

## Kan jeg selv bestemme, hvad jeg laver på arbejde?

© Andreas Granhof Juhl & Søren Willert 2019

### Om organisatoriske roller og selvorganisering

*Jeg havde ikke forventet, at det ville have så stor effekt.*

Vi sidder til opfølgningsinterview i projektet *Organisationer Gentænkt* hos Mødrehjælpens Aarhusafdeling. Rådgivningschef Pernille Kristoffersen fortæller om deres erfaringer med at gøre det muligt for medarbejderne i højere grad *selv* at definere deres rolle ved mødrehjælpen. Inspireret af tankegangen fra selvledende og frisatte organisationer har Aarhusafdelingen af Mødrehjælpen de sidste 1 ½ år arbejdet med, at det ikke kun er rådgivningschef og projektledere, der definerer medarbejdernes roller og opgaver, men at medarbejderne i månedlige sparringssamtaler selv kan være med til at vælge, hvad de arbejder med, og hvordan de løser deres opgaver. Altså i højere grad definere deres egen rolle.

Senere i dette forskningsnotat bekriver vi, hvordan Mødrehjælpen i Aarhus har arbejdet, og hvilken forskel det har gjort for medarbejderne og opgaveløsningen i hverdagen. Men forinden skal vi dvæle ved selve notatets grundtema: Kan jeg som almindelig medarbejder selv bestemme, hvad jeg skal arbejde med? Og hvordan jeg gør det? Temaet rører ved selve kernen i skiftet fra ledelsesstyring til selvorganisering. Og særligt to af de bekymringer skiftet kan vække.

*Bekymring # 1: En organisation, hvor alle selv har ansvar for at definere egen arbejdsrolle, må ende med at blive en ineffektiv organisation?*

Altså en konsekvensbekymring: Det er da ikke godt for den samlede organisation! Vi møder denne bekymring formuleret på forskellige måder, når vi fortæller om *selvorganiserende organisationer*:

*"Bliver alles ansvar ikke til ingens ansvar?".* Eller: *"Så vil alle bare satse på at få de gode og lette opgaver – de bøvlede opgaver er der da ingen der vil tage"* Eller: *"Laver den enkelte så ikke bare det, hun har lyst til, og ikke det der er til størst gavn for organisationen?"*.

Hvis roller er uklare eller ikke matcher organisationens behov, så kan man nemt i en hierarkisk organisation pege på, hvem der har ansvaret for at gøre noget ved det: Nemlig lederen! Sådan har det været, lige siden udviklingen af moderne organisationer for alvor tog fart for godt 100 år siden. I hierarkiske organisationer er det lederens ret og pligt at definere medarbejderens arbejde. Taylors udvikling af *Scientific Management* havde netop dette ideal: Baseret på sit overblik over organisationens samlede produktionsrelaterede behov, og med støtte fra videnskabelige metoder var det leders ansvar at bryde opgaven ned i mindre, overskuelige dele, og definere hver enkelt



medarbejders optimale opgaveløsning. Disse beskrivelser omsattes dernæst til instruktioner, som det var medarbejdernes ansvar at følge. Kort sagt: Ledere definerede stillinger og mindre ansvarsområder med afsæt i en helhedsforståelse. Medarbejdere var udførende inden for et snævert afgrænset arbejdsdomæne.

Denne klare hierarkiske opgavefordeling ændres der fuldstændigt på i selvorganiserende virksomheder. I forskningsnotatets første del vil vi beskæftige os uddybende med det historiske perspektivskifte, der hér er tale om. Vi gør dette, fordi skiftet i grundlæggende antagelser er stort. Både for den enkelte medarbejder. Og for den samlede organisation.

Bekymring # 2: *Medarbejderne mangler forudsætninger for selv at finde ud af, hvad de skal lave.*

Altså en forudsætningsbekymring: Det kan medarbejderen da ikke? Denne bekymring er selvfølgelig tæt sammenvævet med den første bekymring ovenfor beskrevne, nu blot med fokus på den enkelte medarbejders evne til at kunne mestre dette i hverdagen. Bekymringen kommer til udtryk gennem spontane bemærkninger som disse:

*”Medarbejderen har da ikke mulighed for at overskue den samlede organisation”. Eller: ”Kan rengøringsassistenten så bare vælge at løse en anden opgave?”. Eller: ”Hvis jeg gav medarbejderne den frihed, ville de så ikke bare komme tilbage for at spørge mig, lederen, hvordan deres rolle skulle være?”*

Som resten af notatet vil vise, er det muligt at finde praktiske svar og håndteringsmuligheder i forhold til begge typer af bekymringer. Litteraturen om selvorganiserende virksomheder viser dette. Som Dennis Bakke fortæller om sine erfaringer som leder af energivirksomheden AES:

*”(Selvorganiserende beslutningsprocesser) efterlader individet med beslutningen, men kræver, at individet vægter behovet og ønskerne fra fællesskabet” (Bakke 2005 s. 98).*

Nok har individet altså muligheden for at bestemme, men den mulighed skal forvaltes på en måde, der både tjener organisationens formål og er koordineret med organisationens øvrige medlemmer.

Det er selvfølgelig ikke let. Tværtimod. Men at det kan lade sig gøre, har vi erfaret gennem vores samarbejde med de organisationer, der deltager i projektet *Organisationer Gentænkt*. Og at netop denne praksis – selvorganisering af roller – er væsentlig, det kan man læse sig til i litteraturen om selvorganiserende organisationer (Laloux 2014, Lowe et al., 2017). Selvom vi således har erfaret og derfor tror, at bekymringer som de just beskrevne kan imødegås, så hører vi dem formuleret så ofte, at det bliver vigtigt at diskutere dem og give eksempler på, hvordan bekymringerne i praksis kan håndteres. Det vil være fokus i artiklens anden del.



Den følgende lille caseberetning (fra en organisation, der ikke er OG-medlem) viser, at bekymringen for at medarbejderne *ikke* magter det øgede ansvar kan føre til, at organisationen i mødet med udfordringer søger tilbage til øget hierarki, hvilket er en bevægelse vi ser i mange organisationer.

På x-købing skole har teamene ansvaret for at lave fagfordelingen til det kommende år. Opgaven blev grebet forskelligt an fra team til team. Nogle teams klarede det fint og tilsyneladende uden stort besvær. Andre virkede, som om de var kørt fast. Ledelsen hørte om konflikter og grædende medarbejdere. Ledelsen fik yderligere næring til en voksende bekymring, fordi de nyligt indførte arbejdstidsregler (lov 409) havde reduceret teamenes tidskvotet til forberedelse og planlægning. På et tidspunkt meddelte den bekymrede ledelse de konfliktramte teams, at de hermed var fritaget fra fagfordelingsopgaven. Ledelsen tog over. Sådan blev det. I en efterfølgende samtale om forløbet udtrykte medarbejderne stor irritation. Vist havde det været svært, men de oplevede sig desavoueret. Ledelsen prædikede medarbejderansvar, men tog de selv ideen alvorligt?

I forskningsnotatets andet del beskriver vi tre selvorganiseringstiltag, vi har mødt i projektet Organisationer Gentænkt: Mødrehjælpen, B COOL og Daxiomatic. Disse organisationer har på forskellige vis arbejdet med øget selvorganisering af roller og opnået fordele ved det.

Endelig vil vi i forskningsnotatets tredje og sidste del præsentere to metoder, eller *organisatoriske stilladser*, der er beskrevet i litteraturen, og som sætter samtlige en organisations medarbejdere i stand til at fastlægge og ændre deres arbejdsrolle. Metoderne kaldes henholdsvis CLOU (*Colleague Letter of Understanding*; udviklet ved den amerikanske tomatproducent Morning Star) og *Role Advice Process* (RAP; udviklet hos Fitzii, beskrevet af f.eks. Lowe et al. (2017))

## Del 1: Historiske baggrundsbetingelser for selvorganisering af roller

I *håndværkets før-industrielle epoke* er det Mester, der er faglig leder for sine svende og lærlinge. Hierarkiet var dengang først og fremmest et fagbaseret hierarki. Mester var i princippet den dygtigste håndværker, der med sin kunnen satte standarderne. Fordi hierarkiet var relativt enstregt og stabilt, har alle på arbejdspladsen haft nemt ved at kende deres rolle og måden, hvorpå de bidrog til organisationens samlede målopfyldelse: Lærling følger svend der følger mester. Der har selvfølgelig også været organisatorisk-administrative opgaver at passe som lønudbetaling, arbejdsprocessernes organisering, vigtigheden af at gøre sig kendt og agtet i den potentielle kundekreds osv. Men den slags opgaver har været organisatorisk sekundære. Arbejdspladsens klart dominerende normsæt og roller knyttede sig til faglige kvalitetsnormer. Og de har været kendte. Og relativt stabile.

Med industrialismens og masseproduktionens epoke sker der en udspaltning af kvalitativt forskellige, hver for sig nødvendige normsæt til regulering af organisationens samlede liv: Ingeniører og andre designer produkterne (fx biler); andre slags ingeniører designer produktionsforløbene (fx samlebånd);



arbejdere sørger for implementering af produktionsforløbene; marketing folk arbejder på øget afsætning; indkøb sørger for materialer; administrativt personale og (senere) HR satser på at skabe orden på de indre linjer og styre de menneskelige ressourcer; og endelig har ledelsessystemet til opgave at få alle disse fagforskellige funktionsområder til at spille sammen i overensstemmelse med organisationens overordnede formål og deraf afledte strategier. Denne organisationsform er klart sværere at holde styr på end den håndværksforankrede. Rollerne er langt mere differentierede og er ikke længere snævert knyttet til organisationsformålets fag-faglighed. Fluktuationer på markedet, fremkomsten af ny teknologi, registrerede flaskehalse i produktionen m.m. bevirker, at det eksisterende rollesæt løbende må ændres og udvikles med henblik på øget effektivitet og reduktion af omkostningsniveauet. Og hvordan gør man så lige det?

Frederic Taylor bliver med Scientific Management industrialiseringens ledelsesmæssige guru (Morgan 1997). Metaforisk kan ledere i denne slags organisationer ses som "de store puslespilssamlere" (Lowe et al. 2017). Ledelsessystemets opgave er at oversætte organisationens overordnede og topledelsesdefinerede strategi til et sæt af klart beskrevne processer og arbejdsgange, der atter igen kan brydes ned til enkeltpersoners bidrag i form af rollebeskrivelser. Dermed er medarbejdernes rolle defineret. Kort sagt er det ledelsessystemets opgave og ansvar at designe medarbejderens arbejdsliv. Sammenlignet med den håndværksforankrede organisation behøver lederen nu ikke længere at have faglig forstand på de produkter, organisationen producerer. Ledere skal "bare" have forstand på, med baggrund i overordnede strategiske hensyn, at definere opgaver og roller.

Denne hierarkiske styringsmodel er aktuelt kraftigt udfordret af mange grunde, hvilket vi har vist i andre forskningsnotater<sup>1</sup>. Også rollespørgsmålet kan give næring til kritikken af de hierarkiske styringsformer. Som Lowe et al. formulerer det:

*"Den mest kraftfulde og mest oversete kilde til motivation er udformningen af en persons rolle i en organisation.... (Men) alt for sjældent lykkes det os ikke at skabe en rolle, der inspirerer til motivation og høj tilpasningsevne. Dårligt designede roller kan gøre det næsten umuligt at skabe en højtydende kultur"*<sup>2</sup> (Lowe et al., 2017).

Problemer som de beskrevne kan selvfølgelig ses som udtryk for enkeltstående og inkompetente leders manglende evne til at løfte ledelsesopgaven. I denne teksts sammenhæng skal vi i stedet se på mulighederne for at overkomme de nævnte problemer gennem selvorganisering, hvor ansvaret for at designe medarbejderens rolle i højere grad ligger hos medarbejderen selv. Inspireret af Laloux's beskrivelser af såkaldt blågrønne ('teal') organisationer sker dette gennem forløb, hvor (1) hele, selvberørende mennesker hver for sig og sammen påtager sig ansvaret for (2) at organisere sig med sigte på (3) bedst mulig indfrielse af organisationens evolutionære formål.

---

<sup>1</sup> Der kan findes på [www.agora.as/blog](http://www.agora.as/blog)

<sup>2</sup> Vores oversættelse fra engelsk



Hos deltagerorganisationerne i *Organisationer Gentænkt* eksperimenteres der med sådanne selvorganiserende rollefastlæggelser og –udvikling. I del 2 vil vi vise tre eksempler på hvilken *praksis*, altså hvilke handlinger, dette fører til i organisationen. Men det er vigtigt ikke ”kun” at se på organisationsomstillingens ydre synlige aspekter. For personerne, der deltager i omstillingen, fører det til nye grundantagelser og værdier, hvilket afspejler sig i sproget. Carney & Getz (2015) undersøger hvordan skiftet fra ledelsesstyring til selvorganisering afspejler sig i sproget og organisationskulturen:

*”Et job” er noget en chef giver dig, noget rammesat der passer ind i et organisationsdiagram. ”Et commitment” er noget den enkelte frit træder ind i, som et løfte af en art givet til dem du arbejder sammen med... På den måde er et commitment det modsatte af et job. Det er noget der vælges frem for noget der påtvinges” (Ibid. s. 9-10<sup>3</sup>).*

Også dette ser vi hos vores deltagerorganisationer i *Organisationer Gentænkt*. Ved it-virksomheden Daxiomatic i Odense har de udskiftet den sproglige distinktion mellem ”medarbejdere” og ”ledere” med fællesbetegnelsen ”kolleger”. Sprogændringen bliver en del af det mentale bagtæppe for en organisatorisk omstilling, hvor alle på lige fod, og dermed selvorganiserende, frit kan beslutte sig for de ”commitments”, som de ser som deres optimale bidrag til det organisatoriske liv. At der er fordele ved at arbejde med mere selvbestemte roller understøttes af forskningslitteraturen, der er rig på undersøgelser der viser, at den enkeltes oplevelse af indflydelse på eget arbejde er afgørende for både organisationens produktivitet og effektivitet og for personens arbejdsglæde (Cameron 2012). Men hvordan fungerer det *i praksis*, når organisationen fungerer efter selvorganiserende praksisser, hvor ledere ikke længere analyserer og definerer den enkeltes rolle?

## **Del 2: 3 eksempler på organisationer der arbejder med øget selvorganisering af roller**

Vi vil i denne del undersøge 3 eksempler på organisationer der arbejder med øget selvorganisering af roller: Mødrehjælpen, kølevirksomheden B COOL og It-virksomheden Daxiomatic.

---

<sup>3</sup> Vores oversættelse fra engelsk.

#### *Case: Mødrehjælpens brug af 1-1 samtaler<sup>4</sup>*

Mødrehjælpen er et eksempel på en organisation, der har suppleret en meget hierarkisk og struktureret organisering med én ny praksis: 1-1 samtaler hvor medarbejderne selv i højere grad definerer udviklingen af egen rolle. Bemærk at Mødrehjælpen stadig taler om "medarbejdere". Mødrehjælpen er i høj grad organiseret omkring projekter defineret af projektmidler. Dermed er medarbejderens rolle og opgave i meget høj grad defineret af projektbeskrivelsens formål og de metoder, som projektet har forpligtet sig til at bruge og evaluere.

Alligevel voksede der i Mødrehjælpen en fornemmelse af, at medarbejdernes roller var blevet for stive, fastlåste og lederdefinerede. Og at der var plads til forbedring. Mødrehjælpen så et behov for at skabe et stillads af samtaler der muliggør, at medarbejderne i højere grad selv bidrager til at definere og udvikle deres roller i Mødrehjælpen. Det konkrete stillads blev defineret meget simpelt: 1-1 samtaler mellem projektleder og –medarbejder hver måned med ét fast spørgsmål: *Hvor har du lyst til at ændre eller tilpasse din rolle på en måde, der vil gavne vores organisation?*

Samtalerne har givet anledning til en række ændringer af den enkeltes rolle. Og dette på medarbejderens foranledning.

Én besluttede på baggrund af samtalerne at tage øget ansvar for møder ved at arbejde med en større systematik i dagsordener og opfølgninger på møderne. Én anden besluttede at tilrettelægge sin arbejdstid anderledes. En tredje brugte samtalerne til at udvikle ideer til forbedring af teamets arbejde. Vedkommende præsenterede selv ideerne til beslutning i teamet efterfølgende. Som det blev beskrevet i artiklens indledende citat, er effekten af samtalerne og deres konklusioner blevet vurderet som "overraskende stor".

Samlet set førte samtaleformen således ikke kun til understøttelse af medarbejdernes lyst til at ændre og udvikle egen rolle. Den bidrog også til at sætte spot på en række organisatoriske arbejdsopgaver, som enkeltpersoner ville tage ansvar for at udføre.

Mødrehjælpens case illustrerer, hvordan en meget struktureret og i bund og grund hierarkisk organisation kan "gøre noget" for at tage skridt i retning af øget autonomi og selvtilrettelæggelse. I denne model spiller (projekt-)lederen fortsat en markant rolle, og de månedlige samtaler udgør krumtappen i *hvornår* og *hvordan* medarbejderens rolle kan udvikle sig. I den følgende case fra B COOL har lederen fjernet sig endnu mere. Her er det teamet der er den drivende kraft. Og teamet selv der vurderer behovet og dermed timingen for rolleændringerne.

---

<sup>4</sup> Casen er skrevet af Pernille Kristoffersen og Andreas Granhof Juhl.



### *Case: Opgave-SWAP ved B COOL5*

B COOL er en 15 mand stor virksomhed specialiseret i kølevirksomhed i den maritime branche. I en længere periode var der ved flere lejligheder forvirring om, hvem der havde ansvaret for hvilke opgaver. Og behovet for opgaveklarhed steg efter en tid med en del personaleudskiftning der skabte usikkerhed om, hvem der havde hvilke arbejdsopgaver. Frem for at kræve opgaveklarhed fra ejere og lederen, opstod ideen hos en medarbejder om, at anledningen kunne benyttes til, at alle B COOL-medarbejdere kastede et kritisk blik på egne opgaver og roller. Hun gennemtænkte en i princippet nem og teamdrevet proces, hvor opgaver og ansvarsområder kunne genfordeles. Tankerne blev præsenteret i følgende dokument:

#### *Konkretisering af arbejdsopgaver*

*Kære Kolleger,*

*Jeg sender hermed en kort orientering om arbejde vedr. Organisationen og den strategi vi har planlagt i videreførelsen af processen.*

*Målet er:*

*At skabe overblik i B COOL over den måde, vi er organiseret på.*

*At synliggøre, hvem der sidder med hvilke opgaver*

*At gennemføre en selv-evaluering omkring egne arbejdsopgaver*

*At få opgaverne placeret i forhold til egne kompetencer*

*At få synliggjort evt. manglende uddannelse*

*Som opfølgning på det tidligere arbejde omkring ændring af ledelse og omlægning af arbejdsopgaver, har vi valgt, at én af metoderne til gennemsigtighed og synliggørelse af organisation for både medarbejdere og ledere er at få konkretiseret hver enkelt medarbejders aktuelle arbejdsopgaver.*

*Jeg vil derfor bede jer hver især om at notere ALLE jeres daglige arbejdsopgaver. Ikke kun det der evt. står i jeres stillingsbeskrivelse, men alle de opgaver i rent faktisk udfører. Både store og små.*

*Når I har noteret alle opgaver, så vil jeg gerne have dem tilsendt på mail som word-dokument.*

*Efterfølgende vil jeg lave en aftale med hver af jer, hvor vi gennemgår opgaverne og får dem noteret i skemaet, så det bliver mere overskueligt for alle.*

*Når dette arbejde er fuldført, vil Palle og jeg gennemgå skemaerne og hænge dem op i mødelokalet, så alle har mulighed for at kigge på hinandens opgaver.*

*Derefter sætter vi tid af til en fælles drøftelse omkring hvilke tanker, overvejelse og muligheder skemaerne giver anledning til.*

<sup>5</sup> Casen er skrevet af Annette W. Mathiesen fra B COOL og Andreas Granhof Juhl fra AGORA.



*Hvis I har brug for yderligere information, så er I meget velkomne til at spørge eller ringe til mig. Jeres opgørelse over arbejdsopgaver skal jeg have senest d. 9. juni.*

Venlig hilsen

Lis

Med denne invitation forløb processen som følger:

- Alle skulle skrive deres egne arbejdsopgaver på en liste

Opgave	Egen vurdering	Andres vurdering	Ønsker jeg at dygtiggøre mig	Ønsker jeg at bidrage til opgaven	Notat vedr. opgaven

- Alle skulle med hjælp fra listen selv tage stilling til hver enkelt arbejdsopgave
- Alle arbejdsopgaver blev markeret med:
  - + Arbejdsopgaver jeg gerne ville beholde
  - Arbejdsopgaver jeg gerne ville af med
- Listerne blev hængt op i B COOLs mødelokale, så alle kunne se, om der var nogen spændende opgaver, man havde lyst til at tage.
- Ved samlet stormøde skulle hver især fortælle om deres arbejdsopgaver.
- Når der var arbejdsopgaver den enkelte gerne ville af med, kunne andre byde ind på dem. Disse opgaver blev næsten alle omfordelt.

Processen fungerede godt. Hurtigt og effektivt. Derfor gik den fra en improviseret løsning på et konkret problem til at være en "fast teampraksis". Det betyder, at det nu er sådan ved B COOL, at:

- Når en kollega stopper i virksomheden og Jobbet IKKE skal genbesættes, så indkalder en kollega til fællesmøde, hvor disse arbejdsopgaver kan blive fordelt ud til andre kolleger.
- Ad-hoc arbejdsopgaver: fx messer, reklame og brochure tryksager. Disse opgaver samles på en liste for sig der kaldes "parkerede" opgaver. Disse arbejdsopgaven fordeles, når behovet opstår.





- Listerne blev hængt op i B COOLs mødelokale, så alle kan se, hvem der er ansvarlig for fx bestilling af arbejdstøj, oprettelse af nye kunder/leverandører osv.

Ovenstående er en løbende proces, og teamet har selv ansvaret for at holde listem opdateret. Nye medarbejdere bliver introduceret til denne måde som team at fordele opgaver på, og de får hjælp til selv at udfylde en liste. Og de får en gennemgang af de andres lister.

Det understøtter overblikket, at listerne printes ud og hænges dem op et synligt sted i virksomheden. Mindst én gang årligt holdes et fællesmøde så listerne og arbejdsopgaverne kan gentænkes og revideres.

I de ovenstående eksempler fra Mødrehjælpen og B COOL øges medarbejderens mulighed for selv at udvikle sin rolle. Fælles for de to eksempler er, at der er skabt rum for, at medarbejderne i øget grad kan definere den selv. Ved mødrehjælpen består dette "rum" i samtaler mellem i første omgang projektlederen og medarbejderen og dernæst teamet, hvis der er behov for det.

Ved B COOL består "rummet" mere bredt i, at lederen ikke blander sig i, hvordan den enkelte i teamet selv definerer og re-definerer sin rolle igennem dialog med de andre teammedlemmer.

På den måde illustrerer eksemplerne også to forskellige måder lederen kan øge selvorganiseringen. Lad os se på et tredje eksempel, hvor re-designet af roller i endnu højere grad er distribueret og sker som selvorganisering i hverdagen, Daxiomatic fra Odense.



### Case: Daxiomatic<sup>6</sup>

Ved IT-virksomheden Daxiomatic er ændring af roller ét eksempel på, hvordan alle medarbejdere (der ved Daxiomatic konsekvent omtales som "kolleger") kan træffe beslutninger om ALLE faglige og organisatoriske spørgsmål. Når de gør det, skal de benytte en *beslutnings- og rådgivningspraksis* der bygger på den selvorganiseringsformel, der af ledelsespioner Dennis W. Bakke (2005: 283) er beskrevet således:

"No approval from supervisors or higher-ups is required for spending company money; only obtaining advice is mandatory."

Hos Daxiomatic hedder det tilsvarende:

"Vi har alle magt til at træffe beslutninger i Daxiomatic – på tværs af alle felter og områder. (...) For at vi kan træffe intelligente beslutninger, er det vigtigt, at vi søger råd og sparring hos berørte mennesker, inden beslutning træffes."

Dokumentet 'Beslutnings- og rådgivningsproces' nævner fem punkter, der skal overholdes i forbindelse med al beslutningstagen. I den følgende liste er hvert punkt illustreret med nogle af de uddybende kommentarer, der nævnes i dokumentet:

1. Er jeg den rigtige til at træffe denne beslutning?  
Hvis en person er usikker på sin egen beslutningskompetence, anbefales det, at personen søger rådgivning hos relevante kolleger – med tilføjelsen: "Man bliver i Daxiomatic aldrig bebrejdet, for at have lavet en forkert vurdering af dette."
2. Søg råd hos enhver meningsfyldt berørt af beslutningen  
Vurdering af *meningsfyldt* berørthed er op til beslutningstager. Derudover hedder det, at det kan være relevant at søge råd både hos "nogle der kigger bredt, og nogle der kigger detaljeret".
3. Du er forpligtet til at tage et råd seriøst.  
Uden seriøsitet bliver rådgivningsprocessen pro forma – men "det er dog vigtigt at understrege, at man ikke er forpligtet til hverken at følge råd, eller integrere dem i beslutningen, så længe man blot har taget dem seriøst."
4. Du er forpligtet til at give seriøse råd.  
'Seriøse råd' indebærer, at de ikke "alene er affødt af en persons personlige præferencer", men afspejler Daxiomatics formål samt hensyn dikteret af rådgivers roller
5. Beslutningen træffes (ingen konsensus eller demokrati)  
"Når man har fulgt beslutningsprocessen træffes beslutningen og relevante personer informeres."  
I dokumentet nævnes tillige, at alle beslutninger skal overvejes og – efter beslutning – formidles med præcisering af følgende parametre:

<sup>6</sup> Casen er skrevet af Jesper Refning, Daxiomatic, og Søren Willert, Agora.



- Beslutningstema
- Meningsfyldt berørte
- Pain/gain, dvs. hvilket problem ønskes håndteret, hvilket udbytte ønskes opnået
- Omkostning i penge og/eller i timer
- Uddybning, dvs. nuanceret fremstilling af beslutningens implementering, af hvem, hvordan, hvornår

Dokumentet nævner to almene begrænsninger i Daxiomatic-ansattes beslutningskompetence:

1. Man kan ikke ændre på personers ansættelsesforhold  
"Det har noget med jura at gøre"
2. Man kan ikke binde Daxiomatic til omkostninger overstigende 100.000 kr.  
"Ejerkredsen er underlagt samme betingelser", og betingelserne er altså indskrevet i selve Daxiomatics fundats.

Daxiomatic tildeler således alle kolleger, uanset rang og stand, meget vide beføjelser med hensyn til at designe organisationen og deres egen rolle i organisationen. Til støtte for processen har Daxiomatic lavet dokumentet 'Roller i Daxiomatic' – i daglig tale Rollelisten. Rollelisten er det redskab beslutningstager har til sin rådighed med henblik på lokalisere, hvem i organisationen der kan være meningsfuldt berørte kolleger i den aktuelle sammenhæng.<sup>7</sup>

Her følger nu en gennemgang af tekniske detaljer, der knytter sig til rollelisten.

Daxiomatic har i dag cirka 45 ansatte, inklusiv partnere, og servicerer cirka 45 kunder. Rollelisten indeholder cirka 600 rollebetegnelser.

Cirka 80% af listens roller knytter sig til rene driftsopgaver. Hver aktiv kundekontakt involverer et større antal faste roller. Med 10 roller per kunde (sjusset tal) nås et antal på 450 kundespecifikke roller. De driftsrettede roller er dem, der knytter sig til ansattes professionelle arbejdsopgaver i Daxiomatic. Eksempler: Dax-konsulent, faktura-ansvarlig, projektleder, ansvarlig for indkøb af IT-udstyr.

Den resterende rollepulje (cirka 20%) knytter sig til arbejde på firmaet, dvs. opgaver, der traditionelt har været forvaltet af ledere (med ledelsesbeføjelser) eller administrativt personale eller HR (bemyndiget af ledere). Eksempler på disse roller kan være 'Ansvarlig for rollelisten', købe blomster til fødselsdage.

I Daxiomatic er det et håb, at løbende opdatering af listens rolletitler fremover kan støttes af den slags *selv-reviews*, som i et gennemført lederløst Daxiomatic skal erstatte traditionelle

<sup>7</sup> Daxiomatics kombination af beslutningsproces og rolleliste har klare fællestræk med de to procesformer, der beskrives i artiklens del 3.



ledelsesforvaltede MUS-samtaler. Den selv-reviewendes egen beskrivelse af de roller, han/hun forpligter sig på at forvalte det kommende år, er en del af det planlagte selv-review. Altså en tidsligt afgrænset, selvproduceret job-beskrivelse. Overgang til selv-reviews er besluttet, men endnu ikke indarbejdet i arbejdshverdagen. Af instruktionsmaterialet til Rollelisten fremgår det derudover, at alle er frie til at "oprette, nedlægge eller ændre roller". Som et kontant udtryk for alles fælles ansvar for den samlede organisation hedder det tillige, at enhver, der oplever "uoverensstemmelse i forhold til en rolles ansvar og virkeligheden", har pligt til "at opdatere rollen". Som overordnet kriterium for rolleudvikling m.m. hedder det tillige i instruktionsmaterialet, at

"Alle roller i Daxiomatic skal have et formål, der understøtter Daxiomatics overordnede formål. Formålet er eksistensberettigelsen for rollen".

Rollejusteringer kan altså både ske i forhold til egne og andres roller. Hvis der er tale om 'andres', vil disse andre selvfølgelig blive taget med på råd som meningsfuldt berørte kolleger. Instruktionsmaterialet bruger ordet "forvalter" om rollebæreren. Og det siges at ordet er valgt "for at tilskynde til, at man ikke identificerer sig personligt med rollen ( ... ) Ved at undgå at se sig selv som værende rollen, er forhåbningen, at det bliver nemmere at give feedback, da det er udlevelsen af rollen man kan påpege forbedringer til – ikke som sådan personen."

Rollelisten er skrevet i et IT-format, der gør det nemt at foretage søgninger, eksempelvis på personer, på kunder, på rolletitler, osv. Rollelisten er i fortløbende udvikling, som det f.eks. ses af denne passus:

"For at kunne skelne imellem roller der decideret mangler en forvalter, og dem hvor der bare endnu ikke er taget stilling, eller hvor den bevidst skal være blank (de generiske roller), er der oprettet en bruger der hedder 'Ikke udfyldt'."

Som et slags personalepolitisk manifest, indeholder instruktionsmaterialet denne passus:

"Roller skal gerne være forholdsvis små, så man kan sammenstykke sit arbejdsliv af alle de små brikker der udnytter ens potentiale bedst muligt, og så det kan være lysten der i størst muligt omfang driver værket."

Formuleringen viser grunden til, at Daxiomatic arbejder med selvorganisering: Daxiomatic skal være en arbejdsplads der giver sine medlemmer mulighed for at bringe mange af deres personlige talenter aktivt i spil.

De tre eksempler er fælles om at illustrere, hvordan organisationer kan indrettes på måder, der øger medarbejdernes muligheder for selv at bestemme og ændre den rolle, de har i organisationen. Selvorganiseringsformen varierer fra case til case. Ved Mødrehjælpen sker rolleudviklingen gennem



individuelle samtaler med en leder, så den øgede selvorganisering sker fortsat i en tydelig hierarkisk ramme. Ved B COOL er der tale om en tilbagevendende teamproces. Ved Daxiomatic bruges Rollelisten som en hjælp til, at den enkelte fortløbende kan afstemme sin sammensatte rolle med hele organisationen.

Om alle tre eksempler gælder det imidlertid, at den beskrevne praksis ikke finder sted som *tilfældige* eller *enkeltstående* episoder. Den beskrevne praksis er blevet udviklet og indarbejdet i organisationen som et strukturelt veldefineret *stillads*. Stilladset indeholder dels metodiske instrukser: "Hvordan gør vi?" og er dels tillige bærer af en *normativ fortælling* om, at "Det er godt, at vi gør tingene på denne måde! Vi ønsker, som en del af organisationens DNA, at alle inden for givne rammer har mulighed for at designe og redesigne eget job".

### Del 3: Metoder til selvorganisering af roller

Som vi har vist i del 2, er det en væsentlig pointe, at organisationer der ønsker at arbejde med øget selvorganisering af roller, *har* en metode. Om det er en af de tre metoder beskrevet i del 2 eller en fjerde er – set fra vores udkigspost – ikke afgørende. Det afgørende er, at denne metode er *kendt* og *integreret* i organisationen. Derved udgør metoden det stillads, medarbejderne kan bruge til at få hverdagens praksis til at fungere. Og derved håndtere de bekymringer, vi indledte notatet med at beskrive. I denne tredje del af notatet vil vi præsentere to metoder, der har vist sig nyttige som styringsredskaber i organisationer, der er nået langt i arbejdet med selvorganisering: CLOU og RAP'en.

#### CLOU ved Morning Star

Tomatproducenten Morning Star blev grundlagt ud fra en ganske enkel 'grundlov' med 2 principper: (1) Ingen i organisationen kan have formelt defineret magt over andre; (2) alle skal holde, hvad de lover. Morning Star er dermed også et meget radikalt eksempel på en selvorganiserende virksomhed. Af de over 2000 personer der arbejder i Morning Star har kun én ledertitel, ejeren Chris Rufer. Og han er ikke til stede i virksomhedens hverdag og drift.

Efter at have eksisteret nogle år opstod behovet for at omsætte Morning Stars 2 principper til en klarhed om, hvordan rollerne i virksomheden kunne defineres og redefineres. Arbejdet med dette spørgsmål førte til en procedure, der gentages mindst en gang årligt, og går under navnet CLOU. CLOU står for *Colleague Letter Of Understanding*. I CLOU præciserer hvert enkelt organisationsmedlem den buket af helt konkrete arbejdsydelser, som den pågældende *lover* sine kolleger og den samlede organisation at ville tage ansvar for det kommende år. CLOU-dokumentet indeholder tillige en liste over kolleger, der er berørt af de forpligtelser, CLOU'en beskriver. Disse organisationsmedlemmer er bekendt med og har i større eller mindre grad været inddraget i refleksionsforløbet frem mod den endelige CLOU-formulering. De er medunderskrivere på dokumentet.

I indarbejdet dansk arbejdsplads-jargon kan vi sige, at i stedet for at medarbejdere er pligtige til at honorere de krav, der er indeholdt i deres af organisationen udformede stillingsbeskrivelse, er Morning Star-medlemmer pligtige til mindst én gang om året at producere, og dernæst at agere i overensstemmelse med, deres selvbesluttede og med kollegerne afstemte stillingsbeskrivelse.



Ud over at fungere som det enkelte Morning Star-medlems nedskrevne løfte til organisationen, er CLOU tillige en konkretisering af et *Personal Commercial Mission* dokument (PCM), hvor den enkelte i et længere tidsperspektiv beskriver sit forventelige bidrag til organisationsformålet. PCM udarbejdes med baggrund i et sæt af faste rubrikker:

- *I en overordnet rubrik redegør organisationsmedlemmet for sit grundlæggende formål i organisationen, dvs. sin 'Personal Commercial Mission'*
- *Inden for denne ramme beskrives de nøgleaktiviteter, han/hun forpligter sig på at udføre –*
- *samt hvilke trædesten/delmål, personen vil bruge til at vurdere egne præstationer –*
- *og hvilke selvvalgte og med kolleger afstemte tidsrammer, han/hun forpligter sig på*

Ansvar for at holde de gennem CLOU afgivne løfter påhviler den enkelte. Konkret forvaltning af dette ansvar sker gennem "en række diskussioner mand til mand med den håndfuld kolleger ovenfor og nedenfor i kæden, som (han/hun) har mest med at gøre" (Laloux 2014: 153).

Vi skrev tidligere, at det ikke var afgørende *hvilken* metode organisationer vælger, blot de har én til at understøtte selvorganisering af roller. Beskrivelsen af CLOU får os til at påpege, at dét er en sandhed med nuancer. For organisatorisk forskellighed kræver forskellige selvorganiseringsløsninger. Sammenlignet med andre afhierarkiserede organisationseksempler kan Morning Stars hér beskrive organisationspecifikke driftstyringsmekanismer ses som afspejling af organisationens særlige produktionsfelt. Transformationen af tomater-på-busk til tomatprodukter-på-dåse bygger på en tilbagevendende produktionscyklus, og tillige en cyklus med et velkendt og repetitivt præg. Det er kendt viden, hvilke arbejdsfunktioner der nødvendigvis må udføres for at holde produktionen i gang. CLOU giver den enkelte mulighed for selv at vælge egne bidrag til realisering af Morning Stars samlede formål. Hver enkelt har tillige mulighed for at prøve kræfter med udvikling af særlige ideer til produktionsforbedringer. Med organisationens samlede output af CLOU'er som udgangspunkt, er det dernæst op til organisationsmedlemmerne selv at afholde de rådslagninger med berørte kolleger, der kan optimere de afgivne løfters realisering. Samt sørge for at der ikke opstår produktionsmæssige lakuner. Dette arrangement sættes i værk uden en ledelsesforankret styrende hånd, der i sidste ende er, og opfatter sig som ansvarlig for, at alting fungerer, som det skal – og tager det på sig, dvs. bruger ledelsesretten til at luge i de vildskud, der måtte forekomme.

"Kan det virkelig lade sig gøre?" – kan bekymringerne, vi indledte notatet med, få én til at spørge. Indtil videre *har* det, hos Morning Star, kunnet lade sig gøre gennem snart et halvt århundrede.

### **RAP - Role Advice Proces**

Nøglen i RAP (Role Advice Proces) er – ligesom ved CLOU'en – at skifte ansvaret for at redesigne medarbejderens rolle fra lederen til medarbejderen selv. Hvor CLOU er en årligt tilbagevendende kollektiv proces, er RAP tænkt som et redskab, den enkelte medarbejder kan benytte sig af. Anledningen til at bruge RAP er således altid den samme: at den enkelte medarbejder er motiveret for at ændre noget i sin egen rolle. Som med de øvrige eksempler er RAP på den måde en *kendt* og *integreret* metode til at muliggøre selvorganisering af roller. I praksis består RAP af 7 trin.



### Trin 1: Start på en RAP - Individuel motivation

Den enkelte RAP-bruger kan selvfølgelig sagtens være blevet inspireret til gentænkning af sin rolle på baggrund af feedback fra andre. Men i sidste ende er det i en selvorganiserende virksomhed *den enkeltes* egen motivation til at ændre og udvikle sin praksis, der driver gentænkningen af rollen<sup>8</sup>.

### Trin 2: Annoncering af RAP'en

I en organisation, hvor RAP'en udgør en fælles metode, vil forløbet indledes med en persons udmelding om, at *nu sætter jeg processen i gang i forhold til min rolle*. Udmeldingen suppleres med følgende punkter:

- 1) Hvem bliver der hentet råd fra? Og hvorfor er disse personer valgt ud?
- 2) Der er en åben invitation til alle der vil bidrage til RAP'en og
- 3) Hvor lang tid vil rådgivningsprocessen vare.

Den bør ikke vare mere end 2 måneder og vil ofte kunne gøres meget kortere. Hvis ændringen kun påvirker én kollega, vil rådgivningen kunne gennemføres i én samtale.

### Trin 3: Invester tid til selv-refleksion

Ud over rådene fra andre bør den der laver RAP'en investere tid til selv-refleksion over den rolleændring, der er ved at blive lavet.

- Hvorfor laver jeg denne rådgivningsproces? Hvad førte til processen?
- Hvordan kan jeg ved at ændre min rolle hjælpe organisationen til at nå sit formål?

Dette spørgsmål er selvfølgelig meget centralt. Er rolleændringen udtryk for et egoistisk behov, altså ændringen vil være god *for mig*. Eller er ændringen udtryk for et organisatorisk behov, altså at ændringen vil være god for *det organisatoriske formål*.

- Hvilke blandede følelser har jeg i forhold til den potentielle ændring? Bekymringer? Begejstring?

### Trin 4: Søg råd fra andre - mindst 3 personer

Når en person ændrer sin rolle i organisation vil det påvirke andre kolleger. En væsentlig del af RAP'en er derfor, at personen søger råd hos mindst tre kolleger. Det kan være kolleger der a) skal leve med konsekvensen af den ændrede rolle, og som dermed bør inddrages i vurderingen af, om

---

<sup>8</sup> Det er også klart, at netop den situation hvor én kollega ønsker en rolleændring fra personen vi taler om, men at vedkommende ikke ønsker at lave denne rolleændring kan føre til konflikt i organisationen. Også dette er en væsentlig bekymring hos mange der hører om selvorganiserende virksomheder. Dette har vi beskrevet i et selvstændigt forskningsnotat, der kan findes på <https://agora.as/blog/konfliktindhndtering-og-socio-emotionel-udvikling>



rolleændringen vil gavne organisationen og/eller b) har viden om det som rolleændringen indebærer, f.eks. fordi de selv har samme rolle. Trin 4 er dermed meget væsentligt<sup>9</sup>. Feedbacken hjælper den enkelte til at sikre, at ændringen fremmer det organisatoriske formål.

#### Trin 5: Tag en beslutning

Når organisationen arbejder selvorganiserende, så skal den enkelte i sidste ende *selv* træffe en beslutning. Men beslutningen bør tage rådene fra trin 4 alvorligt. Det kan selvfølgelig lyde "svagt" sammenlignet med den magt en leder kan komme med i et hierarkisk system, men erfaringerne fra de organisationer, der *gør* det, er anderledes klar.

Dennis Bakke opregner en række meget positive *effekter* af at insistere på decentral beslutningskompetence i AES:

1. Det trækker flere personer ind i spørgsmålet der skal besluttet. Disse personer lærer om emnet og bliver enten "vidende kritikere" eller "heppere".
2. Det at bede om råd og tage rådene alvorligt signalerer "jeg har brug for dig". Beslutningstageren og den der giver rådgivning får et tættere forhold. Erfaringen fra AES var, at det blev umuligt at ignorere rådet.
3. At træffe beslutninger bliver i sig selv en "træning på jobbet". Rådene kommer fra personer med indsigt i situationen og engagement i beslutningen. I forhold til RAP, opleves selve det at gennemføre RAP'en ofte som et personligt udviklingsforløb.
4. Sandsynligheden for at træffe den bedste beslutning er større end ved top-down beslutninger. Beslutningstageren er tættere på situationen og har større indsigt i fordele og ulemper end personer højere i hierarkiet. Yderligere: Beslutningstageren skal selv leve med beslutningen. Selvom beslutningstageren ikke har fuld indsigt over situationen, så kan der kompenseres for dette ved at spørge kolleger med god organisations- eller forretningsforståelse og andre kolleger i trin 4.
5. Det at træffe beslutninger gør arbejdet sjovt. Bakke siger lidt firkantet, at "*Mængden af sjove svarer til antallet af personer der har tilladelse til at træffe en beslutning*" (Bakke 2005 s. 89)

#### Trin 6: Opsamling i et dokument

Som opsamling på processen laver personen et personligt dokument med beslutningen og en plan for, hvordan overgangen sker. Altså en plan der både beskriver:

- Den ny rolle: Hvad er rolleændringen? Og hvordan vil den gavne organisationens formål?

---

<sup>9</sup> Vi kan se, at ordet *selvledelse* i Danmark af mange misforstås således, at folk kan vælge *uafhængig* af andre. Dette er én af grundene til, at vi hellere bruger ordet *selvorganisering*.





Forskningsnotat af Andreas Granhof Juhl og Søren Willert, AGORA, 2019.  
Offentliggjort på [www.agora.as/blog](http://www.agora.as/blog)

- Overgangen: Hvad er overgangsplanen? Hvis det at mestre rollen kræver træning, *hvordan kommer jeg til at kunne mestre rollen?*
- Feedback: hvem ønsker jeg feedback fra på rollen, når jeg er trådt ind i den? Og hvilken feedback ønsker jeg fra dem?
- Formidling: "hvem skal vide hvad" for at kunne bakke den ny rolle op og drage nytte af den? Som med resten af processen ligger ansvaret for formidlingen af den ny rolle hos personen selv.

#### Trin 7: Tag handling

Det er selvfølgelig fortsat personen selv der har ansvaret for at få bragt den ny rolle i spil.

### Opsamling på forskningsnotatet

Vi har i dette forskningsnotat vist, hvordan tre af deltagerorganisationerne i AGORAs udviklings- og forskningsprojekt *Organisationer Gentænkt* har arbejdet med at øge medarbejdernes indflydelse og autonomi i forhold til at definere og re-definere egne roller i organisationen. Fælles for de tre cases er, at det har skabt betydelig værdi for den enkelte, for kulturen og for arbejdsmiljøet i organisationen. Som de siger ved Daxiomatic, kommer den enkeltes potentialer og talenter ganske enkelt mere i spil. De tre cases illustrerer tre forskellige måder at understøtte selvorganiseringen af roller. Det er en vigtig pointe, at der *ikke* findes én model, der passer til alle organisationer. Vi har desuden beskrevet to metoder, der hyppigt fremhæves i litteraturen: CLOU'en som den er udviklet ved tomatproducenten Morning Star. Og RAP'en som eksempel på hvordan rådgivningsprocessen kan bruges specifikt til at re-designe roller. Med disse eksempler og modeller er det vores håb, at forskningsnotatet kan inspirere og hjælpe andre organisationer, der ønsker at øge selvorganiserende eller decentral udvikling af funktioner og roller, til at begynde at undersøge *hvordan gør vi det, så det passer til os?*

### Litteratur:

Bakke, D. (2005). *Joy at work. A revolutionary Approach to Fun on the Job*. Pear Press

Cameron, K. (2012). *Positive Leadership – Strategies for extraordinary performance*. 2. Ed.. Berrett-Koehler Publishers.

Laloux, F. (2014). *Fremtidens organisation. Fra ledelse til selvledelse – fra organisation til organisme*. Forlaget I AM. Danmark.

Lowe, B., Basterfield, S. & Marsh, T. (2017). *Reinventing scale-ups. Radical Ideas for Growing Companies*. ReinventingScaleUps.com. San Francisco, CA.

Morgan, G. (1997). *Images of organization*. California. Sage.

