

Teamorganisering – en introduktion

I stadig flere organisationer og forskellige brancher anvendes teams i øget omfang som metode til at organisere arbejdet. Det gælder både internationalt og i Danmark. Ved teamorganisering forstår vi her, at de ansatte gennem deltagelse i grupper inddrages i beslutningsprocesser (participationen) vedrørende deres arbejde, og at der mellem teammedlemmerne er et samarbejde og en gensidig afhængighed af hinanden i varetagelsen af gruppens opgaver (Marchington 2000; Mueller, Procter & Buchanan 2000). 'Selvstyrende grupper', 'produktionsgrupper', 'funktionsgrupper' og 'medstyrende grupper' er betegnelser, som dækker over nogenlunde det samme. Vi har dog valgt 'teamorganisering' for at fokusere på et så bredt område som muligt – omfattende såvel fysisk produktion som servicevirksomhed og alle grader af selvbestemmelse.

At organisere arbejde i grupper er ikke noget nyt fænomen. Grupper og sjak har været benyttet i hvert fald siden middelalderen, hvor det især inden for byggeri og anlægsvirksomhed har været en meget udbredt og hensigtsmæssig måde at få arbejde udført på – og stadig er det. Litteraturen har ligeledes beskæftiget sig med grupper i en årrække: De tidlige Hawthorne-studier i USA fokuserede f.eks. på normer i grupper fra 1930 og frem (Sundstrom et al. 2000), ligesom Trist og Bamforth fokuserede på grupper og betydningen af relationer i den engelske Tavistock-tradition – og bredt i Human Relations-skolen fra 1950 og frem (Trist & Bamforth 1992). Heri lå der et opgør med Scientific Managements mekanistiske forståelse af organiseringen af arbejdet. Der blev i tiltagende grad fokuseret på 'den uformelle organisation' og på overvin-

delsen af den modstand, der ofte lå i arbejdernes egne rolle- og normdannelser, rettet mod belastninger og umyndiggørelse. De uformelle sociale relationer og sociale behov blev 'opdaget'; og ikke mindst Maslows model om behov for vækst, udvikling og selvrealisering i arbejdet blev overført til og 'skoledannende' i ledelsestænkningen. Samtidigt indeholdt udviklingen i ledelsesteorier et skift i opfattelsen af ansatte og ledelsen fra Taylors holdninger om »... *den utroværdige, pengemotiverede, udspekulerede masse og den troværdige, mere bredt motiverede moralske elite, som må organisere og lede masserne*« (Schein 1990, 60) over mod McGregors holdninger, hvor ansatte anskues som handlende ud fra bredere motiver end hedonisme.

Teams kom for alvor på dagsordenen i Skandinavien i 1960'erne og 1970'erne, hvor det særligt i industrien blev et alternativ til de stivnede principper for ledelse. Blandt andet bidrog Jon Gulowsens *Selvstyrte arbejdsgrupper. På vei mot industrielt demokrati?* (1971) til, at begrebet herhjemme blev inddraget i diskussionen om arbejdets organisering. Interessen for teamorganisering faldt igen i løbet af 1980'erne for atter at stige i 1990'erne og efterfølgende stabilisere sig i de første år i det nye årtusinde. Teamorganiseringen havde nu spredt sig fra industrien til forskellige andre sektorer, men den var alle steder i øget omfang knyttet til den teknologiske udvikling og/eller til stigende krav i forbindelse med nye former for arbejdsorganisation.

I denne udvikling er én af tendenserne – overvejende i projekt- og udviklingsarbejde – en øget vægt på 'konstruktion', nedlæggelse eller ombygning af grupper, en omskiftelighed der kan gøre tilknytning

vanskelig for deltagerne. Derfor nødvendig-gøres en 'ydre stabilisering' eller opbygning af gruppen: *'teambuilding'*. Denne side af udviklingen er parallel til – eller ofte et led i – konstruktionen af 'organisationskulturer', der ofte konkurrerer med andre identitets-skabende kulturer, primært faglige og ud-dannelsesmæssige (Casey 1995; Volmerg 1993). Glidningen fra grupper til teams i vores ordvalg er således næppe blot en sproglig amerikanisering (selvom ordene i deres abstrakte definition ofte er helt iden-tiske). Den udtrykker også indholdsmæs-sige forskydninger i sagen selv, forskydninger der har deres primære udgangspunkter og tyngdepunkter i USA og Japan. Samtidigt kan erfaringer fra kollektiv handlen i for-bindelse med teamorganisering muligvis overføres til andre områder i organisatio-nen, ligesom der kan stilles spørgsmål ved, i hvilket omfang det er muligt for ledelsen at 'styre' eller 'konstruere' organisati-onskulturer og ansattes identiteter (Alveson 1993).

Globaliseringen af produktion og marke-der og udviklingen af nye teknologier, ikke mindst informations-, kommunikations- og transportteknologier, ændrer betingel-serne i arbejdet. Med en skærpet konkur-rence på verdensmarkedet, større komplek-sitet i mange job og krav til omstilling, 'for-nyelse' og differentiering af produkter og serviceydelser opstår behov for fladere hie-rarkier i organisationerne og fleksibilitet hos arbejdskraften. Anvendelsen af teams er en del af 'svaret' på disse nye betingelser og udfordringer. Der er næppe tvivl om, at det overvejende rationale i udviklingen så-ledes er instrumentelt og pragmatisk, dvs. sigter mod øget produktivitet/kvalitet. Men den kan tilsvarende rumme muligheder for at udvikle participation og demokrati i or-ganisationer og derigennem skabe bedre vilkår for såvel den enkelte ansatte som for organisationen. Teamorganisering kan si-ges at befinde sig i et spændingsfelt mellem

den enkelte, grupper, de ansattes fællesskab og organisationen.

Vores pointe her er dobbelt. På *den ene side* kan der være – og er ofte – et sammen-fald mellem øget produktivitet og et bedre og mere tilfredsstillende arbejde for ansatte i forbindelse med gruppeorganiseret arbej-de. Øget produktivitet/kvalitet kræver ikke altid hårdere arbejde; den kan også skabes ved 'snildere' metoder, mere direkte samar-bejde, færre ledere osv. Således var ideen om selvstyrende grupper i den skandinavi-ske socio-tekniks tidlige dage forbundet med et demokratiseringsperspektiv; og også i dag er selvstyrende grupper på dagsorde-nen hos fagbevægelsen som led i strategien om Det Udviklende Arbejde. At teams (som sagt) også repræsenteres af Human Ressour-ce-Management strategierne, indikerer, at participation og samarbejde – bl.a. i forbin-delse med teamorganisering – i dag anses for en nødvendighed i forbindelse med ændrede krav.

På *den anden side* er der ikke nogen auto-matik i, at alle interesser og hensyn tilgode-ses. Nu som før rummer udviklingen spændinger, konflikter og forhandlinger; arbejdet har stadigvæk en samfundsmæs-sig, politisk – eller magtmæssig – dimen-sion. Der er således fortsat fælles- såvel som sær-interesser mellem ansatte og ledelse i organisationer. Men udviklingen foregår selvsagt på stadig nye betingelser, så både muligheder, spændinger og modsætninger får nye karakteristika. Kritikere fremhæver – hvad selve gruppearbejdet angår – især risici for intensivering, internt pres mel-lem kolleger, selvovervågning og -kontrol og socialisering til en virksomhedsidenti-tet, der vanskeliggør opposition og alterna-tive udviklingsforståelser (Casey 1995; Thompson & McHugh 2002).

Går vi langt tilbage i ordets betydnings-historie (etymologi), har 'team' forskellige vægtninger. På germansk: 'tovværk', 'tøm-me' eller 'at tøjre' (men også 'slægt'), på

oldengelsk: 'Forspand' (men også 'efterkommere', 'familie'). Det menes bl.a. at have været anvendt om et hold trækyr, der var tøjret sammen i forbindelse med transport eller landbrug. Hvis man metaforisk overfører disse betydninger til vore dage, kan man sige, at teams er forbundet med forskellige forestillinger – om sammenhold, om at give ansatte en støtte i forhold til at trække i samme retning, at knytte kolleger til hinanden og organisationen – men også: at trække læsset for arbejds-giverne, at trække i forskellige eller modsatte retninger, at lægge snærende bånd på den enkelte ansatte eller teamfællesskabet. Der er derved tale om, at indflydelsen og samarbejdet foregår inden for fastsatte rammer – spørgsmålet er, om det er muligt at holde snoren, hvis de ansattes kræfter forenes. Effekterne af teamorganisering går således fra 'iron cage' (Barker 1993) til at være et led i udviklingen af participation i organisationer, afhængigt af bl.a. teamorganiseringens formål, konstituering og kontekst. Disse forskellige muligheder og risici behandles i dette nummer.

Oversigt over artiklerne

Artiklerne i dette temanummer spænder bredt i forhold til temaer og sektorer, hvilket afspejler teamorganiseringens udbredelse, forskellige udformninger og anvendelser. For alle artiklerne gælder, at der er tale om case-studier, med de rammer dette opstiller for muligheden for generalisering af resultater og tematikker.

De to første artikler behandler teamorganisering i industrien i forhold til hhv. ledelse og uklare roller.

I artiklen af *Søren Vøxted*, »Hvem styrer selvstyrende grupper?«, analyseres ud fra en case brugen af teamorganisering i industrien i forhold til ændrede ledelsesmønstre og ledelsesmetoder. Det konkluderes fra casen, at teamorganiseringen er forbundet

med *funktionsledelse*, dvs., at den ansatte i stigende omfang har flere forskellige ledere med hver deres specifikke område, ligesom de ansatte også selv har ledelsesfunktioner i forhold til hinanden i udførelsen af teams opgaver. Denne tendens har at gøre med udviklingen af ny teknologi, og at det specialiserede arbejde er blevet mere komplekst og vidensbaseret. Det er ikke længere – som i Taylors dage – kun rutinearbejde. Der er således et paradoks i, at man i én henseende bevæger sig væk fra Scientific Management (kompleksitet og forening af visse ledelsesfunktioner med det udførende arbejde), men i en anden henseende vender tilbage til den (funktionsledelse).

Artiklen af *Steen Visholm*, »Uklare roller i postmoderne organisationer«, handler om uklare roller i forbindelse med teamorganisering i industrien. Forfatteren argumenterer ud fra analyse af en case for, at man kan anvende grundidéer fra psykoanalysens beskrivelse af familiemønstre og forsvarsmekanismer til at forstå dynamikker og konflikter, der kan opstå på arbejdspladser i forbindelse med uklare/ændrede roller og forventninger ved teamorganisering.

I den tredje og fjerde artikel inddrages flere forskellige grupper af ansatte og sektorer. I artiklen af *Maja Marie Lotz & Signe Enemark Olsen*, »Teamarbejdets dannelsesdynamikker og spændingsforhold«, belyses og diskuteres arbejdets og teamorganiseringens betydning for ansattes dannelse og identitet. I en caseundersøgelse af en dansk medicinalvirksomhed vises forskelle og ligheder mellem to grupper ansatte, hhv. produktionsansatte og akademikere. Fælles for begge grupper er det, at der er dobbeltheder mellem på den ene side ansvarlighed, sammenhold og udvikling og på den anden side undertrykkelse af interesseforskelle og begrænsninger af mangfoldigheden i dannelsesprocesserne.

Forholdet mellem arbejdet og den øvrige livssammenhæng er et centralt tema i artik-

len af Annette Bilfeldt & Elsebeth Hofmeister, »Køn, selvstyre og kvalitet i arbejdslivet«. Her behandles dynamikker mellem køn og selvstyre ud fra et aktionsforskningsprojekt med ansatte i hhv. plejesektoren og industrien. Der peges på dilemmaer og ambivalenser hos de deltagende, idet fleksibiliteten i forbindelse med selvstyrende grupper er forbundet med nye magtforhold og internalisering af pres i grupperne. Og det vises, hvordan selvstyret kan eroderes af nye projekter og prioriteringer, der påføres grupperne 'oppefra'.

Den næste artikel ser på betydningen af teamorganisering inden for det offentlige. Finn Wiedemann behandler i artiklen »Teamsamarbejde i folkeskolen« konsekvenser af teamorganisering i forbindelse med undervisning, hvor organiseringen både kan have et organisatorisk og et pædagogisk sigte, ligesom det potentielle repressive aspekt af teamorganiseringen behand-

les med udgangspunkt i et casestudie af to forskellige folkeskoler.

Det sidste bidrag af Karen Plenge & Nethe Plenge, »Glasur på arbejdskampen?«, er en debatartikel, hvor konflikter og konfliktløsning på arbejdspladser, bl.a. i forbindelse med nye organisationsformer som teamorganisering, diskuteres, og der sættes spørgsmålstejn ved, om professionelle konfliktmæglere fungerer som arbejdsgivernes forlængede arm ved at tildække interessekonflikter.

Med disse artikler håber vi at bidrage til en forståelse af temaets mangfoldighed og forskellighed, modsigelser og dilemmaer – og hvordan teams altid rummer specifikke træk, der afhænger af konteksten.

Redaktionen

Thomas Rasmussen, Hans Jeppe Jeppesen,
Jørgen Burchardt & Peter Olsén

REFERENCER

- Alvesson, Mats (1993): Corporate Culture, Participation, and Pseudo-Participation in a Professional Service Company. i: William M. Lafferty & Eliezer Rosenstein (eds.): *International Handbook of Participation in Organizations* Oxford, s. 280-299.
- Barker, James R. (1993): Tightening the Iron Cage – Concertive Control in Self-Managing Teams, i *Administrative Science Quarterly*, 38, 408-437.
- Casey, Catherine (1995): *Work, Self and Society*, London & New York, Routledge.
- Gulowsen, Jon (1971): *Selvstyrte arbejdsgrupper – På vei mot industrielt demokrati*, Oslo.
- Marchington, Mick (2000): Teamworking and employee involvement – terminology, evaluation and context. i: Stephen Procter & Frank Mueller (eds.): *Teamworking* London, Macmillan Press Ltd. s. 61-80.
- Mueller, Frank, Stephen Procter & D. Buchanan (2000): Teamworking in its context(s): Antecedents, nature and dimensions, i *Human Relations*, 53, 1387-1424.
- Schein, Edgar H. (1990): *Organisationspsykologi*, (3. ed.) Herning, Systeme.
- Sundstrom, Eric, Michael McIntyre, Terry Halfhill & Heather Richards (2000): Work groups, i *Group Dynamics*, 4, 44-67.
- Thompson, Paul & David McHugh (2002): *Work Organisations – a critical introduction*, New York, Palgrave.
- Trist, E. L. & K. W. Bamforth (1992): Some Social Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-getting, i: Rollin Glasser (ed.): *Classic Readings in self-managing teamwork*, King of Prussia, Pa.
- Volmerg, Birgit (1993): Unternehmenskultur – i: Werner Fricke (Hg.). *Jahrbuch Arbeit und Technik*, Bonn, Dietz Verlag.