

**Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".
Publiceret på agora.as/blog**

Kan øget frihed og selvorganisering fremme et bedre arbejds miljø?

Hvis ja, hvor, hvordan, hvornår?

© 2019 Søren Willert, Andreas Granhof Juhl og Theis Réthoré

Forskningsnotatet fra projektet "Organisationer gentænkt".
Publiceret på agora.as/blog



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

Indholdsfortegnelse

INDLEDNING	3
DEL 1: HVILKE (REELLE OG FORESTILLEDE) BEKYMNINGER KAN ØGET FRIHED OG SELVORGANISERING VÆKKE?	4
POTENTIALER OG GRÆNSELØSHED	7
HVAD BETYDER DETTE FOR INDIVIDET PÅ ARBEJDE?	9
BETYDNINGEN FOR ORGANISATIONER GENTÆNKT	10
DEL 2: HVAD VISER UNDERSØGELSER OM ØGET FRIHED OG SELVORGANISERING?	13
DEL 3: ARBEJDSMILJØRESULTATER FRA DELTAGERORGANISATIONERNE I ORGANISATIONER GENTÆNKT	17
CASE: CENTER FOR ALKOHOLBEHANDLING	18
EFFEKTEN AF ØGET SELVORGANISERING FOR ARBEJDSMILJØET VED CFA	22
CASE: MARGRETHECENTRETS OMSTILLING MOD MERE FRIHED OG ANSVAR	25
MARGRETECENTRET INDEN OK-FONDENS DRIFTSOVERTAGELSE	25
EN NY MÅDE AT VÆRE ORGANISATION PÅ VED MARGRETECENTRET	26
EFFEKTEN AF DEN NY ORGANISATIONSFORM VED MARGRETHECENTRET	30
DEL 4: FRA YDRE TIL INDRE MOTIVATION: ALMENPSYKOLOGISKE FORUDSÆTNINGER FOR DET GODE ARBEJDSMILJØ	33
INTRODUKTION TIL RYAN & DECIS ARBEJDE	35
MENNESKELIG MOTIVATION ER IFØLGE SELF DETERMINATION THEORY RELATIONELT FUNDERET	37
OPSAMLING	40
TEMATISK SLÆGTSKAB MELLEM SDT OG HAROLD LEAVITT SÅKALDTE DIAMANTMODEL	41
BAGGRUND FOR MODELLERNES TILBLIVELSE	42
OPSAMLING: DIAMANT-MODEL OG SDT SOM FLERDIMENSIONALE BALANCEMODELLER – SET I OG-KONTEKST	46
TEMATISK SLÆGTSKAB MELLEM MODELLERNE I HENSEENDE TIL INDHOLDSKOMponenter	49
KOBLING MELLEM OPGADELØSNING ⇔ BEHOV FOR KOMPETENT PRAKSIS	50
KOBLING MELLEM AKTØRER ⇔ BEHOV FOR AUTONOM SELVUDFOLDELSE	51
KOBLING MELLEM SOCIAL STRUKTUR ⇔ BEHOV FOR FORBUNDETHED	55
TIDSREJSE FRA DET INDUSTRIELLE GENNEMBRUD TIL DAGENS EPOKESKIFT	57
KAN ØGET FRIHED OG SELVORGANISERING FREMME ET BEDRE ARBEJDSMILJØ? - HVIS JA, HVOR, HVORDAN, HVORNÅR?	63
LITTERATUR	69



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt". Publiceret på agora.as/blog

Indledning

Overskriften består af to spørgsmål. Det første spørgsmål har teoretisk eller trosrelateret karakter. Det er stillet i absolut form, som et ja/nej-spørgsmål. Det andet spørgsmål er stillet som et praktisk spørgsmål. Forudsat, at det første spørgsmål *i én eller anden udstrækning* kan besvares positivt - hvilket vi vil vise er tilfældet ud fra data fra de deltagerorganisationer der er med i projektet *Organisationer Gentænkt*¹, *hvilket beskrives i notatets del 3* - hvor, hvornår og hvordan kan organisatorisk liv så tilrettelægges, så øget frihed og selvorganisering bidrager til et bedre arbejdsmiljø?

Overskriftens andet spørgsmål har leveret drivkraft til arbejdet med dette forskningsnotat. Vores flerårige engagement i projekt *Organisationer Gentænkt* har givet os praktiske erfaringer af relevans for spørgsmålets besvarelse. Som en del af vores OG-engagement har vi tillige opsøgt faglitteratur til yderligere belysning af spørgsmålet. Det er vores overbevisning, at den praktiske angrebsvinkel er den bedste vej, også til besvarelse af overskriftens første spørgsmål. Men den praktiske angrebsvinkel kan aldrig levere nogen endegyldig besvarelse af spørgsmålet. Organisatorisk liv er notorisk svært at få styr på. Det gælder i høj-hierarkiske såvel som lav-hierarkiske organisationer. I vores løbende kontakt med organisationer er det imidlertid vores oplevelse, at hyppigste automatreaktion, når noget går galt, er, at så har kontrol og ledelse været for lemfældig. Den automatreaktion har ikke vores sympati. Dette forskningsnotat er skrevet for at give praktisk inspiration til andre veje at gå.

¹ OG var en sammenslutning af otte organisationer, der med facilitationsstøtte fra AGORA gennem en treårig periode har arbejdet med følgende to temaer: *Hvordan kan vi eksperimentere med nye måder at indrette os på som organisation, der er mere humaniserende og non-hierarkiske?* - *Hvordan kan vi vurdere og måle nytten af de nye organiseringsformer?* Se også <https://agora.as/cases/organisationer-gentnkt>



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

I notatets første og korteste del fremlægger vi reelle og væsentlige bekymringer, der kan knytte sig til tanken om at bevæge organisationer i retning af mere frihed og selvorganisering. I notatets anden del præsenterer vi forskningsbaseret materiale, der tilsammen tegner et billede af, at øget frihed og selvorganisering under givne omstændigheder fremmer et sundt arbejdsmiljø. Notatets tredje del består af to caseberetninger fra projekt *Organisationer gentænkt*, der underbygger argumentet. Det er værd at bemærke, at ingen af de to beskrevne organisationer, er kendetegnet ved radikal selvorganisering. I stedet er der tale om, at udpegede ledere bevidst, og tilsyneladende med held, vælger at højne snarere end indskrænke en medarbejdergruppes autonomi. For den læser der gerne vil have praktiske eksempler på arbejdsmiljømæssige konsekvenser ved øget selvorganisering, kan det anbefales at gå til side 13 i forskningsnotatet. Notatets fjerde og afsluttende del inddrager Deci & Ryans motivationsteori til yderligere støtte for notatets overordnede budskab.

Del 1: Hvilke (reelle og forestillede) bekymringer kan øget frihed og selvorganisering vække?

Læringssamfundet, præstationssamfundet, hastighedssamfundet, konkurrencestaten, forandringssamfund, projektsamfund. Alle disse betegnelser giver bud på en begrebsliggørelse af et samfund, hvor midlertidighed og bevægelse er det dominerende træk. Modsat industrisamfundet og vidensamfundet, der kunne forstås som holdt sammen af relativt faste, genkendelige strukturer, forstås samfundet nu som kontinuerligt i forandring og udvikling. Hvad er mon bevægelsens retning? - hvor er vi på vej hen? Svaret blæser i vinden.



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

Disse beskrevne forhold sætter nye krav til individerne, der tilhører dette samfund. Mere specifikt peger den aktuelle samfundsdiskurs også på frembruddet af en radikalt forandret arbejdsrolle - og denne arbejdsrolle kræver nye ledelsesteknologier.

Anders Fogh Jensen (2009) skriver således om et ledelsesmæssigt skifte fra metaforisk at tænke lederen som kaptajn, dvs. personen med mest og bedst viden om skibets indretning og aktuelle retning, til i stedet at tænke om lederen som den gode hyrde, der er til rådighed og kan yde flokken sjæleomsorg. Medarbejderen, der ved bedst, og kan derfor med fordel overlades til at lede sig selv - i faglig henseende. Opgaven for den formelt udpegede leder bliver at hjælpe sine medarbejdere til bedre at tåle og håndtere selvledelsens uundgåelige belastninger.

Ledelsesfilosoffen Ole Fogh Kirkeby (2011) kalder med kritisk sigte disse nye ledelsesteknologier for "intimteknologier". Fortids markerede grænser mellem, dels leder / medarbejder, dels medarbejder-som-arbejdsrolle / som-person udviskes. Disse grænser var på én og samme gang afstandsskabende og indebar beskyttelse. Mentale rum på arbejdspladsen, der før var lukkede, åbnes og gøres tilgængelige. Og - vigtigt at bemærke: det sker ikke primært som udslag af humanitær godgørelse, men afspejler væsentligt organisationens velforståede egeninteresse - eller sagt med andre ord: bundlinjehensyn.

"Indstillingen til, hvad jeg kalder de nye 'intimteknologier', intensiveret værdiledelse, anerkendelse og coaching, har ifølge sagens natur været strategisk. Disse teknologier er nødvendiggjort af behovet for at lede medarbejdere, der leder sig selv. Det er ressource- og kompetencespild at foreskrive de bedre uddannede medarbejdere præcis, hvad de skal gøre. De må gives råderum i relation til, hvordan deres opgaver udføres, og gennem



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".
Publiceret på agora.as/blog

uddelegering af ansvar og kompetence selv kunne føle sig frem til indholdet af opgaverne i de enkelte situationer." (Kirkeby, 2011)

I og med, at dagens medarbejder (ifølge citatet) er 'bedre uddannet' end sin leder (inden for sit særlige fagfelt), kan organisationen hente en større gevinst ud af denne medarbejder ved at lade hende lede sig selv. Forskning, der belyser sammenhænge mellem motivation og performance understøtter denne pointe (se notatets del 2).

Organisationers overlevelseschance forbedres simpelthen ved at give større rum til den enkelte medarbejders selv-bestemte, og som sådan frie bevægelse.

Hvilken præcis kobling, der måtte være mellem øget frihed, selvorganisering og *arbejds miljø* (jf. notatets overskrift), er vi endnu ikke nået til. Men der kan altså gives argumenter for, at frihed og selvorganisering i det mindste kan give produktivitetsforbedringer. Den medalje kan imidlertid også antages at have en bagside. Bevægelsen mod øget frihed på arbejdspladsen og dermed bortfald af grænser: øget grænseløshed, har ganske længe fremkaldt bekymrede kommentarer. Anekdotisk såvel som forskningsmæssig evidens peger på det grænseløse arbejde som arbejdsmiljørelateret trussel: medarbejderens nattesøvn forstyrres, stresssymptomer viser sig, privat- og familieliv belastes.²

En kort, foreløbig opsamling: Frihed og selvbestemmelse har en positiv klang. Frihed og selvbestemmelse fører også til bortfald af grænsedragninger, der ikke primært har enkeltindividernes selvoptimering som endemål, men til gengæld kan skabe øget sårbarhed. Fortids grænser var ikke kun begrænsende men tillige beskyttende. Ganske vist var en tidligere epokes arbejdstager i dispositions mæssig forstand måske mere bundet.

² Se f.eks. Albertsen, K & Garde, A.H. (2009) Slutrapport: "Grænseløst arbejde: Søvn, stress og privatliv". København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt". Publiceret på agora.as/blog

Som selvberoende individ var han imidlertid friere stillet med hensyn til at vælge graden, hvori han som person indordnede sig under fabrikkens eller produktionens rytme. Mentalt kunne han stemple ind og ud: Gøre, hvad der var foreskrevet og så lade det være nok med det. Opfatte sit arbejde som et 'otte til fire-job'. Opfatte fritiden som sit egentlige livsrum. Arbejdet og en intens optagethed af arbejdet forventes i dag at være *hele* personens sag. Svarende til, hvad der gælder i samfundet (samfundsdiskursen) skal individet i dag vedvarende holde sig i udvikling og bevægelse for at gøre sig attraktiv for og aktivt bidragende i organisationen.

"I denne kontekst kan medarbejderen let blive gidsel i den forstand, at organisationen ikke blot kræver en sammensmeltning af person og medarbejder, men også søger en instrumental indfaldsvinkel til den menneskelige dimension." (Kirkeby, 2011)³

Potentialer og grænseløshed

Den italienske filosof Giorgio Agamben (2009) forsøger med udgangspunkt i sin læsning af Aristoteles' begreb om potentialitet at beskrive, hvordan dette skifte i organisations- og ledelsestænkning kommer til udtryk.

"Deleuze once defined the operation of power as the separation of humans from what they can do that is from their potentiality... There is nevertheless another and more insidious operation of power that does not immediately affect what humans can do - their potentiality - but rather their "impotentiality" that is what they cannot do or rather can not do".

(Agamben 2009 p. 43.)

³ Svend Brinkmann (2014; 2016) har i dagens Danmark et skarpt blik for og lykkes med at skabe stor opmærksomhed omkring denne problematik. Se også Dalsgaard (2010).



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

For Deleuze indebærer, eksempelvis lederens magtudøvelse, at medarbejderen fratages muligheden for udfoldelsen af sit fulde menneskelige potentiale. Ifølge Agamben (2009) bør vi også være opmærksomme på idéen om impotentialet eller ikke-potentialet - altså valget, jeg kan træffe om *ikke at ville*⁴, selvom jeg kan. Netop her opstår ifølge Tyson Lewis (2011) udfordringen i det, han kalder Læringssamfundet. I industrisamfundet blev ledelsesretten, og dermed magten, eksplicit brugt til at fratage medarbejderen en del af sine potentialer: "Gør kun det, du får besked om!" Læringssamfundets selvledende medarbejder udsættes ikke for en tilsvarende fratagelse - men befinder sig (muligvis) i stedet i en situation, hvor det ikke har muligheden for at sige nej: Individets udfoldelse er ikke længere pålagt *almene* begrænsninger. Det er op til individet selv at finde ud af, hvordan denne i princippet grænseløse brugsret over egne potentialer skal forvaltes.

Vi vil nu illustrere disse betragtninger med overvejelser hentet fra forskning i talentudvikling. Undersøgelser har godtgjort (Ericsson, 1993), at enkeltmenneskers toppræstationer kun i meget ringe grad kan forudsiges ud fra viden om de toppræsterendes medfødte potentialer (evner og prædispositioner eksempelvis inden for en bestemt sportsgren). Det altafgørende vigtige er det antal timer og den systematik og hårdnakkethed (vilje til succes) personen lægger i træningsarbejdet. Begrebet om 'Grit', som er udviklet af ungdoms- og voksenpædagogisk forsker Angela Duckworth (2016) understreger den samme pointe. Grit, der betyder at bide tænderne sammen⁵, har to indholdskomponenter: (1) Individets passion for det, hun gør; (2) hendes evne til at være vedholdende og sætte langsigtede mål for, hvad passionen skal føre frem til af resultater. Duckworths forskning peger på disse to faktorer som vigtige baggrundsfaktorer i forhold til

⁴ Jf. ovenfor om retten til at *stemple mentalt ud*.

⁵ I dansksproget litteratur oversættes 'grit' til 'gnist', men derved fortabes en sproglig pointe



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt". Publiceret på agora.as/blog

opnåelse af høje karakterer i skolen. Grit-begrebet leverer dermed endnu en understregning af individets altafgørende betydning som forvalter af egne evner og potentialer.

Epokeskiftet, vi i dette afsnit har været i gang med at indkredse, tegner således et billede af mennesket som i stigende grad overladt til egen potentialitet. Eksterne bindinger og begrænsninger, herunder de biologisk givne i form af gener, taber i betydning. Verden er åben for alle. På godt og ondt øges selvansvarlighedens domæne. På godt og ondt peges der på os hver især som vores egen lykkes smed.

Hvad betyder dette for individet på arbejde?

Hvor individet tidligere havde muligheden for at gemme sine potentialer - for at sige nej - kan mennesket i højere grad nu blive fanget i et rum, hvor det ikke har råd til at sige nej. Samtidig angribes dette "fornye" samfund for at placere skylden hos individet (Madsen 2018). Hvis individet ikke klarer sig, så er der ikke længere genetiske eller strukturelle forklaringer. Individet skal "bare" arbejde mere med sin vedholdenhed og finde sin passion.

Den norske psykolog Ole Jacob Madsen stiller i bogen *Generasjon Prestasjon* (2018) spørgsmålet om hvorfor det ser ud, som om særlig ungdommen i dag har det så dårligt, når nu det går så godt i samfundet generelt? Madsen (2018) gennemgår filosofiske samfundsanalyser og diskussioner, der accentuerer de risici, der knytter sig til individets oplevelse af det grænseløse liv. De problematiske effekter består deri, at individet ikke lykkes med at vælge til, og dermed også vælge fra, og i stedet, så at sige, smører sig selv for tyndt ud i for bredt et omgivelsesfelt. På den måde (lyder det implicite rationale) holdes så mange døre åbne som muligt. Individets følelse af vigtighed bestemmes



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

gennem antallet af dets relationer på tværs af forskellige faggrupper og interessefelter. "Man kan jo aldrig vide ... ". En sådan gennemført åbenhedstilgang til tilværelsen medfører imidlertid et pres på individet. Konstant skal hun være på udkig, helst også på forkant. Vedvarende skal hun gøre sig interessant for fremtidig inkludering i mulige projekter og arbejdsrelationer. Dette individuelle pres giver sig tilkende i samtidens arketypiske psykiske lidelse. Hvor tidligere tiders magtbaserede pres fra autoriteterne skabte en overrepræsentation af neuroser (noget undertrykt, individet skal holde skjult) dør samtidig mennesker især med skam, depressioner og stress knyttet til følelsen af ikke at strække til, ikke kunne magte åbenhedens udfordring (Jensen 2009, Madsen 2018, Skårderud 2017).

Betydningen for Organisationer Gentænkt

Når et projekt som Organisationer Gentænkt forsøger at skabe mindre styring fra top-ledere og større selvledelse eller frihed til den enkelte, bør vi derfor også kunne svare på om disse bekymringer er reelle i de deltagende projektorganisationer. Bliver individet i disse organisationer ramt af det grænseløse arbejde, der udmarver og udbrænder individet? Klarer organisationen i denne grænseløshed at skabe retning og fællesskab? Og i så fald: hvordan er dette muligt? Hvilke er midlerne til at imødegå de beskrevne udfordringer?

En ændret forståelse af medarbejdermotivationens betydning udgjorde én vigtig baggrund for tilblivelsen af dette forskningsnotat. En klassisk opfattelse med forankring i industrisamfundet siger, at belønning i form af penge (løn) og goder er det, der kan motivere medarbejderen til at gøre noget, han egentlig ikke gider. Ifølge den ovenfor refererede diskurs skal vi forstå medarbejderen som i udgangspunktet er motiveret.



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt". Publiceret på agora.as/blog

Motivation skal ikke skabes, den er der allerede – på godt og ondt. Problemet omkring motivation består deri, at den kan have svært ved at finde sin retning. Et sådant udgangspunkt fordrer, som ovenfor pointeret, en ny organisations- og ledelsestænkning. Det bliver lederes og organisationens ansvar at hjælpe til grænsedragning i det grænseløse. Eller som June Cohen⁶ udtrykker det i David Burkus' bog (2017), *Under New Management: "When you have a team of passionate, dedicated overachievers, you don't need to push them of to work harder, you need to help them rest."* (Ibid., s. 174).

Samtidig ser vi udfordringer i forbindelse med at kunne styre og sætte retning for individernes motivation uden at instrumentalisere denne. Et eksempel på et spørgsmål ind i denne problematik vil være: Hvordan sikrer vi, at vi alle samarbejder om at nå organisationens mål uden at vi samtidig føler os som ressourcer, der "udnyttes" af organisationen?

Disse overvejelser og spørgsmål vil være retningsgivende for dette længere forskningsnotat, hvor vi undersøger om autonomi "kun er godt"? Kan det ikke føre til kaos, tilfældighed og uformelle magtstrukturer, når den enkeltes forvaltning af sin personlige frie vilje gøres til styrende princip bag alle organisatoriske handlingsvalg? Hvordan sikrer selvledende organisationer sig mod forvirring og tab af fokus⁷? Vi forsøger at belyse, hvordan autonomi ikke bare er frisættelse, men at den organisatoriske værdi af frihed kun realiseres dersom friheden, og dermed selvledelse, knyttes tæt sammen med oplevet ansvarlighed for organisationens velbefindende. Det er her blandt andre Laloux' (2014)

⁶ Tidligere executive producer for vidensvirksomheden TED, Nu leder af mediehuset WaitWhat.

⁷ Se også Tom Nixon og Fredric Lalouxs diskussion af dette problem her <https://medium.com/thingsflux/creative-entropy-a-killer-problem-with-lalouxs-evolutionary-purpose-892e067ad2db>. Et eksempel på en organisation der har arbejdet bevidst og målrettet med at sikre *alignment* samtidigt med øget *autonomi* er Spotify. Se f.eks. <https://www.youtube.com/watch?v=4GK1NDTWbkY>



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

særlige fortjeneste at have fremanalyseret en række strukturerer og processer, der går igen på tværs af 20 selv-organiserende organisationer, og bidrager til sikring af en tilsyneladende bæredygtig form for "forstandig frihed". Frihedens de facto kobling med ikke blot oplevet ansvar hos den enkelte, men tillige systematiseret ansvarstagen er det, der gør forskellen.

Disse temaer vil blive udfoldet og uddybet i notatets tre følgende dele. I næste del belyses tematikken ved hjælp af konkrete forskningsforankrede eksempler hentet fra faglitteraturen.



**Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".
Publiceret på agora.as/blog**

Del 2: Hvad viser undersøgelser om øget frihed og selvorganisering?

En række undersøgelser har inspireret projektet *Organisationer Gentænkt* og projektets intention om at øge frihed og graden af selvorganisering. Vi har i andre sammenhænge inddelt disse undersøgelser i to kategorier (Juhl & Hvilsted 2018):

"Den negative kant" udgøres af undersøgelser der tyder på, at organisationer bør passe på med at skubbe ansvar og indflydelse *op* i organisationen gennem styrket hierarki og ledelsesstyring. Disse undersøgelser er interessante, fordi vi ser øget hierarki og styring mange steder *i praksis*.

"Den positive kant" udgøres modsat af undersøgelser der viser en *positiv effekt* af at øge frihed og selvorganisering.

Lad os starte med de undersøgelser der viser en negativ effekt at øget styring og kontrol.

1. Den offentlige sektor har i mange år satset på New Public Management (NPM) som løsning på de udfordringer, det offentlige står overfor. NPM fokuserer på markedsgørelse, målbaseret styring og præstationsledelse og anses stadig som den væsentligste styringsforståelse i den offentlige sektor i Danmark. Men Christopher Hood & Ruth Dixon viser, at 30 års satsning på NPM i England har slået fejl og gjort den offentlige sektor både dyrere og dårligere (Hood & Dixon 2016). I Danmark bliver den samme kritik nu ført frem af f.eks. Lars Bo Kaspersen og Jan Nørgaard Knudsen (2015), som i bogen *Ledelseskriser i konkurrencestaten* fremfører, at den overdrevne brug af kvalitetsmål og dokumentationskrav i sig selv skaber en dårligere fungerende organisation. Samme konklusion kommer Verner C. Petersen frem til i *Vildveje i velfærdsstaten* (Petersen 2008).



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

2. Elmer Fly Steensen (2008) dokumenterer en negativ sammenhæng mellem virksomheders brug af top-down baserede styringsmekanismer og virksomhedernes økonomiske resultater og generelle organisatoriske effektivitet.
3. I en lederundersøgelse lavet af Deloitte mener kun 14 procent af lederne, at den traditionelle, hierarkiske organisationsmodel, indrettet med ledere der forventes at være eksperter på deres område, gør deres organisation meget effektiv. Samme undersøgelse viser, at flere førende virksomheder bevæger sig mod en mere fleksibel og selvorganiserende organisationsmodel (Bersin et al., 2017).

Hvor disse undersøgelser indikerer en fordel i at bevæge sig *væk fra* styring og kontrol i organisationsdesigns, så indikerer de følgende undersøgelser som "en positiv kant" en grund til at bevæge sig *hen imod* mere frihed og selvorganisering:

1. Kamal Birdi undersøgte effekten af en lang række produktivetsinitiativer som f.eks. TQM og just-in-time produktion iværksat i 308 produktionsvirksomheder over en 22 årig lang periode. At perioden er så lang giver en mulighed for at vurdere den længerevarende effekten ud over "her-og-nu" situationen. Resultaterne viste at indsatserne kun havde langsigtet effekt, når de blev indført sammen med praksisser, der øgede medarbejdernes autonomi som f.eks. teamorganisering. Kun i disse tilfælde skete der en værditilvækst for organisationerne (på samlet 9%) (Burkus, 2016).
2. I 2007 undersøgte Richard Locke og Monica Romis 2 Nike-fabrikker i Mexico. Fabrikkerne var ens i forhold til de produkter de lavede (f.eks. T-shirts), økonomi og deres sociale og (fag-) politiske miljø. Men fabrikkerne var forskellige i forhold til graden af autonomi. På fabrik A havde medarbejderne frihed til at organisere sig i



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

teams, selv lave vagtplaner, sætte produktionsmål og opdele opgaver. På fabrik B blev medarbejderne ledt med "fast hånd". Forskellen i produktivitet var markant: på fabrik A producerede de 150 T-shirts pr. dag mens de på fabrik B producerede 80. Dvs. næsten dobbelt så høj produktivitet på A som på B. Samtidigt var omkostninger på fabrik A 40% mindre end fabrik B på trods af, at lønudgifterne var højere (Burkus 2016).

3. I en stor undersøgelse af *distribueret ledelse*⁸ i Region Midt af Jakobsen, Kjeldsen & Pallesen (2016) ses en positiv sammenhæng mellem øget grad af distribueret ledelse og alle områder af arbejdsmiljøet. "...de afdelinger, hvor medarbejderne deltager mere i at koordinere arbejdsopgaverne og fordele ressourcerne, er således også afdelinger med medarbejdere, som er mere tilbøjelige til at svare, at de er **innovative** ($p < 0,053$), **tilfredse** på jobbet ($p < 0,001$), samt leverer en **større indsats og kvalitet** i deres arbejde ($p < 0,071$), end vi ser på afdelinger med lavere grad af distribueret ledelse" (Ibid., s. 219). "Forskellen på minimum og maksimum oplevet distribueret ledelse på hospitalsafdelingerne svarer til 6,5 færre **sygefraværdsdage** om året pr medarbejder (knap signifikant på $p < 0,1$)" (Ibid., s. 219). Og "Andelen af meget **tilfredse patienter** er signifikant højere på de afsnit, hvor der også er et højere niveau af distribueret ledelse ($p < =,1$)" (Ibid., s. 219 - 220).

Undersøgelserne danner udgangspunkt for nysgerrigheden i projektet *Organisationer Gentænkt*: hvad er konsekvensen af at øge autonomien, friheden og selvorganiseringen og

⁸ Distribueret ledelse kan defineres som "(det) fænomen, at mange aktører i en organisation - inklusiv dem uden formelle ledelsespositioner - påtager sig ledelsesopgaver" (Jakobsen, Kjeldsen & Pallesen 2016 s. 209 - TJEK!)



**Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".
Publiceret på agora.as/blog**

reducere hierarkiet og den eksterne styring? I dette forskningsnotat vil vi fokusere på konsekvensen for arbejdsmiljøet.



**Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".
Publiceret på agora.as/blog**

Del 3: Arbejdsmiljøresultater fra deltagerorganisationerne i Organisationer

Gentænkt

Vi kan se i projektet *Organisationer Gentænkt*, at ingen af de deltagende organisationer ender i den situation, at deres bestræbelse på at øge selvorganiseringen *forværrer* deres arbejdsmiljø. Tværtimod kan vi af historierne høre en generel glæde ved den øgede frihed og det øgede ansvar. Men hvad betyder det mere konkret? Og hvordan kan konsekvensen for arbejdsmiljøet vurderes?

I resten af dette forskningsnotats del 3 vil to organisationers resultater af at øge frihed og selvorganiseringen blive detaljerigt beskrevet: Center for Alkoholbehandling fra Aarhus kommune og Margrethecentret fra OK-Fonden.



Case: Center for Alkoholbehandling⁹

Center for Alkoholbehandling (CfA) er en kommunal behandlingsinstitution i Aarhus efter Sundhedslovens § 141. Formålet for CfA er "At ændre alkoholrelateret problemer". CfA har 50 medarbejdere og gennemfører hvert år 900 behandlingsforløb. Organisationen blev den 1. maj 2018 officielt fusioneret med kommunens behandlingstilbud for personer med stof-problemer. Begge tilbud er nu samlet i Rusmiddelcenter Aarhus. I skrivende stund har de to tidligere centre stadig hver sin adresse i Aarhus. Denne casebeskrivelse fokuserer på den bevægelse CfA har lavet mod øget selvorganisering fra 2015 til maj 2018.

Helene Bygholm Risager havde været leder af Center for Alkoholbehandling siden 1994 og blev med egne ord "lært op" som leder inden for *New Public Management* traditionen, der binder meget af ledernes tid i at lave strategier, følge op på mål, ændre mål, samt sikre at medarbejderne gør det, de er sat til at gøre. Helene kæmpede i mange år med at implementere *New Public Management*, men fandt i tiltagende grad, at denne tilgang gjorde det til en sur pligt at være leder.

"Det er en åndsvag måde at arbejde på. Den gav langsommelige og omstændige beslutningsprocesser. Medarbejderne havde et stort engagement for "deres" del af opgaven, men de havde også en opgiveness og disengagement for hele opgaven, der blev set som ledelsens ansvar. Det skabte en situation, hvor både medarbejdernes og ledernes kompetencer blev brugt alt for snævert. Lederne blev flaskehals

⁹ Casen er skrevet af centerleder ved CfA Helene Bygholm Risager, Andreas Granhof Juhl og Christian Addington

Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

på alt for mange beslutninger og problemløsninger, som medarbejderne sagtens kunne klare selv. Og medarbejderne fik ikke mulighed for at bruge deres kompetencer til at træffe relevante beslutninger og løse problemer. Og denne måde at være organisation på havde en underliggende oplevelse af at medarbejderne ikke altid var "voksne" nok til at tage ansvar for deres opgave. Men vi kunne ikke finde ud af at gøre det på en anden måde."

Det skulle være federe og sjovere at gå på arbejde og derfor begyndte Helene og ledergruppen i 2015 et sparringsforløb med Andreas Granhof Juhl, som ledte op til et punkt et år senere, hvor Helene endelig brød med den tankegang, som hun i mange år havde baseret sit virke som leder på. Der skulle kort sagt være mere glæde, mening, passion og dedikation. For både medarbejdere og ledere.

Helene og lederteamet begyndte herefter at arbejde målrettet for at finde en måde at lede på, der var mindre topstyret end den, der hidtil havde kendetegnet organisationen. De gennemførte hurtigt en række mindre tiltag. De allerførste havde først og fremmest symbolsk karakter som markeringer af, at nye toner var på vej i samarbejdsrelationen mellem ledelse og medarbejdere. To eksempler:

1) Julen 2016 fik medarbejderne et klippekort til en lokal kaffebar. Kaffebaren lå 10 minutters gang fra kontoret. Andre kaffebarer, i tættere afstand valgtes fra. Der havde indtil da været en regel om at medarbejdere ikke måtte forlade arbejdspladsen uden først at få lov af deres leder. I praksis var denne regel nu ophævet, for med kaffekortet fulgte en opfordring til medarbejderne om at invitere deres kollegaer på kaffebar i arbejdstiden uden først at spørge om lov. Signalet var klart: Intensivt professionelt arbejde nyder godt



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

af behovsbestemte pauser. Vi stoler på, at I tager ansvaret for jer selv og jeres tid.

2) Da medarbejderne på et tidspunkt påpegede, at ambitionen om en mindre topstyret organisation skurrede med, at ledelsen havde deres egne parkeringspladser, blev disse gjort til fælles eje som alle i organisationen havde ret til at benytte.

Fra nytårstid 2017 kom der for alvor skub i ændringerne. Et sammenfald af tilfældigheder bevirkede, at ledelsesgruppen i Center for Alkoholbehandling på dette tidspunkt begyndte at skrumpes. Først måtte centerets administrative leder sygemelde sig. Der var gode grunde til i første omgang at betragte hendes fravær som midlertidigt. Derfor ansatte man ikke straks en ny leder.

Den administrative leder havde haft en meget traditionel ledelsesstil. Opgaver landede på hendes bord, hvorefter hun ud fra et ledelsesmæssigt skøn uddelegerede dem til administrative medarbejdere. For administrationsteamet blev det en stor omvæltning nu pludseligt at skulle stå på egne ben. Helene trådte til som teamets officielle leder. Fra starten pointerede Helene imidlertid også, at hun hverken kunne eller ville påtage sig rollen som teamets faglige leder. Hun ville støtte så godt, hun kunne, men teamet var i langt højere grad nødt til selv at stå for at koordinere og disponere deres ressource. Kort sagt, at lede sig selv.

Teamet skulle vænne sig til tingenes tilstand men fandt også, at dette indebar fordele. Hvor det før kunne opleves som lidt tilfældigt, hvem en given opgave havnede hos, styredes opgavefordelingen nu af deres eget gensidige kendskab og løbende forhandlinger. Teamet selv såvel som Helene er tillige af den opfattelse, at øget grad af selvorganisering på bestemte områder har ført til øget kvalitet i opgaveudførelsen. Måden, hvorpå de enkelte opgaver hænger sammen i en større helhed er nu blevet tydeligere. Eksempelvis beretter en af de administrative medarbejdere om, hvordan hun



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

tidligere blot havde lavet ansættelseskontrakter for nye medarbejdere. Med Helene som leder har hun deltaget i en ansættelsesprocedure fra start til slut. Det praktiske arbejde med at udfærdige ansættelseskontrakten er nu blevet meningsfuldt på en ny måde. Nogle måneder senere fik endnu en af centerets afdelingsledere nyt job. Hans opsigelse trådte i kraft d. 1. oktober 2017. Den tilbageværende aktive ledelse på to personer valgte at se deres reduktion til halv størrelse som en mulighed for at fremtvinge et nyt ledelseskoncept. Ledere og medarbejdere blev enige om ikke at genbesætte de to tomme lederstillinger og i stedet bruge en del af de opsparede midler til ansættelse af Christian Addington som deltids intern konsulent i en 6 måneders periode. Ansættelsen havde som mål at undersøge, hvordan øget selvorganisering kunne praktiseres i en offentlig sektor.

Denne ny ramme gav anledning til en række eksperimenter med øget selvorganisering.

- En stor omorganisering af centerets modtagelsesordning blev gennemført som decentrale beslutningsprocesser fremfor som topledelsesbeslutning. Omorganiseringen fik vidtrækkende effekt for funktionsmåden i det samlede hus.
- Mere rutineprægede spørgsmål, såsom forlængelse af sager blev nu håndteret af teamene selv og beslutninger herom blev truffet på lederløse møder.
- Gennem en trinvis proces overtog teamene tillige praktisk ansvar med håndtering af organisatoriske procedurer vedrørende ansættelse af nye medarbejdere og fordelingen af kompetencemidler (efteruddannelse m.m.).
- Endelig blev der udviklet selvorganiserende praksisser omkring temaer som styrket kultur for feedback og konflikthåndtering.

Disse eksempler illustrerer, at meget forskellige områder af hverdagen i CfA er blevet ændret som følge af arbejdet med at øge graden af selvorganisering. De er alle blevet



**Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".
Publiceret på agora.as/blog**

ændret, fordi enten ledere eller medarbejdere så et behov og en mulighed for at indrette organisationen anderledes og bedre.

Effekten af øget selvorganisering for arbejdsmiljøet ved CfA

Fordi ændringen fra 4 til 2 ledere udgør en "større organisationsændring", var det et krav til CfA, at der skulle laves en mini-arbejdspladsvurdering for at vurdere effekten af ændringerne for arbejdsmiljøet ved CfA. Spørgsmålene til mini-APV'en blev udfærdiget sammen i MED-udvalget for at fange de temaer som kunne belyse, hvordan omorganiseringen havde påvirket arbejdsmiljøet. Målet med undersøgelsen var et få et indblik i den generelle tilfredshed med bevægelsen mod selvorganisering på udvalgte områder og dermed sikre, at det ikke kun blev dem, der råbte højest i glæde eller utilfredshed, der blev hørt. De valgte spørgsmål blev:

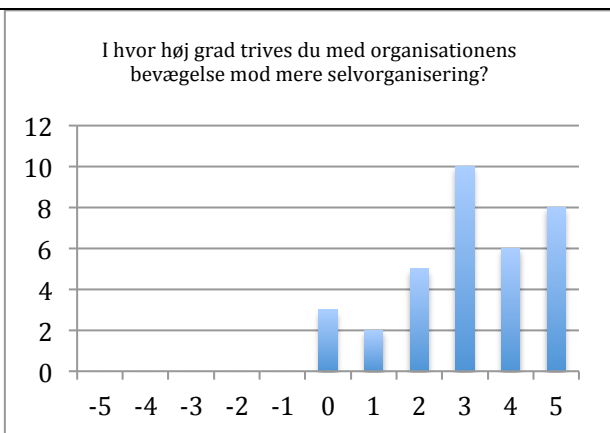
1. I hvor høj grad trives du med organisationens bevægelse mod mere selvorganisering?
2. I hvor høj grad oplever du, at du har fået mere engagement i dit arbejde?
3. I hvor høj grad oplever du, at du har fået mere indflydelse i de beslutninger, der vedrører dit arbejdsområde?
4. I hvor høj grad oplever du, at det er tydelighed på hvilken beslutningskompetence du har?
5. Løses uenigheder på en mere eller mindre konstruktiv måde nu?
6. I hvor høj grad har omorganiseringen bidraget til et højere stressniveau for dig?

Svarene på spørgsmålene fordelte sig som følger:



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

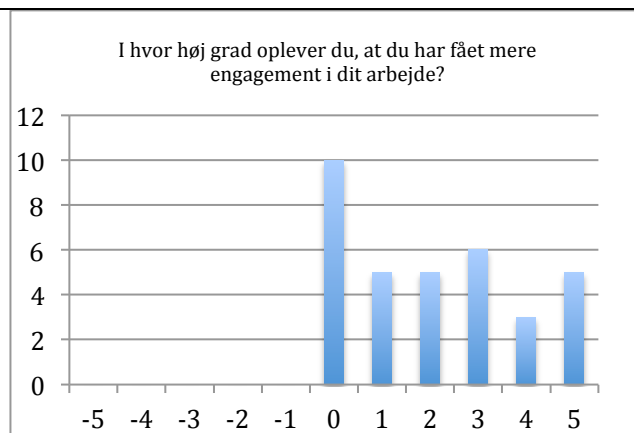
Publiceret på agora.as/blog



Tabel 1

Antal medarbejdere opgivet på y-akse

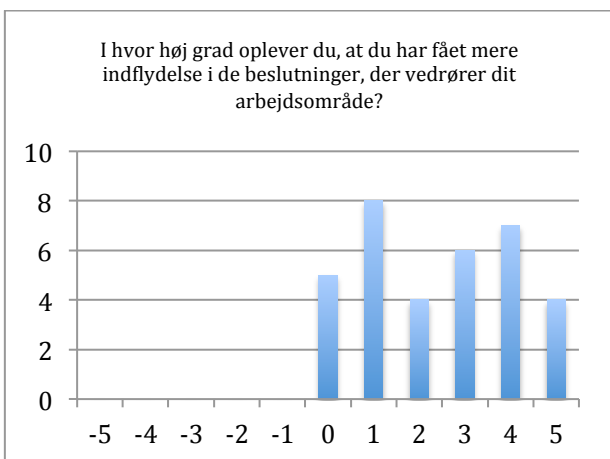
-5 er lav trivsel 5 er høj trivsel



Tabel 2

Antal medarbejdere opgivet på y-akse

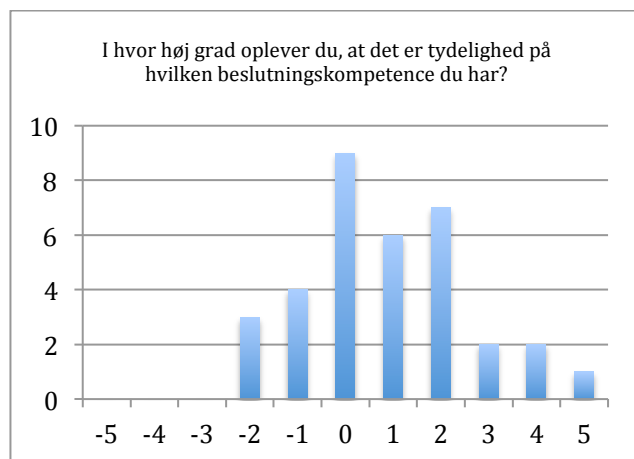
-5 er mindre engagement 5 er mere engagement



Tabel 3

Antal medarbejdere opgivet på y-akse

-5 er mindre oplevet indflydelse 5 er mere oplevet indflydelse



Tabel 4

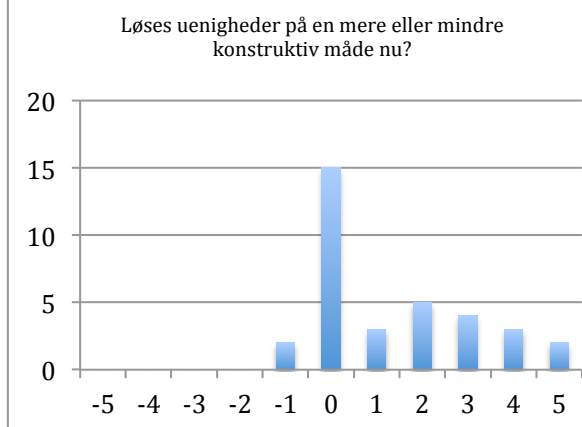
Antal medarbejdere opgivet på y-akse

-5 er utydelighed 5 er høj tydelighed



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

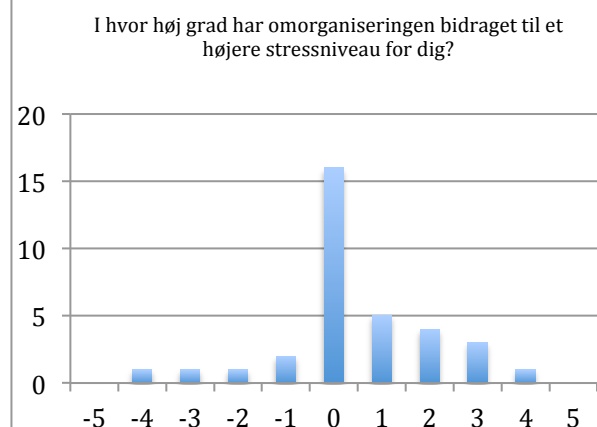
Publiceret på agora.as/blog



Tabel 5

Antal medarbejdere opgivet på y-akse

-5 er mindre engagement 5 er mere engagement



Tabel 6

Antal medarbejdere opgivet på y-akse

-5 er højere stressniveau 5 er lavere stressniveau

På den baggrund konkluderede MED-udvalget, at CfA overordnet set var på rette spor i arbejdet med at øge selvorganiseringen, fordi det samlet set havde en positiv effekt for arbejdsmiljøet. Det blev også konkluderet, at der var behov for at arbejde med 2 fokusområder: Mere tydelighed på beslutningskompetence og nedbringelse af stressniveauet.



Case: Margrethecentrets omstilling mod mere frihed og ansvar¹⁰

Margrethecentret inden OK-Fondens driftsovertagelse

Margrethecentret er et plejehjem for 56 borgere og ca. 60 ansatte. OK-Fonden overtog driften af Margrethecentret fra Lolland Kommune 1. januar 2016. I driftsaftalen indgik nogle driftsmæssige klausuler, som OK-fonden måtte rette ind efter. OK-Fonden skulle fastholde ansættelse af alle de medarbejdere, der ønskede at arbejde videre på Margrethecentret. Fonden skulle tillige modtage mad fra kommunens storkøkken, og var altså ikke fri til selv at producere maden på plejehjemmet. Men OK-Fonden overtog også andre ting. På den ene side var mange medarbejdere urolige ved tanken om – som det kaldtes – at skulle 'virksomhedsoverdrages'. Samtidig udtrykte mange også håb om, at der kunne ske ændringer på helt konkrete områder. Medarbejdernes forhåbninger gjaldt både deres egen og beboernes situation. De ønskede generelt en større fleksibilitet f.eks. i forhold til arbejdstilrettelæggelse samt madleverancen fra kommunens storkøkken. På beboer- og pårørendemødet var stemningen langt mere entydigt kritisk. Der ønskedes særdeles mange ændringer og forbedringer. Som ét konkret eksempel fandt mange pårørende det uforståeligt, at stedets fantastiske have- og gårdarealer slet ikke blev brugt. Hvorfor var der ikke stillet stole og borde derud, så medarbejdere og beboere sammen kunne bruge området? Der udtryktes ønsker om langt flere aktiviteter for beboerne, om bedre madkvalitet samt bekymring for fagligheden på Margrethecentret. I slutningen af november 2015 bragte TV2 optagelser fra Margrethecentret under overskriften: *"92-årige Svend er på plejehjem: Måtte kun tisse fire gange om dagen"*. Udsendelsen samt den efterfølgende

¹⁰ Casen er skrevet i samarbejde med direktør Eva Lunding fra OK-Fonden og centerchef Jeannette Kirkhammer ved Margrethecentret OK-Fonden

Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

mediedækning rettede en skarp kritik mod Lolland Kommune, men også af forholdene på Margretecentret. Svends historie blev bl.a. præsenteret således: *"For Svend Olsen har det værste været at miste sin frihed. Ikke kun fordi, han nu sidder i kørestol, men fordi de ansatte har så travlt, at de indtil for nylig har bestemt, hvornår han måtte gå på toilettet: "Der var sat en stor seddel op henne på køleskabslågen med de tidspunkter, jeg måtte. Dér sagde jeg: Jeg vil være mig selv! Jeg skal ikke være sådan en marionetdukke!"* Tilsvarende var den overordnede konklusion fra det kommunale tilsynsbesøg året før: *Mindre tilfredsstillende forhold, som kendetegner det jævne, men tilstrækkelige tilsynsresultat, hvor der er konstateret en del og/eller væsentlige mangler, som vil kræve en bevidst og målrettet indsats for at kunne afhjælpes.* Margretecentrets daglige leder havde valgt ikke at flytte med over i det nye Center. OK-Fonden bad medarbejdergruppen udpege tre personer til et ansættelsesudvalg, der skulle ansætte den kommende chef for Margretecentret.

En ny måde at være organisation på ved Margretecentret

1. januar 2016 skulle der nye tider til. Og Jeannette Kirkhammer, ny leder ved Margretecentret, satte hurtigt en række forandringer i gang sammen med medarbejderne:

Dag ét gik Jeannette gang i at gøre sig selv og dermed ledelse synlig: *Jeg spurgte hende der introducerede mig, hvor jeg kunne sidde. Hun svarer, at lederne sidder i kælderen. Jeg spurgte lidt til om der var nogen ledige kontorer ovenpå, det vidste hende, der viste mig rundt første gang, ikke rigtigt. Jeg fortalte, at jeg ikke ville sidde i kælderen og være usynlig. Jeg gik selv på jagt efter et lokale, jeg kunne bruge som kontor, og fandt et lokale*



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

som godt nok var lukket af, og hvor glasvæggen ud til gangen var beklædt med mørk film.

Jeg fik fat i pedellen, som straks fortalte mig, at han ikke var ansat som pedel, men som grøn mand til at passe de grønne områder på Margretecentret. Men jeg holdt dog lidt ved og sagde, at vi kunne hjælpes ad med at få filmen af og gjort lokalet brugbart. Det fik vi klaret, og jeg fik kontor lige ved indgangen; dejligt lyst og åbent - så kunne alle se giraffen. Det var så dag ét."

Ændringen blev bemærket. Og fulgt op af mere reelle ændringer i arbejdsmiljøet:

I den første uge brugte Jeannette tid på at interviewe medarbejderne, og de havde mange betragtninger både om situationen og om hinanden. Medarbejderne pegede selv på et problem med de såkaldte *kørelister*, der blev set som en konkret udfordring både for arbejdsplanlægning og opgaveløsning. Jeannette var som ny leder enig i, at kørelisterne hindrede medarbejderne i at agere fornuftigt:

"Jeg var der en morgen til fordelingen af arbejdsopgaver. På sådan et møde lå kørelister klar på bordet med alle medarbejdernes navne på. Hver medarbejder fik en liste, hvor alle opgaver var defineret. Plejen af hver enkelt beboer var nedskrevet, selv det at gå ud med skraldespanden, og det var så efterfulgt af et minuttal. F.eks.: "Pleje, nedre toilette 10 min.", osv. Nogle medarbejder havde tidsmæssigt flere opgaver på listen end de reelt havde arbejdstid. For eksempel kunne en køreliste have opgaver til 7 timer og 21 minutter, selvom medarbejderens arbejdstid var 6 timer, og det skabte bestemt ikke en særlig rar stemning. Efter fordelingsmødet gik alle medarbejdere ud til deres respektive afdelinger. Kl. 12.30 fandt jeg ud af, at alle medarbejder var samlet igen, hvor de sad og spiste mad sammen, inden de skulle hjem. Ydermere så jeg ofte medarbejdere der stod og røg alle



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

mulige steder. Samtidig sad beboerne og kaldte på hjælp. Jeg blev ret bekymret over tilgangen og den lave arbejdsmoral. Når de havde løst præcis den opgave der stod på kørerlisten, så mente de, at de var færdige for den dag. Der var sådan en ligegyldighed fra nogle medarbejdere. Jeg oplevede det som en syg kultur, hvor værdighed var svær at finde".

For Jeannette var det en klar antagelse, at medarbejderne ville vokse af at være med til at træffe beslutninger om eget arbejdsliv. Så da hun havde fået ansat to nye afdelingsledere, traf de sammen beslutningen om at afskaffe de forhadte kørelister.

"I løbet af april gjorde vi op med tidstyranniet. På et medarbejdermøde krøllede jeg kørelisterne sammen. I stedet for at medarbejderne havde hovedet nede i listerne, bad jeg dem kigge op og være nysgerrige på, hvad de så hos beboerne. Jeg forsikrede dem, at jeg vidste, at de kunne, uden at følge en liste. Nogen blev meget påvirket af ikke kunne sætte flueben ved dagens opgaver, andre smilede og sagde 'endelig frihed til at have indflydelse på sit arbejde'. Vi fik udarbejdet nogle tavler, hvor fordeling foregår: Hvor skal medarbejderne være i dag, men ikke hvilke opgaver skal de løse. Det skal den enkelte medarbejder selv tage stilling til - hvad giver bedst mening i dag? Jeg opfordrede medarbejderne til at bruge tiden med beboerne, gå ture med dem, følge beboerne udenfor, osv. Ét resultat blev, at der i starten flere gange dagligt kom nogle og spurgte mig, om de godt måtte gå en tur med fru. Jensen. Jeg var meget forundret. Men omvendt havde styringen været meget stram, og arbejdspladsen havde nærmest fungeret som opbevaringssted for beboerne. Der var ikke rigtig nogle aktiviteter andet end tv'et, der kørte dagen lang."



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

Jeannettes oplevelse var, at kørelisterne havde fået mange af medarbejderne til opføre sig som marionetdukker. De skulle tidligere ikke tænke selv, kunne kun gøre det, der stod på kørelisten. Nu var situationen ændret. Nu bestod arbejdet ikke længere i at haste igennem kørelisterne, men at skabe bedst tænkelig værdi, mens man havde vagt. De fik ansvar for egen opgavevaretagelse. De følte sig ansvarlige, og arbejdede ikke mindre. De kunne selv planlægge deres arbejde og disponere deres tid. De begyndte at stille spørgsmål og være nysgerrige og lyttende. Ikke blot i forhold til beboerne og de pårørende, men også i forhold til hinanden som kollegaer. Men også andre situationer gav anledning til, at medarbejderne i stigende grad undersøgte beboernes behov.

"En eftermiddag var jeg udenfor sammen med nogle beboere. En dagvagt kommer ud til os og siger, at nu skal beboerne ind, inden aftenvagterne kommer. Jeg spurgte hende, hvorfor hun sagde de skulle indenfor? Hvad der var baggrunden for den beslutning? 'Ellers bliver aftenvagterne rigtig sure på os', svarede hun. Sammen med medarbejderen gik jeg ind til aftenvagterne. Jeg spurgte dem, om der var nogle problemer i, at beboerne var udenfor. Der blev udvekslet lidt blikke rundt om bordet. Jeg spurgte, om alle skulle sidde ved bordet, når aftenvagterne kom, om ingen måtte ligge på sofaen eller gå tur. Det var sådan det var, fik jeg som svar. Jeg talte med dem om det gode liv, hvordan det er at have medbestemmelse over eget liv. Hvordan de som medarbejdere godt selv kunne tænke sig at leve livet på plejehjem, eller hvordan de ønskede, deres kære skulle have det. Jeg bad dem om at lave perspektivskifte, at prøve at leve sig ind i beboeren, se verden fra beboerens sted."

Én konkret episode får særlig vigtig betydning for Jeannettes gradvise udvikling af en



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

samarbejdsrelation med medarbejderne.

"Jeg var på arbejde en aften, og overhører fra mit kontor, at en medarbejder siger til en beboer med demens, at "nu skal du altså holde kæft med at spørge efter din mor - du er over 90 år. Din mor er da død, og nu gider jeg ikke høre mere om din mor". Jeg var helt lamslået, men holder lidt på mig selv, og bliver siddende på mit kontor. Beboeren er desperat over ikke at kunne finde sin mor, og bliver ked af det, fordi medarbejderen siger, at hendes mor er død. Medarbejder forlader beboeren, for at sætte sig ved afdelingens tv. Medarbejderen tænder for tv'et, og siger til beboeren, at NU skal der være ro, for hun skal se Vild med Dans. Jeg går ud i spisestuen, hvor de få beboere, der er til stede, sidder og stirrer tomt ud i luften. Medarbejderen kigger op på mig fra tv'et, og tager fingeren op til læberne, for at vise mig, at jeg skulle være stille. Beboeren, som har fået at vide at hendes mor er død, tager jeg med ind på mit kontor. Jeg spørger hende, om hun er ked af det. Hun er helt oppe at køre. Medarbejderen kommer ind på kontoret og siger, at beboeren kan få noget beroligende. Jeg svarer meget præcist, at det skal hun ikke - der skal tales med hende. Jeg taler med beboeren, og spørger ind til hende, og over den næste time falder beboeren naturligt til ro. Jeg går ind og skriver en indkaldelse til pågældende medarbejder om tjenestelig samtale. Hun får den udleveret med det samme. Hun bliver opsagt og fritstillet med øjeblikkelig virkning.

Eksemplerne viser, hvordan frihed, ansvar og selvorganisering er tre sider af samme sag.

Effekten af den ny organisationsform ved Margrethecentret

Da OK-Fonden overtog driften af Margrethecentret var der en fraværsprocent på Margrethecentret på 15,6 og en budgetoverskridelse i millionklassen. Da sygefraværet blev



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

opgjort med udgangen af maj 2016, efter blot et halvt år var det på 0,9%. I forbindelse med et medarbejderseminar i juni spurgte OK-Fondens direktør Eva Lunding Olsen medarbejderne, hvad der var baggrund for så stort et fald i sygefraværet, når det var den samme økonomi, de samme beboere og de samme medarbejdere. Svaret var ikke til at tage fejl af. Medarbejderne følte sig set og hørt. De havde fået indflydelse på eget arbejde, og kunne være med til at påvirke beslutningerne. Det helt ekstraordinære fald i sygefraværsprocenten kom i forbindelse med afskaffelse af kørelisterne. Denne fortolkning blev bekræftet af revisionsfirmaet BDO i forbindelse med det uanmeldt helhedstilsyn i maj 2016 på Margretecetret udtrykt deres tilfredshed med forholdene:

"Det overordnede indtryk af Margretecetret er, at der er tale om et plejecenter med: [Meget tilfredsstillende forhold](#). Margretecetret er ved at implementere OK Fondens nye værdier. Tilsynet vurderer, at medarbejderne er åbne, engagerede og arbejder med i processen. Det er tilsynets vurdering, at ledelsen igennem en åben og tillidsvækkende lederstil har styrket samarbejde og trivsel blandt medarbejderne. Det er tilsynets vurdering, at der på kort tid er skabt overblik og etableret samarbejde med en gruppe af frivillige, ligesom der er ansat en medarbejder til at varetage den koordinerende rolle og igangsætning af aktiviteter. Margretecetret har iværksat en lang række nye aktiviteter, som bidrager til at stimulere beboernes sanser både fysisk, mentalt og socialt i hverdagen.

Der hersker en god atmosfære og tone på plejecenteret, og medarbejderne taler i en respektfuld og anerkendende tone.[...] Medarbejderne kender til retningslinjer for magtanvendelse, og det er samtidig tilsynets vurdering, at ledelsen aktivt støtter medarbejderne i konkrete situationer for at udvikle medarbejdernes faglige kompetencer



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".
Publiceret på agora.as/blog

og forebygge brug af magt.

Det er afslutningsvis tilsynets vurdering, at plejecenteret er i en positiv udviklingsproces både organisatorisk og fagligt, hvor ledelsen målrettet har fokus på kompetenceudvikling samt vidensdeling på plejecenteret, men også på tværs af plejecentrene i OK Fonden."



**Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".
Publiceret på agora.as/blog**

Del 4: Fra ydre til indre motivation: Almenpsykologiske forudsætninger for det gode arbejdsmiljø

Vi lægger ud med en rekapitulering. Dette forskningsnotat styres af dobbeltspørgsmålet, "Kan øget frihed og selvorganisering fremme et bedre arbejdsmiljø? - Hvis ja, hvor, hvordan, hvornår?" Første del af notatet byggede på den præmis, at bevægelsen mod øget frihed og selvorganisering på arbejdspladser kan ses som afspejling af et tilsyneladende samfundsmæssigt epokeskift, som vi står midt i. Vi lagde os i teksten ikke fast på én bestemt betegnelse, men forholdt os navnemæssigt pluralistisk til den samfundsform, der synes under dannelse: "Læringsamfundet, præstationssamfundet, hastighedssamfundet, konkurrencestaten, forandringssamfund, projektsamfund ... ". "Midlertidighed og bevægelse", "kontinuerligt i forandring og udvikling" var dét tværgående, dominerende træk, der gjorde det relevant at se alle de nævnte betegnelser som variationer over ét fælles, globalt udviklingstema. De globale samfundsformer, som epokeskiftet bevægede sig *væk fra*, blev benævnt som henholdsvis industrisamfundet og vidensamfundet. Industrisamfund og vidensamfund blev beskrevet som "holdt sammen af relativt faste, genkendelige strukturer".¹¹

I notatets del 1 reflekterede vi dernæst over bekymringer, der fra intellektuelt og socialfagligt hold luftes vedrørende menneskelige belastningsfaktorer, der ses at knytte sig til det igangværende epokeskift - og derfor også til den bevægelse mod øget frihed og selvorganisering, som udgør forskningsnotatets afsæt. Er arbejdspladser kendetegnet ved øget frihed og selvorganisering sunde steder for mennesker at opholde sig? - Har den menneskeart, som gradvis udvikledes på den afrikanske savanne for flere millioner år siden,

¹¹ Betoningen af, at industri- og vidensamfundets strukturer 'kun' var *relativt* faste og genkendelige, må ikke glemmes. Samfundsborgere placeret i epokeskiftet fra præmoderne til industrisamfund har oplevet turbulens og rådvildhed, der i princippet svarede til den, vi i dag oplever.



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

behov for at have sit liv rammesat af den slags "relativt faste, genkendelige strukturer", som industrisamfund og vidensamfund tilbød?

Det bekymrings-ord, som i vores tekst optrådte med størst tyngde var 'grænseløshed'.

Grænser, hvad enten de hentes indefra eller er udefra påførte, reducerer personers valgmuligheder og tjener dermed til mindskelse af den eksistentielle *angst*, der ifølge

Kierkegaard (1962 s. 152) kan forstås som "frihedens svimlen". På alment

samfundsmæssigt plan ses grænseløshed af nogle som det der skubber et stigende antal

samfundsborgere ud i "skam, depressioner og stress" i og med, at de oplever sig

utilstrækkelige og ude af stand til "at magte åbenhedens udfordring". I notatdel 1 spurgte

vi, om en tilsvarende logik sætter sig igennem på arbejdspladsen: Magter den

medarbejder, der frisættes fra hierarkiets grænsesættende påvirkning, at overtage den

disciplinerede, konstruktivt-produktive ledelse af sig selv gennem selvpålagte grænser?¹²

De følgende to notatdele gav empirifunderede svar på de spørgsmål, vi stillede i notatdel

1. Ifølge anden notatdel synes troværdig forskning at godtgøre, at lempelse af hierarki, og

dermed øgning af medarbejderes frihed og selvorganisering, fint kan sameksistere med

såvel produktivitet som menneskelig, social trivsel. I tredje notatdel viste to

caseberetninger fra AGORAs projekt *Organisationer Gentænkt* (OG) tilsvarende, og med

stor detaljerighed, hvordan hierarki-lempelser konkret kan gennemføres med generel

højnelse af arbejdsplads-kvalitet til følge, både hvad angår arbejdsudførelse og det sociale

arbejds miljø.

¹² Tal fra folkeundersøgelsen *Sundhedsprofilen 2017* får arbejdsmiljøforsker Tage Søndergaard Kristensen til at konkludere, at den danske befolknings konstaterede *øgede* stressniveau i de senere år primært knytter an til livsstilsproblematikker blandt (især) unge, og at det "ikke (er) arbejdets skyld, at danskernes stress stiger".

<https://www.djoefbladet.dk/artikler/2018/5/det-er-ikke-arbejdets-skyld-at-danskernes-stress-stiger.aspx>



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt". Publiceret på agora.as/blog

I denne fjerde notatdel vil vi forholde os til de stillede spørgsmål ud fra almenpsykologiske, men også empirisk funderede betragtninger vedrørende menneskelig motivation¹³.

Inspirationen henter vi fra to psykologers, Edward L. Deci og Richard M. Ryans, omfattende forskning omkring autonomi (til forskel fra fremmedbestemthed) som en delforudsætning for det gode menneskeliv – generelt og i arbejdssammenhænge. Den argumentation, vi lægger frem, er overordnet set styret af vores ønske om at imødegå bekymringerne, der optog os i notatdel 1. Vores argumentation forløber i en stribe afgrænsede trin. I første trin præsenterer vi læseren for Ryan & Decis klassiske og forskningsmæssigt velfunderede teori om menneskelig motivation. Dernæst skal vi udrede det tematiske slægtskab, der består mellem denne teori og den amerikanske ledelsesforsker Harold Leavitts ligeledes klassiske model til beskrivelse og analyse af organisatorisk liv. Andet trins overvejelser resulterer i en syntesemodel, som vi derefter, i argumentationsforløbet tredje trin, bruger som afsæt for et arbejdspladsrelateret historisk rids af den samfundsmæssige progression fra præindustrielt samfund, gennem industri- og vidensamfund og frem til det epokeskift, vi i dag befinder os i. Dermed er banen omsider kridtet op til, at vi i fjerde argumentationstrin bruger den opsamlede viden som baggrund for en besvarelse af dobbeltspørgsmålet, der har været styrende for det samlede forskningsnotat.

Introduktion til Ryan & Decis arbejde

Autonomibegrebet udgør både en væsentlig del af den litteratur og den motivation, der førte os ind i selvorganiseringsfeltet. Men først i forbindelse med udarbejdelsen af dette forskningsnotat blev vi for alvor opmærksom på de bidrag, Ryan & Decis

¹³ Denne del 4 kan læses som et forskningsnotat i sig selv. Men fordi det på et psykologisk og organisatorisk plan svarer på bekymringer der blev præsenteret i del 1, og fordi det kan forklare de resultater, vi beskrev i del 2 og 3, har vi valgt at skrive det som ét samlet forskningsnotat.



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".
Publiceret på agora.as/blog

motivationsforståelse kan levere til en teoretisk reflekteret, og også bredt handlingsvejledende rammeforståelse for organisatorisk gentænkning mod øget selvorganisering, frihed og ansvar. Det er denne nyfundne fascination, vi nu skal redegøre for.

Ryan & Deci meget traditions- og eksperimentforankrede forskningsarbejde startede i 1970'erne og udmøntedes i 1985 i bogen *Self Determination Theory* (SDT). Ifølge dem selv (2008 s. 162) blev teorien og tænkningen bag først for alvor et forskningsmæssigt tilløbsstykke sent i 1990erne.

Et særkende, der har haft betydning for vores optagethed af SDT, er, at teorien grundlæggende har normativ snarere end deskriptiv karakter. SDT vil give et bud på, hvad der skal til, for at vi mennesker, hver især, kan optimere vores livsudfoldelse mest muligt. Og modsvarende, hvad der - malet med den meget brede pensel - kan hæmme eller forhindre menneskelig livs-optimering. Teorien er udviklet med afsæt i bredspektret læsning af klassisk udviklings- og personlighedspsykologi. Efterfølgende har Ryan & Deci suppleret med et omfattende forskningsprogram bestående af egne og forskerkollegers eksperimentelle undersøgelser¹⁴. Teoriens ærinde er imidlertid ikke at fortælle os, og teoretisk forklare, hvordan virkeligheden altid og nødvendigvis er. I stedet forsynes vi med tankereds kabler til muligvis at forstå, hvad der i givne sammenhænge gør menneskelig virkelighed *sub-optimal*, dvs. ude af trit med vores bedste værdibaserede forhåbninger. SDTs normative orientering tjener endvidere til at forlene den med en pragmatisk formålsrettethed. Ud over at bidrage med formel viden om *styringen af menneskelig*

¹⁴ Se oversigt i Ryan & Deci 2000, 2004; Deci & Ryan 2008, 2013.



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

*adfærd*¹⁵, håbes forskningsprogrammet endvidere at kunne give ideer til, hvordan sociale arenaer som f.eks. organisationer bedst designes, så de fremmer menneskers udvikling, professionelle handlinger og trivsel (ibid.). Denne forhåbning modsvarer intentionerne bag Organisationer Gentænkt.

Et sidste forhold skal nævnes, som i høj grad har haft betydning for vores 'opdagelse' af SDTs relevans for projektet *Organisationer Gentænkt*: Vi er generelt forbeholdne over for brugen af individualpsykologisk rammeteori til styring af organisatoriske, arbejdspladsrelaterede anliggender. En helhed, eksempelvis en organisation, er som bekendt andet og mere end summen af sine enkeltdele, eksempelvis dens mennesker taget én ad gangen. De forbehold blev mindre væsentlige, da vi bemærkede, at de to mål for livskvalitet, der hyppigst optræder Ryan & Decis egne eksperimentelle undersøgelser, er de selvsamme som dem, der bruges til registrering af organisatorisk succes: dels registrerbar produktivitet: "Udretter jeg noget - af kvalitet?"; dels oplevet trivsel: "Hvordan har jeg det - godt/skidt?" Som vi nu vil gå i gang med at vise, stemmer disse livskvalitetsmål godt overens med den *relationelle grundforståelse af personer og personlig motivation*, som præger SDT. Denne relationelle grundforståelse har bidraget til fjernelse af vores forbehold over for brugen af SDT som én blandt flere teoretiske inspirationskilder for organisatorisk gentækningsarbejde.

Menneskelig motivation er ifølge Self Determination Theory relationelt funderet

Det er SDTs grundlæggende påstand, at mennesket som natur-/kulturvæsen er udstyret med tre grundlæggende behov:

- Behov for kompetent praksis: at udrette noget og være god til det

¹⁵ Oversat fra *causes of human behavior* (Ryan & Deci 2000 s. 68)



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt". Publiceret på agora.as/blog

- Behov for autonomi: at kunne bestemme selv, *self determination*
- Behov for forbundethed: at høre til i en social sammenhæng

Vi skal i dette notats sammenhæng ikke beskæftige os med, om teorien nu også er den bedste på markedet? - om der ikke kan rejses kritik mod teorien? - om andre ikke, og med rette, kan være uenige i synspunktet? Som ovenfor anført prætenderer SDT netop ikke at levere en beskrivelse af faktisk, observerbar virkelighed ('fænotype', dvs. det, der kan iagttages), men tilbyder snarere en værdiforankret fortolkningsramme i forhold til observeret virkelighed ('genotype', dvs. en valgt, værdiforankret metateori, der beskriver potentialer, som måske, måske ikke udfoldes).¹⁶

Som en særlig kvalitet ved SDT vil vi yderligere fremhæve måden, hvorpå teorien mikser et individforankret med et relationsforankret syn på mennesket. SDTs teoretiske fokus er helt klart (med Kierkegaards udtryk) på hin enkelte: mennesket som natur-/kulturvæsen. Ifølge Ryan & Deci selv tager deres forskning afsæt i den enkle konstatering, at "mennesker undertiden kan være proaktive og engagerede, undertiden snarere er passive og oplever sig fremmedgjorte" (Ryan & Deci 2000 s. 68). Denne enkle - og individfokuserede - konstatering følges imidlertid straks op af en værdibaseret påstand, der siger, at enkeltindviders *sociale kontekst* spiller en væsentlig rolle for, om den ene snarere den anden værensform realiseres. Målet for deres forskning bliver følgelig at finde frem til de

¹⁶ På sin hjemmeside (<http://ibravn.blogspot.com/2012/09/selvbestemmelsesteori.html>) nævner Ib Ravn, at han på en konference i Mexico "hørte Richard Ryan (...) henkastet bemærke (...), at der ikke er noget magisk ved tallet tre behov; forskningen kan godt senere udpege et eller flere mere". Uagtet, at der fra konstruktivistisk hold kan manes til uærbødighed over for 3-tallet, bør omfanget af og tyngden i forskningsprogrammet, der har påvist SDTs også tværkulturelle relevans mane til respekt! "(R)esearch in a variety of countries, including some cultures with collectivist, traditional values and others with individualist, equalitarian values, have confirmed that satisfaction og the needs for competence, autonomy, and relatedness do indeed predict psychological well-being in all cultures." (Deci & Ryan 2008: 183)



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

særlige *kontekstuelle betingelser*, der fremmer versus hæmmer realiseringen af positive menneskelige potentialer (ibid.).

På den måde gøres udviklingen af det gode menneskeliv relationelt funderet. SDTs relationelle fundering belyses i nedenstående punktkatalog, hvor de tre grundbehov beskrives med reference, dels til arbejdspladsens *særlige* muligheder for tilfredsstillelse af medarbejderbehov, dels til almindligt kendte arbejdspsykologiske problematikker:

- Behovet for kompetent praksis indebærer, at en persons relation til *opgaver, der bør løses*, bliver en del-forudsætning for det gode menneskeliv. I en arbejdspladskontekst lyder medarbejderens behovsrelaterede spørgsmål sådan: "Magter jeg at levere, hvad der produktionsmæssigt er brug for?". Denne konklusion flugter med andre psykologiske teorier. I arbejdspsykologisk faglitteratur betegner *flow* en tilstand, hvor relationel kobling mellem opgaveløsende person og opgavefelt er optimal (Csikszentmihalyi 2005). Omvendt er (invaliderende) stress navnet på en tilstand, hvor denne relationelle kobling er massivt dysfunktionel (Lazarus 2006).
- Behovet for autonomi gør enkeltmenneskets relation *til sig selv* til del-forudsætning for det gode menneskeliv: "Hvem er jeg? - Hvad vil jeg?" Arbejdspladskontekstens behovsrelaterede spørgsmål lyder: "Hvordan kan mit arbejde hjælpe mig til at blive den, jeg helst vil være?". Også denne konklusion "bekræftes" af andre teorier. I Helle Heins bog om *Primadonnaledelse* (2013) repræsenterer 'primadonnaen' en medarbejdertype, der aktivt drives af sit autonomibehov. 'Lønarbejderen' er omvendt en medarbejder, der ikke ser arbejdspladsen som et sted, hvor hendes autonomibehov skal tilfredsstilles. Kegan & Laheys bog om såkaldte *Deliberately Developmental Organizations* (2016)



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

beskriver arbejdspladser, hvor medarbejderes autonomibehov bevidst, dvs. ud fra en eksplicit ledelsesstrategi, dyrkes som central motor for organisatorisk udvikling.

- Behovet for forbundethed gør *signifikante andre* til del-forudsætning for det gode menneskeliv. I evolutionært perspektiv udgør familien eller stammen de sociale arenaer, hvor forbundetheden til signifikante andre kan realiseres. I arbejdspladskonteksten kan det blive et vitalt spørgsmål, om, eller i hvilken udstrækning man som medarbejder oplever at have adgang til kollegers og lederes opbakning, uanset hvad: "Støtter de mig og værdsætter de mig som den, jeg er? - eller er det udelukkende fagteknikeren eller snakke-efter-munden-medarbejderen, de sætter pris på?" Det arbejdspladsrelaterede spørgsmål knyttet til forbundethedsbehovet modsvarer de bekymringer, der i første notatdel luftedes i forhold til begrebet intimteknologi: "*Tilsyneladende* er jeg som personlig person stærkt værdsat af min ledelse - knytter værdsættelsen sig *i virkeligheden* blot til mig i min egenskab af profitmaksimeringsredskab." Væsentligheden af at erstatte en *fejlfinder-kultur*, hvor kun professionel perfektion bliver altings målestok, med *en mere rummelig samværskultur* betones ofte i de organisationer der deltog i projektet *Organisationer Gentænkt* - og kan i et SDT-perspektiv forstås som udtryk for en bestræbelse rettet mod opprioritering af arbejdspladsens forbundethedskvaliteter: "Som de mennesker, vi er, gør vi alle sammen, på de givne præmisser, vores bedste. Men perfektion kan ikke garanteres."

Opsamling

Vi har præsenteret Ryan & Decis motivationsteori i sin almene form og tillige, med afsæt i deres motivationsbegrebs *relationelle fundering*, skabt en første begrebsmæssig kobling mellem individets øgede autonomi og indretningen af den arbejdsplads, bevæger sig i. Vi



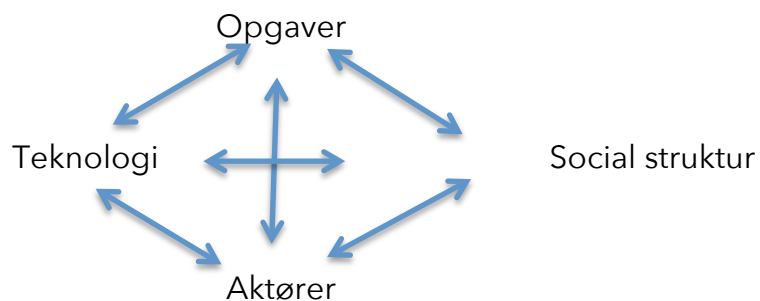
Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

skal nu, i vores argumentationsforløbs andet trin, gøre denne kobling tykkere. Det vil ske gennem en påpegnig af tætte sammenhænge mellem SDT og Harold Leavitts klassiske rammemodel til beskrivelse og analyse af organisatorisk liv og forandring. Sammenføjning af SDT med Leavitts såkaldte *Diamant-model* skal efterfølgende hjælpe os til en klarere forståelse af organisatoriske udviklingstendenser i den historiske bevægelse fra industrisamfund via vidensamfund til det epokeskift, vi i dag befinder os i. Og hvordan øget autonomi er ét muligt svar på, hvordan organisationer indrette sig.

Tematisk slægtskab mellem SDT og Harold Leavitt såkaldte Diamantmodel

Leavitts model kaldes 'Diamant-model' i kraft af sin visuelle standardform:



Figur 1: Harold Leavitts Diamant-model

Kort fortalt udtrykker modellen, 1) at organisationens opgaver (produktion), dens teknologi, dens sociale struktur og dens aktører (mennesker) har status som fire centrale opmærksomhedspunkter i forbindelse med vellykket styring af organisationens omskiftelige liv; samt at 2) vellykket styring tillige forudsætter praktisk anerkendelse af de gensidige afhængighedsrelationer, der består mellem disse fire variable.



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt". Publiceret på agora.as/blog

Som det gælder for SDT, er også Leavitt-modellen en klassiker. Ifølge Nielsen & Ry (2009 s. 41) så modellen første gang dagens lys i 1964. Efterfølgende har (ifølge samme kilde) "(t)usindvis af danske studerende (...) og deltagere på alle mulige lederkurser (...) gennem de sidste 30 år stiftet bekendtskab med denne model". Vi vil nu beskrive de træk ved henholdsvis SDT og diamantmodellen, der får os til at opfatte dem som ikke blot tematisk beslægtede, men tillige værd at slå sammen i en syntesemodel for hvordan øget autonomi styrker både den samlede organisation og den enkelte person. Det tematiske slægtskab refererer dels til arten af faglige omstændigheder, der dannede baggrund for de to modelleres tilblivelse, dels til indholdskomponenterne, modellerne sætter fokus på.

Baggrund for modellernes tilblivelse

Leavitts begrundelse for i sin tid at udvikle sin model havde sammenhæng med hans forskningsmæssige interesse i organisatorisk forandring og lederes mulighed for at styre forandringsforløb. Ifølge Nielsen & Ry (2009 s. 42f) snakkede man "i 1950'erne og 1960'erne (...) isoleret om strukturændringer, teknologiændringer og 'menneskeændringer'", og hver af disse ændringsformer bestyredes af et særskilt specialist-korps: Strukturændringer tog topchefer hjulpet af økonomi- og managementorienterede konsulenthuse sig af. Teknologiændringer var ingeniørernes felt. 'Menneskeændringer' blev hjulpet på vej af den 'bløde' type organisationskonsulenter, der kendes under betegnelsen *Organization Development*¹⁷. På denne baggrund "argumenterede (Leavitt) for, at man var nødt til at se de forskellige ændringsstrategier / variable i et dynamisk og systemorienteret perspektiv. Vi kan (...) ikke

¹⁷ Beskrivelsen af den historiske baggrund for Harold Leavitts udviklingsarbejde er, for især to af forfattertrioens tre medlemmer, interessant derved, at den præcis matcher baggrunden for konsulentteoretisk udviklingsarbejde, de selv, hver for sig og et halvt århundrede senere, har været engageret i; se Dahl & Juhl 2009; Molly-Søholm & Willert 2010.



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".
Publiceret på agora.as/blog

bare lave strukturændringer; vi er også nødt til at se på, hvilke konsekvenser det har for opgaverne, eventuelt nye krav til aktørerne, og om det kræver en anderledes teknologi" (Nielsen & Ry, *ibid.*). Eller sagt med de ambitioner, vi skriver om i dette forskningsnotat: når organisationer ændrer den sociale struktur i retning af øget autonomi, så må man samtidigt ikke på, hvordan det påvirker aktører (personerne), opgaverne (øges eller reduceres kvaliteten?) og teknologien.

Baggrunden for udvikling af SDT har lighedspunkter med ovenstående. Akademisk motivationsforskning var frem mod 1970'erne kendetegnet ved en segmentering svarende til den ovenfor beskrevne inden for det organisationsteoretiske felt. Enkeltstående universitetsforankrede forskningstraditioner og -miljøer arbejdede hver især på at indkredse og udvikle specialiseret kendskab til netop deres særlige bud på de motiverende kræfter bag menneskelig adfærd¹⁸. De enkelte, adskilte forskningstraditioner og -miljøer opfattede hver især motivation som "a unitary concept, focusing on the overall amount of motivation that people have for particular behaviors or activities" (Deci & Ryan 2008 s. 182). Modsætningsvis var det Ryan & Decis ambition at udvikle en motivationsforståelse funderet i den samtidige og sammenkoblede tilstedeværelse af et mindre antal kvalitativt forskellige motivations-typer.

Ovenstående beskrivelser lægger op til, at begge modeller, overordnet betragtet, kan forstås som (med et hjemmelavet udtryk) *flerdimensionale balancemodeller*. De dimensioner (virkelighedsaspekter), som modellerne på hver sit respektive felt (organisation, motivation) oplister, er ikke blot betydningsfulde i egen ret. Optimal

¹⁸ Et overblik over det således fragmenterede motivationsfelt kan ses hos Katzenelson (2004).



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt". Publiceret på agora.as/blog

funktionalitet forudsætter, at dimensionerne samvirker på en gensidigt afbalanceret måde. De kan tillige komme i vejen for hinanden: De udgør hinandens grænsebetingelser.

På organisationsfeltet (Diamant-model) kan balanceperspektivet illustreres som følger:

- Opgaveløsning i form af markedstilpasset produktion er alfa og omega for virksomhedens overlevelse. Men den ledelse, der højt og flot dekretterer omstilling af igangværende produktion uden tanke på omstillingens teknologiske, aktørrelaterede og socio-strukturelle implikationer, risikerer at gøre regning uden vært.
- Indarbejdelse af 'den nyeste teknologi på området' kan føre til effektivisering af produktionen - men samtidig være stressfremkaldende hos de teknologibetjenende aktører og ude af trit med eksisterende social struktur¹⁹.
- Omlægninger af arbejdspladsens eksisterende sociale struktur begrundes oftest med henvisning til effektiviseringsbehov (opgaveløsning). Omkostninger (økonomiske og/eller motivationelle) grundet opløsning af eksisterende forbundethedsmønstre blandt de involverede aktører negligeres typisk. Netop denne pointe er central for dette forskningsnotats ønske om at se på konsekvensen af øget autonomi for personerne i organisationen.
- "Mennesker, dvs. medarbejder-aktører, er vores vigtigste ressource", er et hyppigt hørt slagord blandt moderne ledere. Når den økonomiske krise truer, vil medarbejder-aktører imidlertid ofte figurere som den *belastning*, det er 'lettest', dvs. mest rentabelt, at skille sig af med i en fart²⁰.

¹⁹ "Det socio-tekniske (felt) negligeres ofte i moderne og relationelle ledelsesforståelser, men da de tekniske systemer har stor styringsmæssig effekt, er det nødvendigt at tænke deres betydning ind i ledelsesfilosofierne." (Keller & Willert 2014: 70)

²⁰ Jf. de intimteknologi-relaterede bekymringer, der luftedes i notatdel 1. Se også David M. Noers bog *Healing the Wounds* (1993).



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

På motivationsfeltet (SDT) kan balanceperspektivet illustreres som følger:

- Den medarbejder, der giver *kompetencebehovet* fuld skrue risikerer 1) at miste kontakten til egne autonome værdier, sit indre moralske kompas, forråde sig selv og det, hun 'egentlig' ville med sig selv; morakker, arbejdsnarkoman; 2) at blive set som perfektionisten, den ensomme ulv, der dropper forbundetheden til nybegynderne eller dummernikkerne, fordi de ikke performer på rette niveau; hvorfor nybegynderne og dummernikkerne også helst undgår hende, "Hun kører bare sit eget ræs, hende om det!"
- Den medarbejder, der giver *autonomibehovet* fuld skrue risikerer 1) at sætte egne oplevede behov over arbejdspladsens behov og nødvendigheder; undgå konfrontationen med opgaver eller situationer, der umiddelbart opleves jeg-fremmede - men som muligvis kunne udvide hendes opfattelse af, hvem hun er, og hvad hun vil; narcissist; 2) at blive stærkt selektiv i sine valg af arbejdsmakkere - og af andre at blive oplevet som 'fin på den' eller klikemager, der bare vil ha' det på sin måde.
- Den medarbejder, der giver *behovet for forbundethed* fuld skrue risikerer 1) at blive optaget af 'man' og 'plejer' i en grad, så arbejdspladsen går glip af det særlige innovative potentiale, som lige netop hun er i besiddelse af - og så hun selv går glip af personlige-faglige udfordringer med mulighed for at skubbe hende ud af komfortzonen; holdspiller på godt og ondt; 2) at blive handlingslammet, når der går konflikt i kurssætningen (og det gør der jo): "Hvem skal jeg nu holde med?" - og at andre oplever hende som kedelig eller usikker



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".
Publiceret på agora.as/blog

Opsamling: Diamant-model og SDT som flerdimensionale balancemodeller - set i OG-kontekst

Overskriften, som dette forskningsnotat tager afsæt i, spørger, hvorvidt 1) øget frihed og 2) øget selvorganisering kan sameksistere med, eller endog fremme 'godt arbejdsmiljø'. I det model-sprog, vi er i gang med at udvikle, knytter 'øget frihed' an til arbejdsplads-aktørers mulighed for tilfredsstillelse af deres *behov for personbestemt autonom selvudfoldelse*. 'Øget selvorganisering' knytter tilsvarende an til dobbeltbegrebet '*social struktur*'/'*social forbundethed*'. Begrebet 'arbejdsmiljø' har ligeledes konnotationer til '*social struktur*'/'*forbundethed*'. De tre model-termer, overskriften undlader at referere til, er således '*opgaveløsning*', '*(behov for) kompetent praksis*' og '*teknologi*'.

Vores pointering af Diamant-model og SDT som *flerdimensionale balancemodeller* skal tjene som en påmindelse om, at bestræbelserne rettet mod at skabe 'øget frihed og selvorganisering' på arbejdspladsen foregår inden for en rammesætning, der har kompetent opgaveløsning og teknologisatte betingelser som *medspillere*. I forhold til notatets to tidligere dele har påmindelsen været overflødig. De forskningsresultater, der fremlagdes i notatdel 2, såvel som caseberetningerne i notatdel 3 beskrev arbejdsmiljøgevinster inden for en ramme, hvor opgaveløsning (produktivitet) var medtænkt. I vores arbejde med Organisationer Gentænkt har påmindelsens relevans fundet udtryk i den skelnen mellem henholdsvis 'frihed fra ...' - 'frihed til ...', som hurtigt tiltrak sig vores opmærksomhed.

Frihed fra ... blev vores betegnelse for et *mindset*, der typisk har spillet en vigtig rolle som motiverende faktor bag initiativer med at øge selvorganisering. Initiativtagerne har på egen krop mærket, hvordan uhensigtsmæssigt udformet hierarkisk social struktur stillede



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

sig hindrende i vejen for eller besværliggjorde udøvelse af kompetent praksis og autonom væren. Initiativtagere i en medarbejderposition kunne opleve sig hæmmet af kommandoveje og lederpersoners dispositioner: "Det må kunne gøres bedre! - Jeg vil satse på, sammen med ligesindede, at udvikle *min egen/vores* arbejdsplads, hvor frie, kompetente mænd og kvinder kan samvirke uden at hæmmes i udfoldelsen af deres fulde professionelle potentiale!". Initiativtagere i en lederposition kunne opleve sig tvunget til at bruge tid og energi på kontrol- og styringstiltag, som virkede produktivets- og trivselshæmmende snarere end -fremmende. Den organisatoriske gentænkning igangsattes først og fremmest ud fra - aldeles legitime - ønsker om at *slippe for*, dvs. opnå *frihed fra*, den slags kontraproduktive tiltag; så tids- og energiforbruget kunne koncentreres om produktiv, professionel opgaveløsning.

Der er som sådan intet forkert ved Frihed fra-motivationen. Frihed fra-motivationen giver initiativtagere et stærkt behovsdrevet afsæt. For Frihed fra-motiverede initiativtagere får gentækningsarbejdet ikke karakter af en teoretisk øvelse: "Hvordan skal 'man' udvikle den frisatte, selvorganiserende arbejdsplads?" - men sættes i gang som båret af en personlig drøm. Vores erfaring fortæller os, at en Frihed fra-motivation, der får lov at køre friløb, også er sårbar. Dens sårbarhed viser sig dér, hvor den ikke suppleres med (hvad vi beskriver som) *Frihed til*-tænkning: "Hvad skal friheden bruges til?". Af de to beskrevne cases i del 3 er Margrethecentret det klareste eksempel på den kvalitetsforbedrende effekt af at styrke "frihed til": når kørelisterne skrottes, er det medarbejderne selv der sammen med de ældre afklarer, hvad der er brug for.

Det er her vigtigt at huske, at de hierarkier der ønskes gentænkt, er blevet til gennem en lang historisk dannelsesproces. Tiltag eller praksisformer, der i dag forekommer



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

overflødige, eller ligefrem kontraproduktive, indgår som komponenter i socio-strukturelt funderede samspilmønstre, der har hjulpet organisatoriske aktører til orientering og manøvrering i det organisatoriske landskab. Bortfald af sådanne tiltag og praksisformer kan - uanset, hvor meningsfulde de i øjeblikket kan opleves - skabe *strukturelle tomrum*: mønstret er fortsat indbygget i aktørernes handleberedskab, men nu *mangler der noget*. Mangelen kan skabe des-orientering. Tomrummene skal fyldes ud på måder, der matcher den gentænkte organisations opgaveløsningsbehov. Frihed til ... er vores betegnelse for denne anden fase af gentækningsarbejdet.

Det følgende ledercitat, der blev opsnappet på et af de tilbagevendende møder i projektet Organisationer Gentænkt, belyser på sin egen måde, hvordan det glædes- og energifyldte udviklingsarbejde, som Frihed fra-styrede initiativer sætter i gang, kræver opfølgning, hvor organisationen gennem *trial and error* gradvis finder frem til, hvordan de skabte sociostrukturelle tomrum kan fyldes af nye tiltag og praksisformer, der matcher organisationens opgaveløsningsbehov på eksisterende teknologiske præmisser og samtidig bidrager til bred behovstilfredsstillelse blandt arbejdspladsens aktører.

- o "Jeg synes, der er meget bragesnak og skønmaleri omkring hele selvledelses- og selvorganiseringstemaet. Vi skal virkelig holde fast i, at vi ikke gør det hér for at få et lettere arbejdsliv. Selvorganisering er den sikre vej til at gøre arbejdslivet mere bøvlet. Det gælder i hvert fald i starten - og vi har jo ikke været i gang så længe, så startfasen er stadig dér, hvor vi er. Til gengæld virker det også til, at medmindre vi virkelig kvajer os, så bliver bøvlet noget af det, der får os til at blive ved. På en bagvendt måde hjælper bøvlet os til at synes, det er sjovt at gå på arbejde. Forudsat, selvfølgelig, at vi ikke kvajer os vildt meget."



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

Tematisk slægtskab mellem modellerne i henseende til indholdskomponenter

Yderligere bekræftelse af det tematiske slægtskab mellem de to modeller får vi ved at kigge på indholdet i de komponenter, der indgår i henholdsvis SDT og Diamantmodel.

Hver for sig kan modellerne forstås som en slags Maggiterning-udsagn om, hvad der nødvendigvis må tages hånd om og gives opmærksomhed, dersom henholdsvis organisationer, dvs. arbejdspladser, og mennesker, eksempelvis medarbejdere, skal trives og udfolde sig optimalt produktivt. Hvis vi for et øjeblik sætter teknologien uden for vores parentes, viser der sig et frapperende sammenfald på tværs af de to modeller.

- Diamantmodellens *opgave-komponent* refererer til de særlige muligheder for opfyldelse af *behovet for kompetent praksis*, som arbejdspladsen stiller til rådighed for sine mennesker (aktører)
- Diamantmodellens *aktør-komponent* refererer til de mennesker, der ifølge SDT-tankegang hver især vil være udstyret med et personbestemt behov for *autonom selvudfoldelse* - om det så kan komme til at ske på arbejdspladsen eller ej.
- Diamantmodellens komponent *social struktur* refererer til de arbejdsplads-aspekter, der måske - måske ikke vil give arbejdspladsens mennesker mulighed for tilfredsstillelse af deres behov for *forbundethed*

I nedenstående tre afsnit vil vi med konkrete eksempler fra faglitteraturen vise, hvordan de *ovenfor parrede indholdskomponenter* fra henholdsvis Diamant-model og SDT-model fletter sig sammen og supplerer hinanden i beskrivelser af standardbetonede organisatoriske og arbejdspladsrelaterede problemstillinger. Efter de tre eksempelspækkede afsnit vil vi, til yderligere belysning af temafællesskabet mellem de to



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

modeller, kaste os ud i fremstillingen af den tidligere annoncerede arbejdspladsrelaterede tidsrejse fra industrisamfund via vidensamfund til aktuelt epokeskift.

Kobling mellem opgaveløsning ⇔ behov for kompetent praksis

Eksempel 1: Medarbejderintroduktion. Når en organisation ansætter nye medarbejdere er det essentielt, at 'den nye' hurtigst muligt integreres, dvs. sættes i stand til at indtage positionen som fulgyldig bidragsyder til arbejdspladsens samlede opgaveløsning. I store organisationer vil HR-afdelingen stå for udvikling af standardiserede introduktionsprogrammer, der skal skubbe integrationsprocessen i gang. Ifølge Revsbæk (2011) kan introduktionsprogrammer være designet ud fra en problematisk målsætning gående på, at 'den nye' *først og fremmest og hurtigst muligt* skal formes i den eksisterende arbejdsplads' billede. Han skal blive 'en af os'. Derved kan et principielt væsentligt innovationspotentiale forspildes. Revsbæk advokerer for, at introduktionsprogrammer i væsentlig grad funderes i, at den nye inviteres ind i *konkret opgaveløsningspraksis* - også selv om han endnu ikke er blevet med-ejer af al den kumulerede erfaring og ekspertise, som arbejdspladsens *gamle i gårde* er i besiddelse af. I SDT-sprog indebærer en Revsbæk-inspireret introduktionsstrategi, at *behovet for kompetent praksis* gøres til betydningsfuld motor for 'den nyes' integrationsforløb. For 'den nye' kan introduktionsforløb af denne art formodes at virke nok så vedkommende (behovs-opfyldende) og *konstruktivt* udfordrende som lange rundvisninger, læsning i personalehåndbøger eller interviews med kommende kolleger. For organisationen kan praksisbaseret introduktion indebære en læringsgevinst i kraft af 'den nyes' mere eller mindre utraditionelle håndtering af eller kommentarer til arbejdspladsens 'gamle' opgaver: "Ser man det - sådan kan den opgave også gribes an! - sådan kan man også tænke om det, vi render rundt og laver!"



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

Eksempel 2: Peter-Princippet. Peter-princippet (Peter & Hull 2013) er den galgenhumoristiske betegnelse for problematiske forløb, hvor fortløbende hensyntagen til medarbejderes *behov for kompetent praksis* ender med at svække organisationens samlede *opgaveløsningskapacitet*. I sin skematiske grundform ser forløbet således ud: Forholdsvis nyansat medarbejder A spottes af sine foresatte som talentfuld. Det ses ved, at hun hurtigt lykkes med håndtering af opgaver, der i starten, udfordrede hende. Arbejdspladsen ser en klar interesse i at fastholde dette talent. "Vi skal undgå, at hun kommer til at kede sig og på den baggrund søger andet arbejde." Medarbejder A flyttes eller forfremmes til opgaver af større kompleksitet eller sværhedsgrad. Nok en gang opnår medarbejder A relativt hurtigt mestring i forhold til sit nye, indledningsvist udfordrende opgavefelt. Nok en gang forflyttes eller forfremmes hun Indtil det skæbnesvangre tidspunkt, hvor hendes de facto kompetencer ikke længere slår til i forhold til opgavefeltets sværhedsgrad eller kompleksitet. Men nu er hun kommet så højt op i hierarkiet, og nyder en sådan grad af anerkendelse for sine professionelle kompetencer, at hun, trods de facto inkompetence, forbliver i sin stilling. Peter-princippet - der oprindeligt lanceredes i 1969 - går i al sin enkelthed ud på, at organisationers øvre hierarkiske lag præges af udtalt inkompetence. Problemets baggrund er, som vist, frygten for, at kompetente medarbejdere, der ikke løbende får tilfredsstillet deres behov for kompetent praksis, vil søge andet arbejde.

Kobling mellem aktører ↔ behov for autonom selvudfoldelse

En traditionel, rendyrket management-synsvinkel (herunder også Leavitt) vil først og fremmest være optaget af arbejdspladsens mennesker i deres egenskab af professionelt kompetente aktører; jf. tidligere afsnit. I nutidig arbejds- og organisationspsykologisk



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

litteratur ses imidlertid særdeles mange eksempler på, at ikke blot arbejdsrollen, men også medarbejderens 'personlige person',²¹ incl. *personlige autonomibehov*, inddrages i overvejelser vedrørende optimal styring af organisatorisk liv. I nedenstående lidt tilfældigt valgte eksempelsamling stammer eksempler 1 og 2 fra litteratur, der har været os til inspiration i projektsammenhængen.

Eksempel 1: Efteruddannelse ifølge Laloux. Laloux (2015: 233) fremhæver som en idealforestilling om efteruddannelse i *Fremtidens organisation*, at den skal "(hjælpe) folk med at komme i forbindelse med deres indre jeg og opdage, hvem de er, og så finde autentiske måder at udtrykke deres væren på".

Eksempel 2: Autonom selvudfoldelse som motor for organisationsudvikling. Kegan & Lahey (2016 s. 1) indleder deres bog om *Deliberately Developmental Organizations* med beskrivelsen af, hvordan "(i)n an ordinary organization, most people are doing a second job no one is paying them for". Dette uofficielle ekstrajob (der har fællestræk med, hvad sociologen Erving Goffman (1959: 106ff) kalder front stage - til forskel fra back stage), går ud på at tage sig smart, cool og professionel ud ("*showing themselves to their best advantage, playing politics*"), og på samme tid dække over mindre socialt flatterende personasppekter ("*hiding their inadequacies, hiding their uncertainties, hiding their limitations. Hiding.*"). Som tidligere nævnt gør *Deliberately Developmental Organizations* dernæst en ledelsesstrategisk dyd ud af at bruge *medarbejderens* stræben efter *maksimal, autonomiforankret selvudfoldelse* som motor for *organisationens* optimale udvikling. Keagan & Laheys liste over strategiens positive følgevirkninger er lang og indeholder mange implicitte kommentarer, både til notatdel 1s udtrykte bekymring i forhold til

²¹ Modstillingen 'arbejdsrolle' - 'personlig person' refererer til Willert (2018: 42ff), hvor en model, der har klare tematiske fællestræks med Diamant-modellen, benyttes til diskussion af organisatoriske problemstillinger.



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt". Publiceret på agora.as/blog

intimteknologi, og til de bekymringer, der gemmer sig i det ovenfor beskrevne Peter-princip; listen indledes som følger: "*Increases in profitability, improves employee retention, greater speed to promotability, greater frankness in communication, better error detection in operational and strategic design ...*" , etc.

Eksempel 3: Autenticitet i offentlig styring. På dansk grund, og med en baggrund som højprofileret leder (bl.a. kommunaldirektør) i et NPM-styret offentligt Danmark, har Klaus Majgaard (2011/12, 2013) beskæftiget sig indgående med "*Jagten på autenticitet i offentlig styring*", dvs. jagten på organisatoriske frirum, "hvor vi kan mødes 'på tværs' og tale og tænke mere frit. Realisere os som autonome subjekter. Skabe et udviklingsmiljø ved siden af driften." Jagten på autenticitet næres på det personlige plan af en drøm om, eller i SDT-sprog et grundlæggende *behov for autonom væren*.²² For Majgaard i egenskab af organisations- og styringsteoretiker skal autenticitetens frirum tillige (2013: 283f) opfattes som en altafgørende væsentlig *strategisk ressource* for offentlig forvaltning.

Kompleksiteten og mylderet af objektivt foreliggende dilemmaer, der udgør et grundvilkår for forvaltningspraksis, truer bestandig med at få processer og implementeringsforløb til at køre fast. Dén velgennemtænkte, trelagede styringsmodel, Majgaard udvikler - fra *simpel* styring til *reflekteret* styring til *transformativ* styring - er designet til at vise mulige farbare veje gennem kompleksiteten og dilemmamylderet. Alligevel vil fastkørthed være en altid foreliggende mulighed. Majgaards "optimistiske pointe" (*ibid.*) går hér på, at situationer, der kan opleves som udtryk for ultimativ fastlåsthed, ikke bør søges løst gennem iværksættelse af yderligere, endnu mere velgennemtænkte styringstiltag - men derimod gennem et bevidst *fravalg* af yderligere styring, og dermed samtidig *et tilvalg* af autenticitetens frirum. "Vi er aldrig tættere på en autentisk praksis, end når vi er kørt fast." I

²² Ryan & Deci figurerer ikke blandt Majgaards faglitterære referencer, men det gør til gengæld megen almenpsykologisk litteratur, der i er i grundlæggende tråd med SDT.



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

stedet for med djævelens vold og magt at ville tæmme kompleksiteten skal vi overgive os til den. I stedet for at forsvare hidtil indtagne positioner skal vi udvise "erkendelse af egen deltagerrolle og åbenhed for det nye i praksis. Og netop dette muliggør, at vi kan gå i kødet på hinanden og vores styringsopgaver med en simpel oprigtighed. Vi kan invitere andre til dialog med en åbenhed for, hvorhen den bringer os. Vi insisterer på at tale om styringen i et sprog, der er vedkommende og træffende. Vi siger til og fra - og bygger grundlaget for reel forpligtelse og tillid" (*ibid.*).

Eksempel 4: værdikonflikt mellem aktørforankret autonomi og arbejdsrelateret nødvendighed. Willert (2016) fremstiller i caseform et radikalt eksempel på værdikonflikt mellem *aktørforankret autonomi* og *arbejdsrelateret nødvendighed knyttet til opgaveløsning*. Case-empiri er hentet fra en toårig ansættelse som nødhjælpsarbejder i den centralafrikanske stat Burundi. Nødhjælpsarbejderen drives på personligt plan af aktør-ønsker om at hjælpe og lindre, være god ved sine medmennesker, holde næstens skæbne i sin hånd. Budgetbegrænsninger, juridiske regelsæt, m.m., tvinger ham løbende til afvisning af katastrofeofferets bøn om overlevelseshjælp. Artiklen lægger ud med et brevcitat, hvor den værdi-pressede nødhjælpsarbejder fortæller venner og familie om den moralske forråelse, jobbet truer med at påføre ham: "Man skal passe på ikke at komme til at hade sine flygtninge!" Overordnet set kan mange af nødhjælpsarbejderens selvhjælpsstrategier, der beskrives i artiklen, ses som bestræbelser rettet mod, i Majgaardsk forstand, at udvikle og fastholde frirum for autonomt betinget autenticitet og dermed undgå at falde ind i aktørrollen som bureaukратиets fremmedbestemte marionet.



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".
Publiceret på agora.as/blog

Kobling mellem social struktur ↔ behov for forbundethed

Eksempel 1: Videnproducerende skoler. To af forfattertrioens tre medlemmer er engageret i projektvirksomhed rettet mod at gøre skolers underviserteams i højere grad selvstændigt videnproducerende (Juhl, Abildgaard, Jensen & Willert, under udgivelse). Vi er i den sammenhæng optaget af de *socialle strukturændringer*, der har fundet sted i danske folkeskoler siden 2013, dvs. året, hvor barsk skolereform med ledsagende arbejdskamp fandt sted. Reformen var fra politisk hold bl.a. tænkt som et opgør med en arbejdspladskultur i folkeskolen baseret på den enkelte undervisers individuelle metodefrihed. Som ideologisk markør indebar metodefrihedsparadigmet, at underviser var udviklings- og læringsmæssigt frit stillet i forhold til sine kolleger og sin ledelse. I fagligt forpligtende forstand kunne hun tillade sig kun at *opleve sig forbundet* med de elever, hun underviste i klasselokalet. Reformbaserede politiske krav om, at *underviserteams* fremover skulle fungere som undervisningsimplementerende enheder fremkaldte forståeligt nok megen vrede blandt store grupper af undervisere - men oplevedes af andre grupper som skridt i den rigtige retning. I skoler, hvor vi i dag arbejder med videnproduktion, oplever vi høj grad af *team-intern kollegial forbundethed* - men oplever tillige, at underviserteams oplevelse af *forbundethed til den samlede skoleorganisation* endnu kun er svagt udviklet. I SDT-termer kan vores bestræbelser rettet mod højnelse af folkeskolens kapacitet til videnproduktion ses som styret af et dobbelt formål: 1) styrke underviserteams' kapacitet til *selvorganiseret kompetent praksis*; 2) styrke praktisk social sammenhængskraft, og dermed også *oplevet forbundethed*, i den samlede organisation, på skole- såvel som på forvaltningsniveau.

Eksempel 2: Forbundethed som sårbarhedstema i forbindelse med fyringsrunder. Ét gennemgående træk, der har præget arbejdsmarkedsudviklingen siden det industrielle



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

gennembrud for godt 100 år siden, har været en stadig højere økonomisk værdsættelse af den enkelte medarbejder. Samlebåndets ufaglærte gulvarbejder var udskiftelig. Dagens højt specialiserede vidensmedarbejder er en unik ressource, som det dels har kostet penge for arbejdspladsen at udvikle, og som dels - og mere bekymrende - ikke uden videre findes magen til uden for arbejdspladsen. Som det illustreredes i tidligere omtale af Peter-princippet, bliver medarbejderfastholdelse i stigende grad en vigtig konkurrenceparameter. Den høje værdsættelse af enkeltmedarbejderen kommer bl.a. til udtryk i arbejdspladsers intense bestræbelser på at 'spille *forbundetheds*-kortet'. David M. Noer beskriver i bogen *Healing the Wounds* (1993), hvordan toneangivende nordamerikanske erhvervsvirksomheder gennem sidste halvdel af forrige århundrede, og blandt andet med japansk inspiration, arbejdede på at skabe gensidige bindinger (*codependency*) mellem arbejdsplads og ansatte. Medarbejderne skulle opleve sig identitets- og tilværelsesmæssigt *forbundet* med arbejdspladsen. "Jeg er firmaets mand!"²³ Midlerne, der benyttedes, var dels af praktisk art (forsikrings- og pensionsordninger), dels af 'mental' art (sociale, familie-involverende aktiviteter, udvikle *corporate spirit*). Noer-bogens dramatiske bogtitel refererer til de mentale sår, der åbner sig, når virksomheder foretager massefyringer af medarbejdere, der er kommet til at opleve sig hjerteligt forbundet med den nu hjerteløse organisation. Moralen, der frembæres i Noers bog, er en opfordring til 'os alle' om at tænke sagligt-opgaveløsningsbetonet om vores arbejdspladskontakt. Vælg vores forbundethedspartnere med omhu.²⁴

²³ Whytes intellektuelt indflydelsesrige bog om *The Organization Man* (1956) er en tidlig kulturkritisk fremstilling af denne samfundstrend.

²⁴ Noers pointer har - igen-igen - relevans for de i notatdel 1 luftede bekymringer omkring intimteknologiernes fremvækst i en kapitalistisk rammesætning.



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".
Publiceret på agora.as/blog

Tidsrejse fra det industrielle gennembrud til dagens epokeskift

Ovenfor er temafællesskabet mellem Diamant- og SDT-model blevet belyst i ahistorisk form. De følgende afsnit sætter temafællesskabet ind i en historisk rammesætning, nemlig gennem en fremstilling af den tidligere annoncerede arbejdspladsrelaterede tidsrejse fra industrisamfund via vidensamfund til aktuelt epokeskift.

Den *overordnede logik*, der driver det historiske forløb fremad, kan beskrives således: Organisationers, og dermed arbejdspladsers overlevelse har organisations-eksterne såvel som organisations-interne forudsætninger. Skiftende *markedsvilkår* tilligemed løbende *teknologiske* nybrud har karakter af ydre forudsætninger, der kan nødvendiggøre omstilling af den igangværende produktion (svarende til organisationens *opgaveløsning*). På de indre linjer kan nødvendige omstillinger finde sted ved, at der (i Diamant-model sprog) skrues på henholdsvis *social struktur* (eksempelvis i form af teamorganisering; eller etablering af hjemmearbejdspladser) og *aktør* (eksempelvis i form af efteruddannelse; eller en fyringsrunde). Udtrykt i SDT-termer vil organisationernes tilpasningsmanøvrer have afsmittende effekt på organisationsmedlemmernes (aktørernes) mulighed for at få tilfredsstillet deres behov for *kompetent praksis*, *autonom selvudfoldelse* og *forbundethed*. Som en rød tråd i vores fremstilling vil vi tillige gøre opmærksom på bestemte *skift i ledelsesmæssig legitimitet*, som idealtypisk gør sig gældende hen gennem tidsrejsens enkelte trin. Samlet set kan disse skift ses som led i en bevægelse, der (for os at se) peger frem mod den slags *ønsker om øget frihed og selvorganisering*, som danner baggrund for 'tidens' aktuelle organisatoriske gentækningsbestræbelser.

Vores fremstilling starter med en skematisk karakteristik af den *håndværksforankrede* produktionsform, som den industrielle produktionsform satte af fra.



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt". Publiceret på agora.as/blog

Tidsrejsens trin 0: Håndværkets produktionsform. Håndværksfunderet *opgaveløsning* bestod i ved hjælp af håndholdt *teknologi* at producere varer til et lokalt marked. Kunden var ofte kendt af håndværkerproducenten. Produktionen foregik på socialt overskuelige arbejdspladser (værksteder), der på en og samme gang ud gjorde rammen om produktion (*kompetent praksis*) og oplæring i den fagspecifikke *teknologi* (mesterlæreprincippet). Arbejdspladsens *sociale struktur* var i formel forstand veldefineret og hierarkisk: mester - svende - lærlinge - arbejdsdreng og har som praksisfællesskab²⁵ betragtet taget hånd om aktørernes behov for *forbundethed* - på godt og ondt (læredrengens lod var ikke nødvendigvis den sjoveste). Arbejdspladsen var ikke gearret til at fremelske meget *individuel* betonedede udtryk for aktør-*autonomi*: læringen rettede sig primært mod internalisering af den på værkstedet dominerende *almene* fagkyndighed; almen fagkyndighed var atter igen definerende for den *kompetente praksis*, der udgjorde endemålet for den professionelle oplæring. I *social* forstand var aktørernes *forbundethed* til deres arbejdsplads til gengæld stærkt *identitets*-givende.

Ad ledelsesmæssig legitimitet: På den håndværksforankrede arbejdsplads var mester *både* arbejdspladsens ejer, og den, der, så at sige per dekret, bedst vidste, hvordan opgaver skulle løses. I tilgift besad han selv praktisk opgaveløsningskompetence: var selv tidligere i sit livsløb blevet oplært i den selvsamme fagkyndighed, som han nu skulle sørge for, at værkstedets øvrige aktører oplærtes i.

Tidsrejsens trin 1: Industriel produktionsform. I industrisamfundet - med Henry Fords samlebåndsbaseerede bilfabrikker som prototype - bestod *opgaveløsningen* i

²⁵ Vi bruger hér - intentionelt - udtrykket praksisfællesskab, som læringsteoretikerne Lave & Wenger (2003; Wenger 1998) så at sige har taget teoretisk patent på. Den oprindelige empiriske inspiration for deres arbejde hentedes netop fra en traditionelt håndværksforankret arbejdsplads.



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

masseproduktion af standardprodukter til et anonymt marked. Mens præ-industrielle værksteder i princippet tilbød hierarkisk opstigning fra arbejdsdreng til lærling osv. - og dermed øgning af det krævede *kompetenceniveau*²⁶ - opererer fabriksprototypen med en langt mere rigid arbejdsdeling mellem hånd (samlebåndsbetjening) og ånd (omtanke, kreativitet). Arbejdet med henholdsvis produktdesign (f.eks. af biler) og design af produktionsforløb (mest muligt tidsøkonomisk samling af bil-dele) blev forestået af personer i ledelses- og stabsfunktioner. For disse organisatoriske aktører gav arbejdet mulighed for tilfredsstillelse af personlige behov for *kompetent praksis* samt (i varierende grader) *autonom selvudfoldelse*. Noget tilsvarende gjaldt ikke for arbejdspladsens store aktørgruppe bestående af ufaglærte gulv-arbejdere. Den benyttede samlebånds-teknologi indebar en stærkt reguleret, men i social forstand des-integrerende *social struktur*. Selve produktionsforløbet levnedde ej heller plads til individuelle *autonomi*-udtryk. Idealtypisk betragtet har gulvarbejderens oplevede identitetsmæssige *forbundethed* med sin arbejdsplads på denne baggrund været nok så ambivalent. Som forrige århundredes politiske historie fortæller, kom *forbundetheden* blandt andet, og med stor kraft, til udtryk i form af klassebestemt, fælles *modstand* mod de af arbejdsgiverne dekretede produktions- og lønrelaterede betingelser.

Ad ledelsesmæssig legitimitet: I industrikapitalistisk regi finder en tendentiell adskillelse sted mellem ejerskab (f.eks. aktionærer repræsenteret via en bestyrelse) og ledelse (f.eks. direktion og mellemledere). Lederpersoner kan, på linje med gulvarbejdere, hyres og fyres af personer med højere hierarkisk placering. Over for den klassiske fabriks gulvarbejder henter lederpersoner legitimitet ved at være dem, der ved og er i stand til at forklare,

²⁶ Det er denne opstigningsmulighed, der i Lave & Wenger-terminologi (2003; Wenger 1998) beskrives som en bevægelse fra perifer til mere central deltagelse i praksisfællesskabet.



**Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".
Publiceret på agora.as/blog**

hvorfor og hvordan opgaver skal løses. Klassisk industriel produktion forudsætter produktionskyndig, rammesættende og instruerende ledelse.

Tidsrejsens trin 2: Vidensamfund som industrielt udviklingsprodukt. Dannelsen af industrisamfundet er tæt knyttet sammen med identificerbare historiske begivenheder: opfindelse af dampmaskine og benzinmotor, anlæggelse af jernbaner, dannelse af arbejdspladser, der (som de Ford'ske bilfabrikker) opererer med benhård arbejdsdeling mellem tankens arbejde (ledere og designere) og håndens arbejde (ufaglærte gulvarbejdere). Vidensamfundets tilblivelse finder sted som et langt mere diffust, graderet forløb. I modsætning til industriel kapitalisme, der blev en ødelæggende kraft for megen håndværkbaseret produktion (og affødte modkræfter i form af maskinstormere, socialisme, m.m.), udgør vidensamfundet på ingen måde en trussel mod industrisamfundet, men repræsenterer i stedet en yderligere optrapning af den samfundsmæssige udviklingslogik, der allerede indvarsledes med det industrielle gennembrud. Vidensamfundets kumulative, snarere end præcist definerede dannelseshistorik bekræftes gennem opslag "vidensamfund" i Den danske ordbog²⁷: "samfund hvor der opsamles større og større mængder forskelligartet viden, og hvor det gælder om at kunne orientere sig og sortere i denne vidensmængde og tilpasse sig de forandringer som den nye viden afføder." Der suppleres med et 1999-citat fra Folketingstidende: "Med udviklingen fra industri- til videnssamfund er viden en stadig vigtigere forudsætning for, at vi klarer os godt i en omskiftelig verden."²⁸

²⁷ <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=vidensamfund>; opslag per 18.7.2019

²⁸ Viden som "stadig vigtigere forudsætning ..." udmønter sig i en stedse voksende litteratur om videnvirksomheder og videnledelse. Se f.eks. i dansk kontekst Christensen 2016; Drejer, Radich & Printz 2006; Hildebrandt, Brandi, Poulsen, Wittrup & Isaksen 2015: 289ff.



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".
Publiceret på agora.as/blog

Ad ledelsesmæssig legitimitet: Den klassisk-industrielle gulvarbejder var udskiftelig og i funktionel forstand afhængig af rammer og instruktioner udviklet af personer med formelt lederansvar. I den avancerede videnvirksomhed er viden-balancen mellem medarbejder og ledelse byttet rundt. Medarbejder ved og kan ting, som leder mangler forudsætninger for at vide og kunne. Som tidligere beskrevet i dette notat danner denne om-balancering baggrund for en helt ny slags økonomisk såvel som produktionsmæssigt begrundet værdsættelse af medarbejderen. Ikke blot kan den passionerede videnmedarbejder selv opfatte sig som primadonna. Organisation og ledelse kan også spille op til hende som en sådan.

Som det følgende punktkatalog illustrerer, kan om-balanceringen også danne baggrund for nye slags spændingsfyldte leder-medarbejderrelationer i videnvirksomheden.

- Den specialiserede videnmedarbejders opfattelse af, hvad *kompetent praksis* er, og hvordan den udøves, kan komme i karambolage med organisationsledelsens strategisk begrundede opfattelser af den opgaveløsning, der vil være i optimal overensstemmelse med markedet og/eller økonomiske rammer muliggør.

Eksempel: Den hollandske hjemmeplejeorganisation Buurtzorg, der udgør et af de højest anpriste eksempler på afhierarkiserede, selvorganiserende arbejdspladser, grundlagdes i væsentlig grad som modreaktion på den udhuling af socialfaglige standarder, som stopurstyranni m.m. havde påført den offentlige hjemmepleje.

- Yderligere skærpelse af den just beskrevne konflikt kan skyldes, at den specialiserede vidensmedarbejder oplever sig stærkere *identitetsmæssigt forbundet* til sine professionelle brødre og søstre i og uden for organisationen end til den ansættende organisation som sådan.



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".
Publiceret på agora.as/blog

Eksempel: Professionsforankret snarere end arbejdspladsforankret forbundethed kan f.eks. vise sig ved, at videnmedarbejderen mobiliserer sin fagforening som forhandlingspartner i situationer, hvor hun oplever sig presset af sin arbejdsgivere til at handle i strid med faglige, herunder professionsetiske normer.

- Ledelsesmæssige indgreb rettet mod den professionelle medarbejders selvforvaltning vil derfor også kunne opleves som en knægtelse af hendes behov for *autonom selvudfoldelse*.

Eksempel: Lærerreaktioner, der fulgte i kølvandet på den tidligere omtalte skolereform med ledsagende arbejdskamp, udtrykte ofte en oplevelse af, at den statslige arbejdsgiver havde krænket lærerstanden i forhold til dybt personlige værdisæt.²⁹

Tidsrejsens trin 3: Det aktuelle epokeskift. På samme måde, som vidensamfundet ikke repræsenterer et brud med, men snarere en videreudvikling af industrisamfundet, ser vi det, der er på vej, herunder bevægelsen mod øget frihed og selvorganisering, som en 'naturlig' videreudvikling af vidensamfundet. Øget selvorganisering og frihed til selvbestemmelse blandt de fagprofessionelle kan - blandt andet - ses som bestræbelser rettet mod neutralisering af det konfliktpotentialer mellem ledelse og medarbejder, der så at sige er indbygget i videnvirksomheden. Tilbagevendende oplevelser af, at professionseksterne ledelsestiltag kommer i vejen for den passionerede videnmedarbejders optimale professionelle selvudfoldelse og positive forbundethed til sin arbejdsplads, kan give næring til den slags *Frihed fra*-drømme, som vi beskrev i et tidligere opsamlingsafsnit.

²⁹ Willert (2016), der kort omtales tidligere i notatet, behandler en beslægtet problematik.



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt". Publiceret på agora.as/blog

Vores tidsrejse-fremstilling er hermed ført frem til sin afslutning. Yderligere overvejelser omkring 'det aktuelle epokeskift' vil blive indarbejdet i det følgende afsnit, hvor vi med baggrund af denne fjerde notatdels samlede argumentationsforløb skal besvare notatets igangsættende dobbeltspørgsmål.

Kan øget frihed og selvorganisering fremme et bedre arbejdsmiljø? - Hvis ja, hvor, hvordan, hvornår?

Vi finder det relevant at levere to forskellige besvarelser af overskrift-spørgsmålet. Vi kalder dem henholdsvis for 'den reaktivt-beskedne svarvariant' - 'den mere proaktivt-ambitiøse variant'.

Den reaktivt-beskedne svarvariant lyder som følger: Ja, øget frihed og selvorganisering kan i givne sammenhænge helt sikkert fremme et bedre arbejdsmiljø - nemlig i sammenhænge, hvor eksisterende kommandoveje og/eller ledelsespraksis ses at stille sig konkret i vejen for oplevet arbejds- og samværglæde hos arbejdspladsens aktører.

Vi kalder denne svarvariant *reaktiv*, fordi den, snarere end at tage afsæt i generelle organisationsteoretiske og/eller samfundshistoriske værdibetragtninger, afspejler en konkret-pragmatisk grundholdning: Det er et ubestrideligt faktum, at kommandoveje og konkret ledelsespraksis *i givne sammenhænge* kan ses at give anledning til arbejdspladsproblemer. I sådanne *givne sammenhænge* kan organisatoriske omstillingstiltag rettet mod øget dispositionsfrihed og selvorganisering blandt medarbejdere være problemafhjælpende.

Vi kalder tillige denne svarvariant *beskeden*, fordi den i henhold til selve formuleringens indhold kan synes meget informationsfattig. Eksempelvis føjer svarformuleringen reelt intet som helst nyt til det, der allerede er sagt i de to lange casebeskrivelser, vi fremlagde i dette forskningsnotats del 3. På begge de beskrevne arbejdspladser tog bestræbelserne rettet



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

mod 'øget frihed og selvorganisering' afsæt i en situation, hvor eksisterende ledelsespraksis oplevedes at hæmme, ikke blot medarbejderes arbejds- og samværglæde, men tillige deres produktivitet. Gennemlæsning af de to casebeskrivelser kan dermed, i princippet, levere et (selektivt) svar på overskriftsspørgsmålets anden, konkret-praksisrelaterede del: "*Sådan* kan øget frihed og selvorganisering *eksempelvis* - og med tilsyneladende vellykket resultat - udvikles til gavn for arbejdsmiljøet."

Beskedenheds-karakteristikken til trods er det vores opfattelse, at den reaktive svarvariant indeholder et væsentligt organisationsteoretisk budskab. Notatdel 3s caseberetninger formidler det praktiske indhold af et organisatorisk genstækningsforløb på to arbejdspladser: "Hvor, hvornår, hvordan gjorde hvem hvad, og med hvilke registrerbare resultater?" Begge caseberetninger er væsentligt grad centreret om, især, to lederpersoners rent faktiske beslutninger og handlingsvalg. Til gengæld er beretningerne relativt tavse om de mulige praksis-*alternativer*, de to ledere efter moden overvejelse eller ud fra mavefornemmelser *afstod* fra at vælge. Beretningernes organisationsteoretiske værdi knytter an til det forhold, at begge ledere *fravalgte* dén ledelsesmæssige standardreaktion, der siger, at registrerede problemer må søges håndteret gennem øget ledelsesmæssig styring og kontrol. I stedet ser vi to ledere, der (i samspil med arbejdspladsens øvrige aktører) *øver sig* i at gøre *øgning af medarbejderes dispositionsfrihed og selvorganisering* til kriterium for kompetent ledelsespraksis. Megen læring kan hentes ud af sådanne 'beskedne' beretninger om organisatoriske gentækningsforløb

Den proaktivt-ambitiøse svarvariant tildeler projektets gentækningsbestræbelser større fremadrettet samfundshistorisk betydning. Svaret kan lyde som følger: Vi er overbevist om,



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

at *tiden* inviterer til den slags organisatorisk gentækningsarbejde, som vi nu gennem de seneste 4-5 år har brugt tid og energi på. Oprindeligt startskud til vores egen interesse kom gennem læsning af det omfattende, på én gang tematisk varierede og dog sammenhængende empiriske casemateriale, som Laloux (2014) har samlet. Yderligere bekræftelse på *tidens modenhed* får vi fra den interesse, koblet med handleparathed og eksperimenterelyst, vores initiativer og formidlingsudspil mødes med hos en bred vifte af organisationspraktikere, private såvel som offentlige.

Hos Laloux selv finder vi markante tilkendegivelser af, at den (nogenlunde) samtidige tilsynekomst af de substantielt *anderledes* organisationer, han beskriver, har signalværdi som bebuder af et igangværende epokeskift. Måderne, hvorpå Laloux sprogliggør sine epokeskift-forestillinger (paradigmeskift, højere bevidsthedsniveau, et spekulativt verdenshistorisk udviklingsscenario), finder vi imidlertid rigeligt højstemt-metafysiske. Som respons har vi prøvet kræfter med at udvikle vores egen, for os at se mere historisk-konkrete epokeskift-tænkning (Rethoré, Juhl, Thybring & Willert 2017 s. 37ff). Skrivning af dette forskningsnotat er for os en fortsættelse af dette ideudviklingsarbejde.

Spændingsforholdet, der består mellem, på den ene side det reaktivt-beskedne svarperspektiv - på den anden side det proaktivt-ambitiøse perspektiv, finder vi det væsentligt at fastholde i vores videre arbejde. Spændingsforholdet har sin parallel i vandrehistorien om den besøgende, der efter tur spørger to stenhuggere i et middelalderligt Firenze, hvad de hver især har gang i. Først kommer det beskedne svar: "Jeg hugger sten". Fra den anden hedder det, med større ambitiøst *schwung*, "Jeg er ved at bygge en katedral". Spændingsforholdet skal forstås som et balanceforhold. Hvis vi *kun* 'hugger sten', dvs. arbejder praktisk-konkret med hierarki-reducerende



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

arbejdspladsforbedringer, misser vi nogle oplagte muligheder for at tænke stort og bidrage med erfaringstung viden til samfundsdebatten. Hvis vi *kun* 'bygger domkirke' risikerer vi at fortabe os i akademisk mundhuggeri og paradigmekamp: "Er du på hierarkiholdet eller selvorganiseringsholdet?" Vi skal bestræbe os på at finde den rette balance mellem de to attituder.

Afslutningsvis vil vi lave en punktvis sammenfatning af de særlige forståelsesgevinster, som arbejdet med forskningsnotatets del 4 har givet os:

- Som det fremgår af indledningen blev arbejdet med notatdel 4 sat i gang ud fra et ønske om at undersøge, hvilken *teoretisk brugsværdi* Ryan & Decis almen-psykologiske overvejelser om menneskelig motivation kunne have i en OG-kontekst. Forfattertrioens medlemmer har alle psykologi som uddannelsesbaggrund. Samtidig - og måske af samme grund? - finder vi det vigtigt at undlade 'over-psykologisering' af organisatoriske problemstillinger.
- En vigtig baggrund for - mulig - inddragelse af SDT i OG-konteksten knytter an til det forhold, at organisatoriske gentækningsinitiativer typisk motiveres af en *Frihed fra*-tankegang. Denne tankegang har højnelse af medarbejder-autonomi som central værdi - og matcher dermed SDTs opfattelse af autonomiforankret selvbestemmelse (*self-determination*) som central normativ forudsætning for det gode menneskeliv.
- Vores særlige 'psykologiserings-forbehold' over for SDT blev gradvis neutraliseret i takt med vores opdagelser af 1) at SDT tænker om menneskelig livskvalitet ud fra et grundlæggende relationelt og organisatorisk perspektiv, dvs. som essentielt forankret i enkeltpersoners praktisk-relationelle kobling til deres arbejdsomgivelser og til sig selv; 2) at SDT kan opfattes som model-makker til Leavitts Diamant-model: organisation-



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

person forstås dermed som hinandens komplementære modstykker; 3) at den derved opståede syntese-model beskriver organisation-person komplekset ud fra et flerdimensionalt balanceperspektiv.

- Den udviklede kombinationsmodel (Diamant-/SDT-model inklusiv. flerdimensionalt balanceperspektiv) har dernæst dannet baggrund for en skematisk fremstilling af arbejdspladsens (europæiske) udviklingshistorie gennem fire trin: 0) præ-industrielt håndværk kendetegnet ved stærk forbundethed parret med stærk professionel identitet baseret på udøvelse af kompetent praksis; 1) klassisk-industriell produktion kendetegnet ved gulvarbejderens minimale behovstilfredsstillelse på alle tre SDT-parametre; 2) videnvirksomhed befolket af videnmedarbejdere, der, som målt med en traditionel ledelsesalen, kan udvise høj grad af ledelsesresistens; 3) dagens arbejdsplads, hvor problematiseret ledelsesmæssig legitimitet kan invitere til tiltag sigtende mod øget dispositionsfrihed og selvorganisering blandt medarbejdere.
- Udviklingen af det flerdimensionale balanceperspektiv har hjulpet os til tydeligere konceptualisering af de nødvendigheder, der knytter sig til skiftet fra Frihed fra- til Frihed til-tænkning. Frihed fra-tænkning indebærer, som noget radikalt nyt i europæisk arbejdspladshistorie, en kraftig opprioritering af medarbejder-autonomi (dispositionsfrihed) som drivende kraft i arbejdsplads-udvikling. Medarbejder skal ikke længere spørge sin leder om lov - men hvordan skal det tomrum, som lederfraværet efterlader, så fyldes ud? Hvad skal friheden bruges til? - Hvordan kan medarbejders nu frisatte dispositionsret kobles til organisationens opgaveløsning? Svaret skal søges i den sociale struktur. Som alle beskrivelser af vellykket afhierarkiseringsarbejde dokumenterer, ledsages medarbejderens øgede dispositionsfrihed med en tilsvarende øgning af de sociale bindinger, medarbejderen skal opleve sig forpligtet af, før, og som



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".

Publiceret på agora.as/blog

en forudsætning for, at hun på et tidspunkt træffer sin autonome beslutning. Den ledelsesudsatte medarbejder kunne nøjes med at spørge sin leder - for derefter eventuelt at kritisere lederen for at have truffet en forkert ledelsesbeslutning. Den frit disponerende medarbejder skal selv indhente råd fra alle, der vil blive berørt af den endnu ikke truffede beslutning - og derefter leve med ansvaret for at have disponeret, som hun gjorde. Konfliktpotentialet, der på den hierarkiske arbejdsplads består mellem lederperson og medarbejder, flyttes ind i medarbejderpersonen.



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".
Publiceret på agora.as/blog

Litteratur

Abildgaard, K.C., Jensen, T.B., Juhl, A.G. & Willert, S. (under udgivelse) *Den viden producerende skole*. Århus: Forlaget Granhof & Juhl.

Agamben G. (2011): *Nudities*. Stanford University Press. Stanford California.

Burkus, D. (2016). *Under New Management - The Unexpected Thruths About Leading Great Organizations*. Macmillan. UK.

Christensen, P.H. (2016) *Bedre videndeling*. København: Hans Reitzels forlag.

Csikszentmihalyi, M. (2005) *Flow - optimaloplevelsens psykologi*. Virum: Dansk Psykologisk forlag.

Dalsgaard, T. (2010). Organisationens grænse. Om den menneskelighed, der ikke kan sikres af organisationen. *Erhvervspsykologi, vol. 8, nr. 2, 60-79*

Dahl, K. & Juhl, A.G. (2009) *Den professionelle proceskonsulent*. København: Hans Reitzels forlag.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2008) Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and health. *Canadian Psychology, Vol. 49, no. 3, 182-185*.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2013) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Springer

Drejer, A., Radich, F. & Printz, L. (2006) *Innovation I videnvirksomheden*. København: Hans Reitzels forlag.

Duckworth A. (2016): *Grit. The Power of Perversence and Passion*. Penguin Random House. London.



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".
Publiceret på agora.as/blog

Erichsson A. K., Krampe R. T. & Tesch-Römer C. (1994): The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance. *Psychological Review* Vol. 100 No. 3 p. 363-406.

Goffman, E. (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City (N.Y.): Doubleday Anchor Books.

Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.

Hein, H.H. (2013) *Primadonnaledelse*. København: Gyldendal Business

Hildebrandt, S., Brandt, S., Poulsen, J., Wittrup, K. & Isaksen, V.J. (2015) *Ledelse - hele historien*. Århus: Systime.

Jensen A. F. (2009). *Projektsamfundet*. Aarhus Universitetsforlag.

Juhl, A. G. & Hvilsted, L. (2018). *Den resiliente organisation*. Forlaget Granhof & Juhl.

Katzenelson, B. (2004) *Drivkræfter, følelser og erkendelse*. København: Hans Reitzels forlag.

Kegan, R. & Lahey, L.L. (2016) *An Everyone Culture - Becoming a Deliberately Developmental Organization*. Boston (Mass.) Harvard Business Review press

Keller, H.D. & Willert, S. (2014) Ledelse som relationel og distribueret praksis: almene og historiske perspektiver. I: Larsen, M.V. & Rasmussen, J.G. (red.) *Relationelle perspektiver på ledelse*. København: Reitzel.

Kierkegaard, S. (1962) Begrebet Angst. I: *Samlede værker, bd. 6*. København: Gyldendal

Kirkeby O. F. (2011): Religiositet og "begrebet" arbejdstid. I Haviv J. (red.) *Medarbejdere eller medarbejder*. Klim Aarhus

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



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".
Publiceret på agora.as/blog

Lave, J. & Wenger, E. (2003) *Situeret læring*. København: Hans Reitzels forlag.

Lazarus, R.S. (2006) *Stress and Emotion - a New Synthesis*. New York: Springer Publishing

Lewis T. (2011): Rethinking the learning Society: Giorgio Agamben on studying, stupidity and impotence. *Studies in Philosophy and Education* 30 (6):585-599

Madsen O. J. (2018): *Generasjon Prestasjon*. Universitetsforlaget. Oslo

Majgaard, K. (2011/12) Jagten på autenticitet i offentlig styring, del 4: At udvikle styringen indefra. *Økonomistyring & Informatik - 27. årgang 2011/2012 nr. 3*, 367-446

Majgaard, K. (2013) *Offentlig styring*, København, Hans Reitzel.

Masschelein J. (2001): The Discourse of the Learning Society or the Loss of Childhood. *Journal of Philosophy and Education* vol. 35 no. 1.

Molly-Søholm, T. & Willert, S. (red.) (2010) *Action Learning Consulting*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Nielsen, J.C.R. & Ry. M. (2009) Organisationsanalyse. Kapitel 2 i: Elting, M. & Hammer, S. (red.) *Ledelse og organisation*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Noer, D.M. (1993) *Healing the Wounds*. San Francisco: Jossey-Bass

Peter, L.J. & Hull, R. (2013) *The Peter Principle. Why things always go wrong*. New York: Harper Business

Petersen, V. C. (2008). *Vildveje i velfærdsstaten - fællesskab i opløsning, styringsillusioner, udveje*. Informations forlag.

Retoré, T., Juhl. A.G., Thybring, A. & Willert, S. (2017) Fra hvordan til hvorfor. Om nonhierarkisk organisationspraksis og udviklingen af denne. *Erhvervspsykologi*, vol. 15, 4.



Forskningsnotat fra projektet "Organisationer gentænkt".
Publiceret på agora.as/blog

Revsbæk, L. (2011) Medarbejderintroduktion - et bidrag til organisatorisk innovation.

Kapitel 9 i: Laursen, E. og Stegeager, N. *Organisationer i bevægelse*. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Ryan, R.M. & Deci E.L. (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, Vol. 55, no. 1, 68-78

Ryan R. M., Huta V. & Deci E. L. (2008): Living Well: A Self-determination theory perspective on Eudaimonia. *Journal of Happiness Studies* (2008) 9:139-170

Skårderud, F. (2017) *Uro*. København: Tiderne Skifter

Taylor, F.W. (1911) *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Bros.

Wenger, E. (1998) *Communities of Practice*. Cambridge (UK): Cambridge University Press.

Whyte, W.H. (1956) *The Organization man*. New York: Simon & Schuster.

Willert, S. (2016) My country right *and* wrong: Et essay om menneskelighed og moralitet kontra organisatorisk statsræson. I: Frimann, S. & Keller, H.D. *Dilemmaer i ledelse*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag

Willert, S. (2017) Distribueret forandringsledelse fordrer organisatoriske læringsrum: Et systemøkologisk perspektiv. Kap. 9 i Keller, H.D. & Frimann, S. (red.) *Lederes læringsrum. Koblinger mellem organisation, uddannelse og praksis*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag. (219-42)

<https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=vidensamfund>

