



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Giver Selvledelse mere frihed i jobbet?**

Bramming, Pia; Andersen, Vibeke Harms

*Published in:*  
LEDERLIV – inspiration til livet som leder

*Creative Commons License*  
Ikke-specificeret

*Publication date:*  
2023

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*  
Bramming, P., & Andersen, V. H. (2023). Giver Selvledelse mere frihed i jobbet? LEDERLIV – inspiration til livet som leder, 5, 1-25. <https://lederliv.dk/artikel/giver-selvledelse-mere-frihed-i-jobbet>

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# GIVER SELVLEDELSE MERE FRIHED I JOBBET?

Publiceret: 30. november 2023

Af: Pia Bramming og Vibeke Harms Andersen

## ABSTRACT

Undersøgelser viser, at høje forventninger til selvstændighed i opgaveløsningen er udbredt i Danmark. Medarbejdere forventer at udføre deres arbejde uden unødigt ledelsesindblanding. Ledelsen forventer, at denne frihed fører til, at arbejdet bliver gjort - om det er spændende, kedeligt, nyt eller uforudset. I denne artikel interesserer vi os for det komplicerede samspil mellem styring og kontrol af arbejdet og forventninger om frihed og handlerum til arbejdet. Vores tilgang til selvledelse er organisatorisk. Det vil sige, vi er interesserede i, hvad der sker, når arbejdet organiseres selvledende. Vi har særligt fokus på, hvordan ledelse opstår som (u)mulighed, når ansvarsområder begrænses eller udvides eller når ansvarstagen udebliver eller fejlfortolkes. Det er, kommer vi frem til, typisk i sådanne situationer, at der kaldes på ledelse.

Med afsæt i Zygmunt Baumans analyse af frihedsbegrebet undersøger vi, hvordan arbejde, der er organiseret selvledende kan forstås som frisættende, og hvilke ledelses(u)muligheder, der opstår. Vi analyserer 3 eksempler fra Posten, der viser at arbejde, der er organiseret selvledende udfordrer ledelsesrollen. Når medarbejderne forventes at lede selv, ligger kontrollen af arbejdet organisatorisk i styringsværktøjer som fx tidsregistrering eller ruteplanlægning. Vi konkluderer, at selvledelse som ledelsesprincip udfordrer en forståelse af ledelse som en direkte relation til medarbejderen, hvilket kan være problematisk for såvel medarbejdere som ledere.

## FRIHED TIL AT GØRE DET, DER FORVENTES

Selvledelse er et begreb, der associerer til et mere frit arbejdsliv, idet selvledelse i selvledelseslitteraturen kobles til empowerment og engagement (Amundsen & Martinsen, 2015; Bramming & Andersen, 2019; Manz 1992; Quigley & Tymon, 2006; Wilson, 2011). Ved en overfladisk betragtning kan selvledelse derfor nemt komme til at fremstå som løsningen på århundreders konflikter mellem arbejdsgivere og -tagere: Fra et arbejdstagerperspektiv associerer selvledelse gennem empowerment til forventninger om mere indflydelse, frihed og meningsfuldt arbejde. Fra et arbejdsgiverperspektiv associerer selvledelse til forventninger om, at medarbejderne selvstændigt tager ansvar for at arbejdet løses.

Selvledelse behandles på forskellige måder alt efter hvilket perspektiv, det behandles fra.

Selvledelse i et ledelsesperspektiv (Manz 1992; Pearce & Manz, 2005) fremhæver øget selvledelse som en måde at få adgang til medarbejdernes engagement i arbejdet for at skabe højere produktivitet. De bekymringer ledelsesperspektivet på selvledelse fremhæver handler om, hvordan det er muligt at styre og kontrollere, hvad den selvledende medarbejder gør, når medarbejderen leder selv. Ledelsesperspektivet er også optaget af, om medarbejderne, der forventes at arbejde selvledende, nu også er i stand til at være selvledende. Fra et kritisk ledelsesperspektiv anskues de mulige positive og negative resultater af øget selvledelse anderledes. Her ses selvledelse som potentielt udtryk for skjult kontrol og for som ledelsesteknologi at gå bag om ryggen på medarbejderen som en manipulativ form for ledelse (Alvesson & Willmott, 1992, 2002; Kärreman & Alvesson, 2004). Fra et trivsels- og psykisk arbejdsmiljøperspektiv kan selvledelse positivt artikulere som muligheden for mere mening og autonomi i arbejdet, og negativt som fremmedgørende og potentielt forstærkende af muligheden for stress og udbændthed (Pihl-Thingvad, 2010). Hvert perspektiv har således bagvedliggende antagelser om medarbejdere, hvordan medarbejdere bliver mest produktive, deres relationer til andre og til organisationen. Disse antagelser påvirker, hvordan selvledelse begrebsliggøres og hvilke potentielt positive og negative konsekvenser selvledelse antages at kunne få.

På trods af de forskellige antagelser og perspektiver på selvledelse, er der på tværs dog enighed om, at selvledelse som ledelsesprincip skaber forventninger om, at medarbejderne skal være/blive (mere) ansvarlige for, at (alt) arbejdet udføres korrekt og til tiden. Uanset, hvilket

perspektiv vi betragter selvledelse fra, skaber det også forventninger til relationerne mellem medarbejdere, organisation, arbejde og leder, som er knyttet til medarbejdernes ansvar for arbejdets udførelse, og hvordan og hvem, der skal kontrollere dette arbejdes kvalitet og kvantitet.

Det vil altså sige, at selvledelse forstået som organiseringsprincip og som ledelsesteknologi rører ved ansvaret for og kontrollen med arbejdet. Set i lyset af temanummerets ønske om at belyse frisættelse vil vi først udfolde, hvordan et begreb om frihed kan forstås, og som følge heraf, hvad der ligger i begrebet frisættelse til og frisættelse fra, når vi taler om selvledelse. Dette bruger vi så til at undersøge, hvordan ledelses(u)muligheder opstår i samspillet mellem forståelsen og organiseringen af arbejdet og ledere og medarbejderes forestillingerne om frihed og handlerum i en selvledende organisering.

Artiklen bygger på et omfattende forskningsprojekt, som vi gennemførte for nogle år siden. Projektet handlede om udbredelsen af selvledelse og hvilken betydning selvledelse har for trivsel og produktivitet (TRIPS-projektet)[i][ii]. I den sammenhæng dukkede begrebet frihed op på mange måder. Vi har til denne artikel taget fat i casen om 'Posten', og herunder vil vi udfolde 3 empiriske nedslag i postcasen, der hver især problematiserer frihed og selvledelse. Denne case var også genstand for en selvstændig ph.d. i projektet (Bramming & Andersen, 2014; Mogensen, 2012, 2013). Før vi når til de empiriske nedslag, vil vi kort redegøre for metoden bag undersøgelsen, hvorefter vi diskuterer begrebet frihed. Dette fører os over i et afsnit om selvledelse som organiseringsprincip i lyset af en forståelse af frisættelse som et socialt og organisatorisk fænomen. I analyserne til de tre empiriske nedslag vil vi forholde os til de (u)muligheder for ledelse, der opstår i situationerne.

## Metode

Formålet med projektet var at undersøge forskellige udviklingstendenser, hvor selvledelse som organiseringsform var særlig tydelig. Valget faldt på Posten, Skolen og en videnstung virksomhed, Bio-Tek. De tre områder var udvalgt ud fra Flyvbjergs definition og argumentation af 'kritiske cases' (Flyvbjerg, 2001, 2006). Hermed menes, at de problemstillinger, som er udvalgt, beskrevet og analyseret antages at have en mere generel karakter. I denne artikel har vi valgt alene at fokusere på Posten, da denne case på eksemplarisk vis illustrerer nogle af de

udfordringer, der er forbundet med selvledelse som organiseringsform – mellem frihed og styring. Posten tydeliggør spændingsfeltet mellem involvering og ansvarliggørelse af individer og teams og en meget høj grad af kontrol og standardisering samt udarbejdelse af rutiner for alle dele af arbejdet. Hvordan medarbejdere forventes, på én og samme gang tager ansvar, initiativ og udviser kreativitet i opgaveløsninger og samtidig er underlagt arbejdsprocesser, der er fastlagt ned til mindste detalje.

Som indgang til projektet blev der udarbejdet et litteraturstudie (Pedersen & Kristensen, 2009) med særlig fokus på forskning indenfor nye organisations- og ledelsesformer, udfordringer i det moderne arbejdsliv og trivsel. De kvalitative casestudier blev opdelt i henholdsvis kontekstuelle og eksplorative analyser, hvortil der blev udarbejdet guidelines for de specifikke aktiviteter (dokumentstudier, informantinterviews, snaplogs, fokusgruppeinterviews, deltagende observationer, etnografiske interviews samt workshops). De beskrevne metoder blev anvendt i alle tre cases, men med en forskellig vægtning, afhængig af de muligheder, der var til stede de forskellige steder.

Mens de kontekstuelle analyser havde til formål at give et indblik i de allerede eksisterende praksisser i de tre cases, som nye udviklingstendenser kunne relateres til, havde de eksplorative analyser til formål at tilvejebringe viden om, hvad det betyder for trivsel og produktivitet, at medarbejderne skulle lede sig selv. Dokumentanalyser og informantinterview blev udført som en del af de kontekstuelle analyser, mens snaplogs, fokusgruppeinterviews, deltagende observationer, etnografiske interviews samt workshops blev udført som en del af de eksplorative analyser.

En central metode i alle cases var 'snaplogs' (Bramming et al., 2009; Bramming et al., 2012), som dannede baggrund for efterfølgende fokusgruppeinterviews. Snaplog er en sammenfletning af snapshot og log. Medarbejdere og ledere i de tre cases blev opfordret til at tage en række billeder (ofte med brug af egen smartphone) indenfor et fast tema. Det første tema var "En god arbejdsdag", eller i skolen "Tag billeder af en god dag på arbejdet". Til hvert billede skulle de udfylde en blog med en kort tekst: hvad havde de fotograferet, hvorfor og hvordan relaterede billedet sig til temaet. I Posten blev det kun til en enkelt runde, da pludselig opstået travlhed gjorde det umuligt at gennemføre flere runder. I de andre cases blev det til flere runder, tilpasset de særlige problemstillinger, der viste sig undervejs. Med valget af snaplogs blev det muligt at indfange nogle af de følelser og fornemmelser relateret til arbejdet,

som det ofte kan være vanskeligt at få formidlet. I Posten var der mange billeder af natur; marker, blomstrende buske, solen, en sø, en skov, en hund. Teksten var nogle gange meget overraskende, da teksten til et billede med en høj hæk mellem en mark og en vej var: "Jeg bliver bare så glad, når jeg endelig ser den busk, som jeg kan tisse bag". Dette snaplog gav mulighed for at spørge ind til, hvordan dette billede og de andre billeder af natur, hang sammen med "en god arbejdsdag". Deltagerne i fokusgruppen relaterede det til *frihed*, "frihed når man er ude på sin egen tur", "friheden når man bevæger sig ud af posthuset", "du kan tænke dine egne tanker..." .

Udover snaplogs efterfulgt af fokusgruppeinterviews blev der foretaget etnografiske interviews (Spradley, 1979) med såvel medarbejdere som ledere. De var tilrettelagt som uformelle samtaler, formet som konversationer over den daglige praksis, men hvor målet var at forfølge specifikke forskningsspørgsmål. Ofte blev de foretaget i forbindelse med, eller i forlængelse af, de deltagende observationer, hvor forskerne førte logbøger, og hvor observationsnoter fra de etnografiske interviews, formelle og uformelle møder, workshops mm blev nedskrevet. De havde form af "thick descriptions" (Geertz, 2002), hvor alt blev beskrevet så detaljeret og grundigt som muligt, og hvor også forskerens egne oplevelse og løbende fortolkninger blev nedskrevet.

Flere af forskerne i projektet var tilknyttet, indsamlede empiri og deltog i møder og workshops i flere cases med det formål at skabe indsigt i ligheder og forskelligheder mellem de enkelte cases, men også for at sikre sammenhæng i det samlede projekt. I projektet blev der udarbejdet omfattende arbejdsrapporter i form af caserapporter fra de tre cases, bearbejdning af interviewudskrifter og observationsnoter samt indledende bud på analyserammer, metodeudvikling mm. Dette materiale dannede baggrund for en lang række projektmøder gennem projektets levetid. Caserapporten fra Posten danner baggrund for denne artikels analyser.

## FRISÆTTE FRA OG FRISÆTTE TIL...

Hvad vil det sige at 'frisætte' organisationer og virksomheder fra klassiske strukturer og ledelseshierarkier til nye og mere fleksible organiseringsformer? Når frisættelse bruges på den måde, trækker det implicit på en forståelse af frihed som noget ubundet og måske endda

aldeles ukontrolleret. En forståelse af begrebet frihed som en slags "utopisk horisont", "...den rene og skære glæde ved at kunne tale, handle og ånde frit." (Bauman, 2003; 132). I den forståelse, synes 'frisættelsen' af organisationer og virksomheder at implicere, at individuelle medarbejdere overtager kontrollen i et fravær af regler og magt. På den måde ville frisættelse implicere et fravær af ledelse. Vi har i denne artikel valgt at blive informerede af den verdenskendte sociolog Zygmunt Bauman (1925-2017). Bauman skrev i 1988 bogen 'Freedom', der i 2003 blev oversat til dansk (Bauman, 2003). I denne bog udfolder Bauman begrebet "frihed". I hans behandling viser frihed sig at være et uhyre nuanceret og komplekst begreb, som kan bidrage til en dybere forståelse af de udfordringer og handlemuligheder, der rejser sig, når styring og kontrol af arbejdet foregår i moderne organiseringsformer. Vi vil ikke gennemgå hele argumentationen i Baumans bog, men vi slår ned på nogle af de for os centrale pointer. Vi vil nuancere Baumans pointer med Nikolas Rose. Rose er professor i sociologi ved London University, og undersøger med inspiration fra Foucaults ideer om frihed som grundlæggende for vores samfunds etiske systemer, den måde politik praktiseres på og de måder kritik foregår på (Rose, 1999)(side 10). For Rose er frihed og forståelsen af, hvordan begrebet betydningslades og gennem tiden er blevet betydningsladet på, grundlaget for at forstå hvordan vores samfund styres på. I denne artikel bruger vi disse forståelser mere generelt ift. styring og ledelse organisatorisk set. Men først vil vi se på Baumans undersøgelse af frihedsbegrebet.

For Bauman er frihed et socialt og relationelt begreb, der implicerer asymmetri og hermed en magtrelation. Bauman skriver:

**FRIHED KOM TIL VERDEN SOM ET PRIVILEGIUM OG HAR BEVARET DENNE STATUS LIGE SIDEN. FRIHED DELER OG ADSKILLER. DEN DRAGER EN SKILLELINJE MELLEM DE BEDSTE OG ALLE DE ANDRE. DENS TILTRÆKNING HIDRØRER FRA FORSKELLE: DENS TILSTEDEVÆRELSE ELLER FRAVÆR AFSPEJLER, MARKERER OG FASTLÆGGER KONTRASTEN MELLEM HØJ OG LAV, MELLEM GOD OG OND, MELLEM DET ATTRÅEDE OG DET AFSKYVÆKKENDE. (IBID; 17)**

Bauman skriver her, at frihed er noget, de privilegerede har. Det at kunne bestemme selv og bestemme over sig selv kan ses som frihed fra andres magt og kontrol. Når vi taler om frihed,

vil Bauman altså sige, at det ikke handler om, at der ikke findes kontrol eller magt. Det handler snarere om, om hvem, der kontrollerer hvad – og hvordan.



I Baumans behandling af de dybere forståelser af begrebet frihed, behandler han bl.a. frigivelse af slaver. I modsætning til, hvad man måske umiddelbart ville antage, blev den frigjorte slave ikke opfattet som et 'fuldbårent menneske' med de rettigheder, der fulgte, deraf, men var dog ikke længere en brugsgenstand (Bauman, 2003: 46). Den frigivne var altså ikke lige så fri som de privilegerede, men var, i modsætning til før, ansvarlig for sine egne handlinger. Pointen for Bauman og den pointe, vi stadig mener er relevant, for at forstå kompleksiteten i frihedsbegrebet, er, at frigivelse – eller frisættelse – kræver, at der i udgangspunktet er nogen, der har magt over nogen andre. Man kan ikke frisætte nogen, man ikke bestemmer over. Og den der frisættes, frisættes ikke til at kunne gøre præcis det vedkommende måtte have lyst til, men får med frisættelsen et ansvar. Frigørelse er i sig selv ikke en fri handling. Frihed, siger Bauman nærmest i selvledelsestermer, handler om evnen til at styre sig selv, snarere end at blive overladt til sig selv.



Den næste pointe vi tager med os fra Bauman er, at frihed bliver spændt ud mellem individets længsel efter at kunne handle frit og samtidig være del af et fællesskab. Det vil sige at individet længes efter at kunne gøre det, det har lyst til at gøre – eller slippe for at gøre noget, det ikke



har lyst til at gøre (Ibid; 71) og har samtidig et grundlæggende behov for social interaktion. Hvor den sociale interaktion forudsætter eller kræver, at den enkelte underordner sig fællesskabet. Der er tale om to former for ambivalens: Den ene er forbundet med oplevelsen af frihed og den ståen alene, dette implicerer. Den anden til den tryghed og beskyttelse fællesskabet giver og de begrænsninger, der knytter sig til at være med i en gruppe. Bauman siger, at det menneskelige vilkår er fanget i en længsel:

**NÆRET AF FRIHEDENS FORUROLIGENDE TVETYDIGHED FREMMANER FANTASIEN ET FÆLLESSKAB, DER PÅ ÉN GANG GØR KORT PROCES MED BÅDE FRYGTEN FOR ENSOMHEDEN OG RÆDSLEN FOR UNDERTRYKKELSE (...) ET FÆLLESSKAB, HVOR FRIHED OG SAMHØRIGHED KAN NYDES PÅ ÉN OG SAMME TID – IDET BEGGE DELE SÅ AT SIGE LEVERES GRATIS. (IBID; 76-77)**

I en moderne (vestlig) økonomi er troen på individet og selvets værdi og værdiskabende karakter fremherskende. Historisk set var individualitet imidlertid kun en mulighed for de få, netop fordi individualitet ville indebære afskæring fra fællesskabet. Vi skal altså med Bauman skelne mellem en forståelse af individualitet som en person, der fjerner sig fra fællesskabet – og forståelsen af individualitet som knyttet nært sammen med fællesskabet. Det sociale, fællesskabet, organisationen kan ses som en overindividuel autoritet, der giver beskyttelse og identitet til medlemmerne (som fx: Jeg er ansat i Posten). Organisationens medlemmer skønner og forstår, hvilke handlingsmuligheder, der skal til, for at opretholde organisationen. Dette kræver så, at individerne undertrykker egeninteresser. Individet er på den måde spændt ud i en ambivalent relation mellem friheden til at vælge fællesskabet til eller fra og i samme åndedræt, at få eller miste individualitet.

For Rose er det som for Bauman centralt forstå vores nutidige samfund som et samfund der stræber mod "maksimal individualisering og maksimal frihed". Denne idealisering af frihed og individualisering skaber så omvendt "maksimal fragmentering, maksimal usikkerhed, maksimal fremmedgørelse af individ fra individ" (Rose, 1999: 66).

Et samfundsgennemsyrende nydelsesimperativ (Bramming & Andersen, 2019) resulterer ikke i, at individer vælger at gøre det, de måske ellers ville nyde mest ud fra en banal betragtning. Det er langt mere kompliceret. De opgaver en medarbejder vælger eller ikke vælger at påtage sig i

en arbejdssituation handler sjældent om, hvad der er 'sjovt' eller 'spændende' i øjeblikket. Det handler om mere komplicerede dynamikker i det sociale rum og hvem medarbejderen ser som de magtfulde eller dem/den, man gerne vil stå sig med i øjeblikket. Som vi vil se i vores andet empiriske eksempel, er det ikke altid entydigt, hvem det kan være – og det er bestemt ikke altid lederen.

Rose bidrager med en anden vigtig pointe i forhold til frihed og det er, at ledelse ikke tager form som en (asymmetrisk) relation, men også som styring. Ledelse er i høj grad placeret i teknologierne, siger Rose (Rose, 1999: 72). Det vil sige, at arbejdet og medarbejdernes adfærd fx i Posten, styres gennem fx ruteplaner, tidsregistrering og præstationsmålinger. Sådanne teknologier regulerer både medarbejderens adfærd og lederens ledelsesrum. I forhold til frisættelse er det en central pointe, at det der kan gøres i en organisation begrænses og styres af materialiteter (som fx postcyklens indretning og regler og retningslinjer for arbejdets udførelse) som bestemmer retning og lægger begrænsninger på ikke bare medarbejdere, men også ledes handlerum.

Når vi skal forstå, hvordan en organiseringsform som frisættende, giver Bauman og Rose nogle vigtige nuanceringer af frihedsbegrebet. For det første, at frisættelse stadig implicerer en asymmetrisk relation. Der er nogen, der i udgangspunktet har magt over nogle andre. Og begge parter anerkender denne magtfulde relation. Det vil ift. organisationer sige, at frisættelse mod større selvledelse er frisættelse mod mere ansvar. Dette må så forstås i lyset af den grundlæggende længsel, som individet har til at kunne gøre det man har lyst til, samtidig med at individet grundlæggende har brug for fællesskabet. I forhold til en organisering mod mere selvledelse kan det betyde, at netop spørgsmål om, hvem der har ansvar for hvad kan blive udfordrende. Endelig fremhæves også betydningen af styringsteknologier, der både sætter retning for hvordan ledere kan lede og indrammer medarbejdernes handlemuligheder. Lad os tage disse tanker med ind i næste afsnit, hvor vi vil behandle selvledelse i frihedstermer.

**“FRISÆTTELSE MOD STØRRE SELV-  
LEDELSE ER FRISÆTTELSE MOD  
MERE ANSVAR.”**



### **Frihed og selvledelse for alle!**

Hvis vi tænker på selvledelse som noget medarbejderne kollektivt frisættes til, må det jf. ovenstående forudsætte en antagelse om en forudgående ufrihed og kontrol, der (pga. medarbejdernes generelle evne til at kontrollere sig selv) ikke længere praktiseres eller findes nødvendig organisatorisk set. Men lad os træde et skridt tilbage i vores tankerække.

Drømmen om eller nødvendigheden af, at skabe mere fleksible organisationer og arbejdsformer som fx selvledelse må forstås i spændingsforholdet mellem arbejdet, der skal løses, organiseringen af dette forhold, og forventningerne om den gode medarbejder og den gode arbejdsplads. Disse værdier og forventninger er ikke statiske, men forandres løbende og i forhold til de kontekster, der er aktuelle. Forestillinger om, hvad man kan og må, på en arbejdsplads forandrer sig løbende – tænk fx på mænds adgang til barsel, og hvordan dette i mange brancher i dag er helt almindeligt.

I Danmark (og andre lande) er der knyttet en særlig selvledelsesforventning til arbejdet. Vi arbejder her med en forståelse af at være selvledende, der tager afsæt i arbejdet. Det vil sige, at det arbejde der skal gøres og de forventninger, der knyttes til medarbejderens adfærd forudsætter, at medarbejderen selv kan træffe beslutninger og selvstændigt kan vurdere, hvad der bør gøres, hvornår. Dette er i modsætning til opfattelser af selvledelse som en evne eller en slags kompetence medarbejderen har eller ikke har. Se fx (Manz 1983; Müller & Niessen, 2018; Williams, 1997).

Man kan se, hvordan sådanne forventninger til arbejdet kommer til udtryk i de undersøgelser af arbejdsvilkår, der udføres med jævne mellemrum af ”The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions” (Eurofound) under EU. Den seneste

undersøgelse European Working Conditions Telephone Survey 2021 kan tilgås på nettet (Eurofound, 2023). Af denne fremgår det, at Danmark er blandt de højest scorende, når medarbejdere spørges, om de er i stand til at anvende egne ideer i arbejdet, om man kan vælge eller ændre den rækkefølge man løser sine opgaver i, hvorvidt man selv vælger eller ændrer sine arbejdsmetoder og træffe beslutninger, som er vigtige for ens arbejde. Vi kan heraf udlede, at det at være selvledende i sit arbejde ikke er et eksklusivt vilkår for de særligt udvalgte, men et generelt princip for arbejdets organisering, og de vilkår det skal udføres under. Særligt interessant er den meget lave grad af indflydelse på medarbejdernes udførelse af jobbet, som den umiddelbare leder har i Danmark sammenlignet med de øvrige lande i undersøgelsen. Kun 14% svarer, at den umiddelbare leder i høj grad har indflydelse på jobbet. Disse forhold peger på, at såvel medarbejdere som organisationer har forventninger til hinanden. Disse forventninger er baseret på værdier og antagelser om, hvad der er godt og hvad der dårligt ift. arbejdets indretning og arbejdets udførelse. Når Eurofound spørger om medarbejderne er i stand til at anvende egne ideer i arbejdet, afspejler en høj score også en antagelse om et bedre job.

I selvledelseslitteraturen knyttes selvledelse til empowerment (Amundsen & Martinsen, 2015; Bramming & Elkjær, 2019; Manz, 1992; Manz & Neck, 2004; Wilson, 2011). Wilson (2011) skelner i den forbindelse mellem *psykologisk empowerment* og *environmental empowerment*. Hvor *environmental empowerment* handler om organiseringen af arbejdet, med henblik på større grad af ansvarstagning og selvstændighed. *Psykologisk empowerment* handler om den måde medarbejdere forholder sig til deres autonomi i opgaveløsningen, og det betyder, at medarbejdere, der er 'empowered' antages at ville præstere bedre i jobbet (Wilson, 2011).

I selvledelseslitteraturen synes selvledelse i særlig grad at være tale om en 'frisættelse til', når det knyttes til empowermentbegrebet. Denne måde at tænke frihed på, synes også at kunne knyttes til Ishaia Berlins (Berlin, 1969) skelnen mellem negativ og positiv (politisk) frihed. Denne skelnen forstås netop som henholdsvis "frihed fra" og "frihed til". Frihed fra forstås som det, at den handlende ikke begrænses i sine handlinger af andre mennesker. Frihed til forstås som individets evner til at handle autonomt eller selvstyret og dermed at opnå ønskede mål. Selvledelse synes i litteraturen, at knyttes til individets længsel efter selv at kunne bestemme, hvad man vil lave og mindre ift. hvordan disse beslutninger skal passe ind i et socialt, organisatorisk fællesskab. Når medarbejderne kan tage flere, selvstændige

beslutninger i arbejdet, knyttes det til at jobbet bliver bedre. Undersøgelser peger også på, at det kan stemme overens med medarbejdernes opfattelse (Pihl-Thingvad, 2010). Det vi dog også kan se i samme undersøgelser er, at når medarbejderne bliver ansvarlige for opgavens kvalitet, og når rammerne for at levere kvalitet, som medarbejderne definerer det, ikke opfattes at være til stede, kan frisættelsen til at træffe beslutninger resultere i utilfredshed og mistro.

Vi vil i de empiriske eksempler dykke ned i, hvordan selvledelse kommer til udtryk i Posten gennem tre eksempler, hvor frihed kommer til syne på forskellige måder, og hvordan det stiller lederen og dennes relation til medarbejderne og opgavernes forløsning. I første eksempel undersøger vi forholdet mellem et arbejde med høj grad af standardisering og regelstyring, medarbejdernes oplevelse af frihed og lederens oplevelse af kontroltab. I andet eksempel udfolder vi hvordan de minutiøst beskrevne ansvarsområder kommer til at stå i modsætning til medarbejdernes oplevelse af selvbestemmelse og en opgave, der ikke bliver løst. I det sidste eksempel undersøger vi, hvad der sker, når en medarbejder ifølge lederen fejlfortolker sine frihedsgrader, ud fra en ellers korrekt forståelse af virksomhedens mål.

## **”DER ER INGEN BÅND, DER BINDER MIG” (PINOCCHIO)**

Citaterne nedenfor er hentet fra snaplogs, fokusgruppeinterviews og etnografiske interviews med postmedarbejdere og ledere i et landdistrikt, hvor postmedarbejderne kører ud med posten, efter de har sorteret posten og pakket bilerne eller cyklen på centralen.

*”(DET)... GIVER EN DEJLIG FRIHED, NÅR MAN SÅ ER UDE PÅ SIN EGEN TUR. UANSET OM VEJRET ER AD HELVEDE TIL ELLER OM DER ER SOLSKIN” (...) ”MIT BUD ER, AT MAN HAR FRIHEDEN, NÅR MAN BEVÆGER SIG UD AF POSTHUSET (...) DET, AT MAN ER SIG SELV”. (FOKUSGRUPPEINTERVIEW, MEDARBEJDER)*

*”DU KAN TÆNKE ALLE DINE EGNE TANKER, NÅR DU ER DERUDE, SAMTIDIG MED AT DU KØRER POST FOR DET AT KØRE POST, DET BLIVER EN RUTINE, FORDI DET ER DET SAMME DU GØR HVER DAG” (FOKUSGRUPPEINTERVIEW, MEDARBEJDER)*

*"VI ER I EN SITUATION, NÅR MEDARBEJDEREN ER UDE AF DØREN, SÅ HAR VI MISTET KONTROLLEN. DET HAR VI JO. DEN TID, DER GÅR TIL MEDARBEJDEREN ER TILBAGE IGEN ER FULDSTÆNDIGT STYRET AF MEDARBEJDEREN." (LEDER. INTERVIEW)*

Arbejdet i Posten er meget regelstyret og standardiseret. Fra opmåling af mest optimale cykelruter, over cyklens indretning, placering af støtteben og lav udstigning til maskinsortering af breve. Alt er standardiseret, rutineret og udregnet ned til mindste detalje – alt er omsat til tid, minutter og sekunder.

Umiddelbart vil man ikke forbinde post-arbejde med store frihedsgrader. Alligevel har medarbejderne en stærk oplevelse af frihed, når de sidder på cyklen eller kører i bilen. Og lederne oplever at have "mistet kontrollen". Vi ser her frihed som et oplevet privilegium, som jo jf. Bauman er den status frihed kom til verden med. Og som et fravær af bånd, der på den ene side betyder, at man kan "tænke sine egne tanker" som medarbejder – og på den anden side, at man har "mistet kontrollen" som leder. Frihed er ikke fravær af regler og kontrol. Kontrollen er flyttet fra lederen til ruten, bilen eller cyklen, det antal breve og pakker der skal leveres, og postmedarbejderens krop, der udfører den regulerede handling – mens tankerne åbenbart er på himmelflugt. Vi ser i eksemplet ikke 'ledelse', forstået som det, at en lederperson bevæger en medarbejderperson til at gøre noget på en særlig måde. Medarbejdere (og ledere) styres gennem teknologien. Postmedarbejderen er (selv)overvåget af tidsplaner og pakkebokse, men kroppen er fri, fordi den ikke længere befinder sig i den fysiske postbygning, hvor lederens direkte blik kan kontrollere arbejdets udførelse. Dette er i særdeleshed interessant, fordi ledelsesrummet – hvor ledelse forstås som en relation - bliver asynkront. Tid og rum er forskudt fra ledelse. Bauman sagde netop, at frihed handler om at kunne styre sig selv, snarere end at blive overladt til sig selv. Og den måde medarbejderne opnår muligheden for at være sig selv (fysisk set) er ved at styre sig: De overholder tidsplanerne og de øvrige regulativer som lederen intenderede det. Ledelsesintentionen ligger bygget ind i planerne som anonyme og tilsyneladende værditømte vilkår. Det er interessant at hverken lederen eller medarbejderen i eksemplet har øje for styringen, der sker gennem teknologierne. Lederen giver udtryk for en følelse af afmagt, der træder i kraft i det øjeblik medarbejderen forlader den direkte relation. Mens postarbejdernes følelse af frihed synes at handle om det vi

kunne kalde "at gå i ét med systemet.": Følelsen af frihed opstår, netop fordi arbejdet er så standardiseret, rutineret og udmålt ned til sidste detalje.

## FRIHED TIL AT SIGE 'NEJ' OG 'JA'

Vi er nu på centralen i et landpostdistrikt, hvor postmedarbejderne er kommet tilbage efter at have delt posten ud.

*"EN DAG ER DET EN STOR POSTSÆK MED BREVE, SOM IKKE VAR ANKOMMET TIDS NOK TIL AT DEN KUNNE INDGÅ I DET DAGLIGE SORTERINGSARBEJDE OG RUTESYSTEM. DEN STÅR PÅ GULVET, OG LEDELSEN FORVENTER, AT DEN BLIVER SORTERET OG BRAGT UD. DET SKER BARE IKKE. DE FLESTE POSTARBEJDERE ER HJEMME FRA DAGENS RUTER OG ER PÅ VEJ HJEM EFTER ENDT ARBEJDS DAG. LEDELSEN OPFORDRER POSTARBEJDERNE TIL AT HJÆLPES AD MED AT FÅ DET SIDSTE AF DAGENS POST BRAGT UD, MEN BLIVER MØDT MED TAVSHED OG FLERE BEGYNDER AT GÅ. DER ER IKKE MERE AT GØRE, DEN KOLLEGIALE HJÆLPSOMHED ER IKKE LÆNGERE TILGÆNGELIG FOR LEDELSEN". (OBSERVATIONSNOTER)*

*"DER KAN SPRÆNGE EN ATOMBOMBE OG VI FÅR ALLIGEVEL POSTEN UD" (SNAPLOGINTERVIEW, HØRSHOLM)*

I Posten er alt minutiøst planlagt. Arbejdstiden er fastlagt. Hver dag er nøjagtig ens: Den samme rute skal køres. Posten skal sorteres op i den samme reol efter samme system. Tasker skal pakkes på samme måde og køres ud til de samme postkasser. Medarbejderne skal være opmærksomme på de samme fejl i form af fejlsorteret post, ukendte på adressen, flytninger m.m., som man registrerer på samme måde. Hver dag det samme. Ansvarsområder er fordelt og den enkelte er ansvarlig for at løse sine opgaver. Når alt er beskrevet, er det relativt enkelt at afgøre, hvornår jobbet er løst.

Men som det også sker alle andre steder, opstår med jævne mellemrum situationer, som er uplanlagte og kaotiske. Der opstår situationer, hvor der er brug for, at der spontant skal træffes andre beslutninger og handles anderledes, og hvor de mange standarder, regler og rutiner

kommer til kort, så arbejdsopgaver og arbejdsfordelinger skal laves om. Det kan være vejret, fejl i sorteringen, postmængden eller lavpraktiske ting som et bortkommet benzinkort.

Som vi så i foregående analyse giver standarder og regler også frihed til at gøre det, der er "blevet bestemt" og dermed også at placere ansvaret for fejl og mangler på planlægningen. Desværre for ledelsen betyder den minutiøse planlægnings- og styringsfokus, at der for medarbejderne opstår en slags 'fritvalgs-situation', når tingene brænder på. Medarbejderne kan med god ret sige 'nej' til at levere den tiloversblevne postsæk. De har jo løst deres opgaver. I den beskrevne situation er det lederens problem, at den ikke bliver leveret.

Der er tale om en problematik, der på overfladen ser enkel ud. Men lad os prøve at dykke ned i det, for at forstå den for lederen ret umulige situation. Medarbejderne vælger at følge reglerne og løse det, de individuelt er forpligtede til, og ikke det ledelsen håber på de vil gøre (være fleksible og løse hele opgaven).

I andre situationer ser medarbejderne stort på reglerne for at løse opgaven. Fx kører postarbejderne typisk ikke tilbage til distributionscentret for at gå på toilettet, selvom det er deres overenskomstsikrede ret. Når de spørges hvorfor, svarer de, at "Det er der simpelthen ikke tid til". Underforstået er der ikke tid til at løse problemet "gå på toilettet", hvis de også skal løse opgaven inden for den afsatte tid. Og set fra en arbejdsgiversynsvinkel ville hele systemet også bryde sammen, hvis postarbejderne rent faktisk valgte at indløse deres retmæssige tid. Det kan ifølge postarbejderne tage op imod 45 minutter at komme på toilettet, hvis man er ude på en lang landrute. Og givet arbejdstidsreglerne, ville medarbejderen så med god ret kunne forlade sin rute uden at være blevet færdig, fordi arbejdstiden er gået. Så hvordan kan det være, at postarbejderne i situationen med den tiloversblevne postsæk vælger at sige 'nej' og følger reglerne, og i situationen med toiletbesøgene vælger at sige 'ja' og bryder reglerne?

Vi tror, at det vi kan observere, er magtfordelingens udtryk i de konkrete situationer og styringsteknologiernes usynlighed. I situationen med den tiloversblevne postsæk er postsækken lederens problem. Og selvom lederen måske mener, at det godt kan lade sig gøre at nå den ekstra postsæk, så kan medarbejderne altid med reference til den minutiøse planlægning af deres arbejde, bevise, at de har ret. Det bliver altså legitimt for dem at sige nej. Set udefra er arbejdstiden styret og ikke styret på samme tid, fordi uanset arbejdet forsøges



planlagt til sidste sekund, kan verden ikke forudsiges. Når en postarbejder således siger: "Der kan sprænge en atombombe og vi får alligevel posten ud", så beskriver atombombemetaforen de dage, hvor postmængden og bemanningen slet ikke hænger sammen, hvor uforudsigelige og udefra kommende elementer gør, at trods en katastrofelignende situation lykkes teamet med opgaven. Vel at mærke uden ledelsens indblanding. Som team formår de at klare ærterne selv, og det er dét, der er pointen. Selvledelse kræver fravær af direkte kontrol og betegner situationer, hvor medarbejderne har ansvaret for at løse opgaverne og selv vurderer, hvilke regler og retningslinjer, der er relevante.

Men hvorfor vælger postarbejderne fx ikke at benytte deres overenskomstsikrede ret til at køre tilbage til distributionscentret for at benytte toilettet? Det skyldes, tror vi, at "selvledelse kræver selvledelse". Når medarbejderne er på ruten, har de en oplevelse af at de selv har kontrollen. Medarbejderne vælger at udføre opgaven, ikke fordi de har ret til det, men fordi det har betydning for den måde de ser sig selv på. Hvis de valgte at køre tilbage til distributionscentret for at benytte toilettet var det deres egen opgave, der ikke blev løst og det ville have betydning for, hvordan de også bliver anset i teamet og af individet selv. Lederens blik er i den sammenhæng af mindre betydning. (Man kan måske også tænke, at valget har at gøre med, at det åbenlyst er skørt at bruge 45 minutter på et toiletbesøg.) Princippet kan dog overføres til andre situationer, hvor individet eller teamet har ansvaret for opgavens løsning: "Der kan sprænge en atombombe, vi skal nok løse opgaven alligevel", som medarbejderne siger. Minutiøse retningslinjer opretholder en asymmetrisk relation mellem leder og medarbejder. Når denne relation er asynkron – når medarbejderen er på egne ben og skal løse opgaven uden direkte kontrol - må medarbejderen lede sig selv og træffe egne valg. Det vil sige, medarbejderen kan vælge at køre eller ikke køre tilbage til distributionscentret for at lette blæren. I situationen vælger medarbejderne generelt det, der giver mest mening for opgaveløsningen. Er situationen derimod synkron – lederen og medarbejderen er på samme sted på samme tid i et traditionelt ledelses-setup - er det mere uforudsigeligt, om lederens ønsker bliver fulgt i en standardiseret organisation. Kommunikation mellem ledere og medarbejdere kan føres ud fra standarden og hverken medarbejderens eller lederens følelser er som sådan relevante i den kommunikation. Det vil sige, det kan være svært for lederen at beordre sig til at medarbejderne "tager en for holdet", når arbejdet er planlagt i mindste detalje og alle med god ret kan sige, at de har gjort deres. Den minutiøse standardisering af

arbejdet fritager medarbejderen for ansvar, og da standardiseringen af arbejdet er ledelsens projekt, stiller situationen medarbejderne frit.

I næste eksempel vil vi dykke længere ned i situationen, hvor medarbejderen bøjer reglerne, for at løse opgaven.

## FRIHED TIL AT TAGE ANSVAR

Vi er fortsat i postlanddistriktet. Vi indleder med et citat fra en af de centrale HR-konsulenter, der står for introduktionen af særlige indsatser i posten.

*HR-KONSULENTEN FORTÆLLER, AT MAN I POSTEN ARBEJDER MED "SELVBÆRENDE TEAMS" (SBT). FORMÅLET MED DETTE ER AT GIVE MEDARBEJDERNE ET STØRRE ANSVAR FOR DE DAGLIGE ARBEJDSOPGAVER. EN INDSATS SOM ÅRLIGT VURDERES VHA. EN SÆRLIG "TEAMPROFIL", SOM GIVER POINT FRA 1-5 ALT AFHÆNGIG AF OM TEAMET KAN KARAKTERISERES SOM PASSIV REGELFØLGER ELLER SOM FLEKSIBEL OG SELVREGULERENDE. SOM HR-KONSULENTEN PÅPEGER, SÅ ER DER FORSKEL PÅ DE ENKELTE TEAMS "MODENHED" OG "VILJE" TIL AT UDVIKLE SIG. (EKSTRAKT FRA INTERVIEW MED HR-KONSULENT)*

*POSTARBEJDEREN ER HALVVEJS PÅ SIN RUTE, DA POSTBILEN BRYDER SAMMEN. POSTARBEJDEREN ER LANDPOSTBUD OG VED HVOR VIGTIGT DET ER, AT POSTEN KOMMER UD. PETER JENSEN VENTER PÅ AVISEN, CHARLOTTE PEDERSEN SKAL HAVE SIN MEDICINPAKKE OG DER ER OGSÅ ET POSTKORT FRA BARNEBARNET, SOM REJSER RUNDT I SYDØSTASIEN TIL SVEND OG HELLE. PLANLÆGNINGEN AF RUTEN INDBEFATTER IKKE RETNINGSLINJER FOR, HVAD MAN GØR, HVIS BILEN BRYDER SAMMEN. POSTARBEJDEREN RINGER HJEM OG FÅR AFTALT, AT HUN KAN KØRE RESTEN AF RUTEN I FAMILIENS EGEN BIL. DA HUN KOMMER TILBAGE TIL POSTCENTRALEN, ER DET TIL EN REPRIMANDE AF CHEFEN. POSTARBEJDEREN FORSTÅR INGENTING. HUN HAR UDVIST ANSVARLIGHED I FORHOLD TIL*

*MÅLSÆTNINGEN OM, "AT POSTEN SKAL UD". OG HUN HAR SELV LØST ET PROBLEM, SOM ORGANISERINGEN AF POSTUDBRINGNINGEN IKKE HAVDE EN FORUDDEFINERET LØSNING PÅ. (EKSTRAKT PÅ BAGGRUND AF OBSERVATIONSNOTER)*

Når et system påkalder sig regler, er det ikke kun for at sikre sig at der gøres noget på en bestemt måde. Det er også fordi det, der er irrelevant udgrænses. Regler begrænser, men frisætter også i den forstand, at når reglerne overholdes, er medarbejderen i princippet fri for ansvar (hvis det går galt). Posten drives som så mange andre nutidige organisationer efter et ønske om både en rationel produktion og en udviklende produktion, hvor medarbejderne investerer deres 'selv' og følelser i arbejdet. De to eksempler peger på, at de to forskellige styringslogikker er i spil samtidig, og at disse synes at være gensidigt udelukkende.

Bauman peger i sin udfoldelse af frihedsbegrebet på, at organisationen består, fordi medarbejderne vurderer og forstår, hvilke handlingsmuligheder, der skal til, for at opretholde organisationen. I eksemplet med postbilen er det ikke entydigt, hvilke handlemuligheder, er opretholder organisationen og hvilke der ikke gør. Vi arbejder andetsteds (Bramming & Andersen, 2019) med begrebet 'værdipluralisme', der dækker over, at der altid er mange værdier på spil i en organisation. Organisationer vælger ikke om de vil drifte eller lave udvikling – begge dele er vigtige samtidig – men om man arbejder ud fra og mod den ene værdi eller den anden har stor betydning for de konkrete handlinger, der vælges i konkrete situationer. I dette eksempel er juridiske forhold, og medarbejderens entreprenørskab i modsætning til hinanden. Måske medarbejderen i situationen har tænkt på den næste måling af hendes SBT (selvbærende team), og at man der ikke vil kunne dårligt ud på at være en 'passiv regelfølger'. Medarbejderen er, jf. Baumans pointe ovenfor, alene, men styrer sig selv.

Postarbejderen overskrider opgavens handlerum. Hun er – uden at vide det – gået skridtet videre end at bøje en regel. Hun forstår ingenting, da lederen giver hende en reprimande for at taget sin egen bil i brug. Hun havde omvendt forventet ros for sit initiativ. Men hvor går grænserne og hvori adskiller selvledende organisering sig fra mere kontrollerende, regelstyrede og hierarkiske organiseringer? Der skal være mulighed for at medarbejderne alene eller i fællesskab selv fortolker rammerne for det selvledede arbejde. Der er ikke kun én måde at udføre en arbejdsopgave på. Den kan udføres på mange forskellige måder, så det ønskede resultat nås. Og heri ligger en kilde til motivation og tilfredsstillelse for medarbejderen

ved at kunne udfolde sin egne forestillinger omkring, hvordan arbejdsopgaven kan udføres på bedste vis. Når arbejdet er organiseret selvledende, er der et fortolkningsrum og et handlerum.

Postarbejderen kører heller ikke nøjagtigt den samme rute, når hun bringer posten ud – selvom dette ikke følger den centrale ruteudmåling. Som borger i landkommunen kender hun sit postdistrikt rigtig godt, og ved hvilke veje, der pt. er gravet op i forbindelse med udbygning af fjernvarmenettet, hvor der er vejarbejde eller andet. Hun ved også hvor og hvornår trafikken er tæt, hvornår børnene har fri fra skole og myldrer ud på vejene. Det har hun med i sine overvejelser hver dag, når hun kører ud med posten.

Hvis postarbejderen forholder sig til de måder postarbejdet bliver målt på, er hvert mål for sig klart og tydeligt. Det er klart nok, at et selvstående team scores på en skala fra 1 til 5 på om man er selvregulerende, fleksibel og passiv regelfølger. Det er lige så klart, at ruten skal følges nøjagtigt, at depotbokse skal åbnes på de rigtige tidspunkter på ruten, at posten skal pakkes på en særlig måde, og at postkvalitet måles på en særlig måde. Det viser sig dog også som klart, at kreative løsninger er nødvendige for at løse opgaven, hvis der sidder hidsig svane foran depotboksen, hvis der er vejarbejde. Pointen er, at de mange regler og retningslinjer i sig selv skaber en obskur gennemsigtighed – men lige præcis, at hun ikke måtte tage sin egen bil, da postbilen brød sammen, det vidste hun ikke.

Målepunkterne er hver for sig klare og veldefinerede, men de kobler de uforudsigelige hændelser, der sker hver dag. For medarbejderen er det samlede billede af regler og retningslinjer, om de kommer med en ene eller anden logik i tasken, et mere sløret og uoverskueligt billede.

De fleste ved godt, at standarder ikke afbilleder verden som den er, men er billeder af en utopisk verden (Nissen, 2014). Det vil sige, at enhver standard kræver, at medarbejderen tænker med og lukker hullet mellem den teori om verden standarden er, og så verden som den nu er (med vejarbejde og morgentrafik). Når man læser målepunkterne for de selvstående teams (selvregulerende, fleksibel og ikke passiv regelfølger), kobler de sig lettere ind i common sense forestilling om mere frihed i arbejdet end centimeterudmålte cykelruter.

## KONKLUSION

I denne artikel har vi interesseret os for, om det giver mening, at sige, at selvledelse giver mere frihed i jobbet og hvad det betyder, når ledelsesansvaret kommer under pres. Det har vi undersøgt gennem en analyse af Posten som den konkrete case, hvor vi har diskuteret tre eksempler på problemstillingen. Vor teoretiske tilgang har været inspireret af Zygmunt Baumans forståelse af `Frihed`.

Frihed er ifølge Bauman et privilegium. Det er også et spørgsmål om, hvem der kontrollerer hvad og hvordan. Og kontrol er i en organisatorisk sammenhæng typisk ledelsens privilegium og ansvar. Eller med andre ord: Den, der har magten til at bestemme, har også ansvaret for det, der bestemmes. Når flere medarbejdere forventes at blive *selvledende*, bliver kontrollen af, hvad der sker distribueret ud blandt flere mennesker og teknologier. .

Sammenfattende for denne artikels behandling af, hvordan frihed kan forstås under selvledelse, er, at mere selvledelse skaber mere ansvar. Ansvar er prisen for at bestemme selv i en organisatoriske kontekst. Hvis man bestemmer selv uden for en social kontekst, er friheden blot ensomhed. Ansvar bliver på den måde også prisen for frihed. Når ansvar for arbejdet under selvledelse bliver hver medarbejders, sættes det traditionelle ledelsesansvar under pres og kendte ledelsesgreb bliver måske mindre effektive.

Som vi har set i de empiriske eksempler, skabes der en særligt vanskelig ledelsessituation, i forholdet mellem de ledelsesteknologier i form af fx regler og standarder, OG forventninger til medarbejderne om, at de skal tage selvstændigt ansvar for den fælles opgaveløsning.

Standardiseringen trækker mod mindre ansvarstagen, men forventningen om selvledelse trækker mod mere ansvarstagen.

Begge organiseringsformer giver forskellige former for frihed. Standardiseringen giver frihed for ansvar. Ansvar ligger hos ledelsen som det traditionelt gør. Selvledelse giver frihed til ansvar. Når der organiseres entydigt selvledende, kan den enkelte ikke påberåbe sig, at det er ledelsens ansvar, men er omvendt fri til at tage ansvar i en uforudsigelige verden og fri for direkte kontrol og indblanding i arbejdet.



**“NÅR MEDARBEJDERE BÅDE KAN OG VIL TAGE ANSVAR, KOMMER DE OGSÅ UD I SITUATIONER, HVOR DE SKAL TAGE ANSVAR FOR FORHOLD, DE IKKE SELV HAR BESTEMT, MÅSKE HELLER IKKE ER ENIGE I, OG SLET IKKE HAR MULIGHED FOR AT OVERSKUE KONSEKVENSERNE AF.”**

Grundlæggende er vores pointe, at selvledende organisering ikke er frisættende, hvis vi forstår frihed som det at være fri og ubunden. Når organisationer og medarbejdere ønsker mere selvledelse, så det bliver et vilkår for de fleste, kan vi se, at det bliver en udfordring, hvordan ansvar løftes og af hvem. Når medarbejdere både kan og vil tage ansvar, kommer medarbejderne også ud i situationer, hvor de skal tage ansvar for forhold, de ikke selv har bestemt, måske heller ikke er enige i, og slet ikke har mulighed for at overskue konsekvenserne af. Dette vilkår ser vi i eksemplerne ovenfor også ramme lederne hvis handlerum begrænses af standarderne og reglerne for arbejdets udførelse. Lederne kommer til at stå i den lidt paradoksale situation, at det kommer til at stå medarbejderne frit for, om de vil ”ledes” eller ”styres”. Medarbejderne kan groft sagt vælge at ”følge reglerne” eller vælge at følge lederen. Lederen kan vanskeligt sige, at medarbejderne ikke skal følge reglerne, fordi alle ved, at det er nødvendigt, for at få arbejdet til at glide. Handlerummet for ledelse bliver i sådanne situationer ret umuligt at navigere i. Det kræver et ret højt abstraktionsniveau af både ledere og medarbejdere i højspændte situationer at blive enige om, at regler og standarder er ”utopiske forestillinger om verden”, og hvem der så i denne situation har ledelsesretten. Medarbejderen til at sige ’ja’ eller ’nej’ eller lederen til at suspendere reglerne.

Når selvledelse er princippet for organiseringen, må ledelsesopgaven nødvendigvis ændre karakter og rejser også en lang række ubesvarede og umulige spørgsmål: Når ansvaret (for fælles opgaver) er medarbejdernes, hvordan og hvem regulerer det så, hvis nogle medarbejdere tager for meget på sig? Når vanskelige eller kedelige opgaver altid lander hos de samme? Hvis nogle i en medarbejdergruppe konsekvent løser opgaverne til en dårlig kvalitet?

**“NÅR SELVLEDELSE ER PRINCIPPET FOR ORGANISERINGEN, MÅ LEDELSESOPGAVEN NØDVENDIGVIS ÆNDRE KARAKTER OG REJSER EN LANG RÆKKE UBESVAREDE OG UMULIGE SPØRGSMÅL”**



## LITTERATUR

Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies. *The Academy of Management Review*, 17(3), 432-464. <http://www.jstor.org/stable/258718>

Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304-323. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>

Bauman, Z. (2003). *Frihed* (T. Havemann, Trans.). Hans Reitzels Forlag.

Berlin, I. (1969). *Four essays on liberty*. Oxford University Press.

Bramming, P., & Andersen, V. (2014). *TRIVSEL, PRODUKTIVITET & SELVLEDELSE: Et studie af selvledelses betydning for trivsel og produktivitet i det moderne arbejdsliv (Slutrapport)*.

Bramming, P., & Andersen, V. (2019). *Selvledende organisering Nyt fra Samfundsvidenskaberne*.

Bramming, P., & Elkjær, B. (2019). For Better or Worse: Quality Management in University Education Organization in Denmark European Conference on Educational Research: Education in an Era of Risk – the Role of Educational Research for the Future, Universität Hamburg, Hamburg, Tyskland.

Bramming, P., Gorm Hansen, B., & Olesen, K. G. (2009). SnapLog: En performativ forskningsteknologi, eller hvad grævlingelorten fortæller om lærertrivsel. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 11(4), 24-37.

Bramming, P., Hansen, B. G., Bojesen, A., & Olesen, K. G. (2012). (Im)perfect pictures: snaplogs in performativity research. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 7(1), 17.

Eurofound. (2023). European Working Conditions Telephone Survey 2021 dataset, <https://eurofound.link/ewcts2021data>

Flyvbjerg, B. (2001). *Making social science matter : Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge University Press.

Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>

Geertz, C. (2002). *Thick Description : Toward an Interpretive Theory of Culture*. In R. M. Emerson (Ed.), *Contemporary field research : perspectives and formulations* (2nd ed.). Waveland Press.

Kärreman, D., & Alvesson, M. (2004). Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm. *Organization*, 11(1), 149-175. <https://doi.org/10.1177/1350508404039662>

Manz , C. C. (1983). *The Art of Self-Leadership: Strategies for Personal Effectiveness in your Life and Work*. Prentice-Hall.

Manz , C. C. (1992). Self-leadership ... the heart of empowerment. *Journal for Quality and Participation*, 15, 9.

Manz, C. C. (1992). Self-Leading Work Teams: Moving Beyond Self-Management Myths. *Human Relations*, 45(11), 1119-1140. <https://doi.org/10.1177/001872679204501101>

Manz, C. C., & Neck, C. P. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* Prentice Hall.



Mogensen, M. (2012). The Organization(s) of Well-being and Productivity : (Re)assembling work in the Danish Post (Publication Number PhD Series; Nr. 38.2012) Copenhagen Business School]. Copenhagen.

Mogensen, M. (2013). Standardisering i arbejdet - mellem magtfuldt og magtesløst. En empirisk analyse af Post Danmarks ruteplanlægningssystem og dets konkrete effekter. Tidsskrift for Arbejdsliv, 15(4), 59-75.

Müller, T., & Niessen, C. (2018). Self-leadership and self-control strength in the work context. Journal of Managerial Psychology, 33(1), 74-92. <https://doi.org/doi:10.1108/JMP-04-2017-0149>

Nissen, M. (2014). Brugerdrevne standarder som konkret utopi: En kulturhistorisk tilgang til subjektivitetens almengørelse [Utopi; Subjektivitetens almengørelse; Brugerdrevne standarder]. 2014, 35(1). <http://ojs.statsbiblioteket.dk/index.php/psyke/article/view/17516>

Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. Organizational Dynamics, 34(2), 130-140.

Pedersen, M., & Kristensen, A. R. (2009). Trivsel, produktivitet og selvledelse – litteratur review.

Pihl-Thingvad, S. (2010). Selvledelse og psykisk arbejdsmiljø i det grænseløse arbejde [Syddanske Universitet].

Quigley, N. R., & Tymon, W. G. (2006). Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. Career Development International, 11(6), 522-543. <https://doi.org/doi:10.1108/13620430610692935>

Rose, N. (1999). Powers of Freedom - Reframing political thought. CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS.

Spradley, J. P. (1979). The Ethnographic Interview Holt, Rinehart and Winston, Inc.

Williams, S. (1997). Personality and Self-Leadership. Human Resource Management Review, 7(2), 139-155.

Wilson, J. H. (2011). FREEDOM AT WORK: PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND SELF-LEADERSHIP [Article]. International Journal of Business & Public Administration, 8(1), 106-

124. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=60073581&site=ehost-live>

---

[i] TRIPS-projektet er støttet af arbejdsmiljøforskningsfonden. Slutrapporten har Arbejdstilsynets nr. 20070047943 Projektets slutrapport, hvoraf bl.a. begrundelser for undersøgelsesdesign og forskningsspørgsmål fremgår, kan findes her: <https://arbejdstilsynet.dk/da/om%20arbejdstilsynet/arbejdsmiljoforskning....>

[ii] TRIPS-projektets deltagere var ud over denne artikels forfattere (her angivet med deres arbejdsplads på projekttidspunktet): Anders Bojesen (NFA), Anders Raastrup Kristensen (CBS), Michael Pedersen (CBS), Mette Mogensen (CBS), Kristian Gylling Olesen (NFA) og Sverre Raffnsøe (CBS)