

Informanterne finder, at organisationens vokseværk er medvirkende til en øget kompleksitet, hvor overblikket hurtigt mistes. Derfor opleves teamorganiseringen som positiv, da den nedbryder organisationskompleksiteten i mindre dele. Man kan stille spørgsmålstejn ved, om en sådan forståelse også har sine begrænsninger i og med, at teamet risikerer at lukke sig om sig selv grundet frygten for at kigge ud ad i kompleksiteten.

4.2 Informanternes forståelse af teamorganiseringens problemstillinger

I det følgende behandler vi de ni temaer, som er skildret i matrixen i den horisontale dimension 'Problemstillinger'. Afsnittet består som førnævnt af de fire underafsnit, 'I det funktionalistiske perspektiv', 'I det konfliktteoretiske perspektiv', 'I det psykodynamiske perspektiv' samt 'Særligt for interviewene' som ligeledes repræsenterer de fire vertikale dimensioner af matrixen.

4.2.1 Informanternes forståelse af teamorganiseringens problemstillinger jf. det funktionalistisk perspektiv

Når den rette ledelse mangler

Som skildret i kapitlet 'Teoretiske perspektiver på rationaler, problemstillinger og løsninger i forbindelse med teamorganisering', kan der være flere forskellige problemstillinger knyttet til teamorganiseringen. En informant fortæller, at disse kan opstå allerede forud for teamets egentlige arbejde:

”Det har ikke noget som helst med at være voksne mennesker at gøre, det har heller ikke noget med at have erfaring indenfor pædagogik [Det] at få det til at fungere i team er en øh en disciplin i sig selv” (Interview 2, ln. 328)”

På baggrund af vignette 1 fortæller denne informant, at et teamsamarbejde ikke bare opstår af sig selv. Han påpeger, at det at være et voksent individ med pædagogisk erfaring ikke nødvendigvis er kvalificerende ift. at skabe et funktionelt team. I stedet beskriver informanten, at teamorganisering er en disciplin i sig selv, dvs. en opgave som ligger *udover* arbejdsopgaven. Denne sondring synes at give genklang i det funktionalistiske paradigme, hvor Hackman teoretiserer over, at lederen må '*build a team*', og at teamdannelsen ikke blot sker ved at bekendtgøre, at teamet nu er et team. I denne optik skal der altså noget til for, at et team kan fungere: "*det er jo ikke givet, at det kommer af sig selv*" (Interview 2, ln. 405). En anden informant fortæller i tråd hermed:

”Hmm, jeg synes meget udfordringen også er det der med om det er reelle team, altså om det sådan lidt er af navn mere end af gavn, om man reelt set har en fælles opgaveløsning, eller om man er nogle mennesker der lige blev sat sammen fordi det lige gav mening i et eller andet blik. Eller har man reelt set en fælles opgaveløsning” (Interview 1, ln. 111)

Citatet peger på, at processen fra at blive kaldt et team til at være et reelt team med en klart defineret arbejdsopgave, dvs. om man reelt set har noget at være til gavn for, kan opleves som udfordrende. Udebliver den fælles arbejdsopgave, forbliver teamet derfor også kun et team af navn. Lignende siger to andre informanter:

B: og det var nemlig det vi snakkede om i starten, hvad er det vi er fælles om, og det snakker vi til stadighed om, hvad er vores fælles

M: og det kommer vi til at snakke om for evigt (Interview 1, ln. 498)

I denne dialog fortæller informanterne, at de allerede ved teamets stiftelse har drøftet, hvad der er fælles for deres team. Samtidig fortæller de, at dette er en dialog, teamet fortsat har og fortsat vil have (*'for evigt'*). Der synes altså endnu at være visse utydeligheder eller uenigheder om teamets opgave.

Der synes at være en dobbelthed knyttet til denne fælleshed. Informanterne fortæller både, at det netop er den fælles arbejdsopgave, som er rammesættende og livgivende for teamet samtidig med, at det kan være et tilbagevendende problem at finde frem til denne fælleshed. Hackman beskriver det at definere teamets opgave som en ledelsesopgave, hvorimod det i det ovenstående citat synes at være en opgave, teammedlemmerne påtager sig. Man kan altså her stille spørgsmålstegn ved, hvorvidt teamets evige søgen efter fællesheden skyldes manglende ledelsesansvar?

I nedenstående citat reflekterer en informant netop over, hvad der er teamets ansvar, og hvad der er ledelsens ansvar:

”Altså nu får jeg sådan et billede inde i hovedet ik' også, jeg tænker lidt [-] det er [-] det er teamet eller det er dem der leder i organisationen, som skal fortælle hvad for en vej vi skal gå. Men jeg tænker da, at det er vores ansvar og hjælpe hinanden med at finde ud af, hvad for noget fodtøj skal vi så tage på” (Interview 3, ln. 438)

Informanten stiller her spørgsmålstegn ved, hvad der er lederens, og hvad der er teamets ansvarsområde. Der opstilles en metafor, hvor lederen vælger den vej organisationen skal bevæge sig ad, og så er det op til teamet selv at vurdere, hvilket fodtøj der egner sig bedst til at færdes på netop denne vej. I tråd hermed skildrer Hackman, at lederen må kunne balancere på autoritetsbommen og ikke blot bestemme og diktere, ej heller give teamet fuld bestemmelsesret, men i stedet må lederen kunne angive målet og lade teamet have bestemmelsesretten over midlet. Denne skildring synes at være genkendelig i informantens metafor om vejen og fodtøjet, og en sådan ansvarsfordelingen fremstår som meningsgivende for den pågældende informant.

Ligeledes er informanterne i interview 2 inde på, at det er væsentligt med tydelig ledelse:

P: derfor er det da også

L: ja

P: rigtigt som Bente hun siger, det duer ikke og bare at sige, det her det er bare de streger, der er slået

L: ja

P: farvel hyg jer med det

S: så kan I selv udfylde det (Interview 2, ln. 359)

P: man kan ikke bare slå streger i sandet

L: nej nej

P: som om man er ludo brikker

L: nej

P: altså det øh det øh mener jeg i hvert fald er ekstremt dårlig ledelse (Interview 2, ln. 412)

Informanterne her synes at udtrykke, at det er problematisk med en ledelsesstil, som overlader teamet til sig selv. Metaforen 'ludobrikker' som her bruges til at beskrive medarbejderne, kan forstås som, at ledelsen kan flytte rundt på de ansatte – de små brikker uden stemme – som de har lyst. Samtidig har en ludobrik hverken følelser eller behov, hvilket netop gør, at de kan flyttes uden protester. Informanternes beskrivelse af dårlige ledelse, kan altså forstås som en ledelse, der ikke tager højde for medarbejdernes følelsesliv, dvs. det, at teamsamarbejdet er en disciplin i sig selv.

Det synes altså for informanterne ikke nok, at ledelsen udstikker arbejdsopgaven og er tydelige omkring teamets fælleshed, dvs. trækker streger i sandet. Ledelsen bør også anerkende teamets behov for at *blive* et team, dvs. støtte dem i processen til at forstå både opgaven og hinanden.

Opsummering

Flere af informanterne synes at kunne nikke genkendende til de ledelsesmæssige problemstillinger skildret i det funktionalistiske perspektiv. Der efterlyses en fælles opgave, som teamets omdrejningspunkt samt en ledelse som udpeger målet, men som samtidig lader teamet bestemme midlet. Endvidere beskrives det, at det kræver noget at blive et team. Det kommer ikke nødvendigvis af sig selv, og dysfunktionalitet i teamet skyldes ikke nødvendigvis teamets medlemmer, men nærmere en manglende varetagelse og støtte af teamet. En væsentlig kommentar i denne sammenhæng er, at trods Hackman finder, at ledelsen også har et vist ansvar ift. teamets interpersonelle processer, vægter han mere håndterbare ledelsesopgaver såsom opgavens design og tydelighed højere. Informanterne synes derimod at vægte det ledelsesmæssige ansvar for både arbejdsrelaterede og interpersonelle processer lige højt.

4.2.2 Informanternes forståelse af teamorganiseringens problemstillinger jf. det konfliktteoretiske perspektiv

Når organisationens interesser adskiller sig fra teamets

I det konfliktteoretiske perspektiv er et væsentligt aspekt blandt andet, at der er en grundlæggende interessekonflikt arbejdsgiver og arbejdstager i mellem. Denne konflikt går igen i det organisatoriske liv og således også i teamorganiseringen. Teamorganisering anses her ofte som motiveret af et kontrolomlæggelses- og et besparelsesmotiv. En informant taler om dette således:

”Jeg tænker, at organisatorisk er det udover opgaveløsning [-] en rigtig fed fidus, og at man får folk til og kunne lide at være sammen, [-] at vi faktisk øh investerer noget af vores fritid i at være sammen, fordi vi synes det er rart. Det smitter jo af på vores øh vores produktivitet her [-] Og jeg synes ikke man skal lade være med det, men jeg tænker, at noget af det vi

gør, det smitter af her, det vi gør privat, smitter af her” (Interview 3, ln. 908)

Her fortæller informanten, at teamorganisering er en fed fidus. En fidus som synes at være til arbejdsgivernes fordel, da informanten beskriver, at det sociale aspekt i teamet influerer på teammedlemmernes produktivitet. Teammedlemmerne knyttes personligt op på teamet, så private og sociale interesser og arbejdsmæssige interesser blandes sammen. Informanten fortæller, at hun ikke mener, at det er noget, de skal lade være med blot, at der i teamorganiseringen sker noget, som her fremstår som en gevinst for organisationen.

[0]: Altså det er/der ligger rigtig meget forventninger fra vores ledelses side i, at vi tænker i udvikling.

[0]: Vi får oveni købet ligesom sådan nogle linjer vi skal udvikle

[-]

[0]: Ja så vi kan ikke rigtig slippe udenom det [-]

Flere: [?]

[0]: Nogen er bedre til det end andre [-]

[0]: Og slippe udenom? [-]

[0]: Næh men man kan da godt nogen gange sådan tænke, kunne vi ikke bare lige få lov og være -

Flere: [?]

L: Og gå i de her sko indtil de i hvert fald ikke giver vabler mere (griner)

[0]: Sådan er det bare ikke vel [?]

(Interview 3, ln. 869)

I dialogen her taler interviewdeltagerne om, at de får linjer, forventninger og udviklingskrav fra ledelsens side, som de ikke kan slippe udenom. Denne dialog synes at fortælle noget om, at interviewdeltagerne ikke altid føler, at ledelsens ønsker er i tråd med teamets ønsker. Én fortæller, at hun godt bare kunne tænke sig *'bare at få lov at være'*, og en anden beskriver, at det er vanskeligt at slippe udenom. Teamets og ledelsens ønsker matcher altså ikke nødvendigvis hinanden, og her synes teamet at blive den part, som må indordne sig.

En informant fortæller, at der i forbindelse med organisationens omstilling til teamorganisering opstod bekymring blandt medarbejderne: *"i den forbindelse var*

der nogen der var bekymrede for, at øh de ikke kunne fordybe sig og blive eksperter på deres uddannelser, at det blev noget overordnet” (Interview 1, ln. 196). Her beskrives det, at organisationens ønske om teamorganisering ikke er i overensstemmelse med medarbejdernes ønske om at have ekspertviden og muligheden for fordybelse. Informanten fortæller videre:

”De var bange for at man miste øh / altså så det er jo på det personlig og men også på det faglige, faktisk at man synes jeg er rigtig god til det her, jeg har faktisk en viden om sådan og sådan, og pludseligt når det skal splittes ud, jamen så må der være noget jeg mister” (Interview 1, ln. 220)

Overgangen til teamorganisering indebar altså en bekymring hos nogle af medarbejderne om, at de ville miste noget. En anden interviewdeltager fortæller:

”Men den har mere ligget i øh ligget i de meget forskelligartede arbejdsopgaver, hvor vi ligesom har fået sat det ideal op, at vi faktisk skal kunne gå ind over alt, og der havde vi lidt den samme, som den du beskriver der M¹⁵, pyh hvis vi skal [-] spænde så vidt, så bliver det vanskeligt at opretholde en tilstrækkelig høj faglighed på ens egne individuelle kerneområde” (Interview 1, ln. 252)

Medarbejdernes faglige ønsker synes altså forskellige fra organisationens ideal om, at medarbejderne skal kunne varetage mange forskelligartede opgaver for at sikre driften. I dette tilfælde betyder teamorganisering altså, at medarbejderne samtidig må gå på kompromis med egne faglige ønsker. En anden overvejelse er, om medarbejdernes bekymringer ikke også handler om, at de bliver bange for, at de ved at dele deres faglige funktion risikerer at miste den. Forstået på den måde, at hvis alle medarbejdernes funktioner lapper ind over hinanden, er det måske lettere at miste sit arbejde, end hvis man har en mere specialiseret funktion, som er mere vanskeligere at erstatte.

¹⁵ En tilstedeværende kollega

Når teamet udøver selvkontrol samt kontrol

På baggrund af vignette 4 taler informanterne i interview 3 om det at komme på arbejde til trods for, at man er syg. Følgende tekstbid illustrerer dette:

L: Det er sådan noget med [-] ah det kan godt være jeg har det skidt, men et par panodiler og en ekstra pakke kleenex og så går det sgu nok, fordi man får det tit bedre op af dagen [-] så det tror jeg er den generelle holdning

[0]: Ja

S: Og eftersom at overskriften er teamstruktur, så er det vel med til at man kommer mere på arbejde, fordi man er i teams

[0]: Ja det tror jeg

Flere: [?]

[0]: Det tror jeg da du har ret i (Interview 3, ln. 562)

At medlemmerne kommer mere på arbejde grundet teamstrukturen, relaterer sig til Barkers teori om concertive control, hvor teammedlemmerne udøver kontrol mod hinanden til organisationens og arbejdsgivernes fordel, som i dette tilfælde viser sig ved kontrollen af sygefravær. Et spørgsmål er her, om dette nødvendigvis er negativt – måske det faldende fravær er et udtryk for øget trivsel? I denne forbindelse fortæller en informant om sine oplevelser hermed:

”Men du har fuldstændig ret, altså så tænker jeg i starten, da jeg kom, hvordan den gruppe der var omkring assistentuddannelse, altså der var man bare ikke syg. Altså det var man bare per definition ikke, altså thank God jeg var ikke syg [...] Men jeg har da stået nogen gange, nærmest ikke og kunne tale altså, fordi man var ikke syg altså. Det var [...] så stærk en kultur omkring det, at det var det ikke altså. Hvis man kommer ind som ny medarbejder, når man kigger omkring, og der er aldrig nogen, der er syge, og de arbejder selvom de (griner)” (Interview 1, ln. 969)

Her fortæller informanten, at hun har oplevet at være i et team, hvor teamets kultur dikterede, at man ikke var syg. Hun beskriver, at det kun var nødvendigt at kigge sig omkring for at vide, hvad normen i teamet var, og det beskrives, at dette smittede af

på hende, dvs. at hun også kom på arbejde trods sygdom. Den udtalte norm er altså stærk nok til at holde den syge ude af sengen.

Citatet her handler om normer for sygefravær, men en anden informant beskriver sin egen oplevelse med en norm i teamet, som definerer, hvad der kan tales om, og hvad der ikke kan tales om indenfor teamets rammer:

”Jeg kan huske B¹⁶, altså vi har talt sammen på et tidspunkt om noget, hvor du siger, det taler vi altså ikke om her [informantens eget navn], og hvor det var rigtig fint egentligt, nå nej det gør vi da egentligt ikke, det har du da ret i, jeg har da aldrig hørt nogen tale lige om det der, vi talte om, men hvor sku jeg vide det fra?” (Interview 1, ln. 723)

Modsat den anden interviewdeltager, behøver informanten her ikke at observere de andre teammedlemmer for at lære normen at kende. Her fortæller et andet teammedlem hende direkte, hvad normen er, samt forventningen om, at informanten retter ind som følge af, at hun har fået kendskab til normen. Informanten beskriver dette som ’*rigtig fint*’, da det betyder, at hun finder ud, hvad normen i teamet er. Videre siger hun at:

”Men det jeg synes lidt, vi gør op imod den der med, at øh her kan man spørge om alt, her kan man dit dat altså lige bortset fra det og det og det og det. [...] Det er jo egentlig skide sjovt ik’, hvem har sagt, at det taler vi ikke om, så er vi enige om det. Altså, det er der jo ikke nogen, vi har bare opfundet det, sjovt” (Interview 1, ln. 785)

Hun fortæller, at hun senere er kommet til at tænke på, at normen trods alt blot er noget, som er opstået i teamet. I denne udtalelse synes der at være paralleler til teorien om concertive control, hvor en værdi udledt af opgavens udførelse transformeres til en formaliseret regel for teamet uden nødvendigvis at være væsentlig for at kunne opfylde arbejdsopgaven.

I det nedenstående citat reflekterer en tredje interviewdeltager over baggrunden for den stærke normdannelse:

¹⁶ En tilstedeværende kollega

”[...] de enkelte medlemmer i teamet i fællesskab oparbejder den stemning den kultur der, som gør, at man egentlig flytter sig selv, flytter sit eget standpunkt [...] det er egentligt ikke nødvendigvis, øh det der gruppepres, som jeg godt ved også findes nogen gange ik’ også, men det kan også være en måske overudvikling af ansvarlighed i forhold til de opgaver, som skal løses” (Interview 1, ln. 958)

Informanten her beskriver, at der ikke synes at være et direkte gruppepres i teamet, men i stedet flytter det enkelte medlem sit standpunkt, hvorved der opbygges, hvad informanten kalder for en *'overudvikling af ansvarlighed'*. Dette kan betyde, at man i teamet påtager sig mere ansvar, end det umiddelbart forventes i den pågældende stilling, dvs. man gør mere, end hvad man reelt set er ansat og lønnet til at udføre. Knights & McGabe beskriver netop, at de ansatte ofte får øget ansvar i forbindelse med teamorganisering. Dog påpeger de, at denne ansvarlighed ofte tolkes og forvaltes i tråd med ledelsens ønsker. Således bliver ansvarligheden til gavn for ledelsen, og den tjener derfor ikke nødvendigvis et magtudlignende formål. Informanten her beskriver en oplevelse af, at man som teammedlem *'flytter sit eget standpunkt'* i forbindelse med udviklingen af denne type af ansvarlighed. Han artikulerer, at han ikke opfatter det som et direkte pres fra de andre teammedlemmer – men mere som en oparbejdet stemning eller kultur. Dette tyder på, at informanten oplever, at selvom denne stemning eksisterer internt i teamet, er årsagen her til ikke nødvendigvis at finde hos teammedlemmerne selv, men måske nærmere noget som efterhånden er flyttet fra organisationens værdisæt ind i teamnormerne, hvilket refererer tilbage til concertive control-begrebet.

I nedenstående dialog taler fire informanter om, at teamkulturen kan vinde over ens egne grænser:

S: at der sker det jo jævnligt, at der nogen der hov, nu har jeg sgu gået og fået det dårligt øh, hvorfor det egentligt er sådan, det ved jeg ikke, men så kommer de der reaktioner

H: mmm

S: og sygemeldinger

H: mmm

M: ja

[-]

S: så det er ikke en særlig sund udvikling i hvert fald, altså hvis man ophører med at kunne mærke sine grænser

H: der er team teamkulturen den

S: ja

H: den vinder over

S. ja ja

B: ens egne (Interview 1, ln. 1066)

Informanterne taler her om sygefravær, grænser og teamkultur. Her kobles sygemeldinger sammen med udsagnet om, at teamkulturen kan vinde over egne grænser, hvilket bliver omtalt som *'en ikke særlig sund udvikling'*. Informanterne er inde på, at der kan opstå noget – her betegnes det som kultur eller en stemning – som kan have konsekvenser for det enkelte medlem fx ift. undladelse af sygemelding eller at man får det dårligt over tid grundet, at man har flyttet sine standpunkter, som i sig selv kan ende ud i en sygemelding. Informanterne tegner et billede af teamorganiseringen som en arbejdsform, der kan flytte ens standpunkter og ophæve følelsen af egne grænser.

Opsummering

Interviewdeltagerne fortæller, at de godt kan genkende, at der kan opstå stærke normer i et team, og at disse kan have betydning for teammedlemmernes adfærd. Flere informanter beskriver situationer, hvor de har konformeret til de allerede eksisterende teamnormer, selvom disse måske ikke har virket logiske for dem. Endvidere beskrives det, at teamkulturen kan overskride ens egne grænser så voldsomt, at det medfører sygemeldinger. Teamorganiseringen fremstår derfor ikke som problemfri og berigende, men også som noget, der kan have store konsekvenser for den enkeltes trivsel, velfærd og adfærd. Ledelsen kan træffe beslutninger, som teamet måske ikke er enige i, men som de stadig skal udføre og følge, hvilket kan betyde, at de ansatte må gå på kompromis med faglige ønsker og ambitioner.

4.2.3 Informanternes forståelse af teamorganiseringens problemstillinger jf. det psykodynamiske perspektiv

Når individet klemmes i grupagtigheden

Men hvad betyder deltagelse i et team for det enkelte medlem? Her fortæller to informanter om vilkårene for netop teamdeltagelse:

S: det er jo det vi siger til eleverne, når de starter her

L: mmm

S: at de lægger noget af deres autonomitet der uden øh for klasselokalet, og det gælder vel også når man går ind i et

L: et team (Interview 2, ln. 1138)

Med en parallel til de elever teamet arbejder med, beskrives det, at teammedlemskab kræver, at det enkelte individ fralægger sig noget af sin autonomi for at kunne indgå i teamet. Som teammedlem må man således acceptere flertalsbeslutning og indimellem tilsidesætte egne ønsker:

”Hvis et [...] teamsamarbejde fungerer godt, så skulle man gerne kunne være i de der rammer og diskutere sig lidt tættere på hinanden, og en gang i mellem må jeg så acceptere, nå okay, selvom du synes [informantens eget navn], at det skulle være sådan, så kan det godt være det ikke skulle være sådan, fordi det var der altså fem andre, der ikke synes ik” (Interview 2, ln. 1158).

Her taler en interviewdeltager om, at man i et godt teamsamarbejde kan diskutere sig tættere på hinanden, men at man ikke altid kan få ret. En overvejelse er, om dette ikke gør sig gældende i alle typer af sociale fællesskaber: ”*det er selvfølgelig nødvendigt i en hver form for gruppedannelse*” (Interview 2, ln. 1195). Dog synes der at være noget særligt på spil ift. teamorganisering, da teamdannelsen som oftest er generet af organisationens behov og ikke nødvendigvis på baggrund af medlemmernes behov. Dette skildrer Casey som psykisk akkommodation, dvs. hvor individet kan føle sig klemt mellem egne værdier og målsætninger, og organisationens værdier og målsætninger. Det enkelte teammedlems evner stimuleres og belønnes derfor som oftest kun, hvis organisationen finder evnerne gavnlige for produktionen.

Et andet aspekt ved afgivelsen af autonomi skildrer Bion som, at individets kan blive klemt i sin egen grupagtighed, dvs. at der kan opstå en ambivalens, da

medlemskab af gruppen opfylder nogle behov, men ikke alle. En informant synes at være inde på noget tilsvarende:

”og så skal jeg selvfølgelig finde min grænse for, hvor langt jeg vil gå, som du siger, men jeg bliver også nødt til at spille ind med noget ik' altså, nogen situationer hvor jeg bliver nødt til at spille ind og afgive lidt af det”

(Interview 2, ln.1164)

Informanten synes her at beskrive, at teamdeltagelse kræver dels engagement, og hvad hun kalder for *'at spille ind med noget'*, på den anden side betyder teammedlemskabet også, at hun må afgive noget for at skabe og opretholde konsensus i gruppen. Som teammedlem må man således kunne balancere mellem dit, mit og vores og kunne vurdere, hvornår det er relevant at spille ind med noget og modsat, hvornår man må trække sig lidt og gøre plads til den fælles enighed - måske endda selvom man må give slip på nogle af sine egne ønsker. Hermed fremstår teammedlemskabet som et dobbelt ansvar, hvor man dels skal passe sine egne interesser og dels skal passe teamets.

Når forandring skaber modstand

I interviewene beskriver flere af informanterne, at de har oplevet, at forandringer i teamstrukturen har medført usikkerhed og modstand hos dem:

P: [Lederen] øh annoncerede da teamlederfunktionen

L: ja

[-]

S: ja

P: på den måde

L: ja, det gjorde hun faktisk

S: der var også, der var lidt øh

L: ja

S: det er rigtigt

P: og og også næsten ligeså tomt som det her, fordi

S: ja

P: der var ikke noget indhold, der var ikke noget øh

S: nej nej

Flere: det er rigtigt
S: og det blev faktisk jeg tror, ja det er rigtigt, om vi blev så forstyrrede over det, at vi faktisk ikke fik sagt noget før
R: næh det er den der med øh
P: nej men
R: sådan et bagholdangreb man
S: ja
P: man løber bare så hurtigt man kan
Flere: (griner)
S: ingen havde set det komme vel øh
R: nej faktisk ikke, og så bliver man sådan lidt, nå men
S: ja
R: ja så først bagefter begynder man at snakke om, hvorfor skulle vi det? hvad er ideen i det? (Interview 2, ln. 523)

I denne tekstbid beskrives det, at informanterne fik lyst til at løbe væk, så hurtigt de kunne, fordi de føler, at de er udsat for et bagholdsangreb. Informanterne fortæller, at de i situationen er så overraskede, at de ikke får responderet på udmeldingen, og at de først efterfølgende begynder at reflektere herover. Den annoncerede forandring fremstår som en ikke-velkommen forstyrrelse, hvis begrundelse synes fraværende. Da denne ikke kommer, får de lyst til at løbe væk. Bion udpeger som sagt tre forskellige grundantagelser, hvor den ene er kamp-flugtantagelsen. I den ovenstående tekstbid anvender informanterne et billedsprog, som netop beskriver flugten væk fra truslen. En overvejelse er altså her, om den ledelsesannoncerede forandring, har været så forstyrrende, at den for en tid har flyttet de ansatte væk fra arbejdsopgaven og ned på grundantagelsesniveauet, hvor medlemmerne rykker tættere sammen for at beskytte egne interesser.

En anden interviewdeltager fortæller, at hun oplever, at implementeringen af noget nyt kan medføre skepsis:

”Men jeg tænker også, når jeg hører sådan noget/det kan også være det der med, når man skal til at omstrukturere, at man ser noget/implementere noget nyt, så kan man jo altid være skeptisk overfor, puha går det nu an ik?, nu er vi jo vant til det her, hvad skal der nu ske, og netop det der med at det ledelsen der nu vil spare penge, altså alle de her spørgsmål

omkring, hvad sker der nu, når vi skal til at omorganisere, og så i teams oven i købet ik', altså den der naturlige skepsis der er, når man skal til og [?] omlære, eller hvad man skal sige, til og/i hvert fald i gang med noget nyt, jeg tror, det kan vi godt have alle sammen, hvad skal der nu ske [og sådan]" (Interview 3, ln. 211)

Det nye og uvante kan altså medføre, hvad informanten her kalder en '*naturlig skepsis*'. Som det blev beskrevet i det psykodynamiske teorigennemsnit har vi fra barnsben af svært ved at håndtere ubehageligheder, hvorfor vi benytter os af forskellige forsvarsmekanismer, som kan holde det ubehagelige på sikker afstand indtil vi lærer at håndtere det på en mere konstruktiv måde. Informanten finder, at omstruktureringer er forbundet med bange anelser, hvilket ikke blot afføder skepsis (modstand) men naturlig skepsis, dvs. en uundgåelig skepsis. Man skal altså have tid til at vænne sig til det nye eller '*omlære*' det man allerede gør og er vant til. En anden interviewdeltager fortæller ligeledes, hvordan en strukturændring kan medføre følelsen af usikkerhed:

"Men jeg kan også godt genkende usikkerheden her, når man har snakket om at ændre teams, øh vi har også en gang ændret teamstrukturen, det giver da noget usikkerhed, og nogen kommer i et team, de ikke bryder sig om" (Interview 1, ln. 175)

Omstruktureringer og forandringer i deres organisatoriske liv kan altså afføde usikkerhed og skepsis hos teammedlemmerne. Dog synes det ikke kun at være strukturelle forandringer, som afstedkommer usikkerhed, ligeledes kan tilkomsten af nye medlemmer og afskeden med andre medføre ubehag:

"Mest fordi at de kom ind i teamet, nogen gange 2 og også været 3 af gangen nogen gange, og så var de der måske kun i kort tid, og så ud igen, og så kom der nogen nye ind efter et halvt år. Det synes jeg var hårdt [...] man engagerer sig i nogen, og lærer dem at kende og [-] og så/det er ligesom at få svigerbørn, man kommer til at kunne lide dem, og så går de ud af døren igen altså" (Interview 3, ln. 813)

Udsagnet har reference til Bions beskrivelse af kvaliteten for god gruppeatmosfære, som omhandler teamets evne til integrere og give slip på teammedlemmer uden frygt. Denne informant finder det dog svært at afgive teammedlemmer, og refererer igen tilbage til familie-metaforen ('svigerbørn'), hvilket if. Bion kunne give anledning til nærmere at betragte teamets gruppeatmosfære.

Når teamet har fokus på andet end den faktiske arbejdsopgave

Bion beskriver, at en gruppe kan tabe arbejdsgruppen af syne og regrediere til gruppeantagelsesniveau, hvor fokus ikke er på den faktiske arbejdsopgave men på fantasiopgaver. I forbindelse med vignetterne udtaler en informant om de beskrevne fiktive karakterer, at: *"deres fokus er simpelthen ikke på at løse arbejdsopgaven vel, deres fokus er på nogle andre ting"* (Interview 2, ln. 966). Hun peger altså på, at dette team ikke længere opererer med arbejdsopgaven for øje. En anden informant fra samme interview synes at finde, at de fiktive karakterer i stedet har fået hænderne i en fantasiopgave grundet, at de ikke fik en klart defineret arbejdsopgave fra starten: *"det mål de ikke har haft fra starten, det har de måske lige pludseligt fundet ved [...] at de kommer i den her situation, hvor de så kan løse den her vikarsituation ik'"* (Interview 2, ln. 1026). Informanterne fra interview 2 finder yderligere, at det fiktive team har glemt samarbejdet:

L: deres fokus er heller ikke på at løfte hinanden

S: nej det er det bestemt ikke

L: det er en lille konkurrence faktisk (Interview 2, ln.968)

Informanternes forståelse af vignetten er altså, at teamets fokus ikke længere er på det arbejdsfællesskab, hvis formål det er sammen at løse opgaven, men at teamet i stedet fokuserer på intern konkurrence og fantasiopgaver som erstatning for den reelle arbejdsopgave.

I interview 3 er interviewdeltagerne inde på, at de oplever, at teamet kan komme til at lukke sig om sig selv:

"Jeg vil ikke sige at vi låser os fast som noget negativt, men vi får også en forståelse af os selv i det her, den her gruppe ik', og det synes jeg, der

skal man også passe på, man ikke bliver sig selv nok” (Interview 3, ln. 154).

Selvom informanten ikke umiddelbart vil beskrive det at lukke sig om sig selv som noget negativt, finder han dog alligevel, at man skal passe på ikke at blive sig selv nok. I samme interview fortæller to personer:

[0]: Jo, man bliver lidt tæt [?] de andre er rigtig rigtig søde, men det er ikke ligesom os. Man skal huske at redde sig selv først, [så der er grænser jo]

Flere: (griner)

N: Og dem på kontoret

[0]: Ja, ja sådan er det (Interview 3, ln. 164)

Her skildres det, at de pågældende informanter føler sig tættere med teamkollegaerne end med de øvrige kollegaer, og det beskrives, at det gælder om at redde sig selv først og dernæst dem på kontoret¹⁷. Der opstår, hvad man kan kalde en *os og dem* fornemmelse, hvor teamet kommer først og dernæst resten af organisationen. Spørgsmålet er, om teamorganisering kan medføre en fragmentering af organisationen, hvor de enkelte team ikke identificerer sig med den samlede organisation? Bion beskriver i de syv kvaliteter ved den gode gruppeatmosfære, at interne undergrupper må ikke være rigide, og at de må anerkende hovedgruppens funktion. Dette synes ikke at være tilfældet her, det virker i stedet som om, at informanterne ser sig selv, som adskilt fra den samlede organisation. Da det netop er hovedgruppen, som fastsætter arbejdsopgaven, kan teamet risikere at miste arbejdsopgaven af syne, hvis det ikke anerkender hovedgruppen. I stedet kunne man forestille sig, at teamet har deres fokus på at løse fantasiopgaver fastsat og defineret af teamet.

En informant fra interview 1 fortæller, at der er kan være andre problemstillinger forbundet med rigiditet i teamet:

”Jeg synes også godt, at der kan være et problem i øh kommunikationen forbindelse udad til, altså her sidder vi i en gruppe som løser vores ting, men

¹⁷ Dette team deler kontor, så det er rimeligt at formode, at referencen til '*dem på kontoret*' viser hen til teamkollegaerne.

der sidder mange andre grupper og løser ting andre steder, og det er ikke altid, at de der linjer er lige tydelige og lige åbenlyse, øhm, så jeg synes egentligt at den her måde at organisere på kræver en højt udviklet kommunikation med de andre grupperinger” (Interview 1, ln. 150)

If. informanten synes det vanskeligt at skabe kommunikation de forskellige teams i mellem. Man kan forestille sig, at dette betyder, at der ikke vidensdeles teamene i mellem, hvilket kan betyde, at relevante erfaringer og kompetencer beholdes indenfor teamets grænser og ikke kommer de andre ansatte og den samlede organisation til gode.

Opsummering

Der synes altså at være irrationelle processer på spil i forbindelse med teamorganisering. Forandring og omstrukturering vækker skepsis og usikkerhed, og det virker som om, at frygten for at forlade den trygge havn til fordel for ukendt vand er tilstede hos flere af informanterne. Denne skepsis tolkes ikke som noget patologisk, men mere som en naturlig respons på uforudsete forandringer. Dette betyder altså ikke nødvendigvis, at teamet vil bevare sin skepsis og fortsat flygte fra den pågældende forandring men blot, at forandring kalder på et særligt reaktionsmønster. Nogle af interviewdeltagerne genkender afgivelsen af autonomi ved indtrædelse i teamet, men de synes at opfatte denne afgivelse som naturlig. Man kan overveje, hvorvidt dette er tegn på en reel adaption til og accept af teamorganiseringens problemstillinger eller hvorvidt der er tale om en ubevidst håndteringsstrategi overfor et vanskeligt vilkår. Derudover synes der at være risiko for, at teamet lukker sig om sig selv og ikke oplever en sammenhæng med den samlede organisation. Dette kan have betydning for både gruppeatmosfæren, og de faglige muligheder for at kunne sparre teamene i mellem.

4.2.4 Særligt for interviewet

Når der ikke er plads til det sociale samvær

Flere informanter fortæller, at det er væsentligt, at der er plads til socialt samvær:

”det er måske helt vildt banalt men så bliver der nødt til at være en mulighed for og lave nogle sociale koblinger også” (Interview 2, ln. 627). Det beskrives, at der skal være plads til grin:

L: det daglige sociale rum at jeg får lov til at få et godt grin eller

S: ja lige nøjagtigt

P: mmm

L: eller sige et eller andet åndssvagt eller det det er nogen mærkelige ting

S: ja

L: men de har bare stor betydning

S: det har det

L: det har det for mig personligt

S: fuldstændig rigtigt ikke også, hvis vi alle sammen hele tiden sidder bøjet der

L: ja

S: og ingen nogensinde siger noget, det er simpelthen ikke ret hyggeligt
(Interview 2, ln.1395)

Socialitet fremstår som noget, der er af stor betydning for det enkelte teammedlem. Det daglige sociale rum synes at være en pause fra arbejdet, hvor der er plads til, at man kan sige noget 'åndssvagt'. Mangel på socialt samvær vil if. informanten betyde, at de sidder bøjet ved deres arbejdsplads hele dagen, hvilket beskrives som 'ikke ret hyggeligt'.

Opsummering

Interviewdeltagerne fortæller, at det er væsentligt, at der gøres plads til socialt samvær i teamet. Dette fremstår vigtigt, fordi teammedlemmerne får større respekt og forståelse for hinanden og tillige, fordi det letter arbejdet og skaber små sociale rum, som ikke er defineret af arbejdsopgaven.

4.3 Informanternes forståelse af teamorganiseringens løsninger

I det følgende behandler vi de syv temaer, som er skildret i matrixen i den horisontale dimension 'Løsninger'. Afsnittet består som førnævnt af de fire underafsnit, 'I det funktionalistiske perspektiv', 'I det konfliktteoretiske perspektiv', 'I det psykodynamiske perspektiv' samt 'Særligt for interviewene' som ligeledes repræsenterer de fire vertikale dimensioner af matrixen.

4.3.1 Informanternes forståelse af teamorganiseringens løsninger jf. det funktionalistiske perspektiv

Rette ledelse og støtte til teamet

For Hackman synes den rette ledelse, struktur og støtte af afgørende betydning for, hvorvidt teamet lykkes. På baggrund af vignette 2 taler informanterne i den følgende tekstbid sammen om vigtigheden af ledelsens opmærksomhed for teamudvikling:

B: Ja jeg tænker, det er jo klart, at det er noget man skal arbejde med, teamudvikling, at man ikke bare kan sætte de her folk sammen -

Flere: Nej

B: - og så bliver de et team uden at [-] man gør noget for det

[-]

L: Og så kan man være nok så voksen

Flere: Ja/mmm

[-]

L: Jeg mener også [-] at ledelsen svigter sit ansvar

[0]: mmm

[-]

D: Ja det er som om de får lov til / det der med at de får lov til sejle deres egen sø (griner) (Interview 3, ln. 332)

Den første informant understøtter, som Hackman, at et team ikke blot bliver et team, men at man må gøre noget for det. Den anden informant synes enig, og udtrykker, at selv voksne mennesker kan have brug for en ydre instans, her i form af ledelsen, når det kommer til at skulle interagere flere sammen. Den tredje synes enig, og finder, at

manglende ledelse kan medføre, at teamet overlades til en tvivlsom skæbne¹⁸. Ledelsens rolle synes altså vigtig for informanterne. En informant i interview 2 opidser her ledelsens opgave ift. teamet:

”Først skal man fortælle, hvorfor de skal være team, for det andet skal man fortælle, hvad man forventer der skal ske i det team, altså hvad er forventningerne ellers kan vi jo ikke løse opgaven, og hvad er målet med det, og hvad er det så for nogen opgaver, som teamet har, det tror jeg, og så kommer så det, at det bliver så mere konkret man giver redskaber, som teamet så kan bruge til at løse de opgaver” (Interview 2, ln. 568)

Ledelsen skal altså både kunne begrunde teamorganiseringen, fremsætte forventninger om målet til teamet, dvs. hvad deres fælles tredje er, samt evt. delopgaver, og til sidst, bør ledelsen også tildele de nødvendige redskaber/ressourcer, som opgaveløsningen opkalder. Oplistingen synes rationel og funktionsorienteret præcis som Hackmans punktinddelte lister for, hvilke forhold lederen må være opmærksom på for at kunne fremme teamets succes. Ydermere synes citatet at vidne om et behov for en ledelsesmæssig håndtering af afgrænsningen af arbejdsopgaven. En anden informant beskriver lignende dette som rammen for teamet:

”Det kan jo gribe helt vildt om sig, når vi får gode ideer ik’ også, og der er det jo enormt vigtigt, at man har de der rammer for hvad er nu vi skal, [ellers] bliver det uoverskueligt for os [og] vi kommer frygteligt langt omkring ik’ også, fordi kerneydelsen er jo rigeligt til at fylde vores arbejdstid.” (Interview 2, ln. 203)

Denne informant finder altså, at hvis ikke der er en fastsat ramme fra ledelsens side om, hvad teamet skal beskæftige sig med, kommer de langt omkring, dvs. de risikerer at påbegynde initiativer, som tager arbejdstid fra den reelle kerneydelse¹⁹.

¹⁸ Her synes det væsentligt at notere, at informant 2 og 3 benytter samme vokabular, som der benyttes i vignette 2, nemlig ’voksen’ og ’sejle egen sø’.

¹⁹ Risikoen for at miste fokus fra arbejdsopgaven til fordel for en fantasiopgave lægger sig direkte i tråd med Bions forståelse af arbejdsgruppen vs. grundantagelsesgruppen. Denne udfordring beskrev vi uddybende under afsnittet ’Når teamet har fokus på andet end den faktiske arbejdsopgave’.

Faste rammer udstukket af ledelsen synes altså if. informanterne at være med til at sikre, at teamet kan bevare fokus på kerneydelsen.

Ydermere synes informanterne at finde, at ledelsen kan hjælpe teamet med det, som synes svært. En informant i interview 2 fortæller i det følgende om, hvordan hun og hendes team fik den nødvendige hjælp stillet til rådighed af ledelsen:

”Der synes jeg, vi har fået god hjælp i starten af vores team i forhold til de mange øh dage vi har haft, også med HE²⁰ ik’ også, hvor jeg synes, vi har fået god hjælp til at komme omkring nogle af de ting, der har været faktisk, jeg synes ikke vi blev overladt til os selv.” (Interview 2, ln. 371).

Videre fortæller informanten om hvorfor, den ydede hjælp har været hjælpsom for teamet:

”Det at der står en udeforstående, som sådan lige kan løfte det op det organisatoriske niveau, og man ligesom kan sige, ’nå ja nå jamen det er sådan det er’ og ’jamen der er en god forklaring’ og ’det er helt naturligt og det der med’, at det bliver løftet op fra én selv og fra de andre ik’ også, det synes jeg simpelthen har været guld værd.” (Interview 2, ln. 381)

For informanten synes det, at blive løftet op på det organisatoriske niveau, dvs. at få indblik i begrundelserne for de ledelsesmæssige og organisatoriske beslutninger, at være *’guld værd’*. Det som her opleves som hjælpsomt i teamdannelseprocessen, er altså, at det, som umiddelbart opleves som uforståeligt, tillægges en mening, en begrundelse, et *hvorfor*, dvs. at organisationen er gennemsigtig overfor medarbejderne, når det kommer til forandringer i organisationen. Tilskyndelsen til mere gennemsigthed omkring organisationens interesser og hermed begrundelser for beslutningstagen synes dog nærmere at ligge sig op ad det konfliktteoretiske perspektiv end det funktionalistiske.

Når Hackman beskriver den rette ledelse, menes der, at lederen ikke er fraværende, men ej heller at han leder teamets daglige aktiviteter. Derimod at han skaber forhold hvori teamet kan være selvstyrende. Informanterne i interview 2 siger lignede herom:

²⁰ Den erhvervspsykolog som er tilknyttet organisationen.

P: jamen selvledende team er fint, men nu hvis det er øh blinde teams som ikke ved, hvad de skal, hvorfor de er, så er det ikke noget med selvledelse at gøre, så er det noget med øh med forvirring at gøre og det er ikke selvledelse

F: mmm

L: nej

[-]

R: det er vildledelse (Interview 2, ln. 590)

Det selvledende eller selvstyrende team er altså if. informanterne ikke det samme som lederløse teams. Lederløse team beskrives her som vildledte teams, dvs. teams som er faret vildt, og som derfor kan betragtes som værende både unyttige for organisationen og forvirrende/ubehagelige for medlemmerne. Videre siger informant L:

”[Jeg tænker også, det er] vigtig, at der er sådan et rum, så kan / hvis man snakker om selvledende team, at det der rum som på en eller anden måde så også får lov at være der, hvor man så kan udvikle ting i et fællesskab. Fordi ønsket er vel også at vi så går i gang med den der, havde jeg nær sagt, tage ansvar for” (Interview 2, ln. 611)

Citatet understreger vigtigheden af ikke blot at have en leder, men at denne også formår at give rum til teamet og dets udvikling, beslutnings- og ansvarstagen, dvs. det som Hackman beskriver, som lederens evne til at balancere på autoritetsbommen.

Tid og rum til udvikling

If. Hackman bliver et team ikke bare til et team over natten. Det kræver både at ledelsen tager sig tid til at opbygge teamet, at de rette støttesystemer er tilgængelige, og at teamet fx løbende tildeles coaching ifbm. kompetenceudvikling. Som vi allerede har været inde på, synes det for informanterne vigtigt, at de gives den rette tid og plads til at udvikle sig og blive et team. Dette synes både at gøre sig gældende for teamets dannelsesproces: ”[Det] at give den proces den tid den skal have, fordi det sker jo ikke alt sammen sådan her (knipses)” (Interview 2, ln. 462), samt på længere sigt ift. teamets faglige udvikling:

”Når man har travlt med hver sit ik’ også, altså der skal også de der samlinger til, hvor vi faktisk sidder og ikke er beskæftigede med elever, men har tid og finde ud af, hvad er det vi laver, og hvordan skal vi gøre det, og skal vi gøre det anderledes, skal vi arbejde på en anden måde, fordi i hverdagen er der jo ikke tid til at forholde sig til de ting der”
(Interview 2, ln. 604)

I organisationsstrukturen bør der altså if. informanterne være indlejret forhold såsom tid, der giver de ansatte en reel mulighed for at blive et team af gavn og ikke blot af navn, og for at kunne realisere teamet som en videns- og udviklingsstræk ressource for organisationen. Informanterne finder, at går alt den reelle arbejdstid med eleverne gives de ikke en reel chance for at reflektere over og videreudvikle undervisningen. I Hackmans terminologi kan man dristes til at sige, at de kommer til at udføre det foreskrevne arbejde på bekostning af teamets egenart.

Opsummering

For informanterne (som primært her er repræsenteret ved citater fra interview 2) opleves ledelsen som værende vigtig. Ledelsen bør for det første rammesætte begrundelsen for teamets dannelse, dvs. klargøre hvad teammedlemmerne sammen skal varetage, samt gøre de nødvendige ressourcer tilgængelige. For det andet bør ledelsen være den instans, som tager hånd om teamet, når det oplever at noget bliver for svært eller uklart til, at medlemmerne selv kan finde løsningen. Ydermere synes det for informanterne vigtigt, at lederen giver teamet pladsen til at være selvstyrende. Ledelsen og organisationen bør også stille den nødvendige tid for dannelse og udvikling til rådighed for teamet, hvis det skal have en reel mulighed for at lykkes.

4.3.2 Informanternes forståelse af teamorganiseringens løsninger jf. det konfliktteoretiske perspektiv

Italesættelse og bevidstliggørelse af interessekonflikten

Informanterne synes ikke direkte at anvise løsningsforslag, som læner sig opad det konfliktteoretiske perspektiv. Dette kan der naturligvis være en rum mængde af

forklaringer på. En mulighed er, at informanterne ikke er bevidste om, hvordan eller om de kontrolmekanismer, der foregår i teamet, kan forandres. Som beskrevet i afsnittet om problemstillinger i det konfliktteoretiske, fortæller en informant om stærke teamnormer, hvor hun påpeger, at:

”Det er jo egentlig skide sjovt ik’, hvem har sagt, at det taler vi ikke om så er vi enige om det. Altså, det er der jo ikke nogen, vi har bare opfundet det, sjovt” (Interview 1, ln. 681)

Informanten her synes at opdage noget vigtigt undervejs i sin fortælling – nemlig at teamnormer skabes internt, hvorfor de ikke er naturlove, men noget som er muligt at forandre. Barker beskriver, at teamet kan forhandle og genforhandle deres fælles normer, og at teamet ved at forholde sig kritisk til egen praksis, kan flytte sig fra concertive control til et mere positivt disciplineringsystem. På baggrund af Barkers forståelse af den kritiske holdning til egen praksis som værende sund, kunne informantens erkendelsen af, at normerne blot er socialt konstruerede være det første skridt hen imod, at medlemmerne begyndte at forholde sig kritisk til normerne i teamet.

Opsummering

Interviewdeltagerne oplever altså flere af de problemstillinger, som udpeges i det konfliktteoretiske perspektiv, men dog synes informanterne ikke at påpege specifikke løsninger herfor. Dog fortæller en informant på, at teamets normer blot er en fælles praksis og derfor ikke en naturlov, hvilket kunne være starten på en bevidstliggørelse af normerne i teamet, som af Barker samt Knights & McGabe beskrives som gavnlige for medarbejdernes forståelse af teamorganiserings interessekonflikter.

4.3.3 Informanternes forståelse af teamorganiserings løsninger jf. det psykodynamiske perspektiv

Italesættelse af eventuelle problemer

Psykoanalysen kan som nævnt i teorifsnittet bidrage til vores forståelse af klienten – i dette tilfælde teamet – gennem beskrivelser og fortolkninger af de primære

processer, som ligger bag teamets adfærd. Italesættelsen af det svære bliver derfor i det psykodynamiske perspektiv essensen for håndtering af teamets problemstillinger. Informanterne i interview 1 omtaler her italesættelsen af det uhensigtsmæssige som positiv:

H: men problemet er jo hvis der er nogen af de der kulturting, som måske er uhensigtsmæssige

B: som er negative, ja det er rigtigt

S: mmm

H: så kan man altså

B: men øhm

H: så bliver man næsten nødt til at italesætte dem

B: ja

H: for at få luften ud (Interview 1, ln. 797)

På baggrund af vignette 5, som beskriver Ronald, Lise og Bentes teamsituation som mindre god, taler informanterne i den følgende tekstbid om vigtigheden af italesættelsen af det svære:

P: altså de skal i hvert fald have talt sammen

L: ja

P: de er nødt til at have -

L: de skal have hjælp

P: - de her ting på bordet, fordi der øh nu kender vi kun de tre's synspunkter

S: mmm

P: men der er jo ikke tegn på, der er nogen, der har det særlig rart i det der team (Interview 2, ln. 810)

Udover at det synes vigtigt, at teamet får talt sammen om det svære, da dette ikke opleves som rart, finder informant L også, at de bør få hjælp af en ekstern instans, som if. det psykodynamiske perspektiv kunne være en terapeutisk/psykologisk instans. Informant L siger videre:

L: der tror jeg, de er nødt til at få nogen til at -

S: ja
L: - støtte sig i det
S: ja
L: fordi det er altså, den er svær, de har ligesom låst sig i tre billeder
Flere: mmm
R: ja de skal have hjælp
F: mmm
S: ja
L: af det er sådan det er ik'
S: ja
L: og den kan være svær at lukke op for selv i hvert fald for nogen
S: ja ja de skal have den hjælp, som de ikke fik til at starte med
(Interview 2, ln. 823)

Teamet er altså nødt til at få hjælp ude fra, da det ikke er muligt for dem, at håndtere problemstillingen internt. De har hver især låst sig fast i deres egen forklaring af problematikken, hvorfor en ydre instans må hjælpe dem til at se tingene i et andet perspektiv. Det synes her interessant, at informanternes bud på, hvordan det fiktive team kan løse den problematiske teamsituation, ligner den løsningsmodel som de selv samme informanter fandt hjælpsom, da de fik hjælp af erhvervspsykologen HE. Deres råd om at få hjælp fra en ydre instans kan altså siges, at bygge på deres egne erfaringer med en psykologisk instans. Ydermere siger informant S, at teamet skal have den hjælp de ikke fik til at starte med. Dette udsagn referer tilbage til det lederløse team som blindt og på afveje væk fra opgaven, hvilket synes i tråd med Bions forståelse af, at arbejdsgruppen kan skærme sig mod grundantagelsesgruppen gennem struktur og organisering, dvs. gennem rammesætning af opgaven. Videre spørger en anden informant:

R: kan de overhovedet komme videre?
L: ja
P: ja
S: det kan de sagtens
L: det kan de godt
S: det kan de sagtens

L: men de skal have hjælp

S: men de skal have hjælp, og der skal være rum til at sige, hvordan man har det (Interview 2, ln. 838)

De interviewede er altså af den overbevisning, at et team, hvor det ikke er rart at være og hvor fokus for arbejdsopgaven er mistet, godt kan hjælpes på rette vej igen, hvis de tildeles rum til at dele, hvordan de har det.

Opsummering

Informanterne synes altså at finde det hjælpsomt at få talt ud om det, der kan opleves som værende svært. Ydermere kan det blive nødvendigt at inddrage en ydre instans, som kan hjælpe teamet til at betragte problematikken med nye øjne, hvis teamet har låst sig fast i konkrete forestillinger om problematikken. Som nogle informanter fra interview 3 tidligere var inde på i forbindelse med lederens rolle, kan selv voksne mennesker få brug for hjælp til at agere hensigtsmæssigt sammen.

4.3.4 Særligt for interviewet

Når vi taler om løsninger ift. de problemstillinger, som teamet kan komme til at stå overfor, synes særligt tre løsninger eller 'gode råd' at gøre sig gældende for interviewene. Råd som ikke umiddelbart synes dækket af den udvalgte teori.

Ansatte må acceptere organisatoriske beslutninger

Der synes også hos informanterne at være en vis enighed om, at man følger de organisatoriske beslutninger. Nogen gange kan en beslutning opleves som et bagholdsangreb, som vi var inde på i afsnit 'Når forandring skaber modstand', og andre gange kan beslutningerne opleves som fornuftige af den simple grund, at ledelsen ved bedst:

"Men har man ikke sådan en forventning om at ledelsen sådan har det store organisatoriske overblik, og ville sådan kunne se øh hvis der er brug for og slå teams sammen eller lave nye teams, andre opgaver eller sådan noget. Det er jo, tænker jeg, en forventning man har til ledelsen, at det kan / det ved de noget om" (Interview 3, ln. 399).

Et andet citat illustrerer samme pointe:

”Nogen tænker, det her det kan jeg ikke, det er ikke min måde at arbejde på og måske forsvinder, så kommer der nogen nye som tænker, det her er en rigtig fin måde at arbejde” (Interview 2, ln. 473)

Informanten her stiller altså ikke spørgsmålstejn ved den ledelsesmæssige beslutning, som i dette tilfælde omhandler organiseringen af teams. Informanten finder derimod, at ansatte som ikke bryder sig om denne form for organisering med tiden forsvinder – eller sagt på en anden måde, hvis de ikke kan lide lugten i bageriet, står det dem frit for at forlade butikken – og at de med rette erstattes af nye ansatte, som godt vil arbejde i overensstemmelse med beslutningen om teamorganisering. Ligeledes illustrerer citatet om det at få det bedste ud af et eventuel sparedirektiv (se afsnit ’Teamorganisering som effektiviserende og besparende grundet uddelegering af ansvar’), at når der foretages organisatoriske beslutninger højest oppe, må de ansatte tilstræbe at få det bedste ud af en sådan beslutning.

De fysiske rammer

Et andet aspekt som optager de interviewede, som den beskrevne teori i nærværende speciale ikke synes at dække, er de fysiske rammer, som teamet agerer i dagligdagen. En informant siger: *”Det at vi er geografisk sammen, når vi er et team, det synes jeg er godt”* (Interview 3, ln. 208). Et andet team, som ikke sidder sammen geografisk siger:

P: og det tror jeg er en helt afgørende ting for at være et team, at man ligesom har et sted, som er vores sted, øhm og nu os, vi har så ikke noget lokale, men vi sidder så sammen øh ved sådan to store runde borde

F: mmm

P: i et åbent kontor øh landsskab, øh og det betyder, at vi ser hinanden hver eneste dag øh og hører hvad hinanden gør og laver osv. På det teammæssige altså det der med fornemmelsen af at være et team, det er af stor betydning

F: mmm

P: at vi er der sammen

F: mmm

S: men der vi jo ikke kun, vi har jo også tre teammedlemmer, som ikke er her

P: og det er jo, det kan man jo så sige, det skinner jo igennem, at jeg næsten ikke tænker på dem (Interview 2, ln. 1281)

Informant P glemmer altså, if. ham selv, at medtænke tre kollegaer ind i teamet, fordi de fysisk befinder sig på en anden adresse end det resterende team. Han siger ydermere, at det fysiske nærvær de har i dagligdagen, er af betydning for følelsen af at være et team. Når de tre kollegaer er fysisk fraværende, kan det resterende team altså opleve det som, hvad man kunne kalde for *out of sight – out of mind*. Ideen med teamorganiseringen er if. både Hackman og Bion, at teamet skal arbejde sammen om opgaven, dvs. at den enkeltes kompetencer skal bruges i samspil de øvrige medlemmers. Fysisk afstand kan altså forstås som mangel på reel rum til at omsætte teamsamarbejdet, hvilket er i tråd med førnævnte pointe om, at teamet skal have tid og (fysisk)rum til dannelse, udvikling og løsning af arbejdsopgaven.

Åbenhed overfor ny viden

Her til sidst vil vi komme omkring et tema, som optog flere af informanterne, og som interessant nok opstod på baggrund af vignette 3, der fortæller historien om den nyuddannede lærer Louise. Vores hensigt med historien om Louise var at skildre det, som Bion omtaler som gruppementalitet, hvor individuelle ønsker og behov risikerer at blive klemt grundet gruppens ensidige udtryk. Vores tanke var, at historien om Louise ville få informanterne til at reflektere over, hvad der sker, når et medlem forsøger at realisere egne ideer og ambitioner i gruppen. Historien syntes dog ikke at vække mange associationer eller refleksioner herom, men derimod over tematikken 'ny lærer' vs. 'erfaren lærer', og 'udvikling' vs. 'plejer'. Umiddelbart kunne man kritisere os for at have forfattet en vignette, som i realiteten ikke undersøger, hvad det er ønsket at undersøge, men på den anden side kunne man også sige, at informanterne reflekterede over spørgsmålet om gruppementalitet som *team*. I stedet for at de beskæftigede sig med Louise som individ og om der var plads til hendes ambitioner, syntes de at løfte historien et niveau op i og med, at de begyndte at tale om, hvordan Louises ideer ville kunne være til gavn for hele teamet. Problematikken omkring teamet som en enhed, der lukker sig om sig selv, behandlede vi i afsnit 'Når

teamet lukker sig om sig selv', hvorfor vi i dette afsnit vil se nærmere på et konkret løsningsforslag, som giver teamet mulighed for at gøre brug af de nyansattes nysgerrighed, refleksion og viden. En informant beskriver det således:

”På min første arbejdsplads [...] der var man ikke på introduktionsuddannelse, der var man på sådan et efterfølgende forløb, der hed 'Nye øjne ser bedst' [...] man simpelthen vendte introduktionsuddannelsen på hovedet og sagde, at det var de nye, der ligesom skulle uddanne dem, der havde været der, fordi nu altså, de havde set noget, som man med fordel kan bruge i en organisation altså, fordi man kan ikke se det, når man har været [der længe]” (Interview 1, ln.821)

Informanten siger videre, at: *”I stedet for, at [Louise] skal tilpasse sig ik', så skulle hun måske spejle dem hun kommer i team med”* (Interview 1, ln. 846). Tesen er altså, at når man har været ansat et sted længe, bliver det svære at se nuanceforskelle og alternativer til den allerede eksisterende praksis, hvorfor nyansatte, som ikke er viklet ind i 'plejer', har lettere ved at stille spørgsmålstejn ved det eksisterende, samt spejle observationer herom tilbage til de 'gamle' ansatte. Som det også blev nævnt i afsnit 'Når teamet udøver selvkontrol samt kontrol', falder man som nyansat ofte ind i den allerede eksisterende kultur, dvs. ind i 'plejer', grundet frygten for eksklusion. Det betyder, at hvis der ikke på forhånd eksisterer en kultur for at byde nye tanker velkommen, kan organisationen påkalde en *kulturændring* gennem konkrete initiativer såsom initiativet 'Nye øjne ser bedst'.

Opsummering

Informanterne finder, at organisatoriske beslutninger som regel bør efterleves, også selvom sådanne beslutninger kan opleves som et bagholdsangreb, må man få det bedste ud af situationen. Derudover synes det for informanterne at være en fordel for teamsamarbejdet, at teamet befinder sig fysisk samme sted, så medlemmer ikke forglemmes og dermed også deres kompetencer. Til sidst synes det for informanterne også vigtigt, at teamet holder sig åben overfor ny viden og inputs fra nye medlemmer eller ansatte, da dette kan bidrage til videreudvikling af teamet.

4.4 Fra tre interviews til to teams

Som beskrevet i kapitel 3 repræsenterer interview 1 og 2 et team (i dette afsnit betegnes de som *teamet med støttefunktion*), og interview 3 repræsenterer et team (*underviserteamet*). I dette afsnit vil vi bevæge os fra at analysere de tre interviews til at undersøge de to team hver for sig. Dette valg er truffet på baggrund af, at vi i interviewsituationen fik en fornemmelse af, at der var noget forskelligt på færde i interviewene, samt at de to teams vægtlagde forskellige tematikker i interviewet. Denne forskellighed oplevede vi primært, som noget der eksisterede qua teamdeling og ikke interviewdelingen. For at kunne undersøge forskelligheden mellem teamene nærmere, finder vi det derfor hensigtsmæssigt at behandle teamene hver for sig.

4.4.1 Underviserteamet og familiemetaforen

I interviewet med underviserteamet og i den efterfølgende behandling og analyse af interviewmaterialet blev vi opmærksomme på, at teamet flere gange benytter familiemetaforer i deres beskrivelse af teamet:

[I]: Teamrummet det er hjemme, det er basen, det er den trygge base, tænker jeg, det er det for mig

[0]: Ja

[-]

[0]: Ja

L: Ja, det bliver det, det bliver sådan grænsende til noget familiært ik' også

[0]: Hjem

L: Ja så er der lige en der tager småkager med [?] eller den her, nå hvordan går det med lille Otto barnebarnet ik' også (L lægger en hånd på teamleder B's skulder) (interview 3, ln. 136)

Dialogen her fortæller om den grundlæggende oplevelsen af teamet som *'hjem'* og *'en tryk base'*. Artikulationen af teamet som en familie kan henlede tanker på forestillingen om den trykke familiesfære, hvor det enkelte medlem mødes med ubetinget kærlighed, og hvor man per definition altid er en del af flokken. I tråd med Casey kritisk af familiemetaforen, bør man overveje, hvorvidt det synes reelt at opfatte teamet som familiært, da den organisatoriske virkelighed adskiller sig fra

familielivet i og med, at et teammedlem netop kan udelukkes fra teamet fx ved firing. Andre begivenheder end firing kan også medføre forstyrrelser i teamfamilien som fx barsel, rokader i organisationen samt optagelse og afgivelsen af nye teammedlemmer som fx informanten, der fortæller, at det at miste nye teammedlemmer, opleves som det at miste svigerbørn. Det at skulle afgive teammedlemmer, at skulle sige farvel, synes her at give informanten en fornemmelse af forladthed og ubehag. Dette rejser spørgsmålet om, hvorvidt det er gavnligt for teamet at benytte og forstå sig selv ud fra familiemetaforen, eftersom at den organisatoriske virkelighed netop indebærer forandringer og rokader fra tid til anden? Om det kunne være mere gavnligt, hvis de holdte sig for øje, at de i kraft af organisationen er nedsat som arbejdsgruppe, dvs. bevidstheden om at de er sat sammen på baggrund af organisatoriske motiver, og ikke på baggrund af deres egne motiver, som fx at værne om familien?

Jf. Bions beskrivelse af arbejdsgruppen og grundantagelsesgruppen synes dette team optagede af egne interesser og at have det bedst, når de er indenfor teamrummet sammen med velkendte kollegaer. Udenfor teamrummet er der ikke lige så trygt, og skulle en trussel opstå, ønsker de at redde teamet først. I henhold til Caseys familiemetafor kan en tanke være, at de værner og passer på deres familie og er vagtsomme overfor eksterne forstyrrelser.

4.4.2 Teamet med støttefunktion og arbejdsopgaven

Dette team fortæller om vigtigheden af det sociale samvær i teamet, men de synes at nå frem til, at et team som udgangspunkt defineres af den fælles arbejdsopgave, og at en klar definerings og tydelighed herom, er at foretrække. I forbindelse hermed drøfter de også hvad der synes kendetegnende for god og dårlig ledelse. Ydermere beretter informanterne også om, at man med teamorganisering kan noget sammen, som man ellers ikke ville kunne hver for sig. Samtidig åbnes der op for overvejelser om, hvordan man ellers kunne organisere sig:

M: Men hvor kunne det egentligt være interessant, hvis det var sådan, at man siger, nu tænker jeg på sådan nogle kompetence-nomader. Altså hvor man, jamen jeg har de her kompetencer, og dem har de faktisk brug for herovre, så kan I, jeg kan ikke forstå, jeg tror jeg har fået en eksplosion i hjernen, men jeg tænker det faktisk som at, hvad er et team

egentligt, er det os som personer, er det dig S eller er det mig, eller er det vores funktioner?

S: Det er i hvert fald spændende, fordi det du beskrive med at sive lidt, det ville være en konstant og stadig og vildt udfordrende ting i forhold til en organisation som vores (Interview 1, ln. 504)

Informant M overvejer her, hvad et team egentligt er – er det personerne i teamet, eller er det funktionerne, der er konstituerende for teamet? Informanten overvejer, om man kunne organisere sig som kompetence-nomader, således at man flytter sig derhen, hvor der netop er brug for ens specifikke kompetencer. Informant S følger op på denne tanke ved at sige, at denne organisering ville være spændende, men også udfordrende at implementere i deres type af organisation. Ideen om kompetence-nomader synes at have karakter af et tankeeksperiment, hvor informanten forestiller sig, hvordan organisationen også kunne se ud, dvs. de rejser spørgsmålet om, hvorvidt der er en mere hensigtsmæssig organisering af arbejdet? Om der ville kunne være flere fordele ved at forlade det eksisterende, og prøve at organisere sig på en ny måde? Deres tilgang til arbejdet synes altså funktionalistisk orienteret med øje for bedst mulige opgaveløsning.

4.4.3 Opsummering

Som tidligere beskrevet synes de to teams forskellige. Underviser teamet benytter familiemetaforen i beskrivelsen af teamorganiseringen, og de har særligt fokus på, hvordan medlemskabet af deres team opleves. Overvejelsen i den forbindelse er, om italesættelsen af teamet som en familie skaber forventninger, som synes realiserbare for teamet grundet at deres team eksisterer i kraft af en organisatorisk beslutning, som ledelsen kan træffe en række afgørende valg omkring.

Teamet med støttefunktion kredser om, at man som team skal have arbejdsopgaven som sit fælles mål. De har fokus på kompetencer og på, hvordan disse på bedst mulig vis kan bruges og organiseres. De forstår altså deres team som en arbejdsenhed, ikke forstået at de ikke også vægter det sociale element i teamet højt, men forståelsen for teamet som arbejdsenhed synes tydeligere ekspliceret.

4.5 *Delkonklusion*

De interviewede teams finder overordnet set mange fordele ved teamorganiseringen og det at deltage i teamet, og de synes både at trække på det humaniserende, demokratiserende og effektiviserende argument. Det humaniserende viser sig ved informanternes opmærksomhed for den enkelte medarbejder og teamkollega – respekten for denne såvel som det at ville lære hinanden at kende som mennesker. Det demokratiserende argument viser sig ved informanternes udsagn om indflydelse på egne arbejdsgange, og metaforen om friheden til selv at vælge fodtøjet til at nå målet, og det effektiviserende kommer i spil, når informanterne omtaler sikring af driften og det at kunne løfte mere eller bedre, når man er flere. Et af delargumenterne for det effektiviserende er som sagt argumentet om selvledelse som besparende for organisationen, men dette synes informanterne ikke at kunne nikke genkendende til.

Informanterne genkender dog andre problemstillinger forbundet med teamorganiseringen. Bl.a. problematikken omkring teamnormer og kultur som kan være så stærk, at de personlige standpunkter og grænser flyttes, så man adapterer til teamets kultur. Derudover fremsætter ledelsen til tider krav og forandringer, som i værste fald kan opleves som et bagholdsangreb, og hvis begrundelsen for de ledelsesmæssige beslutninger udebliver, kan det medføre skepsis og usikkerhed hos de ansatte. En manglende ledelse som ikke rammesætter teamets opgave, eller som ikke formår at støtte teamet i at blive et team, synes informanterne også at finde problematisk, da teamet her risikerer at komme på afveje. Endvidere synes det særligt vigtigt for de interviewede, at det sociale aspekt ikke forglemmes i dagligdagens arbejdsgang.

På baggrund af disse problemstillinger synes informanterne at fremhæve to løsningsforslag: teamets evne til at italesætte det svære, samt ledelsens evne til praktisere den rette ledelse. Italesættelsen er for informanterne et redskab, som både kan give den enkelte mulighed for at komme til orde og et redskab, som kan skabe forståelse for kollegaers og ledelsesmæssige handlinger. For informanterne bliver det en styrke for teamet og dets opgaveløsning, hvis teammedlemmerne formår at tale sig ind på hinanden, lære hinanden at kende og derigennem opbygge tillid til hinanden og hinandens kompetencer. At nå hinanden kan til tider være svært, hvorfor det kan blive nødvendigt, at ledelsen støtter teamet i denne proces – enten gennem tildeling af ekstern hjælp (psykolog) eller gennem andre interne støtteinitiativer.

Formår ledelsen at sætte rammen for teamet fra starten af, hjælpes teamet if. informanterne til at kunne se målet. Samtidig bør ledelsen stille den nødvendige plads (både tid og rum) til udvikling til rådighed, samt de midler, som teamet måtte finde nyttige for at kunne indfri opgaven.

Afslutningsvis vil vi knytte en kort kommentar til de to interviewede teams, hvis forskellighed vi undersøgte ovenfor. Det synes interessant, at deres beskrivelser, vokabular og hvad der optager dem omkring teamorganiseringen, adskiller sig fra hinanden, hvorfor det også synes interessant at overveje, hvad der kan være på spil i et interview, som gør, at et interview kan opleves forskelligt fra et andet. Dette vil vi bl.a. reflektere over i det følgende kapitel.

5 Diskussion af fundene fra analysen

I det følgende ønsker vi at diskutere analysefundene. Dette gør vi i første omgang gennem en diskussion og kortlægning af, hvilke fordele og begrænsninger teamorganiseringen har for de interviewede respondenter. Dernæst reflekterer vi over, hvorvidt respondenternes udsagn afspejler den organisatoriske virkelighed eller ej.

5.1 *Hvad giver fundene anledning til?*

På baggrund af vores empiriske undersøgelse og fund synes det relevant at spørge, hvad disse fund giver anledning til? Bør vi være lettede, forundrede eller måske endda bekymrede?

5.1.1 Kortlægning af teamorganiseringens fordele

Som beskrevet i delkonklusionen i kapitel 4 oplever informanterne, at der er en række fordele forbundet med teamorganiseringen, men samtidig peger de på forskellige problemstillinger herved. De synes altså at have en pragmatisk tilgang til teamorganisering, og siger, at de har svært ved at forestille sig en mere hensigtsmæssig organiseringsform af arbejdet.

I kapitel 2 skildrer vi Knights' & McGabes begreber forhekset, generet og forvirret, hvilket giver anledning til overvejelsen om informanternes pragmatiske tilgang til teamorganisering, er udtryk for, at de er blevet forhekset af teamdiskursen? Vores vurdering er dog, at dette ikke er tilfældet, da informanterne faktisk formår forholde sig til og beskrive nogle af de problemstillinger, som de finder, er forbundet med teamorganisering. De fremhæver altså ikke teammedlemskabet som en dans på roser, men synes tværtimod at have, hvad man kunne kalde en *'vi får det bedste ud af det'*-tilgang til den organisatoriske virkelighed.

Informanterne fortæller, at teamorganiseringen indeholder sociale fordele, og at de her får mulighed for at de lære hinanden at kende. Axelson & Thylefors (2006) beskriver, at: *"Arbejdsmiljøet er omtrent lige så vigtigt for voksne som familien og skolen er det for børn når det gælder udvikling og trivsel."* (Axelson & Thylefors, 2006:17). Ligeledes synes informanter at pointere vigtigheden af de sociale

interaktioner, grin og sjov, som teamorganiseringen muliggør i hverdagen, og som giver arbejdet en form for værdi, og som tilfredsstillende nogle andre behov end de økonomiske behov, og som derfor er med til at øge humaniseringen af arbejdspladsen.

Informanternes pointering af, at de trives med teamorganiseringen, deres pragmatiske tilgang samt det, at vi vurderer, at informanterne ikke synes forheksede af teamdiskursen, giver os anledning til lettelse: teamorganisering synes af værdi for informanterne, og de oplever arbejdsmæssige såvel som personlige fordele herved.

5.1.2 Kortlægning af teamorganiseringens begrænsninger

Flere af informanterne beretter dog, at teamorganiseringen også har sine begrænsninger. I kapitel 4 beskrives fx en dialog, hvor informanterne taler om, at teamorganisering kan foranledige en ikke-sund udvikling, hvori man flytter sine egne grænser og konformerer til teamets normer. De fortæller, at man som teammedlem vægter overensstemmelse med teamets værdier højt – faktisk så højt at det kan holde syge teammedlemmer ude af sengen, og afholde andre fra at tale om teamets tabubelagte emner. Informanterne synes at have øje for nogle af disse forhold. De beskriver dem og ryster på hovedet og griner af dem, men det synes sværere for dem at beskrive, hvordan de kan håndtere sådanne problematikker. Måske de ikke har sprog for håndterings- og løsningsmulighederne? Måske de ikke ved, hvordan de kan håndtere problematikkerne? Måske det synes for ubehageligt for dem at tale om det, hvorfor det bliver nemmere at komme udenom det problematiske med et grin?

Disse problematikker er for os at se bekymrende, netop fordi dét, der fremstår som særligt vanskeligt og indsnævrende for det enkelte teammedlem forbliver uløst. Måske skyldes den manglende forløsning, at løsningsarbejdet forstås som noget, der ligger hos teamet selv? En informant fortæller:

”Jamen vi skal jo passe vores arbejde, vi skal jo det ene og det andet og tredje og det syvende, øhm, men det er i virkeligheden en tankegang, som hænger sammen med en hierarkisk organisering altså, at der er en chef, som siger til os, du skal sådan og sådan og sådan og sådan, og hvis jeg en dag bliver syg af det, så er det chefens, organisationens skyld. Jeg tænker, at hvis vi tager selvledelse alvorligt, øh, så er det ikke nogens skyld

andet, end jeg kan kigge på mig selv og min måde at forvalte mit arbejde på” (Interview 1, ln. 1112)

Informanten italesætter altså her forskellen mellem den hierarkiske organisering af arbejdet, hvor ledelsen er den primære ansvarsholder, modsat den selvledende teamorganisering, hvor teamet er blevet den primære ansvarsholder for både arbejdsvaretagelse og selvjustits af arbejdsmængden. Så skulle man blive syg eller stresset, er man selv ansvarlig herfor – man kunne jo bare have truffet nogle andre valg! At være selvledende har altså også sine ulemper, som det konfliktteoretiske perspektiv bl.a. er inde på, hvor teamorganisering beskrives som kontrolomlæggelse snarere end en magtudligning. Målet er forsat arbejdsopgaven, men grundet kontrolomlæggelsen, dvs. at teamet er blevet selvledende, kan ledelsen ikke længere drages til ansvar for evt. ufuldstændig varetagelse af arbejdsopgaven, hvilket kan opleves som ambivalent, da det jo forsat er ledelsen, som fastsætter arbejdsopgaven og dens omfang.

5.1.3 Kortlægning af lægfolksteoriernes betydning for intervention

I interviewene beskrives det, at teamsamarbejdet er en disciplin i sig selv, dvs. at varetagelse af teamet udgør en arbejdsopgave udover arbejdsopgaven. Men med en hverdag der netop udfyldes af teamets kerneydelse (*”kerneydelsen er jo rigeligt til at fylde vores arbejdstid.”* (Interview 2, ln. 203)), hvornår kan teamsamarbejdet som opgave da varetages? Flere af interviewdeltagerne fortæller, at de har været glade for den hjælp og støtte som erhvervspsykologen, som er tilknyttet uddannelsesinstitutionen, har bidraget med. Ydermere nævnes det i interview 3, at:

”Der er stor mulighed for at man også bruger nogen timer til teamudvikling altså [-] det har vi gjort ik’ også, og kunne vi også godt få lov at gøre igen, altså hvis vi sådan synes at vi havde brug for og ja udvikle noget” (Interview 3, ln. 387).

På baggrund af de interviewedes oplevelse af psykologen som hjælpsom, går vores overvejelser på, at det måske netop er i forbindelse med den eksterne hjælp, at teamet får mulighed for at udforske uforklarede tematikker, og derfor også hvordan evt.

indsnævrende normer og kontrolmekanismer kan håndteres. Måske det er vanskeligt for teamet at erkende og bevidstgøre sig de processer, som er på spil i teamsamarbejdet, og hvordan sådanne håndteres, når deres primære fokus er på, at skulle honorere *'det ene og det andet og tredje og det syvende'*. En ekstern hjælper kan i fællesskab med teamet udforske teamets interpersonelle processer, behov og ønsker og skabe refleksion herover. I forbindelse med denne overvejelse vil vi gerne refererer tilbage til førnævnte citat, hvor teamet/teammedlemmet beskrives som ansvarlig for eget arbejde, for er det teamets eget ansvar at tilkalde den eksterne hjælper? Som det andet citat beskriver, kan teamet jo på eget initiativ påkalde hjælpen, hvis det skønnes nødvendigt, altså at det er teamet som instans, der vurderer, hvornår teamet skal udvikles, støttes eller hjælpes. Denne situation synes problematisk, netop fordi informanterne finder, at der i hverdagen ikke er tid til at udvikle eller reflektere over teamsamarbejdet eller teamets måde at varetage arbejdsopgaven på. Ansvar for påkaldelse af hjælp ligger altså hos teamet og dets medlemmer, som reelt set ikke har tid og mulighed for at overveje, om de har brug for hjælp.

Vores overvejelser går derfor på om en hverdag, der ikke levner reel plads til refleksion omkring teampraksissen, måske er med til at forhindre erkendelse og forandring? Måske ville en struktur, hvor teamet har tid og rum til at løfte sig ud af kerneydelsen og undersøge både teamet/samarbejdet og varetagelsen af kerneydelsen være hensigtsmæssig? Informanterne synes at artikulere, at team- og arbejdsopgaven er tæt sammenknyttet og som gensidig påvirkende, hvor godt teamfællesskab holder fokus på opgaven, og hvor arbejdet/arbejdspladsen fordrer sociale fællesskaber. Derfor kunne det være interessant at overveje fordelene ved at flytte teamopgaven ind som en del af teammedlemmernes hverdag, så det bliver noget, der anerkendes i organisationen og tages ansvar for, og ikke forbliver en biting, som håndteres uformelt og særskilt fra kerneydelsen og teamets hverdag.

Afslutningsvist synes det værd at bemærke, at qua det, at de interviewede teams synes at adskille sig fra hinanden, bør vi have in mente, at de sandsynligvis også adskiller sig ift. problematikker i teamet, og hvordan sådanne på bedste vis bør løses. Dvs. at de sandsynligvis også bør tilbydes forskellig hjælp, at nogle problematikker håndteres over tid og andre med hjælp fra en ydre instans.

5.2 *Hvad bliver der sagt i interviewene og hvorfor - en diskussion af specialets empiri*

Det forudgående forudsætter, at informanternes udsagn er overensstemmende med deres faktiske forståelse af organisationslivet og teamorganiseringen. Det synes dog muligt at reflektere herover, dvs. reflektere over hvorvidt en overensstemmelse mellem udsagn og virkelighed faktisk gør sig gældende.

Hvilken betydning har interviewet fx haft ift. det sagte? Som tidligere beskrevet i kapitel 3 rejser Alvesson (2003) kritik af det kvalitative interview. Han kritiserer bl.a. opfattelsen af interviewdeltagerne som nogen, der i videnskabens tjeneste agerer som kompetente og moralske formidlere af sandheden. Han problematiserer derfor også tanken om, at man som forsker kan træde ind i folks viden om deres sociale realiteter og deres subjektive verdener (Alvesson, 2003:14). Der stilles således spørgsmålstegn ved, *hvad* informanterne fortæller, samt *hvorfor* de fortæller netop det, de gør. Dog lader Alvesson ikke problemstillingerne stå uforløst hen, men beskriver en mulig håndteringsform, nemlig, at man må undersøge de pågældende fænomener med mere end blot et enkelt sæt af meninger, samt anerkende tvetydigheden i det undersøgte fænomen og i den valgte undersøgelsesmetode. Hans sigte er at introducere en tilgang til kvalitative interviews, hvor man som forsker indtager en *refleksiv pragmatisk position*, hvor refleksiv forstås som et bevidst og kontinuerligt forsøg på at betragte undersøgelsesobjektet fra forskellige vinkler, og hvor pragmatisk forstås som villigheden til at gå på kompromis med det refleksive ideal og benytte den indsamlede empiri på bedste vis, dvs. "*deliver knowledge*" (ibid.:24f).

5.2.1 Den refleksive pragmatisk position set ift. nærværende speciale

Men hvordan taler dette ind i specialets undersøgelse af teamorganisering? I relation til informanternes udsagn er det vanskeligt at vide, om disse stemmer overens med den organisatoriske dagligdag. I forsøget på at skabe en ramme for interviewet, hvor informanterne ville kunne føle sig tilstrækkeligt trygge til at tale om teamorganiseringen, som den faktisk viser sig, foretog vi forskellige initiativer. Vi indhentede bl.a. en samtykkeerklæring fra hver informant, samt aftalte med informanterne før interviewenes start, at viden som deles i interviewforløbet, bør

holdes indenfor interviewrummet og kun mellem de deltagende parter, dvs. at information generet på baggrund af interviewet ikke fortælles videre ud i organisationen. Dette har vi gjort på baggrund af et ønske om, at informanterne skulle kunne føle, at de kunne deltage i interviewet uden frygt for, at deres udtalelser fik konsekvenser for dem. Hvorvidt de har videregivet information eller ej, kan vi dog ikke vide – og har informanterne haft en bekymring herom, kan det naturligvis have gjort, at de har tilbageholdt visse informationer og refleksioner. Et yderligere initiativ vi har foretaget for at skabe en tryk ramme, er valget af vignetmetoden. Vignetmetoden giver som tidligere nævnt informanterne mulighed for at tale om noget sårbart uden at skulle bruge sig selv som eksempel. Dette muliggør, at informanterne kan tale om tabubelagte og svære emner uden at føle sig udstillet.

Disse initiativer afspejler, hvad Alvesson ville kunne beskrive som den romantiske position. Et initiativ som fx garantien om anonymitet er dog if. Alvesson ikke nok til at erstatte informantens bekymring om, hvordan det sagte efterfølgende bruges og viderebringes af interviewerens. En bekymring som if. Alvesson har sin baggrund i den enkeltes organisatoriske interesser: *”Political awareness may lead to either active constructions in accordance with one’s interest or defensive moves motivated by the fear that certain ”truths” may harm oneself or the organization”* (ibid.:22). Som ansat har man altså interesse i *ikke* at kunne blive bundet op på *”dangerous opinions”* som evt. kan skade ens fremtidige karrieremuligheder (ibid.). Til trods for at Alvesson finder det naivt at tro, at man med den rette teknik vil kunne få respondenterne til at tale mere sandt, finder vi dog, at man netop som pragmatisk interviewer/facilitator er begrænset af tid og rum²¹, hvorfor man må søge at få det bedst mulige ud af de givne forhold. De ovenfor beskrevne initiativer er både foretaget på baggrund af nogle etiske overvejelser, men samtidig også fordi vi vurderer, at de faktisk er af betydning for, hvorvidt informanterne føler sig trygge i interviewrummet. Vi er enige med Alvesson i, at vi reelt set ikke kan vide, hvorvidt det sagte er sandt eller ej, men de foretagende initiativer betragter vi som hensigtsmæssige, sammenlignet med hvis de havde været fraværende. Vi er ligeledes enige med Alvesson i, at informanternes udsagn er produceret indenfor interviewrammen – at de er lokale – hvorfor vi reelt set ikke har garanti for, at de afspejler organisationsvirkeligheden.

²¹ ”Pragmatism builds on an awareness that time, space, and patience are limited.” (Alvesson, 2003:25).

På baggrund af Alvessons forståelse af den refleksive pragmatiske position i interviewet, synes vi altså at kunne sige, at vi har søgt at efterleve både idealet om at være reflektiv og pragmatisk.

5.2.2 Hvad der var på spil i interviewene

I psykologien anvendes begrebet *overføring*, som betegner den situation, hvor terapeuten eksponeres for klientens ubevidste fantasier, som afføder en følelse hos terapeuten. I 1950'erne begyndte man at blive opmærksom på informationsværdien, som lå i disse følelser (Heinskou & Visholm, 2004:17). I kapitel 2 beskrev vi bl.a. projektiv identifikation, og hvordan analytikerens i forbindelse hermed kan opleve stærke følelser, som evt. medfører tro på, at følelsernes eksistens er berettiget.

Med dette begreb in mente ønsker vi at se nærmere på vores tre interviews. Som sagt kan vi ikke vide, hvorvidt informanternes udsagn er udtryk for den reelle organisationsvirkelighed, men hvad vi kan vide, er, hvordan vores fornemmelse under interviewene har været. Ift. begrebet *overføring* er en pointe her, at vores fornemmelser ikke nødvendigvis kun beror på intuition og gætteri, men at de også kan være udtryk for interviewdeltagernes *overføring*. Vi oplevede de tre interviews som følgende:

Interview 1 og 2 (samme team) opleves af interviewerens som: karakteriseret af ro, åbenhed og intern lydhørhed. Fornemmelsen er, at vignetterne er virksomme og giver anledning til drøftelser om de fiktive karaktere. Deltagerne beskæftiger med, hvad som bekymrer dem, og udtrykker sympati og forståelse for karakterernes usikkerhed, positioner og udsagn. Interviewene synes begge præget af både sjov og plads til eftertænkning. Interview 1 og 2 slutter på interviewerens foranledning, og interviewerens må her runde af for at holde tiden.

Interview 3 opleves af interviewerens som: en noget mere usikker stemning, hvor samtalen ofte drejer sig ind på det trygge og sociale, og hvor få informanter primært bærer interviewet. Fornemmelsen er, at det tager lidt længere tid før der kommenteres på vignetterne, og samtalen kommer i gang. De forholder sig mere kritisk til vignetterne, det virker som om det er sværere for dem at reflektere over de fiktive historier,

hvorfor dialogen også hurtigere går i stå sammenlignet med de to foregående interviews. Intervieweren får ofte fornemmelsen af, at interviewdeltagerne forventer noget af hende og interviewet, som ikke opfyldes. Interview 3 afbrydes da en informant fem minutter før den aftalte tid rejser sig:

S: (skubber stolen ud og rejser sig) [?] ja det er den, fordi det er irriterende at komme for sent til næste møde ik', det irriterer dem der holder næste møde

[0]: Jamen er det ikke også [?] er det i orden

Flere: [?]

[0]: Det er mig der holder næste møde

Flere: [?]

[0]: Ellers må du komme igen

F: I hvert fald tusinde tak for jeres tid

(Interview 3, ln. 946)

En umiddelbar overvejelse er, hvorfor den pågældende informant føler sig nødsaget til at afbryde interviewet så pludseligt? Intervieweren er allerede i gang med at runde interviewet af, så hvorfor er den fysiske afbrydelse af interviewet nødvendigt? En anden informant fortæller, at det faktisk er hende, der afholder næste møde – så en overvejelse er, om en mulig forsinkelse er et reelt problem, da den mødeansvarlige ikke nævner dette som problematisk. Spørgsmålet er altså, om der måske er noget andet på spil i interviewet? Noget som intervieweren allerede fornemmede som usikkerheden under interviewet? Efter afbrydelsen foreslår en anden informant intervieweren, at hun må komme igen, hvilket kan tolkes, som et forsøg på at udbedre situationen og gøre afbrydelsen mindre dramatisk.

Fornemmelserne og stemningerne i de tre interviews synes altså at adskille sig fra hinanden. Vores vurdering heraf er, at disse fornemmelser måske har været en afspejling af, hvordan situationen i de pågældende teams var på daværende tidspunkt. Måske følte teamet fra interview 3 sig pressede i den periode, måske de havde det vanskeligt sammen, hvorfor det måske kan afføde usikkerhed at skulle tale om teamorganisering? Måske deres tanker er andet steds, og det kan synes vanskeligt at samle sig om interviewet? Måske følte informanten sig ikke forstået eller rummet af os, hvorfor hun følte sig nødsaget til at afbryde interviewet? En anden overvejelse

går på teamets grad af åbenhed overfor udefrakommende. De interviewede i interview 3 er netop det team, som flere gange benytter familie-metaforen ('trygge base', 'familiært', 'svigerbørn'), samt fortæller at man i teamrummet kan lukke døren, dvs. holde sig adskilt fra den øvrige organisation, og at man skal redde sig selv og dem på kontoret før resten af organisationen. Måske teamet her i højere grad har lukket sig om sig selv sammenlignet med det andet team, som blev interviewet i interview 1 og 2? Måske er det denne lukkethed, som har givet intervieweren følelsen af usikkerhed? Måske dette team forsøger at passe på hinanden, da det udenfor døren – den øvrige organisation – opleves som skræmmende? Måske en sådan problematik er for svær at tale om i et interview, som skal bruges i et speciale? Måske denne dialog er mere sikker at tage i et andet forum? Måske det er derfor, at samtalen oftere går i stå, og hvorfor at en af informanterne har brug for at afslutte interviewet så pludseligt? Måske hun jf. Bions forståelse af kamp-flugtantagelsen, tager flugten fra det som opleves som ubehageligt?

Vi kan naturligvis kun gisne herom. Vores oplevelse som interviewere, og den efterfølgende lytning af interviewene synes dog at tyde på, at der er noget på spil i interview 3, som ikke viste sig i de to første interviews. Interviewene er altså ikke et direkte spejl på den organisatoriske virkelighed, men viser derimod forskellige nuancer, tanker, følelser og erfaringer i forbindelse med teamorganisering og dets rationaler, problemstillinger og løsninger. Det er derfor vanskeligt at vide, om andre interviewere med de samme spørgsmål og vignetter ville kunne opnå de samme svar, som vi fik. Dette betyder ikke, at vores empiri er ugyldig, men at man, jf. Alvessons pointe om refleksionen, må være åben for nye nuancer og derfor forståelser for teamorganiseringen.

Vi ser ikke, at vi har grund til at tro, at informanterne ikke taler sandt, blot at der synes at være noget på spil i interview 3, som kan have haft betydning for udsagnene i dette interview. Interviewene er ikke et direkte sandhedsbillede af den pågældende organisation eller teamorganiseringens rationaler, problemstillinger og løsninger, men derimod et billede på, hvordan de pågældende informanter oplever disse i den pågældende organisation.

6 Konklusion

Som vi indledningsvis har beskrevet, er teamorganisering populær på tværs af organisationstyper, men at brugen heraf ikke nødvendigvis er direkte genereret af arbejdsopgavens beskaffenhed, hvorfor vi i dette speciale har udforsket rationaler, problemstillinger og løsninger for teamorganisering i teori og praksis.

Vi har taget udgangspunkt i de tre overordnede argumenter for teamorganisering, nemlig det humaniserende, det demokratiserende og det effektiviserende argument, hvorefter vi med afsæt i Burrell & Morgans kvadrant har udvalgt tre perspektiver til at belyse teamorganisering - disse værende det funktionalistiske, det konfliktteoretiske og det psykodynamiske perspektiv. Vi har argumenteret for perspektivernes placering i kvadranten og beskrevet deres syn på den organisatoriske virkelighed, samt undersøgt hvilke af de tre argumenter paradigmerne finder aktuelle.

I det funktionalistiske perspektiv lægger vi mærke til betoningen af, at teamorganisering kun bør vælges, såfremt det giver mening ift. varetagelse af den foreskrevne arbejdsopgave. Derudover vægtlægger perspektivet et ønske om at skabe en struktur og støttende funktioner, som gør det muligt for teamet at lykkes med sit forehavende. Ledelsen bliver her central både ift. design af teamet samt ift. at hjælpe medlemmerne med at realisere teamet efter dets dannelse.

I det konfliktteoretiske understreges den uløselige interessekonflikt mellem arbejdsgiver og arbejdstager. Teamorganisering anses her som en kontrolomlæggelse, hvor vertikal kontrol erstattes med horisontal kontrol, således at arbejdernes interne disciplinering og normer er i overensstemmelse med ledelsens og organisationens ønsker, hvorved arbejderkollektivets værnesystemer udfordres.

Det psykodynamiske perspektiv undersøger, hvad der sker, hvis arbejdsgruppen taber arbejdsopgaven af syne for i stedet at varetage fantasiopgaver. Her har gruppen brug for hjælp for at kunne vende tilbage til arbejdsopgaven gennem en terapeutisk undersøgelse af de irrationelle processer og dynamikker, der kan være på spil i teamet. Endvidere lægger vi mærke til, at gruppedeltagelse kan være ambivalent for individet, som risikerer at blive klemmt i sin gruppagtighed, da det ved sin deltagelse samtidig må gå på kompromis med egne ambitioner og ønsker. Casey beskriver ligeledes klemtheden, men dog med afsæt i en ambivalens affødt af interessekonflikten mellem arbejdsgiver og arbejdstager. Udover at denne konflikt

kan opleves som ambivalent, kan den if. Casey ligeledes have psykiske konsekvenser for det enkelte individ.

I den praktiske undersøgelse har ønsket været at kigge nærmere på lægmandstænkningen om teamorganisering – dette med henblik på at finde overlap og forskelle mellem teori og praksis for at skabe viden til lokal intervention. Fordelen ved at undersøge lægmandsperspektivet har været, at vi netop har fået indblik i en konkret lokal kontekst og fået viden om, hvordan der her teoretiseres over teamorganisering.

Informanternes udsagn artikulerer ved flere lejligheder overlap med de tre teoretiske perspektiver samtidig med, at vi lægger mærke til, at der er lokale overvejelser, som tilhører de enkelte teams og deres særlige kontekst. Vores overordnede oplevelse er, at informanterne generelt har et nuanceret sprog omkring rationaler og problemstillinger, men at det samtidig virker vanskeligere for dem at identificere løsninger på de problemer, som de oplever i forbindelse med det at være teamorganiserede.

Som beskrevet i diskussionen tyder noget alligevel på, at informanterne undervejs i interviewene anviser måder, hvorpå nogle af de problemstillinger, de omtaler, kan håndteres. Bl.a. fortæller de, at det er vigtigt, at der tages hånd om teamet, så det har tid og rum til fx at behandle forskellige problemer, lære hinanden at kende og finde det, de er fælles om. De påpeger vigtigheden af at styrke relationerne i teamet, så man kender til personen bag arbejdsfacaden for derved at få en dybere forståelse for og tålmodighed med hinandens positioner.

På baggrund af de undersøgelser og fund vi har gjort os i specialet vil vi i den efterfølgende perspektivering træde ud af den forskende rolle til fordel for den praksisorienterede rolle for at skildre etiske og fagprofessionelle overvejelser i forbindelse med vores eget virke i det psykologiske felt.

Perspektivering

Som stud.psych. og snarlig cand.psych. med særlig interesse for det organisationspsykologiske ser vi det som en af vores fornemmeste opgaver at bidrage til mulige løsninger til de problemstillinger, der opstår indenfor de organisatoriske rammer. I det følgende vil vi derfor træde ud af den forskende psykologrolle og ind i den praksisorienterede psykologrolle for at skildre nogle af de professionelle og etiske overvejelser, vi gør os ifbm. at praktisere den psykologiske rolle i en organisationsammenhæng.

At passe arbejdet – en etisk overvejelse

De respondenter, vi interviewede ifbm. specialet, beskrev bl.a. nogle af de erfaringer, de har gjort sig med den erhvervspsykolog, som er tilknyttet organisationen. Følgende citat illustrerer, hvad der menes, når denne psykolog siger, at man ikke blot skal passe sit arbejde, men også sin arbejdsplads:

N: Man kunne bare godt komme hver dag lige inden man skulle møde, og gå lige, altså, altså passe sit arbejde, men ikke have, altså, der er jo ikke nogen som siger at man skal

L: Det tror jeg ville være sindssygt svært i den kultur der er på sådan et sted som vores -

B: Men det er det vel generelt også, det er ikke kun vel, altså, det der som HE siger, at man skal ikke bare passe sit arbejde, man skal også passe sin arbejdsplads

Flere: Ja/mmm [-]

B: Sådan er det, det er svært bare at passe sit arbejde

[-]

[0]: Ja

[-]

[0]: Jeg kom til at tænke på i fredags, der sad vi og snakkede, og du kom ind, åh det ser ellers så hyggeligt ud, men jeg vil skynde mig at gå, og så satte du dig ned, og så blev du der en time (griner) ja. Det er sådan et meget godt billede på det (Interview 3, ln. 470).

Informanterne her finder, at det at passe arbejdspladsen er ensbetydende med at passe på hinanden og hygge med hinanden – dvs. at man ikke kun kommer på arbejde for arbejdets skyld, men at man faktisk møder ind lidt før eller bliver lidt længere fordi det er behageligt. Hackman taler bl.a. om, hvordan man kan bruge coachingen til at udvikle og støtte teamet i at lykkes, altså at den støttende instans er hjælpsom. Derimod vil det konfliktteoretiske sagtens finde, at medarbejderne her forpligter sig til mere end det egentligt er forventeligt, at det, som en af informanterne beskriver det, er en 'fed fidus', når man får medarbejderne til at kunne lide hinanden og bruge tid med hinanden – til at passe 'familien' – da dette også kommer driften/organisationen profitmæssigt til gode.

Men når psykologen tilskynder til en diskurs, hvor medarbejderne forpligter sig til mere – både tids- og følelsesmæssigt – end de er aflønnet til at gøre, er dette da etisk forsvarligt? Hvordan håndterer man som psykolog modsætningen mellem det psykologiske hensyn til menneskets værdighed og integritet overfor hensynet til organisationsprofiten? Denne modsætning kan if. Rendtorff (2011) bringe den privatansatte psykolog i en række etiske dilemmaer: *"Profitten kommer til at stå over for hensynet til menneskets trivsel, og økonomien dominerer over medarbejderne."* (p.122), hvilket derfor må forstås som forskellig fra psykologens etiske opgave, som er at hjælpe det enkelte menneske til at opnå det gode liv, sådan som han eller hun måtte forstå dette (ibid.:17).

For at vi kan efterleve de etiske principper og samtidig agere indenfor den organisatoriske rammesætning, finder vi det derfor hensigtsmæssigt at tale os ud af diskursen om det gode liv og ind i diskursen om det gode *arbejdsliv*. Netop fordi profitten prioriteres før mennesket, finder vi det uhensigtsmæssigt, hvis vi selv og andre foranlediges til at tro, at vi er ansat i organisationen for at realisere den enkeltes gode liv. Dette ville måske være en 'fed fidus' men ikke sandheden. Når vi betragter os selv som hjælpere i realiseringen af det gode arbejdsliv, finder vi derfor, at vi spiller med åbne kort, og at vi er gennemsigtige omkring vor egen position som rekvireret af organisationen/ledelsen. Dvs. at vi er bevidste om, at ledelsen både definerer vor arbejdsopgave og mål og aflønner os. Som Rendtorff skriver, er det altså ikke kun organisationens og medarbejdernes interesser, der er på spil, men også psykologens (ibid.123). Vi er altså også vore begrænsninger bevidst – både ift. vore egne interesser samt hvad der reelt set, er os muligt at hjælpe med i den organisatoriske kontekst. At vi er os bevidste, at vi tager hånd om arbejdslivet,

betyder samtidig, at vi adskiller arbejdspladsen fra det private, dvs. at vi heller ikke benytter private termer som fx familie. Vi lægger os derfor i forlængelse af Casey (1999) i og med, at vi finder det usandt, at betragte eller foranledige ansatte til at betragte teamet som en familiær instans.

Når vi intervenserer som psykologer i en organisatorisk eller erhvervsorienteret kontekst, og særligt ifbm. teams og arbejdsgrupper, har vi altså øje for, hvordan vi kan få medarbejderne til at ville hinanden *fagligt*, hvordan de lærer hinandens *faglige kompetencer* at kende, hvordan vi udvikler disse, og hvordan de kan bruge disse på bedste vis i løsningen af *arbejdsopgaven*. Dette gør vi jf. at organisationen er vores rekvirent, men også fordi vi jf. vores etiske forpligtelse ikke ønsker at forføre dem til at tro, at vi kan give dem noget (fx personlig udvikling eller terapi), som reelt set ikke lader sig indfri indenfor de givne, dvs. organisatoriske, rammer.

Yderligere overvejelser om at være psykolog i organisationer

Ovenfor beskrev vi det etiske dilemma som psykologen let kommer til at stå i i den organisatoriske kontekst, samt vores overvejelser om, hvordan man håndterer dette dilemma på en etisk forsvarlig måde. Derudover vil vi gøre os to yderligere overvejelser om det at være psykolog i en organisationspraksis, nemlig det at værne om lederens værdighed og integritet, samt det at kunne blive i det, som opleves som svært.

For det første bør vi i den konsultative proces have in mente, at det ikke kun er medarbejdernes værdighed og integritet vi ikke må krænke, men ej heller lederens (Rendtorff, 2011:125). Willert (2012), som beskriver 'Proceskonsulentens 10 Bud', skriver i sit tiende bud, at "*alt andet lige skal proceskonsulenten altid udvise respekt for organisationens formelle magthierarki*" (p.70). Han begrundet dette bud således:

"Jeg laver denne professionsetiske pointering, fordi jeg tror, den udpeger en problematik, der for proceskonsulenter er *ganske særligt* professionsetisk brændbar og dilemmafyldt. [...] Jeg har oplevet, at disse fagpersoner kan udtale sig konkret og generelt fordømmende om ledelser og ledelsespersoner på måder, jeg forestiller mig kan være besværlige at

bære på i den konkrete udøvelse af proceskonsulenthåndværket.”
(ibid.:71).

Willert (2012) erkender det etiske dilemma, men finder det samtidig også problematisk for den konkrete intervention, hvis psykologen på forhånd har fordømt ledelsen. Willert (2012) gør sig følgende overvejelse om, hvorfor proceskonsulenten eller psykologen får et anstrengt forhold til ledelsen. Denne omhandler proceskonsulentens perspektiv på organisationen, som oftest bliver et *'nedefra-og-op-perspektiv'*, hvor hun primært vil opleve mænd og kvinder på gulvet, der efter bedste evne søger at gøre deres arbejdsdag meningsfuld og produktiv, og en ledelse med begrænset indføling for disse mænd og kvinders behov og ønsker. Måske ledelsen endda hæmmer muligheden for realiseringen af disse behov og ønsker: *"Jamen, er det så ikke bedre, at de uduelige ledelser sættes på porten? Kanhænde, men dette er ikke proceskonsulentens opgave."* (ibid.:72). Men betyder dette så, at vi som psykologer blot skal være tilskuere til ledelsens udueligheder og blot passe det, vi er rekvireret til at udføre? Nej mener Rendtorff (2011). Psykologen som er rekvireret af det private, må forsat være sig etikken bevidst, også i tilfælde, hvor arbejdsgivere forsøger at få dem til at ignorere de etiske forpligtelser. Finder psykologen, at hun ikke kan stå inde for forholdene på en given arbejdsplads, kan det blive nødvendigt med evt. whistle-blowing eller rapportering til offentligheden (p.123). Vi skal altså på en og samme tid være os det etiske ansvar bevidst overfor ledelsen og respektere det formelle magthierarki dog uden, at dette sker på bekostning af organisationens ansatte. Willert (2012) synes enig heri, eftersom at han understreger, at når proceskonsulenten oplever situationer, hvor hun bliver moralsk indigneret, må hun *"lade almindelig menneske-etik få forrang frem for den slags professionsetiske hensyn, som tiende læresætning fordrer respekteret."* (p.73).

For det andet bør vi kunne være i det, som opleves som svært i praksis- og organisationskonteksten. På baggrund af Argyris og Schöns skildring af enkelt- og dobbeltløkkelæring beskriver Willert (2012) sit femte bud, som omhandler forskellen mellem det at arbejde ud fra programmet (produktion) og det at arbejde ud fra modstanden mod programmet (viden om produktionsbetingelserne). Når vi arbejder ud fra programmet, har det karakter af enkeltløkkelæring, hvilket vil sige, at godt nok producerer vi viden og realiserer rekvirentens udviklingsønsker og besvare dennes spørgsmål, men vi anfægter ikke de forestillinger eller antagelser som indrammer

programmet. Når vi arbejder ud fra modstanden mod programmet, har det karakter af dobbeltløkkelæring, hvilket vil sige, at vi gennem en kritisk granskning af de forudsætninger, hvorunder vi stillede de spørgsmål, vi ønsker at besvare i programforløbet, åbner op for muligheden for at blive klogere. Modstand skal i denne sammenhæng forstås som refererende *"til alle mulige slags markeringer, der viser, at den organisatoriske virkelighed [...] ikke uden videre er parat til at spille med i det planlagte ændringsscenario."* (p.36). Når man som proceskonsulent arbejder med modstanden, stiller man sig altså undersøgende overfor, hvad der er på spil i den pågældende proces, dvs. at man tør bevæge sig ud i ukendt land – væk fra den planlagte program – fordi man vurderer, at modstanden er deltagernes eller medarbejdernes forsøg på at fortælle noget omkring organisationen og produktionsbetingelserne (ibid.:39f). Willerts sjette bud ligger i tråd med det femte. Han beskriver dette bud som: *"Hvis støjen fra kulissen fylder mere end det, der foregår på scenen, skal kulissen være scene."* (ibid.:41). Scenen er stedet, hvor vores fokus er, og hvor program-replikkerne leveres. Kulissen er noget, som altid er der, men som man ikke nødvendigvis tildeler den store opmærksomhed. Men kommer der larm i kulissen, bør vi ikke forsøge at negligere den, men tage den som et signal for, at det nu er *"tid til at tænke højt"* (ibid.:45). Højtænkningen består i en selektiv offentliggørelse af tanker og stemninger, som man som proceskonsulent gør sig ifbm. støj i kulissen. Italesættes kulissekomentarerne kan det både gøre det lettere for konsulenten og de deltagende medarbejdere at opfange, om kommentarerne har relevans (ibid.). Grunden til at vi skal have det femte og sjette bud in mente skyldes, at vi som konsulenter såvel som psykologer ikke bør fastlåse os i programmet eller forestillingen om, hvordan tingene tager sig ud. Vi bør derimod være opmærksomme og parate til at udskifte det på forhånd designede program – eller som vi beskrev det tidligere i specialet, bør vi være *overprepared but understructured* – hvis programmet er på kollisionskurs med den organisatoriske virkelighed (ibid.:48). Vi skal altså som psykologer være vågne og opmærksomme på, at der kan være mere på spil i organisationen, end hvad vi umiddelbart er rekvireret til at håndtere og facilitere en proces over. Disse ting må vi ikke negligere – vi bør derimod tage dem som værdifulde signaler om, at der er mere på spil, end hvad der vises på scenen. I specialets diskussion drøftede vi bl.a. begrebet overføring, som ligeledes ligger sig i tråd med Willert to bud om at være vågen og turde være i de følelser og stemninger,

som kan opstå i faciliteringsrummet, samt betragte dem som noget værdifuldt og brugbart for de deltagende parter.

Som rekvireret af organisationen og ledelsen, har vi altså ikke indflydelse på målsætningen for hverken organisation eller produktion, men skulle de organisatoriske interesser komme i konflikt med vores professions etik, er vi naturligvis forpligtede til at reagere herpå. Med etikken in mente og erkendelsen af, at der kan være mere på spil i den organisatoriske virkelighed end det umiddelbart er synligt – herunder bl.a. interessekonflikten mellem arbejdsgivers og –tagers behov og ønsker – ser vi frem til at lære den organisatoriske praksis bedre at kende.

Referenceliste

- Allen, N. J. & Hecht, T. D. (2004). The 'romance of teams': Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, 28 (1).
- Axelson, B. L. & Thylefors, I. (2006). *Arbejdsgruppens Psykologi*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Barker, J. R. (1999). *The Discipline of Teamwork – Participation and Concertive Control*. Sage Publications, Inc.
- Barter, C. & Renold, E. (2000). 'I wanna tell you a story': Exploring the application of vignettes in qualitative research with children and young people. *International Journal of Social Research Methodology*, 3 (4).
- Bion, W. R. (1993). *Erfaringer i grupper*. København: Hans Reitzels Forlag
- Burr, V. (2003) . *Social constructionism* (second eds.). England: Routledge
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). Part I: In search of a framework. In Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. England: Ashgate.
- Ejrnæs, M. & Monrad, M. (2012). *Vignetmetoden*. København: Akademisk Forlag.
- Frey, A. & Fontana, J. H. (1991). The group interview in social research. *The Social Science Journal*, 28 (2).
- Formidlingsrapport II (2002) *Ledelse af selvstyrende grupper – resultater og udvikling*. København: Ledernes Hovedorganisation
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Hackman, J. R. (1990). Introduction: Work Teams in Organizations: An Orienting Framework. In Hackman, J. R. (1990). *Groups That Work (and Those That Don't)*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hackman, J. R. (1990). Summary: Production Teams. In Hackman, J. R. (1990). *Groups That Work (and Those That Don't)*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Hackman, J. R. (1998). Why teams don't work. In Tindale, R. S. et al. (1998). *Theory and Research on Small Groups*. New York: Plenum Press
- Heinskou, T. & Visholm, S. (2004). *Psykodynamisk organisationspsykologi – på arbejde under overfladen*. København: Hans Reitzels Forlag
- Hughes, R. & Huby, M. (2001). The application of vignettes in social and nursing research. *Journal of Advanced Nursing*, 37(4).
- Jordansen, B. & Petersen, M. H. (2008). *Selvstyrende team – ledelse og organisering*. Danmark: Samfundslitteratur.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams*. NY: HarperCollins.
- Kinman & Jones (2005). Lay representations of workplace stress: What do people really mean when they say they are stressed? *Work & Stress*, 19 (2).
- Knight, D. & McGabe, D. (2003). Governing through Teamwork: Reconstituting Subjectivity in a Call Centre. *Journal of Management Studies*, 40 (7).
- Kruger, R. A. & Casey, M. A. (2010). Focus Group Interviewing. In Wholey, J. S; Hatry, H. P. & Newcomer, K. E. (2010). *Handbook of Practical Program Evaluation*. US: Jossey-Bass.
- Levy, S. R.; Chiu, C. & Hong, Y. (2006). Lay Theories and Intergroup Relations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9 (1).
- Morgan, G. (1980). Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organizational Theory. *Administrative Science Quarterly*, 25 (4).
- Olsen, H. (2000). *Kvalitative kvaler - kvalitative metoder og danske kvalitative interview undersøgelsers kvalitet*. Akademisk forlag A/S.
- Olsen, H. (2003). Kvalitative analysestrategier og kvalitetssikring. Tværgående tendenser i engelsksproget og skandinavisk kvalitativ metodelitteratur sammenholdt med Steinar Kvaales interview. *Sociologisk forskning*, 40 (1).
- Rabiee, F. (2004). Focus-group interview and data analysis. *Proceedings of the Nutrition Society*, 63.
- Rasmussen, T.; Jeppesen, H. J.; Burchardt, J. & Olsén, P. (2005). Teamorganisering – en introduktion. *Arbejdsliv*, 7 (1).
- Ravn, I. (2011). *Facilitering – ledelse af møder der skaber mening og værdi*. København: Hans Reitzels Forlag.

- Rendtorff, J. D. (2011). *Etik – for psykologer*. København: Jurist – og Økonomforbundets Forlag
- Storch, J. & Søholm, T. M. (2005). *Teambaserede organisationer i praksis*. Danmark: Psykologisk Forlag A/S
- Trillingsgaard, A. & Albæk, K. (2011). Det møgbeskidte ledelsesteam. In Tanggaard, L. & Elmholdt, C. (2011). *Følelser i ledelse*. Danmark: Forlaget Klim
- Væksthus for Ledelses publikation 'Ledelse er (også) en holdsport' (2010)
- Wright, B. M & Barker, J. R. (2000). Assessing concertive control in the term environment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73.

Referencer fra tidligere pensum

- Barker, J. R. (1993). Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 38.
- Casey, C. (1999). 'Come Join Our Family': Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture. *Human Relations*, 52(2)
- *Etiske Principper for Nordiske Psykologer*.
http://www.dp.dk/Om%20Foreningen/~media/Dansk%20Psykolog%20Forening/Filer_dp/Faelles%20filer/Publikationer/Om%20foreningen/etiske%20principper%202008-10.ashx
- Hackman, J. R. (1990). Creating More Effective Work Groups in Organizations. In Hackman, J. R. (1990). *Groups That Work (and Those That Don't)*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Høier, M. O.; Hersted, L. & Laustsen, L. (2011). *Kreativ procesledelse – nye veje til bedre praksis*. Danmark: Dansk psykologisk forlag A/S
- Knights, D. & McGabe, D. (2000). Bewitched, bothered and bewildered: The meaning and experience of teamworking for employees in an automobile company. *Human Relations*, 53(11).
- Kvale, S. (1997). *InterView*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Madsen, B. (2005). Wilfred Bions gruppedynamik. (*Arbejdsrapport*).

- Morgan, H. & Thomas, K. (1996). A Psychodynamic Perspective on Group Processes. In Wetherell, M. (1996). *Identities, Groups and Social Issues*. Sage
- Schein, E. H. (2010). *Hjælp*. København: Gyldendal Business
- Strauss, G. (1998). An Overview. In Heller, F. (1998). *Organizational Participation: Myth and Reality*. Oxford University Press
- Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2010). Interviewet: samtalen som forskningsmetode. In Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2010). *Kvalitative metoder – en grundbog*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Willert, S. (2012). Proceskonsulentens 10 Bud. (*Arbejdsrapport*).