

Groth-Brodersen, Signe

Doctoral Thesis

Selvledelse: Fra ledelse til selvet: En socialpsykologisk analyse af forholdet imellem selvledelse, ledelse og stress i det moderne arbejdsliv

PhD Series, No. 2.2013

Provided in Cooperation with:

Copenhagen Business School (CBS)

Suggested Citation: Groth-Brodersen, Signe (2013) : Selvledelse: Fra ledelse til selvet: En socialpsykologisk analyse af forholdet imellem selvledelse, ledelse og stress i det moderne arbejdsliv, PhD Series, No. 2.2013, ISBN 9788792977175, Copenhagen Business School (CBS), Frederiksberg,
<https://hdl.handle.net/10398/8626>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/208839>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN
SOLBJERG PLADS 3
DK-2000 FREDERIKSBERG
DANMARK

www.cbs.dk



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Selvledelse: Fra *ledelse* til *selvet*

Selvledelse: Fra *ledelse* til *selvet*

En socialpsykologisk analyse af forholdet
imellem selvledelse, ledelse og stress i det
moderne arbejdsliv

Signe Groth-Brodersen

Ph.d. Serie 02.2013

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-92977-16-8

Online ISBN: 978-87-92977-17-5

Doctoral School of Organisation
and Management Studies

Ph.d. Serie 02.2013

Selvledelse: Fra *ledelse* til *selvet*

*- En socialpsykologisk analyse af forholdet imellem selvledelse,
ledelse og stress i det moderne arbejdsliv*

Af Signe Groth-Brodersen

Ph.d.-afhandling
15. Oktober 2012
Nordea Bank Danmark A/S
Copenhagen Business School

Signe Groth-Brodersen

Selvledelse: Fra ledelse til selvet

*En socialpsykologisk analyse af forholdet imellem selvledelse,
ledelse og stress i det moderne arbejdsliv*

1. udgave 2013

Ph.d. Serie 02.2013

© Forfatter

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-92977-16-8

Online ISBN: 978-87-92977-17-5

Doctoral School of Organisation and Management Studies (OMS) er et tværvidenskabeligt forskningsmiljø på Copenhagen Business School for ph.d.-stipendiater, der teoretisk og empirisk beskæftiger sig med organisation og ledelse i private, offentlige og frivillige organisationer.

Alle rettigheder forbeholdes.

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

Indholdsfortegnelse

<i>Forord</i>	5
<i>Danske resumé</i>	7
<i>English abstract</i>	10
Kapitel 1. Indledning: Individet træder frem	
1.0 Mod en stigende individualisering af arbejdstagerens sundhed	14
1.1 Et modsætningsfyldt forhold imellem selvledelse og ledelse	16
1.2 Afhandlingens opbygning og afgrænsning	38
Kapitel 2. Metode & Data	
2.0 Videnskabsteoretisk udgangspunkt	45
2.1 Et metodetriangulært undersøgelsesdesign	47
2.2 Nordea som leverandør af empiriske data	52
2.3 Empirisk analyseoversigt	58
Kapitel 3. Teoretiske grundperspektiver	
3.0 Socialpsykologisk og transaktionistisk perspektiv	62
3.1 Et socialpsykologisk grundsyn på selvet	62
3.2 Transaktionistisk stressteori	69
3.3 Teoretisk analysemodel. Fra <i>selv</i> til <i>ledelse</i>	82
Kapitel 4. Selvledelse som genstand for ledelse	
4.0 Selvledelse i praksis viser signifikante variationer	95
4.1 Selvledelse som selvorganisering versus eksistentiel egenledelse	107
Kapitel 5. Flertydighed som præmis	
5.0 Selvledelse, grænseløshed og uklare rammer	116
5.1 Selvledelse og grænseløshed	117
5.2 Flertydige og uklare grænser karakteriserer det moderne arbejdsliv	134
Kapitel 6. Ledelse af selvledelse	
6.0 Forholdet imellem oplevet egenkontrol, feedback og stress	142
6.1 Data og metode	144
6.2 Resultater	150
6.3 Diskussion af statistiske resultater	161

Kapitel 7. Diskussion & Perspektivering	
7.0 Tilbage til ledelsesperspektivet	170
7.1 Fokus på indflydelsessfærer	171
Kapitel 8. Konklusion	
8.0 Ledelse af selvledelse i et ledelsesperspektiv	179
Litteraturfortegnelse	184
Bilag A: Interviewguide, fokusgruppe interviews	193
Bilag B: Interviewguide, individuelle interviews	196
Bilag C: Anvendt interviewtekst fra de kvalitative interviews	200
Bilag D: Spørgeskemaudvikling	270

Liste over figurer

Figur A: Afhandlingens bidrag til det teoretiske og praktiske felt	34
Figur B: En simpel stress-model	36
Figur C: Oversigt over afhandlingens kapitler	42
Figur D: Kausalitetsforståelse	46
Figur E: Det empiriske undersøgelsesdesign	59
Figur F: Transaktionistisk stressteori	70
Figur G: Selvledelse: Fra Selv til Ledelse	89
Figur H: Undersøgelsesmodel A	147
Figur I: Sammenspillet imellem selfefficacy, feedback og stress i CaseNorden	161

Liste over tabeller

Tabel 4.0 Kvalitative selvledelsesbeskrivelser i CaseDK	96
Tabel 4.1 Kvalitative selvledelsesbeskrivelser i CaseNorden	100
Table 4.2 Deskriptiv analyse af ordhyppighed	105
Tabel 6.0 Deskriptiv statistik, CaseDK	151
Tabel 6.1 Korrelationsmatrix (Pearsons Correlation (Sig. 2 tailed)), CaseDK	154
Tabel 6.2 Deskriptiv statistik, CaseNorden	155
Tabel 6.3 Korrelationsmatrix (Pearsons Correlation (Sig. 2 tailed)), CaseNorden	157
Tabel 6.4 Modelopssummering, CaseDK	158
Tabel 6.5 Model A, CaseDK	159
Tabel 6.6, Modelopssummering, CaseNorden	160
Tabel 6.7, Model A, CaseNorden	160
Tabel D.1: Selvledelse	273
Tabel D.2: Feedback	276
Tabel D.3: Indlfydelse i jobbet	277
Tabel D.4: Selfefficacy	278
Tabel D.5: Stress	280
Tabel D.6: Somatisk stress	280
Tabel D.7: Kognitiv stress	280
Tabel D.8: Loyalitet	284
Tabel D.9: Ledelseskvalitet	286
Tabel D.10: Tilfredshed med dagligt arbejde	288
Tabel D.11: Generel arbejdstilfredshed	288
Tabel D.12: Tilfredsheds med dagligt arbejde	289
Tabel D.13: Demografiske spørgsmål	290

Forord

Denne afhandling er udarbejdet, mens jeg har været ansat som Erhvervs-Ph.d. studerende i Nordea Bank Danmark A/S og med indskrivning som ph.d. studerende ved forskerskolen i Organization and Management Studies (OMS), Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School. Min faglige baggrund er erhvervspsykologisk. Jeg er uddannet cand.psyk. fra Aarhus Universitet i 2004 med speciale i arbejds- og organisationspsykologi. Under og efter min uddannelse har jeg arbejdet som konsulent, fagspecialist og forsker. Jeg har herigennem høstet en række erfaringer, der på forskellig vis har været med til at forme min faglige erkendelsestænkning.

Min ansættelse som Erhvervs-Phd.studerende har været fire udfordrende og spændende år. I min hverdag har jeg bevæget mig ud og ind af det daglige liv i Nordeas interne HR afdeling samtidig med, at jeg har haft kontakt til en forskergruppe i ledelsesfilosofi på CBS. Netop det, at jeg har haft min daglige gang både i Nordea og på CBS har givet signifikante input til forskningen. Jeg har brugt mine dage i Nordea til at være i dialog med praksis, mens dagene på CBS er blevet brugt til at holde kontakten til den akademiske og teoretiske verden. Begge arbejdspladser har bidraget med stor inspiration, kollegialitet og sparring og jeg skylder en stor og varm tak til kollegerne på begge steder.

Jeg har haft i alt syv vejledere i forløbet, der på forskellig vis har bidraget til projektets form og indhold. Ud af de syv vejleder, har jeg haft fire virksomhedsvejledere, hvilket afspejler to omstruktureringer og en opsigelse. De mange skift i virksomhedsvejledere passer meget præcist til Tage Søndergaard Kristensens kommentar om nutidens ustabile arbejdsmiljøer (Kristensen, 2008). En ustabilitet, der i sig selv bærer en signifikant kommentar til selvledelsesforskningen. Der stilles automatisk et øget krav om selvledelse, når ledelsen hele tiden er på vej, herunder både i udvikling og afvikling. Skifte eller ej, skal det dog pointeres, at samtlige vejledere har bidraget med stort engagement og spændende input. Jeg skylder derfor en stor tak til mine fire virksomhedsvejledere: Dennis Rasmussen, Marie Lück Søfelt, Karin Rigas og Marianne Egelund Siig. Samt mine tre universitetsvejledere: Steen Vallentin, Søren Willert og Toke Reichstein. Uden jer, havde min rejse ikke været nær så realiserbar.

En særlig tak skylder jeg også til Rikke Rosbjerg med hvem jeg udviklede hypotesemodellen 'Den tredelte ansvarsforståelse', der var et første tidligt skridt ind i analysen af forholdet imellem selvledelse og ledelse (Rosbjerg & Groth, 2004; Groth & Rosbjerg, 2006 + 2007). Samt til Flemming Flyvholm, som har givet mig personlig skrivecoaching i forhold den journalistiske formidling af resultaterne.

På hjemmefronten skylder jeg min mand Patrick den inderligste tak. Han har været min faste sparringspartner, som både har lyttet, læst og kommenteret. Samt været min private kilde til næring og kærlighed sammen med vores to dejlige og sprudlende børn Maya Juliane og Alexander. Herfra har jeg fået uvurderlig inspiration, støtte og energi i de lange seje træk. Dertil skylder jeg en stor tak til venner og den omgivende familie, der har lagt øre til megen snak om selvledelse og ledelse. Også jeres input har bidraget til stor inspiration.

Tak!

København, 15. Oktober, 2012

Signe Groth-Brodersen

Dansk resumé

Afhandlingen rejser et kritisk perspektiv på individualiseringen af sundhedsfremme ud fra en diskussion af ledelse af selvledelse i det moderne arbejdsliv. Det er karakteristisk for den eksisterende danske og internationale forskning i selvledelse, at der er gennemført en begrænset empirisk udforskning af selvledelsens funktion og virke i arbejdslivets praksis. Det er i særlig grad empirisk underbelyst, hvordan variationer i forholdet imellem selvledelse og ledelse indvirker på forekomsten af stresssymptomer. Et nyere dansk empirisk projekt placerer selvledelse, beskrevet som en særlig form for selvorganiseringskompetence, i en positiv position i forhold til at håndtere det grænseløse arbejdsliv. Det grænseløse arbejdsliv beskrives her som det at have frie grænser i forhold til organiseringen af 'arbejdstid og arbejdssted'. Disse resultater udfordrer tidligere studier indenfor arbejdslivsforskning, hvor man i højere grad har set selvledelse koblet sammen med stress og stigende krav til individet (Phil-Tingvad, 2010; Allvin et. al., 2011, Lund & Hvid, 2007).

I den internationale forskning beskrives selvledelse som 'Self-Leadership'. Self-Leadership handler om en særlig form for selvkontrol, hvor individet giver sig selv feedback og er selv motiverende (Neck & Houghton, 2006; Manz & Neck, 2004). Self-Leadership er en teori, der arbejder med selvledelse uden en konkret kobling til arbejdslivet. Teorien beskæftiger sig derfor ikke med selvledelsens sammenspil med ledelsen og herunder betydningen af ledelse som relevant kontekstuel parameter. Selvledelse bliver set som en eksistentiel form for egenledelse.

Afhandlingen skiller sig ud fra den eksisterende selvledelsesforskning ved at indtage et empirisk og socialpsykologisk perspektiv på selvledelsens udfoldelse i arbejdslivet. Der sættes et specifikt fokus på de underliggende kausalmekanismer, der kan udspille sig i forholdet imellem selvledelse og ledelse i en undersøgelse af om disse kan bidrage til at forklare variansen i psykosomatiske stresssymptomer. Afhandlingen lægger sig derved i forlængelse af Phil-Thingvad (2010, 2) i ønsket om at bidrage til en fokuseret og systematisk udforskning af selvledelse og selvledelsens funktion indenfor det moderne arbejdsliv, men med en større vægtning af forholdet imellem selvledelse og ledelse i forhold til at forklare variansen i stress. Afhandlingen anlægger i den sammenhæng et kritisk perspektiv på en generel underbelysning af ledelsesdimensionen indenfor

selvledelsesfeltet. Hovedspørgsmålet formuleres således: *Hvordan kan man lede selvledelse ud fra et ledelsesperspektiv?*

Spørgsmålet besvares teoretisk ud fra en anvendelse af George Hebert Meads (1967 og 2005) teori om den menneskelige selvfunktion i sammenspil med Richard Lazarus' transaktionistiske stressteori. Kombinationen af disse to teoretiske perspektiver sammenskrives i en basismodel, hvor selvledelse antages som et flydende begreb, der bevæger sig på et kontinuum imellem et selvperspektiv versus et ledelsesperspektiv afhængigt af graden af uklarhed og flertydighed i ledelsen og de organisatoriske rammer. Sådan at jo mere uklart og flertydigt et arbejdsliv organiseres, jo mere forventes det, at selvledelsen trækker mod et fokus på den enkeltes selvfunktion.

Selvledelsens karakter og udfoldelse udforskes i praksis ved hjælp af et omfattende empirisk materiale indhentet i finanskoncernen Nordea A/S i årene 2008-2012. De anvendte data stammer fra fem fokusgruppe interviews fra 2008 (n = 24), seks individuelle minidybdeinterviews fra 2008 (n = 6) og selvetnografiske observationsstudier fra organisationens 'HR-udvikling' i årene 2008-2012. Samt fra to spørgeskemaundersøgelser gennemført i 2009 (i alt n = 1506). De empiriske data hentes fra to forskellige cases, der adskiller sig fra hinanden ved at repræsentere forskellige grader af frihed i arbejdsorganiseringen. Caseforskellen etablerer en unik mulighed for en kontekst sensitiv analyse i forhold til at undersøge sammensillet imellem selvledelse og ledelse. De empiriske analyser viser at selvledelse bevæger sig imellem et syn på selvledelse som en selvorganiseringskompetence versus selvledelse som en mere eksistentiel form for egenledelse indenfor hver af de to cases. Analyserne er baseret på en kritisk common sense fortolkning af de kvalitative interviewdata samt en deskriptiv kvantitativ analyse af de ord, der hyppigst knyttes til selvledelse. Analyserne understøtter den fremskrevne antagelse om, at selvledelse ændrer indholdskarakter med den givne kontekst.

Med henblik på udforskningen af det mulige ledelsesperspektiv sættes der dernæst fokus på en analyse af forholdet imellem selvledelse og grænseløshed. Grænseløshed i en traditionel forståelse, som det at have organisatorisk frihed til at organisere sig selv, synes stærkt begrænset indenfor begge cases. Til gengæld ses der flere indikationer på et grænseløst arbejdspress begrundet i selvledelsens bevægelse mod et stigende selvfokus i en samtidig underbelysning af ledelsesdimensionen. Det retter ledelsesperspektivet mod feedbackdialogen imellem leder og medarbejder.

Ud fra statistiske regressionsresultater analyseres specifikt på forholdet imellem selfefficacy, feedback og stress. Resultaterne viser, at ledelse i form af feedback har en øget betydning i den case, hvor der beskrives flest frihedsgrader. Feedback reducerer betydningen af selfefficacy samt niveauet af psykosomatiske stresssymptomer. I casen med færrest frihedsgrader viser feedback alene en positiv effekt på graden af stress. Dette er et overraskende resultat. Det at feedback yder en signifikant indflydelse på selfefficacy som forklarende variabel i casen med flest frihedsgrader åbner et nyt ledelsesperspektiv i henhold til det grænseløse arbejdsliv. Dertil er det interessant at forholdet imellem selfefficacy, feedback og stress viser forskellige resultater indenfor de to cases. De samlede resultater argumenterer for en mere systematisk nuancering af diskussionen omkring selvledelse i det moderne arbejdsliv, hvor der sættes øget fokus på transaktionen imellem selvledelse og ledelse i en kontekstafhængig forståelse.

Forskellige former for frihed og ansvar stiller stigende krav til individet. Krav, der intensiveres med graden af uklarhed og flertydighed i de organisatoriske rammer. Ledelse som feedback gør en signifikant forskel, specielt i casen med den højeste grad af frihed. Afhandlingen konkluderer på den baggrund, at de individorienterede tiltag skygger for ledelsesperspektivet og herunder den fremtidige ledelsesudvikling.

Ledelsens indflydelsessfære ligger ikke i at fremtvinge personlig udvikling hos sine medarbejdere, men derimod i at begrænse betydningen af de ansattes personlige bagage og individuelle profiler. Metoden er i den sammenhæng kompleksitetsreducering i kraft af en systematiseret og analytisk tilgang til feedback.

English abstract

This thesis address the discussion about the individualization of employees' stress and work related health in the modern work-life based on a discussion about how to lead self-leadership. It is characteristic for the research conducted in Denmark and internationally that there has been done very few empirical founded studies on how self-leadership manifests itself in the work-life. The discussion about how the quality of the relationship between self-leadership and leadership effects the emergence of stress symptoms is especially underexposed. A recent Danish empirical research study relate self-leadership, described as the discipline of being self-organized, to an increased ability of coping with a work-life without boundaries. Work-life is in this sense described as a boundless work-life in regards to organizing work in time and space. The study challenge previos studies from within the field of work-life, where authors have described self-leadership as linked to stress and increasing demands of individual factors (Phil-Tingvad, 2010; Allvin et. al., 2011, Lund & Hvid, 2007).

Internationally self-leadership is defined as an ability of being self-controlled (Neck & Houghton, 2006; Manz & Neck, 2004). Self-Leadership is in this sense based on cognitive psychological theory, which does not link self-leadership in a direct interaction with the work-life. The theory therefore does not include the interaction between self-leadership and leadership as a concrete contextual parameter. Self-leadership is seen as an existential kind of self-control.

This thesis discints itself from the existing field of self-leadership by taking an empirical and social psychological approach to self-leadership and how it acts in the work-life. In an attempt to explain the degree of psychosomatic stress symptoms the thesis focus on the relationship between self-leadership and leadership. And with an ambition of contributing to a focused and systematic exploration of how Self-Leadership functions in the modern work life, the thesis positions itself as a continuation of Phil-Tingvad (2010,2). But with a more explicit focus on the relationship between self-leadership and leadership in explaining the variance in stress. The thesis criticizes the lacking leadership dimension in the discussion about Self-Leadership. The main question is formulated as: *How can you lead self-leadership from a leadership perspective?*

The question is answered theoretically by combining George Hebert Mead's (1967 and 2005) theory of the human self-function with the transactional stress theory of Richard Lazarus (Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus, 1995). This combination of theoretical perspectives is used to create a model, where self-leadership is described as a floating concept, which moves on a continuum between a self perspective and a leadership perspective in regards to the degrees of uncertainty and ambiguity in the leadership and organizational framework. The more uncertain and ambiguous the work-life is organized, the more it is expected that self-leadership is focusing on the individual self-function.

The way self-leadership shows its functionality in practice is studied through an extensive empirical study conducted in Nordea A/S between 2008-2012. The data is collected from five focus group interviews in 2008 (n = 24), six individual in-depth interviews in 2008 (n = 6), and self-ethnographic observations of the 'HR-Development' department in the years 2008-2012. And lastly from two questionnaires in 2009 (in total n = 1506). The empirical data is collected from two cases, that are differentiated in regards to their degree of organizational freedom. The differences in the cases provides an unique possibility to conduct a context sensitive analysis in regards to studying the interplay between self-leadership and leadership. The empirical analyses indicate that self-leadership moves between a perspective viewing self-leadership as a competence of being self-organized versus a perspective that views self-leadership as a kind of existential self-control. The analysis is based on a critical common sense interpretation of the qualitative interview data and a descriptive quantitative analysis of the words that are most commonly connected to self-leadership. The results support the theoretical assumption of self-leadership as being context dependent.

With reference to exploring the leadership perspective, Self-leadership is analysed in relation to the lack of boundaries in the work-life. The two cases do not live up to the theory of the boundless work-life in a traditional sense. Instead there appears to be several indications of on unlimited workload that moves self-leadership towards an increased self focus while ignoring the leadership dimension. The leadership perspective is argued to be oriented towards the feedback dialogue between the leader and the employee.

By the use of statistical regression an analysis of the relationship between self-efficacy, feedback and stress is conducted. Feedback shows significant effect in the case that describes the highest degree of freedom. Feedback reduces the effect of self-efficacy as a mediating variable while at the same time decreasing the level of psychosomatic stress symptoms. In the case that is described to have a lower degree of freedom, feedback only shows a significant effect on stress. This is a surprising result. The fact that feedback has a significant impact upon self-efficacy as a mediating variable, in the case with high degrees of freedom, opens the possibility for a new leadership perspective. Also, it is very interesting to observe that the relationship between self-efficacy, feedback and stress shows different results in the two cases. Combined the results presents an argument for a more context dependent discussion about self-leadership in the modern work-life. It argues that an increased focus on the transaction between self-leadership and leadership is needed in order to better understand the development of work related stress.

Different degrees of freedom and responsibility increases demands of the individual. These demands increase by the level of uncertainty and ambiguity in the organizational framework. Leadership in the shape of giving feedback makes a significant difference in the case with the highest degree of freedom. Based on these observations the thesis concludes that the individual oriented approach steps forward at the expense of the leadership development. The ability of leading self-leadership does not rest on a self-focus but instead on a strong focus on feedback. The impact of individual factors and psychological profiles are reduced by the clarity that can be shaped by feedback.

Kapitel 1

Indledning: Individet træder frem



1.0 Mod en stigende individualisering af arbejdstagerens sundhed

'At behandle folk ens, er at behandle dem forskelligt'. Sådan lyder en af tidens populære mundheld på flere danske arbejdspladser. Individet og den personlige udvikling er kommet i fokus i et arbejdsliv, hvor grænserne flyder mere og mere ud (Kristensen, 2011). I april 2011 deltog jeg i en forskningskonference under overskriften "Health at Work"¹. Det karakteristiske ved konferencen var at samtlige casevirksomheder anlagde en individualistisk tilgang til sundhed, hvor den enkelte blev gjort ansvarlig for sin egen sundhed. Sundhedsfremme handlede i disse virksomheder om individuelle kostplaner, motion og personlig coaching. Ikke en eneste gang blev der talt om ledelse og organisering i traditionel forstand i relation til sundhedsfremme i arbejdslivet (Homqvist & Maravelias, 2010; Case & Gosling, 2010; Mick-Meyer, 2008). Det var bemærkelsesværdigt for mig at lytte til, fordi jeg i de fire år, jeg har forsket i Nordea Bank A/S har observeret præcis den samme udviklingstendens. Arbejdstagerens sundhed og performance individualiseres med tiltag som 'Mindfulness' (Kabat-Zinn, 2000; Williams et. al., 2007)², 'Full Engagement' (Schwartz & McCarthy, 2007) og 'Coaching' med udgangspunkt i GROW-modellen (Whitmore, 2003). Flere af tiltagene er endnu ikke implementeret i Nordea som helhed, men udviklingen er klar: sundhedsfremme handler om individuel udvikling og arbejdstagerens ledelse af sig selv (Gørtz, 2010; Østerby, 2011)³.

Ifølge den danske arbejdsmiljølovgivning er det arbejdsgiverens og herunder ledelsens ansvar at sikre den fysiske og psykiske sundhed i arbejdslivet (jf. bekendtgørelse om arbejdets udførelse nr. 559 af 7. juni 2004). Men i praksis er det altså et ansvar, der i stigende grad uddelegeres til den enkelte arbejdstager at håndtere og lede sig selv i forhold til (Schwartz & McCarthy, 2007;

¹ Konferencen var arrangeret af en skandinavisk forskergruppe og blev afholdt i Lund for en mindre gruppe forskere fra Europa, primært Danmark og Sverige.

² Mindfulness er kort fortalt en metode til meditation, der henter sine rødder i Budismen, men hvor man har søgt at trække det religiøse aspekt ud. Peter Elsass udgav i 2011 en bog, hvori han kritiserer den vestlige tilgang til mindfulness. Den måde virksomheder og terapeuter i dag arbejder med mindfulness er i langt overvejende grad ud fra et selvrealiseringsprojekt og derved overser man et vigtigt relationelt perspektiv. Den budhistiske meditation, der går forud for udviklingen af mindfulness, handler om at bidrage positivt ud i den kollektive bevidsthed, mens meditation i vesten i højere grad handler om den enkeltes selvforhold. Det giver en skævhed, så meditationen ikke får den positive effekt på det kollektive sammenspil, som den ellers tilsigter (Elsass, 2011).

³ På et internt HR udviklingsseminar havde man således i 2011 alene tre hovedpunkter til ledelse af 'Healthy High Performance'. Disse var 'Mindfulness', 'Full Engagement' og 'Coaching' (Stockholm, 2011). Individualiseringen af sundhedsfremme trådte også frem forbindelse med en omfattende nedskæring på personalesiden i 2011/2012. Her tilbød man medarbejderne et internt sundhedstjek og stress seminar med 'Livlægerne' samtidig med, at man annoncerede nedskæringer, som organisationens stressforebyggende tiltag. Der er altså fokus på at styrke individet, når rammerne skærpes. Ligesom det også fremstår på organisationens intranet i relation til selvledelse. I februar 2012 fremkom der et enkelt hit på 'selvledelse'. Det var et kursus i selvledelse, hvor selvledelse blev sat lig med 'Full Engagement' (Schwartz & McCarthy, 2007), hvormed selvledelse igen fremstår i en individualiserede form.

Holmqvist & Maravelias, 2010). Herfor findes flere velbegrundede argumenter. Individualiseringen af arbejdstagerens sundhed støttes eksempelvis op af flere forskningsstudier. Gentagne undersøgelser har peget på betydningen af individuelle faktorer i forhold til udviklingen af trivsel og stress i arbejdslivet. Faktorer som for eksempel oplevelsen af egenkontrol og personlig ansvarstagen har vist sig som signifikante i forhold til at forklare variansen i medarbejderes fysiske og psykiske velbefindende (Cooper & Payne, 1993; Antonovsky, 1993; Bandura, 1995 og 1997; Ur-sin & Erikson, 2004; Hurrell & Murphy, 1993; Fernet & Senécal, 1994; Kirkcaldy et. al., 2002; Muhonen & Torkelson, 2004; Prussia et. al., 1998; Roberts et. al., 1997). Dertil viser studier i individuelle stressinterventioner ofte umiddelbare positive effekter, mens organisatoriske stressinterventioner har vanskeligere ved at dokumentere effekten af sig selv (Kristensen, 2008). Samlet set giver det et forskningsmæssigt grundlag for at udpege individet som en central udviklingsfaktor i forhold til sundhedsfremme i arbejdslivet. Det understøtter virksomhedernes tilgang til de individorienterede sundhedstiltag, der fokuserer på at styrke den enkeltes ledelse af sig selv. Men spørgsmålet er, hvordan man som leder praktiserer sin ledelse af arbejdstagerens selvledelse i arbejdslivet?

Samtidig med de positive resultater ses der på samfundsniveau en udviklingstendens, som er vanskelig at overse. For på trods af et flerårigt og massivt fokus på de ansattes personlige udvikling og individuelle indflydelsessfære stiger stressniveauet fortsat blandt nutidens arbejdstagere (Jensen & Grøn, 2003; Hagedorn-Rasmussen, 2006, 2). Udgifter til stressrelateret sygdomme estimeres i dag til at udgøre 14 milliarder kroner om året alene i Danmark. Det er en stigning på mere end 13 milliarder kroner siden 1992, hvor man brugte blot cirka 1 milliard kroner. Ifølge WHO vil stress⁴ være en af de væsentligste kilder til sygdom i 2020 (www.stressforeningen.dk). Det er et massivt problem. Med stress følger en lang række udgifter, problemstillinger og negative langtidseffekter for både den enkelte arbejdstager, virksomheden og samfundet. Flere arbejdsmiljøforskere har i den forbindelse udpeget individualiseringen af arbejdstageren som grunden til den stigende stressudvikling. Det grænseløse arbejdsliv stiller ifølge disse perspektiver uoverstigelige krav til den enkeltes selvforvaltning og herunder den enkeltes ledelse af sig selv og egne grænser (Bovbjerg, 2004 og 2010; Tynnel, 2002; Gardel, 2006; Kehlet, 2006; Gebert & Lanwehr, 2003). Argumentationen synes begrundet, men samtidig viser andre studier, som nævnt, at det netop er

⁴ Stress defineres i denne sammenhæng som en psykosomatisk reaktion, der karakteriseres sig ved et øget fysiologisk arousal. Stressreaktionen kan være kortvarig eller langvarig, hvoraf det er den langvarige stressreaktion, der knyttes til øget sygdom (www.stressforeningen.dk), se også afsnit 1.1.

oplevelsen af egenkontrol og selvledelse, der bedst kan beskytte i forhold til stress. Kravet om selvledelse ser altså ud til både at styrke og stække arbejdstageren i det moderne arbejdsliv (Pedersen, 2009; Groth & Rosbjerg, 2006; Lund & Hvid, 2007; Andersen et. al., 2008; Buch et. al., 2009; Hagedorn-Rasmussen, 2006). At noget kan virke på godt og ondt, er ikke så usædvanlig en historie. Det, der til gengæld er bemærkelsesværdigt i denne historie er, at løsningen på sundhedsfremme alene søges hos individet. En sådan ensidig vinkling risikerer at skygge for fremtidens ledelsesudvikling.

Denne afhandling sætter fokus på ledelse af sundhedsfremme med udgangspunkt i begrebet selvledelse som ledelsesform. Målet og ambitionen er at gennemføre en empirisk og socialpsykologisk funderet analyse af forholdet imellem selvledelse, ledelse og stress i det moderne arbejdsliv. Formålet med analysen er at anvende den i en overordnet diskussion af ledelsens rolle og indflydelsessfære i forhold til ledelse af selvledelse. Afhandlingen søger på den baggrund at skrive sig ind i selvledelsesfeltet som et gryende felt indenfor ledelsesforskningen. Nedenfor præciseres den nærmere problemstilling omkring selvledelse som ledelsesform samt det hovedspørgsmål afhandlingen ønsker at besvare. Dernæst følger et kort overblik over indholdet i de forskellige kapitler, hvori jeg også vil gennemgå opbygningen af afhandlingens argument. Men inden jeg kommer så langt rettes blikket mod problemstillingen omkring det at tale om ledelse af selvledelse i arbejdslivet.

1.1 Et modsætningsfyldt forhold imellem selvledelse og ledelse

Når selvledelsesbegrebet optræder som ledelsesbegreb i arbejdslivet bliver det i mange situationer selvmodsigende. Det kan umiddelbart lyde banalt. Men i en psykologisk optik kan der opstå betydningsfulde flertydigheder, når der anvendes et ledelsesbegreb, der i en common sense forståelse umiddelbart står i modsætning til det at være ledet af andre end én selv (Delay, 2010, 92). Inden jeg præsenterer afhandlingens hovedspørgsmål vil jeg gennemgå seks udvalgte selvledelsesdefinitioner, der tilsammen tegner linierne i selvledelsesfeltet. Disse er repræsenteret af henholdsvis Bertelsen et. al. (2004), Det Nationale Kompetenceregnskab (2005), Center for Ledelse (2002), forskersgruppen LAS fra Copenhagen Business School (www.cbs.dk/las), Andersen

(2006) og Neck & Houghton (2006)⁵. Herunder vil jeg i særlig grad lægge vægt på, hvordan de forskellige tilgange behandler forholdet imellem selvledelse og ledelse i deres respektive definition af selvledelse. Definitionerne er interessante at gribe fat i, fordi det er indenfor disse selvledelsen genstandsbestemmes som noget, der kan ledes på fra eksternt side. Det vil sige, at det er her, der vises, hvilken 'genstand' der sigtes mod at lede i ledelsen af selvledelse. Feltet deler sig i to overordnede tilgange til selvledelse: selvledelse som en selvorganiseringskompetence versus selvledelse som en eksistentiel egenledelse. Efter den teoretiske gennemgang, vil jeg kort gennemgå selvledelsens position i Nordea, hvilket sammen med den teoretiske gennemgang udgør det samlede felt, som afhandlingens hovedspørgsmål relaterer sig til.

Selvledelse som en selvorganiseringskompetence

I den danske ledelseslitteratur dukker selvledelse op for første gang i 2004 i bogen 'Selvledelse, 1 + 1 er af og til mer' end to' (Bertelsen et. al., 2004)⁶. Bogen beretter om et udviklingsprojekt i Middelfart Sparekasse, hvor man indførte selvledelse som en ny form for organisering i årene 1996 og frem. Selvledelse beskrives her som en særlig form for kompetence, hvor den selvledende medarbejder arbejder selvansvarligt og selvangsigtsættende indenfor aftalte rammer. Selvledelse defineres som det, at:

"Medarbejdere og ledere tager initiativer og beslutninger, der primært vedrører eget ansvarsområde, sekundært vedrører den tværoorganisatoriske opgaveløsning i virksomheden. At ansvar og kompetence reelt uddelegeres til yderste led. At medarbejderen og lederens initiativer – og beslutninger – tages ud fra den overordnede strategi og det fælles værdigrundlag. At medarbejdere og ledere engagerer sig i, hvordan 'forretningen' går, engagerer sig i markeds- og/eller brugersiden. Dette gælder for

⁵ Som det ses er der en overrepræsentation af danske definitioner på selvledelse. Der er der følgende grund til. Jeg ønsker i projektet at udforske selvledelsens forholdene sig til ledelse indenfor et dansk/nordisk empirisk materiale. Af den grund vil jeg først og fremmest at undersøge, hvordan de dansk/nordiske teorier forholder sig til selvledelse, da det er disse der i teorien vil knytte mest an til det empiriske felt. Forstået som det, at det er disse teorier der med størst sandsynlighed er tilgængelige for det empiriske felt som begrebslige retningslinier for ledelsen af selvledelse. Valget af selvledelsesdefinitioner skal derfor ses som en del af en afgrænsning, der opstår ved at jeg vælger et dybdegående analytisk fokus på forholdet imellem selvledelse og ledelsen indenfor en dansk/nordisk kontekst, hvor jeg er optaget af analysen af forholdet imellem selvledelse og ledelse. Samtidig inddrages den angelsaksiske definition på Self-Leadership fra Neck & Houghton (2006) som repræsentant for en nyere angelsaksisk tilgang til selvledelse.

⁶ I amerikansk litteratur optræder selvledelsesbegrebet allerede i 1983 som Self-Management (Manz, 1983). Self-management er på det tidspunkt en del af diskussionen omkring selvstyring, forstået som en individuel psykologisk selvstyring. Self-Management skal i den forbindelse ses som forløber for den senerekommende betegnelse Self-Leadership (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006), som jeg gennemgår senere i teksten.

såvel private som for offentlige virksomheder. At de ansatte er ledere for sig selv – selvstændige, selvansvarlige og selvigangsættende” (ibid.; 25-26).

Som det fremgår er der et synligt fokus på ledelsesdimensionen i forhold til det *at lede* sig selv i en organisatorisk forpligtende sammenhæng som centralt element i definitionen af selvledelse. Selvledelse sættes lig en organisatorisk rettet selvansvarlighed, selvstændighed og selvigangsætning i forhold til arbejdets udførelse. Hertil ekspliciteres det, at der skal uddelegeres et reelt ledelsesmandat: *’At ansvar og kompetence reelt uddelegeres til yderste led’*. Selvledelse knyttes dermed sammen med en decentraliseret organisationsstruktur og som noget, der implicerer en ledelsesdimension.

Det overordnede fokus på organisering, forretning og reel ansvarsuddelegering knytter denne selvledelsesdefinition til et kompetencebegreb, der vedrører selvorganiseringen i arbejdet. Selvstændigheden, selvansvarligheden og det selvigangsættende gennemføres indenfor de overordnede strategier og værdigrundlag, som medarbejderen ikke umiddelbart har nogen indflydelse på. Heri kan der opstå en central modsætningsfylthed. Det er nemlig ikke helt uden problemer, hvis der stilles krav om at agere selvansvarligt indenfor en strategi eller et værdisæt man grundlæggende er uenig i. Tilsvarende pointe fremhæver forfatterne selv, dog i en anden vinkel. De anfører fra et ledelsesperspektiv, at det er essentielt, at medarbejdere og virksomhed reelt deler samme værdigrundlag, men hvor det er ledelsen, der egenhændigt sættes til at styre værdigrundlaget i praksis samt styre hvornår medarbejderen ’rammer’ værdigrundlaget (ibid.). Her ses der en tilgang til ledelse af selvledelse, hvor der både tales om en reel uddelegering af dele af ledelsesretten samtidig med en permanent mulighed for udøvelsen af en given topstyring, når der er brug for det. I situationer med tillidsfulde relationer behøver dette ikke at være problematisk. Men, hvis relationen har en ustabil relationskvalitet kan der opstå konflikter når ledelsen bevæger sig imellem en uddelgerende ledelsesstil og en topstyrende retningsangivelse. Udfordringerne kan især opstå, fordi det kan forventes, at en selvledet arbejdstager tager en øget selvstændig stillingstagen til den givne retningsangivelse. Det er med andre ord potentielt modsætningsfyldt at være ledet og selvledet på samme tid.

Middelfart Sparekasse har i flere sammenhænge fungeret som et positivt case-eksempel på selvledelsens positive virke (Dalsgaard & Frantzen, 2006). Ligesom den også har indtaget en top ti pla-

cering iblandt Danmarks bedste arbejdspladser igennem årene 2001-2011. En placering, der hvert år er blevet begrundet med bankens arbejde med selvledelse. Sparekassen er derfor interessant fordi den i praksis har vist succes med ledelsen af selvledelse målt på medarbejdertilfredshed, og det både i år med høj- og lavkonjunkturer. I bogen *'1 + 1 er af og til mer' en 2* tillægges medarbejderen det afgørende ansvar for selvledelsens positive virke. Heri fremgår det, at de medarbejdere, der ikke har ønsket selvledelse, på den måde som man fra ledelsens side har synes det skulle være, er blevet udsluset fra arbejdspladsen (ibid.,31). Den potentielle modsætning imellem ledelse og selvledelse er derfor fundet løst ved hjælp af rekruttering og udslusning af de medarbejdere, der måtte opleve en problematisk modsætningsfyldthed imellem selvledelse og ledelse.

I forhold til rekrutteringen stilles der individuelle krav, der vedrører personlige kompetencer og individuelle karakteristika, såsom forretningssans, overblik, selvstændighed, selvtillid, kreativitet, samarbejde, udviklingsorientering og selvværd. Til disse krav er der et særligt aspekt, jeg ønsker at dvæle lidt ved. Nemlig det at forfatterne i den bagvedliggende teori beskriver den selvledede arbejdstager som individuel skaber af egne følelser, tanker og handlinger. Som et individ, der kommer ind på arbejdspladsen med en form for 'kerneselv'. Forudsætningen for selvledelse ses således i en del af en individuel personlighedsprofil, som medarbejderen alene står til ansvar for at udvikle. Som det skrives.

'Menneskets handling kommer ikke ud af den blå luft. Indre aktiviteter i den enkelte person aktiverer handlingen. Det er det, vi kalder den indre selvleder. Det vil sige, at personen er i stand til at lede sig selv og motivere sig selv. Personen er i stand til at lede sig eget tanke-, følelses- og viljesliv (Bertelsen et. al., 2004, 39)

Denne form for selvstyring af tanker, følelser og handlinger som Bertelsen et. al. (2004) argumenterer for, underbetoner ud fra et socialpsykologisk perspektiv den kollektive rammesætning. Derved etableres en risiko for at selvledelsens forudsætning individualiseres. Lykkedes medarbejderen ikke i at trives med sin selvledelse, kan forklaringen ud fra teorien om den 'indre selvledelse' findes i kvaliteten af den enkeltes individuelle profil, frem for i sammenspillet imellem leder og medarbejder. Som jeg vil komme ind på senere, er der andre studier, der udfordrer teorien om det 'individuelt' betingede selv til i stedet at se selvet i en konstruerende proces med sine omgivelser (Mead, 1967; Willert, 1994 og 2000).

Underbelysningen af selvets direkte transaktion med omgivelserne slår igennem indenfor flere selvledelsesdefinitioner. Således ses det for eksempel også hos det Nationale Kompetenceregnskab, der fremhæver 'selvledelseskompetencen' som en af fremtidens nøglekompetencer hos den attraktive medarbejder. Forstået som den medarbejder, der bidrager til værdiskabelse og vækst. Selvledelse som kompetence defineres af Det Nationale Kompetenceregnskab som:

”Selvledelseskompetence er evne og vilje til at træffe beslutninger om eget arbejde, hvad angår metode, planlægning og gennemførelse med henblik på at bidrage til realisering af virksomhedens mål og værdier” (Det Nationale Kompetenceregnskab, hovedrapport, 2005, 118).

I tråd med Bertelsen et. al. (2004) handler selvledelse om at agere selvstændigt og ansvarligt indenfor aftalte rammer. Det handler om 'evne og vilje' til selvledelse. Den selvledet medarbejder skal planlægge, organisere og træffe proaktive valg i forhold den givne produktion i overensstemmelse med den overordnede strategi. Det handler altså igen om at *lede* sig selv i sit arbejde, forstået som det at arbejde med selvansvarlighed, engagement og selvstyring i forhold til organisering og planlægning, men uden at der samtidig ekspliciteres et mandat til at yde indflydelse på mål og værdier opad til i organisationen. Det gør, at det igen bliver uklart, hvordan der ledes på forholdet imellem selvledelse og ledelse, og det specielt i situationer, hvor disse kan stå i modsætning til hinanden.

Signe Phil-Tingvad har gennemført et større empirisk arbejde på effekten af selvledelse. Hun arbejder i sin ph.d. afhandling fra 2010 ud fra en arbejdsdefinition af selvledelse, der minder om definitionen fra Det Nationale Kompetenceregnskab, men med en signifikant forskel. Phil-Tingvad henter sin definition hos Center for Ledelse:

'Selvledelse er individets evne og vilje til at tage ansvar for planlægningen og gennemførelsen af eget arbejde inden for accepterede rammer mellem individ og virksomhed' (Center for Ledelse, 2002)⁷.

⁷ Note vedrørende: Selvledelseskompetence fra <http://pub.uvm/2002/nrk/dokumentationsrapport/5.html>.

Det handler altså igen om selvledelse som 'evne og vilje' til selvorganisering. Men derudover, har Center for Ledelse lavet en central ændring i definitionen ved at de skriver 'accepterede rammer *mellem* individ og virksomhed'. Bertelsen et. al og Det Nationale Kompetenceregnskab lægger begge i deres definitioner af selvledelse vægt på, at selvledelsen udfolder sig indenfor de organisatorisk udstukne rammer, men i modsætning til Center for Ledelse inddrager de ikke i deres definitioner muligheden for at den selvledede medarbejder indgår som aktør i forhold til at forhandle rammerne. Bertelsen et. al. (2004) taler om en reel uddelegering af ledelsesmandatet i forhold til kompetencer og arbejdsopgaver, men ikke i forhold til den overordnede strategi og værdisættelse. Det er en central forskel. Phil-Tingvad beskæftiger sig ikke eksplicit med forholdet imellem selvledelse og ledelse, hvorfor det heller ikke fremgår af hendes arbejde om medarbejderne reelt yder indflydelse på organisationens værdigrundlag. Men hun finder til gengæld en positiv sammenhæng imellem selvledelse og psykisk arbejdsmiljø, hvor den selvledet medarbejder ser ud til at opnå en øget grad af meningsfuldhed i det selvledede arbejde. Med øget trivsel til følge. Phil-Tingvads forskning er gennemført indenfor mediebranchen, hvor en decentraliseret organiseringsform er udbredt med ansatte der ofte kan arbejde hvor som helst og og når som helst. Studiet kan derfor ses som et selvledelsesstudie, der knytter selvledelse til teorien om det grænseløse arbejdsliv (Phil-Tingvad, 2010; Kristensen, 2011). Mediebranchen er ikke at sammenligne med finanssektoren, men ikke desto mindre er det interessant, at Phil-Tingvad finder denne positive sammenhæng imellem selvledelse og psykisk arbejdsmiljø indenfor den decentraliserede organisering.

Udeladelsen af medarbejderen som aktør i forhandlingen af mål og rammer er en vigtig pointe at fremhæve indenfor selvledelsesfeltet. Den illustrerer nemlig, at selvledelse kan defineres som en personlig selvansvarlighed, der udspiller sig uden et dertilhørende konkret medledelsesmandat i forhold til fastsættelse af de rammer, mål og processer man skal lede sig selv indenfor. Selvledelse uden mulighed for dialog med ledelsen giver mulighed for at kravet om selvledelse og det at lade sig lede kan vokse på samme tid. Medarbejderen kan derfor risikere at stå med håndteringen af to modsatte krav. Det er en pointe som har en særlig centralitet indenfor min empiri, hvilket klarlægges nedenfor når jeg gennemgår selvledelsens status i Nordea. Derudover indlægges der i de teoretiske perspektiver et potentielt mere kompliceret psykologisk modsætningsforhold imellem selvledelse og ledelse, når selvet anses som isoleret fra sine omgivelser samtidig med at ledelsen også vil styre hvordan selvet tænker, føler og handler. At nogle ledelser rent faktisk har

denne styringstrang illustreres i nedenstående reklametekst fra et dansk konsulenthus, som jeg vil inddrage som praksiseksempel på, hvordan ledelse af selvledelse søges håndteret fra en rådgivende konsulentbrances side. Konsulenthuset Intenz tilbyder ledelsesudvikling rettet mod det at lede andres selvledelse:

'Intenz er et nordisk konsulenthus, der udvikler jeres kultur – så medarbejderne tænker, føler og gør det rigtige for at nå jeres mål' (www.intenz.dk)⁸.

Der tales her om en kulturstyring, der knyttes til selvledelse ud fra den betragtning, at ledelse af selvledelse handler om at lede medarbejdere til at tænke, føle og gøre *det rigtige* i henhold til de mål, man ønsker at få opfyldt som virksomhed. Jeg blev bekendt med reklameteksten, fordi en intern leder sendte den til mig som inspiration. Pågældende leder reagerede meget positivt på teksten. At medarbejdere skal gøre det rigtige er umiddelbart en forventelig tilgang, når man som virksomhed og ledelse ansætter mennesker til at gøre et bestemt stykke arbejde. Men, at det 'rigtige' udvides til også at omhandle følelser og tanker, er en udvidelse, der rejser min bevågenhed i forhold til, hvorvidt ledelsens versus medarbejderens indflydelsessfære afgrænses i tilstrækkeligt omfang. Det i særlig grad med tanke på de risici, der kan opstå som følge af det psykologiske magtforhold, der kan udvikle sig i ledelsesrelationen grundet den formelle autoritetstilskrivning til lederen (Kets, 1998). Dertil finder jeg det potentielt kompleksitetsforøgende, at der rejses krav om 'de rigtige' tanker og følelser i selvledelseskonteksten, hvor 'det rigtige' samtidig defineres fra ledelsens side. Det er jo muligt at en given selvledet medarbejder ikke er enig i 'de rigtige' tanker og følelser, og i en sådan situation, kan det være svært at finde pladsen til sin selvledelse, når man bliver ledet på ens egne følelser og tanker.

Når selvledelse genstandsbestemmes som en selvorganiseringskompetence ser jeg således to centrale forhold, der knytter sig til modsætningsforholdet imellem selvledelse og ledelse. Det første forhold handler om det konkrete modsætningsforhold, der kan være imellem det at være selvorganiseret i en topstyret organisation. Mens, det andet forhold handler om det modsætningsforhold der kan opstå, når der beskrives eksplicitte krav om at være selvstændig, selvinitierende og selv-motiverende i en relation, hvor der samtidig stilles krav om bestemte følelser, tanker og handlinger.

⁸ Citatet fra Intenz stammer fra et selvledelseskursus, som en af Nordeas HR ledere sendte rundt som oplæg til interesse og inspiration, hvorfor jeg finder det interessant at have med, da det repræsenterer det materiale, der anvendes i praksis.

ger. De kritiske perspektiver på selvledelse som selvorganisering handler derfor om en grundlæggende underbelysning af forholdet imellem selvledelse og ledelse som en del af genstandsbestemmelsen af selvledelse. Hertil synes der at køre én bevægelse, hvor lederen tillægges muligheden for top-down styring og fuld ledelsesret. Samtidig med, at der kører en anden underliggende bevægelse, der gør lederen potentielt set ansvarsfri i forhold til medarbejderens følelser, tanker og handlinger. Herunder også i forhold til medarbejderens trivsel med selvledelse. Forholdet imellem ledelse og selvledelse fremstår derfor flertydigt og uklart indenfor den teoretiske genstandsbestemmelse af selvledelse som selvorganisering. Det kan gøre det vanskeligt at lede selvledelse, fordi det bliver uklart hvori henholdsvis leder versus medarbejder tilskrives deres respektive indflydelsessfærer på tværs af situationer og sammenhænge.

Selvledelse som eksistentiel egenledelse

På Institut for Ledelse, Politisk og Filosofi på Copenhagen Business School, har der siden 2009 eksisteret en forskergruppe, der forsker i selvledelse og selvledelsesrelaterede problematikker ud fra forskellige filosofiske perspektiver. Med de filosofiske perspektiver kommer der nye vinkler på selvledelsesdiskursen. Forskergruppen har formuleret en fælles overordnet tilgang til selvledelse, der lyder:

”Selvledelse indebærer, at medarbejdere forvalter deres tanker, forestillinger, følelser og handlinger på måder, som bidrager til at realisere og udvikle medarbejderens selv, samtidig med at de skaber værdi for virksomheden” (www.cbs.dk/las).

Tilgangen fra Copenhagen Business School trækker selvledelsen over i et mere eksplicit fokus på 'selvet' ved at det 'at udvikle medarbejderens selv' indgår direkte i definitionen samtidig med at der ikke ekspliciteres et egentligt ledelsesforhold. Det er altså ikke længere blot tale om selvledelse som en selvorganiseringskompetence, hvor evne og vilje til planlægning og organisering fremhæves. Men derimod om forvaltningen af egne tanker, følelser og forestillinger som led i både ens egen selvrealisering og virksomhedens værdiskabelse. Selvledelsen går derved tættere på selvet. Forskergruppen fremhæver i tilknytning til definitionen den sociale forpligtelse som en del af selvledelsen, hvormed de påpeger, at selvledelse også udfoldes i en forpligtende sammenhæng. Men som det også fremgår af selvledelsesdefinitionen er det uklart, hvordan forholdet står imellem selvledelse og ledelse. Det skal til forskergruppens definition anføres, at den ikke nødven-

digvis er et udtryk for gruppens holdning eller anbefaling i forbindelse med selvledelse, men derimod om en beskrivende definition sådan som gruppen som helhed vurderer at 'selvledelse' konstruerer sig som begreb i dag (www.cbs.dk/las).

Anders Raastrup Kristensen, der er en del af forskergruppen, skriver i sin bog 'Det grænseløse arbejdsliv':

"Det er interessant, at vi måske aldrig har haft mere frihed i arbejdet, end vi har i dag, samtidig med at vi taler så meget om ufrihed i arbejdet. Vi taler om, at arbejdet har taget magten fra os – altså at vi har så meget frihed, at vi ikke kan magte arbejdet, hvilket gør, at friheden ikke er en velsignelse, men bliver en forbandelse" (Kristensen, 2011, 126)

Kristensen kæder derved selvledelse sammen med det grænseløse arbejdsliv. Fra et filosofisk perspektiv ser Kristensen på hvordan arbejdstageren forvalter sin selvledelse i arbejdslivet når de traditionelle grænser imellem fritid og arbejdstid flyder ud (ibid.). Kristensen beskriver hvordan friheden i det grænseløse arbejdsliv ofte bliver til oplevet ufrihed. Hvilket kan virke paradoksalt. Men også muligt i en psykologisk optik. Når en medarbejder går i relation med en leder, vil denne i mange situationer kunne forventes at begynde at nære et behov for anerkendelse, og det kan være i intentionen om at opnå denne anerkendelse af oplevelsen af ufrihed etableres. Enkelte ledelsesteoretikere taler om, at lederen indtræder i rollen som 'den signifikante anden', hvor medarbejderen tilknytningsmæssigt agerer i forhold til lederen 'som om' vedkommende var dennes 'mor' eller 'far'⁹. Det betyder, at medarbejderen grundlæggende antages at lade sig lede af den givne leders normative holdninger til organisationen, arbejdspræstationen og måske sig selv som individ. Det psykologiske magtforhold imellem leder og medarbejder er et af de forhold, der fremhæves til at forklare, hvorfor temaer som anerkendelse kan fylde så meget i ledelsesrelationen (Kets, 1998; Holm, 2010). I samtlige interviews jeg har haft med ledere omtales de ansattes behov for anerkendelse. De interviewede ledere forundres over omfanget af deres medarbejders anerkendelsesbehov. De undres. For som de siger, 'deres medarbejdere er jo voksne kompetente mennesker. Så, hvorfor har de behov for deres anerkendelse?' Dertil oplever de, at deres medar-

⁹ Den signifikante anden anvendes her i sin almene betydning, der indenfor psykologien defineres som: "*den følelsesmæssigt nærtstående person, fx far, mor, hvis vurderinger, normer og holdninger internaliseres via samværet*" (Hansen et. al., 1997, 349).

bejdere er mere specialiserede i deres konkrete arbejdsopgaver, hvorfor de har svært ved at finde deres position i forhold til at give anerkendelse, da lederen grundlæggende vurderer at medarbejderen selv er mere kompetent til at vurdere sit eget arbejde. Sammenfattes det med en anden type tilkendegivelser, bliver forholdet endnu mere interessant. I mere uformelle samtaler ytrer flere medarbejdere nemlig det eksakt omvendte. Her forundres medarbejderne over deres leders anerkendelsesbehov. Et behov, medarbejderne oplever så gennemtrængende, at de vælger at bruge det aktivt til at få deres agenda igennem. Det kan for eksempel handle om at lade lederen tro, at vedkommende selv får den gode idé. Eller måske ligefrem rose sin leder. At medarbejderne er aktivt agerende i forhold til lederens anerkendelsesbehov udfordrer teorien om, at den psykologiske magt i ledelsesforholdet altid falder ud til lederen som magthaver. Men ikke desto mindre vidner det om et magtforhold, hvor anerkendelse, og det at lede i forhold til oplevelsen af anerkendelse, spiller en central rolle.

I et arbejdsmiljø med uklare rammer kan medarbejderne risikere at lade sig presse af deres egne forventninger om ledelsens forventninger til dem uden at de måske nogensinde får tjekket om de reelt lader sig lede ud fra et realistisk forventningsbillede. De ender derved med at lede sig selv ud fra deres forestillinger om ledelsens krav og forventninger, frem for ud fra ekspliciterede krav og normer.

At frihed kan opleves som en mangel på frihed er med til at rette opmærksomheden mod betydningen af den individuelle vurdering af en given situation. I en uklar eller flertydig ledelsessituation kan det, ud fra en psykologisk betragtning, forventes at medarbejderens individuelle vurdering af en given situation bliver mere central som forklaringsfaktor på variansen i trivsel og stress (Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus, 1995). Det forhold synes understøttet af, at selvet netop ser ud til at stå mere frem som genstand for udvikling, når selvledelsen kobles til det grænseløse arbejdsliv. At selvet træder mere frem indenfor den nyere selvledelsesretorik, ses også i et andet perspektiv, som jeg vil fremhæve. Nemlig selvledelsestilgangen fra den danske forfatter og konsulent Flemming Andersen, der er forfatter til bogen 'Selvledelse – selvet på arbejde' (2006). Andersen indtager i sit arbejde et socialkonstruktionistisk syn på ledelsen af selvledelse, hvor følgende definition præsenteres:

”Selvledelse er at lede efter sig selv i den kontekst, man indgår i, i de arbejdsrelationer, man er med til at forme, og i den produktion, man er med til at udføre” (Andersen, 2006, 43).

Selvledelse handler altså indenfor denne definition ikke blot om produktion, men om at lede efter og forhåbentlig ’finde sig selv’ i sin egen eksistens i arbejdslivet. Det, at Andersen beskriver det at skulle ’finde sig selv’ som en del af det selvledende arbejdsliv tilføjer en eksistentiel dimension i selvledelsen, der ikke ses tilsvarende i de tidligere beskrevne definitioner, hvor selvledelse defineres som selvorganisering. I forhold til selvledelse som selvorganisering tales der om krav til individet i form af individuelle karakteristika, men uden at der tales om egentlig selvrealisering som en del af definitionen af selvledelse. I selvledelsen som selvorganisering fremstår den sag, medarbejderne leder sig selv i forhold til som værende produktionen, hvilket er med til at give et mere synligt ledelsesperspektiv. Mens definitionerne, der definerer selvledelse som led i en personlig selvrealisering udfoldet i arbejdslivet, sætter selvet ind som hovedsagen. Det bliver derved selvet, der gøres til genstand for udvikling. Det, der indenfor selvledelse som organisering, beskrives som den ’indre selvledelse’, der vurderes som en individuel forudsætning for succesfuld selvorganisering, synes altså at rykke frem og indtage den centrale position i selvledelsen som en mere eksistentiel egenledelse.

I følge Kristensen kan der være følgende begrundelse for selvrealiseringens essentialitet:

”De selvrealiserede medarbejdere vil have den største mulighed for at kunne tage deres personlighed, hjerne og hjerte med på arbejde. Medarbejdernes eksistens eller måde at være menneske på bliver dermed en central del af arbejdslivet” (Kristensen, 2011, 147)

At have medarbejdere, der forvalter deres tanker, følelser og handlinger til fordel virksomhedens vækst og virke vil mange ledere sansynligvis ikke genkende til som værende attraktivt. Dette sås blandt andet også hos den leder fra Nordea, der i en positiv hensigt videresendte reklamen fra konsulentvirksomheden, der ville hjælpe virksomheden med at få medarbejderne til at lede sig selv til at føle, tænke og gøre ’det rigtige’ i henhold til virksomhedens vækst (jf. ovenfor). Behovet for de selvrealiserede medarbejdere, der tænker og føler og gør det rigtige kan være et reelt

behov for mange ledere. Men spørgsmålet er, hvori den ledelsesmæssige indflydelsessfære konkret består i ledelsen af denne form for selvledelse? Det virker umiddelbart modsætningsfyldt samtidig at tale om selvrealisering og assymetrisk styring af de 'rigtige' følelser, tanker og handlinger.

Her finder jeg igen grund til at inddrage et mere relationelt psykologisk funderet perspektiv. Qua den særlige type magtrelation ledelse og arbejdstager mødes i, vil man i mange tilfælde betragte selvet som grundlæggende liggende udenfor ledelsens rækkevidde som udviklingsgenstand, når der tales om udvikling af den andens selv. Det er ganske vist denne form for arbejde, man som fagprofessionel psykolog eller terapeut arbejder med, men her er der også tale om en radikal anden form for relation. Når man som faguddannet terapeut arbejder med andres selvudvikling, er det ud fra tre essentielle forhold: 1) terapeutens faglige viden, 2) terapeutens selvindsigt og 3) terapeutens faglige kompetence til at etablere en terapeutisk relation (Fog, 1998). Ingen af disse tre forhold er naturligt til stede i ledelsesrelationen. Tværtimod er muligheden for en terapeutisk relation udeblivende, da lederen har en eksplicit rolle som magtudøver og 'indpisker' i forhold til performance, hvormed det kan blive 'uærligt' at lade sig optage af den ansattes 'selvrealisering' på selvrealiseringens præmisser, da man som leder sidder med en bagvedliggende dagsorden i forhold til, hvor den ansattes skal flytte sin 'selvrealisering' hen. Derfor træder modsætningen imellem selvledelse og ledelse potentielt mere frem, når der tales om selvrealisering i en værdiskabende kontekst, hvor værdien besluttet af en assymetrisk magthaver.

Samtidig ser det ud til, at der sker en utydeliggørelse af medarbejderens egentlige indflydelsesrum og mulighed for konkret ledelsesmandat i forhold til arbejdsopgaver i takt med at selvet træder mere frem i selvledelsesdefinitionerne. Der tales ikke længere om konkret mandattildeling, men derimod om værdiskabelse uden synlig mandatfordeling imellem ledelse og medarbejdere. I den tråd finder jeg det interessant, at den angelsaksiske pendant til selvledelse: 'Self-Leadership', på ingen måde knytter an til hverken organiseringsformer eller ledelsesstile. I modsætning til flere af de danske definitioner på selvledelse, tales der indenfor Self-Leadership alene om individets ledelse af sig selv i forhold til det at præstere. Self-Leadership defineres som:

"Selvledelse er en selvindflydelsesproces, hvor igennem individet opnår den nødvendige selvstyring og selvmotivation til at præstere. Selvledelse består af specifik-

ke adfærdsmæssige og kognitive strategier designet til at yde positiv indflydelse på personlig effektivitet. Selvledelsesstrategierne er typisk grupperet indenfor de tre kategorier af adfærdsfokuseret strategier, naturlige 'reward' strategier og konstruktive kognitive strategier i forhold til tankemønstre" (Neck & Houghton, 2006, 271)(min oversættelse)¹⁰

Teorien om 'Self-Leadership' baseres på en personlighedspsykologisk tilgang til individet med basis i kognitiv adfærdsteori. Heraf fremstår det, at individet betragtes som skaber af egne tanker, følelser og handlinger uden en direkte tilknytning til sine aktuelle omgivelser. Der er altså tale om en individualiseret tilgang til selvledelse, hvor ledelse ikke inddrages som konkret rammeparameter. Medarbejderen ses som selvmotiverende, selvevaluerende og selvinitierende i et arbejdsmiljø, hvor hverken miljø eller ledelse tillægges en signifikant betydning i forhold til selvledelsens funktion og virke. Som det ses, er der aspekter fra denne selvledelsesdefinition, der går igen i flere af de danske tilgange til selvledelse. Indenfor selvorganiseringstilgangen ses der en overensstemmelse med Bertelsen et. al.'s (2004) syn på 'den indre selvleder'. Mens der indenfor selvledelsen som eksistentiel egenledelse ses paralleller til selvledelsesdefinitionen fra forskergruppen LAS, der tilsvarende beskriver en vægtning af den individuelle forvaltning af egne følelser, tanker og handlinger. Når jeg læser Neck og Houghton (2006) sammen med de danske selvledelsesdefinitioner, der inddrager 'selvet' som udviklingsgenstand, ser jeg grænseløshed, flertydighed og uklarhed, som de temaer, der skubber selvledelsens indholdsdefinition i en bevægelse mod selvet. I de tidligere definitioner af selvledelse tales der om ansvarsuddelegering indenfor klare rammer (Hildebrandt, 2004; Bertelsen et. al, 2004; Det Nationale Kompetenceregnskab, 2005; Center for Ledelse, 2002), mens der indenfor selvledelsen som eksistentiel egenledelse tales om ansvar og selvrealisering indenfor opløste rammer (Kristensen, 2011; Andersen, 2006). De teoretiske definitioner af selvledelse synes derved at bevæge sig imellem et syn på selvledelse som en selvorganiseringskompetence der vedrører det at organisere og *lede sig selv* i sit arbejdsliv og over til en mere eksistentiel form for egenledelse, hvor det eksistentielt set handler om at *finde og realisere sig selv* i arbejdslivet. Bevægelsen går fra et ledelsesfokus til et selvfokus: Fra ledelse til selvet.

¹⁰ "Self-leadership is a self-influence process through which people achieve the self-direction and self-motivation necessary to perform. Self-leadership consists of specific behavioral and cognitive strategies designed to positively influence personal effectiveness. Self-leadership strategies are usually grouped into the three primary categories of behaviour-focused strategies, natural reward strategies and constructive thought pattern strategies" (Neck & Houghton, 2006, 271).

Bevægelsen i selvledelsens genstandsbestemmelse ser umiddelbart ud til at knytte sig til graden af grænseløshed, sådan at jo mere opløste organisatoriske rammer selvledelsen beskrives indenfor, jo mere bevæger selvledelsesdefinitionen sig mod et fokus på selvet som genstand for udvikling.

Det jeg i særlig grad lader mig optage af indenfor selvledelsesfeltet er, at når selvledelse genstandsbestemmes som en mere eksistentiel form for egenledelse ligner det, at det, der beskrives som 'den indre selvleder' i relation til selvledelseskompetencen er præcis det, der træder frem som selve kernen i selvledelsen, mens ledelsesdimensionen og kompetencediskursen træder tilbage. Det at forvalte sig selv, sine tanker, følelser og handlinger bliver altså det centrale udviklingstema, frem for talen om reel ansvarsuddelegering. Det kan derfor heller ikke ses uden betydning, hvad det er for en forudsætning, der fokuseres på i forhold til selvledelsens vellykkethed som trivselsparameter. Det kritiske perspektiv jeg lægger på selvledelsesfeltet er derfor en gennemgående underbelysning af forholdet imellem ledelse og selvledelse som et forhold, der også kan optræde modsætningsfyldt. Som jeg vil vise i det følgende kan de teoretiske underbelysninger af modsætningsforholdet imellem selvledelse og ledelse trække ekstra kompleksiteterne ind i ledelsen af selvledelse, når selvledelsesbegrebet trækker ud i et praksisliv, der måske ikke altid agerer som teorierne foreskriver det.

Selvledelsens position i Nordea

Nordea bærer i sin generelle organisering ikke præg af den form for grænseløshed og decentraliserede ledelse som Andersen (2006), Kristensen (2011) og Phil-Tingvad (2010) beskriver. I modsætning hertil tales der faktisk mere om en øget grad af topstyring og herunder en stigende centralisering af beslutningsgrundlaget. Spørgsmålet er derfor, hvordan selvledelse reelt kan optræde som tematik i organisationen. Som teoretisk begreb er selvledelse generelt ikke eksisterende i organisationens kollektive bevidsthed. Der tales ikke om selvledelse og adspurgte er det meget få, der har hørt om begrebet før. Men der er til gengæld en intuitiv interesse for begrebet, når det nævnes i dialoger. Dertil kan jeg finde selvledelsesrelaterede tematikker, især i relation til organisationens sundhedsfremme, hvilket gør det relevant at fastholde fokus på begrebet, da det ser ud til at yde signifikant indflydelse på organisationens tilgang til stress og sundhedsfremme.

Magtforholdet imellem arbejdstager og arbejdsleder er den centrale kontekstuelle ramme for selvledelsens udfoldelse og virke i Nordea. Arbejdsgiver og arbejdstager mødes i et formaliseret asymmetrisk magtforhold, der lidt forsimplet sagt beskrives ved, at arbejdsgiveren har ledelsesretten, mens arbejdstageren har produktionsforpligtelsen. Asymmetrien sætter nogle særlige vilkår for medarbejdernes selvledelse, der rejser spørgsmål til selvledelsens grundlæggende meningsfuldhed i arbejdskonteksten. En af Nordeas topchefer påpegede dette i begyndelsen af forskningsprojektet, hvor han siger:

”Den første tanke jeg får, når jeg hører ordet selvledelse er, hvad er det egentlig? Hvordan kan selvledelse være et meningsfuldt begreb? Ordet selvledelse rejser flere spørgsmål end det giver svar. Det virker selvmodsigende at tale om selvledelse. Ledelse er noget, man laver på andre”(Bilag C).

’Ledelse er noget, man laver på andre’ siger vedkommende. Hvilket er karakteristisk for organisationens tilgang til ledelse. I ledelsesrelationen tildeles lederen magten til at lede den anden. Denne magt handler om at hyre eller fyre. Samt om at sætte produktionsbetingelser og produktionskrav. Indenfor selvledelsesfeltet figurerer der en udbredt antagelse om, at selvledelse optræder sammen med en lavere grad af autoritær ledelse. Uanset om der er tale om selvledelse som kompetence eller selvrealisering ligger der en forventning om en lavere grad af styrende ledelse (Kristensen, 2011, Bertelsen et. al., 2004; Andersen, 2006; Neck & Houghton, 2006). I modsætning til for eksempel Phil-Tingsvads casemateriale, er den decentraliserede ledelse netop ikke udbredt indenfor min empiri. Her er der tværtimod indikationer på, at ledelsens magtudøvelse er blevet forstærket indenfor de senere år med finanskrisen. I takt med at makroøkonomien er blevet mere usikker, har man i hele organisationen strammet det ledelsesmæssige greb. Af både interviews og selvtnografiske observationer fremstår det tydeligt, at både kontrollen og topstyringen er forstærket i forhold til ’hvad’ der laves og ’hvordan’ det laves. Det er altså både i forhold til mål og proces, der styres mere. Selvledelsesrummet beskrives i den sammenhæng som værende mindre i dag set i forhold til tidligere¹¹. Derudover har der været fyringsrunder, løntilbageholdenhed og besparelser, der sammen med stigningen i kontrol og konceptstyring bidrager til at afdække magtforholdets realitet (Bilag C og D). Den citerede topchef synes derfor at have god ret i, at selvle-

¹¹ Samme tendens beskrives også i andre studier, der tilsvarende forsker i finanssektoren (Hvid et. al., 2010). Samt indenfor offentlig ledelse (Korshin, 2012), hvorfor jeg ikke anser Nordea som en enlig svale på denne ændring i ledelsestilgangen. Derimod ser jeg det som et karakteristika for flere offentlige og private arbejdspladser anno 2012.

delse kan fremstå som et selvmodsigende begreb. Især, når det ses i lyset af organisationens stigende brug af bureaukratiske reguleringsmekanismer (Mintzberg, 1980)¹². Tendensen til øget topstyring og bureaukratisering går direkte imod ledelsesanbefalinger indenfor selvledelsesfeltet. Men betyder det så, at selvledelsen også forsvinder som tema i en centraliseret organisation?

På trods talen om et begrænset selvledelsesrum hører jeg også en anden type udtalelser i mine interviews, der indikerer at der kører en modsatrettet tendens. En tendens, der går mere i tråd med individualiseringen af den moderne arbejdstagers sundhed og trivsel. I overensstemmelse med teorien om det individualiserede arbejdsliv tales der om et stigende krav om personlig ansvarstagen.

’Sådan som banken har udviklet sig, er det meget blevet sådan, at man skal tage mere hånd om sig selv, sin egen karriere, sine arbejdsopgaver og sig selv i det hele taget. Det styrer meget ind på selvledelse’ (kundemedarbejder, Bilag C).

’Selvledelse er noget, der bliver vigtigt, at vi er gode til. Og her tænker jeg, at selvledelse har noget at gøre med, at man selv er med til at forebygge stress’ (bankrådgiver, Bilag C).

’Altså der er nogle ting, som man skal gøre af sig selv. Sådan, at jeg ikke hele tiden, skal være barnepige, fordi det har vi sgu’ ikke brug for i Nordea. Det har vi absolut ikke. Altså, der har vi i stedet for brug for nogle medarbejdere, som har et kæmpe engagement, som selv har det der i sig. Jeg kan. Jeg vil. Jeg skal.’ (teamleder, Bilag C).

Citaterne går i tråd med de perspektiver indenfor selvledelsesfeltet, der tilsvarende udpeger kravet om selvledelse som et centralt tema indenfor det moderne arbejdsliv (Neck & Houghton, 2006; Andersen, 2006; Bertelsen et. al., 2004; Kürstein, 2010; Phil-Tingvad, 2010). At kravet om personlig selvledelse og individuel ansvarstagen optræder i en mere bureaukratisk styret organisation udfordrer selvledelsesfeltet i forhold til tendensen til at koble selvledelse med moderne le-

¹² Styringsinitiativerne og kontrollen stammer både fra en række interne initiativer samt fra en stigning i eksterne statsligt initierede kontroller og koncepter. Staten er således også med som regulerende instans der trækker frihedsgrader fra arbejdstageren. Tendensen med stigende kontrol og topstyring omtales ofte indenfor HR- og konsulentbranchen, men er ikke specielt godt repræsenteret indenfor selvledelsesfeltet.

delsesformer (Phil-Tingvad, 2010; Hagedorn-Rasmussen, 2006; Andersen, 2006; Kristensen, 2011). Dertil er det bemærkelsesværdigt at tendensen til øget krav om selvledelse stiger samtidig med at ledelsen strammer op. Det sætter ledere og medarbejdere i den paradoksale situation, at der rejses øget krav om individuel selvledelse samtidig med at de ansatte skal lade sig lede mere.

I praksis ser det således ud til, at jo mere ledelsen begrænser arbejdstagerens mulighed for at lede sig selv, jo mere træder selvet frem som forklaringsfaktor på variansen i stress og trivsel. Og des mere selvet træder frem som forklaringsfaktor des mere træder den traditionelle ledelse tilbage som forklarende variabel i forhold til sundhedsfremme. Det betyder, at den del af ledelsen, som i bund og grund kan være årsag til at individet træder mere frem som forklaringsfaktor, reelt træder tilbage i forklaringen på selvledelsens virke, mens selvet træder frem som den centrale forklaringsfaktor. Når jeg ser på individualiseringen af sundhedsfremme i relation til dette perspektiv ser det ud til, at ledelsen af de selvledede arbejdstagere risikerer at lade sig optage af selvet, når arbejdslivet stiller øget krav til den enkelte. Ledelsen risikerer kort sagt at blive 'selv' optaget på medarbejderens vegne. Denne tendens til 'selv' optagethed er stærkt understøttet af dominerende tendenser indenfor konsulentbranchen, der netop tilsvarende fokuserer på udviklingsstrategier som coaching, mindfulness og full-engagement i relation til de ansattes stresshåndtering og sundhedsfremme (jf. afsnit 1.0).

Modsætningsforholdet imellem selvledelse og ledelse er altså både et stærkt underbelyst tema indenfor selvledelseslitteraturen¹³, samt indenfor HR- og ledelsesudvikling i praksis. Blandt toneangivende teoretikere og konsulenter angribes medarbejdernes selvledelse i mange sammenhænge som en form for personlig mental indstilling eller individuel kompetence i tråd med perspektiverne på selvrealisering (Andersen, 2006), 'den indre selvleder' (Bertelsen et. al., 2004) og individuel selvkontrol (Manz & Neck, 2004; Neck & Houghton, 2006). En populær ledelsesteoretiker som for eksempel Jim Collins anbefaler, at man som virksomhed starter med at finde de selvledede medarbejdere og dernæst ser på ledelsen og organiseringen (Collins, 2002, 55). Det vil sige, at der udlægges en tilgang til individet som en person, der træder ind i virksomheden med en bestemt grad af selvledelse. Men spørgsmålet er om den individuelle selvledelse er en så stabil og individuelt betinget en faktor, at man kan rekruttere ud fra den uden samtidig at inddrage kontek-

¹³ Tilsvarende pointe læses hos den danske psykoanalytiker Jean-Christian Delay under overskriften: 'Hvilken Anden leder selvet i arbejde?', hvor han bruger Lacan til at sætte et kritisk blik på selvledelse som fænomen i arbejdslivet (Delay, 2010, 92ff).

stens indflydelse på selvledelsens individuelle karakteristika? Et klassisk studium som Milgram studierne indikerer, at menneskers lydighed overfor autoriteter kan være langt større end mange mennesker tror (Milgram, 1963). Ligesom der også er psykologiske studier, der indikerer at menneskers oplevelse af egenkontrol kan blive stærkt påvirket af ydre faktorer. Jeg finder derfor, at der er grund til at se på selvledelse i en mere socialpsykologisk optik (støttes inddirekte af Stacey, 2010¹⁴). Det får dette projekt til at adskille sig fra den personlighedspsykologiske tilgang til selvledelse som individuel selvkontrol. Når der tales om selvledelse og stress i det moderne arbejdsliv, står slaget traditionelt imellem en arbejdsmiljøtilgang, der argumenterer sig bort fra selvet som forklarende variabel i forhold til at forstå variansen i stress. Overfor dette står en ledelsestilgang, der i modsætning hertil ser selvet som det centrale og af den grund søger at styrke selvet som en central del af ledelsen af selvledelse (Phil-Tingvad, 2010). Med udgangspunkt i et socialpsykologisk perspektiv søges et alternativt perspektiv. Med basis i en grundlæggende anerkendelse af, at individet kan træde mere frem som forklaringsfaktor på variansen i stress i det moderne arbejdsliv, vil jeg undersøge hvordan man som ledelse kan lede selvledelse sådan at individet som potentiel kausal mekanisme reduceres i sin betydning i forhold til sundhedsfremme. Det vil sige i stedet for at udvikle individet og hjælpe den ansatte med personlig udvikling, vil jeg undersøge om man kan udvikle en ledelse, der gør at den enkelte kan lede sig selv uden at ledelsen samtidig lader sig optage af selv-optaget udviklingsteknologier. Hovedspørgsmålet lyder således:

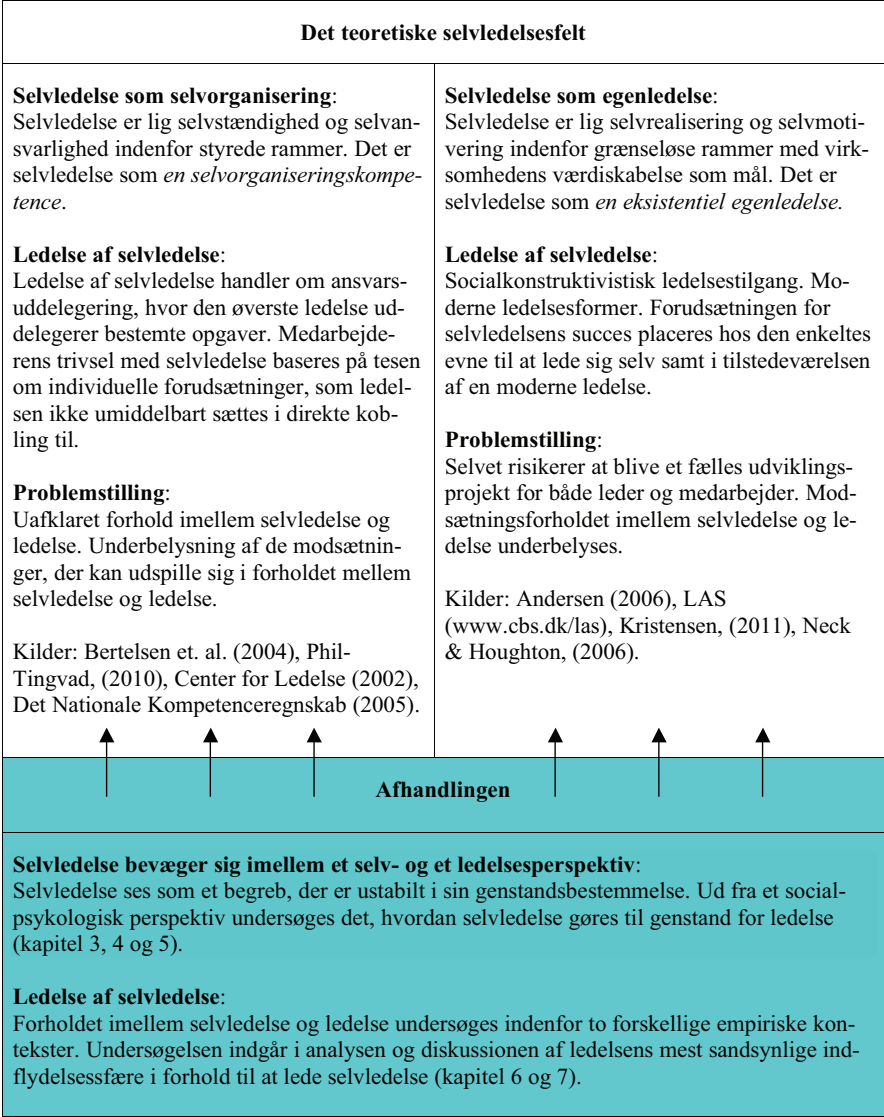
Hvordan kan man lede selvledelse ud fra et ledelsesperspektiv?

Med det spørgsmål placerer afhandlingen sig indenfor feltet af anvendt ledelsesforskning (Kruuse, 2005b, 17). Ordet 'ledelsesperspektiv' skal læses i en common sense forståelse af det at lede fra ledelsesposition med de muligheder og vilkår, der etableres i kraft af denne position. Målet og ambitionen er at bidrage til diskussionen af individualiseringen af sundhedsfremme og trivsel i arbejdslivet med selvledelsesbegrebet som omdrejningspunkt. Nedenfor giver jeg en kort illustra-

¹⁴ 'Human beings are fundamentally dependent on each other and in the modern world, the web of interdependence stretches across the Globe. This fundamental reality must surely form the basis of how we think about life in organizations, but it features little in the dominant discourse, which focuses on the autonomy of individual organizations' (Stacey, 2010, 4)

tiv oversigt over, hvori afhandlingens bidrag søges i forhold til selvledelsesfeltet og det praksis-område, der er beskæftiget med udviklingen af ledelse af selvledelse.

Figur A: Afhandlingens bidrag til det teoretiske og praktiske felt



Mål og ambition: Formålet og ambitionen er at bidrage til det teoretiske selvledelsesfelt ved at søge en nuanceret forståelse af selvledelse ud fra en socialpsykologisk funderet analyse af forholdet imellem selvledelse og ledelse. Derudover søges et bidrag til praksisfeltet ud fra diskussionen af hvordan man konkret kan lede selvledelse med henblik på sundhedsfremme.



Det praksisrelaterede selvledelsesfelt

Selvledelse som egenledelse:

Der stilles øget krav til en eksistentiel egenledelse. Forstået som det, at der stilles flere krav om personlig ansvarstagen og proaktivitet specielt i forhold til sundhedsfremme og trivsel. Uklart, hvorvidt der reelt stilles krav om selvledelse som selvorganisering.

Ledelse af selvledelse:

Ledelsen strammer generelt op på organiseringen. Der er flere kontroller og koncepter, som medarbejderne skal lede sig selv ud fra. Kontrollerne og koncepterne udvikles 'indefra og ud'. Både ledere og medarbejdere beskriver at rummet til selvledelse som selvorganisering er blevet mindre. Samtidig anvendes der coaching ud fra GROW-modellen som ledelsesværktøj (Whitmore, 2003) i forhold til at fremme proaktivitet (Bilag C).

Problemstilling:

Kravet om selvledelse som eksistentiel egenledelse stiger samtidig med at kravet om at lade sig lede vokser. Det sætter både ledere og medarbejdere i en modsætningsfyldt ledelsesrelation, hvor det bliver uklart, hvori ledelsen af selvledelse reelt består.

Mit bidrag til selvledelsesfeltet søges således i en socialpsykologisk tilgang til selvledelse og ledelse som to temaer, der står i et kausalt og flertydigt forhold til hinanden. Til det skal det anføres, at jeg anlægger et kritisk realistisk syn på kausalitet, hvormed den eventuelle kausalitet imellem ledelse og selvledelse betragtes som værende mere kompleks og relationelt betinget end der traditionelt levnes plads til indenfor den positivistiske tilgang. Til gengæld lader jeg mig optage af kausale analyser, hvormed jeg adskiller mig fra den del af selvledelsesfeltet, der indtager et humanistisk analysestrategisk blik på selvledelsens konstituering i det moderne arbejdsliv (se også kapitel 2). Jeg er kort sagt optaget af diskussionen af, hvad der er med til at forårsage en registreret øget forekomst af psykosomatiske stresssymptomer indenfor det moderne arbejdsliv med selvledelsen som det teoretiske omdrejningspunkt.

Inden jeg går til præsentationen af afhandlingens opbygning, vil jeg kort definere, hvad det er for en stressforståelse, der refereres til i de senerekommende analyser. Den er central at have med, da

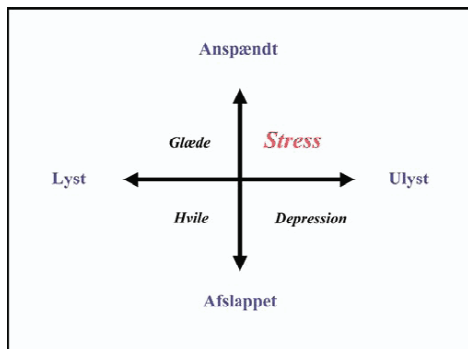
stress fungerer som afhandlingens afhængige variabel i analyserne. Det er altså variansen i stress jeg undersøger nye forklaringer på med henblik på at anvende denne viden i en fremtidig ledelsesudvikling i relation til ledelse af selvledelse.

Stress som en individtilstand

Stress er et både velkendt og meget omdiskuteret begreb. Jeg vil derfor bruge lidt ekstra plads på at definere det. Mange betragter stress som et uklart begreb. I den internationale litteratur defineres stress overordnet set på tre forskellige måder: 1) Stress som dækkende en række faktorer i omgivelserne, der påvirker individet, 2) stress som en særlig individtilstand eller 3) stress som hele det interaktionelle forhold imellem omgivelser og individ. Anvendes stress i overensstemmelse med den betydning, det tillægges, kan det både teoretisk og empirisk anskues som et forholdsvis indholdsmæssigt afgrænset begreb (Nielsen & Kristensen, 2007).

Bo Netterstrøm og Tage Søndergaard Kristensen (Kristensen & Netterstrøm, 1986) foreslog tilbage i 1986, at stress anvendes i sin anden betydning: *Stress defineret som en individtilstand*, hvortil de anvendte en klassisk stressmodel, hvor man arbejder med to dimensioner lyst/ulyst og afslappet/anspændt (se model nedenfor). Denne anbefaling følger jeg, da det giver en afgrænset tilgang til stress som værende en kropslig reaktion eller tilstand (Groth & Rosbjerg, 2006). Ved anspændthed forstås en tilstand, hvor individet mobiliserer energi til at håndtere en trussel eller udfordring.

Figur B. En simpel stress-model



Kilder: Netterstrøm & Kristensen, 1986 og Warr, 1990.

Når jeg anvender stressbegrebet er det således med reference til ovenstående forståelse af 'stress som individtilstand'. Dertil tilføjer jeg en transaktionistisk stressforståelse. Sidstnævnte påvirker diskussionen af årsagerne til stress, men ikke tilgangen til stress som individtilstand (Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus, 1995).

I stress som individtilstand skelnes imellem kortvarig og langvarig stress. Den kortvarige stress svarer til den naturlige kropslige stressreaktion, der opstår, når vi har brug for ekstra årvågenhed. Det er en reaktion, der er nødvendig for at vi kan holde os vågne og mobilisere energi i daglige situationer. Mens den langvarige stresstilstand anses som usund for individets fysiske og psykiske velbefindende og knyttes til flere alvorlige tilstande som for eksempel depression og hjertekarsygdomme (Groth & Rosbjerg, 2006; Netterstrøm, 2003; Zachariae, 2003; Gade, 1998). Det er stress som tilstand, der beskrives i personlige beretninger fra 'stressramte' arbejdstagere, hvor der beskrives en karakteristisk profil med svære psykosomatiske stresssymptomer i form af for eksempel koncentrationsbesvær, øget lydfølsomhed, søvnproblemer, hovedpine og hjertebanken (Damsgaard-Sørensen & Madsen, 2003; Prætorius, 2007).

Når jeg knytter stress til sundhedsfremme i arbejdslivet handler det om, at langvarig stress kan føre til en række alvorlige fysiske og psykiske helbredsproblemer. Sundhed ses i den sammenhæng som fravær af stress som tilstand, men med den tilføjelse, at man selvfølgelig sagtens kan være syg og ustresset på samme tid. Men i forhold til arbejdsrelateret sygdom står stressbegrebet centralt i forhold til sundhed. Ikke mindst i et arbejdsliv hvor der stilles stigende krav om selvledelse i et uklart omfang og form. Jeg vælger derfor at afgrænse mig til stress som 'mål' på tilstedeværelsen eller fraværet af en central forudsætning for sundhed i 'Healthy High Performance' (jf. afsnit 1.0).

Traditionelt diskuteres stress i relation til arbejdslivet ud fra henholdsvis et arbejdsmiljø- versus et individperspektiv. På samme måde, som der også kan ses tilsvarende tilgange til selvledelse, der fokusere på henholdsvis individet versus ledelsens ansvar. Lidt forenklet sagt søger arbejdsmiljøperspektivet at nedtone betydningen af de individuelle variable, mens individperspektivet søger at fjerne fokus fra ledelsens indflydelsessfære. Det at forekomsten af psykosomatiske stressreaktioner har vist stigninger igennem de sidste 20 år indikerer, at der er miljømæssige faktorer i spil. Samtidig viser undersøgelser også at individuelle faktorer træder frem som signifikan-

te forklaringsfaktorer i det moderne arbejdsliv. Sidstnævnte anvender den individorienterede tilgang til at placere ansvaret for stress og stressforebyggelse hos den enkelte. Det ser kort sagt ud til, at der både er signifikante miljø- og individvariable, der skal tages til indtægt for den aktuelle udvikling. Med hovedspørgsmålet søger jeg at placere mig et sted imellem disse to tilgange. I stedet for at diskutere individ *eller* miljøvariable, søger jeg en transaktionistisk tilgang (Lazarus & Folkman, 1984) i diskussionen af, hvordan man som ledelse kan lede selvledelse ud fra et ledelsesperspektiv.

1.3 Afhandlingens opbygning og argument

Afhandlingen følger en opbygning og argumentation, der grundlæggende relaterer sig til udforskningen af ledelsens ledelsesmulighed i forhold til det at lede andres selvledelse (jf. hovedspørgsmålet). Overordnet set henvender afhandlingen sig til praksis- og forskningsfeltet omkring selvledelse som genstand for ledelse. Ambitionen er, at analyserne vil kunne bidrage til diskussionen omkring individualiseringen af arbejdstagerens ledelse af sig selv i et reflektivt blik på ledelsens konkrete indflydelsessfære. Afhandlingen adskiller sig som beskrevet fra den eksisterende selvledelsesforskning ved at sætte et socialpsykologisk perspektiv på analysen af sammenspillet imellem selvledelse og ledelse. Herudover skiller afhandlingen sig ud ved at anvende et omfattende empirisk materiale. I forhold til sundheds- og stressforskningen betones det, at disse ikke er mine primære forskningsfelter. Stress er defineret i henhold til dets position som nøglebegreb, men der inddrages ikke forskningsfaglige diskussioner af stressfeltet som forskningsfelt. Sundhed bestemmes, ud fra en common sense betragtning af oplevet sundhed, men igen uden at jeg bevæger mig ind i det sundhedsfaglige forskningsfelt. Det er i den sammenhæng hverken stress eller sundhed i sig selv der er emnerne, men derimod tendensen til, at den enkeltes ledelse af sig selv sættes i fokus i forbindelse med sundhedsfremme i arbejdslivet. Nedenfor gives en kort oversigt over indholdet i de forskellige kapitler, hvorunder jeg også vil præcisere hvordan det enkelte kapitel bidrager til besvarelsen af hovedspørgsmålet.

I **kapitel 2: Metode & Data**, sættes den empiriske ramme for afhandlingens analyser. Jeg har valgt et videnskabsteoretisk afsæt i den kritiske realisme ud fra et sigte om at komme dybere i forståelsen af forholdet imellem selvledelse og ledelse, og herunder i forståelsen af hvordan dette forhold kan yde en potentiel signifikant indflydelse på variansen i stress indenfor det moderne ar-

bejdsliv (jf. problemstilling afsnit 1.1). Der er altså overordnet set tale om en relationel analyse i et forklaringsperspektiv (Bhaskar, 2008). I forhold til den empiriske del af afhandlingen, arbejder jeg herfor med et metodetriangulært undersøgelsesdesign bestående af en kombination af semi-strukturerede interview (n = 31) og en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse (n = 1506). Dertil anvendes et mindre udsnit af selvetnografiske data. Til kapitel 2 vedlægges Bilag A, B, C og D. I bilag A og B gennemgår jeg de anvendte interviewguides. I bilag C redegører jeg for fortolkningen af de anvendte kvalitative data. Mens jeg i bilag D gennemgår historikken i spørgeskemaudviklingen. Kapitel 2 anvendes overordnet set som led i at skabe gennemsigtighed i analyserne ved at kortlægge linierne i det empiriske undersøgelsesdesign. Dertil bruges kapitlet til at introducere Nordea som casevirksomhed for at give en fornemmelse af det casemateriale jeg arbejder med.

I kapitel 3: Teoretiske grundperspektiver, præsenteres det teoretiske erkendelsesperspektiver. Som jeg allerede har berørt, indtager jeg en socialpsykologisk tilgang til ledelse af selvledelse. Socialpsykologien er et bredt felt, som ikke gennemgås som felt, men derimod gennemgås de to valgte teorier. Jeg har valgt at arbejde med en teoretisk funderet kombination af en socialpsykologisk teori om den menneskelige selvfunktion ud fra George Hebert Meads teori om samme (Mead, 1967; Mead, 2005). Samt en klassisk transaktionistisk stressteori med baggrund i Richard Lazarus' teori om samme (Lazarus og Folkman, 1984; Lazarus, 1995). Jeg finder det som beskrevet underbelyst hvordan selvledelse står i forhold til ledelsesdimensionen, hvilket er med til at gøre det uklart hvori ledelsens konkrete indflydelsessfære består i forhold til at lede andres selvledelse. Både Mead og Lazarus inddrager et eksplicit omgivelssperspektiv i deres tilgang til individet. Mead er således valgt med baggrund i hans funktionelle og socialpsykologiske tilgang til selvet, mens Lazarus er valgt på baggrund af hans transaktionistiske tilgang til stress. Bidraget til selvledelsesfeltet skal derfor findes i en kombineret socialpsykologisk og transaktionistisk tilgang til forholdet imellem selvledelse, ledelse og stress. Med hvilke jeg etablerer muligheden for en systematisk analyse af hvordan selvledelsesbegrebet kan bevæge sig imellem en 'selv-' og en 'ledelses'-dimension indenfor forskellige kontekstuelle rammer (jf. figur E og figur F). I Kapitel tre øges gennemsigtigheden i analyserne ved at fremskrive en teoretisk grundmodel, som selvledelsens bevægelse analyseres indenfor.

Efter at have gennemgået den empiriske og teoretiske platform går jeg **kapitel 4: Selvledelse som genstand for ledelse**, ind i afhandlingens første empiriske analyse. Her sætter jeg fokus på at

identificere selvledelse som genstand for ledelse indenfor mine to cases. Analysen af selvledelses genstandsbestemmelse skal ses i relation til det tema, at selvledelsesbegrebet defineres forskelligt indenfor selvledelsesfeltet. Et centralt element handler derfor om at undersøge, hvad det er for en genstand der diskuteres ledelse i forhold til. Selvledelsen genstandsbestemmes empirisk ud fra en deskriptiv analyse af kvantitative spørgeskemadata fra 2009 (n = 1506) samt ud fra kvalitative analyser af et afgrænses datamateriale fra 2008 (n = 31). De kvalitative analyser gennemføres på et kritisk common sense fortolkningsniveau (Kvale, 1997). Kapitlet resulterer i en empirisk genstandsbestemmelse, der sammen med den teoretiske gennemgang af selvledelsesfeltet (jf. afsnit 1.1) understøtter sondringen imellem selvledelse som selvorganisering versus selvledelse som eksistentiel egenledelse. Samtidig med, at underbelysningen af forholdet imellem ledelse og selvledelse problematiseres. Det lægger op til behovet for en nærmere kontekstuel analyse af det sandsynlige arbejdsmiljø, som selvledelsen tilskriver sin mening indenfor i henhold til det empiriske materiale.

I *kapitel 5: Flertydighed som præmis*, diskuterer jeg selvledelse i relation til grænseløshed som en del af en kontekstuel analyse. Herunder anlægges et kritisk perspektiv på, hvorvidt selvledelse står i et gensidigt konstituerende forhold til en stigende ledelsesmæssig og organisatorisk uklarhed indenfor de to cases. Med udgangspunkt i en teoretisk argumenteret gensidighed imellem selvledelse og grænseløshed analyseres betydningen af kompleksitet og flertydighed i forhold til selvledelsens bevægelse imellem et ledelses- og et selv-perspektiv. Lazarus og Mead sættes i den sammenhæng i anvendelse som de teoretiske perspektiver, der leder frem til identificeringen af to centrale forklaringsvariable: 'selfefficacy' som individvariabel og 'feedback' som ledelsesvariabel i forhold til at forudsige selvledelsens virke i det moderne arbejdsliv indenfor mine cases.

I *kapitel 6: Ledelse af selvledelse*, gennemføres en række udvalgte statistiske regressionsanalyser. Selfefficacy og feedback undersøges som potentielle underliggende kausalmekanismer, der i henhold til de tidligere analyser, kan bidrage til at forklare konstitueringen af forholdet imellem selvledelse og ledelse, som et forhold der kan give anledning til mere eller mindre stress. Resultaterne overrasker. For det første viser selfefficacy forskellig form ved at den som variabel ligger sig i en u-kurve til stress i CaseNorden, mens den i CaseDK alene er signifikant som lineær regression. Det vil sige, at i CaseNorden korrelerer både en høj og en lav grad af selfefficacy med en øget forekomst af psykosomatiske stresssymptomer, mens det i CaseDK alene er en lav grad af self-

fiacy, der korrelerer med en øget grad af psykosomatiske stresssymptomer. Det er interessant, fordi det i sammenhold med de tidligere analyser kan indikere at selfefficacy muligvis spiller en større rolle i CaseNorden. Det næste interessante resultat fremkommer i analysen af sammenspillet imellem selfefficacy og feedback. Igen ses der signifikant forskel på de to cases. I CaseNorden indikerer resultaterne, at feedback *både* reducerer betydningen af selfefficacy *og* stress. Mens feedback i CaseDK alene reducerer graden af psykosomatiske stresssymptomer, men uden at vise signifikant sammenspilseffekt på selfefficacy. Resultaterne indikerer derved at selfefficacy og feedback konstituerer sig forskelligt afhængigt af den aktuelle kontekst de indgår i. Sammen med de tidligere kapitler rejser det en kritisk diskussion af den teoretiske forståelse af selvledelse som noget der kan bestå i sig selv. Derudover bidrager de statistiske resultater til en mere nuanceret diskussion af ledelsens indflydelsessfære i forhold til at lede selvledelse indenfor forskellige kontekster.

I **kapitel 7: Diskussion & Perspektivering**, samler jeg de gennemgåede resultater og analyser i en opsamlende diskussion, hvor jeg stiller mig kritisk til den selvoptagethed der kan skinne igennem indenfor selvledelsesfeltet. At selvet fungere som forklaringsvariabel på stress er ikke nødvendigvis det samme som, at man som ledelse skal fokusere på selvet i selvledelsen. Måske ligger ledelsens mest sandsynlige indflydelsessfære et andet sted? I Kapitel 7 diskuterer jeg ledelsen mest sandsynlige indflydelsessfære i ledelsen af selvledelse, hvilket indgår i en generel problematisering af individualiseringen af sundhedsfremme. Dertil leder diskussionen frem til det endelige svar på afhandlingens hovedspørgsmål.

I **kapitel 8: Konklusion**, argumenterer jeg, på basis af de forudgående analyser og resultater, for at ledelsesperspektivet skal tilbage i forhold til det at lede selvledelse. Det er forståeligt, at individet træder frem som forklaringsfaktor på variansen i sundhed og stress, men en selv-optaget ledelse er ikke løsningen på organisatorisk sundhedsfremme i det moderne arbejdsliv. Derimod lægger der et underbelyst ledelsesperspektiv i en strategisk og systematisk tilgang til kompleksitetsreducering som led i at fremme det enkeltes mulighed for at lede sig selv i overensstemmelse med den organisatoriske retning og værdiskabelse. Konklusionen bliver derfor at selvledelsen skal tilbage i ledelsesperspektivet.

Nedenfor gives en kort illustrativ oversigt over samtlige kapitler og deres funktion i forhold til besvarelsen af hovedspørgsmålet.

Figur C: Oversigt over afhandlingens kapitler

Hovedspørgsmål:	<i>Hvordan kan man lede selvledelse ud fra et ledelsesperspektiv?</i>
Kapitel 2	Kapitel 2: <i>Metode & Data</i> , bruges til at belyse afhandlingens empiriske og videnskabssteoretiske fundament. Herunder gennemgås det anvendte undersøgelsesdesign og casemateriale. Til kapitel 2 hører bilagene A, B, C og D.
Kapitel 3	Kapitel 3: <i>Teoretiske grundperspektiver</i> , bruges til at gennemgå de teoretiske erkendelsesperspektiver. I afhandlingen vælges et kombineret socialpsykologisk og transaktionistisk perspektiv, hvor jeg lægger vægt på sammenspillet imellem individ og ledelse. Herunder ligger en kritisk diskuterende tilgang til selvledelsesfeltets underbelysning af modsætningsforholdet imellem selvledelse og ledelse.
Kapitel 4	Kapitel 4: <i>Selvledelse som genstand for ledelse</i> , bruges til at identificere selvledelse som genstand for ledelse indenfor de to cases. Bestemmelsen af selvledelse er vigtig med henblik på at få afgrænset, hvad det er for en tematik, der diskuteres ledelse i forhold til.
Kapitel 5	Kapitel 5: <i>Flertydighed som præmis</i> , bruges til at trække selvledelsesbegrebet ind i en mere kontekstafhængig forståelse. Her griber jeg fat i det teoretiske forhold imellem grænseløshed og selvledelse i en kritisk diskussion af, hvordan dette forhold konstituerer sig i mine to cases. Herunder diskuteres ledelsesperspektivet i forhold til ledelse af selvledelse.

Kapitel 6	Kapitel 6: <i>Ledelse af selvledelse</i> , fungerer som afhandlingens dyberegående analyse, hvor jeg analyserer på på sammenspillet imellem en række udvalgte variable, der træder frem i de forudgående teoretiske og empiriske perspektiver.
Kapitel 7	Kapitel 7: <i>Diskussion & Perspektivering</i> , bruges til at samle de fremkomne resultater og perspektiver i en opsamlende diskussion. Diskussionen stiller skarpt på en kritisk refleksion på ledelsens mest sandsynlige indflydelsessfære i forhold til at lede selvledelse med henblik på sundhedsfremme.
Kapitel 8	I kapitel 8: <i>Konklusion</i> , præsenteres afhandlingens konklusioner. Afhandlingen konkludere at der eksisterer en teoretisk underbelysning af ledelsens indflydelsessfære i forhold til ledelse af selvledelse, som har bidraget til en individualisering af selvledelsens virke i forhold til sundhedsfremme. Individualiseringen af selvledelsens virke bliver udfordret af de samlede analyser og statistiske resultater, hvilket giver anledning til et fremtidig perspektiv om en mere nuanceret og kontekstafhængig tilgang til både selvledelse og ledelse af selvledelse.

Kapitel 2

Videnskabsteori, metode & data

2.0 Videnskabsteoretisk udgangspunkt

Som det er fremgået af indledningen ønsker jeg at undersøge de mulige underliggende kausaliteter, der kan konstituere forholdet imellem selvledelse og ledelse som et forhold, der enten giver anledning til mere eller mindre stress. Med det sigte har jeg valgt et videnskabsteoretisk afsæt indenfor den kritiske realisme, sådan som den beskrives af Roy Bhaskar (2008)(Buch-Hansen og Nielsen, 2008).

Den kritiske realisme er som videnskabsteori karakteriseret ved, at den stiller sig i opposition til både den tidlige positivisme og den postmodernistiske tænkning. I et opgør med den tidlige positivisme lægges der vægt på, at den objektive virkelighed eksisterer, men at den er mere ustabil og påvirkelig af underliggende strukturer og kausaliteter end der traditionelt levnes plads til indenfor den positivistiske tilgang. Det betyder, at en mulig kausalitet imellem A og B, også kan ses påvirket af et muligt underliggende fænomen C eller en underliggende kausalitet imellem et bagvedliggende forhold D og E. Kausalitet indenfor den kritiske realisme, skal derfor ses i en anden forståelse end i den positivistiske kausalitetsforståelse. Indenfor positivismen arbejdes der med en lineær kausalitetsforståelse, hvor man lidt forsimplet sagt siger, at A leder til B med A som den udløsende og forklarende faktor. Det er en kausalitetsforståelse, hvor der tales om generelle lovmæssigheder imellem A og B. Til forskel fra dette tales der indenfor den kritiske realisme om en empiristisk kausalitetsforståelse, hvor der ses på relationelt betingede kausaliteter der påvirker bestemte relationer. Der tales altså stadig om lovmæssigheder, men i en anden forståelse. Når der tales om lovmæssigheder indenfor den kritiske realisme er det af typen 'når begivenhed A opstår, så følger begivenhed B'. Til hvilket det noteres, at A ikke betragtes som den direkte årsag til B. Derimod betragtes samvariansen imellem A og B i en reflekterende analyse af, hvilke mulige underliggende kausaliteter, der kan bidrage til at forklare denne eventuelle lovmæssighed i dette forhold (Buch-Hansen og Nielsen, 2008, 13). I den sammenhæng er jeg i særlig grad optaget af begrebet 'kausale potentialer', der omhandler det at nogle årsager kan 'tændes' mere eller mindre i bestemte miljøer. Og, det er præcis disse kausale potentialer jeg vil diskutere i forståelsen af ledelsens indflydelsessfære i forhold til det at lede selvledelse i et ledelsesperspektiv (jf. hovedspørgsmålet). Nedenfor ses en simpel figur, der illustrerer forskellen i kausalitetsforståelse imellem positivismen og den kritiske realisme.

Figur D: Kausalitetsforståelse

Kausalitetsforståelse	
Positivism	A → B
Kritisk Realisme	A → B ↑ C og D

Den kritiske realisme giver altså større rum for kompleksitet og udforskning af forskellige relationer indenfor forskellige kontekster. Den kritiske realisme indbefatter således et opgør med positivismens objektivisering af viden og lineære kausaliteter. Derudover bryder den kritiske realisme med den postmodernistiske tænkning ved at sige, at den objektive virkelighed antages at eksistere, men som en sandhed, der ligger udenfor menneskets umiddelbare erfaringserkendelse. Det vil sige, at den fysiske reale virkelighed anerkendes som en virkelig eksisterende objektiv virkelighed, men også som en virkelighed, der ikke kan erkendes direkte af den enkelte. Indenfor den postmodernistiske tænkning arbejdes der i modsætning hertil med en grundantagelse om, at den objektive virkelighed ikke eksisterer. Ud fra hvilken antagelse, der tages afstand fra enhver form for kausalitetsforståelse og søgen efter forklaringer. I stedet søges der nye forståelser af eksisterende fænomener, der anses som sociale konstruktioner (Esmark, Laustsen og Andersen, 2005). I en enkel fremstilling kan man sige, at virkeligheden subjektiveres i en grad, hvor det dekonstruerende bliver målet i sig selv. Det er det ikke i dette projekt.

For at forstå implikationen af denne tilgang for det empiriske design, vil jeg kort berøre den kritisk realismes tilgang til 'virkeligheden', idet denne kan synliggøre, hvordan den kritiske realisme står forskelligt fra både positivismen og postmodernismen. I forhold til virkelighedsopfattelsen skelner Baskar imellem tre virkelighedsdomæner: det empiriske, det faktiske og det virkelige domæne. Det empiriske domæne indbefatter aktuelle erfaringer og observationer. Mens det faktiske domæne refererer til de faktiske begivenheder og fænomener, der eksisterer uanset om de erfares eller ej. Til sammen udgør disse to domæner det, der svarer til de empiriske realisters verdensbillede, hvor virkeligheden sættes lig observerbare og ikke-observerbare erfaringer og observationer. Det er således indenfor disse domæner, at jeg arbejder i de kvantitative analyser. Mens

jeg i anvendelsen af de kvalitative data samt i diskussionen og analysen af resultaternes rækkevidde bevæger mig ind i det tredje domæne, der er den kritiske realismes særkende, nemlig 'Virkelighedens domæne'. Virkelighedens domæne er det domæne, hvor Bashkar søger at komme skridtet dybere i analysen af de mulige relationelle kausaliteter, der kan lægge til grund for givne lovmæssigheder, der kan komme til kende i det faktiske eller empiriske domæne. Dette tredje domæne vedrører det, der beskrives som ikke-direkte observerbare strukturer, mekanismer, kausale potentialer og tilbøjeligheder. Det er altså her de relationelt betingede forklaringer søges.

Den kritiske realismes positionering imellem positivismen og det postmodernistiske perspektiv er grunden til at jeg vælger dette videnskabsteoretiske udgangspunkt. Med afsæt i den kritiske realisme etableres muligheden for at arbejde i et forklaringsperspektiv i en samtidig udforskende tilgang, hvor der sættes fokus på analysen af de kausalmekanismer, der kan være med til at konstituerer forholdet imellem selvledelse og ledelse som et forhold der yder signifikant indflydelse på variansen i stress indenfor det moderne arbejdsliv. Med baggrund i denne ontologiske forståelsesramme vil jeg i det følgende præcisere, hvad det er for empiriske studier, analyserne og de medfølgende diskussioner baseres på.

2.1 Et metodetriangulært undersøgelsesdesign

De empiriske studier designs som et metodetriangulært design, hvor der arbejdes med en kombination af kvantitative og kvalitative studier (Kruuse, 2005a, 47ff; Zachariae, 1998; Phil-Tingvad, 2010). Nedenfor gives en kort gennemgang af de centrale metodiske valg indenfor hvert af de kvalitative og kvantitative studier. Jeg har valgt at afgrænse mig fra de teoretiske metodedikussioner der hører til de enkelte afsnit. Disse er interessante, men vurderes udenfor projektets rækkevidde at gå ind i. I bilag D gennemgår jeg mere detaljeret spørgeskemaudviklingen. Mens jeg i bilag A, B og C gennemgår de anvendte materialer indenfor den kvalitative forskning. Bilagene uddyber således de metodiske overvejelser, der knytter sig til afsnittene nedenfor.

Kvalitative studier

Kvalitativt arbejder jeg med semistrukturerede minidybdeinterviews på henholdsvis individer (n = 6) og fokusgrupper (n = 24). Fokusgruppeinterviewene indgår både som led i spørgeskemaud-

viklingen samt i udforskningen af selvledelse som genstand for ledelse, mens de individuelle interviews alene fungerer som et kvalitativt studie i, hvordan der kan tales om selvledelse og ledelse af selvledelse i praksis.

De anvendte interviewguides laves efter Steinar Kvale's retningslinjer for det kvalitative interview med henholdsvis forskningsspørgsmål og interviewspørgsmål (Kvale, 1997)(se Bilag A og Bilag B). Alle interviews gennemføres til at vare cirka en time, hvor tidsfordelingen er 5 minutters introduktion, 45 til 50 minutters interview og 5 minutters afrunding. Interviewene gennemføres i Nordeas egne lokaler, hvor kun jeg og undersøgelsesdeltagerne er til stede. Interviewene kunne således forløbe uforstyrret i vante omgivelser. Der forekom afbrydelser i to af interviewene, hvor to chefer kom ind og sagde goddag midt i interviewet, men ellers var der fred og ro. Til det, skal det bemærkes, at de to forstyrrelser kom på uproblematisk tidspunkt i begge interviews og de varede under to minutter begge gange. Der gives i interviewene plads til nye spørgsmål og reflekterede tolkninger ud fra det hørte. Umiddelbart efter interviewet nedfældede jeg centrale observationer og refleksioner på det sagte. Jeg har selv transkriberet interviewene ud fra det formål at komme dybere ind i materialet (Kruuse, 2005a; Kvale, 1997).

De kvalitative interviewdata fortolkes i forhold til temaerne: 1) selvledelse som genstand for ledelse og 2) ledelse af selvledelse. I min læsning af det transkriberede materiale gennemføres først en læsning, hvor jeg noterer alt hvad der bliver sagt, når interviewpersonen bruger ordet selvledelse. Mens jeg i min anden læsning af materialet læser efter kommentarer på ledelse af selvledelse. Så når en respondent omtaler holdninger eller kommentarer til sin ledelse i relation til selvledelse, noterer jeg denne under fortolkningen 'ledelse af selvledelse'. Fortolkningerne gennemføres på fortolkningsniveau 1 og 2 i henhold til Kvales beskrivelse af disse. Det vil sige ud fra respondenternes selvforståelse (niveau 1) og ud fra inddragelse af kritisk common sense (niveau 2) (Kvale, 1997)(Bilag C). Når citerer inddrages i teksten er det på basis af fortolkninger på niveau 1. Det vil sige i henhold til fortolkningen af respondentens forventede selvforståelse. Derved etableres muligheden for at gøre citerterne mere mundrette og præcise i forhold til deres illustrative pointe uden at tabe synligheden til respondentens selvforståelse. Eventuelle fortolkninger på niveau 2 formuleres dernæst i den efterfølgende tekst, sådan, at der skelnes eksplicit imellem fortolkningsniveauerne i anvendelsen af det kvalitative materiale i selve afhandlingsteksten.

I tillæg til interviewene anvendes en række få udvalgte selvetnografiske observationer. Disse udgøres af internt materiale fra Nordeas ledelses- og medarbejderudvikling, observationer fra deltagelse i møder samt fra dialoger med de danske ledelses- og medarbejderudviklingskonsulenter, som jeg har delt hverdag med i årene 2008-2012. Når jeg betegner observationerne som selvetnografiske referer det til, at jeg også fungerer som ansat og deltagende aktør i organisationen i den tid studierne gennemføres.

De kvalitative data anvendes i sammenhæng med de teoretiske analyser som udvalgte empiriske kommentarer. Den kvalitative empiri bliver ikke behandlet i selvstændige kapitler men flettes ind i teksten som kommentarer, kritiske vinkler eller illustrationer. Baggrunden for dette valg handler om, at omfanget af data ikke er stort nok til at stå frem i selvstændige generaliserbare analyser. Derimod har de kvalitative data en relevant position som empiriske kommentarer og oplæg til de teoretiske og kvantitative analyser.

Spørgeskemaforskning

I den kvantitative forskning anvendes spørgeskemaforskning. Med afsæt i den kritiske realisme sættes der fokus på at analysere de mulige underliggende kausalmekanismer, der kan udspille sig i forholdet mellem selvledelse og ledelse i forhold til at forklare stress som afhængig variabel (Bhaskar, 2003 og 2008). Det gøres konkret ved, at jeg analyserer på udvalgte variable, der knyttes til henholdsvis en selv- versus en ledelsesdimension, som mulige kausale potentialer i forhold til at forklare variansen i stress (Buch-Hansen og Nielsen, 2008, 25).

Analyserne gennemføres ved hjælp af statistikprogrammet SPSS. Jeg anvender normalfordelings-tests og Cronbachs alpha analyse til at undersøge reliabiliteten i de enkelte skalaer. Mens jeg anvender deskriptive korrelationsanalyser og regressionsanalyser i udforskningen af forholdet imellem de udvalgte variable, der teoretisk knyttes til ledelse og selvledelse. SPSS er særlig velegnet til spørgeskemaundersøgelser, hvor der søges analyser af udvalgte korrelationer. Netop det er min begrundelse for at vælge dette statistikprogram. Dertil er det et lettilgængeligt program, hvor der kan laves velfunderede statistiske analyser ud fra en begrænset statistisk faglighed (Jensen & Knudsen, 2006; Andersen & Jakobsen, 2005)(Bilag D).

Den største udfordring ved spørgeskemaforskning er, at jeg aldrig kan vide om respondenter forstår spørgsmålet som jeg har stillede det. Ligesom jeg heller aldrig kan vide mig sikker på om spørgsmålet reelt rammer en egentlig relevans i forhold til respondenterens aktuelle virkelighed. Et spørgeskema, der distribueres ud til omkring 1500 respondenter i forskellige jobs og positioner vil uvilkårligt ramme meget varieret. I en statistisk henseende er dette uden betydning, men som én forsker med fænomenologisk interesse er det et forhold, jeg har med i mine overvejelser. Jeg hæfter mig derfor ved, at der kan være en vis usikkerhed i forhold til om respondenterne svarer validt. Det vil sige, at jeg ikke med sikkerhed kan vide om respondenter svarer i overensstemmelse med vedkommendes reelle tanker, følelser og handlinger. I gruppeinterviewene lader enkelte respondenter det skinne igennem, at de indimellem lader deres svar falde skævt ud i forhold til deres reelle tilværelse. Det sker for eksempel i forbindelse med stressspørgsmålene som en reaktion på, at spørgsmålene opleves upræcise og potentielt misvisende i forhold til det de skal måle. Bemærkninger om bevidst skæve svar øger min opmærksomhed på undersøgelsesernes reliabilitet og validitet (Kruuse, 2005b).

Med henblik på at sikre kvaliteten i den statistiske forskning, har jeg derfor valgt at anvende gennemtestede spørgsmål¹⁵. Selvledelsesbegrebet er som beskrevet et empirisk og teoretisk uafklaret begreb der overordnet set betragtes som et flydende begreb i analyserne (jf. afsnit 1.1). Jeg anvender derfor ikke direkte 'selvledesspørgsmål', men derimod spørgsmål, der teoretisk kan knyttes til udvalgte dimensioner indenfor selvledelse. Dimensionerne findes med baggrund i analyserne i kapitel 3, 4 og 5. Derudover inddrages spørgsmål, der handler om oplevet ledelseskvalitet samt graden af psykosomatiske stress symptomer. De anvendte spørgsmål hentes fra forskningsspørgeskemaet "Tredækkeren" fra Det Nationale Forskningsinstitut i Arbejdsmiljø (NFA)¹⁶, "Selvledelseskompetencespørgeskemaet" fra Det Nationale Kompetenceregnskab (NKR)¹⁷ og udvalgte spørgsmål fra European Satisfaction Index (ESI). At anvende kendte og afprøvede

¹⁵ Det at designe nye valide forskningsspørgsmål er en særdeles langvarig og ustabil proces, der nemt vil risikere at tage hele opmærksomheden i projektet.

¹⁶ Fordelene ved at anvende spørgeskemaet fra Det Nationale Forskningsinstitut (NFA) er, at spørgeskemaet 1) er gennemtestet, 2) der foreligger nationale data på tværs af brancher og 3) det er oversat imellem dansk og engelsk. Ulempen ved spørgeskemaet er til gengæld, at det indimellem kan bære præg af en arbejdsmiljøtilgang til psykisk arbejdsmiljø.

¹⁷ Spørgeskemaet fra Det Nationale Kompetenceregnskab (NKR) har den fordel, at det er direkte rettet i forhold til den form for selvledelseskompetence, der af NKR beskrives som central i forhold til fremtidens attraktive medarbejdere. Ulempen er til gengæld, at det ikke fremgår, hvorledes NKR er kommet frem til deres spørgsmål. Ligesom det heller ikke fremgår om der er lavet statistiske tests og gennemprøvninger af spørgsmålenes brugbarhed. Spørgsmålene fra Det Nationale Kompetenceregnskab anvendes derfor med disse forbehold in mente.

spørgsmål fjerner ikke ulemperne ved at arbejde med selvledelse som et uafklaret begreb, men det giver til gengæld mulighed for at kunne sammenligne resultaterne med andres resultater.

Det mest interessante ved at arbejde med analyser af spørgeskemadata er, at der er en særlig distance i analyserne. I de statistiske analyser ved jeg ikke hvad resultatet er, førend de matematiske beregninger er gennemført. I den kvalitative forskning er jeg selv både dataindhenter, analytiker- og fortolker, hvormed der både eksplicit og implicit kan etableres en højere grad af styring i analyserne. Denne styring har jeg ikke på samme måde i de kvantitative analyser. Jeg er selvfølgelig stadig medkonstruerende i forhold til resultaterne ved, at det er mig, der vælger spørgsmål, analysemodeller og metoder, men med en større distance i selve analyserne end ved de kvalitative studier. Jeg har flere gange mødt fordommen om, at statistisk forskning foregår som en form for sandhedsforskning. Det er ikke tilfældet. Den statistiske forskning gennemføres i tæt dialog med både den teoretiske og kvalitative forskning. Dertil pointeres det, at statistiske resultater ikke betragtes som deciderede genstandsmålinger og/ eller målinger af egenskaber ved de valgte variabel og fænomener, men derimod betragtes resultaterne som repræsentative illustrationer af mulige sammenhænge imellem en række udvalgte variable (Winsløw, 2010; Kruuse, 2005b; Bhaskar, 2008).

I mit samlede empiriske analysearbejde har jeg, i forhold til fortolkningen af de kvalitative og kvantitative data, haft stor inspiration, og gavn, af at sidde med de interne konsulenter i Nordeas HR afdeling for ledelses- og medarbejderudvikling. Samtlige fortolkninger er præsenteret for konsulenterne i takt med at de er kommet frem. Det vil sige, at konsulenterne har fungeret som en form for reflekterende team på resultaterne. Det påvirker selvfølgelig fortolkningerne, at jeg vælger i processen at gå i dialog med interne konsulenter i organisationen, men eftersom disse ikke selv var forskningsobjektet, valgte jeg at anvende dem som refleksionspartnere, da de har tæt kontakt med de to cases jeg arbejder med. Dertil har konsulenterne også en generel bred indfølelse med organisationen. De vurderes derfor som centrale aktører i forhold til at undersøge analysernes validitet.

I det næste afsnit vil jeg gå tættere på en præsentation af Nordea som casevirksomhed. Præsentationen indgår samtidig som en indledende kontekstbeskrivelse af de to cases, som jeg arbejder med.

2.2 Nordea som leverandør af empiriske data

Forskningssamarbejdet med Nordea blev etableret i sensommeren 2007 umiddelbart før finanskrisen brød ud i efteråret samme år. Til finanskrisen skal det bemærkes, at Nordea har leveret stærke resultater igennem hele krisen. Det er en succesfuld virksomhed, der grundlæggende har styr på sin produktivitet og økonomistyring. Nordea varslede og igangsatte nedskæringer på personalesiden i 2011 og 2012. Disse nedskæringer etableres som en konsekvens af ændrede regler på det finansielle lånemarked. Nedskæringerne skal således ses som en del af en proaktiv strategi i forhold til sikre bankens rating og derigennem de lavest mulige låneomkostninger. Nærværende projekt handler altså ikke om at rydde op eller revolutionere ind i en virksomhed, der famler i sin ledelse. Derimod handler projektet om at sætte et psykologisk og analytisk blik på forholdet imellem selvledelse og ledelse i en moderne og konkurrencestærk organisation.

Nordea anvender en række forskellige ledelsesteknologier i den samlede organisation. Siden 2007 har alle ledere i Nordea gennemført et basiskursus i coaching og de bliver målt på deres coachingkompetencer i årlige medarbejdertilfredshedsmålinger. Der er i enkelte tilfælde eksperimenteret med udviklingsprojekter, der knytter sig til teorier om ”full engagement” (Thielst, 2010) og ”mindfulness” (Østerby, 2011) i relation til sundhedsfremme. Derudover er der en varierende brug af nyere ledelsestendenser som anerkendende ledelse (Haslebo, 2010), U-Teori (Scharmer, 2009), styrkebaseret ledelse (Hippe Brun & Ejsing, 2010) og positiv psykologi (Myszak & Nørby, 2008). Sammen med et sideløbende fokus på effekt- og produktionsoptimering for eksempel ved hjælp af implementering af LEAN organisering indenfor en række udvalgte forretningsområder (Ahrengot, Leck & Christiansen, 2006). Hertil hører en gennemgribende udvikling indenfor kontrol- og konceptstyring indenfor hele organisationen (Agervold, 1998; Mintzberg, 1980). Stigningen i kontrol- og konceptstyring sker både i forhold til mål og arbejdsprocesser (afsnit 1.1). Herved ses der et samtidigt brug af vidt forskellige ledelsesparadigmer. Kontrol- og konceptstyring som reguleringsmekanismer stammer fra en tayloristisk og bureaukratisk tænkning, hvor man antager at medarbejderen skal styres og ledes med stram hånd. Mens teknologier som coaching har rødder i et socialkonstruktivistisk paradigme, hvor medarbejderen grundlæggende ses som en, der kan styre sig selv (Mintzberg, 1980; Agervold, 1998). Fra et psykologisk synspunkt kan det have en potentiel forvirrende effekt på ledelsesdialogen at der arbejdes med så vidt forskellige ledelsesparadigmer på én og samme tid. De forskellige grundantagelser, der hidrører, de forskellige ledelsestilgange, sætter forskellige vilkår for den tilgang man som leder og medar-

bejder møder hinanden med (Schein, 1994; Hagedorn-Rasmussen, 2006, 21ff). Interessant er det derfor, at det i praksis fungerer uden de store åbenlyse diskussioner. De overordnede ledelsesniveauer beskæftiger sig ikke synligt med, at der er tale om modstridende ledelsesparadigmer. Dobbelttheden af paradigmer ses som en praktisk brug af forskellige ledelsesteknologier uden at der reflekteres nærmere over, hvordan de forskellige tilgange grundlæggende kan opsætte forskellige præmisser for ledelsesdialogen og ledelsesstyringen. I forbindelse med fremlæggelser af forskningsprojektet og i interviews hører jeg medarbejdere kommentere spontant på det, der kan lyde som indbyggede konflikter i paradigmatænkningen (bilag C). Men spørger jeg lederne om mulige konflikter imellem brugen af for eksempel coaching og kontrol, bliver jeg i stedet mødt med et forbavset blik og en kommentar om, at jeg vist også er lidt for teoretisk¹⁸. Hvilket jeg nok også er. Ikke desto mindre opleves der indimellem i organisationen en signalforvirring på medarbejderniveau, som jeg finder interessant. Som ledelsesforsker anser jeg det derfor som en særdeles spændende virksomhed at bevæge mig i, eftersom jeg har mulighed for at analysere på et bredt sammenspil af forskellige former for ledelsesteknologier. Et sammenspil, der til sammen skaber en flertydighed, der måske lige præcis kan være karakteristisk for en moderne og stor organisation anno 2012 (se også kapitel 5). Hertil har organisationen den indlagte modsætning, at der stilles stigende krav om ledelsesbarhed og selvledelse på én og samme tid (jf. afsnit 1.1).

Konkret arbejder jeg i empirien med to cases. De to cases dækker over to forskellige forretningsområder. Nedenfor skitseres de to cases i henhold til udvalgte karakteristika i forhold til graden af organisatorisk frihed samt deres individuelle undersøgelsesdesigns. De to cases benævnes henholdsvis 'CaseDK' og CaseNorden'. Baggrunden for at inddrage karakteristikken af casens grad af organisatorisk frihed refererer til det forhold, at selvledelse i sin moderne variant knyttes til en oplevet grænseløshed i den arbejdsmæssige organisering og herunder muligheden for at realisere en øget grad af frihed i jobbet (Kristensen, 2011; Bertelsen et. al, 2004; Andersen, 2006; Neck & Houghton, 2006). At det kan diskuteres om, der er tale om reel frihed eller ej, er en anden sag. Men for nuværende er det aktuelle, at få en foreløbig karakteristik af de to cases i forhold til gra-

¹⁸ Der er enkelte organisatoriske udviklingstiltag, der sætter fokus på lederens refleksion på egne grundlæggende antagelser i forhold til medarbejderen og ledelsen af medarbejderen. En sådan refleksion vil kunne åbenbare den indbyggede konflikt i paradigmatænkningen. Om refleksionen vil ende med at bringe nye organisatoriske udviklinger med sig er uvist, men netop det, at der arbejdes med en øget bevidsthed omkring lederens grundlæggende antagelser kan afspejle en gryende organisatorisk bevidsthed omkring de udfordringer, der opstår når vidt forskellige ledelsesparadigmer sættes i anvendelse på samme tid.

den af oplevet frihed grundet den teoretiske kobling imellem selvledelse, grænseløshed og frihedsgrader i jobbet (afsnit 1.1).

CaseDK

CaseDK dækker over et større filialnet i Danmark med cirka 600 ansatte. De ansatte bestrider forskellige jobfunktioner med varierende grader af ansvar og kompleksitet i arbejdsopgaverne. Flere af jobgrupperne har indført flekstid, mens andre grupper har faste arbejdstider. Der er ikke tale om udvidet flekstid, men om cirka en times fleksibilitet i hver ende af arbejdsdagen. Størstedelen af de ansatte arbejder imellem kl. 8 og 16. Arbejdsstedet er i bankens lokaler. Arbejdets organisering i tid og sted er således karakteriseres ved at være forholdsvist fastlagt. I den overordnede organisering ses den nævnte stigning i kontrol- og konceptstyring. Flere af de ansatte fortæller at de oplever sig strammere kørt i dag set i forhold til tidligere. Der er flere kontroller og koncepter, de skal lade sig styre af i dagligdagen, såsom fastlagte orienteringsmøder, kalenderstyring, kontrolprocedurer i henhold til nye lovgivninger og så videre. Det er karakteristisk for casen, at der i forhold til talen om selvledelse nævnes behovet for at kunne sige 'til og fra'. De ansatte fremstår generelt som loyale og pligtopfyldende (Bilag C).

I forhold til den overordnede organisering gennemfører forretningsområdet ofte små og store omorganiseringer i forbindelse med nye systemer, koncepter og/ eller skiftende ansættelser i den øverste ledelsesstruktur. Det giver en gennemgående strukturel foranderlighed i de organisatoriske rammer, hvor det eneste gennemgående træk er, at alle forandringer igangsættes oppefra. Det vil sige, at der er tale om en helt traditionel designskabelon, hvor al udvikling udvikles i en top down strategi. Medarbejderne efterspørger, spontant i de kvalitative interviews, øget tid og genemtænkhed i implementeringsprocessen (Bilag C).

Arbejdstilfredsheden er generelt høj i casen, men med variationer indenfor de forskellige arbejdsområder (se også kapitel 6). Det er kendetegnende, at man er stolt af at være ansat i Nordea. Flere er ansat i banken igennem hele deres arbejdsliv. I forhold til stress figurer det ikke som organisatorisk tema.

Kontaktgruppen i CaseDK var, mens undersøgelserne blev gennemført, en gruppe af fire områdedirektører, med hvem det blev aftalt, at undersøgelserne i CaseDK skulle gennemføres som en spørgeskemaundersøgelse med alle ansatte og en mindre pilotundersøgelse med 25 ansatte repræsenterende hele forretningsområdet i forhold til jobprofiler. Argumentationen for undersøgelsesdesignet var, at det krævede mindst mulig tid og forberedelse af den enkelte deltager samtidig med, at projektet ville opnå organisatorisk slagkraft ved at alle ansatte blev udspurgt. Det var karakteristisk for samarbejdet, at det var struktureret og fokuseret. De beslutninger, der blev truffet blev effektueret indenfor ganske kort tid. Eksempelvis blev pilotundersøgelsen med 25 inviterede deltagere både planlagt og udført indenfor blot to uger.

Pilotundersøgelsen blev gennemført i juni 2008 med i alt 24 ansatte. Formålet var at anvende undersøgelsen som led i spørgeskemaudviklingen samt som en empirisk finger i jorden i forhold til, hvordan der tænkes og tales om selvledelse iblandt de ansatte. Pilotundersøgelsen bestod af en besvarelse af et teoretisk udviklet spørgeskema (Bilag D) samt fem opfølgende fokusgruppeinterviews, hvor der dels blev spurgt til deltagernes vurdering af spørgeskemaet samt deres tanker og overvejelser i forbindelse med selvledelse som begreb (Bilag C). Der deltog i alt 24 ud af 25 inviterede deltagere. Alle deltagere var udvalgt af ledelsessekretariatet med en forpligtelse på at finde repræsentanter for casens forskellige jobprofiler. Den 25. deltager, der ikke deltog i undersøgelsen begrundede sit fravær med dobbeltbooking af aftaler i sin kalender. Alle deltagende respondenter havde forinden svaret på spørgeskemaet. Fokusgruppeinterviewene blev optaget på diktation og efterfølgende transskriberet. Det gav i alt 81 siders transskriberet kvalitativt datamateriale.

I november 2009 gennemførte jeg dernæst den valgte spørgeskemaundersøgelse med alle ansatte i casen (november 2009, n = 632). Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført i forbindelse med Nordeas egen årlige trivselsmåling, hvilket gav en høj svarprocent på 96 %.

CaseNorden

Den anden case i projektet kalder jeg 'CaseNorden'. Det er et forretningsområde, som varetager en særlige gruppe kunder, der både giver høj indtjening, men som også stiller ekstra store krav til de ansattes varetagelse af kunderne. Der er ansat i alt cirka 900 medarbejdere i CaseNorden fordelt i de nordiske lande: Sverige, Norge, Finland og Danmark. De ansatte bestrider forskellige

jobfunktioner med varierende grader af frihed og ansvar. Det er et kendetegn, at de ansatte generelt oplever en højere grad af frihed sammenlignet med de ansatte i CaseDK. Det er en del af organisationen som har en særlig position på grund af de kunder de varetager. Og det kan mærkes. Der er højere til loftet og større armbevægelser. De ansatte har fleksibilitet i forhold til hvornår og hvor de arbejder. Møder med kunder kan afholdes både i og udenfor banken. Det vigtigste er at opnå resultater. I forhold til ledelse og organisering ses der dog også i denne case en stigning i kontrol- og konceptstyring, men med den forskel, at der i CaseNorden i højere grad kontrolleres mere på resultater, frem for processer. Det er med til at give oplevelsen af, at der er mere frihed i forhold til CaseDK. Men dog stadig med anmærkningen om, at kontrollen og konceptstyringen er stigende (Bilag C).

I lighed med CaseDK er der tilsvarende forskellige former for omstruktureringer, der initieres oppefra og ned. Det er karakteristisk for casen, at der tales om en udpræget konkurrencementalitet iblandt de ansatte. Dertil hører jeg flere ledere og medarbejdere tale om udfordringer med at lede og samarbejde med autonome og rebelske medarbejdere (Bilag C). Sammenholdes det med den løsere organisering synes muligheden for, og måske også realiseringen af selvledelse, umiddelbart større i denne case.

Der er generelt en høj arbejdstilfredshed, men der beskrives også flere tilfælde af stress. Til det skal det bemærkes, at casen får ros fra både de ansatte og HR partnerne i forhold til deres stresshåndtering. De ansatte oplever generelt god støtte og hjælp, hvis de bliver syge af stress. Til gengæld ønsker man at gøre mere i forhold til stressforebyggelsen.

Min kontaktperson i CaseNorden var i det første år af projektet områdets ledende HR Partner. Vedkommende forlod Nordea i januar 2009, hvorefter casens nordiske chef overtog samarbejdet. Samarbejdet bar præg af en uformel og udforskende tilgang til forskningsprojektet. Der var i løbet af det første år en omfattende dialog om undersøgelsesdesignet og flere ting blev sat i gang, for så at blive standset igen. I juni 2008 landede projektet med et undersøgelsesdesign, hvor der indgik en pilotundersøgelse, en interviewrunde og en spørgeskemaundersøgelse med alle ansatte i casen. Baggrunden for designet handlede igen om deltagernes tidsforbrug og muligheden for organisatorisk tyngde i resultaterne.

Pilotundersøgelsen blev gennemført i juni 2008 blandt en gruppe HR-Partnere fra forskellige forretningsområder med tilknytning til min kontaktperson i casen. Undersøgelsen bestod af en spørgeskemabesvarelse og et opfølgende dialogmøde med alle undersøgelsesdeltagere. 11 ud af 15 undersøgelsesdeltagere svarede på spørgeskemaet. På dialogmødet deltog der 14 deltagere. Her kom det frem at ud af de fire respondenter, der ikke svarede på spørgeskemaet var en person langtidssygemeldt, mens de tre resterende begrundede deres manglende besvarelse med travlhed, prioritering og glemsomhed. Stress blev af flere nævnt som et tema i eget arbejdsliv. Dialogmødet blev optaget på diktafon og efterfølgende gennemlyttet. Jeg fandt, at dialogmødet var en spændende måde at tage en indledende dialog med organisationen på. Båndoptagelsen kunne desværre ikke blive transskriberet, da lydkvaliteten viste sig at være for dårlig til dette. Men da jeg finder at flere af kommentarerne fra dialogmødet er interessante og relevante at have med, specielt i forbindelse med spørgeskemaudviklingen (Bilag D), har jeg valgt at anvende noterne fra en grundig gennemlytning af mødet. Gruppen var at betragte som en gruppe med en udpræget grad af frihed i arbejdets organisering i tid og sted.

I oktober-november 2008 gennemførte jeg en kvalitativ individuel minidybde interviewundersøgelse blandt udvalgte medarbejdere og ledere ”fra top til bund” i casens danske del af organisationen. Baggrunden for undersøgelsen var, at selvledelse havde vist sig som et svært begreb at formidle til praksis. En praksis, hvor det at lede sig selv beskrives som havende mange varianter og indlagte modsætninger (i lighed med perspektiverne i afsnit 1.1). Af den grund besluttede jeg sammen med casens kontaktperson at stikke en empirisk finger i jorden for at undersøge, hvordan ansatte fra top til bund talte om selvledelse. Deltagerne blev udvalgt af kontaktpersonen i casen. Kravet var, at alle organisatoriske niveauer i Danmark blev repræsenteret. Begrundelsen for at afgrænse studiet til den danske del af organisationen handlede om, at interviewet derved kunne forløbe på både mit, som interviewer, og den interviewedes modersmål. Herved kunne jeg i højere grad indfange de sproglige nuancer omkring meningstilskrivningen af selvledelse. Interviewerne blev optaget på diktafon og efterfølgende transskriberet. Det gav i alt 64 siders transskriberet materiale.

I november 2009 gennemførtes spørgeskemaundersøgelsen med alle ansatte i casen (november 2009, n = 874). Spørgeskemaundersøgelsen blev også her gennemført i forbindelse med Nordeas egen årlige trivselsmåling, hvilket ligesom i CaseDK gav en høj svarprocent på 95 %.

2.3 Empirisk analyseoversigt

Samlet set arbejder jeg således med et kvalitativt datamateriale, der består af fem fokusgruppeinterviews fra CaseDK, et dialogmøde og seks individuelle minidybde interviews fra CaseNorden. Det giver tilsammen 145 siders transskriberede kvalitative data ($n = 31$). I tillæg til de kvalitative data arbejder jeg med 1506 kvantitative observationer fra 2009 fordelt på de to cases. Samt et mindre udsnit af selvetnografiske data i form af skriftlige materialer og noteringer fra uformelle hverdagsdialoger (Alvesson, 2003).

CaseDK står som repræsentant for en case, hvor selvledelse udfoldes under relative 'lave-frihedsgrader' i organiseringen, mens CaseNorden repræsenterer en case med relativt 'høje-frihedsgrader'. Benævnelserne er en konstruktion, der er baseret på en kritisk common sense fortolkning af respondenternes tilkendegivelser vedrørende den organisatoriske ledelse (Bilag C). Identifikationen af de to forskellige arbejds kontekster er bekræftet i dialoger med kontaktpersonerne i de to cases (jf. de fire områdedirektører fra CaseDK, den ledende HR Partner og den nordiske chef fra CaseNorden, i alt $n = 6$) samt hos aktuelle HR aktører med særlig godt kendskab til de to cases (fire HR partnere og 11 interne udviklingskonsulenter, i alt $n = 15$).

Min baggrund for at anvende denne distinktion i organisatoriske frihedsgrader handler om at jeg derved kan etablere et analytisk grundlag for at undersøge hvordan kausale forhold imellem selvledelse og ledelse kan konstituere sig forskelligt indenfor forskellige kontekstuelle rammer. Graden af frihedsgrader er i den sammenhæng interessant, fordi der teoretisk kan argumenteres for, at selvledelsen ændrer form og meningstilskrivning i takt med graden af frihedsgraderne øges i de organisatoriske rammer (se kapitel 3, 4 og 5). Ambitionen er, at de kontekstafhængige kausalitetsanalyser vil kunne bidrage til at nuancere forståelsen af forholdet imellem selvledelse og ledelse indenfor det moderne arbejdsliv. Samt at denne nuancering vil kunne bidrage til fremtidig ledelsesudvikling ved at give en mere analytisk forståelse af ledelsens indflydelsessfære i forhold til at lede selvledelse indenfor forskellige sammenhænge (jf. Figur A: Afhandlingsens bidrag til det teoretiske og praktiske felt).

Nedenfor præsenteres det overordnede empiriske bidrag i relation til besvarelsen af hovedspørgsmålet. Herunder følger også en kortere eksemplificering af, hvordan den kritiske realisme sætter sit præg på tilgangen til det empiriske arbejde.

Figur E: Det empiriske undersøgelsesdesign

Hovedspørgsmålet:	<i>Hvordan kan man lede selvledelse ud fra et ledelsesperspektiv?</i>
Kvalitativ forskning	Data De kvalitative data udgøres af data fra i alt 11 semistrukturerede interviews (n = 31) fra henholdsvis CaseDK som 'lav-friheds' case og CaseNorden som 'høj-friheds' case. De kvalitative analyser tjener en funktion som illustrative eksempler fra det 'empiriske domæne'. Det vil sige som repræsentation for den viden, erfaringsdannelse og subjektive opfattelse de givne respondenter tilkendegiver i de semistrukturerede interviews. Metode Data analyseres på fortolkningsniveau 1 og 2 i henhold til 'selvledelse som genstand for ledelse' og 'ledelse af selvledelse'. Det vil sige ud fra selvforståelse og kritisk common sense (Bilag C). Resultater Fortolkninger af de kvalitative data anvendes i diskussionen af de kvantitative resultater samt som empiriske oplæg eller kommentarer til de teoretiske og kvantitative analyser.
Kvantitativ forskning	Data Jeg anvender kvantitative data fra 2009 (n = 1506) fra henholdsvis CaseDK som en 'lav-friheds' case versus CaseNorden som en 'høj-friheds' case. De kvantitative data har til hensigt at identificere fænomener fra 'det faktiske domæne' indenfor to forskellige kontekster. Det vil som kvantitative operationaliseringer af faktiske fænomener eller begivenheder som de kan udfolde sig, uanset om de umiddelbart erkendes eller ej. Det vil sige, der er en større distance til den subjektive fortolkning indenfor de kvantitative data set i forhold til de kvalitative data.

	Metode I forhold til analysen af de valgte variables interne reliabilitet anvendes Cronbachs alpha analyse. Mens jeg i forhold til analysen af de enkelte variable bruger deskriptive statistik, korrelationsanalyser og regressionsanalyser. Resultater Resultaternes validitet og mulige generaliserbarhed diskuteres i sammenhæng med de teoretiske analyser og de kvalitative interviewdata.
--	--

Ovenstående oversigt tjener sammen med gennemgangen af videnskabsteoretisk position, metodevalg og empirisk datagrundlag hensigten om at etablere mest mulig gennemsigtighed i forhold til det empiriske analysearbejde. Det er metaforisk at betragte som afhandlingens empiriske landskab. De tilgængelige data fra det empiriske og faktiske domæne sættes i en sammengående anvendelse med den teoretiske forskning med henblik på at udforske eventuelt dybereliggende strukturerer og kausale sammenhænge, der kan konstituere forholdet mellem selvledelse og ledelse (Buck-Hansen & Nielsen, 2008; Phil-Tingvad, 2010, 21ff). Næste led i forhold til at etablere mest mulig gennemsigtighed i analyserne handler om at præsentere den hertilhørende teoretiske grundflade. Denne beskrives ud fra en præsentation af det grundsyn jeg anlægger på selvet samt den teoretiske tilgang jeg sætter på sammenspillet imellem individ, ledelse og stress indenfor det moderne arbejdsliv. Perspektiverne er præsenteret ud fra henholdsvis George Hebert Mead (1967) og Richard Lazarus (Lazarus & Folkman, 1994; Lazarus, 1995).

Kapitel 3

Teoretiske grundperspektiver

3.0 Socialpsykologisk og transaktionistisk perspektiv

Afhandlingens to grundlæggende teoretiske perspektiver henter jeg fra George Hebert Meads teori om det menneskelige 'selv' (Mead, 1967; Mead, 2005) samt Richard Lazarus' transaktionistiske stressteori (Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus, 1995). Perspektiverne anvendes i en kombineret tænkning, hvor ud fra jeg fremskriver et kontinuum, hvor selvledelse placeres som et flydende begreb, der bevæger sig imellem 'selvet' og 'ledelsen' i henhold til den kontekst det skriver sig ind i. Kontinuumet anvendes igennem hele afhandling som en teoretisk grundflade i analyserne. Som en del af gennemgangen af teorierne inddrages en række empiriske kommentarer fra det kvalitative datamateriale som illustrative vignetter fra det empiriske domæne. I forhold til selvledelsesfeltet adskiller de valgte perspektiver sig ved, at selvledelsen ansues i en socialbetingede transaktion med sine omgivelser. Anvendelsen af Mead sætter et socialbehavioristisk syn på selvet og selvfunktionen. Mens Lazarus bidrager til en styrkelse af inddragelsen af ledelsen som aktør i forhold det pres, der kan sættes på individuelle faktorer i det moderne arbejdsliv (afsnit 1.1). I forhold til selvledelsesfeltet søges bidraget således i en socialpsykologisk tilgang til selvledelsen. Nedenfor gennemgår jeg først de to perspektiver hver for sig, for dernæst at sammenskrive dem sidst i kapitlet.

3.1 Et socialbehavioristisk grundsyn på selvet

Det teoretiske grundsyn på det menneskelige selv baseres på Mead (1967) og hans teori om den menneskelige selvfunktion samt Søren Willerts fortolkning af samme. Det betyder, at jeg laver en socialbehavioristisk læsning af Mead (Mead, 1967 og 2005; Willert, 2000). Mead satte sig i begyndelsen af 1900-tallet i opposition til henholdsvis introspektionister som Wilhelm Wundt og klassiske behaviorister som John Broadus Watson. Med reference til den introspektioniske tilgang til bevidsthed, søgte Mead et opgør med den klassiske cartesianske tænkning, hvor sjæl og legeme ansås som to totalt adskilte fænomener. Mens han i forhold til den klassiske behaviorisme stillede sig kritisk til denne retnings negligering af bevidstheden som virksomt psykologisk fænomen. Mead mente i stedet, at man skulle anskue den menneskelige bevidsthed og selvfunktion som et udviklingsprodukt i såvel fylogenetisk som ontogenetisk forstand. Det fylogenetiske aspekt henviser til en darwinistisk evolutionær forståelsesramme, mens det ontogenetiske omhandler den udvikling et menneske tager i sit livsforløb, hvor det af Mead fremhæves, at mennesker udvikler sig i en social og sprogligt kommunikerende livsverden. Det betyder, at mit grund-

syn på selvet er, at selvet både forandres, næres og styres af de sociale erfaringer vi gør os (Mead, 2005, 165). Også i arbejdslivet. Som individer er vi i den sammenhæng direkte forbundet med såvel vores ydre som vores indre omgivelser, hvilket betyder at selvet ikke kan ses adskilt fra sine aktuelle omgivelser og sociale relationer. Den givne ledelseskvalitet, der gennemføres i arbejdslivet, vil derfor også altid yde en eller anden form for indflydelse på den givne selvfunktion, der ledes på. Ligesåvel som selvfunktionen også er i direkte interaktion med den pågældende leder. Ud fra det perspektiv er det usandsynligt at selvet ikke også udviser en vis grad af ustabilitet over tid og på tværs af sammenhænge. Det 'selv' der rekrutteres ind i ansættelsesforhold går med andre ord påvirket igennem ledelsesrelationen. Med dette grundsyn på selvet og selvfunktionen sættes et skærpet fokus på betydningen af ledelsens indflydelsessfære i forhold til selvledelsens virke og udfoldelse. Og herunder også en øget analytisk opmærksomhed på betydningen af det modsætningsforhold, der kan opstå imellem selvledelse og ledelse samt forholdets potentielle indvirkning på stress og trivsel (jf. afsnit 1.1). Mit valg af Mead omhandler i høj grad hans syn på selvet som værende et funktionelt selv, der optræder i en direkte kobling til såvel sit eget legeme som sine aktuelle og konkrete omgivelser i form af både relationer og fysiske artefakter. Mead var ikke ledelsesteoretiker, men derimod grundforsker indenfor det, der kan betragtes som almen socialpsykologi. Med henblik på at styrke ledelsesperspektivet, vil jeg derfor i den opsamlende diskussion i kapitel 7 inddrage udvalgte ledelsesperspektiver fra Ralph Staceys teori om ledelse i komplekse organisationer (Stacey, 2010).

For at forstå Meads selvteori som grundperspektiv i analyserne er der to forhold, der er vigtige at få redegjort for. Disse vil jeg kort behandle. Det ene forhold handler om, hvordan vi som mennesker kobler os til os selv og vores omverden ud fra en direkte og en indirekte kobling, mens det andet forhold handler om selvfunktionen og dennes deling imellem en handlende og en reflekterende instans. Jeg har valgt rent sprogligt at lægge mig tættest muligt op af en meadsk terminologi i gennemgangen af selvfunktionen, sådan som den fremstår i sin danske oversættelse (Mead, 2005). Det gør jeg af hensyn til præcisionen i analyserne. Det koster lidt på de mundrette formuleringer, men til gengæld får jeg et mere præcist teoretisk fundament.

En 1. og 2. ordens kobling

Kigger vi på mennesket som art, besidder vi ifølge Mead noget helt specielt og særegent ved;

”at vi tidligt i livet udvikler bio-økologiske basisprogrammer, der sætter os i stand til på individuel såvel som kollektiv basis at gribe omprogrammerende ind i (selektive udsnit af) vores egne basisprogrammer” (Willert, 2002, 151).

Disse bioøkologiske basisprogrammer udgør den centrale del af den menneskelige selvfunktion. Det er i kraft af disse, at vi som mennesker er i stand til at koble os til vores omgivelser på to forskellige måder; en direkte og en indirekte. Den direkte kobling beskrives som 1. ordens koblingen. 1. ordens koblingen er den kobling, hvor vi er i direkte kontakt med vores aktuelle ydre verden, hvor ydre verden her forstås som;

”det landskab (i organismisk forstand), der netop nu tjener som handlearena for den pågældende aktør” (ibid.).

Det betyder, at det er ved hjælp af 1. ordens koblingen, der etableres den kontakt, der muliggør, at man som menneskelig aktør;

”er i stand til at målrette og finjustere sine aktive, ændringsrettede indgreb i de ydre omgivelser” (ibid.).

Med andre ord er det i 1. ordens koblingen, at vi er i direkte interaktion med vores omgivelser. Den anden og indirekte kobling, betegnet som 2. ordens koblingen, er den kobling til den ydre verden, hvor man også er i kontakt til sine ’indre landskaber’. Forstået på den måde, at det er i kraft af 2. ordens koblingen, at man;

”som noget specifikt menneskeligt – kan målrette og finjustere sine, aktive ændringsrettede indgreb i forhold til sine ’indre omgivelser’, dvs. de styresystemer eller programmer, der konstituerer personen som handlende aktør i verden” (ibid.).

Sagt på en anden måde, er det i kraft af min 1. ordens kobling, at jeg kan sidde her og skrive nærværende tekst, idet det er min 1. ordens kobling, der gør mig i stand til at påvirke mine ydre omgivelser, det vil sige tastaturet sådan, at der kommer den tekst frem, som jeg ønsker. Til gengæld anvender jeg min 2. ordens kobling, når jeg vurderer om det jeg skriver svarer til det jeg gerne vil

skrive. Går det godt med skriveriet, kan jeg opleve et flow, hvor min 2.ordens kobling er på begrænset arbejde, fordi jeg rent faktisk skriver det, der passer til det jeg gerne vil skrive. Men afbrydes flowet af en frustration over, at teksten ikke kommer frem som jeg ønsker den skal stå, så aktiveres min 2. ordens kobling. 2. ordens koblingen er derfor også koblet til det, der beskrives som den refleksive bevidsthed. I 2. ordens koblingen er man mentalt set er 'på arbejde' (Willert, 2000). Det er derfor i situationer med dissonans imellem ønsker og realitet, at der ofte opstår øget krav til den refleksive bevidsthed. Øget krav om refleksivitet kan derfor opstå i forbindelse med organisatoriske forandringer, hvor forventninger og realitet ikke altid passer sammen lige med det samme. Denne pointe tager jeg med i analysen af forholdet imellem selvledelse og ledelse indenfor det moderne arbejdsliv (se kapitel 5). Til det skal det pointeres, at det ikke blot er negative forandringer i omgivelser eller ledelse, der stiller krav til øget refleksion. Positive forandringer forstyrrer også. Det fremgår for eksempel i et af mine interviews, hvor en respondent bemærker følgende:

'Vores nye leder er meget sådan: kom og sig, hvad I har lyst til. Så på en eller anden måde er der mulighed for at vi bestemmer mere selv nu end der har været tidligere. Men det virker bare som om, at vi alligevel sidder fast i de roller, hvor vi siger: vi skal bare have besked på, hvad vi skal lave og vi laver kun det vi får besked på' (Bilag C).

Citatet stammer fra en respondent, der arbejder under LEAN organisering. For at forstå denne 'siddende fast i gamle roller' skal erfaringen inddrages som en styrerende instans i forhold til vurderingen af situationen, hvilket leder mig frem til at inddrage det andet centrale forhold i Meads teori om selvfunktionen, nemlig teorien om 'Jeg' og 'Mig'.

Teorien om 'Jeg' og 'Mig'

Det andet forhold i Meads teori er en udløber af teorien om 1. og 2. ordens koblingen, og det refererer til teorien om selvet som bestående af et 'Jeg' og 'Mig'. De beskrevne bioøkologiske styringsprogrammer fungerer i vores 1.ordens kobling som ikke-refleksive handlestrukturer. Handlestrukturerne skal ses som udviklingsprodukter af vores personlige og socialrettede livshistorie. De er en del af selvets ontologi. Handlestrukturerne forvaltes af den del af selvfunktionen som Mead

betegner som 'Jeg' (Mead, 1967, 173-78). 'Jeg' er den handlende del af selvet, mens 'Mig' er den del af selvet, hvori man organiserer sine sociale erfaringer. Disse sociale erfaringer danner basis for ens handlinger. Det vil sige for ens adgang til responser i en given situation, men uden at vi nogen sinde kan vide os helt sikre på, hvilken adfærdsmæssig respons vores handlende 'Jeg' sætter i værk på baggrund af denne basis. Som Mead beskriver det:

"...it is the presence of those organized sets of attitudes that constitutes that 'me' to which he as an 'I' is responding. But what that response will be he does not know and nobody else knows" (Mead, 1967, 175).

Således skal styreprogrammer forstås som en form for grunddesign, der synker ned og udgør grundmaterialet i det handlende 'Jeg', hvis karakteristika er, at det kun kendes retrospektivt. Heraf ses den socialbehavioristiske læsning. Styreprogrammerne fungerer som en form for implicit viden eller procedural hukommelse, hvis essens bygger på erfaring, men som i sig selv, ligger uden for vores bevidsthed (Gade, 1998, 223f + 493ff). Når selvets handlende instans placeres uden for individets direkte forprogrammerende refleksivitet, gives et nyt perspektiv på, hvorfor forandringer ikke altid kommer som vi ønsker dem. Eller som vi planlægger dem. Den frie vilje placeres i et mere kompliceret sammenspil med erfaringsdannelsen og de aktuelle omgivelser. Det giver et nyt perspektiv på ledelsen af selvledelse, der i højere grad orienterer sig mod ledelsen af erfaringsdannelsen som led i en opkvalificering af fremtidige beslutninger (Patton, 2003; Scharmer, 2008; Bechara et. al., 1997). I den sammenhæng bliver feedback det centrale nøglebegreb. Feedback kan anskues på flere måder. Den måde jeg arbejder med feedback på er en common sense forståelse, hvor feedback sættes lig det at registrere responsen på ens performance i et socialt interagerende system. Det betyder, at der er tale om en arbejdsopgave relateret feedback, hvor der både tages afstand fra en for høj grad af deltaljeorientering samt en for høj grad af selvfokusering. Det handler altså ikke om individet eller detaljen, men derimod om de overordnede linier i opgaveløsningen og herunder resultatskabelsen (inspireret af forelæsning af Phillip Dixon på en konference i Neuroleadership, 2010, Boston, USA). Dertil er det vigtigt for mig at påpege, at feedback ses som et naturligt element i et i forvejen socialt responderende system (Stacey, 2010). Feedback kan herfra knyttes til erfaringsdannelsen som havende den funktion, at bliver den givet på en kvalificeret måde kan den være med til at kvalificere vores erfaringer, og dermed også vores fremtidige beslutningstagning (Patton, 2003; Damasio, 2001). Det bliver dermed le-

delsen af erfaringsdannelsen, der bliver det centrale i ledelsen af selvledelse. I det lys kan det problematiseres at netop feedback beskrives som fraværende i grænseløse arbejdsmiljøer (Allvin et. al., 2011, 78). Denne udfordring vender jeg tilbage i kapitel 5.

Erfaringens styrende effekt på perceptionen er præcis det, der træder frem i det tidligere beskrevne citat, hvor respondenterne beskriver, at de som arbejdsgruppe 'hænger fast' i gamle roller. En mangeårig erfaring med en svært kontrollerende leder har nedfældet sig i de ansattes 'Jeg' sådan, at de nu har svært ved at respondere på den nye leders mere inddragende ledelsesstil. Skal 'Jeg' ændre respons kræver det, at de nye erfaringer bliver bundfældet, og det er i forhold til denne bundfældelse, at der kræves en tæt feedback dialog. Det betyder, at jeg teoretisk placerer ledelsens mulighed for ledelse af selvledelse i feedbackdialogen med en indlagt uvished i forhold til forandringens hastighed og karakter, frem for en direkte programmerende tilgang til medarbejdernes ønsker, følelser og tanker. Dette er et radikalt andet syn på ledelse af selvledelse end der traditionelt står frem indenfor selvledelsesfeltet. De teoretikere, der forholder sig den praksisrettede del af ledelsen lader det typisk skinne igennem, at ledelsen anses som havende en forprogrammerende mulighed i forhold til at styre de ansattes følelser, tanker og handlinger (Bertelsen et. al., 2004). Denne forprogrammering anses som illusorisk i en Meadsk terminologi. I stedet ses selvet og ledelsen som kontinuerligt socialt forbundne responsive instanser (Mead, 1967; Stacey, 2010). Det er et perspektiv, der lægger op til et nyt ledelsesfokus i ledelsen af selvledelse. Der lægges op til en cirkulær og relationel ledelsespraksis frem for en lineær positionsstyret praksis. Når man taler om ledelse af selvledelse indenfor mit casemateriale, handler det typisk om at optegne 'spillebaner', kontroller og lineær styrede rammer for selvledelsen med klare retningslinier for, hvilke regler der skal følges hvor, hvornår og hvordan. Det vil sige, at når der tales ledelse af selvledelse er det i mange sammenhænge ud fra en tilgang til ledelse som en topstyret kontrollerende ledelse. I den sammenhæng overses ofte håndteringen af modsætningen imellem selvledelse og ledelse, hvilket understøttes af et selvledelsesfelt, der i mange situationer får underbelyst forholdet imellem selvledelse og ledelse (se også afsnit 1.1).

Med Mead trækkes ledelsen af selvledelse ind i en mere dynamisk og relationel tænkning. I hvilken sammenhæng både leder og medarbejdere skal opkvalificere sine erfaringer. Det betyder, at når jeg taler om feedback, handler det ikke nødvendigvis om at ytre feedback, men ligeså meget om at lytte til feedback og derved registrere og anvende de signaler der gives. I en forsimplet

fremstilling, er det den, der bedst formår at anvende den tilgængelige feedback fra omgivelserne og sig selv, der vil udvikle sin performance mest (Patton, 2003; Nichols & Stevens, 1999).

Meads teori om selvet, som et selv, der er socialt konstrueret i kraft af sine erfaringer, understøttes indirekte af nyere neuropsykologisk forskning i beslutningstagning, hvor der tilsvarende lægges vægt på erfaringsdannelsen som det styrende system fremfor de mentale refleksive overvejelser vi kan gøre os om givne handlinger. Det er et teoretisk kritisk syn på teorien om den frie vilje, som en direkte forprogrammerende vilje (Bechara et. al., 1997; Damasio, 2001; Gomes, 1999; Libet; 1999). I stedet anses følelserne som somatiske markører, der er udslagsgivne for de handlinger, der vælges frem for rationelle overvejelser. I tilføjelse til dette, har Meads teori en pragmatisk styrke i forhold til at forklare en række daglige erfaringer. Såsom, det at føle noget andet end man ville. Det kan for eksempel komme til udtryk i en situation, hvor man lige havde besluttet sig for ikke at ville nære nogle bestemte negative følelser om bestemte forhold og så pludselig tager man sig selv i højlydt brokkeri, irritations udbrud eller måske ligefrem gråd i en situation, hvor man netop havde sagt, at man ikke ville lade sig gå på af det. Senere kan ærgrelsen vælte ind over én, fordi man ikke synes man levede op til sin oprindelige beslutning. Det kan også handle om ens tanker og vurderinger af bestemte situationer og personer. Eller handlinger, der måske aldrig bliver som man ønsker. Her er det mest velkendte eksempel nok det, at man for eksempel ikke får dyrket den mængde motion man ellers sætter sig for. Eller man spiser den kage, is eller pose slik man havde forsvoret man aldrig ville spise mere. Med Mead kan situationer som disse forklares ved, at vi ikke altid kan vide om vores styreprogrammer løber med vores refleksive forudgående beslutninger. Jeg kan godt i mit refleksive 'Mig' beslutte at jeg aldrig mere vil spise slik, is og kage, men jeg kan aldrig vide med sikkerhed om jeg rent faktisk ender med at holde op med at spise det. Hvis ikke mit handlende 'Jeg' løber med mig, kræver beslutningen et stort mentalt overskud, som jeg måske ikke altid har. Min eksistentielle frihed er med andre ord kommet på baghjul af handeimpulsen når selvfunktionen læses igennem Meads teori. Det er et centralt perspektiv at have med i diskussionen af ledelse af selvledelse. Samt ikke mindst i forhold til de ansvarsplaceringer og ansvarsforskydninger, der kan opstå i det relationelle sammenspil imellem leder og en medarbejder. Derudover sætter Mead et kritisk perspektiv på modsætningsfyldtheden imellem selvledelse og ledelse. Når kravet om selvledelse vokser samtidig med at ledelsen strammer det organisatoriske ledelsesgreb kan der i henhold til Mead (1967) ses en øget risiko

for, at individet får sværere ved at vurdere hvad 'der passer', fordi omgivelserne stiller modsatte krav. Dette stiller øget krav til den enkeltes refleksivitet og erfaringsdannelse.

Det er Meads tænkning omkring den direkte kobling til omgivelserne og delingen imellem det handlende 'Jeg' og det refleksive 'Mig', der er min begrundelse for at vælge Mead som grundteoretiker på selvet fremfor andre. Mead bruges til at fremhæve betydningen af dissonans i forhold til kravet om refleksivitet, og det især indenfor modsætningsfyldte relationer samt dernæst i udpegningen af ledelsens mulige indflydelsessfære, der knyttes til feedback som en central teknologi i forhold til kvalificeringen af erfaringsdannelsen. Så, når jeg betragter modsætningen imellem stigende krav til selvledelse og det at lade sig lede på én og samme tid. Kan kravet om selvledelse ses som en konsekvens af en ledelse, der forstyrrer mere og dermed øger kravene til de ansattes 2. ordens kobling, men hvor der ikke tages styring på omfanget af kravet til refleksivitet. Denne tese vil jeg udforske videre i næste afsnit, hvor jeg inddrager Lazarus' transaktionistiske stressteori.

3.2 Transaktionistisk stressteori

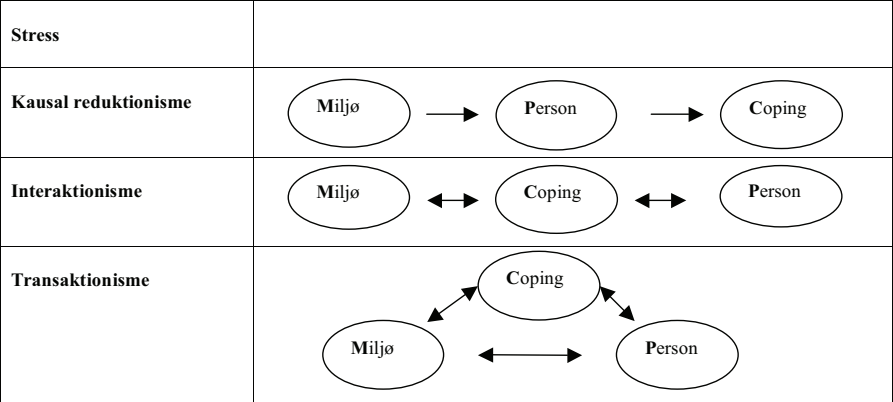
Ud over Mead som grundteoretiker inddrager jeg den transaktionistiske stressteori, sådan som den beskrives af Ricard Lazarus (Lazarus, 1995; Lazarus & Folkman, 1984)¹⁹. Den transaktionistiske stressteori har en styrke i forhold til at belyse, hvorfor individuelle faktorer kan træde mere frem som forklaring på variansen i stress, når arbejdslivet stiger i kompleksitet og flertydighed (Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus 1995). Dertil har den transaktionistiske tilgang et særlig blik på forholdet imellem individ og ledelse, der teoretisk kan kobles til Meads selvteori og som samlet set styrker grundperspektivet om at anskue individet, og herunder selvledelsen, i en direkte kobling til sine omgivelser og ledelse.

En af de vigtigste forudsætninger for at forstå Lazarus stressteori er forståelsen af det transaktionistiske paradigme. Historien starter her ved forskningen i sundhed og sygdom, hvor man har kunnet se et paradigmeskifte (Kuhn, 1969), hvor man er gået fra kausal reduktionisme (Miljø

¹⁹ Når jeg vælger den transaktionistiske stressteori frem for den moderne udgave CATS teorien, skyldes det, at jeg med Lazarus får lagt en større vægt på transaktionen imellem miljø og individ som forudgående for den kognitive vurdering. CATS teorien underbelyser i min overbevisning individets kobling og interagerende samspil med det aktuelle miljø (Ursin & Eriksen, 2002).

→Person→Coping) over interaktionisme ($M \leftrightarrow C \leftrightarrow P$) til i højere grad at arbejde med transaktionisme ($M \leftrightarrow C \leftrightarrow P$ & $M \leftrightarrow P$)(Aldwin, 1994, 1-8). Se grafisk illustration nedenfor.

Figur F: Transaktionistisk stressteori



I kausal reduktionismen taler man om, at miljøet påvirker personen, som derefter anvender en bestemt form for coping. Det bliver således miljøet som oplevet parameter hos personen, der i sidste ende står tilbage som den udløsende årsagsforklaring på variansen i stress. En moderne udgave på denne tænkning er A-B-C modellen indenfor mindfulnesssteorien. Mindfulness er som nævnt i indledningen et af de nyeste initiativer indenfor sundhedsfremme i det moderne arbejdsliv. Mark Williams, John Teasdale, Zindel Segal og Job Kabat-Zinn, er de toneangivende forfattere indenfor mindfulness, og de skriver blandt andet i deres fælles bog: ’Bevidst nærvær – en vej ud af nedtrykthed’ (2007):

Mange situationer er tvetydige, men vores fortolkning af dem er afgørende for, hvordan vi reagerer. Det er den kognitive A-B-C model for følelser. A står for den faktuelle begivenhed, dvs. det, der bliver gengivet hvis man optog begivenheden på video. B er vores fortolkning af begivenheden. Det er den ’løbende fortælling’, der tit kører lige under vores bevidste tanker. Den forveksles ofte med kendsgerninger. C er vores reaktion: vores følelser, kropsfornemmelser og adfærd. Ofte ser vi situationen (A) og reaktionen (C), mens vi er ubevidste om fortolkningen (B). Vi tror si-

situationen var årsag til vores følelsesmæssige og fysiske reaktion, men i virkeligheden er årsagen vores fortolkning af situationen” (ibid.31-31).

Som det fremgår i citatet ligger der hos disse forfattere en kausal-reduktionistisk tænkning til grund for den kognitive A-B-C model. Det er betragtningen af en kausalitet, der går fra miljø over personen til en given coping. Williams et. al. (2007) har startet deres arbejde med mindfulness i relation til somatisk syge patienter, hvortil de har set en signifikant positiv effekt af brugen af mindfulness (ibid.). Der kan være grund til, at dette fungerer som et positivt tiltag i forbindelse med somatisk sygdom. Men, når det overføres i en arbejdsmæssig kontekst, kan der til gengæld også opstå problemer, fordi teorien underbelyser ledelsen som signifikant omgivelsesparameter i arbejdssituationen. Stiller ledelsen en bestemt arbejdsopgave, er arbejdsopgaven stillet uanset, hvor meget man mediterer over sin eventuelle frustration. Dertil handler mindfulness om ikke-aktivering, hvilket også kan udfordre den naturlige aktivitet i et arbejdsliv, hvor der typisk skal produceres. At tiltag som mindfulness i udgangspunkt trækker på en kausal reduktionistisk tænkning er altså relevant at have med, når virksomheder begynder at arbejde med mindfulness som metode til stresshåndtering i arbejdslivet. Der risikeres nemlig herved, at ledelsesdimensionen underbelyses som effekt parameter, og at transaktionen imellem miljø og individ ikke indrages i forståelsen af stress og trivsel.

Bortset fra feltet indenfor mindfulness indtager den kausal reduktionistiske tænkning en relativt begrænset plads indenfor teorier, der knytter sig til selvledelse og stress. Mange har forladt den til fordel for enten det interaktionistiske eller transaktionistiske paradigme. I det interaktionistiske paradigme siger man, at den aktuelle coping interagerer med både personen og miljøet. Miljøet kommer derved til at fungere som en medvirkende interagerende variabel. Det kan altså både være personen og miljøet, der fungerer som udløsende årsag til en stressrespons. Det transaktionistiske paradigme anerkender denne interaktion, men trækker kompleksiteten et stykke videre ved at udvide interaktionen. Indenfor den transaktionistiske tænkning ses miljøet og personen som interagerende med den givne coping, men derudover inddrages også sammenspillet imellem miljøet og personen i sig selv som det, der sætter en særlig konstellation, som indvirker på den givne coping og derunder den potentielle stressudvikling. Det bliver derved sammenspillet imellem individ og miljø, der bliver det centrale som gående forud for den kognitive vurdering.

Lazarus' stressteori placerer sig indenfor det transaktionistiske paradigme. Lazarus lægger vægt på at forstå sammenspillet mellem miljøet og individet som mere end blot en interaktion, hvor individet og miljøet gensidigt påvirker hinanden, men i stedet som en transaktion, hvor individet og miljøet i sammenspillet tilsammen skaber en helt speciel konstellation (Lazarus, 1995, 3-5). Denne konstellation kan af individet opleves som stressende uden dog at kunne siges at være stressende i sig selv. Det er med andre ord vurderingen af transaktionen, der er det centrale skillepunkt i Lazarus' teori. Som Lazarus skriver:

”transaktionen imellem personen og miljøet er kun stressende, når den af personen vurderes som enten skadende, truende eller udfordrende i forhold til vedkommendes velbefindende” (Lazarus, 1995, 5)(egen oversættelse)²⁰.

Citatet viser, at det ifølge Lazarus hverken er individvariable eller miljøvariable alene, men transaktionen mellem disse, der kan medføre en stressreaktion. En stressreaktion forudsætter en evaluering fra individets side. Det, der gør en situation stressende er, at individet vurderer den som sådan. Denne vurdering afhænger både af individet og det aktuelle miljø. Det vil sige, at den givne situation et individ kan være stedt i yder i sig selv en signifikant indflydelse på individets vurdering af situationen. I overensstemmelse med den kritiske realisme anses virkeligheden altså som bestående i sig selv som fysisk realitet uagtet om oplevelsen af denne er subjektiveret (jf. kapitel 2).

Betydningen af individets vurdering træder frem indenfor flere teorier om selvledelse, hvor der tilsvarende lægges vægt på betydningen af individets erkendelse. Som det for eksempel fremkommer i følgende citat:

”Vores fastsættelse af selvledelsesreglerne afhænger af det omgivende miljø og kulturen på arbejdspladsen, samt hvordan vi opfatter denne. Vi skal derfor ikke tro at regler bliver fastlagt af medarbejderne uafhængigt af kulturen i virksomheden” (Kristensen, 2011, 143).

²⁰ ”a transaction between the person and the environment is stressful only when it is evaluated by the person as a harm, threat or challenge to the persons well-being” (Lazarus, 1995, 5)

Den personlige vurdering ses som afgørende for, hvordan man som selvledet arbejdstager laver regler for sin egen selvledelse, men med en samtidig eksplicitering af, at vurderingen ikke står uafhængigt af den kultur man indgår i. Samme pointe er at finde hos Lazarus.

I forhold til den individuelle vurdering skelner Lazarus imellem to former for sameksisterende vurderinger; den primære og den sekundære vurdering. Med denne skelnen sættes en analytisk mulighed for at komme skridtet nærmere ledelsens konkrete indflydelsesfære i forhold til ledelsen af erfaringsdannelsen (jf. afsnit 3.1). Førstnævnte vurdering: Primærvurderingen er en vurdering af situationens betydning for én, mens sidstnævnte er en sekundær vurdering af egne evner til at klare den givne situation (Lazarus og Folkman, 1984, 6)²¹. De to vurderinger udgør tilsammen den kognitive vurdering, der er resultatet af den særlige konstellation aktuelle individ- og miljøvariable skaber i situationen (tilsvarende perspektiver ses også hos Ursin og Eriksen (2003)). Den samlede kognitive vurdering baserer sig, ifølge Lazarus, dels på individuelle forhold og dels miljømæssige vilkår. Nedenfor gennemgår jeg kort de to vurderinger enkeltvis ud fra en tænkt arbejdssituation, hvor der antages tilstedeværelsen af selvledelse i en eller anden form. Det kan være en situation, som den der beskrives i det tidligere anvendte citat, hvor en respondent reflekterer på selvledelse som en del af arbejdslivet (jf. afsnit 1.1).

”Det er meget blevet sådan, at man skal tage hånd om sig selv, sin egen karriere, sine egne arbejdsopgaver og sig selv i det hele taget. På den måde styrer det meget ind på selvledelse” (Bilag C).

Den pågældende respondent fungerer i en position i CaseDK, som ikke traditionelt beskrives som en del af det selvledede arbejdsliv. Netop derfor finder jeg citatet interessant. Selvledelsen og selvansvarligheden synes nemlig at indfinde sig i det moderne arbejdsliv uanset om man som arbejdstager har friheden i den arbejdsmæssige organisering eller ej (tilsvarende pointe kan også læses i Thygesen et. al., 2010). Ud fra rammen om øget krav til selvledelse laves de følgende teoretiske gennemgange de individ- og miljøfaktorer, der går forud for den kognitive vurdering.

²¹ ”In order to understand variations among individuals under comparable conditions, we must take into account the cognitive processes that intervene between the encounter and the reactions, and the factors that affect the nature of this mediation” (Lazarus & Folkman, 1984).

Individets primære vurdering ved selvledelse

Den primære vurdering er en ureflekteret vurdering, hvor man instinktivt vurderer den givne situation. Med tanke på Meads selvteori kan den primære vurdering kobles til selvets handlende 'Jeg'. Det er en umiddelbar vurdering, hvor der ikke reflekteres, men derimod instinktivt vurderes på baggrund af ens fylogenetiske og ontogenetiske erfaringsgrundlag. Den primære vurdering kan således indgå som en del af et ikke-reflekterende handlingsflow, hvilket er det forhold, der knytter den til 'Jeg'et' (Mead, 1967).

Den primære vurdering kan, ifølge Lazarus, resultere i tre forskellige udfald. 1) Det første udfald er *"irrelevant"*. En situation vurderes som irrelevant, når situationen ikke har nogen konsekvens for ens velbefindende, hverken positivt eller negativt. Som Lazarus betegner det: *"(when) the person has no investment in the possible outcome"* (Lazarus & Folkman, 1984, 32). Situationen kan også vurderes som *"god/positiv"*. Denne vurdering fremkommer, når situationen øger individets velbefindende og indebærer følelser som glæde, kærlighed o.l.. 3) Den sidste udfaldsmulighed er en *"stress-vurdering"*, hvor der kræves mobilisering af copingstrategier, og som enten henviser til en opfattelse af situationen som værende et tab, en trussel eller en udfordring for individet (ibid., 32f).

I forhold til en arbejdssituation hvor der tales om selvledelse, vil den primære vurdering forventes at være en 'stress-vurdering', og herunder en vekslen imellem en trussels- eller en udfordrings-vurdering. Begrundelsen for dette er for det første, at selvledelse grundlæggende er karakteriseret ved forskellige former for øget ansvar. Et øget ansvar vil altid have en konsekvens for individet, til hvem ansvaret uddelegeres til uagtet om det er et ansvar, der går på arbejdsopgaven eller eksistensen, og dermed vil et individ ikke vurdere en situation, hvor der tildeles øget ansvar som 'irrelevant'. Dertil kommer ofte en forventning om personlig udvikling som en del af arbejdslivet, hvormed jobbet typisk tillægges en større personlig betydning. En vurdering af en arbejdssituation som irrelevant vil derfor være ganske usandsynlig. Sådan skriver Lazarus også, at jo mere personlig betydning en situation har, jo mere sandsynligt er det, at udfaldsmuligheden er en stress-vurdering. For det andet er det usandsynligt, at en situation med øget ansvar ikke fremkalder andet end glæde for individet. En øget grad af ansvar kan sagtens opleves som noget positivt, men eftersom det også vil medføre en række øgede krav, vil individet på trods af positive forventninger om et øget ansvar, ofte også opleve situationen med en vis form for spænding. Det vil sige

som en udfordring. Lazarus skriver i samme tråd, at gode/positive vurderinger uden den mindste form for bekymring, ængstelse eller spænding forekommer sjældent (ibid., 32). Derfor vil den sandsynlige vurdering alt i alt forventes at være en 'stress-vurdering' når der tales om selvledelse i arbejdslivet.

En stressvurdering kan overordnet set relateres til en tabs- eller en trussels- vs. udfordringsvurdering. Lazarus beskriver tabsvurderingen som en vurdering, hvor der allerede har fundet et tab sted, som for eksempel dødsfald i familien, tab af et job, eller lignende. Det er muligt at tabsvurderingen er en underbelyst faktor i det moderne arbejdsliv. Mange organisationer har en udpræget tilbøjelighed til hyppige omorganiseringer (Kristensen, 2008), hvilket kan konstruere en form for tabsoplevelse for den enkelte. Det kan for eksempel handle om tab af position, kollegaer, ledere, skrivebordspladser, osv. Tabsvurderingen er ifølge Lazarus knyttet til en negativ stressreaktion. Hvilket også kan være med til at forklare, hvorfor der ofte kan registreres en stigning i stressniveauet i forbindelse med omorganiseringer. Det er som Jill Byrmit skriver i bogen 'Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv' (2006) måske efterhånden mere bemærkelsesværdigt at så mange arbejdstagere *ikke* bliver syge af stress end at der er en gruppe, der bliver syge. Forandringsviren, og det, at man som individ hele tiden skal forholde sig til nye mennesker og nye omgivelser, stiller høje krav til den enkelte (Byrmit, 2006, 98; Stacey, 2010).

Den tredje vurdering; trussels- vs. udfordringsvurderingen er en klassisk skelnen, der knytter sig til talemåder som "det handler ikke om, hvordan du har det, men hvordan du tar' det". Til det skal det pointeres, at primærvurderingen baserer sig på mere end blot individet, hvilket ofte bliver overset. Samt, at den er ikke-refleksiv. Der er således ikke tale om et bevidst valg i den primære vurdering. Koblet til den sekundære vurdering opstår den refleksive mulighed for en kognitiv omstrukturering af vurderingen, men den primære vurdering i sig selv er ikke-refleksiv. Det er en pointe, der er vigtig at holde fast i.

Når mange konsulenter og forfattere lader sig optage af trussels- versus udfordringsvurderingen er det fordi den har stor betydning for om en situation resulterer i øget stressudvikling eller ej. Trusselsvurderingen opstår som en forventning om tab og skade, og er forbundet med negative emotioner. Mens udfordringsvurderingen er en forventning om gevinst, vækst og udvikling, og den er forbundet med positive emotioner (Lazarus & Folkman, 1984, 32ff). En udfordringsvurde-

ring vil derfor kunne forventes at være forbundet med en lavere grad af stressudvikling i forhold til en trusselsvurdering. Især, hvis man ikke har mulighed for at fjerne sig fra den oplevede trussel. Det kan derfor ses som en fordel at vurdere en situation som en udfordring fremfor en trussel, hvis det handler om at fremme ens fysiske og psykiske velbefindende. Hvorvidt personens primære stressvurdering ender i en trussels- eller udfordringsvurdering afhænger af den sekundære vurdering og dermed det refleksive 'Mig' (Mead, 1967), og det er præcis her sammenspillet konstitueres imellem individ og miljø. Den sekundære vurdering afhænger nemlig ifølge Lazarus af både individ- og miljøvariable. Det er derfor denne vurdering, der skal fokuseres på i undersøgelsen af ledelsens mulige indflydelse i ledelsen af selvledelse.

Individets sekundære vurdering ved selvledelse

I forbindelse med en potentiel stresssituation vurderer vi som individer vores evne til at mestre situationen. Det er denne vurdering, der af Lazarus betegnes som sekundær. Den sekundære vurdering består grundlæggende af individets evaluering af, hvilke copingmuligheder, der er mulige, samt en evaluering af egne ressourcer til at gennemføre denne copingadfærd (Lazarus, 1995, 6; Lazarus & Folkman, 1984, 35). Det er en refleksiv vurdering, der med tanke på Meads selvteori knytter sig til det reflekterende 'Mig' (Mead, 1967). Jeg vil om lidt uddybe de teoretiske muligheder og udfordringer ved at knytte Mead og Lazarus sammen, men aktuelt handler det om at identificere de to vurderinger som henholdsvis en ikke-refleksiv primærvurdering og en refleksiv sekundær vurdering. På trods af, at de to vurderinger benævnes *primær* og *sekundær*, er det ikke ensbetydende med, at den ene vurdering er vigtigere end den anden, eller at den ene tidsmæssigt kommer før den anden. Det vil sige, når de to begreber beskrives som separate peger det i retning af en analytisk differentiering frem for en operationel (ibid., 31 + 43). I praksis betyder det, at sekundærvurderingen influerer primærvurderingen, hvilket vil sige, at sekundærvurderingen er *med til* at bestemme, om primærvurderingen i en stresssituation bliver vurderet som en trussel eller udfordring (ibid., 36). Men det er altså ikke sekundærvurderingen alene, der bestemmer om hvordan primærvurderingen falder ud.

Den sekundære vurdering influeres af både individ- og miljøvariable i overensstemmelse med den transaktionistiske tænkning. Jeg vil nedenfor kort gennemgå de centrale miljø- og individvariable som er af afgørende betydning for en eventuel stressudvikling. Igen betones det, at der er

tale om en analytisk deling, der i praksis bevæger sig langt mere kompleks end teorien kan beskrive det.

Miljøvariable refererer i denne sammenhæng til det givne arbejdsmiljø, og herunder den aktuelle ledelse som omgivelsesparameter. Af miljøvariable nævner Lazarus selv følgende: 1) situationens nyhedsniveau, dvs. individets kendskab til situationen, 2) forudsigelighed af situationen, 3) situationens tidsmæssige faktorer inkluderende hvor nær begivenheden er, varigheden af situationen, usikkerhed omkring tidspunktet for begivenhedens indtræden, 4) situationens flertydighed/mangel på situationel klarhed og 5) timing, det vil sige, hvornår situationen sker i forhold til begivenheder i relation til ens livscyklus. Usikkerheder vedrørende de tre første punkter vil ifølge Lazarus resultere i flertydighed og situationel uklarhed (punkt fire)(Lazarus & Folkman, 1984, 82-116). Det moderne arbejdsliv er karakteriseret ved en høj grad af uforudsigelighed, uklarhed og konstant foranderlighed (jf. afsnit 1.1 og 2.2)(Scharmer, 2008; Nordström & Ridderstråle, 2001; Kristensen, 2008; Byrnit, 2006; Stacey, 2010). Dette miljøvilkår er centralt at have med i analysen af selvledelsens ledelsesmulighed. Foranderligheden kommer for eksempel til udtryk i følgende citat fra en medarbejder i CaseDK:

”Der er noget nyt hele tiden, der skal læres. Der kommer hele tiden nye love, nye regler og nye produkter. Der hvor man hele tiden tror ”nu kan jeg det her” så har ledelsen satme lavet det om en gang til. Det er en stor faktor til at få stress, for du skal samtidig overholde din kalender med alle de møder, der er booket ind” (Bilag C).

Ud over den konstante foranderlighed i juridiske paragraffer, regler, koncepter og produkter, er der også omorganiseringer og nye udviklingskrav til både medarbejdere og ledere samtidig med at arbejdstempoet skal holdes højt. Forandringer og udviklinger giver på den måde anledning til et ustabilt arbejdsmiljø, hvor man konstant skal agere hurtigt i situationer, der kan være vanskelige at vurdere, fordi rammerne hele tiden forandrer sig. ’Uklarhed’ kan således identificeres som en ud af to centrale miljøvariable i det moderne arbejdsliv. Mens ’timing’ er den anden centrale miljøfaktor.

Når uklarhed spiller en central rolle handler det om muligheden for at vurdere en given situation. Situationel uklarhed og flertydighed gør den information individet søger fra miljøet uklar, hvilket

gør at situationen er svær at vurdere (Lazarus & Folkman, 1984, 103). En situation, som er svær at vurdere, gør individet usikker, og det gør at flertydighed kan være en trussel i sig selv (ibid., 104). Some Lazarus skriver:

”ambiguity can intensify threat by limiting the individual’s sense of control and/or increasing a sense of helplessness” (ibid., 106).

Det forventes på den baggrund at klare rammer vil korrelere med en følelse af sikkerhed, og dermed med en øget sandsynlighed for at individet vil vurdere den nye situation som positiv. At rammernes klarhed har betydning, når der gennemføres organisatoriske forandringer, er der mange eksempler på (Agervold & Jeppesen, 1996; Hvenegaard, 2000). Ligesom rammemæssig uklarhed også knyttes til mistrivsel og stress (Byrnit, 2006)²².

Den anden miljøvariabel, der spiller en central rolle er timing. Timing handler om, hvornår i en persons livshistorie eller arbejdsmæssige karriere en situation opstår. I forhold til arbejdslivet, er de centrale emner; erfaring og faglige kompetencer.

”hvis man har en opgave, som man er fortrolighed med og har nemt ved at lave. En man har succes med. Så vil man gerne have selvledelse, for så fungerer det. Men hvis man har en opgave, der er svær, som der er problemer med, hvis den nu ikke lykkedes, så er det nogle andres skyld” (Bilag C)

Citatet illustrerer netop det forhold, at en manglende erfaring eller kompetence kan gøre det vanskeligt at tage ansvar for at lede sig selv (Ursin & Erikson, 2004). Det kan kort sagt virke stressprovokerende at få tildelt øget ansvar, hvis man som arbejdstager hverken har erfaringen eller kompetencerne til at løse opgaverne (Damsgaard-Sørensen & Madsen, 2003).

²² Enkelte teoretikere har påpeget en slående lighed imellem det man tidligere beskrev som en narcissistisk personlighedsforstyrrelse og det man træner moderne arbejdstagere i at udvikle i selvrealiseringens navn, såsom en øget optagethed af sig selv og en begrænset hensyntagen til sine omgivelser og herunder andre menneskers følelser (Østby Sæther, 2010, 89-108). En sådan forandring kan uvilkårligt skabe skår i samarbejdet. Der kan således forelægge flere forklaringer på mistrivsel og stress, hvoraf den rammemæssige uklarhed blot kan ses som en af de mulige forklaringer.

Med Lazarus fremhæver jeg således klare rammer og timing som de centrale miljøfaktorer i forhold til individets sekundære vurdering, og altså dermed vurderingen af, hvad vedkommende kan gøre i situationen. Men det er ikke rent miljø det hele.

Udover funktionen af klare rammer og timing, afhænger individets sekundære vurdering også af en række personvariable. Af *personvariable* nævner Lazarus: 1) engagement, 2) opfattelsen af egenkontrol og 3) religiøs tro/ tro på skæbnen (Lazarus & Folkman, 1984, 55-81). Af disse vil jeg lægge mest vægt på 'opfattelsen af egenkontrol', idet det er den faktor, som aktuelt er mest omdiskuteret i relation til individualiseringen af sundhedsfremme i arbejdslivet (Eriksen et. al., 2000, 162). Dertil knyttes oplevelsen og det at udvise selvkontrol sammen med både fysisk og psykisk sundhed (Yalom, 2001; Goldsteen & Counte, 1994; Roberts et. al., 1997; Kirkealdy et. al., 2002; Hurrell & Murphy, 1993; Fernet et. al., 2004).

Lazarus skriver: "one's belief in one's ability to control an event influences how that event is appraised" (Lazarus & Folkman, 1984, 77). I den forbindelse opdeles kontrol i to former: en generel opfattelse af egenkontrol og en situationsbestemt opfattelse af egenkontrol. Den første beskrives som et personlighedstræk, mens den anden i højere grad anses for at være en kognitiv vurdering, hvor individet trækker på erfaringer fra tidligere lignende oplevelser. Det er Lazarus' teori, at den generelle opfattelse af kontrol især spiller ind ved flertydige og nye situationer, mens den situationsspecifikke især træder i kraft ved kendte situationer (ibid.;65-70). I sin beskrivelse af disse to former for kontrolfølelse anvender Lazarus henholdsvis begrebet 'Locus Of Control' (LOC) og begrebet 'selfefficacy', som begge har baggrund i social indlærings-teori (Hansen et. al., 1997, 358). LOC blev introduceret af Rotter i 1960'erne og henviser til et individs generaliserede forventning om den kausale sammenhæng mellem egen adfærd og efterfølgende livsbegivenheder. Kontrolfølelsen ligger på et kontinuum, som rækker fra, i den ene ende, at opfatte verden som kontrolleret af én selv (Internal LOC: ILOC) til, i den anden ende, at opfatte verden som kontrolleret af ydre omstændigheder (External LOC: ELOC)(Rotter, 1966, 1-2). Bandura's begreb om selfefficacy henviser derimod til individets opfattelse af egne evner til at udføre en bestemt adfærd, hvilket vil sige, at det ikke er en generel vurdering af egenkontrol, men en mere situationsspecifik (Bandura, 1977, 79).

I et moderne arbejdsliv med en varierende grad af selvledelse må det forventes, at den generelle kontrolopfattelse gør sig gældende idet, der ofte vil være tale om varetagelse af forskellige former for ansvar i nye situationer grundet den konstante organisatoriske foranderlighed (Scharmer, 2008; Kristensen, 2008). Det kan lede ud i en antagelse om, at i en sådan arbejds kontekst, vil en person med ILOC opfatte situationer som kontrollerbare og dermed som en udfordring, mens en person med ELOC vil opfatte situationer som ukontrollerbare og dermed som en trussel (Lazarus & Folkman, 1984, 67+76). Antagelsen støttes af undersøgelser, der viser, at personer med ILOC generelt rapporterer om færre psykosomatiske stresssymptomer i forbindelse med øget ansvar i arbejdet end personer med ELOC (Roberts et al., 1997; Hurrell & Murphy, 1993, 136+138). Samtidig må det også forventes, at betydningen af den situationsbestemte kontrolfølelse gør sig gældende. Jo, mere erfaring en ansat har, jo mere vil det kunne forventes at vedkommende trives med selvledelse og oplever det øgede ansvar som positivt. Det kom for eksempel til udtryk spontant i flere af interviewene:

”Der er ingen tvivl om, at erfaringen gør én mere robust. Altså, da jeg startede i banken, blev jeg da også mere stresset fordi man, jeg ved ikke, man kan nok ikke kalde det stresset, presset fordi man ikke kunne sige fra og mange ting vidste man ikke helt hvad drejede sig om og man vidste ikke hvor meget man måtte tillade sig og sige fra og sådan noget (Bilag C)

”Jeg er relativt ny og der er det meget rart, at man ligesom har nogle overordnede retningslinier, hvor chefen ligesom siger ’sådan gør du sådan og sådan og sådan’. Hvorimod dem, der måske har haft lidt flere år på bagen, de har jo styr på, hvordan man gør og så er det måske meget rart, at man selv kan fuldkommen strukturere og styre, hvordan det hele skal køre (Bilag C)

Der er således et forhold imellem selvledelse og erfaring, hvor det kan forventes, at der stilles et øget behov for selvledelse, jo mere erfaren man er, samtidig med at man har nemmere ved at trives med det.

De ansatte, der generelt er bedst stillede i selvledede situationer er derfor sandsynligvis dem, der har en høj grad af kontrolfølelse – både generelt og situationsspecifikt²³. Variansen i kontroloplevelse kan derfor være med til at forklare ansattes forskellige reaktioner på selvledelse. Undersøgelser viser i tråd med dette, at hvis man har en høj job-selfefficacy vil det at få uddelegeret ansvar og indflydelse på jobbet virke stressreducerende, mens det vil virke stressforøgende for folk med lav job-selfefficacy (Ganster & Murphy, 2000, 42). For arbejdstagere, der generelt ikke ønsker at få kontrol, vil selvledelse og ansvarsuddelegering typisk virke stressforøgende uanset graden af erfaring (Lazarus & Folkman, 1984, 73). En leder omtaler dette forhold i et interview, hvor han siger:

”Om du kan lide selvledelse eller ej, har mere at gøre med hvordan du er som person end det har noget at gøre med hvor travlt du har. Den person, der godt kan li’ selvledelse, de kan sgu’ også godt li’ det selvom de er ved at gå ned med stress. Det handler om, hvorvidt du er en type, der helst vil have at vide, hvad du skal gøre og har svært ved at tage ansvar. Eller om du er en person der bare vil ud og skabe resultater og selv påvirke retningen (bilag C).

Det interessante i citatet er, at den pågældende leder nedtoner sin egen indflydelse. Et aspekt jeg også bemærkede i forbindelse med en anden leders synlige ansvarsfralæggelse i forhold til den ledelsesmæssige indflydelse på fastsættelsen af ’overliggeren’ (se kapitel 5). Fraværet af identifikation af egen indflydelsessfære kan ses i tråd med individualiseringen af arbejdstagerens selvledelse og den uklarhed, der opstår når selvledelse og ledelse ikke analyseres i sammenhæng med hinanden (jf. afsnit 1.1). Arbejdstageren overlades ganske enkelt til sig i forhold til at håndtere de krav, der stilles i arbejdslivet. Herunder også i forhold til at håndtere de krav, der stilles fra ledelsesmæssige side. Men som det er fremgået i denne analyse med basis i Lazarus’ teori spiller miljøet altså også en signifikant rolle som omgivelsesparameter. Og dermed spiller også *ledelsen* ind. Diskussionen af ledelsens indflydelsessfære i forhold til ledelsen af selvledelse er derfor helt

²³ Selfefficacy og selvværd måler sandsynligvis på den samme bagvedliggende faktor ifølge et nyere forskningsstudie (Judge & Erez et. al., 2002). Hagedorn-Rasmussen definerer self-efficacy som selvtillid, hvilket går i tråd med en oplevelse af en indre kontrolfølelse. Denne knyttes yderligere til at det at kunne sætte grænser for eget engagement i arbejdet, som han skriver: ”Selvtillid (self-efficacy) ift. den subjektive oplevelse af at kunne kontrollere/håndtere krav og udfordringer. Har blandt andet en sammenhæng med risiko for overforpligtelse” (Hagedorn-Rasmussen, 2006, 19).

essentiell at fokusere på i en tid, hvor individualiseringen af sundhedsfremme i arbejdslivet synes at tage til i styrke. Hvilket ovenstående citat er et meget præcist eksempel på.

Den transaktionistiske stressteori kan altså kort fortalt anvendes til at forklare individuelle forskelle i ansattes reaktioner på selvledelse og øget ansvarstagen. Jeg valgte at fremhæve to primærvurderinger: tabsvurderingen og stressvurderingen, der kan udmønte sig i henholdsvis en trussels- eller udfordringsvurderingen. Jeg har beskæftiget mig mest med sidstnævnte, da tabsvurderingen er forholdsvis klar i forhold til at give anledning til negative emotioner og dermed risiko for stress. Om stressvurderingen ender i en trussels- eller udfordringsvurdering afhænger af den sekundære vurdering, som igen er influeret af 1) de arbejdsmæssige rammer i forhold til graden af uklarhed og timing (jf. miljøvariable) samt 2) de karakteristika som individet har, som for eksempel oplevelsen af egenkontrol (jf. individvariable). I den sammenhæng fremhæves uklare rammer som den centrale miljø variabel, der sammen med individ variabelen, oplevelsen af egenkontrol, er med til at prædisponere om en stressvurdering resulterer i en udfordrings- eller trusselsvurdering. Disse variable indgår således i en konstellation som forventes at forudsige sandsynligheden for en negativ stressudvikling. Det bliver med andre ord forholdet imellem klare rammer og egenkontrol, der står centralt i forhold til at forklare variansen i stress. I forhold til dette projekt knyttes etableringen af klare rammer til ledelsesdimensionen, mens oplevelsen af egenkontrol lægger sig tættere op af selvet som en individvariabel²⁴.

3.3 Teoretisk analysemodel: Fra *selv* til *ledelse*.

Når jeg i det følgende sammenskriver Meads teori om selvfunktionen med de udvalgte perspektiver fra Lazarus' transaktionistiske stressteori bliver det med henblik på at fremskrive et kontinuum, hvor 'selvledelse' kan placeres som et flydende begreb imellem *selvet* og *ledelsen* (jf. afsnit 1.1). Dette kontinuum anvendes både i analysen af selvledelse som genstand for ledelse (kapitel 4 og 5), samt i analysen og diskussionen af ledelsens indflydelsessfære i forhold til at lede selvledelse (kapitel 6 og 7). Det vil sige, at der er tale om en indledende teoretisk analyse og diskussion

²⁴ I tillæg til dette anføres det, at man også kan blive 'slidt'. Forstået som det, at kroppen har sine grænser. Der tales ikke meget om betydningen af arbejdspress i dag, men som det vil fremgå af analyserne i kapitel 6, slår oplevet arbejdspress ud som signifikant variabel i samtlige analyser i forhold til at forklare variansen i psykosomatiske stresssymptomer. Hertil er der også kognitive grænser for mange 'ting' vi kan være mentalt beskæftiget med af gangen (Gade, 1998).

af, hvori ledelsens indflydelsessfære kan bestå i forhold til at lede selvledelse ud fra et ledelsesperspektiv.

Selvledelse står i et direkte forhold til ledelsen

Meads teori om selvfunktionen baseres på teorien om, at vi som menneskelige aktører er koblet til vores omgivelser på to forskellige måder, en direkte 1. ordens kobling og en indirekte 2. ordens kobling. Med baggrund i disse perspektiver ses selvet i en analytisk deling imellem en handlende og en reflekterende del, beskrevet som 'Jeg' og 'Mig'. Knyttet an til selvledelse bliver ledelse og organisationen som omgivelsesparametre centrale i forhold til den enkeltes ledelse af sig selv. Netop herfor er det muligt at se nærmere på ledelsens mest sandsynlige indflydelsessfære. Ledelsen og organiseringen bliver billedligt talt de parametre, der tegner centrale dele af det 'landskab' man som arbejdstager bevæger sig i. Dertil spiller ledelsen også en central funktion i forhold til optegningen af de retningslinier, der anviser 'det landkort', man som arbejdstager skal finde vej på baggrund af i det aktuelle landskab. Sagt på en anden måde, er det altså ledelsen der både stiller de aktuelle arbejdsbetingelser til rådighed, ligesom det også er ledelsen der anviser resultatmål, strategi og værdiskabelse. Sidstnævnte indgår i flere af de fremhævede selvledelsesdefinitioner (jf. afsnit 1.1). Mead bruges således til at knytte selvledelsen i en direkte kobling til sin ledelse. Sådan at selvledelsens karakter og udfoldelse fortolkes i en direkte relation til sin nærmeste og strategiske ledelse. Dette sætter et alternativt perspektiv på forståelsen af selvledelse.

Som jeg beskrev i afsnit 1.1 er der flere af de dominerende selvledelsesteorier, der antager individet i en forprogrammerende position i forhold til det at vælge egne tanker, følelser og handlinger. Selvet bliver set som et selvmotiverende 'selv' i en teoretisk uafhængighed fra sine omgivelser (Neck & Houghton, 2006; Bertelsen et. al., 2004). Denne form for forprogrammering er i en Meadsk tænkning grundlæggende illusorisk. Ifølge Mead har vi som mennesker netop ikke en direkte forprogrammerende adgang til vores handlende 'Jeg' og derfor heller ikke til vores følelser, tanker og handlinger. Vi agerer derimod i en direkte kobling til vores ydre og indre omgivelser. Som selvledende arbejdstagere kan vi derfor ikke stå alene som selvinitierende for vores følelser, tanker og handlinger, da disse udspiller sig i en direkte kobling til vores miljø, og herunder også i en direkte kobling til vores ledelse. De følelser vi måtte have i en arbejdssituation, vil derfor også

altid sætte en eller anden form for kommentar til den arbejdssituation vi aktuelt fungerer i. Selvledelse og ledelse står i den henseende i en uadskillelig forbundenhed. Netop derfor er det væsentligt at inddrage ledelsesforholdet i forståelsen af selvledelsens virke og udfoldelse. I en forståelse af ledelse som noget, der står direkte forbundet med den selvledede arbejdstager. I en Meadsk forstand, kan man derfor ikke henlægge det til medarbejderen alene at stå som forprogrammør for sig selv.

Lazarus' transaktionistiske stressteori understøtter tilsvarende inddragelsen af ledelsesvariablen som en signifikant variabel, der er medkonstituerende i forhold til selvledelsens udfald. I forhold til Lazarus er forskellen til den individualiserede selvledelse dog lidt mindre. Individuelle faktorer som selfefficacy og Locus of Control kan teoretisk set operationalisere 'den indre selvleder' ved netop at repræsentere en individuel variabel. Men i modsætning til Bertelsen et. al.'s (2004) perspektiver på den indre selvleder inkluderer Lazarus også miljøet som en aktiv variabel, der spiller ind på den kognitive vurdering og dermed også på individets tanker, følelser og handlinger. Selvet anses derfor igen som mindre isoleret fra sine omgivelser end det for eksempel ses hos Bertelsen et. al. (2004). Både Mead og Lazarus anvendes således i hensigten om at inddrage den underbelyste ledelsesdimension i forståelsen af selvledelsens virke (jf. afsnit 1.1).

Med baggrund i Mead vil jeg i tillæg til disse perspektiver inddrage et sidste parameter som jeg ikke har omtalt endnu, nemlig betydningen af den enkeltes indre tilstand som legemlig forudsætning for selvledelse. Mead sætter som beskrevet selvet i en direkte kobling til både sine ydre og sine indre legemlige omgivelser. I den sammenhæng vil jeg kort inddrage et interessant studie af Al'absi, Hugdahl og Lovallo (2002), der omhandler forholdet imellem brugen af bevidsthed og stress som kropslig tilstand. I en undersøgelse fra 2002 undersøgte Al'absi et. al. (2002) eksperimentelt forholdet imellem det de beskriver som brugen af bevidsthed og stress målt på kortisol niveau (det vil sige stress som individtilstand, jf. afsnit 1.1). I undersøgelsen skelnes der imellem ydre og indre bevidsthed. Den ydre bevidsthed defineres som opmærksomheden på ydre stimuli og kropslige signaler (det vil sige opmærksomhed på legemlige forhold), mens den indre bevidsthed handler om den kognitive bearbejdningsevne målt i forhold til løsningen af matematiske opgaver. I forhold til Mead, kan den ydre bevidsthed således knyttes til 1. ordens koblingen, mens den indre bevidsthed er den bevidsthed, der repræsenterer refleksiviteten i 2. ordens koblingen (Willert, 2000). Det interessante i Al'absi et. al.'s (2002) undersøgelsesresultater er, at det ser ud

til at den ydre bevidsthed stiger i takt med en målt stigning i undersøgelsesdeltagernes kortisolniveau, mens den indre bevidsthed falder. Det vil sige, at den mentale bearbejdningsevne forringes ved stress som individtilstand, mens man bliver mere årvågen på ens fysiske signaler samt aktuelle omgivelser (ibid.). Undersøgelsesresultaterne er eksperimentelt frembragt, men understøttes af beretninger fra arbejdstagere, der har været syge af stress. Et gennemgående tema hos stressramte er for eksempel, at der ofte fortælles om en øget sensitivitet overfor lyde, lys og bevægelser i omgivelserne. Telefoner i storrumskontoret lyder pludselig højere end normalt. Andres samtaler forstyrrer mere end de plejer. Lyset generer. Lugte træder mere frem, og så videre (Damsgaard-Sørensen & Madsen, 2003; Prætorius, 2007; Gundersen, 2011; Bilag C). Skiftet i bevidsthed kan teoretisk begrundes i et fylogenetisk perspektiv i tråd med Meads teori om selvfunktionen som funderet i både fylogenesen og ontogenesen. Stress signalerer, at der er fare på færde og netop derfor øges bevågenheden på omgivelserne. Men i et moderne arbejdsliv med krav om selvledelse kan det være en uheldig mekanisme. Det betyder nemlig, at det bliver vanskeligere at strukturere og organisere sit arbejde, jo mere stresset man er.

Fra Mead fremhæves således både de legemlige indre og ydre omgivelser som centrale parametre, som selv et står i en direkte forbindelse til i ledelsen af sig selv. I forhold til dette begrænser jeg mig i de fremtidige analyser til forholdet imellem selvledelse og ledelse som centralt kontekstuel ydre omgivelsesparameter, mens jeg giver en meget begrænset opmærksomhed til forholdet imellem selvledelse og individets indre tilstand. Men ikke desto finder jeg den relevant at beskrive her i et kortfattet perspektiv, da det er en dimension, der ofte overses i det moderne arbejdsliv. På trods af, at mange arbejdstagere beskriver sig selv som gående på grænsen til udviklingen af en stresstilstand (www.stressforeningen.dk). Det kan derfor i nogle situationer være direkte uhensigtsmæssigt at stille høje krav til individets reflektive 2. ordens aktivitet, hvis vedkommende har en aktuelt stresstilstand. Ledelsesperspektivet vil i så tilfælde være, at man leder radikalt anderledes, end hvis man står overfor en medarbejder, der ikke har en reel stresstilstand. Det falder udenfor dette projekts rækkevidde, at gå ind i ledelsen af stressramte medarbejdere. Ikke desto mindre er det relevant at nævne, at denne gruppe ikke indgår i analyserne. Det vil sige, når jeg taler om relevansen i at stille krav om selvledelse er det alene i forhold til individer, der ikke antages at have en aktuell udviklet stresstilstand, som giver anledning til forandringer i bevidsthedskapaciteten.

Flertydighed og uklarhed flytter selvledelsen mod selvet

Da jeg gennemgik Nordea som empirisk case berørte jeg flere gange, at finanskrisen har givet anledning til en øget brug af kontrol- og konceptstyring. Læst igennem Mead betyder det, at de omgivelser selvet skal lede sig selv i er i gang med gennemgribende forandringer, hvor den enkelte mister frihedsgrader. Metaforisk set, kan man sige, at landkortet i mange situationer er blevet mere detaljeret samtidig med at det måske ikke altid passer til landskabet. Landskabet kan derfor opleves mere uvejsomt ved at der stilles skrappe krav til at følge en bestemt rute ud fra et landkort, der ikke er helt opdateret til det aktuelle landskab. Når ledelsen som omgivelsesparameter gør vejen mere uvejsom for den selvledede arbejdstager ved for eksempel at stille øget eller modsattede krav, stilles der paradoksalt ofte samtidigt et øget krav om selvrefleksion (jf. afsnit 1.1). Denne modsætningsfyldthed imellem ledelse og selvledelse kommer til udtryk i forskellige situationer.

Det kan for eksempel være i situationer, hvor ledere giver udtryk for et ønske om øget proaktivitet blandt medarbejderne, men når medarbejdere udviser kritiske refleksioner på den overordnede organisering og målstyring, fortolkes det som 'modstand mod forandring' og ikke som udtryk for selvledelse. Flertydige signaler er dog ikke noget, der alene henlægger til ledelsespositionen at stå som katalysator for. Også medarbejdere afgiver jævnligt modsætningsfyldte beskeder. Der kan for eksempel være medarbejdere, der efterspørger øget råderum og frihed samtidig med at de også beder om regler, retningslinier og synlig ledelse. Sidstnævnte beskrives især i situationer, hvor medarbejderne oplever at opgaverne vokser i omfang og kompleksitet. En filialleder beskriver eksempelvis det at lede på dobbeltheden imellem ansattes ønsker om at ville være selvledet og ledet på én og samme tid således:

"Der er mange ting, der ligger på et knivsæg, hvor du spørger medarbejderen: 'skal jeg være tættere på dig?' 'Nej, jeg vil ikke have at du sidder og kigger mig over skulderen'. Men samtidig vil medarbejderne utrolig gerne have feedback morgen, middag og aften. Men, hvis den feedback skal være aktuel og konkret forudsætter det jo, at jeg er rimelig tæt på, og så er det jeg spørger: 'hvor tæt må jeg være på dig?' 'Jamen, du må helst sidde lige ved siden af, men jeg vil kraftedme ikke have dig siddende oppe på lårene af mig'. Selvledelsens råderum, er derfor lidt ambivalent" (Bilag C).

Nuancerne er altså mangeartede når det handler om modsætningen imellem selvledelse og ledelse. Men uanset om det er medarbejderen eller lederen, der sender modsatrettede signaler ændrer det ikke ved det problematiske i, at modsætningsfyldthed fylder i ledelsesforholdet når selvledelsen skal ledes. Med Meads teori om selvfunktionen ønsker jeg at opløse den hermetisk adskilte linie mellem individ og miljø ved at sætte individet i en både direkte og indirekte kobling til sine omgivelser. Det giver et nyt perspektiv på selvledelsesbegrebet og herunder også i forhold til ledelsen af selvledelse.

Med den transaktionistiske stressforståelse lægges der yderligere vægt på transaktionen imellem individ og miljø som gående forud for en eventuel stressreaktion, jf. tidligere behandling af stressvurderingen som afhængig af både individ og miljø (Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus, 1995). Det er altså ifølge Lazarus hverken personen eller omgivelserne i sig selv, der er årsag til stress, men derimod den særlige transaktion, der kan opstå imellem aktuelle individ- og miljøvariable i en given situation. I forhold til selvledelse fremhæves variablene klare rammer og oplevelsen af egenkontrol som de centrale. Den transaktionistiske stressforståelse går som beskrevet i tråd med Meads teori om selvfunktionen i forhold til at sætte selvet i en direkte kobling til sine omgivelser. Derudover udvider perspektiverne fra Lazarus analysen ved at tilføje stressvurderingen. Stressvurderingen skal her ses som både en del af en reflektiv sekundærvurdering, der kan knyttes til 2. ordens koblingen samt den umiddelbare primær vurdering der laves øjeblikkeligt i en 1.ordens kobling til omgivelserne.

Selvrefleksionen, i et 2. ordens perspektiv, kan antages at blive mere central jo mere uklare og flertydige krav der stilles fra omgivelsernes side. Uklarheden og flertydigheden kan både opstå som en konsekvens af modsætningsforholdet imellem selvledelse og ledelse. Samt som en konsekvens af en globaliseret udvikling (Scharmer, 2008). At den kognitive vurdering og etableringen af selvkontrol har stor betydning i det moderne arbejdsliv kommer frem i flere af interviewene. Som det for eksempel lyder hos en nyuddannet bankelev:

”hvis du er en type, der ikke kan sige fra, kan selvledelse godt blive negativt, fordi så tager du bare imod hele tiden” (Bilag C).

Blandt de mere erfarne lyder dialogen tilsvarende med et islæt af munter ironi:

”Selvledelse indenfor vores job er også at sige, når vi får puttet noget oveni, det lyder godt, hvad kommer så væk?” ”Ja præcis, haha, der er jo sjældent, at er noget der kommer væk. Der kommer bare noget til”” (Bilag C).

Interessant er det, at de ansatte fortæller om at skulle håndtere et stigende arbejdspress, hvor deres selvledelsesopgave handler om at lede sig selv i forhold til et ikke-realiserbart arbejdspress, frem for en egentlig mulighed for at sætte grænser i forhold til pligtens omfang. Det betyder, at den refleksive aktivitet i 2. ordens koblingen rettes mod selvets omstrukturerende vurdering af sig selv og situationen frem for et målrettet ændringsskabende initiativ ud i omgivelserne. Kravet om selvledelse retter sig således mere mod selvrefleksionen frem for muligheden for konkret indflydelse. Dette går umiddelbart i tråd med den del af selvledelsesfeltet, der behandler selvledelse som en eksistentiel form for egenledelse. Selvledelsesfeltet knytter denne form for selvledelse sammen med grænseløshed, men som det kan ses i ovenstående er det muligt, at det i ligeså høj grad skal knyttes sammen med flertydighed grundet modsatrettede krav i arbejdet (denne tese genoptages og diskuteres nærmere i kapitel 5).

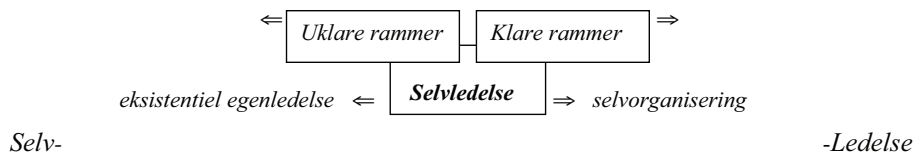
Den transaktionistiske stressteori bruges således til at udpege ’selvkontrol’ og ’klare rammer’ som de centrale variable, der i transaktion med hinanden skaber forudsætninger for den givne stressvurdering. Hertil tilføjer Meads teori en socialpsykologisk funderet tilgang til selvet som en selvfunktion, der altid står i en direkte forbundenhed til både sig selv og sine omgivelser. Med hvilket jeg får en begrundelse for at knytte teorien om ’klare rammer’ sammen med begrebet feedback. Ledelsesperspektivet knyttes derfor til det jeg har beskrevet som en ledelsesstyret kvalificering af erfaringsdannelsen. Nedenfor vil jeg beskrive, hvordan selvledelse ud fra disse teoretiske perspektiver kan beskrives som en individuel ledelsesform, der ændrer karakter med de aktuelle omgivelser individet agere i (jf. afsnit 1.1).

Når jeg betragter selvledelse som et flydende begreb med ovenstående grundperspektiver på selvfunktionen og stress, sætter jeg ’selvet’ og ’ledelsen’ som yderpolerne. Selvledelsens bevægelse imellem disse bestemmes af transaktionen imellem individ og omgivelser. I det følgende vil jeg bruge sammenskrivningen af Mead og Lazarus som teoretisk forklaring på, hvorfor selvledelse netop kan ses som bevægende sig fra selvorganisering til eksistentiel egenledelse indenfor det moderne arbejdsliv. Herunder vil jeg også argumentere for nødvendigheden i at gennemføre mere

kontekstsensitive analyser af de ledelseskrav det moderne arbejdsliv kan stille (jf. det kritisk realistiske videnskabsteoretiske afsæt i kapitel 2).

Illustreret i en simpel figur, vil selvledelsens bevægelse således forventes at gå mod et øget selv-fokus jo mere uklare rammer selvledelsen tilskriver sin mening i. Mens etableringen af klare rammer vil kunne flytte selvledelsen mere mod en ledelsesdimension.

Figur G: Selvledelse: Fra Selv til Ledelse



Når selvledelsen flyder mod 'selvet' vil selvledelsen karakterisere sig i retning af en eksistentiel egenledelse, mens en selvledelse, der glider mod ledelsesparameteret i højere grad vil referere til selvledelse som selvorganisering. Samtidig rummer denne simple model ikke helt den kompleksitet, der hæfter sig til ledelsen af selvledelse, hvilket diskuteres nærmere i kapitel 7. Men den viser en foreløbig teoretisk forklaring på, hvorfor der kan ses en øget optagethed af selvet indenfor de selvledelsesteorier, der knytter selvledelsen til grænseløshed. Dertil understøtter anvendelsen af Mead og Lazarus begrundelsen for en sondring imellem selvledelse som selvorganisering og selvledelse som eksistentiel egenledelse. Kristensen skelner tilsvarende mellem forskellige former for selvledelse i en beskrivelse af den selvbestemmende medarbejder overfor den selvrealiserende medarbejder (Kristensen, 2011, 150). I forhold til mine empiriske cases finder jeg dog, at begrebet selvorganisering er et potentielt mere retvisende begreb end selvbestemmelse. Selvorganisering foretrækkes, fordi den selvledende medarbejder således også kan møde krav om selvorganisering i en situation, hvor bestemmelsen ikke nødvendigvis flytter med. Selvrealisering kan til gengæld umiddelbart lyde mere mundret end eksistentiel egenledelse. Men med henblik på en se-

nere operationalisering af denne variant af selvledelsen, rammer selvledelse som eksistentiel egenledelse bedre, da det mere præcist refererer til den form for selvkontrol jeg søger at operationalisere i spørgeskemaundersøgelserne (Bilag D). Til gengæld illustrerer Kristensens skelnen, at der netop kan være grund til at se nærmere på nuancerne i selvledelsen som en del af analysen i hvad det er for forhold der ledes på i ledelsen af selvledelsen.

Anvendelsen af ovenstående kontinuum har til hensigt at tilføje en mere systematiseret analyse af, hvornår selvledelsen bevæger sig mod henholdsvis selvet versus ledelse i henhold til den kontekst selvledelsen skriver sig ind i. Viser det sig, at dette kontinuum også træder frem i praksis, vil det kunne nuancere bevægegrundende for selvledelsens individualisering i det moderne arbejdsliv. Hvilket kan bruges til at åbne diskussionen af ledelsens mest sandsynlige indflydelsessfære på en ny måde. Ledelsen indflydelsessfære i forhold til at lede på selvets funktionalitet vil i henhold til Mead og Lazarus kunne placeres i et omgivelsesorienteret perspektiv. Forstået som det at drage ledelse på en systematiseret realitetstestning. Det vil sige, at man som leder søger at lede på synliggørelsen af klarheden i omgivelserne som led i at styrke selvets vurdering af selv samme omgivelser. Det betyder at ledelsen af selvledelse placeres i et indirekte forhold til selvet.

Ledelse af selvfunktionen

Det hovedspørgsmål jeg undersøger er: hvordan kan man lede selvledelse ud fra et ledelsesperspektiv? Der er to forhold, som er centrale for besvarelsen af dette spørgsmål. For det første skal det undersøges om variansen i selvledelse overhovedet er interessant i forhold til trivsel og sundhed? Og dernæst skal det diskuteres hvori ledelsens mest sandsynlige indflydelsessfære kan bestå forhold til at lede andres selvledelse.

Det første spørgsmål har jeg allerede svaret delvist på i den indledende problematisering af selvledelsens individualisering. Som det fremgik af indledningen har tilgangen til selvledelse udviklet sig fra en selvorganiseringskompetence og over til en mere eksistentiel egenledelse. Den umiddelbare kontekstforskel, der knytter sig til de to forskellige tilgange er, at selvledelsen som eksistentiel egenledelse kædes sammen med det grænseløse arbejdsliv, mens selvledelsen som selvorganisering knyttes til involvering og uddelegering af ansvar (jf. afsnit 1.1). I lyset af dette kapitel kan ændringen i selvledelsens meningstilskrivning være en indikation på, at det grænseløse

arbejdsliv etablerer en ekstra grad af uklarhed i forhold til de mål og rammer, den selvledede arbejdstager skal lede sig selv indenfor. Med denne øget uklarhed følger et øget pres på selvets ontologi, der er med til at flytte selvledelsens definitionsbeskrivelse mod en eksistentiel form for egenledelse. Ifølge Lazarus vil netop graden af uklarhed i de organisatoriske rammer være en signifikant miljøfaktor, der stiller øget krav til selvet. Sådan at forstå, at jo mere konteksten vokser i uklarhed, jo større krav vil der blive stillet til individets grundlæggende oplevelse af egenkontrol. Mead beskæftiger sig ikke på samme måde med det transaktionistiske forhold imellem individ- og miljøvariable, men som det også fremgår af Meads teori om selvfunktionen vil selvets reflektive 2. ordens kobling forventes at komme mere i spil i de situationer, hvor individet skal reflektere over 'om det vedkommende gør rent faktisk passer til det vedkommende ønsker at gøre'. Uklarhed i forhold til mål og rammer vil derfor også i en Meadsk tænkning kunne forventes at stille øget krav til den reflektive 2.ordens kobling. Dertil vil en øget uklarhed i forhold til mål og rammer kunne stille øget krav til 'Mig'et, der er den ikke-reflektive erfaringsbaserede del af selvet. Forstået på den måde, at en person med en høj grad af erfaring, vil kunne forventes at have et handlende 'Mig' der har en øget sandsynlighed for at handle mere retvisende i den givne situation set i forhold til en person, der ikke har det samme erfaringsgrundlag. Konkretiseret til et dagligdags eksempel, vil en eksempelvis erfaren bankrådgiver have nemmere ved at træffe gode beslutninger i en kompliceret rådgivningssituation set i forhold til den uerfarne rådgiver. Hvilket også illustreres i beretninger fra praksis, hvor netop den uerfarne ofte beskriver flere udfordringer med selvledelse set i forhold til den mere erfarne arbejdstager (Kristensen, 2011, Bilag C).

At erfaringen står centralt i forhold til det at lede sig selv understøttes også af Lazarus' stressteori, hvor han tilsvarende anfører at erfaringen spiller positivt ind på det at trives med øget ansvar. Jeg vil derfor i forhold til besvarelsen på spørgsmålet om ledelsens indflydelsessfære fremhæve erfaringen som den dimension, man som ledelse kan fokusere på i forhold til at lede selvledelse. Med dette fokus ønsker jeg at tilføje et alternativt ledelsesperspektiv til det rammesættende, kontrol- og konceptstyrende ledelsesperspektiv.

Lazarus fremhæver graden af klare rammer som den miljøvariabel, der kan lette presset på individets personlige profil og baggage. Jo klarere rammer, jo nemmere er det for individet at vurdere den situation vedkommende står i (Lazarus & Folkman, 1984). Klarhed kan som miljøvariabel understøtte den individuelle kontrolfølelse ved, at de omgivelser som individet retter sin ledelse

ud i bliver nemmere at vurdere. Står man modsat i en situation med svær uklarhed eller flertydighed, kan en sådan situation give anledning til en usikkerhed i den kognitive vurdering, som resulterer i en øget risiko for en trusselsvurdering, og dermed også for en negativ stressudvikling. Mead beskæftiger sig ikke ligeså systematisk med forholdet imellem individ- og miljøvariable. Men også hans selvteori kan understøtte en positiv effekt af klare rammer i forhold til selvets ledelse af sig selv. Klare rammer forstået som tydelige omgivelseskrav, kan i et Meadsk perspektiv øge muligheden for at finde et svar i den refleksive analyse af om det man gør passer til det man ønsker at gøre. Man kan sige, jo mere sikker man som individ er i sit landskab, jo mere kan man lede sig selv i forhold til det at finde vej, mens en større grad af usikkerhed eller uklarhed vil vanskeliggøre det at lede sig selv.

Klare rammer vil i mange henseender blive knyttet til klare retningslinier, regler og tilsvarende. Men i et arbejdsliv, hvor foranderligheden er det mest gennemgående karakteristika, kan etableringen af klare rammer i stationære beskrivelser være vanskelige at realisere (Stacey, 2010). Jeg vil derfor i stedet anvende kombinationen af Mead og Lazarus til at fremhæve feedback som den teknologi, der kan bidrage til at skabe klare rammer i foranderlige miljøer. Feedback har den funktion, at den kan bidrage til at realitetsteste selvets refleksive vurderinger. Som en form for responsiv realitetstestning. Feedback defineres i et arbejdsmiljøperspektiv i spørgeskemaet som det at give og modtage feedback på opgaveniveau.

Sammenskrivningen af Mead og Lazarus tjener således to formål i henhold til besvarelsen af afhandlingens hovedspørgsmål. For det første bruges dette kapitel til at sandsynliggøre, at selvet træder mere frem som forklaringsfaktor på variansen i sundhed og trivsel indenfor det moderne arbejdsliv. Begrundelsen for selvets øgede centralitet skal findes i en stigende uklarhed og flertydighed i de organisatoriske rammer. For det andet bruges kapitlet til at illustrere, at man grundlæggende kan gå to veje i forhold til ledelsesudviklingen med henblik på ledelse af selvledelse. Den selv-optaget vej, hvor man sigter mod at styrke selvet. Det er for eksempel dette, der gøres indenfor teknologier som coaching, mindfulness og full engagement (jf. afsnit 1.0). Eller, man kan søge et ledelsesperspektiv og undersøge om forandringer i kontekstuelle forhold også stiller nye ledelseskrav. Det vil sige, at der kan søges et ledessvar i en mere nuanceret forståelse og udforskning af forholdet imellem selvledelse og ledelse.

I de næste tre kapitler undersøger jeg om der kan findes nye svar til en fremtidig ledelsesudvikling med baggrund i empiriske analyser af forholdet imellem selvledelse og ledelse, hvor selefficiency står som central individvariabel, mens feedback repræsenterer et alternativt ledelsesfokus til den 'selv-optaget' ledelse, der synes at dominere selvledelsesfeltet (jf. afsnit 1.1). Første led i denne undersøgelsespraksis er at undersøge, hvordan selvledelse konstituerer sig som begreb i praksis.

Kapitel 4

Selvledelse som genstand for ledelse

4.0 Selvledelse i praksis viser signifikante variationer

Selvledelse er som beskrevet i indledningen et ombejlet begreb indenfor forsknings- og konsulentbranchen. Men, hvordan ser det egentlig ud i en stor nordisk organisation som Nordea? Hvilken mening tilskrives selvledelse som genstand for ledelse? I besvarelsen af spørgsmålet lægges vægt på, hvordan selvledelse bevæger sig imellem et ledelses- versus et selv-perspektiv indenfor de empiriske cases (jf. Figur F, kapitel 3). Kapitlet indgår som første led i besvarelsen af hovedspørgsmålet ved, at jeg gennemgår selvledelsens empiriske genstandsbestemmelse. De anvendte kvalitative data hentes fra fokusgruppeinterviewene i CaseDK (n = 24) samt fra de individuelle minidybde interviews i CaseNorden (n = 6) (Bilag C). Mens de kvantitative data stammer fra spørgeskemaundersøgelserne i 2009 (n = 1506)(Bilag D, tabel D.1). De kvalitative data anvendes i en caseseperat analyse af hvordan der tales om selvledelse i den enkelte case. Det bruger jeg som et kvalitativt oplæg til de kvantitative analyser af hvilke ord, der med størst hyppighed kobles til selvledelse i de enkelte cases. De samlede empiriske resultater diskuteres sidst i kapitlet i forhold til deres bidrag og kommentarer til selvledelsesfeltet.

Selvledelse i CaseDK

Som begreb figurerer 'selvledelse' ikke officielt i CaseDK, da forskningsprojektet starter. I august 2008 gav jeg et kort introduktionsoplæg om forskningsprojektet på et medarbejdermøde i CaseDK, hvor der deltog omkring 400 ansatte. Inden oplægget spurgte jeg, hvor mange, der havde hørt ordet selvledelse før, hvorefter ti personer rakte hånden i vejret. Ud af disse, havde jeg interviewet de otte. I interviewene er det tilsvarende karakteristisk, at ingen af de 24 deltagere i fokusgruppeinterviewene har hørt om selvledelse før det tidspunkt, hvor de inviteres ind til interviewet. I det lys synes den danske erhvervspsykolog og konsulent Gitte Haslebo at have ret, når hun tillægger selvledelsesbegrebet en beskeden plads som organisationsbegreb i erhvervslivet (Haslebo, 2010, 99). Der er arbejdspladser, som for eksempel Nordea, hvor selvledelse ikke er slået igennem som organisationsbegreb. At diskursen ikke findes er dog ikke det samme som, at fænomenet 'selvledelse' er udeblivende.

I alle fem fokusgruppeinterviews var der en tydelig interesse og nysgerrighed omkring talen om selvledelse. Det synes nemt for alle deltagere at tale om selvledelse. Tre deltagere fra to forskellige fokusgrupper finder, at ordet havde en lidt negativ klang, hvis man tænker på det som selv/e-

de. For de to af deltagerne siges det dog mest i en humoristisk betragtning, mens det for den tredje deltager ifølge vedkommende rent faktisk fremstår som et frygteligt ord. Trods disse indvendinger er alle interviewdeltagere dog enige om, at selvledelse er et interessant begreb og højst relevant i forhold til deres aktuelle arbejdsliv og det uanset graden af frihedsgrader i jobbet. Interessen er bemærkelsesværdig set i lyset af, at man i casen netop beskriver en stigning i kontrol- og konceptstyring (jf. afsnit 1.1 og 2.2)(Bilag C). Nedenfor vil jeg kort illustrere de mest centrale kvalitative kommentarer, der knytter sig til den umiddelbare selvledelsesbeskrivelse. Kommentarerne er fortolket på niveau 1; deltagerens selvforståelse og niveau 2; kritisk common sense (jf. afsnit 2.1). Jeg har i forhold til niveau 2 valgt at fortolke med de ord, der svarer til dem, der bruges i de kvantitative studier.

Tabel 4.0. Kvalitative selvledelsesbeskrivelser i CaseDK

Meningsanalyse	Analyse: Selvforståelse	Analyse: Kritisk common sense
Realkredit (4 medarbejdere +1 leder)	<i>For mig betyder selvledelse 'frihed under ansvar'</i> <i>Jeg kan godt lide at få lov til at bestemme nogle ting selv. Altså, jeg ved jo, hvad jeg skal lave og hvorhen vi skal nå, men at jeg så indenfor den firkant, kan få lov til stort set selv at bestemme.</i> <i>Jeg er midlertidigt leder for en gruppe, der styrer sig selv. Og for mig at se giver det mere engagement. Det giver noget "drive". De yder mange gange lige den der ekstra indsats, der skal til for at vi kommer i mål om aftenen, men det kræver også at man i gruppen har mere end én, der har den indstilling. Fordi, hvis der er nogen, der bare venter på at få opgaver, så kommer vi ikke i mål.</i> <i>Det handler meget om at lære sig selv at kende og vide, okay det her det stresser mig. Altså jeg er nødt til at stoppe her.</i> <i>Det er noget med, at man ikke bliver kontrolleret i alt, hvad man gør. At, der er højt til himlen, men at man stadig har ansvar.</i>	<i>Frihed under ansvar.</i> <i>Selvstændighed i jobbet og ansvarsuddelegering.</i> <i>Selvstændighed i jobbet, ansvarsuddelegering og engagement.</i> <i>Selvudvikling.</i> <i>Ansvarsuddelegering og selvstændighed i jobbet.</i>
Kundemedarbejdere (5 medarbejdere)	<i>Det handler om 'frihed under ansvar'. At jeg kan få lov til at planlægge min hverdag selv og stå til ansvar for, hvad jeg laver.</i> <i>At ledelsen har tiltro til at man får sat sig ind i de ting man skal. At man får lavet sine ting ordentligt. At man prioriterer sine arbejdsopgaver og henvender sig til</i>	<i>'Frihed under ansvar' og selvstændighed i jobbet.</i> <i>Tillid og ansvarsuddelegering.</i>

	<i>lederen, når der er noget.</i> <i>Sådan som banken har udviklet sig, er det meget blevet sådan, at man skal tage mere hånd om sig selv, sin egen karriere, sine arbejdsopgaver og sig selv i det hele taget. Det styrer meget ind på selvledelse.</i> <i>En del af selvledelse er også at huske på vores medarbejdere og kollegaer.</i>	<i>Selvudvikling.</i> <i>Trivsel.</i>
Bankrådgivere (5 medarbejdere)	<i>'Selvledelse er noget, der bliver vigtigt, at vi er gode til. Og her tænker jeg, at selvledelse har noget at gøre med, at man selv er med til at forebygge stress'.</i> <i>Selvledelse handler om at strukturere sin hverdag. At man er herre over sit skrivebord og sine arbejdsopgaver.</i> <i>Selvledelse er 'frihed under ansvar'.</i> <i>Selvledelse handler om at yde indflydelse og tilrettelægge nogle ting selv.</i> <i>Selvledelse kan også handle om at opdrage på sine kunder. Jeg havde for eksempel en kunde, der både ringede og skrev e-mails og så måtte jeg sige, at vedkommende kun behøvede at kontakte mig en gang og så skulle jeg nok sørge for at vende tilbage. For det andet, det stresser bare.</i>	<i>Selvudvikling</i> <i>Selvadministration og selvstændighed i jobbet.</i> <i>'Frihed under ansvar'</i> <i>Ansvarsuddelegering</i> <i>Proaktivitet.</i>
Erhverv (4 medarbejdere/ bankrådgivere)	<i>Selvledelse handler om frihed under ansvar.</i> <i>Det handler om at have styr på, hvad man selv skal lave. At man har kontrol over ens hverdag og at man selv planlægger.</i> <i>Selvledelse er hele paletten, hvor man leder sig selv både på arbejde og i fritiden. Sådan at man prøver at få det, som man gerne selv vil have det.</i> <i>Selvledelse kan bruges til at optimere sig selv. At tage ansvar for sig selv både uddannelsesmæssigt og arbejdsmæssigt.</i> <i>Det er noget med at strukturere sin hverdag bedre. At få tingene overstået, og få lavet de krævende opgaver. Det kan for eksempel handle om at få lavet de besværlige opgaver først på dagen, hvor man er mest frisk. At få lov til selv at lægge kalenderen. Sådan, at man kan placere sine opgaver bedst muligt i forhold til sin energi.</i>	<i>'Frihed under ansvar'</i> <i>Selvadministration og selvstændighed i jobbet.</i> <i>Work-life balance og 'Herre i eget hus'</i> <i>Selvudvikling og proaktivitet.</i> <i>Selvadministration.</i>
Filialledere	<i>Om du kan lide selvledelse eller ej, har mere at gøre med hvordan du er som person end det har noget at</i>	<i>Indre ledelse.</i>

(5 ledere)	<i>gøre med hvor travlt du har. Den person, der godt kan li' selvledelse, de kan sgu' også godt li' det selvom de er ved at gå ned med stress. Det handler om, hvorvidt du er en type, der helst vil have at vide, hvad du skal gøre og har svært ved at tage ansvar. Eller om du er en person, der bare vil ud og skabe resultater og selv påvirke retningen.</i> <i>Selvledelse handler om, at der bliver vist mig tillid og jeg får nogle kompetencer, hvor jeg kan agere indenfor nogle rammer.</i> <i>Det giver mig tilfredsstillelse og energi, at der bliver vist tillid til mig. At der bliver vist råderum.</i> <i>Selvledelse handler om at strukturere sin dag og sit arbejde i forhold til at skulle ud og ramme nogle kunder.</i> <i>Dem, der har den største grad af selvledelse, er dem, der er mest glade for at gå på arbejde. De viser størst trivsel og motivation. Mens, dem der ikke så godt kan li' selvledelse, de føler sig heller ikke så motiveret.</i> <i>Det er kreativiteten hos den enkelte, der kommer til udtryk med selvledelse.</i>	<i>Tillid og ansvarsuddelegering.</i> <i>Tillid og ansvarsuddelegering.</i> <i>Selvadministration.</i> <i>Engagement.</i> <i>Proaktivitet.</i>
------------	---	---

Som det ses, er der variationer i forhold til, hvordan der tales om selvledelse i de forskellige fokusgruppeinterviews, men der er også en karakteristisk rød tråd der forbinder selvledelse med det jeg har beskrevet som selvorganisering i arbejdslivet (jf. afsnit 1.1 og 3.3). Selvledelse beskrives i flere citater som det, at man tager ansvar for sig selv indenfor en overordnet ramme. Man styrer selv sin kalender, sine arbejdsopgaver og sin kompetenceudvikling. Man tager generelt selvstændig styring i forhold til både sit arbejde og sig selv som person. Selvledelse er på den måde ikke et selvrealiseringsprojekt i CaseDK, men derimod i højere grad noget der for deltagerne beskrives bedst som *'frihed under ansvar'*, hvor man har selvstændigt ansvar og råderum indenfor en række ledelsesstyrte rammer. Beskrivelsen af selvledelse, som det at strukturere sit arbejde, tage medansvar og arbejde selvstændigt med proaktiv tilgang til sig selv og arbejdet, lægger sig tæt op ad de selvledelsesdefinitioner, som formuleres af Bertelsen et. al. (2004) og Det Nationale Kompetence Regnskab (2005). Hertil bemærker jeg, at der er samme underbelysning af indflydelsesmandatet i forhold til at påvirke de rammer, man skal lede sig selv indenfor. Der ses også beskrivelser af selvledelse som noget, der afspejler særlige træk hos personen. Man kan ifølge flere af de interviewede respondenter være 'en type', der trives mere eller mindre med selvledelse. Selvledelsens forudsætning ser således også ud til at bevæge sig mod teorien om individuelle faktorer

i tråd med det, der teoretisk beskrives som 'den indre selvleder' (Bertelsen et. al., 2004). Hvortil jeg lægger samme kritiske perspektiv som tidligere formuleret i forhold til, at forudsætningen for selvledelse ser ud til at blive individualiseret samtidig med at ledelsens overordnede rammestyring trækker tilbage som tema for diskussion.

Med henblik på verificeringen af disse fortolkninger af casens umiddelbare tilgang til selvledelse, testede jeg de centrale tolkninger af det sagte på et dialogmøde med casens fire kontaktpersoner. Det gjorde jeg ved at præsentere selvledelsen som en særlig selvorganiseringskompetence, hvor elementerne pligt, engagement og proaktivitet indgår. Kontaktpersonerne bekræftede fortolkningen. Men bekræftelsen faldt næsten for hurtigt. Jeg fik derfor også en mindre tvivl. Bekræftelsen af selvledelsesbeskrivelsen kan nemlig også handle om at kontaktpersonerne er kulturelt præget til ikke at stille spørgsmålstejn ved det 'eksperten' siger, og de sætter sig derfor ikke i den kritisk reflekterende position i forhold til min beskrivelse af selvledelse. Sidstnævnte er en del af et træk jeg generelt registrerede i mit samarbejde med casen, hvorfor jeg valgte at tage de fire kontaktpersoners bekræftelse af tolkningen med en vis skepsis. Til gengæld noterede jeg mig, at de efterspurgte mere proaktivitet iblandt de ansatte i forbindelse med talen om selvledelse. Behovet for proaktivitet var ikke i betydningen af sige 'fra', men derimod i betydningen at sige 'til' og tage ejerskab til de fra ledelsens side indførte initiativer. Hvilket er en lidt anden variant end det medarbejderne beskriver i forhold til behovet for at være stærk til at sige fra. Denne forskel noteres som en mulig signifikant kommentar til ledelsen af selvledelse. Hvilket jeg genoptager og diskuterer den mulige betydning af i kapitel 7. Som supplement i verificeringsfasen af casens selvledelsesbeskrivelse valgte jeg endvidere at teste selvledelsesbeskrivelsen hos tre interne ledelsesudviklingskonsulenter, der arbejdede internt i casen. Alle tre konsulenter bekræftede fortolkningerne af respondenters syn på selvledelse. Konsulenterne hører til en mere reflekteret gruppe, der gerne stiller spørgsmålstejn ved fortolkninger og retningslinier. Jeg vil derfor med de samlede bekræftelser af selvledelsesbeskrivelsen i casen konkludere at selvledelsen i CaseDK ser ud til at knytte sig til en særlig form for selvorganiseringskompetence, der inkluderer de tre dimensioner: pligt, engagement og proaktivitet. Selvledelsen vurderes i CaseDK som en positiv ting, for så vidt erfaring og modet til at sige til og fra følger med. Casen understøtter således de tidligere teoretiske perspektiver på selvledelse som selvorganisering (Bertelsen et. al., 2004; Phil-Tingvad, 2010; Det Nationale Kompetenceregnskab, 2005; Center for Ledelse, 2002).

Selvledelse i CaseNorden

I CaseNorden gennemførte jeg, som beskrevet i afsnit 2.2, seks individuelle minidybdeinterviews ’fra høj til lav’ i forhold til organisatorisk position. Interviewene gennemførtes med henblik på den empiriske udforskning af, hvordan der tales og tænkes om selvledelse, og ledelse af selvledelse, i praksis.

I forhold til CaseDK var der en lidt større variation i de seks interviewdeltageres forståelse af selvledelse. Den øgede variation på detaljerne kan både handle om casen og undersøgelsessituationen. I fokusgruppeinterviewene i CaseDK forekommer der lynhurtigt en pejlen ind på en fælles gruppeforståelse, sådan at gruppen ’mødes’ i en kollektiv forståelse af selvledelse, mens jeg i de individuelle interviews får fat i de individuelle, og måske mere varierende, forståelser. Havde jeg gennemført fokusgruppeinterview i CaseNorden, havde jeg muligvis fået mere enslydende svar. En anden mulighed er, at CaseNorden er karakteriseret ved en højere grad af individualisme og derved også en højere grad af menings- og holdningsdifferentiering. I lighed med CaseDK, var selvledelse også et ukendt begreb i CaseNorden med undtagelsen af en enkelt deltager, der kendte til begrebet fra en artikel omkring Middelfart Sparrekasse. Iblandt dem, der ikke havde hørt om selvledelse før, var der igen den samme karakteristiske åbenhed og lethed i forhold til at tale om selvledelse ud fra en intuitiv forståelse af begrebet. Samtlige interviewdeltagere anser selvledelse som centralt for deres trivsel i arbejdet. Nedenfor præsenteres en meningsanalyse, hvor centrale citater analyseres ud fra selvforståelse (niveau 1) og kritisk common sense (niveau 2), hvor jeg igen anvender fortolkningsordene fra de kvantitative studier.

Tabel 4.1. Kvalitative selvledelsesbeskrivelser i CaseNorden

Meningsanalyse	Analyse: Selvforståelse	Analyse: Common sense
LA (topleder)	<i>Selvledelse er til stede, når medarbejderen udviser en høj grad af pligt, et højt engagement og et proaktivt "mindset" i forhold til at reflektere på egen jobsituation.</i> <i>Jeg har altid taget muligheden for selvledelse, når den var der. Jeg vil helst ikke have nogen, der blander sig. Jeg ren-der ikke folk på dørene og har aldrig gjort det. Jeg får en opgave. Eller også finder jeg opgaven selv. Jeg ser opga-verne når de er i rummet og så løser jeg dem. Jeg priorite-rer opgaverne selv og har altid gjort det. Og, jeg kan altid forklare hvorfor jeg prioriterer som jeg gør. Min frihed er beroende på, at jeg kan forklare den til mange mennesker.</i>	<i>Øget ansvar, engagement og pro-aktivitet</i> <i>Selvstændighed i jobbet og selv-administration</i>

	<i>Den perfekte selvledet medarbejder er den medarbejder, der fylder sit mandat ud på måde, hvor vedkommende finder gode løsninger og har blik for problemstillingens helhed. Det er en person, der informerer i rette tid og omfang. Og som hviler i sig selv. De ved, hvad de bidrager med uanset, hvor kompliceret det er. Den selvledet medarbejder er en yndlingsmedarbejder i mit univers.</i> <i>En forkert selvledelse, er en selvledelse, hvor det handler mere om personen end om arbejdsopgaven.</i>	<i>Selvstændighed i jobbet, ledelsesdialog og proaktivitet</i> <i>Risiko for selvoptagethed</i>
LB (topleder)	<i>Jeg synes det er nødvendigt, at lægge de tre elementer ind: pligt, engagement og personligt ansvar, hvis det skal give mening.</i> <i>Min yndlingsmedarbejder er en selvledet medarbejder, der ligger højt på kompetencer. Leverer til høj kvalitet og som har et "touch" af ydmyghed. Ydmyghed er vigtigt. Du skal hellere lade din leder fortælle dig, at du er god, frem for at du selv står og siger det.</i>	<i>Øget ansvar, engagement og proaktivitet.</i> <i>Selvstændighed i jobbet. Risiko for selvoptagethed</i>
LC (filialleder)	<i>Selvledelse er lig selvbevidsthed. At være klar over, at andre spejler sig i én. Det handler om at kunne bygge sig selv op. At kunne være sig selv og udvikle sig selv, så man kan styre sig selv og holde sit engagement oppe. At kunne lede sig selv i enhver ekstrem situation.</i> <i>Jeg har fået en større erfaring i at beherske mig selv og det er jo et eller andet sted også at lede sig selv.</i> <i>Vigtigt at kunne håndtere selvledelse, så det ikke bliver til selvforherligelse. Tror det kan være svært, hvis man er for ung. Selvledelse kan blive til selvforherligelse, hvis man bruger for megen energi på at sætte sig selv i centrum. Hele tiden at fortælle at man gør tingene rigtigt.</i> <i>Der er mere behov for selvledelse her i årene med finanskrisen. Der er mere behov for at man har styr på sig selv.</i>	<i>Selvudvikling, proaktivitet og indre ledelse</i> <i>Selvudvikling</i> <i>Risiko for selvoptagethed</i> <i>Selvudvikling</i>
MLD (teamleder)	<i>'Altså der er nogle ting, som man skal gøre af sig selv. Sådan, at jeg ikke hele tiden, skal være barnepige, fordi det har vi sgu' ikke brug for i Nordea. Det har vi absolut ikke. Altså, der har vi i stedet for brug for nogle medarbejdere, som har et kæmpe engagement som selv har det der i sig. Jeg kan. Jeg vil. Jeg skal.'</i> <i>Jeg savner, at der er nogen, der tager mere selvstændigt initiativ til at bringe den mening ind i tingene, de har brug for. Der mangler jeg noget selvledelse. Jeg står lidt med opgaven alene i forhold til at skabe engagementet.</i> <i>Frihed under ansvar er lidt noget andet end selvledelse. Selvledelse handler om at være selvinitierende og selvmotiverende, hvor frihed under ansvar handler om at have fri-</i>	<i>Engagement, selvstændighed i jobbet og øget ansvar.</i> <i>Selvstændighed i jobbet, øget ansvar og proaktivitet.</i> <i>Proaktivitet.</i>

	<i>hedsgrader indenfor en fastsat ramme.</i> <i>Selvledelse kan give et kæmperum ved at du også bliver bedre til at tage rummet.</i> <i>Det er noget omkring ansvarlighed. At man er bevidst om at man er ansvarlig over sig selv, organisationen, sit job, sine bankrådgivere – og hvorfor er det lige vi er her.</i>	<i>Proaktivitet</i> <i>Ansvarsuddelegering og proaktivitet.</i>
MLE (teamleder)	<i>Selvledelse er den mulighed man har som individ for at lede og tilrettelægge sit eget arbejde.</i> <i>Hvis jeg tager min lederkasket på. Jeg har fire medarbejdere i fire forskellige lande. Jeg har fra start sagt, at jeg ikke er der voldsom meget, så de har ikke megen ledelse. Jeg forventer af dem, at de kan lede sig selv.</i> <i>Det handler om at være selvgående. At have et kompetenceniveau og en fornemmelse af, hvad der er vigtigt. Hvordan der skal prioriteret og hvornår ledelsen skal på banen.</i> <i>Risikoen ved selvledelse er at det bliver for autonomt og lyststyret. Selvledelse skal have retning og være organisatorisk styret. Det er ikke fri leg, men derimod en mulighed for at planlægge og anvende sin tid selv.</i> <i>Vigtigt at folk er selvreflekteret og indsigtfuld omkring sig selv, så man kan snakke om tingene. Det er vigtigt man er tilgængelig og kan diskutere egne grænser og lignende.</i> <i>Stjernerne er dem, som tænker selv. Som tænker frem, som tør producere og tænke 'det her er svaret på det spørgsmål I ikke har stillet endnu, men som helt naturligt ligger der'. Det er brugerne af selvledelse, der skaber ekstraordinære resultater.</i> <i>Det handler om selvstændigt initiativ og ansvarlighed.</i>	<i>Selvadministration</i> <i>Fravær af ledelse og selvadministration.</i> <i>Selvadministration, ansvarsuddelegering og ledelsesdialog.</i> <i>Risiko for selvoptagethed.</i> <i>Selvudvikling</i> <i>Selvstændighed i jobbet, engagement og proaktivitet.</i> <i>Selvstændighed i jobbet og indre ledelse.</i>
MF (medarbejder)	<i>Det er ikke fordi presset er blevet mindre. Tværtimod. Forventningerne er større, men det hænger sammen, fordi jeg får større frihed.</i> <i>Det er motiverende med selvledelse. Man udstråler mere. Man kan klare mere. Man udstråler overskud og selvtillid. Og det smitter af på alle, både kollegaer og kunder.</i> <i>Jeg tror at selvledelse både kan forebygge og fremkalde stress. Det er vigtigt, at man også husker fællesskabet og privatlivet.</i> <i>Dem der har en selvledelse, hvor de kapsler sig ind og kun er sig selv nærmest. De har måske mere tid til sig selv, fordi de ikke bidrager til fællesskabet ligeså meget. De har lidt spidse albuer og der vil være tider, hvor de har mere tid, men hvis så lokummet brænder er det måske også dem,</i>	<i>Selvstændighed i jobbet.</i> <i>Øget ansvar og selvtillid</i> <i>Work-life balance og øget ansvar.</i> <i>Risiko for selvoptagethed</i>

	<i>der ikke får åbnet op og får hjælp.</i>	
--	--	--

I interviewene i CaseNorden nævnes der, til forskel fra CaseDK, flere gange ord, der kan fortolkes som 'selvoptagethed' som en potentiel negativ slagside ved selvledelse. Det er en vinkel, der ikke fik en eneste kommentar i løbet af de fem fokusgruppeinterviews i CaseDK. I CaseDK omtales der derimod, i flere af interviewene, en selv-relateret dimension i hensigten om at være psykisk stærk i forhold til at sige til og fra. Et forhold, der så til gengæld ikke nævnes en eneste gang i CaseNorden. Det vækker min nysgerrighed i forhold til om selvledelse har en grundlæggende anden karakter i CaseNorden set i forhold til CaseDK.

Når jeg sammenholder de forskellige vinkler på selvledelse fremstår følgende elementer som centrale for selvledelsens positive virke i CaseNorden: Selvstændighed i jobbet, engagement, øget ansvar, proaktivitet, selvudvikling og krav om orientering mod fællesskabet og herunder den beskrevne risiko for selvoptagethed²⁵. Det giver et indtryk af en selvledelse, der trækker mere i retning af den eksistentielle egenledelse ved at der er større selv-fokus. Der er stadig tale om selvstændighed i jobbet, men samtidig ses der også en øget opmærksomhed på selvet. I CaseDK beskrives selvledelse som det at arbejde med frihed under ansvar i et traditionelt leder-medarbejder forhold. Man følger reglerne og man har et medansvar for at trives indenfor de fastsatte regler. I CaseNorden lægges der større vægt på, at reglerne skal være internaliserede. Man skal huske at være ydmyg, fællesskabsorienteret og selvstændigt resultatskabende. Knyttet an til den beskrevne skepsis omkring selvoptagethed ser det ud til, at ledelsen af selvledelse kan have nogle andre udfordringer i CaseNorden set i forhold til CaseDK. I CaseDK skal de ansatte i henhold til interviewene støttes i at sige til og fra, mens de CaseNorden i højere grad skal mindes om, at de spiller på et hold (Bilag C). Det er en interessant forskel, der måske fortæller en vigtig pointe om nuancerne i forholdet imellem selvledelse og ledelse.

²⁵ Teoretisk er der grund til, at netop selvoptagethed kan optræde som en risiko-faktor indenfor det selvledet arbejdsliv (Brinkman og Eriksen, 2005), men det var ikke et tema, der fyldte i opstarten af projektet. Hvorfor jeg heller ikke har det til at indgå som et nøgleord i de kvantitative studier. I lyset af interviewene i CaseNorden, kan dette se ud som en mangel. Til gengæld har jeg stadig ord, der hver især kan hæfte sig til en ledelses- versus en selv-perspektivering, hvorfor jeg vælger at bibeholde anvendelsen af den kvantitative analyse (Bilag D og afsnit 4.1).

Beskrivelsen af selvledelsen som eksistentiel egenledelse i CaseNorden bekræftes i spejlende tolkninger direkte i interviewene samt i dialoger med den oprindelige kontaktperson i casen. Der til valgte jeg i lighed med CaseDK at forelægge selvledelsesbeskrivelsen overfor tre interne HR aktører. Også disse bekræftede selvledelsesbeskrivelsen som værende i overensstemmelse med deres erfaringer fra casen. Dertil bekræftede de, at CaseNorden kunne have nogle andre ledelsesudfordringer med individualitet end CaseDK.

Når jeg ser på de to selvledelsesbeskrivelser, fremstår spændet imellem at tale om selvledelse som henholdsvis en selvorganiseringskompetence og selvledelse som eksistentiel egenledelse. Dertil ser det ud til at nuancerne i selvledelsesbegrebet, knytter sig til forskellige arbejdskulturer. Sådan, at den kultur med færrest frihedsgrader forbinder selvledelse med selvorganisering, mens casen med flest frihedsgrader trækker selvledelsesbeskrivelsen mere i retning mod den eksistentielle egenledelse. I næste afsnit vil jeg undersøge om disse få respondenter også kan repræsenterer en mere generaliseret tilgang til selvledelse indenfor begge cases. Det gør jeg ved at undersøge hvilke ord de ansatte knytter til selvledelse, når de spørges i et spørgeskema.

Kvantitativ analyse af ordhyppighed

Indenfor spørgeskemastudierne valgte jeg at inddrage spørgsmålet: *hvilke ord forbinder du med selvledelse*. Det er et lukket spørgsmål med 19 svarmuligheder. Svarmulighederne afspejler ord, der knytter sig til selvledelsesbegrebet i litteraturen samt de ord jeg hører i de indledende dialoger, da jeg starter projektet op i 2008. Oprindeligt var det tanken, at spørgsmålet alene skulle indgå i pilotstudierne som led i selve spørgeskemaudvikling, men allerede under pilotstudierne indikerede svarene et interessant potentiale, hvorfor jeg valgte at beholde dem i de endelige spørgeskemaundersøgelser (se udvidet begrundelse i Bilag D).

I skemaet nedenfor summeres svarene fra de to cases i undersøgelserne i november 2009. De udvalgte ord er prioriteret i forhold til hyppighed (jf. hvor mange procent af respondenterne knytter det enkelte ord til selvledelse).

Tabel 4.2. Deskriptiv analyse af ordhyppighed

CaseDK (N = 632)	CaseNorden (N = 874)
1. Selvstændighed i jobbet (64,1 %)	1. Frihed under ansvar (53,8 %)
2. Frihed under ansvar (52,8 %)	2. Selvstændighed i jobbet (53,5 %)
3. Selvdudvikling (28,2 %)	3. Selvdudvikling (30,9 %)
4. Engagement (25,6 %)	4. Proaktivitet (27,3 %)
5. Øget ansvar (24,2 %)	5. Engagement (26,9 %)
6. Tillid (21,8 %)	6. Øget ansvar (21,6 %)
7. Selvadministration (20,4%)	7. Work-life balance (19,9 %)
8. Ansvarsuddelegering (11,2 %)	8. Tillid (16,5 %)
9. Trivsel (10,1 %)	9. Indre ledelse (10 %)
10. Selvtillid (10 %)	10. Selvtillid (10 %)
11. Proaktivitet (10 %)	11. "Herre i eget hus" (9,5%)
12. "Herre i eget hus" (9,7 %)	12. Selvadministration (9,3 %)
13. Work-life balance (7 %)	13. Ansvarsuddelegering (7,1 %)
14. Selvværd (6,2 %)	14. Højt selvværd (6,9 %)
15. Indre ledelse (5,2 %)	15. Trivsel (5,4 %)
16. Højt selvværd (4,4 %)	16. Ledelsesdialog (3,9 %)
17. Ledelsesdialog (4 %)	17. Selvværd (2,7 %)
18. Øget arbejdspress (2,4 %)	18. Fravær af ledelse (1,5 %)
19. Fravær af ledelse (2,1 %)	19. Øget arbejdspress (0,8 %)

Som det fremgår af skemaet er de tre hyppigste ord i begge cases: Selvstændighed i jobbet, frihed under ansvar og selvdudvikling. Ordene kan i en teoretisk fortolkning sidestilles til at høre til dimensionerne pligt, engagement og proaktivitet. Selvstændighed og pligt kan knyttes sammen ud fra betragtningen om, at et normative engagement kan ses som en forudsætning for etableringen af selvstændighed i arbejdet. Mens frihed under ansvar kan knyttes til teorien om engagement ud fra definitionen af 'affective commitment' (Allen & Meyer, 1990). Den sidste del vedrørende selvdudvikling kobles til proaktivitet ud fra teorien om personlig ansvarstagen som en central del af selvdudviklingen (Covey, 1999; Yalom, 2001). Med disse tre omformuleringer ses en indikation af, at selvledelse inkluderer en klassisk tredeling imellem adfærd, følelser og tanker indenfor begge cases (Katzenelson, 1998). Det er en tredeling, der anvendes indenfor flere nyere ledelsesteorier, for eksempel Otto Scharmers (2008) U-teori. Det er ikke en bemærkelsesværdig deling i sig selv, men det interessante er, at det er de samme ord, der ligger øverst på listen i begge cases.

Selvledelsesdefinitionerne der knytter sig til selvledelsen som selvorganisering understøtter ligeledes tilstedeværelsen af disse tre dimensioner. Ved tilsvarende at vægte nødvendigheden af den selvledede arbejdstagers selvstændige varetagelse af egen opgaveportefølje (jf. pligt), forpligtelsen på at følge organisationens strategier og værdisæt (jf. engagement) og at agere selvigangssæt-

tende ud fra 'en indre selvleder' (jf. proaktivitet) (Bertelsen et. al, 2004; Det Nationale Kompetenceregnskab, 2005; Center for Ledelse, 2002). I det lys synes begge cases at have en opmærksomhed på selvledelsen som selvorganisering.

Ud over, at de tre dimensioner træder frem i begge cases. Er der til gengæld også et andet aspekt der viser sig i den måde ordene placerer sig på i hyppighed. Et aspekt, der måske i højere grad kan være med til at forklare nuancerne i de to cases. Der fremkommer nemlig en forskel på de to cases ordhyppighed, når ordene kodes i forhold til henholdsvis 'ledelse' og 'selvet' som sameksisterende del af selvledelsen (jf. afsnit 3.3). Lad mig kort forklare, hvordan ordene kodes til disse dimensioner.

Ordene, der knytter sig til ledelsesdimensionen, er følgende: 'selvstændighed i jobbet', 'frihed under ansvar', 'ansvarsuddelegering', 'øget ansvar', 'ledelsesdialog', 'selvadministration', 'engagement', 'tillid' og 'trivsel', 'øget arbejdspress' og 'fravær af ledelse'. Ordene har alle det til fælles, at de afspejler karakteren af en ledelsesmæssig organisering og kvalitet.

Ord der knytter sig til individet og selvet er: 'selvudvikling', 'herre i eget hus', 'proaktivitet', 'indre ledelse', 'selvværd', 'højt selvværd', 'work-life balance' og 'selvtillid'. Alle ordene er her individrettet og handler i udgangspunktet om den enkelte arbejdstagers selvforhold.

Det, der træder frem, når ordene fortolkes i forhold til henholdsvis en selvdimension og en ledelsesdimension, er, at CaseNorden adskiller sig fra CaseDK ved i højere grad at knytte ord, der vedrører en personlig eksistentiel styring til selvledelsesbegrebet. Ser jeg på de ti hyppigst forekomne ord, der kobles til selvledelse, så fremhæves der i CaseDK to ord, der kan kodes til selvet, mens de sidste otte vedrører en eller anden form for ledelse. I CaseNorden fremhæves der fem ord både med tilknytning til selvet og ledelsen. Disse resultater svarer til de forskelle der beskrives i de kvalitative selvledelsesbeskrivelser. I de kvalitative beskrivelser trækker CaseDK mere over mod selvledelsen som selvorganisering, mens der hos CaseNorden ses en tendens til at selvledelsen går mere i retning af den eksistentielle selvledelse. Spørgsmålet er så, hvad der skal fortolkes ind i det tema, at de tre hyppigste ord knytter sig til de tre dimensioner pligt, engagement og selvudvikling? Ser jeg på den teoretiske beskrivelse af selvledelsen som eksistentiel egenledelse, fylder temaer som selvstændighed i arbejdet og frihed under ansvar ikke i definitionerne.

Ligesom der heller skrives om pligt og engagement. Her lægges der i stedet vægt på selvrealisering (Andersen, 2006) og selvkontrol (Neck & Houghton, 2006). I det lys er det muligt at CaseNorden ikke er helt ude i den yderste pol på kontinuumet med den eksistentielle egenledelse, men måske ligger casen nærmere et sted midt imellem de to selvledelsestilgange. Ikke desto mindre indikerer resultaterne, at selvledelsen indenfor de to cases både har et overlap i et fokus på pligt, engagement og proaktivitet, formuleret ved hjælp af ordene 'selvstændighed i jobbet', 'frihed under ansvar' og 'selvudvikling'. Samt en forskel i en øget optagethed af selvet i CaseNorden set i forhold til CaseDK.

Interessant er det, at der i CaseNorden tales om flere stressproblemer end der gør i CaseDK, hvilket jeg vender tilbage til i forbindelse med de statistiske analyser. For nu bemærkes det, at der i CaseNorden synes at være denne ekstra opmærksomhed på selvet. Samt at dette muligvis kan give anledning til ledelsesudfordringer i forhold til at lede ansattes autonomi og rebelskhed. Derudover noteres det, at CaseNorden beskrives som en case med flere individualister set i forhold til CaseDK. Det kan igen synes i en logisk sammenhæng med at selvledelsen individualiserer sig mere i sin genstandsbestemmelse i netop CaseNorden. Spørgsmålet er, hvad det betyder for ledelsen af selvledelse. Det ser jeg nærmere på i både kapitel 6 og 7.

Et sidste aspekt, der også fanger min opmærksomhed i nærværende analyse er, at de negativt ladede ord i forhold til selvledelse får den laveste score. I CaseDK var der 0,8 %, der fremhævede negative effekter ved selvledelse, mens det i CaseNorden var 1,5 %. Det giver indtryk af, at selvledelse i udgangspunktet opfattes som noget positivt og det uanset graden af frihed i de organisatoriske rammer. Den positive tilgang til selvledelse svarer til de meldinger jeg får i interviewene. Samtidig fanger det selvfølgelig min opmærksomhed, at der er en mindre stigning i hyppigheden af negative ord i CaseNorden. Dette noteres som en mulig indikation på, at selvledelsen måske rent faktisk stiller højere krav til den enkelte, når frihedsgraderne stiger (Tynnel, 2002 og 2010; Bovbjerg, 2010).

4.1 Selvledelse som selvorganisering versus eksistentiel egenledelse

Efter at have gennemgået selvledelsens genstandsbestemmelse, sådan som den giver sig til kende i de empiriske undersøgelser, vil jeg nu løfte perspektivet til også at inddrage de teoretiske per-

spektiver. Diskussionen af selvledelsens genstandsbestemmelse er som beskrevet central i analysen af de underliggende kausaliteter, der kan bidrage til at forklare, hvordan forholdet imellem selvledelse og ledelse konstituerer sig som et forhold, der giver anledning til en varians i stress. I gennemgangen af selvledelsesfeltet lagde jeg en kritisk læsning, der især finder at ledelsesdimensionen og betydningen af ledelsesforholdet underbelyses i selvledelseslitteraturen (jf. afsnit 1.1). Deraf kommer også en underbelysning af en kritisk forholden sig til de modsætningsforhold, der kan opstå imellem selvledelse og ledelse, og herunder hvad disse forhold betyder for ledelsesperspektivet. For at kunne lede selvledelse, skal det altså først afgrænses, hvad der ledes på. Og, dernæst skal det undersøges, hvilke ledelseskrav selvledelsen stiller til ledelsen.

Selvledelsens genstandsbestemmelse

I et af mine fokusgruppeinterviews i CaseDK fik jeg følgende svar på spørgsmålet vedrørende respondenterne umiddelbare overvejelser når de hørte ordet 'selvledelse'. Svaret er fra en filialleder og det kom ganske prompte:

"Selvledelse, sagde jeg, hvad fanden er det for noget? Altså, jeg sagde det ikke højt, vel!" (Bilag C).

Der er to bemærkelsesværdige forhold i citatet. For det første er der det forhold, at selvledelse er et ukendt begreb for den pågældende leder. Det svarer til at selvledelsesbegrebet ikke fungerer som anvendt organisationsbegreb i casen. For det andet siger vedkommende det ikke højt i egen organisation. Sidstnævnte forhold er et, der fanger min opmærksomhed. For det kan afspejle en HR-industri, der måske er i gang med at introducere et stigende omfang af nye HR-begreber og ledelseskoncepter, der gør at hverken praksis eller litteraturen når at dvæle ved indholdet i det enkelte begreb. Devisen i praksis bliver derfor: 'Kald det, hvad du vil, praksis er nu en gang den samme'. Dermed kommer man ikke længere, hverken i praksis eller i teorien. Jeg finder derfor at spørgsmålet: "Hvad fanden er selvledelse egentlig for noget?" Er et af de vigtigste spørgsmål, der stilles i min empiri. Hvorfor jeg også vil bruge dette kapitel til at besvare selv samme spørgsmål i bestemmelse af selvledelse som genstand for ledelse.

Når jeg sammenholder den teoretiske og empiriske genstandsbestemmelse af selvledelse fremstår spændet imellem selvledelse som en særlig selvorganiseringskompetence (Bertelsen et. al., 2004; Phil-Tingvad, 2010) versus selvledelse som en mere eksistentiel form for egenledelse (Kristensen, 2011; Andersen, 2006; Neck & Houghton, 2006) som et spænd, der kan beskrive selvledelsens to yderpositioner. Spændet imellem selvledelse som selvorganiseringskompetence og selvledelse som eksistentiel egenledelse står i tråd med det beskrevne kontinuum af selvledelse belyst i et ledelsesperspektiv versus et selvperspektiv (jf. Kapitel 3).

Med udgangspunkt i Mead og Lazarus er det sammenspillet imellem individet og kontekstuelle forhold, der antages at flytte selvledelsen imellem polerne. Læst igennem ovenstående empiriske gennemgang af selvledelsens genstandsbestemmelse i de to cases finder jeg denne antagelsen underbygget. CaseNorden adskiller sig netop fra CaseDK i deres rekruttering og generelle organisering. Her ansættes i højere grad individer, der udviser en synlig grad af selvkontrol. Samtidig med, at de også mødes med en højere grad af organisatorisk frihed end der ses i CaseDK. I daglig tale beskrives de ansatte i CaseNorden således som konkurrence-typer, der elsker resultatskabelse. Mens de ansatte i CaseDK beskrives som mere traditionelle filialansatte, der sætter pris på tryghed i ansættelsen. Nu er dette selvsagt sat karikeret op, men ikke desto mindre understøttes det af de forskelle, der ses i de kvalitative genstandsbestemmelser af selvledelse samt i variationen i ordhyppigheden, når ordene kodes på 'selv' og 'ledelse'.

Dertil er det interessant, at selvledelse betragtes som et nødvendigt fokus i arbejdslivet indenfor begge cases. Samt, at der er en gennemgående positiv holdning til selvledelse. Her vil jeg fremhæve et citat, fra CaseDK, der beskriver en leders meget positiv oplevelse med selvledelse (jf. tabel 4.0):

”Jeg er midlertidigt leder for en gruppe, der styrer sig selv. Og for mig at se giver det mere engagement. Det giver noget drive. De yder mange gange lige den der ekstra indsats, der skal til for at vi kommer i mål om aftenen, men det kræver også at man i gruppen har mere end én, der har den indstilling. Fordi, hvis der er nogen, der bare venter på at få opgaver, så kommer vi ikke i mål” (Bilag C)²⁶.

²⁶ Når det Nationale Kompetence Regnskab fremhæver selvledelse som en af fremtidens nøglekompetence hos den attraktive medarbejder, handler det lige præcis om, at den ikke selvigangssættende medarbejder bliver for dyr i drift, hvilket synes at gå i tråd med de erfaringer, der beskrives i dette citat (NKR, 2005)

Der er flere interessante pointer i citatet. For det første beskrives den nævnte kobling imellem selvledelse og engagement indenfor en arbejdsgruppe, der på ingen måde kan knyttes til teorien om det selvorganiserende arbejdsliv som det beskrives hos Bertelsen et. al. (2004). Ligeså vel som der heller ikke er tale om et grænseløst arbejdsliv, hvor selvrealiseringen står i centrum. Derimod er der tale om et helt traditionelt arbejdsforhold. Casen er topstyret med en gennemgående LEAN organisering. Der er faste arbejdstider, fast arbejdssted og med en udpræget grad af rutineopgaver. Det er en forretningsenhed, hvor produktion står langt over temaer som kreativitet og innovation. Det kan derfor virke paradoksalt, at der overhovedet tales om selvledelse. Samtidig viser citatet, at en stram topstyring på organisering og målstyring ikke behøver at stå til hindring for en oplevelse af selvledelse som selvorganisering. Samt at muligheden for selvorganisering stimulerer engagementet og arbejdsglæden positivt. Også indenfor rutineprægede jobs. Til den nævnte gruppe fra CaseDK, skal det bemærkes, at de blev selvledet 'ufrivilligt'. Det vil sige, at deres mulighed for selvledelse opstod som følge af en langtidssygemelding hos deres leder grundet en ikke-arbejdsrelateret operation. De fik indsat en midlertidig leder, der hurtigt så, at der var mulighed for at organisere dem som et selvledet team. Hun gav dem derfor store frihedsgrader i forhold til den daglige organisering. En frihed gruppen tog til sig og lod sig begejstre af. En af medarbejderne fra gruppen deltog i fokusgruppeinterviewet og det var virkelig bemærkelsesværdigt, hvor styrket vedkommende fremstod med en synlig arbejdsglæde og begejstring ved denne måde at arbejde på. Både den pågældende medarbejder og vedkommendes konstituerede leder beskriver i interviewet den pågældende arbejdsgruppe, som en særlig gruppe, der karakteriserer sig ved, at alle er kompetente og meget ansvarlige i forhold til både arbejdsopgaver og fællesskab. På den vis understøtter de antagelserne om, at selvledelse stiller signifikante krav til den enkeltes 'indre selvleder' (Bertelsen et. al., 2004).

Eksemplet fra CaseDK illustrerer, at selvledelse som selvorganisering kan udfolde sig indenfor et arbejdsmiljø, der traditionelt ikke kædes sammen med selvledelse. Dertil indikerer eksemplet, at der også stilles særlige individuelle krav når selvledelsen udfolder sig. Den faktor, der står frem er en særlig form for selvansvarlighed og situationel kontrolfølelse, der empirisk kan operationaliseres som selfefficacy. Selfefficacy er interessant, fordi den som sagt er en af de variable, der oftest knyttes til en positiv korrelation til fysisk og psykisk sundhed (jf. afsnit 1.0 og afsnit 3.2). Fremhævelsen af erfaring og oplevelsen af egenkontrol støtter disse perspektiver (jf. afsnit 3.1, 3.2 og 3.3).

Så, når spørgsmålet falder: Selvledelse, hvad fanden er det egentlig for noget? Er mit svar, at selvledelse er et flydende begreb, der bevæger sig imellem en selv- versus en ledelsesdimension. I den ene ende tales der om selvledelse som eksistentiel egenledelse. Her handler det om, at den enkelte tager en udvidet grad af personlig ansvarstagen, hvor virksomhedens normer og værdier internaliseres i den enkelte på en måde, hvor dette indgår i en individuel selvrealisering. Mens der i den anden ende tales om selvledelse som en udvidet form for selvorganisering, hvor der arbejdes selvstændigt under klare rammer. Empirien illustrere altså de linier, jeg også ser karakteriserer selvledelsesfeltet. Det betyder, at jeg herfra lægger mig fast på en tilgang til selvledelse som et flydende begreb, der ændrer sin meningstilskrivning med ledelsesmæssige forandringer eller andre arbejdsmæssige kontekstuelle vilkår. Svaret er måske ikke så enkelt, men ikke desto mindre indeholder det en analytisk mulighed for at komme skridtet nærmere forståelsen af ledelsen af selvledelse. Uanset, hvilken selvledelsestilgang, der er tale om, indgår der indenfor begge tilgange en signifikant selv-dimension, der tilskrives en central funktion. Det er nu denne dimensions kobling til ledelse, jeg vil gå nærmere i analysen af. Nedenfor vil jeg i den henseende se nærmere på hvordan 'selvet' beskrives i kobling til sine omgivelser.

Selvet overlades til sig selv jo højere krav, der stilles til det

Udfordringen ved både empirien og teoriens genstandsbestemmelse af selvledelse er som beskrevet en generel underbelysning af forholdet imellem selvledelse og ledelse. Dette skinner også igennem i dialogen omkring selvledelse indenfor de gennemførte interviews. Ledelsens indflydelsessfære i den konkrete ledelsesrelation og arbejds kontekst sættes ikke i direkte relation til selvledelsen som genstand for ledelse. Forstået på den måde, at de individuelle karakteristika, der knyttes til teorien om 'den indre selvleder' henlægges til den individuelle arbejdstager at tage ansvar for. På samme måde som indenfor det teoretiske selvledelsesfelt ses det i de empiriske studier, at jo tættere en selvledelsesdefinition bevæger sig mod selvet som genstand for udvikling, jo mere træder ledelsesdimensionen ud som katalysator for selvledelsens form og virke. Selvledelsen bliver med andre ord et individuelt anliggende jo mere, den bevæger sig mod en selv-fokusering (Bilag C). Paradoksalt set kan bevægelsen mod en mere synlig selv-dimension i selvledelsens genstandsbestemmelse være et udtryk for signifikante forandringer i tilgangen fra ledelsens side. Herved kan det teoretisk set være ledelsen i sig selv, der er årsag til selvets øget fremtoning. Hvilket vil sætte ledelsens tilbagetrækning, som kausalvariabel i et paradoksalt lys.

At selvet overlades til sig selv ses i flere situationer i forbindelse med arbejdsrelateret stress. Indenfor litteraturen og i daglig tale høres jævnligt anbefalingen om, at ansatte skal være gode til at sige til og fra (Groth & Rosbjerg, 2007; Dalsgaard, 2006; Agervold & Jeppesen, 1996). I min empiri lyder retorikken således fra en af de yngre ansatte:

”Hvis du er en type, der ikke kan sige fra, kan selvledelse godt blive negativt, fordi så tager du bare imod hele tiden” (Bilag C).

Det er altså ’typen’ der fremhæves som årsag til trivsel eller mistrivsel med selvledelse. Blandt de mere erfarne lyder dialogen tilsvarende med et islæt af munter ironi:

”Selvledelse indenfor vores job er også at sige, når vi får puttet noget oveni, det lyder godt, hvad kommer så væk?” ”Ja præcis, haha, der er jo sjældent, at er noget der kommer væk. Der kommer bare noget til” (Bilag C).

Interessant er det, at håndteringen af arbejdspress i forhold til kvantitet og kvalitet uddelegeres til den enkelte at håndtere. Arbejdstagerens opgave ser i den sammenhæng ud til at handle om at håndtere et øget arbejdspress, frem for en konkret håndtering af grænser. Det kan derfor virke en smule ironisk, at det anbefales at den selvedede arbejdstager skal blive bedre til at sige fra. Uden, at der samtidig ekspliciteres anbefalinger om at hvordan en given ledelse skal håndtere det at høre eventuelle frasinger. Den personlige frihed til at sige til og fra isoleres derved til den enkelte i en underbelysning af at opgaverne kommer et sted fra. Dertil forefinder der et aspekt ved selvledelsen som er vigtigt også at inddrage her. Det synes nemlig stort set udelukket, at man som ansat kan sige nej tak til den øgede ansvarsuddelegering, der er implicit indeholdt i selvledelsen. Der opstår derved en potentielt dobbeltbindende kommunikation, hvor der kræves en øget grad af personlig ansvarstagen, men uden en dertilhørende frihed til at sige nej til selv samme ansvar. Selvledelsen kan derfor klinge hult for den arbejdstager, der ikke ønsker den øgede frihed og det ekstra ansvar, der ligger indeholdt i selvledelsen som ledelsesform. Temaet er behandlet perifert flere steder, men typisk uden den store slagkraft. Størstedelen af arbejdsstyrken nikker nemlig ja til både teorien om selvledelse samt det øgede ansvar og fortæller om øget trivsel herved (Agervold & Jeppesen, 1996; Phil-Tingvad, 2010; Bilag C). Gruppen der tabes synes lille og det er måske

end ikke dem, der bliver syge, fordi de retter blot ind og gør som de får fortalt i frihedens navn. Det er altså et paradoks, men ikke nødvendigvis et problem, der giver sig til udtryk i øget sygdom og mistrivsel. Det, der til gengæld viser sig at gøre folk syge er, når de tager mere ansvar end de har kapacitet, erfaring eller mandat til at udfylde, uagtet om de i udgangspunktet er glade for et ekstra ansvar eller ej (Tynnel; 2010; Bovbjerg, 2004; Damsgaard-Sørensen & Madsen, 2003). Det er dem, der beskrives som 'de over-engagerede medarbejdere'.

Tendensen til at selvet lades alene som forklaringsvariabel i forhold til sundhed og trivsel skal ses i sammenhæng med, at ansatte også beskriver situationer, hvor ledelsen strammer op i sit ledelsesmæssige greb på en måde, hvor medarbejdere oplever, at ledelsen griber negativt forstyrrende ind i forhold til performance. Det siges meget præcist i følgende citater:

"så er det jeg siger, hvem narrer hvem i det her spil? Vi har vel alle sammen et ensartet mål, der hedder, at vi skal servicere kunderne bedst muligt. Men hvis man gør nogle ting for at tilfredsstille systemet og alt det der for registreringens skyld, så går lidt af fidusen væk" (Bilag C).

"det er altså vigtigt, at man sørger for at medarbejderne har det godt og trives. Og så er det altså ikke med tal, tal og tal. Det er spild af tid og vi har ikke tiden til det" (Bilag C).

'Det er spild af tid og vi har ikke tiden til det' er en interessant vending i et ledelsesperspektiv, fordi den indikerer at ledelsen med sine styringstiltag opleves at spænde ben for medarbejdernes performance og produktion frem for at fremme den²⁷. Medarbejdernes indvendinger mod den stigende kontrol støttes af forskningen indenfor motivation, trivsel, engagement og ikke mindst selvledelse (Phil-Tingvad, 2010). Ikke desto mindre fortsætter topledelse, chefer og udviklingsafdelinger med at topstyre forandringer og udviklingsprocesser. Det giver anledning til at rejse diskussionen af forholdet imellem selvledelse og ledelse, som et forhold, der spænder yderligere op i sin modsætningsfyldthed, især i disse år med finanskrisen (jf. afsnit 1.1 og 2.2). Underbelysningen af omgivelsesparameteret kan være med til at skabe en forvirring i forhold til, hvad der

²⁷ Dette perspektiv blev synliggjort i en intern undersøgelse i Nordea, hvor man undersøgte forholdet imellem værdier og performance. Her fandt man, at de medarbejdere der performerede mest, var dem, der oplevede den laveste grad af kontrol (Groth-Brodersen, 2012).

ledes på i ledelsen af selvledelse? Ledes der på de forhold, der skaber forudsætningerne for at kunne lede sig selv, for eksempel etableringen af klare rammer? Eller søger man at lede direkte på selvets udvikling? (jf. afsnit 3.3)

Nærværende kapitel er blevet brugt til at undersøge, hvordan der konkret tales om selvledelse indenfor mine to cases. Det var karakteristisk at meget få af undersøgelsesdeltagerne havde hørt om selvledelse inden forskningsstudiet begyndte. Til gengæld var det et begreb, de nemt tog til sig at tale om. De intuitive forståelser af selvledelse placerede sig med en overvejende overensstemmelse til, hver af de to dominerende tilgange indenfor selvledelsesfeltet. Nemlig selvledelse som selvorganisering versus selvledelse som eksistentiel egenledelse. Dertil var det interessant, at det netop var i casen med flest frihedsgrader, at den eksistentielle egenledelse stod mest frem, mens det i casen med færrest frihedsgrader taltes mere om forhold, der knytter sig til selvledelsen som selvorganisering. Anvendelsen af figur G: *Fra Selv til Ledelse* som teoretisk grundflade for selvledelsen genstandsbestemmelse synes således at blive bekræftet i denne undersøgelse. Jeg vil derfor gå videre med denne grundmodel som analysemodel.

Som jeg beskriver i kapitel tre er det antagelsen, at jo vanskeligere miljø set i forhold til uklarhed og flertydighed, jo mere vil det forventes at selvledelsen bevæger sig mod den eksistentielle egenledelse. Også dette aspekt har jeg berørt i registreringen af, at selv et synes at blive ladet mere alene til sig selv, jo mere krævende vilkår ledelsen stiller til den enkelte. I et transaktionistisk perspektiv har dette den sandsynlige årsag i, at individet ganske enkelt træder mere frem som kausalmekanisme jo mere uklare rammer, der er i den givne situation (jf. kapitel 3). Med baggrund i afsnit 3.3 vil tesen herfor være, at ledelsesperspektivet ligger i etableringen af klare rammer. Denne tese griber jeg fat i næste kapitel, hvor jeg vil gå tættere på analysen af forholdet imellem grænseløshed og selvledelse.

Kapitel 5

Flertydighed som præmis

5.0 Selvledelse, grænseløshed og uklare rammer

Selvledelse som selvorganisering og selvledelse som eksistentiel egenledelse bliver teoretisk kædet sammen med henholdsvis ansvarsuddelegering og det grænseløse arbejdsliv som ledelsesmæssige parametre (Kristensen, 2011; Phil-Tingvad, 2010; Andersen, 2006; Agervold, 2006; Kürstein, 2010). Mens det empirisk kædes sammen med en variation i frihedsgrader og sandsynligvis også en rekruttering af personer med en variation i graden af en umiddelbar præference for at agere selvstændig og selvinitierende frem for at lade sig lede af andre (jf. kapitel 2 og kapitel 4). Med baggrund i analyserne i kapitel fire vil jeg nu gå tættere på selvets laden alenehed ved at diskutere selvledelse i forhold til 'det grænseløse arbejdsliv' med udgangspunkt i de to cases. Det grænseløse arbejdsliv er traditionelt karakteriseret som et arbejdsliv, der indeholder en høj grad af fleksibilitet i forhold til både arbejdstid, arbejdssted, arbejdsindhold og arbejdets udførelse. Samt som et arbejdsliv, der udfolder sig i en flad organisationsstruktur med en decentraliseret magtstruktur. Det omhandler altså både øget frihedsgrader og ekstra indflydelse i forhold til tilrettelæggelsen og udførelsen af arbejdet (Phil-Tingvad, 2010, 58; Andersen, 2006; Kristensen, 2011). Jeg har allerede flere gange lagt op til en diskussion om, hvorvidt grænseløshed i traditionel forstand egentlig er tilstede i mine cases. I tråd med andre empiriske undersøgelser (Csonka, 2000; Lund & Hvid, 2007) har min empiri rejst tvivlen om, hvorvidt det grænseløse arbejdsliv er så udbredt som det i daglige tale kan lyde som om det er (se også afsnit 2.2). Der er frihedsgrader. Men er der også grænseløshed? Som beskrevet har finanskrisen givet anledning til en generel stramning i det ledelsesmæssige greb. Det har jeg indtil nu her beskrevet som en kontrast til grænseløshed. Men spørgsmålet er om dette er en forsimpning?

I dette kapitel diskuteres forholdet imellem selvledelse og grænseløshed ud fra en kontekst bestemmelse af 'det moderne arbejdsliv' som et arbejdsliv, der kan karakteriseres sig ved distinkte former for grænseløshed, der måske ikke altid implicerer indflydelse og fleksibilitet i de konkrete arbejdsforhold. Herunder vil jeg belyse hvordan selvledelse og grænseløshed teoretisk kan anskues som to gensidigt konstituerende fænomener uanset den aktuelle organisering og ledelsesmæssige praksis. Kapitlet løfter med andre ord diskussionen omkring selvledelsens tilstedeværelse, udfoldelse og ledelsesbetingelser i et arbejdsliv, hvor der kan ledes ud fra forskellige ledelsesparadigmer på én og samme tid og hvor grænseløshed figurer på forskellige måder (jf. kapitel 2).

5.1 Selvledelse og grænseløshed

Forholdet imellem selvledelse og grænseløshed diskuteres indenfor tre forskellige former for grænseløshed. Disse er: 1) arbejdets organisering i tid og sted, 2) arbejdets indhold og udførelse og 3) det personlige indflydelsesrum. De to første forhold er traditionelt indeholdt i teorien om det grænseløse arbejdsliv, mens det tredje perspektiv er et nyt perspektiv, som jeg tilføjer diskussionen med baggrund i Mead og Lazarus' perspektiver på selvfunktionens øgede betydning under flertydige og uklare arbejdsforhold (jf. kapitel 3).

Grænseløshed i tid og sted

Når der tales om grænseløshed i de arbejdsmæssige rammer handler det som nævnt oftest om fleksibilitet i form af grænseløshed i arbejdstagerens organisering i tid og sted. Det er en grænseløshed, der stiller konkrete krav til selvledelse som selvorganisering. Jo færre rammer og retningslinier, jo mere uddelegeres arbejdsorganiseringen til den enkelte arbejdstager at håndtere og lede sig selv i forhold til. Et klassisk eksempel på en selvledet arbejdstager i det grænseløse arbejdsliv, er derfor vidensarbejderen, der er sat fri til selv at styre, 'hvor' og 'hvornår' vedkommende arbejder (Kristensen, 2011, 24ff; Csonka, 2000; Lund & Hvid, 2007; Phil-Tingvad, 2010; Andersen, 2006; Bertelsen et. al., 2004; NKR, 2005; Hildebrandt, 2004).

I talen om grænseløshed i forhold til organiseringen i tid og sted, vil jeg skelne imellem flekstid og grænseløshed. Flekstid er i den henseende bestemt ud fra muligheden om at flekse en time eller to i hver ende af en ellers fastlagt arbejdsdag. Mens grænseløshed er karakteriseret ved en total opløsning af arbejdsdagen, hvor arbejdsliv og fritidsliv flyder ud i hinanden (Kristensen, 2011). I forhold til mine to cases er der i overvejende grad tale om flekstid. Men der ses også tegn på, at fleksibiliteten er i gang med at udvide sig indenfor enkelte af arbejdsgrupperne, hvilket begrundes relevansen af at inddrage sondringen mellem flekstid og grænseløshed i forhold til at komme nærmere de krav, det moderne arbejdsliv også kan stille til ledelsen af selvledelse.

I CaseNorden er der for de fleste medarbejdere mulighed for en udvidet grad af flekstid i tid og sted. Man kan tage møder med kunder både udenfor banken og udenfor almindelig arbejdstid, men der er ikke tale om etablering af hjemmearbejdspladser og deraf opløste rammer i tid og sted. Er der arbejdstagere, der igennem en længere periode har haft meget lange arbejdsdage, er

der i overensstemmelse med en traditionel arbejdstidsforståelse en stiltiende aftale om, at man i så tilfælde tager en 'hjemmearbejdsdag' underforstået, der er tale om en mindre effektiv og herunder mindre krævende arbejdsdag (Bilag C). Heraf ses det, at der ledes ud fra en forestilling om at arbejdet grundlæggende laves på arbejdspladsen. I modsætning til teorien om det grænseløse arbejdsliv, ses hjemmearbejdsdage altså som semifridage. CaseNorden fremhæver 'work-life balance' i relation til selvledelsesbegrebet. Det er noget jeg noterer mig, eftersom casen grundlæggende viser en mere etableret form for rammesætning i forhold til arbejdstid og arbejdssted end der traditionelt ses indenfor teorien om grænseløshed og work-life balance (jf. afsnit 2.2 og 4.2)(Phil-Tingvad, 2010, 58ff). Denne notering vender jeg tilbage til senere i afsnittet.

I CaseDK er muligheden for fleksibilitet i arbejdstid og arbejdssted relativt lavere set i forhold til CaseNorden. Her afgrænser friheden i tid og sted sig til en afgrænset flekstid i hver ende af arbejdsdagen på typisk 1-2 timer med undtagelse af perioder med spidsbelastning. Work-life balance nævnes også, hos CaseDK, i relation til selvledelse, men med en lavere opmærksomhed end hos CaseNorden (afsnit 4,1). Det er derfor muligt, at variationen i de to cases frihedsgrader rent faktisk afspejler sig i variationen i opmærksomheden på work-life balancen. Det vil i så tilfælde gå i tråd med work-life balancens kobling til grænseløshed i tid og sted. Med henblik på at undersøge de ledelseskrav, der stilles til den selvledet arbejdstager, når organiseringen i tid og sted går imod en løsere struktur vil jeg se nærmere på de to cases med en samtidig inddragelse af den tidligere beskrevne pilotundersøgelse fra CaseNorden. Her diskuterede jeg netop forholdet imellem selvledelse og stress sammen med en gruppe HR-partnere, der havde et udpræget grænseløst arbejdsliv i forhold til arbejdets organisering i tid og sted (afsnit 2.2).

Som jeg nævnte før, skelner jeg imellem grænseløshed og flekstid. I interviewene indenfor begge cases omtaler samtlige respondenter det som positivt at have etableret flekstid og frihedsgrader i arbejdsorganiseringen. Muligheden for en afgrænset fleksibilitet i hver sin ende af arbejdsdagen, giver en eftertragtet smidighed, der gør, at man ikke behøver at gå i panik, når morgenplanlægningen skrider. Det er en fleksibilitet, der letter organiseringen i dagligdagen i forhold til balancen imellem arbejdsliv og fritidsliv. De arbejdsgrupper, der ikke har friheden i at kunne flekse sin arbejdstid, oplever det modsvarende som uretfærdigt og frustrerende i forhold til at få deres arbejdsliv til at harmonere med deres privatliv (bilag C). Flere undersøgelser understøtter disse holdninger fra casene. En positiv korrelation imellem fleksibilitet og trivsel, er fundet i undersø-

gelser hvor der netop beskrives en fleksibilitet i organiseringen af arbejdet i tid og sted (SFI rapport, 2006; Phil-Tingvad, 2010; Agervold & Jeppesen, 1996). Men der beskrives også tilfælde indenfor mit empiriske materiale, hvor friheden og muligheden for selvstændighed beskrives som for meget af det gode.

Dette fremstod for eksempel i pilotundersøgelsen med tilknytning til CaseNorden. Gruppen af HR-partnere beskrev stress som en potentiel slagside til grænseløsheden i tid og sted²⁸. Gruppens jobindhold og organisering kan ikke umiddelbart sammenlignes med de generelle jobbeskrivelser i de to cases jeg arbejder med. Det kan derfor være forskelle i jobindhold, der forklarer følgende indlæg. Ikke desto mindre er der tale om en interessant observation, der muligvis kan illustrere hvordan grænseløshed i tid og sted, til forskel fra en afgrænset fleksibilitet, stiller nogle andre krav til selvledelsen. Gruppen, der deltager i dialogmødet, arbejder alle som HR-partnere. I beskrivelsen af deres arbejdsliv, beskriver de en grænseløshed med en total opløsning af grænserne imellem fritid og arbejdsliv. De har hjemmearbejdspladser og smartphones. E-mails og arbejdsopgaverne beskrives som klikkende ind døgnet rundt. Der er tale om et rådgivnings- og udviklingsarbejde, hvor jobbet altid er nærværende i kraft af muligheden for at arbejde 'hvor som helst' og 'når som helst'. Flere af deltagerne fortæller om en oplevelse af at være på arbejde hele tiden. Arbejdspresset opleves højt med dertilhørende udfordringer med stress og work-life balance. Ud af en gruppe på 14, var én af gruppens medlemmer på undersøgelsestidspunktet langtidssygemeldt med stress og seks af deltagerne beskrev stresssymptomer, som vakte deres årvågenhed på sundheden i eget arbejdsliv. Samtidig fortæller der om et højt engagement og en stor arbejdsglæde. I omtalen af selvledelse, fremstår beskrivelsen af selvledelse som en eksistentiel egenledelse, hvor man som individ leder sig selv i forhold til både sin eksistens og sit arbejdsliv (Bilag D). Det jeg bemærker i beskrivelsen af såvel grænseløsheden som selvledelsen er, at der ikke nævnes konkrete ledelsesdialoger i forbindelse med nogle af temaerne. Der tales om, at der uddeles nye opgaver fra ledelsens side, men der tales ikke om konkrete gensidige dialoger, forhandlinger og samarbejder med ledelsen. Det svarer til min registrering af ledelsens fraværende position i de teoretiske definitioner af selvledelse (jf. afsnit 1.1).

At grænseløsheden i tid og sted kan give anledning til stress beskrives i adskillige personlige beretninger fra stressramte arbejdstagere i det moderne arbejdsliv (Damsgaard-Sørensen, 2003;

²⁸ Data stammer fra pilotundersøgelsen, der blev gennemført i samarbejde med min oprindelige kontaktperson i CaseNorden, afsnit 2.2

Prætorius, 2007). Tilstedeværelsen af en konstant mulighed for at være på arbejde, beskrives som stressende og udfordrende at håndtere. Der kan være flere grunde til. En af dem er ifølge Kristensen, at man ikke får sluppet de traditionelle måder at tænke arbejdsliv og fritidsliv på (Kristensen, 2011). I lyset af det jeg hører i interviewene i forhold til tilgangen til hjemmearbejdsdage, er det sandsynligt at fleksibilitet og grænseløshed i tid og sted kompliceres af, at man ikke får indarbejdet en grundlæggende ny måde at tænke om sit arbejdsliv på i takt med at fleksibiliteten stiger. Heller ikke i den interviewede gruppe af HR ansatte indikeres en transformation af den traditionelle deling mellem arbejdsliv- og fritidsliv. Diskussionen om hvorvidt den traditionelle deling imellem arbejdsliv og fritidsliv kan umiddelbart synes af mindre betydning i forhold til det konkrete casemateriale, idet grænseløsheden i tid og sted er relativt begrænset indenfor de to cases. Ikke desto mindre nævnes der også udfordringer med work-life balance indenfor begge cases, hvilket begrundes inddragelsen af ovenstående vignette fra dialogmødet med HR-parterne.

I CaseDK hørte jeg anden interessant historie, der sammen med dialogkommentarerne fra HR Partnerne udfordrer teorien om opløsningen af grænser som positivt for sundheden i arbejdslivet. Historien er kort berørt tidligere i kapitel 4. Den handler om respondenten, der var gået fra et job som gruppeleder til at sidde som almindelig medarbejder i en realkreditgruppe. Vedkommende fremhævede en enorm stressreduktion ved at gå fra lederjobbet til jobbet med LEAN organisering. Det blev fremhævet, at det gav energi, at der blev løftet i flok og som vedkommende sagde:

”Det er enormt rart ikke at sidde med ’egne bunker’. Skal jeg på ferie, skal jeg blot sørge for at tage kage med. Jeg behøver ikke længere at arbejde dag og nat i ugerne op til” (Bilag C).

Det interessante ved eksemplet er, at respondentens udmelding står i kontrast til antagelsen om selvledelse som et positivt element i det grænseløse arbejdsliv (Phil-Tingvad, 2010). Det var bemærkelsesværdigt for mig at høre og ikke mindst mærke i interviewet, i hvor høj grad interviewpersonen oplevede det som en aflastning at slippe af med den form for selvledelse vedkommende havde haft i jobbet som filialleder. Kvinden i interviewet fortalte, at hun især nød aflastningen, fordi hun havde oplevet det som et stort pres at være selvledet gruppeleder med familie og små

børn²⁹. Den grænseløshed, der skulle være løsningen på balancen imellem familieliv og arbejdsliv, blev altså stressfaktoren i forhold til denne persons work-life balance. Spørgsmålet er om vedkommende reelt arbejdede mere som gruppeleder end i jobbet som realkreditmedarbejder? Det er en sandsynlig mulighed, men derudover er det også sandsynligt, at forskellen i oplevet arbejdspress afspejler de øgede organiseringskrav, der stilles i den selvledet grænseløshed i tid og sted. Jeg hæfter mig derudover ved bemærkningen om at sidde med 'egne bunker' som værende belastende. Det er altså ikke selvledelsen, der fremhæves som aflastende, men derimod det organiserede samarbejde, der for denne person står i modsætning til selvledelse.

Når jeg tænker tilbage på deltagernes besvarelsesprocent i pilotundersøgelserne, hvor CaseDK deltagerne alle bidrog med en færdig spørgeskemabesvarelse, mens fire ud af 15 deltagere ikke bevarede spørgeskemaet i gruppen af selvledet HR partnere, noterer jeg mig, at de selvledet medarbejdere måske siger ja' til opgaver, de reelt ikke får løst. Gruppen af HR-partnere havde mere end tre ugers besvarelestid, mens gruppen af filialansatte havde lidt under 2 uger. Når jeg spurgte undersøgelsesdeltagerne i CaseDK, hvorfor er I med i denne undersøgelsen, svarede de: 'fordi jeg skal'. Mens HR-aktørerne i den anden pilotundersøgelse, svarede: 'fordi jeg synes det er smadder interessant og et utrolig centralt tema i forhold til mit eget arbejdsliv'. I begge grupper var invitationen til projektet ledelsesinitieret. Der er altså dybest set ingen forskel i kravet om deres involvering fra ledelsens side. Det er derfor en interessant forskel, at deltagerne begrundes deres involvering i projektet med henholdsvis ledelsens- versus deres egen interesse. Måske afspejler årsagsforklaringen til deres involvering den selvforkusning, der kan vokse, når grænseløsheden stiger blandt andet i forhold til organiseringen i tid og sted (jf. afsnit 3.3 og 4.2). Derudover viser eksemplet, at svarprocenterne rent faktisk falder markant i den selvledet gruppe set i forhold til den mere topstyrede gruppe. Det vil sige, den gruppe, der fortæller, at de deltager med baggrund i personlig interesse realiserer en lavere grad af involvering i projektet end gruppen, der gør det af pligt. Jeg har ikke mulighed for på baggrund af det indhentede datamateriale at analysere på forholdet imellem grænseløshed og produktivitet, men jeg finder det bemærkelsesværdigt at svarprocenten falder så markant i den selvledet gruppe.

Med baggrund i Mead kan det betragtes som en stressfaktor, hvis man i det fleksible og grænseløse arbejdsliv, i højere grad kommer 'i tanker' om ting, der burde gøres i situationer, hvor man

²⁹ Lazarus er også inde på, at det ikke er alle der ønsker kontrol. Ligesom også 'timing' indgår som signifikant miljøvariabel i den transaktion, der kan gå forud for en given stressvurdering, jf. afsnit 3.2

måske ikke lige kan få dem gjort. Det vil kunne skabe en forstyrrelse, der stiller øget krav til 2. ordens koblingen i forhold til planlægning og påmindelse om, at 'det skal jeg også lige huske'. Forhandlingen om arbejdsopgavernes berettigelse og nødvendighed kan derfor blive en stor del af arbejdslivet, som den selvledet arbejdstager overlades til selv at håndtere. Hvilket igen vil stille øget krav til selvet og selvets ledelse af sig selv. Det er derfor muligt, at gruppen af HR-Partnere oplever et højt arbejdspress ved at de oftere 'kommer i tanker' om arbejdsopgaver, fordi deres personlige interesse fungerer som deres primære sorteringsstrategi. Tillægger de en stor personlig interesse i mange forskellige opgaver, bliver opgaverne givetvis sværere at prioritere. Mens den mere ledelsesstyrede gruppe har uddelegeret den overordnede prioritering til deres ledelses ordre og interesser. Deres kompleksitet er derfor billedligt talt afgrænset til deres skrivebord og den afsatte arbejdstid. Mens den selvledet HR-partner i stedet har etableret en ubegrænset mængde af potentielle aktuelle arbejdsopgaver ved at lade sig lede ud fra et personligt interesseparameter. Kombineret med fraværet af grænser i arbejdstid og arbejdssted, kan den selvledede HR-partner potentielt være på arbejde hele tiden. I det lys bliver det ekstra udfordrende for selvet, at ledelsen træder tilbage som synlig rammesætter.

Det diskuteres meget i dag om vi i Danmark reelt arbejder mere eller mindre. Det er et gentagende tema i debatter og på konferencer, at produktiviteten falder samtidig med at udgifterne til produktionen stiger i form af løninger og personalegoder (for eksempel Arbejdsmiljøkonferencen 2011, Nyborg Strand). Heraf rejses flere diskussioner og dilemmaer. Med en stigning i stress, virker det umiddelbart provokerende at sige, at arbejdstagerne generelt set arbejder mindre. Flere arbejdstagere fortæller i modsætning hertil, at arbejdet fylder mere i deres hverdag end det har gjort tidligere. Det ses også indenfor gruppen af HR-partnere. Spørgsmålet er om noget af svaret ligger i de organiseringskrav, der stilles, når grænseløsheden stiger og selvet træder ind som forklaringsvariabel på organiseringen i arbejdet? Det der beskrives i eksemplet fra arbejdstageren, der går fra gruppelederjobbet til realkreditjobbet er, at det virker stressreducerende at have en afgrænset arbejdstid samt at arbejdsopgaven løses i samarbejde med andre. Det beskrives, hvordan der ikke skal arbejdes dag og nat op til en ferie, men blot køres indenom en bager på vejen ind til den sidste dag på arbejde førend ferien starter. Forskellen i alenearbejde og samarbejde mister ofte sin opmærksomhed i diskussionen af det grænseløse og selvledet arbejdsliv. Netop derfor finder jeg det så bemærkelsesværdigt, at det er samarbejdet og det at løfte i flok, der nævnes som aflastende. Hvis jeg her vender tilbage til dialogmødet med HR-aktørerne, er samarbejdet en af de

faktorer, der ikke er synlige i deres beskrivelser af eget arbejdsliv. Det bestyrker min årvågenhed på de krav, der stilles til individualiteten i selvledelsen.

Med baggrund i ovenforstående ser jeg således følgende to forhold træde frem i forhold til grænseløsheden i tid og sted. Det første forhold omhandler koblingen imellem work-life balance og stigningen i fleksibilitet og grænseløshed. Jo højere grad af fleksibilitet, jo mere ser det ud til at work-life balancen træder frem som et tema. En afgrænset fleksibilitet ser ud til at aflaste den enkelte i håndteringen af hverdagen, og herunder balancen imellem arbejdsliv og fritidsliv. Mens en fleksibilitet, der bevæger sig imod grænseløshed til gengæld ser ud til at udfordre balancen imellem arbejdsliv- og fritidsliv som noget, der knyttes til stress. Gruppen af HR aktører viste i forhold til sidstnævnte et karakteristisk billede på forholdet imellem selvledelse og grænseløshed, hvor både engagementet og stresssårbarhed så ud til at stige med grænseløsheden. I det grænseløse arbejdsliv, er ens fritid baseret på ens selv vurdering og herunder selv vurderede grænser for arbejdets tilstedeværelse. Det kan i mange situationer være et højt krav (Gundersen, 2011; Damsgaards-Sørensen & Madsen, 2003). Selvvurderingens øgede betydning fremstår således som det selv-krav der stiger når fleksibiliteten bevæger sig mod grænseløshed.

Det andet forhold, jeg finder bemærkelsesværdigt er at fokus på samarbejde og ledelse ser ud til at trække i baggrunden jo mere grænseløsheden stiger i tid og sted. I tråd med tidligere analyser trækker selvledelsen derfor mere mod selvet, jo mere fleksibiliteten stiger. Mens ledelsesperspektivet træder tilbage. Casematerialets illustrationer på forholdet imellem selvledelse, fleksibilitet og grænseløshed går således i tråd med den eksisterende teori på området. Samtidig udfordrer materialet teorien om tilstedeværelsen af den egentlige grænseløshed, idet tilgangen til arbejdslivet stadig viser en opdeling imellem arbejdsliv og fritidsliv, hvor hjemmearbejdsdage ses som semi-fridage. I forhold til de organiseringskrav og det manglende ledelsesperspektiv vil jeg med baggrund i Mead og Lazarus pege på risikoen for at selvet optræder i en teoretisk frakobling til sine aktuelle omgivelser (jf. kapitel 3). Det vil sige at også dette afsnit understøtter tesen om, at selvet ser ud til at blive ladet mere alene som forklaringsvariabel, jo mere uklare ledelseskra- ven den selvledet medarbejder er stillet i. Samtidig med at ledelsen træder tilbage som forklaringsvariabel (jf. afsnit 4.1 og afsnit 1.1).

Grænseløshed i arbejdets indhold og udførelse

En anden grænseløshed jeg ser i mit casemateriale er grænseløsheden i forhold til eksplicite og implicite krav om kvantitet og kvalitet i arbejdet. Samtlige interviewdeltagere fortæller om en indsnævrende organisatorisk ramme i de år, jeg forsker i selvledelse i Nordea, og det især på processer og resultater. Det formuleres sådan i et af interviewene:

”Hvor er break even i forhold til at konceptuere en verden så meget, at man tager selvledelsen³⁰ ud af folk? Jeg har ikke styr på det endnu, men jeg har sgu’ fornemmelsen af, at vi nærmer os den grænse, fordi vi konceptuerer alt. Rammen snævres virkelig ind i de her år” (Bilag C).

Kommentarer som ovenstående er karakteristisk for interviewdeltagernes beskrivelse af den overordnede organisering. Både ledere og medarbejdere beskriver en øget topstyring. Samme tendens kan også læses indenfor andre arbejdspladser, hvorfor jeg ikke anser Nordea som en enlig svale på dette område (Bruun, 2012). Paradoksalt er det, at man i Nordea netop investerer i et forskningsprojekt i selvledelse i en tid, hvor de samtidig er i gang med at begrænse muligheden for at udøve selvledelse. Det får mig til at tænke, at selvledelse skriver sig ind i andre kontekstuelle aspekter af grænseløshed end blot indflydelse og fleksibilitet. Aspekter, der måske samtidig kan bidrage til at forklare, hvorfor kravet om selvledelse som eksistentiel egenledelse stiger samtidig med ønsket om at lede mere på organisering og målstyringen vokser (jf. afsnit 1.1).

Flere ledere omtaler i de kvalitative interviews udfordringer med ansattes engagement. Der tales i den forbindelse om ansatte, der løber som ’små hvide mus i et hjul’ (Bilag C). Eller som det lyder i følgende citat fra en mellemleder:

”Nogle personer har efter min opfattelse, hvis de har en meget høj overligger, altså etik eller status eller kvalitetsniveau, selv lagt overliggeren så højt, at deres tendens til at opleve stress kommer hurtigere til syne. Folk, der måske sætter overliggeren lidt ned og siger, ’jaa, det kan jeg sgu’ vende tilbage til’ og laver et ordentligt grin og pjatter, ’det hele ser sgu’ horribelt ud’, de kommer nemmere igennem det. De har valgt på en eller anden måde at ligge overliggeren lidt lavere. De får sgu’ nok

³⁰ Selvledelse skal her læses som selvorganisering, jf. kapitel 4.

begge produceret det samme i sidste ende, men den ene part oplever sig mere stresset fordi deres eget niveau er lagt højt op. Måske for højt” (Bilag C).

Der er flere interessante pointer i citatet. For det første nævnes humor som en positiv copingstrategi, hvilket andre undersøgelser understøtter. Dernæst bemærker jeg, at lederen ikke på et eneste tidspunkt nævner sig selv som aktør i forhold til fastsættelse af overliggeren. Det vil sige medarbejderens håndtering af overliggeren ifølge denne leder alene er uddelegeret til den enkelte arbejdstager selv at håndtere. Citatet illustrerer derved, at lederen ikke tilkendegiver sin egen indflydelse i forhold til at lede den selvledede arbejdstagers mål på kvantitet og kvalitet. På samme måde som jeg har beskrevet det i forbindelse med de teoretiske definitioner af selvledelse og i forhold til teorien om det grænseløse arbejdsliv, fortøner ledelsesdimensionen sig som ekstern ledelse indenfor de nye måder at tale om arbejdslivet på. I stedet for tales der om, at ledelsen rykker ind i den enkelte. Traditionelle arbejdsmiljømodeller som Karaseks ’krav-kontrol’ model forlades til fordel for en ny måde at tænke ledelsesrelationen på (Agervold, 1998)³¹. Der argumenteres for en ny magtstruktur, hvor medarbejderen selv varetager ledelsesopgaven i forhold til håndteringen af arbejdets kvalitet og kvantitet (Phil-Tingvad, 2010, 61-62).

En dansk spørgeskemaundersøgelse fra Dansk Erhverv viser i tråd med dette, at ledere i 9 ud af 10 virksomheder mener, at stressede medarbejdere, er medarbejdere, der sætter overliggeren for højt. Det er de overengagerede medarbejdere, der sætter højere kvalitets- og kvantitetskrav end cheferne selv sætter til dem. Ifølge cheferne selv vel at mærke. Medarbejderne indgår nemlig ikke som respondenter i undersøgelsen. ’De topengagerede medarbejdere er en bittersød glæde for virksomheden, fordi de risikerer at brænde ud’, udtaler Kira Brøndholt Johnsen daværende fagchef i Dansk Erhverv på baggrund af undersøgelsen. Undersøgelsens konklusioner bekræftes delvist hos lektor og arbejdspsykologisk forsker Einar Baldurson, der ligeledes fremhæver det per-

³¹ Samme model danner udgangspunkt for nærværende projekts stressforståelse, jf. afsnit 1.0. Der eksisterer en del diskussion omkring krav-kontrol modellens berettigelse i det grænseløse arbejdsliv (Andersen et. al., 2008; Buch et. al., 2009). Kritikken går især på, at det grænseløse arbejdsliv står i modsætning til det industrielle og bureaukratisk organiserede arbejdsliv ved, at arbejdstageren i det grænseløse som selvledet og selvstændigt beslutningstagende i forhold til arbejds indhold og arbejdsprocesser (Phil-Tingvad, 2010, 63f). Denne form for selvledelse er ikke udbredt i Nordea. Muligheden for selvorganisering er begrænset og medarbejderen ledes overvejende ud fra en ekspert-orienteret tilgang (Haslebo, 2003)(bilag C). Indføringen af coaching som metode indenfor organisationens ledelse var således også for organisationen et banebrydende tiltag. Indførelsen af coaching-terminologien ændrede dog ikke på den overordnede tilgang til kontrol- og konceptstyring. Med det in mente, opfylder Nordea som organisation, stadig de kontekstuelle krav, der kan ses som forudsættende for en model, som krav-kontrol modellen (Agervold, 1998). Ikke desto mindre, ønsker jeg at anvende mere nuanceret modeller, hvorfor jeg stadig fastholder Lazarus (Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus, 1995) og Mead (1967) som mine hovedteoretikere i de mere relationelt orienterede analyser.

sonlige ambitionsniveau som kritisk for udviklingen af stress (Beder, 2008)(ses også hos Kristensen, 2011, 138).

Jeg forelagde i et individuelt interview en medarbejder tesen om 'overliggeren, der sættes for højt af medarbejderen'. *"Sådan noget vrøvl, det er sgu' da ikke mig, der sætter målene"*, svarede han prompte. I flere andre interviews med medarbejdere lyder det som følgende:

"Jeg føler mig strammere kørt i dag end jeg har gjort tidligere" (Bilag C).

"Der kommer flere og flere opgaver som vi ikke har haft tidligere, anderledes opgaver, og vi får mere og mere ansvar, vi skal tage hånd om os selv og vores job, og vores liv og det hele" (Bilag C).

"Det største problem i vores fag, er at vi hele tiden bliver pålagt flere ensrettede opgaver. For eksempel skemaer, der skal udfyldes. Vi har mange faste opgaver i vores hverdag. Det kan nok godt holdes indenfor selvledelse, men det går også imod det" (Bilag C)

"Man skal være god til at sige til og fra, både overfor kolleger, sin chef og egentlig også de nye ting, der kommer, hvis man ikke synes det er i orden. Men så skal man også have lov til at stille kritiske spørgsmål uden, at der bliver vrænget på næsen, ik'. Og der skal være respekt for at man siger til og fra" (Bilag C).

Som det fremgår, oplever flere medarbejdere sig underlagt et øget arbejdspress på grund af en stigning i mængden af arbejdsopgaver samt som følge af nye administrationsstrukturer. I lighed med mange ledere, anser medarbejderne det som essentielt, at de selv sørger for at sige både til og fra. Men modsat lederne er medarbejderne altså mere opmærksomme på, at lederne også skal huske at høre, når der bliver sagt fra.

Samtlige interviewede respondenter i både CaseDK og CaseNorden taler om et stigende 'skal' i disse år med øget arbejdskrav og en 'boks', der bliver mindre og mindre for hvert år. Forstået

som det, at der er kommet flere resultatomål, kontrol- og konceptstyringer, der for mange opleves som en forstyrrelse i deres produktionsflow. Således beskrives det i flere interviews.

”Der kommer flere krav både eksternt og internt. Vi skal leve op til en masse krav til etik og moral. Det er fint nok. Vi har bare ikke altid edb-systemerne til rådighed og derfor går tiden fra den tid vi kunne have brugt på selvledelse” (Bilag C).

Det her med 360 graders møder og tavlemøder. Det føler jeg er noget, der er blevet lavet inde på hovedkontoret uden føling med hvad vi laver. Jeg synes slet ikke, at det harmonerer med min hverdag (Bilag C).

”Det, at der kommer flere ting, gør det svært at få rum til selvledelse” (Bilag C).

”Der er jo altid én, der har et projekt som de gerne vil have bliver 100 % implementeret. Problemet er bare, at der også er en masse andre elementer i spil” (Bilag C).

Med basis i Mead (1967) og Lazarus (Lazarus & Folkman, 1984) finder jeg teoretisk støtte til ovenstående betragtninger i, at arbejdspresset kan opleves som stigende. Nye opgaver stiller ekstra krav til den refleksive mentale kapacitet. Når de nye opgaver samtidig stilles på en måde, hvor de forstyrrer det aktuelle arbejdsflow, bliver selvledelsesopgaven ekstra krævende. Der er derfor også den mulighed, at medarbejdernes ’modstand mod forandring’ er et udtryk for en reel bekymring overfor et stigende arbejdspress. Når jeg lytter til ledernes betragtninger på ledelse af selvledelse, falder der ikke en eneste kommentar der vedrører, at nye opgaver tager tid at implementere. Ligesom der heller ikke tales om et presserende behov for optimering af edb-systemerne. Der tilkendes omsorg for medarbejderne. En interesse i at hjælpe dem med at organisere og prioriterer deres arbejdsopgaver, hvis de synes det er svært. Men derudover forventes det også, at medarbejderne selv løser ledelsesopgaven i forhold til at nå målene indenfor de rammer der er sat. Det lyder således:

”Lederrollen kan godt være mere coaching. Og selvfølgelig også noget sparring. Men det er ligesom medarbejderne selv, der skal lave deres arbejdsdag. De har jo rammerne og værdierne ’linet’ op og så er der selvfølgelig nogle mål, men hvordan

de kommer derved, det er så mere op til dem selv. Og det kan godt være udfordrende for nogle medarbejdere. Helt sikkert.” (Bilag C).

”Anerkendelse, coaching, opfølgning og støtte skal der være. Men de skal helt klart også selv præge deres arbejdsdag. Hvordan de når deres mål som nu er en del af rammerne. Det er op til medarbejderne selv, hvordan de vil vise deres engagement i det.” (Bilag C).

Den ledelsesopgave, der uddelegeres til den selvledet medarbejder er altså ’at få tingene til at gå op’. Jeg ser samme tilkendegivelse hos lederne fra CaseNorden. Når jeg læser i interviewmaterialet får jeg derfor den tanke, at grænseløsheden indenfor mine cases i højere grad bevæger sig over i mod håndteringen af et grænseløst arbejdspress, som den enkelte selv skal løse, frem for en egentlig grænseløshed som etableret frihed i forhold til selv at yde indflydelse på resultatmål og arbejdsprocesser. Netop det forhold vil kunne begrunde et øget fokus på evnen til at sige til og fra som en central del af selvledelsen (Bilag C). Samtidig øger det min bevågenhed på selvledelsesfeltets underbelysning af ledelsesdimensionen indenfor definitionen af selvledelse. De ledelsesholdninger, der tilkendegives i ovenstående, modsiges nemlig ikke af selvledelsesdefinitionerne (jf. afsnit 1.1). Hvilket er med til at illustrere, at den uddelegerede ledelsesopgave, der kan knytte sig til selvledelsen nemt kan blive meget uklar i sit mandat.

Der er dog også medarbejdere, der i andre undersøgelser, bekræfter lederne i deres antagelser om medarbejderen som den, der selv sætter overliggeren og som altså ikke blot indfrier et fra ledelsens side pålagt arbejdspress. Kristensen referer i sin bog ’Det grænseløse arbejdsliv’ til en selvledet medarbejder, der suverænt tager ansvaret for eget ambitionsniveau, hvorpå Kristensen følger op:

”Forventningerne kommer altså først og fremmest fra medarbejderen selv. Forventningen ’ligger ligesom dybere nede’, som medarbejderen forklarer. Han refererer således ikke til den ’fremmede’ instans som arbejdstidsnormen, som forventningen til arbejdstidens længde, men derimod til den reference, som han selv etablerer (...) så når vi siger, at det er andres forventninger til os, der er med til at stresse os, så er det faktisk ikke altid helt rigtig” (Kristensen, 2011, 138).

Forskellen på de medarbejdere Kristensen interviewer og dem, der indgår i mine interviews er, at førstnævnte beskrives som havende en reelt forekommende grænseløshed i tid og sted, og måske derved også en højere grad af organisatorisk frihed, der modsvarer kravet om selvledelse. Mens respondenterne i mine cases tillægges et krav om selvledelse i en mere ufri kontekst. Forskellen i reelle frihedsgrader kan umiddelbart forklare forskellen i medarbejdernes ansvarsplacering i forhold til, hvem der sætter kravene til kvalitet og kvantitet.

Det interessante er, at lederne i mine cases følger medarbejderen i den grænseløse case. Ansvaret for overliggeren i forhold til oplevet arbejdspress uddelegeres altså også til medarbejderen i mine cases. Uddelegering af ansvaret sker i en samtidig anerkendelse af, at der er stigende eksplicite mål samt flere kontroller og koncepter, medarbejderen skal lade sig lede ud fra. Der sættes for eksempel som nævnt mål om et bestemt antal kundemøder gennemført indenfor bestemte perioder, og ud fra bestemt skabeloner. Ud over den eksplicite målstyring, findes der også en implicit styring. Det handler for eksempel om konkrete bonusordninger, synlig ros eller interne konkurrencer. Der er således en række konkrete styringsmekanismer, der hæfter sig til ledelsesretten og en ignorering af disse vil med en begrundet sandsynlighed øge flertydigheden og dermed også risikoen for en stigning i stress (Gudiksen, 2007). Flere af de interviewede ledere udviser en opmærksomhed på egen ledelsesautoritet.

”Det er chefens ansvar, hvis der er medarbejdere, der arbejder så meget, at de får stress. Men samtidig beder vi jo også folk om at lave noget, hvor man ved, at de skal arbejde dag og nat” (Bilag C)

”Hvis jeg ikke kan mærke mine rammer, bliver det grænseløst. Og den grænseløshed kan gøre folk pisse syge. Vi kan ikke opfinde vores realitet selv. Og når vi går ind i job, er vores chef hovedsponsor for vores realitet om, hvordan jeg gør det på jobbet. Gør jeg det rigtige? Hvordan bliver jeg opfattet? Og alt det der. Hvis du aldrig har dialoger omkring din performance, så er du fortabt” (Bilag C)

I det første citat ses der en tydelig vedkendelse af det ledelsesmæssige ansvar i forhold til at sætte mål og rammer, hvor der både ytres et ønske om at passe på medarbejderne. Samtidig med at det

erkendes, at medarbejderne tvinges til at arbejde hårdt. I det sidste citat, lader jeg mig optage af formuleringen: *vi kan ikke opfinde vores realitet selv*. Lige præcis dette synspunkt er en central pointe, der understøttes af Meads teori om selvfunktionen som værende i en direkte kobling til sine omgivelser (1967). En ledelsesmæssig tilbageholdenhed i forhold til at fastsætte grænser for kvalitet og kvantitet, uddelegerer med andre ord en krævende selvledelsesopgave til den enkelte arbejdstager. Hvis arbejdstageren selv skal vurdere, hvornår 'godt er godt nok' og 'hvornår nok er nok', stilles der ekstra høje krav til selvanerkendelse og etableringen af feedback på eget arbejde (Neck & Houghton, 2006). Opgaven bliver ikke mindre kompliceret, hvis ledelsen samtidig stiller stigende resultatkrav.

I henhold til mine observationer i Nordea beskrives der, ligesom på andre arbejdspladser, stigende produktionskrav, der ofte medfører at arbejdstageren hele tiden er på vippen til at være bagud. Eller måske endog permanent bagud (Bilag C)(Tynnel, 2010, 12ff; Kristensen, 2011, 77). Jf. tidligere citat fra en medarbejder, der påpeger at: "kunsten er at sige' ok, hvad kommer så væk, fordi der kommer altid kun noget til" (Bilag C). Resultatmålene stiger. Tingene skal gøres på bestemte måder. Friheden beskrives som værende for nedadgående i forhold til konkret indflydelse. Samtidig indlægges der en personlig frihed til selv at finde vejen hen til målopnåelsen. Det er en særlig situation, der dybest set vækker en ny form for grænseløshed. Nemlig grænseløsheden i forhold til arbejdets kvalitet og kvantitet.

Når grænserne for kvalitet og kvantitet opløses, bliver det sværere at lave det ekstraordinære. Tidligere fik man som arbejdstager uddelegeret ansvaret for at løse 2 opgaver, hvor man med lidt flid måske kunne nå 2½ opgave. At løse 2½ opgave var således lig med det ekstraordinære, der blev synligt, fordi grænsen for arbejdsmængden var sat. I dag er arbejdsmængden i mange jobs ubegrænset med en implicit forventning om det ekstraordinære som normen. Det ses for eksempel i ansættelseskontrakter, hvor der står, at man ansættes 'uden øvre arbejdstid' eller med 'forventet meritid'. Man kan altså ikke længere sprænge grænsen for arbejdsindsatsen. Vurderingen af arbejdets kvalitet og kvantitet hviler derfor på ens egen vurdering og mulighed for at fastsætte givne kriterier for succes. Det er en udfordrende opgave, især hvis man er nyuddannet eller uerfaren, da man i så tilfælde vil famle mere i forhold til vurderingen af, hvornår "godt er godt nok". Specielt hvis man søger at opnå samme niveau som de fagligt uddannede og/ eller mere erfarne kollegaer (Kristensen, 2011, 80; Lazarus & Folkman, 1984). Det kan derfor blive problematisk at tage an-

svaret for selv at sætte forventninger til sig selv med mindre man er svært erfaren og/eller arbejder i et miljø med meget klare rammer i forhold til, hvornår man realiserer sine mål og succeskriterier. Dette peger igen på relevansen i en kontinuerlig realitetstestning (jf. kapitel 3).

Med øgede krav til den enkeltes selvanerkendelse og selvstyring i forhold til at sætte 'overliggeren' flyttes kravene tættere på den enkeltes personlighed og personlige bagage. Flertydigheden stiger i en grad, hvor presset bevæger sig tættere på den enkeltes selv og ikke blot evnen til selvorganisering af arbejdet i tid og sted. Det er her, der ses den mest markante flertydighed i det moderne arbejdsliv, fordi man på den ene side sætter høje resultatmål og stramme regler for hvordan arbejdet skal udføres og samtidig sætter medarbejderne fri til at selv at tage ansvar for at nå i mål. Billedligt bliver boksen mindre med en hypotetisk indlagt ubegrænset frihed. Grænseløsheden bliver dermed lagt i forhold til at man ikke vil sætte grænser for arbejdspresset. Der stilles krav, men muligheden for at diskutere kravenes eventuelle grænsesætning fjernes. Oplevelsen af arbejdspress uddelegeres til den enkelte som et individuelt anliggende at håndtere.

Denne bevægelse mod de ansattes selv, har en anden latent sideeffekt. Selvledelsens karakter bestemmes nemlig ikke kun ud fra en øget grad af oplevet frihed eller grænseløshed, men også ud fra en betragtning af de personer, der rekrutteres ind i det givne forretningsområde. De ansatte i CaseNorden beskrives som mere autonome og rebelske end de ansatte i CaseDK. Hvilket leder mig frem til at dvæle ved den sidste del af forholdet imellem selvledelse og grænseløshed. Nemlig det forhold, at en dyrkelse af den personlige selvledelse som eksistentiel egenstyring også kan virke som en trykken på grænserne indefra, og hermed er jeg fremme ved den tredje del af forholdet imellem grænseløshed og selvledelse.

Grænseløs indflydelse: Det personlige ansvar

Fra et personlighedspsykologisk perspektiv, kan der argumenteres for, at et fokus på selvledelse som en konstant mulighed for at tage egenstyring, kan afføde en stigende oplevelse, samt realisering, af grænseløshed i form af øget frihed. Grænseløsheden igangsættes af bevidstheden om ens eksistentielle valgfrihed i forhold til at se sig selv som skaber af egne tanker, følelser og handlinger. Den form for oplevet grænseløshed er ikke et ubetinget gode. Indenfor den eksistentielle psykologi ses den eksistentielle ansvarstagen som et af de grundvilkår vi som mennesker forsøger

at undslå os ved at anvende forskellige psykologiske strategier til ansvarsundvigelse. Placeringen af ansvaret i ikke kontrollerbare instanser eller omgivelser, såsom genetik, personlig bagage, autoriteter, eller lignende anses alle i den forbindelse som forskellige former for ansvarsundvigelse (Yalom, 2001). Et dagligt eksempel fra arbejdspladsen er, at jeg som medarbejder, begrundet min handling med, at jeg handlede ud fra ordre fra min ledelse. I mange situationer er det en ukontroversiel betragtning. Men i særlige situationer rejses diskussionen om, hvorvidt jeg i bund og grund er ansvarlig, når jeg handler ud fra ordre.

Etiske forhold argumenteres i flere tilfælde som forhold, der bør trumfe en given magtrelation, og derved indlægges det personlige ansvar og herunder den eksistentielle egenledelse også som en permanent teoretisk mulighed uagtet det magtforhold man indgår i (Milgram, 1963). I den ånd er den eksistentielle egenledelse altid til stede som implicit mulighed uanset hvilken ledelse man arbejder for eller under (Thygesen et. al., 2008; Covey, 1999). Hvilket er min baggrund for at inddrage den indvirkning den eksistentielle egenledelse kan sætte på det moderne arbejdsliv.

Risikoen ved at inddrage den eksistentielle egenledelse i arbejds konteksten er, at den risikerer at dække for vigtige dele af ledelsesansvaret. Medarbejderne trænes i at tænke anderledes om tingene og sig selv for derigennem at etablere en oplevelse af frihed og proaktiv tænkning. Men ofte sker træningen uden en samtidig mandattildeling i forhold til at yde konkret indflydelse på resultatmål, strategi og arbejdsprocesser. Problemet bliver derved, at medarbejderne opfordres til at tænke anderledes om forholdene i situationer, hvor de samtidig fratages muligheden for at ændre på konkrete forhold i situationen (Bovbjerg, 2011; Ebdrup, 2011). Det er derfor som citerede tidligere vigtigt, at tiltag som coaching ikke bliver en flugt fra ledelsesansvaret.

I Nordea anvender man en metafor kaldet 'spillebanen' i forbindelse med topstyrede forandringsprocesser. Spillebanen handler i grove træk om, at man får en metafor til at tale om de fastlagte rammer i form af de fra ledelsens side fastlagte 'hjørneflag'. Dernæst ser man på medarbejderens mulighed for at udøve frihed inde på banen. Jo, mere begrænset friheden bliver, jo mere bliver der lagt vægt på, at man kan tænke anderledes omkring tingene. Spillebanen er en teoretisk og praktisk begrundet model, der fungerer godt som dialogredskab i forhold til at flytte perspektivet fra reaktivitet til proaktivitet. Den minder om Stephen Coveys model i forhold til at arbejde med 'Circle of Influence' versus 'Circle of Concern', hvor proaktiviteten og handlekraften antages at

stige med graden af det bevidsthedsmæssige fokus på de forhold vi kan gøre noget ved (Covey, 1999, 82ff). Men modellen har også den udfordring, at kritik af hjørneflagene og spillereglerne risikerer at gå tabt. Det er nemlig ikke ledelsens beslutninger, der er til diskussion, men derimod den enkeltes mulighed for at spille på den fastlagte bane med de dertilhørende fastlagte regler. Kritik af en ledelsesmæssig beslutning mødes således med anvisningen om muligheden for at arbejde med sin egen proaktivitet i form af muligheden for at tænke anderledes omkring situationen, fremfor muligheden for at påvirke afgrænsede forhold i situationen. Proaktiviteten skal dermed udvikles i en situation, hvor man samtidig er konfronteret med sin manglende indflydelse. Det er modsætningsfyldt.

Teoretisk kan det indvendes, at det stadig er én selv, der i sidste ende, vælger at følge reglerne. At begrunde en handling ud fra regler og love vil derfor i sin yderste form også kunne ses som en form for ansvarsundvigelse (Yalom, 2001). I ekstreme situationer kan der som nævnt være en etisk begrundelse i, at vi minder os selv om en altid eksisterende valgfrihed. Men i en arbejds kontekst står modsætningsforholdet imellem selvledelse og ledelse frem. For som ledelse ønsker man jo, at de proaktive medarbejdere *også* følger reglerne. Kravet om proaktivitet stilles altså med et samtidigt krav om konformitet og det, at man lader sig styre. Der er der selvledelsen og ledelse står aller mest modsætningsfyldt i et arbejdsliv, hvor vidt forskellige ledelsesparadigmer anvendes på samme tid (jf. afsnit 2.2). Jesper Tynnel skrev for nogle år siden en artikel under titlen 'Det er din egen skyld' (2002). Casen i artiklen var en virksomhed, hvor man havde givet medarbejderne en høj grad selvledelse og ifølge ledelsen mulighed for selvstyring i et grænseløst arbejdsliv. Problemet var bare, at man ved vanskeligheder med løsningen af arbejdsopgaverne valgte at konfrontere medarbejderne med en særlig form for eneansvarlighed i situationen, hvor de ingen indflydelse havde på en eventuel ændring i processer og rammer. Det betød, at medarbejderne i princippet var sat frie til at sætte indledende mål og succeskriterier, men uden mulighed for at påvirke senere processtyringer og deadlines i takt med de problemstillinger, der kunne opstå hen ad vejen. Det vil sige, at medarbejderne også her fik uddelegeret ansvaret om at få tingene til at lykkes.

Det er ikke uden problemer, at medarbejdere fratages muligheden for at påvirke processer og rammer i en situation med selvledelse. Når man for eksempel beder medarbejdere om at agere proaktivt i topstyret arbejdsmiljøer, risikere man at tvinge medarbejderne til at tage ansvar i situa-

tioner, hvor de samtidig står konfronteret med deres egen magtesløshed. Men arbejdet med selvrefleksionen og den eksistentielle egenledelse er samtidig interessant, da den kan starte en modning i organisationen, som flytter på selvledelsesrummet. Hvis man som organisation arbejder aktivt med at fremme selvrefleksionen og herunder det, som Chris Argyris beskriver som double-loop-tænkning, vil medarbejderne for eksempel kunne begynde at udvikle organisationen indefra. Double-loop tænkning opstår når medarbejdere begynder at stille spørgsmål til det værende. Det er modpolen til konformitet, hvor medarbejdere blot gør som der bliver sagt, fordi det bliver sagt. De double-loop tænkende medarbejdere skubber til grænserne ved hele tiden at stille spørgsmålstegn ved deres aktuelle relevans. Lykkedes det at ændre på tingene, vil grænserne reelt blive flytbare og derved også mere udflydende (Argyris, 1977; Argyris, 1998). I CaseNorden rekrutterer man som beskrevet i afsnit 2.2 medarbejdere, der har en høj grad af eksistentiel egenledelse. Der er brug for de selvstændige og handlekraftige individer i et forretningsområde, hvor konkurrencen er hård og kunderne krævende (Hein & Kjerulf, 2008; Drucker, 1999). Men det er modsætningsfyldt, når de møder kulturen.

”Jeg er klar over, at når vi ansætter går vi efter nogle, der er meget selvkørende og der virker det modsatrettede, at vi leder dem stramt med koncepter. Der er da også nogle, der bliver irriteret. Men deres holdning ændrer sig over tid” (Bilag C).

Det er usikkert, hvad der skal lægges i, at ”deres holdning ændrer sig over tid”. Spørgsmålet er om de finder en måde at spille spillets regler, så de skaber indflydelsesrummet på trods af reglerne. Eller om det et udtryk for en spirende konformitet. Uanset illustrerer citatet, den modsætningsfyldthed der er, når man som organisation både ønsker selvledelse og ledelsesbarhed.

5.2 Flertydige og uklare grænser karakteriserer det moderne arbejdsliv

Teorien om koblingen imellem selvledelse og det grænseløse arbejdsliv som et arbejdsliv, der indeholder øgede frihedsgrader, risikerer at fasilitere det underbelyste ledelsesperspektiv i forhold til den ledelse, der sætter vilkårene for selvledelse. Det gør det, fordi teorien kort og godt ikke får inddraget ledelsen som rammeparameter på resultatmål og arbejdsprocesser.

Når jeg ser på Nordea i generelle træk, er grænseløsheden, forstået som muligheden for selvstyring indenfor organiseringen i tid og sted samt i forhold til at yde indflydelse på jobindhold og arbejdsproces, særdeles begrænset og for nedadgående i de to forretningsområder jeg studerer. Til gengæld synes der retorisk at spejle sig en stigning i kravet om refleksion til at tænke proaktivt i topstyrede situationer. Ligesom der også ses en stigning i uddelegering af ansvaret til at 'få tingene til at gå op'. Dette understøtter perspektiver fra indledningen om at kravet om selvledelse som en eksistentiel form for egenledelse stiger samtidig med, at kravet om at lade sig lede vokser. I Meads terminologi kan man sige at der stilles øget krav til selvrefleksionen og målopnåelsen, samtidig med at den konkrete mulighed for aktivisme i form af ændringsskabende tiltag i relation til omgivelserne træder i baggrunden ved at man konkret mister indflydelse (Mead, 1967 + 2005). Et øget krav om selvrefleksion og personligt ansvar parres altså med en reduktion i handlemæssig valgfrihed. Lige præcis det forhold bevidner nødvendigheden af et skarpere fokus på modsætningsforholdet imellem selvledelse og ledelse indenfor det moderne arbejdsliv. Samt at få diskuteret, hvori grænseløsheden reelt udspiller sig indenfor det moderne arbejdsliv (Stacey, 2010, 160ff).

Med baggrund i de gennemgåede afsnit i dette kapitel finder jeg, at betegnelsen 'det grænseløse arbejdsliv' i henhold til sin oprindelige teoretiske definition er et misvisende begreb for den kontekstuelle ramme selvledelsen ledes indenfor i projektets casemateriale. Pointen er vigtig at få specificeret i forhold til at analysen af ledelsens mulighed for at lede selvledelse ud fra et ledelsesperspektiv. Kapitlet tjener derfor samlet set en position som en uddybende analyse af det modsætningsforhold imellem ledelse og selvledelse, som jeg berørte indledningen. Når jeg arbejder med begrebet grænseløshed i forbindelse med selvledelse er det ud fra en anerkendelse af det gensidigt konstituerende forhold, der kan opstå imellem selvledelse og grænseløshed, men med den vinkel, at grænseløsheden er ved at bevæge sig fra ledelsesdimensionen til selvforholdet.

Krav om eksistentiel egenledelse

Den grænseløshed, der står mest frem indenfor mit casemateriale er grænseløsheden som muligheden for individuel grænseløs ansvarstagen. Teorien om eksistentiel frihed trækker ind i arbejdslivet med teorier om den refleksive mulighed for at vurdere situationer på alternative måder, der giver mest mulig trivsel i en given situation. Så, hvis jeg som arbejdstager stilles overfor krav i

arbejdet, jeg umiddelbart stiller mig kritisk overfor, kan jeg anvende teorien om refleksivitet. I stedet for at realisere en mulighed for ændre på situationen, kan jeg ændre på min oplevelse af situationen. Med Mead bevæges dialogen sig derved mod et 'Mig' fokus, mens betydningen af 'Jeg' s konkrete kobling til omgivelser forsvinder som aktuelt tema i ledelsesdialogen. Kravene kan ikke ændres, blot arbejdstagerens håndtering af dem. Det er ikke uden problemer, at grænseløsheden bevæger sig fra mål og proces til refleksion. Hvis rammerne for arbejdets udførelse låses mere og mere fast, mens kravet og muligheden for kognitiv omstrukturering synliggøres, risikerer det at øge uklarheden og flertydigheden i det moderne arbejdsliv. Den enkelte risikere ganske enkelt at tage ansvar i situationer, hvor vedkommende samtidig fratages muligheden for at ændre på forholdene.

Selvledelsen som eksistentiel egenledelse kan derudover risikere at løfte en anden form for grænseløshed ind i ledelsesrelationen. Nemlig medarbejderens grænseløse kamp for at tage del i ledelsesdimensionen. Det er de medarbejdere, der beskrives som rebelske, lidt for autonome og selvforherligende (Østby, 2010; Brinkman & Eriksen, 2001). Begge forhold ses afspejlet flere steder i empirien. Hvilket vidner om nødvendigheden i netop at sætte fokus på forholdet imellem selvledelse og ledelse i analysen af selvledelsens virke. Selvledelse og ledelse er i mange situationer hinandens modsætninger. Men samtidig er de også hinandens forudsætning for, at projektet ledelse af selvledelse kan lykkedes i arbejdslivet.

Flertydighed som præmis

Tage Søndergaard Kristensen rammer det moderne arbejdslivs foranderlighed meget præcist, da han i en artikel fra 2008 beskriver, at begrebet 'arbejds miljø' måske er ved at vokse fra sig selv, fordi miljøet er underlagt så konstante forandringer, at det kan være vanskeligt at tale om et egentlig arbejds miljø (Kristensen, 2008). Den form for foranderlighed som Søndergaard Kristensen beskriver, er karakteristisk for begge mine cases samt Nordeas interne HR organisation. Hver gang, at jeg har tænkt, nu ved jeg hvor organisationen er, så er der gang i noget nyt. Enten i form af en omorganisering eller ved forandringer indenfor organisationens ledelses- og medarbejderudvikling. Dobbelttheden i at arbejde med selvledelse og udviklingen af topstyring skal netop ses i dette lys.

Anvendelsen og udviklingen af forskellige ledelsesteknologier på én og samme tid, øger sammen med de kontinuerligere omorganiseringer graden af situationel flertydighed og ledelsesmæssig uklarhed. Jeg finder derfor, at selvledelse står i forhold til en karakteristisk stigende uklarhed frem for en egentlig generel grænseløshed. Det vil sige at selvledelse som ledelsesform skriver sig ind i en kontekst, der grundlæggende er karakteriseret ved uklarhed. De uklarheder jeg ser mest fremtrædende i mine cases er uklarheden med hensyn til fastsættelse af grænser for kvantitet og kvalitet i arbejdet, jf. 'hvornår godt er godt nok' og 'hvornår nok er nok' kombineret med et grænseløst krav om personlig ansvarstagen til at håndtere konsekvenserne af de beslutninger ledelsen træffer. De selvledelseskrav, der heraf stilles begrundet et fokus på selvledelse som ledelsesform i det moderne arbejdsliv uagtet det modsætningsfyldte forhold, der er imellem selvledelse og ledelse.

Vender jeg tilbage til introduktionen, berørte jeg her, at personlighedsmæssige faktorer, som personlig og eksistentiel ansvarstagen og meningsdannelse, træder mere frem som forklaringsfaktorer på variansen i trivsel og stress i arbejdslivet end det er set tidligere. En grund til dette skal sandsynligvis findes i karakteren af en stigende uklarhed i forhold til sammenspillet imellem ansvarsdelegering og reelle indflydelsesmandater. Uklarheden og kompleksiteten bliver traditionelt knyttet til ydre forhold som globalisering, foranderlighed og grænseløshed i de organisatoriske frihedsgrader (Scharmer, 2009; Stacey, 2010; Kristensen, 2011, 52). Men som jeg har vist, er der grund til at overveje om, der er andre mere relationelt betingede kompleksiteter, der underbelyses. Kompleksiteter, der især vedrører relationen imellem selvledelse og ledelse. I analysen af de seks udvalgte selvledelsesdefinitioner fremstod det, at modsætningsforholdet imellem selvledelse og ledelse underbelyses indenfor samtlige definitioner. I sin yderste form tilskrives ledelsen retten til at bestemme, hvordan medarbejdere skal tænke, føle og handle, samtidig med at medarbejderen tildeles et individuelt ansvar for at udvise selvstændig evne og vilje til selvledelse (jf. afsnit 1.1)

Den transaktionistiske stressteori peger på, at oplevelsen af egenkontrol har en større betydning, jo mere uklare rammer en person stedes i. Betydningen af at have en følelse af egenkontrol og selvstyring, træder tydeligere frem, jo mere utydeligt en situation er struktureret. En forklaring på sammenspillet imellem individ og miljø bliver i den henseende, at en utydelig situation er vanskeligere at vurdere, hvilket øger sandsynligheden for, at situationen opleves som en potentiel

truende situation. Når en situation vurderes som en trussel i primærvurderingen øges personens stressberedskab (Lazarus & Folkman, 1984; Ursin & Eriksen, 2004). Den transaktionistiske stressteori bliver ofte tolket som om, at den tilsiger at stress er et individuelt anliggende, ud fra et argument om at stress alene handler om, hvordan det enkelte individ vurderer den givne situation. Talemåden bliver i den sammenhæng: ”det er ikke, hvordan du har det, men hvordan du tar’ det”. Men her overses den pointe, at stress ifølge den transaktionistiske tilgang opstår ud fra en funktion af sammenspillet imellem individ- og miljøvariable, og altså ikke blot som en funktion af individets vurdering alene. Herfra ses variabelen ”uklare rammer” som den centrale miljøvariabel, hvor teorien siger, at en øget uklarhed i ydre forhold, stiller øget krav til individets indre forhold. Det vil sige, jo mere uklarhed, jo mere pres på den enkeltes individuelle variable som for eksempel oplevelsen af egenkontrol. At individet træder mere frem som forklaringsvariabel i uklare rammer kan i lyset af dette kapitel forklare den stigende individualisering af arbejdstagerens sundhedsfremme og trivsel i det moderne arbejdsliv. En stigende uklarhed og kompleksitet stiller nemlig øget krav til den enkeltes selv. Uklarheden opstår ved at der stilles flere og flere resultat- og proceskrav, men hvor det uddelegeres til arbejdstagen selv at finde ud af at få ligningen til at gå op. Det er en både uklar og kompleks situation, fordi det derved bliver medarbejderen, der skal løse ofte modsatrettede krav fra ledelsens side i forhold til at indfri kvalitet og kvantitet på de givne betingelser. Det øger presset på individet. Reaktionen indenfor ledelsesudvikling- og konsulentbranchen har i mange tilfælde været en øget optagethed af den personlige udvikling (jf. afsnit 1.1). Spørgsmålet er om vi som forskere, ledelsesudviklere og konsulenter, er kommet til at fokusere for meget på individet ved at trække viden fra de psykologiske discipliner med ind i ledelsesdisciplinen i ambitionen om personlig udvikling som en central del af arbejdslivet?

I introduktionen beskrev jeg, at flere fremtrædende arbejdsmiljøprofessionelle argumenterer for, at en generel stigende grænseløshed fører til mere stress (Bovbjerg, 2004; Tynnel, 2002; Gardel, 2006; Kehlet, 2006). Med udgangspunkt i beskrivelsen af det moderne arbejdsliv, som et arbejdsliv, der bærer præg af stigende uklarhed og flertydighed knyttet til Lazarus’ stressteori, kan der argumenteres for denne kobling. Hvis grænseløsheden indbefatter en stigning i uklare og flertydige rammer, vil det ifølge Lazarus være vanskeligere at vurdere en given situation. Når en situation er svær at vurdere øger det risikoen for en trusselsvurdering i den primære vurdering. En trusselsvurdering er knyttet til en negativ stressudvikling, hvorfor en øget forekomst af denne kan forventes at korrelere med øget risiko for stress (Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus, 1995). Forholdet imellem øget grænseløshed og øget stress støttes af personlige beretninger, hvor arbejdsta-

gere begrundet deres stressudvikling i en oplevet grænseløshed med e-mails og telefonbeskeder, der tikker ind i alle døgnets 24 timer, manglende grænsesætning i forhold 'hvornår nok er nok', og 'godt er godt nok' samt en manglende styring af arbejdets betydning i forhold til de andre elementer, der også hører livet til, såsom venner, fritidsaktiviteter og familieforhold (Damsgaard-Sørensen & Madsen, 2003; Gundersen, 2011; Prætorius, 2007).

Forholdet imellem grænseløshed og stress er dog ikke entydigt. Andre arbejdstagere kobler i modsætning til ovenstående, grænseløsheden til en øget grad af trivsel, positivt engagement, produktivitet og stressreducering. En øget grænseløshed gør det, ifølge disse perspektiver, nemmere at få familie- og arbejdsliv til at hænge sammen (Phil-Tingvad, 2010; Kristensen, 2011; Andersen, 2005). Det støttes tilsvarende op af personlige beretninger. Mange arbejdstagere oplever en øget tilfredshed ved en højere grad af fleksibilitet³² (Bilag C). Ud fra Lazarus teori kan der også argumenteres for denne vinkel. Argumentet vil i så tilfælde lyde: Fleksible og grænseløse arbejdsrammer er positive for trivsel og stressreducering, for så vidt der er en solid tilstedeværelse af de to variable: 'klare rammer' og en høj grad af indre kontrolfølelse (jf. Selfefficacy (Bandura, 1977) og Locus Of Control (Rotter, 1966)). Lazarus kan altså bidrage til at forklare begge perspektiver.

Flere selvledelsesteoretikere fremhæver, ligesom Lazarus, betydningen af den indre følelse af egenkontrol i forhold til at opnå et positivt udfald af selvledelse indenfor det moderne arbejdsliv. Men typisk ignoreres betydningen af 'klare rammer' som en del af den forudgående transaktion, der ligger til grund for stressvurderingen (Bertelsen et. al., 2004; Neck & Houghton, 2006; Hildebrandt, 2004). Betydningen af 'klare rammer' som en essentiel ledelses- og miljøvariabel, tilføjer således et centralt og empirisk underbelyst perspektiv til analysen af forholdet imellem selvledelse og ledelse og det især når selvledelsen trækker over mod den eksistentielle egenledelse. I næste kapitel operationaliseres 'klare rammer' ved hjælp af variablen feedback. Begrundelse for denne operationalisering frem for en traditionel 'ramme-variabel' skal findes i den teoretiske anvendelse af Mead (1967)(jf. kapitel 3). I et arbejdsliv, hvor alting er under kontinuerlig forandring kan klare rammer ikke opnås i statiske rammebeskrivelser. Derimod ligger de klare rammer i en konti-

³² Det gælder i øvrigt også for mange af de arbejdstagere der bliver syge af stress. Op til deres negative stressudvikling, har de netop kunne lade sig begejstre af de arbejdsforhold, de sidenhen bliver syge af (Damsgaard-Sørensen & Madsen, 2003).

nuerlig realitetstestning, der empirisk operationaliseres ved hjælp af feedbackvariablen. Som det at give og modtage feedback på opgaveniveau (se også Bilag D).

Kapitel 6

Ledelse af selvledelse

6.0 Forholdet imellem oplevet egenkontrol, feedback og stress

Resultaterne i kapitel 4 indikerer, at selvledelse trækker mere over mod en eksistentiel egenledelse i CaseNorden set i forhold til CaseDK. Det kan muligvis begrundes i, at CaseNorden har en højere grad af oplevet frihed i den overordnede organisering samt en rekruttering af ansatte, der er mere tilbøjelige til at udfordre organisationen (jf. kapitel 5). Selvledelsens bevægelse mod en øget individualisering er det tema, jeg ønsker at komme nærmere en forståelse af ved hjælp af de statistiske analyser. Selvledelsens individualisering knytter sig teoretisk til individvariablen: oplevet egenkontrol, der i dette projekt operationaliseres ved hjælp af selfefficacy (Bilag D)(Lazarus & Folkman, 1984). Selfefficacy er en interessant variabel, fordi det samtidig er en individvariabel, der i adskillige undersøgelser har vist en positiv korrelation til forekomsten af fysisk og psykisk sundhed (Cooper & Payne, 1993; Antonovsky, 1993; Bandura 1997 + 1995; Ursin & Erikson, 2004; Yalom, 2001). En øget betydning af denne i CaseNorden i forhold til CaseDK vil derfor gå i tråd med tendensen til individualiseringen af sundhedsfremme indenfor det moderne arbejdsliv.

Selfefficacy anses traditionelt som en variabel, der udviser en medierende effekt på individets reaktion og tilværelse i givne omstændigheder (Prussia et. al., 1998). Dette syn på betydningen af selfefficacy synes at blive understøttet af de ord, der hæftes til selvledelse indenfor begge cases. De interviewede respondenter lægger tilsvarende vægt på betydningen af personens individuelle styrke til at sige til og fra, samt det at kunne konstruere sin refleksive vurdering til at se på selvledelse som noget positivt (jf. kapitel 4 og kapitel 5)(Bilag C). I CaseNorden sås der endvidere en overvægt af ord, der knytter sig til den eksistentielle egenledelse indenfor spørgeskemaundersøgelserne, mens CaseDK havde flere ord, der relaterer sig til selvledelse som selvorganisering og herunder betydningen af mere relationelle forhold til ledelsen (jf. kapitel 4). Også dette er med til at indikere, at selfefficacy muligvis spiller en forskellig rolle som latent kausalmekanisme indenfor forholdet imellem selvledelse og ledelse i hver af de to cases. Med det in mente vil jeg gå skridtet dybere i analysen af sammenspillet imellem selfefficacy som individvariabel og feedback som potentiel ledelsesvariabel.

Selfefficacy og stress

Med teoretisk baggrund i Lazarus (Lazarus & Folkman, 1984) og Mead (1967) anlægges både et traditionelt og et alternativt perspektiv på selfefficacy som potentiel kausalmekanisme. I det traditionelle perspektiv undersøges følgende hypotese:

H₁: Graden af selfefficacy korrelerer negativt med graden af psykosomatiske stresssymptomer. Sådan at jo højere grad af selfefficacy, jo lavere grad af psykosomatiske stresssymptomer.

Det er en hypotese, der knytter sig til teorien om, at en høj grad af oplevet egenkontrol korrelerer negativt med graden af stress. Sådan, at de individer, der har en høj grad af egenkontrol forventes at være mindre stresset set i forhold til individer, der har en relativt lavere grad af egenkontrol. Det er altså en hypotese, der grundlæggende undersøger det empiriske belæg for individualiseringen af arbejdstagerens stress og sundhedsfremme (jf. afsnit 1.0)(Ursin & Erikson, 2004).

Individualiseringen af stress og sundhedsfremme kritiseres af flere arbejdsmiljøforskere, der modsat anfører, at kravet om personligt ansvar har taget overhånd i det moderne arbejdsliv. Sådan, at arbejdstageren udviser stresssymptomer forårsaget af en for høj grad af personlig ansvar (Bovbjerg, 2004; Tynnel, 2010). Denne tese undersøger jeg i hypotese 2:

H₂: Selfefficacy ligger i et u-kurveforhold til graden af psykosomatiske stresssymptomer. Sådan, at både en meget høj og meget lav score på selfefficacy korrelerer med en øget grad af psykosomatiske stresssymptomer.

Det betyder, at jeg stadig undersøger om variansen i selfefficacy kan forklare variansen i forekomsten af psykosomatiske stresssymptomer. Men til forskel fra hypotese 1, undersøger jeg i hypotese 2, om det også kan virke stressprovokerende hvis man tager en for høj grad af personligt ansvar.

Begge hypoteser undersøges casespecifikt. Det betyder, at jeg undersøger, hvordan selfefficacy 'opfører' sig afhængigt af den kontekst den indtræder i. Viser det sig, at selfefficacy opfører sig forskelligt i de to cases, vil det tilføje ny viden til det at lede andres selvledelse.

Feedback som interaktionsvariabel

Udover analyserne på forholdet imellem selfefficacy og stress, vil jeg også undersøge effekten af feedback. Med baggrund i Mead (1967) og Lazarus (Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus, 1995) inddrages feedback som en potentiel kausal ledelsesmekanisme (jf. kapitel 5). Det undersøges kort sagt om feedback kan yde en positiv effekt på graden af psykosomatiske stresssymptomer som interaktionsvariabel i regressionsanalyserne. Hypotesen er begrundet ud fra Lazarus og Folkmans (1984) teori om graden af klare rammer som central miljøvariabel i transaktionen mellem individ og miljø (jf. kapitel 3). Hypotese 3 lyder således:

H₃: Feedback som interaktionsvariabel yder en positiv effekt på graden af psykosomatiske stresssymptomer. Sådan at jo højere score på feedback, jo lavere grad af psykosomatiske stresssymptomer.

Udover undersøgelsen af feedbacks mulige indflydelse på stress, ønsker jeg også at undersøge om feedback kan styrke selfefficacy ud fra teorien om at feedback kan opkvalificere erfaringsdannelse, hvilket teoretisk set kan have en positiv effekt på selvfunktionen (jf. kapitel 3). Dette formuleres i hypotese 4:

H₄: Feedback som interaktionsvariabel yder en reducerende effekt på betydningen af selfefficacy. Sådan at jo højere score på feedback, jo mindre træder selfefficacy frem som uafhængig variabel.

Skulle hypotese 4 vise sig at blive bekræftet, vil det igen kunne sætte et nyt perspektiv på individualiseringen af sundhedsfremme ved at anviser et teoretisk begrundet ledesperspektiv i forhold til at styrke selvet uden at lade sig direkte selv-optage (jf. kapitel 3 og kapitel 5).

6.1 Data og metode

De fire hypoteser undersøges enkeltvis i de to cases. Casene repræsenterer henholdsvis en case med 'relativt lave frihedsgrader' (jf. CaseDK) versus en case med 'relativt høje frihedsgrader' (jf. CaseNorden)(afsnit 2.2). Det interessante ved at gennemføre analyserne casespecifikt er, at jeg derved etablerer muligheden for en mere kontekstafhængig analyse. Indenfor hver af de to cases

gennemføres de statistiske analyser, hvor jeg dels gør brug af deskriptiv korrelationsstatistik og dels af et begrænset antal regressionsanalyser med henblik på at undersøge hypoteserne. Det kan kritiseres ud fra et kritisk realistisk perspektiv, at jeg arbejder statistisk konformativt. Det vil sige, at jeg anvender et traditionelt statistisk design med opstilling af hypoteser, der knytter sig til de tidligere gennemgåede analyser (jf. kapitel 3, 4 og 5). Jeg tester altså grundlæggende en teoretisk fremskrevet statistisk model med et på forhånd antal afhængige og uafhængige variable, samt en række dertilhørende kontrolvariable. Til det vil jeg pointere, at analyserne har til formål at udforske hvordan forholdet imellem selfefficacy, feedback og stress konstituerer sig i forskellige miljøer. Det kritisk realistiske perspektiv ligger således i den kontekstafhængige analyse (Bhaskar, 2008). Det er altså forståelsen af kontekstens indvirkning på de valgte variables sammenspil, der er i centrum, frem for de enkelte variable i sig selv. Dermed finder jeg, at valget af analysemodel, stadig kan begrundes indenfor en kritisk realistisk videnskabsteoretisk ramme.

Data

Analyserne baseres på resultater fra en database med 1506 observationer. Observationerne dækker over spørgeskemasvar fra alle ansatte i begge forretningsområderne: CaseDK og CaseNorden i 2009 (svarprocenten er på i alt 96 %, jf. afsnit 2.2). Analyserne anses på den baggrund som populationsstudier. Det vil sige, at data fortæller 'noget' om hver af de to cases som afgrænsede populationer. I forhold til at generalisere udenfor de to cases anvendes en teoretisk analytisk generalisering, hvor resultaterne sammenholdes med resultater indenfor andre undersøgelser vedrørende samme variable. Muligheden for dette etableres ved, at de kvantitative observationer er baseret på kendte og gennemtestede spørgsmål (se Bilag D). De data, der anvendes er alle indhentet på baggrund af lukkede spørgsmål, hvor svarene er indplaceret på en Likert skala. Når jeg får leveret datasættet er den i spørgeskemaet anvendte 10 punktskala omdannet til en 100 punkts skala (ud fra formelen: $100 * ((x-1)/9) = y$). Omdannelsen af skalaen handler om Nordeas interesse i at kunne aflæse mindre forandringer i de statistiske resultater fra år til år. Det er med andre ord et organisationspræsentationshensyn i forhold til formidlingen af den årlige tilfredshedsundersøgelse. I dette projekt betyder værdien ikke noget i sig selv. Det jeg er interesseret i, er analysen af forholdet imellem de udvalgte variable. I den henseende har det ingen betydning, at skalaen er lavet om og jeg vil derfor anvende værdierne fra 100 punkt skalaen i kontrolvariablene, mens jeg har valgt at anvende 10 punkt skalaen i selfefficacy, feedback og stress af hensyn til sammenligningen af re-

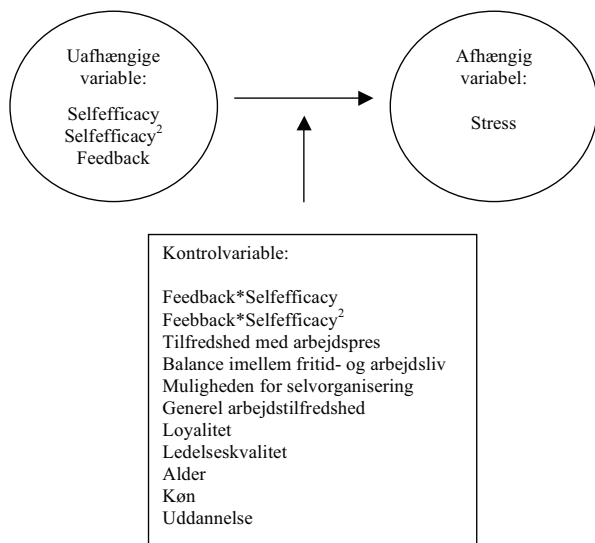
sultaterne med andre undersøgelser. Stressskalaen er derudover vendt om, sådan at jo højere forekomst af psykosomatiske stresssymptomer, jo højere score. Dette gøres med henblik på undersøgelsen af de valgte hypoteser. Det vil sige, at en høj score på stress sættes lig en øget forekomst af psykosomatiske stresssymptomer. Overordnet set, er der således tale om et omfattende primært datamateriale med en høj statistisk power, hvor hensynet til reliabilitet søges sikret igennem brugen af gennemtestede lukkede spørgsmål placeret på en Likerts skala (Jensen & Knudsen, 2006, 14ff; Bilag D).

Inden jeg gennemfører analyserne er databasen blevet screenet og renset. Alle talværdier er blevet set igennem og tjekket for om de er sandsynlige værdier eller om der ser ud til at være fejl i indtastningen. Flertallet af skalaerne i databasen fungerer på et ordinalskalaniveau, der er en kategorivariabel med et endeligt antal gensidigt udelukkende, men rangordnede kategorier, f.eks. 1 = meget godt, 2 = godt, 3 = hverken godt eller dårligt, osv. (ibid.). Baggrunden for dette, henviser til brugen af Likert skalaer i spørgeskemaet, jf. ovenfor (se eventuelt udvidet begrundelse for skala-valg i Bilag D).

Undersøgellesmodel

Hypoteserne testes ud fra undersøgelsesmodel A, der udgøres af en lineær regressionsmodel, hvor de enkelte variable er teoretisk begrundet ud fra de forudgående teoretiske og empiriske analyser. Det er således at forstå som en teoretisk udviklet model (Andersen & Jakobsen, 2005). Modellen søger at identificere de signifikante underliggende kausalmekanismer, der kan påvirke forholdet imellem selvledelse og stress. De underliggende kausalmekanismer henviser til den konstellation af udvalgte individ og miljøvariable, der tilsammen antages at skabe den situationelle konstellation, der kan gå forud for en given stressudvikling (jf. afsnit 3.2). Nedenfor gives en simpel grafisk fremstilling af modellen, hvorefter jeg kort uddyber valget af de enkelte variable.

Figur H: Undersøgellesmodel A



Uafhængige variable

De uafhængige variable knytter sig direkte til selvledelsens ledelsesmulighed i henhold til Mead (1967) og Lazarus (Lazarus & Folkman, 1984)(jf. kapitel 3).

Jeg undersøger to hypoteser knyttet til selfefficacy, nemlig H_1 og H_2 . I forhold til H_1 handler det om at undersøge om der er empirisk støtte for teorien om, at variansen i oplevet egenkontrol korrelerer med variansen i psykosomatiske stresssymptomer (afsnit 3.2). Derudover ønsker jeg at undersøge om, det personlige ansvar kan gå hen og blive for meget at det gode. Med udgangspunkt i teorien om selvledelse som eksistentiel egenledelse undersøges det om en for høj grad af selfefficacy også kan give anledning til stress ud fra den tankegang at man som arbejdstager kan risikere at blive tillagt for stort et personligt ansvar i forhold til at se sig selv som indre kontrolleret i situationer, hvor kontrollen måske er illusorisk. Det gør jeg ved at teste for u-kurve forhold. Det vil sige jeg undersøger om både en høj og en lav grad af selfefficacy kan ses korrelerende med øget stress. Begrundelsen for denne tese, skal findes i analyserne i kapitel 5. U-kurvetesten

gennemføres ved at konstruere variablen $\text{selfefficacy} \cdot \text{selfefficacy} (= \text{selfefficacy}^2)$ som en ekstra uafhængig variabel. Viser det sig, at der tegner sig en u-kurve kan denne endvidere understøtte en eventuel linearitet i korrelation. Idet det er vanskeligere at argumentere for omvendt kausalitet ved u-kurve relationer. Det vil sige, at en u-kurve vil kunne støtte teorien om, at der er en kausalitet imellem selfefficacy og stress.

Udover selfefficacy som uafhængig individvariabel inddrages feedback som signifikant miljøvariabel, jf. hypotese 3 og 4 (afsnit 3.2, kapitel 5). Inddragelsen af feedback refererer til Meads teori om selvfunktionen bestående af et 'Jeg' og et 'Mig', hvortil feedback har den funktion, at den kan opkvalificere den erfaringsdannelse, der former handlestrukturerne i ens handlende 'Jeg' (afsnit 3.1). Dertil knyttes feedback til Lazarus' teori om at klare rammer indvirker signifikant positivt på den kognitive vurdering.

Jeg står derfor med tre uafhængige variable: Selfefficacy , selfefficacy^2 og feedback indenfor regressionsanalyserne.

Afhængig variabel

Den afhængige variabel udgøres af variansen i stress. Det vil sige, den variabel, jeg søger at forklare er graden af psykosomatiske stresssymptomer. Det bliver dermed variansen i psykosomatiske stresssymptomer, der anvendes som modellens 'måle-variabel'. Stress anses i den sammenhæng som en variabel, der kan knyttes til sundhedsfremme i arbejdslivet. I den simple form, vil en høj grad af stress vær lig en lavere grad af sundhed, mens en lavere grad af stress knyttes til en højere grad af sundhed (jf. afsnit 1.0 og 1.2). Det er en omdiskuteret kobling, jeg her laver, hvorfor jeg kort vil bruge lidt plads på argumentationen for at stress bliver til den afhængige variabel med tilknytning til sundhedsfremme. Som det fremgik af indledningen er stress et af de temaer, der oftest knyttes til sygefravær i det moderne arbejdsliv. Der er teorier, der peger på at en lav grad af stress også kan virke mindre befordrende på sundheden. Jeg finder det dog usandsynligt, at manglen på stress skulle være et gennemgående tema i Nordea. I forhold til det bærer organisationen alt for stort præg af at arbejdspresset generelt ligger i den høje ende (bilag C og D; afsnit 6.2).

Ud fra denne argumentation sættes stress som modellens afhængige variabel og som det tema, der står mest centralt i forhold til sundhedsfremme i det moderne arbejdsliv.

Kontrolvariable

Udover selfefficacy, selfefficacy² og feedback som uafhængige variable samt stress som afhængig variabel. Inddrages en række kontrolvariable i regressionsanalysen. Disse er:

- Feedback*Selfefficacy
- Feedback*Selfefficacy²
- Tilfredshed med arbejdspress
- Balance imellem fritids- og arbejdsliv
- Muligheden for selvorganisering
- Generel arbejdstilfredshed
- Loyalitet
- Ledelseskvalitet
- Alder
- Køn
- Uddannelse

Variablene selfefficacy*feedback og selfefficacy²*feedback indgår som den del af regressionsanalysen, der tester for feedbackvariablens effekt som interaktionsvariabel.

De to variable tilfredshed med arbejdspress og balance imellem fritidsliv og arbejdsliv knyttes til teorien om det grænseløse arbejdsliv, hvor der ikke sættes grænser for arbejdsomængde eller arbejdstid. To forhold, som flere arbejdsmiljøteoretikere knytter til en stigende stressudvikling. De er derfor vigtige at have med som kontrolvariable. Det er altså to variable, der grundlæggende undersøger om oplevelsen af for meget arbejde i sig selv kan virke stressprovokerende.

Muligheden for selvorganisering inddrages med reference til diskussionen om modsætningsforholdet imellem selvledelse og ledelse. Jeg har tidligere berørt, at det at få uddelegeret selvledelse

i en situation uden mulighed for indflydelse teoretisk kan virke stressprovokerende. Det er med tanke på denne tese, at variabelen om oplevet mulighed for selvorganisering inddrages.

Tilfredshed i arbejdet er ligeledes en variabel, der teoretisk kan knyttes til stress ud fra den tankegang, at en gennemgribende utilfredshed vil kunne virke stressprovokerende i sig selv. I forhold til kontrolvariablen, har jeg fravalgt at inddrage hele skalaen for 'tilfredshed i arbejdet', da flere af de spørgsmål, der indgår i variabelen også spørger ind til stress direkte (Bilag D). Det vil derfor have en statistisk forstyrrende effekt i forhold til at stress også sættes som afhængig variabel. Til gengæld har jeg valgt inddrage helhedsvurderingen af tilfredshed med arbejdet som helhed i forhold til både virksomhed, ledelse og arbejdsopgaver.

Loyalitet og oplevet tilfredshed med ledelseskvalitet knyttes både til den teoretiske og empiriske genstandsbestemmelse af selvledelse. Dertil knyttes variabelen loyalitet til tesen om, at det er de overengagerede medarbejdere, der sygemeldes med stress (kapitel 3 og 5).

Alder inddrages med baggrund i Lazarus teori om, at ens livscyklus er med til at bestemme om en situation har nemmere ved at blive vurderet som en udfordring eller en trussel. Dertil knyttes denne til forestillingen om, at unge har vanskeligere ved selvledelse end de ældre. Dette sås også omtalt i de kvalitative interviews, hvor det indenfor materialet fra CaseDK fremgik, at de unge mente at have sværere ved selvledelse end de ældre.

Køn indgår som helt traditionel demografisk variabel. Der er varierende resultater i forhold til kønsforskelle og stress, der gør det aktuelt at inddrage denne variabel.

Uddannelse inddrages også ud fra traditionelle diskussioner vedrørende trivsel med selvledelse i forhold til uddannelsesniveau.

6.2 Resultater

I gennemgangen af resultaterne præsenterer jeg først de deskriptive analyser. Hvorefter jeg går til gennemgangen af regressionsanalyserne og den egentlige udforskning af undersøgelsesmodel A.

Deskriptive analyser

De deskriptive analyser præsenteres for hver af de to cases. Jeg gennemgår først værdierne for de enkelte variable i forhold til; minimum, maksimum, gennemsnitsværdier, standardafvigelse og skævhed i normkurverne. Disse informationer bruges til at få et grundlæggende billede af ligheder og forskelle imellem de to cases i forhold til de enkelte variable. Dernæst gennemgår jeg en overordnet korrelationsmatrix på alle de variable, der siden hen vil indgå i regressionsanalyserne. Det er en vigtig baggrundsanalyse at have med i forhold til at kunne fortolke en eventuel multikollinearitet. De deskriptive resultater ser ud som følgende i tabel 6.0, 6.1, 6.2 og 6.3.

Tabel 6.0, Deskriptiv statistik, CaseDK

	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std.Deviation	Skewness	Skewness Std. Deviation	Kurtosis	Kurtosis Std. Deviation
Stress	605	1,20	10,00	4,6202	1,40248	1,102	,099	1,298	,198
Selfefficacy	560	3,33	10,00	8,0726	0,97778	-,628	,103	1,209	,209
Feedback	604	1,00	10,00	7,0993	1,49400	-,864	,099	1,036	,199
Loyalitet	570	37,50	100,00	87,8947	9,00177	-1,279	,102	3,294	,204
Ledelseskvalitet	586	21,21	100,00	81,8475	11,99527	-1,235	,101	2,903	,202
Balance	632	,00	100,00	78,9205	17,16725	-1,375	,097	3,240	,194
Arbejdspres	630	,00	100,00	78,2540	15,94808	-1,075	,097	2,233	,194
Selvorganisering	629	,00	100,00	81,6110	15,06282	-1,290	,097	3,236	,195
Generel tilfreds	631	22,22	100,00	81,3700	12,13975	-1,180	,097	3,550	,194
Alder (kategori)	631	1	4	2,47	1,216	,004	,097	-1,570	,194
Udd. (kategori)	632	1	5	2,44	1,319	1,047	,097	-,156	,194
Køn	631	1	2	1,59	,492	-,378	,097	-1,863	,194

Når jeg læser de deskriptive værdier bliver jeg ikke umiddelbart overrasket. Jeg er lidt i tvivl om, hvorvidt et gennemsnit på 4,6 på stressskalaen skal vurderes højt. Tidligere resultater fra Det Nationale Forskningscenter i Arbejdsmiljø har vist et gennemsnit på 27 på en 100 punkts skala for finanssektoren som branche i årene 2004-2005 (n = 277)(jf. arbejdsmiljødata fra arbejdsmiljøovervågningen 2004-2005, Det Nationale Forskningscenter i Arbejdsmiljø). Det kan dog ikke nødvendigvis sammenlignes direkte. Årene er forskellige og der indgår relativt færre respondenter i undersøgelsen fra NFA. Dertil indgår offentlig kontor og administration også i NFAs branchedata fra finanssektoren, hvilket blandt andet inkluderer bibliotekspersonale. Der kan derfor også være tale om en vis måleusikkerhed i forhold til om der er fat i relativt set sammenlignelige grupper. Men jeg noterer mig ikke desto mindre, at den gennemsnitlige stressværdi ligger på 4,6,

hvilket muligvis indikerer en generel forekomst af psykosomatiske stresssymptomer i en lavere grad. Dertil kan disse tal være et udtryk for en kulturel opmærksomhed på stress, der gør, at respondenterne svarer som de gør. Til det skal det dog siges, at netop denne case ikke sætter en organisatorisk opmærksomhed på stress. Tværtimod har ledelsen af casen en opmærksom på, at der ikke skal tales om stress i casen, fordi de er bekymret for at talen om stress kan give anledning til øget stress.

Arbejdsmiljøovervågningen fra Det Nationale Forskningscenter i Arbejdsmiljø har også værdier på de andre skalaere fra overvågningen i 2004-2005. Hvilke jeg kort vil inddrage som sammeligningsgrundlag.

Arbejdsmiljøovervågningstallene viser et gennemsnit på 68 for selfefficacy (igen på 100 punkts skala) ($n = 276$) indenfor finansbranchen. Dette er noget lavere end den værdi, der kommer frem i mine resultater. Hvilket igen kan handle om flere forhold. For det første kan der være tale om at respondenterne i denne case, oplever en reelt højere grad af selfefficacy. For det andet kan det også være et udtryk for en effekt af, at banken har arbejdet med coaching og derigennem givet de ansatte en generel opmærksomhed på oplevelsen af egenstyring. Og for det tredje kan det handle om den nævnte måleusikkerhed ved at branchegruppen måske grundlæggende ikke er tilstrækkeligt sammenlignelig med CaseDK. Jeg vil derfor noterer forskellen med de her nævnte forbehold.

I arbejdsmiljøovervågningen indgår der blot et enkelt spørgsmål på feedback. Feedbackspørgsmålet fortolkes i sammenhæng med socialstøtte. Den samlede skala for feedback og social støtte har en gennemsnitsværdi på 62 på en 100 punkts skala ($n = 221$) for finansbranchen. I mine tal har jeg en gennemsnitsværdi på 7 på en 10 punkts skala ($n = 604$), hvor kurven ser ud til at have en mindre negativ skævvridning. Sådan at forstå, at gruppen under gennemsnitsværdien er lidt større end gruppen, der svarer højere end 7. Tendensen er således, at gennemsnitsværdien i mine data er en anelse højere for feedback.

I arbejdsmiljøovervågningen indgår variabelen 'involvering i arbejdspladsen'. Denne indeholder de samme spørgsmål som loyalitet i dette projektet. Hvorfor jeg sammenligner disse to. I arbejdsmiljøovervågningen ses der et gennemsnit på 63 ($n = 276$) for finansbranchen. Det er væsentlig lavere en gennemsnitsværdien i mine tal, hvor loyalitet ligger på et gennemsnit på 88 ($n =$

570). I lyset af mine kvalitative data finder jeg det sandsynligt, at loyalitet er høj indenfor CaseDK. Der fremstår en synlig stolthed af at være ansat i Nordea. Nordea vurderes af respondenterne som en bedre bank at være ansat i set i forhold til de andre banker i Danmark og Norden.

Oplevet ledelseskvalitet har et gennemsnit på næsten 82 på en 100 punktskala (586) i resultaterne fra CaseDK. Det ser ud til at vidne om en generel positiv vurdering af ledelsen. Resultatet er langt højere end brancheresultatet fra finanssektoren i 2004-2005, hvor ledelseskvaliteten viser et gennemsnit på 57 (n = 221). Jeg finder det på mange måder retvisende i forhold til de meldinger jeg hører i både interviews og dagligdags dialoger. De ansatte er generelt meget tilfredse med deres nærmeste leder og banken som helhed som arbejdsplads.

Den generelle tilfredshed ligger således også i den høje ende med et gennemsnit på 81 (n = 631). Sammenlignet med arbejdsmiljøovervågningen er det et højt gennemsnit. I tallene fra arbejdsmiljøovervågningen er der en sammenlignelig variabel, der hedder 'generel tilfreds', hvor der er et branchegennemsnit på 65 (n = 275). Det er altså igen en væsentlige lavere gennemsnitsværdi end der ses i CaseDK.

De to variable 'balance' og 'oplevet arbejdspress' har nogle lidt andre spørgsmål i arbejdsmiljøovervågningen. Her måler man på oplevelsen af hvor meget arbejdet fylder ud over arbejdstiden. Denne variabel viser en gennemsnitsværdi på 33 (n = 274). Mens en variabel på oplevet kvantitet i arbejdet, hvilket teoretisk kan knyttes til oplevet arbejdspress, har en gennemsnitsværdi på 48 (n = 276). I mine tal ligger tilfredshed med oplevet balance på 79 (n = 632), mens oplevet tilfredshed med arbejdspress ligger på 78 (n = 630). Det kan altså umiddelbart se ud om som, at deltagerne i CaseDK ligger i den positive ende i forhold til work-life balance og arbejdspress set i forhold til branchetallene.

Selvorganisering indgår ikke i arbejdsmiljøovervågningen. Den variabel, der er tættest på er oplevet indflydelse og den har et branchegennemsnit på 49 (n = 276). Mens selvorganisering viser et gennemsnit på næsten 82 (n = 629).

Ud fra de deskriptiver resultater fremstår det psykiske arbejdsmiljø i CaseDK som relativt godt set i forhold til branchearbejdsmiljøovervågningen fra 2004-2005. Der er de nævnte forbehold,

men også med dem in mente, ser det positivt ud. Det næste jeg vil se på er korrelationen imellem de forskellige variable.

Tabel 6.1, Korrelationsmatrix (Pearsons Correlation (Sig. 2 tailed)), (n = 511), CaseDK

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Feedback Pearson Sig. (2 tailed) N											
Ledelseskvalitet Pearson Sig. (2 tailed) N	,591 ,000*** 575										
Loyalitet Pearson Sig. (2 tailed) N	,365 ,000*** 550	,540 ,000*** 537									
Stress Pearson Sig. (2 tailed) N	-,278 ,000*** 584	-,264 ,000*** 566	-,259 ,000*** 548								
Arbejdspres Pearson Sig. (2 tailed) N	,329 ,000*** 602	,484 ,000*** 584	,404 ,000*** 568	-,402 ,000*** 604							
Selvorganisering Pearson Sig. (2 tailed) N	,347 ,000*** 601	,480 ,000*** 585	,386 ,000*** 568	-,237 ,000*** 604	,345 ,000*** 628						
Balance Pearson Sig. (2 tailed) N	,342 ,000*** 604	,474 ,000*** 586	,395 ,000*** 570	-,409 ,000*** 605	,677 ,000*** 630	,308 ,000*** 629					
Køn Pearson Sig. (2 tailed) N	-,033 ,419 603	-,069 ,095* 585	,044 ,290 569	-,063 ,124 604	-,047 ,239 629	-,030 ,458 628	-,033 ,413 631				
Alder Pearson Sig. (2 tailed) N	,003 ,942 603	,007 ,871 585	,011 ,791 569	-,078 ,057* 604	-,003 ,945 629	,082 ,041* 628	-,006 ,886 631	,051 ,202 631			
Uddannelse Pearson Sig. (2 tailed) N	-,023 ,574 604	-,091 ,027* 586	,011 ,790 570	,028 ,497 605	-,042 ,294 630	-,067 ,091 629	-,074 ,062* 632	,022 ,589 631	-,242 ,000*** 631		
Generel tilfreds Pearson Sig. (2 tailed) N	,470 ,000*** 603	,654 ,000*** 586	,639 ,000*** 570	-,327 ,000*** 604	,550 ,000*** 629	,439 ,000*** 629	,509 ,000*** 631	,004 ,928 630	,056 ,157 630	-,059 ,139 631	
Selfefficacy Pearson Sig. (2 tailed) N	,432 ,000*** 548	,444 ,000*** 530	,434 ,000*** 518	-,324 ,000*** 541	,425 ,000*** 558	,302 ,000*** 559	,385 ,000*** 560	-,074 ,082 559	,009 ,840 559	,036 ,396 560	,407 ,000*** 560

*p < 0.1; **p < 0.05;***p < 0.01

Som det ses er der mange variable, der korrelerer høj signifikant ($p < 0.01$). Feedback korrelerer positivt med både ledelseskvalitet, loyalitet, tilfredshed med arbejdspress, selvorganisering, balance, generel tilfredshed og selfefficacy. Dertil korrelerer feedback negativt med stress. Mens alder

korrelerer negativt med uddannelse, hvilket kan indikere at de unge har mest uddannelse. Self-efficacy korrelerer positivt med feedback, ledelseskvalitet, loyalitet, tilfredshed med arbejdspress, selvorganisering, balance og generel tilfredshed. Mens der ses en negativ korrelation til stress. Disse korrelationer kan umiddelbart underbygge flere af de forudgående perspektiver. Korrelationer måler alene sammenvariansen imellem variablene, så det behøver i princippet ikke at fortælle noget om sammenhængene imellem variable, at der ses disse korrelationer. De mulige sammenhænge der kan være, undersøges derimod i den teoretisk fremskrevne undersøgelsesmodel A, der danner basis for regressionsanalyserne. Jeg vil derfor ikke kommentere mere på korrelationerne på nuværende tidspunkt. Tilgængæld vil jeg genoptage den mulige analyseværdi af denne matrix, når jeg diskuterer de samlede resultater med resultaterne fra CaseNorden.

Inden jeg går til regressionsanalyserne vil jeg gennemgå de tilsvarende deskriptive resultater for CaseNorden.

Tabel 6.2, Deskriptiv statistik, CaseNorden

	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std.Deviation	Skewness	Skewness Std.Error	Kurtosis	Kurtosis Std.Error
Stress	857	2,20	10,00	4,8954	1,30229	,782	,084	,608	,167
Selfefficacy	829	2,00	10,00	7,9218	0,96883	-,709	,085	2,250	,170
Feedback	845	1,75	10,00	6,5544	1,44595	-,490	,084	,058	,168
Loyalitet	808	13,89	100,00	81,1555	11,00457	-1,202	,086	3,324	,172
Ledelseskvalitet	823	,00	100,00	76,7161	13,84568	-1,269	,085	2,440	,170
Balance	874	,00	100,00	73,0231	18,24525	-1,093	,083	1,630	,165
Arbejdspress	874	,00	100,00	72,7307	17,93534	-1,358	,083	2,744	,165
Selvorganisering	874	,00	100,00	78,5278	16,83033	-1,371	,083	2,811	,165
Alder (kategori)	873	1	4	2,83	,938	-,292	,083	-1,092	,165
Udd. (kategori)	873	1	5	3,05	1,041	,037	,083	-1,092	,165
Køn	873	1	2	1,40	,491	,390	,083	-1,852	,165
Generel tilfreds	871	,00	100,00	73,8359	14,80864	-1,255	,083	2,939	,166

Jeg ser flere interessante indikationer. For det første er gennemsnitsværdier for stress og self-efficacy stort set ens i begge cases. I CaseDK var gennemsnit på stress 4,6, mens det i CaseNorden er 4,9. Selfefficacy har en gennemsnitsværdi i CaseDK på 8,1 og i CaseNorden ligger den på 7,9. Der kan muligvis ses en svag indikation på et lettere øget stressniveau i CaseNorden ved at minimumsværdien er højere i CaseNorden set i forhold til CaseDK. Men dette er en spekulation, der er motiveret af de meldinger, jeg har fået i de kvalitative studier.

Gennemsnitsværdien på feedback er en anelse lavere i CaseNorden, hvor der er værdi på 6,6 overfor en værdi på 7,1 i CaseDK. Dette svarer til en tendens, der er beskrevet i andre studier, der tilsvarende beskriver, at graden af feedback ofte mindskes med graden af frihed og grænseløshed (Allvin et. al., 2011, 78). Forskellen i de to cases er dog relativ lille.

Mere interessant er det, at loyalitet og oplevet ledelseskvalitet ligger relativt lavere i CaseNorden med gennemsnitsværdier på henholdsvis 81,2 og 76,7 overfor gennemsnitsværdier på 87,9 og 81,8 i CaseDK. Tilfredsheden med balance og arbejdspress er ligeledes lavere i CaseNorden med gennemsnitsværdier på 73,0 og 72,7 overfor CaseDK, har gennemsnitsværdier på 78,9 og 78,3. Mens muligheden for selvorganisering overraskende ligger en anelse lavere i CaseNorden, som ellers beskrives som casen med flest frihedsgrader. Her er gennemsnittet på 78,5, hvor det i CaseDK er på 81,6. Den generelle tilfredshed er derfor heller ikke overraskende lavere i CaseNorden med et gennemsnit på 73,8 overfor en gennemsnitsværdi i CaseDK på 81,4. I lyset af de kvalitative resultater sætter de kvantitative deskriptive resultater flere interessante kommentarer. Jeg lader mig især optage af, at det kan se ud som om, at de ansatte i CaseNorden er en anelse mere kritiske overfor deres ledelse set i forhold til de ansatte i CaseDK. Dette kan i princippet både handle om, at de ansatte er mere individualistiske og rebelske og derfor også stiller højere krav til deres ledelse. Eller det kan handle om, at de ansatte i CaseNorden er underlagt et højere arbejdspress ved at de skal realisere flere resultater. De bliver målt direkte på individuelle budgetmål, mens de ansatte i CaseDK bliver målt på gruppeniveau. Den individuelle måling kan meget vel give anledning til et øget pres på den enkelte. De kvantitative deskriptive værdier kan derfor også give indtryk af en case, hvor arbejdspresset ligger i den absolut høje ende. I lyset af de kvalitative interviews finder jeg det overvejende sandsynligt, at det er arbejdspresset, der ligger til grund for de lavere værdier indenfor ledelseskvalitet, loyalitet, selvorganisering og generel arbejdstilfredshed. Det er muligt, at der opleves højere frihedsgrader, men hvis arbejdspresset er for højt, kan det nemt gå ud over oplevelse af at kunne organisere sig selv (Bilag C). Til tallene skal det dog stadig bemærkes at gennemsnitsværdier for tilfredshed, loyalitet og ledelseskvalitet også i CaseNorden ligger højere end gennemsnitstallene for branchen som helhed, jf. ovenfor.

I det næste vil jeg se nærmere på korrelationerne i CaseNorden.

Tabel 6.3, Korrelationsmatrix (Pearsons Correlation (Sig. 2 tailed)), (n = 745), CaseNorden

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Feedback Pearson Sig. (2 tailed)											
Ledelseskvalitet Pearson Sig. (2 tailed)	,565 ,000*** 808										
Loyalitet Pearson Sig. (2 tailed) N	,415 ,000*** 786	,544 ,000*** 768									
Stress Pearson Sig. (2 tailed) N	-,292 ,000*** 833	-,265 ,000*** 809	-,270 ,000*** 794								
Arbejdspres Pearson Sig. (2 tailed) N	,339 ,000*** 845	,434 ,000*** 823	,468 ,000*** 808	-,425 ,000*** 857							
Selvorganisering Pearson Sig. (2 tailed) N	,298 ,000*** 845	,436 ,000*** 823	,497 ,000*** 808	-,263 ,000*** 857	,496 ,000*** 874						
Balance Pearson Sig. (2 tailed) N	,271 ,000*** 845	,337 ,000*** 823	,324 ,000*** 808	-,412 ,000*** 857	,709 ,000*** 874	,380 ,000*** 874					
Køn Pearson Sig. (2 tailed) N	-,054 ,116 844	-,020 ,563 822	-,043 ,224 807	-,020 ,568 856	-,044 ,193 873	-,113 ,001*** 873	,024 ,480 873				
Alder Pearson Sig. (2 tailed) N	-,012 ,717 844	-,051 ,142 822	-,012 ,741 807	-,032 ,353 856	-,084 ,013** 873	-,053 ,115 873	-,031 ,354 873	,284 ,000*** 873			
Uddannelse Pearson Sig. (2 tailed) N	-,040 ,250 845	-,034 ,324 823	-,090 ,011* 808	,058 ,090* 857	-,024 ,471 873	,005 ,875 873	-,058 ,085* 873	-,162 ,000*** 872	-,241 ,000*** 872		
Generel tilfreds Pearson Sig. (2 tailed) N	,478 ,000*** 843	,696 ,000*** 821	,702 ,000*** 806	-,294 ,000*** 856	,533 ,000*** 871	,532 ,000*** 871	,380 ,000*** 871	-,004 ,902 870	,011 ,753 870	-,086 ,011* 871	
Selfefficacy Pearson Sig. (2 tailed) N	,387 ,000*** 811	,363 ,000*** 791	,443 ,000*** 773	-,255 ,000*** 819	,370 ,000*** 829	,310 ,000*** 829	,297 ,000*** 829	-,051 ,143 828	-,077 ,027** 828	,004 ,919 829	,332 ,000*** 828

*p < 0.1; **p < 0.05;***p < 0.01

I CaseNorden ses der tilsvarende mange højsignifikante korrelationer ($p < 0.01$). Feedback korrelerer også her positivt med oplevet ledelseskvalitet, loyalitet, tilfredshed med arbejdspress, selvorganisering, balance, generel tilfredshed og selfefficacy. Igen ses der en negativ korrelation imellem feedback og stress. Mens selfefficacy korrelerer positivt med feedback, ledelseskvalitet, loyalitet, tilfredshed med oplevet arbejdspress, selvorganisering, balance og generel tilfredshed. Dertil korrelerer selfefficacy negativt med både stress og alder. Førstnævnte er som forventet, mens sidstnævnt indikerer en særlig samvarians, hvor jo højere alder korrelerer med en lavere grad af

selfefficacy. Der er ikke tale om nogen stejl lineæritet, men dog stadig en lineæritet, der signifikant på niveau på .05. Herudover bemærker jeg, at generel tilfredshed korrelerer negativt med uddannelse ($p < 0.05$). Det indikerer, at jo mere uddannelse, jo lavere grad af tilfredshed. Det er et interessant resultat. Uddannelse korrelerer desuden med både alder og køn. Samlet set tegner det et billede af en signifikant forskel, hvor de unge mænd er dem med mest uddannelse, laveste tilfredshed og den højeste grad af selfefficacy. Det passer på mange måder med den kvalitative beskrivelse af casen. De ansatte beskrives som unge selvstændige, resultatskabende mænd, der arbejder under et hårdt arbejdspress. Hvilket understøttes af en negativ korrelation imellem køn og selvorganisering, der indikerer, at mændene oplever signifikant øget mulighed for selvorganisering set i forhold til kvinderne. Det kan herunder afspejle hertilhørende kønsforskelle i forhold til jobprofilerne i casen. I CaseDK viser køn ikke signifikante korrelationer.

I de næste analyser undersøger jeg regressionerne i henhold til Undersøgelsesmodel A (figur H). Det gøres igen casespecifikt.

Regressionsanalyser

Regressionsanalyserne gennemføres som lineære regressionsanalyser, hvor både de uafhængige variable og kontrolvariablene alle sættes som kontrolvariable i forhold til at forklare variansen i stress i selve undersøgelsesmodellen. Mens stress sættes som afhængig variabel.

Tabel 6.4, Model A, modelopsummering, CaseDK:

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std.Error of the estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
CaseDK	,588	,346	,327	1,59043	,346	18,719	13	460	,000	1,906

Kontrolvariable: Selfefficacy, selfefficacy², feedback*selfefficacy, feedback*selfefficacy², arbejdspress, balance, selvorganisering, generel tilfredshed, loyalitet, ledelseskvalitet, alder, køn, uddannelse.
Afhængig variabel: Stress

Modellens forklaringsgrad ligger på omkring ,33 det vil sige, at modellen kan forklare cirka 33% af variationen i psykosomatiske stresssymptomer. Det er en tilfredsstillende forklaringsgrad for denne type model. Det næste jeg vil se på er sammenspillet imellem de forskellige variable.

Tabel 6.5, Model A, CaseDK

Model	B	Std.Error	Beta	T	Sig.	Lower Bound	Uppper Bound	Tolerance	VIF
(Constant)	7,933	3,055		2,235	,026*	,957	14,908		
Self ²	,077	,052	,0618	1,475	,141	-,026	,181	,008	123,521
Selfefficacy	-,279	,741	-,142	-,376	,707	-1,736	1,178	,010	99,668
Køn	-,241	,150	-,061	-1,606	,109	-,536	,054	,968	1,033
Alder	-,026	,065	-,016	-,397	,691	-,153	,101	,924	1,083
Uddannelse	-,086	,059	-,058	-1,466	,143	-,201	,029	,918	1,089
Feedback	1,248	,471	,858	2,648	,008**	,322	2,173	,014	73,827
Self*feed	-,169	,057	-1,332	-2,955	,003**	-,281	-,057	,007	142,952
Loyalitet	-,001	,011	,005	,100	,921	-,021	,023	,505	1,981
Selvorganisering	-,008	,006	-,062	-1,372	,171	-,021	,004	,701	1,429
Arbejdspres	-,024	,007	-,186	-3,360	,001***	-,039	-,010	,465	2,148
Ledelseskvalitet	-,001	,010	-,003	-,053	,958	-,020	,019	,420	2,379
Balance	-,029	,006	-,247	-4,495	,000***	-,041	-,016	,471	2,124
Generel tilfreds	-,008	,010	-,046	-,753	,452	-,028	,012	,386	2,593

*p < 0.1; **p < 0.05; ***p < 0.01

Ekskluderede variable

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
Self ² *feed	2,621(a)	0,783	0,434	,037	,000	7881,661	6,353E-5

(a). Afhængige variabel i modellen: Stress

(b) Uafhængige variable: (Constant), selfefficacy, selfefficacy², feedback*selfefficacy, selfefficacy²*feedback, arbejds-pres, balance, selvorganisering, generel tilfredshed, loyalitet, ledelseskvalitet, alder, køn, uddannelse.

Der ses flere interessante indikationer i resultaterne. Balance og tilfredshed med arbejds-pres er de to variable, der viser det højeste signifikans niveau i forhold til at forklare variansen i stress ($p < 0.01$). Derudover er feedback og feedback*selfefficacy signifikante ($p < 0.05$). Det vil sige at feedback både som selvstændig variabel og som interaktionsvariabel viser positiv effekt. Det be-styrker teorien om, at feedback har en signifikant stressreducerende effekt. At selfeffiacy ikke vi-ser signifikant effekt i modellen er også interessant. Det tyder på, at den ikke opnår signifikant forklaringsgrad i denne regressionsmodel. Den ekskluderede variabel, ekskluderes fordi VIF og toleranceværdier er for abnorme. Det kan der være flere grunde til. Den mest sandsynlige årsag er, at selfeffiacy viser en anden form end det testede u-kurve forhold. Det vil i så tilfælde også underbygge de kvalitative kommentarer, hvor det syner af, at egenkontrollen synes mindre indi-vidualiseret i CaseDK (jf. kapitel 4). Med den mulige fortolkning, er det nu ekstra interessant at se nærmere på resultaterne i CaseNorden i forhold til at se om regressionerne ser anderledes ud her.

Tabel 6.6, Model A, modelopsummering, CaseNorden

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std.Error of the estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
CaseNorden	,580	,336	,323	1,45656	,336	25,631	14	709	,000	2,162

Kontrolvariable: Selfefficacy, selfefficacy², feedback*selfefficacy, selfefficacy²*feedback, arbejdspres, balance, selvorganisering, generel tilfredshed, loyalitet, ledelseskvalitet, alder, køn, uddannelse.
Afhængig variabel: Stress

Modellens forklaringsgrad ligger i CaseNorden på omkring ,32 det vil sige, at modellen kan forklare cirka 32% af variationen i psykosomatiske stresssymptomer. Det er altså igen en tilfredsstillende forklaringsgrad. Det næste jeg vil se på er så sammenspillet imellem de forskellige variable.

Tabel 6.7, Model A, CaseNorden

Model	B	Std.Error	Beta	T	Sig.	Lower Bound	Uppper Bound	Tolerance	VIF
(Constant)	18,741	3,454		5,427	,000***	11,961	25,522		
Self ^a	,188	,076	1,565	2,481	,013**	,039	,336	,002	425,082
Self*feed	,470	,187	3,898	2,517	,012**	,103	,837	,000	2561,212
Selfefficacy	-2,661	1,015	-1,453	-2,623	,009**	-4,653	-,669	,003	327,851
Køn	-,070	,118	-,019	-,591	,555	-,301	,161	,898	1,114
Alder	-,065	,063	-,034	-1,028	,304	-,189	,059	,877	1,141
Uddannelse	,048	,055	,028	,858	,391	-,061	,156	,897	1,115
Feedback	-1,659	,724	-1,322	-2,293	,022	-3,080	-,239	,003	354,874
Self ² *feedback	-,034	,013	-2,981	-2,708	,007**	-,059	-,009	,001	1294,303
Loyalitet	-,007	,007	-,043	-,924	,356	-,021	,008	,424	2,357
Selvorganisering	,001	,004	,014	,348	,728	-,007	,010	,604	1,655
Arbejdspres	-,023	,005	-,227	-4,676	,000***	-,033	-,013	,398	2,514
Ledelseskvalitet	-,006	,006	-,046	-,980	,328	-,018	,006	,419	2,389
Balance	-,024	,004	-,238	-5,530	,000***	-,032	-,015	,504	1,982
Generel tilfreds	-,004	,006	-,034	-,633	,527	-,017	,009	,328	3,049

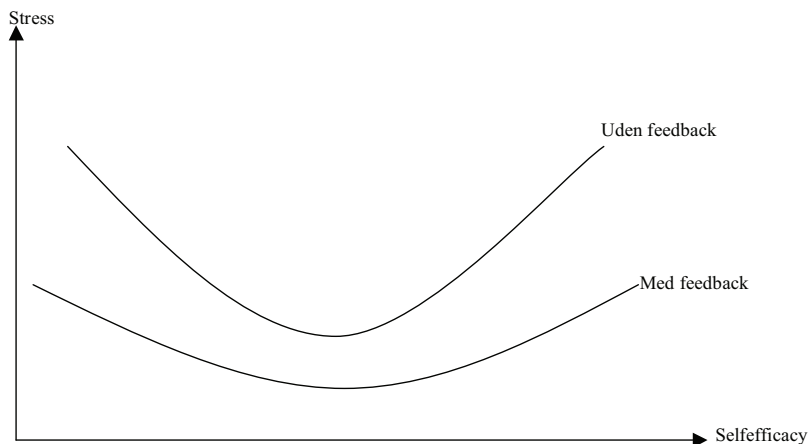
*p < 0.1; **p < 0.05;***p < 0.01

(a) Afhængig variabel i modellen: Stress

(b) Kontrol variable: (Constant), selfefficacy, selfefficacy², selfefficacy*feedback, selfefficacy²*feedback, arbejds-pres, balance, selvorganisering, generel tilfredshed, loyalitet, ledelseskvalitet, alder, køn, uddannelse.

Resultaterne viser flere interessante forhold. For det første viser den signifikante værdi af selfef-ficacy², at selfefficacy i CaseNorden ligger sig i en u-kurve. Sådan, at dem, der scorer højest og lavest på selfefficacy også er dem, der scorer højest på psykosomatiske stresssymptomer. Dernæst ses det, at feedback som interaktionsvariabel viser en signifikant effekt på både stress og selfef-fiacy. Værdierne i lower og upper bound indikerer at u-kurven flader ud, sådan at de respondenter med den højeste og den laveste score på selfefficacy har det største udbytte af feedback set i for-hold til stress. Nedenfor illustreres en grafisk fremstilling af dette sammenspil imellem selfeffica-cy, feedback og stress.

Figur I: Samspejlet mellem selfefficacy, feedback og stress i CaseNorden.



6.3 Diskussion af de statistiske resultater

Resultaterne overrasker. Det er især interessant at selfefficacy i relation til feedback viser så forskellige resultater i de to cases. Dertil fanger det min opmærksomhed, at selfefficacy på det deskriptive niveau har stort set ens værdier indenfor begge cases. Mens der kvalitativt ses indikationer af, at graden af egenkontrol varierer indenfor de to cases (jf. kapitel 4). Forskellen i de kvalitative data synes derimod af finde indirekte støtte i det signifikant forskellige samspil, der ses imellem selfefficacy, feedback og stress i de to cases. Inden jeg går til den opsamlende diskussion i kapitel syv, hvor resultaterne sættes i konkret sammenhæng med de tidligere præsenterede perspektiver, vil jeg forinden diskutere kvaliteten af de statistiske resultater i henhold til de hypoteser jeg undersøger (jf. H_1 , H_2 , H_3 og H_4). En god undersøgelsesmodel bidrager med forståelse, kontrol og forudsigelse. Jeg har med sigtet om at undersøge feedback og selfefficacy som potentielle kausalmekanismer i forhold til stress, valgt at arbejde med en forholdsvis simpel undersøgelsesmodel A. I det følgende vil jeg diskutere disse to variables forklaringsgrad. Ligesom jeg også vil diskutere værdierne i forhold til multikollinearitet samt muligheden for teoretisk generalisering af resultaterne.

Multikollinaritet

Som det fremgår af tabellerne 6.4, 6.5, 6.6 og 6.7 indikerer toleranceværdierne, at der er tale om multikollinaritet imellem variablene 'selfefficacy', 'selfsq', 'self*feedback' og 'feedback'. Multikollinaritet betyder, at der er en stærk sammenhæng imellem de uafhængige variable. Det kan derfor være vanskeligt at skelne præcist imellem de enkelte variables effekt. Indikationen på multikollinaritet kræver en række overvejelser førend, jeg kan konkludere på tallene.

Jeg finder det positivt, at multikollinaritet alene er imellem de valgte afhængige variable og altså ikke imellem de valgte kontrolvariable og de uafhængige variable. Det indikerer, at jeg med en vis sandsynlighed kan sonde imellem disse variable som distinkte variable.

Teoretisk kan multikollinaritet imellem de uafhængige variable være begrundet. Selfefficacy er som beskrevet en kvantitativ operationalisering af 'følelsen af situationel kontrol'. Mens feedback er en operationalisering af oplevelsen af at modtage og give feedback fra både kollegaer og ledelse. En person med en lav grad af oplevet situationskontrol vil kunne forventes at høre en lavere grad af feedback, af den simple grund, at der i mange situationer ikke vil være det samme kognitive grundlag for optage ny information fra sin omgivelser. Når en situation opleves uden for ens personlige styring er der større risiko for, at man lander i en trusselsvurdering i en ny situation. Dermed er der også større risiko for en øget grad af psykosomatisk stress, der i sig selv kan aktivere en nedgang i den kognitive mentaliseringskapacitet (Al'absi et. al., 2002), hvilket må antages at gå ud over kapaciteten til at høre en given feedback. Når noget opleves som en trussel kan det med andre ord igangsætte et større stressberedskab, der gør det svært at give sig tid til stille og rolig at lytte til omgivelsernes feedback. En person med en høj grad af situationel kontrol vil i modsætning hertil kunne forventes at have en bedre forudsætning for mentalt overskud til at høre en feedback fra omgivelserne, fordi vedkommende ikke står i samme risiko for at miste følelsen af kontrol med situationen, da personen grundlæggende har en højere grad af situationsbestemt kontrolfølelse. Dertil kan det forventes at være vanskeligere for en person, der oplever sig ekstern styret at give feedback til sine opgivelser, mens en person med en høj grad af indre kontrolfølelse vil kunne forventes at have nemmere ved at konstruere en feedback til sine omgivelser, fordi vedkommende ganske enkelt har en mere sikker vurdering af den givne situation. Teoretisk kan det derfor begrundes at de uafhængige variable, selfefficacy og feedback, korrelerer, hvilket kan forklare multikollinariteten. Samtidig sandsynliggør de forskellige sammenspilseffekter imel-

lem variablene indenfor de to cases, at der stadig er tale om distinkte variable, der måler på forskellige kausale potentialer. Jeg vil, derfor på trods af multikollineariteten, konkludere, at det er overvejende sandsynligt, at der er tale om distinkte variable, der måler på forskellige kausale potentialer, men som altså også i mange situationer vil korrelere.

Selfefficacy som potentiel kausalmekanisme

I hypotese 1 formulerede jeg følgende: H_1 : Graden af selfefficacy korrelerer negativt med graden af psykosomatiske stresssymptomer. Sådan at jo højere grad af selfefficacy, jo lavere grad af psykosomatiske stresssymptomer.

I henhold til korrelationsanalyserne synes denne hypotese verificeret i begge cases (Tabel 6.1. og 6.3), men samtidig forsvinder korrelationen i CaseDK i regressionsanalyserne, hvilket jeg diskuterer sidst i dette afsnit (Tabel 6.4). Forholdet imellem stress og selfefficacy er et kendt forhold, der i andre undersøgelser har vist sig i en negativ korrelation til hinanden. Sådan, at jo højere score på stress, jo lavere score på self-efficacy (jf. afsnit 1.0 og 6.0). Det er derfor heller ikke overraskende, at den negative korrelation kommer frem indenfor begge cases i de deskriptive korrelationsanalyser. Der er flere teoretiske begrundelser for, at den negative korrelation kan finde sted. Personer med en høj grad af selfefficacy, vil ud fra en teoretisk betragtning kunne forventes at have en øget sandsynlighed for at opleve en ny eller vanskelig situation som en udfordring. Mens en person med en lav grad af situationel kontrolfølelse vil være mere tilbøjelig til at opleve nye og svære situationer som en trussel. En udfordringsvurdering er den vurdering, der er forbundet med en oplevelse af trivsel, mens trusselsvurderingen i højere grad knyttes til en negativ stressudvikling. Det kan således handle om en negativ effekt af trusselsvurderingen begrundet i en manglende oplevelse af egenkontrol (Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus, 1995; Ursin & Eriksen, 2003). Denne tankegang er som nævnt tidligere udbredt indenfor konsulentbranchen, hvor man blandt andet anvender coaching som led i at rekonstruere den kognitive vurdering, således at den i højere grad går i retning af en udfordringsvurdering. Det kan for eksempel gøres ved hjælp af spørgsmål som: 'hvordan kan du se situationen på en anden måde? Hvilke muligheder ser du i den nye organisation? Eller tilsvarende. En anden mulig fortolkning på den negative korrelationen kan være, at en person med en høj grad af stress oplever en nedgang i sin adgang til indre bevidsthedsdata, mens opmærksomheden på ydre bevidsthedsdata stiger. En stigende grad af stress,

vil derfor give sig til udtryk ved et fald i oplevelsen af egenkontrol af den simple grund, at man har sværere ved at problemløse når kroppen er i psykosomatisk stresstilstand (Al'absi et. al., gennemgået i afsnit 3.3). Kausaliteten imellem stress og selfefficacy kan altså i udgangspunktet gå begge veje.

I dette projekt har jeg som beskrevet tidligere indtaget et teoretisk begrundet udgangspunkt i hypotese 1 om, at selfefficacy fungerer som den uafhængige variabel, mens stress er den afhængige variabel. Det skal begrundes i, at jeg undersøger selfefficacy som en central individvariabel i selvlædelsen og herunder som en mulig latent kausalmekanisme i forhold til at forklare variansen i stress. Men kausaliteten skal altså læses med den teoretiske kommentar, at stress som en kropslig tilstand sandsynligvis også vil yde en selvstændig negativ indflydelse på graden af selfefficacy. Det at selfefficacy viser en u-kurve regression i CaseNorden indikerer dog, at kausaliteten med størst sandsynlighed går fra selfefficacy til stress. Det er teoretisk muligt, at kausaliteten er omvendt, men det er sværere at argumentere for omvendt kausalitet ved u-kurven. Måske er der en omvendt kausalitet, men der er så sandelig også kausalitet. Hvorfor jeg fastholder det teoretiske begrundede udgangspunkt i at sætte selfefficacy som den uafhængige variable.

I hypotese to testede jeg for u-kurve regressionen ud fra formuleringen: H_2 : Self-efficacy ligger i et u-kurveforhold til graden af psykosomatiske stresssymptomer. Sådan, at både en meget høj og meget lav score på selfefficacy korrelerer med en øget grad af psykosomatiske stresssymptomer.

Som nævnt viste u-kurven sig i CaseNorden, men ikke i CaseDK. Når jeg læser resultaterne i CaseDK finder jeg det sandsynligt, at der måske er tale om forskellige sammenspil imellem selfefficacy og stress indenfor de forskellige arbejdsgrupper, der er med til at fjerne signifikansen for både selfefficacy² og selfefficacy i regressionsanalyserne. Begrundelsen for denne ustabilitet kan for eksempel findes i de kvalitative beskrivelser af variansen i arbejdsforholdene for de enkelte grupper. Ud fra de kvalitative studier, indikeres det, at bankrådgiverne for eksempel er underlagt et helt andet arbejdspress og en anden kompleksitet i arbejdsopgaver, end det for eksempel beskrives i realkreditgruppen. Det vil derfor være muligt, at u-kurve forholdet slet ikke viser sig i de stabile arbejds kontekster, fordi de individuelle variable ganske enkelt betyder mindre, når rammerne er klare. På den måde kan de forskellige resultater i de to cases rent faktisk understøtte teo-

rien om, at selvledelsen bevæger sig mod selvet, jo mere uklarhed den enkelte skal løse sit arbejde indenfor (jf. kapitel 3).

U-kurven er interessant, fordi den udfordrer individualiseringen af sundhedsfremme ved at illustrere, at det personlige ansvar også kan trækkes for langt. Det er derfor heller ikke helt uproblematisk, hvis man konsekvent går konstruerende eller coachende til vurderingen af en situation. Det kan nemlig risikere at have en underkendende effekt på den direkte oplevelse af omgivelserne og dermed gøre individet usikker på sin egen vurderingsevne. Man risikerer med andre ord at overbelyse 'Mig'ets funktion i en samtidig underbelysning af 'Jeg'ets direkte kobling til de aktuelle omgivelser (Mead, 1967).

Feedback som potentiel kausalmekanisme

Feedback inddrages i analyserne som en interaktionsvariabel ud fra hypotese tre og fire:

H₃: Feedback som interaktionsvariabel yder en positiv effekt på graden af psykosomatiske stresssymptomer. Sådan at jo højere score på feedback, jo lavere grad af psykosomatiske stresssymptomer.

H₄: Feedback som interaktionsvariabel yder en reducerende effekt på betydningen af selfefficacy. Sådan at jo højere score på feedback, jo mindre træder selfefficacy frem som afhængig variabel.

En interaktionsvariabel er en variabel, der signifikant påvirker et givent forhold, der i denne sammenhæng er forholdet imellem selfefficacy og stress. Det er et bemærkelsesværdigt resultat, at feedback viser forskellig sammenspilseffekt i de to cases. I CaseNorden viser feedback en signifikant stressreducerende effekt samtidig med, at den reducerer effekten af betydningen af selfefficacy. I CaseDK viser feedback stadig en stressreducerende effekt, men der ses ikke den samme effekt i forhold til selfefficacy. Det indikerer, at øget selvledelse stiller andre krav til ledelsen i CaseNorden set i forhold til ledelsen af selvledelse i CaseDK. Resultaterne understøtter flere af de tidligere resultater. Indenfor det kvalitative materiale fremgår det netop, at der i CaseNorden kan opleves flere problemer med rebelskhed og autonomi. Problemer, der ikke får et eneste ord med sig i CaseDK.

I CaseNorden viser feedback en signifikant positiv effekt på både graden af psykosomatiske stresssymptomer og selfefficacy. Forstået på den måde, at u-kurven som beskrevet både falder og flader ud (jf. figur I). Det betyder, at feedback i henhold til de statistiske resultater reducerer graden af psykosomatiske stresssymptomer samt forklaringsværdien af selfefficacy. Så, hvis selfefficacy har et kausalt potentiale i forhold til at forklare variansen i stress, så reducerer feedback altså betydningen af dette potentiale. Lige præcis denne effekt sætter et nyt perspektiv på diskussionen af selvledelsens individualisering, som jeg vil gå i dybden med i kapitel syv.

Forinden vil jeg først knytte en mulig forklaring på hvorfor sammenspillet imellem selfefficacy, feedback og stress kan vise forskellige resultater i de to cases. I min gennemgang af Lazarus' transaktionistiske stressteori lagde jeg vægt på betydningen af klare rammer i forståelsen af transaktionen imellem individ og miljø. I det moderne arbejdsliv er klare rammer i traditionel forstand i mange situationer uladsiggør, da rammerne hele tiden ændrer sig. Talen om et egentlig arbejdsmiljø er derfor også ifølge den danske arbejdsmiljøforsker Tage Søndergaard Kristensen en forpasset terminologi, idet nutidens arbejdsmiljøer er konstant omskiftelige (Kristensen, 2008). 'Det eneste konstant er forandring', lyder det velkendt i daglige tale og på medarbejder- og lederudviklingskurser. I min tid i Nordea er denne omskiftelighed blandt andet kommet til udtryk i en række forskellige former for omstruktureringer, indførelse af nye koncepter, regler, resultatmål og så videre. I interviewene beskrives et arbejdsliv, der stiller stigende krav grundet denne foranderlighed samt et stigende arbejdspress (Bilag C). Jeg har ikke kunne finde indikationer på, at den ene case skulle være mere ramt end den anden. Organisatoriske forandringer, er ganske enkelt et etableret vilkår i hele organisationer indenfor samtlige forretningsområder. Det er der derfor ikke forskelle i forandringsgraden, der kan begrunde de forskellige sammenspil som selfefficacy, feedback og stress viser.

Derimod er der den beskrevne forskel i oplevet frihedsgrader. Her beskrives CaseNorden, som en case der bærer præg af udfordringer og positive potentialer i forbindelse med selvledelse som eksistentiel egenledelse, mens CaseDK viser flere beskrivelser, der retter sig mod selvledelsen som selvorganisering. Det forhold indikerer, at svaret på variansen i sammenspillet imellem feedback, selfefficacy og stress blandt andet kan findes i forskellen i oplevet frihedsgrader. Forskellen i oplevet frihedsgrader kan så til gengæld både finde en organisatorisk og individualistisk forklaring. Jf. det, at CaseNorden adskiller sig på både rekruttering og organisering.

Et andet forhold, der kan bidrage til at forklare caseforskellen i regressionsanalyserne er forskellen i oplevet grænseløst arbejdspress (jf. 5.1). Det er bemærkelsesværdigt, så høj signifikant arbejdspress slår ud som kontrolvariabel i begge cases. Der er ikke mange ledere, HR-aktører og ledelseskonsulenter, der i dag taler om grænser for arbejdspress. Oplevet arbejdspress har bevæget sig ind som en del af en individ variabel, der afspejler den enkeltes organisering i eget arbejdsliv (jf. kapitel 5). Netop derfor finder jeg det også interessant, at oplevet arbejdspress dukker op som forklarende variabel i både de kvalitative og kvantitative analyser. Teoretisk er der stor støtte at hente for at sætte oplevet arbejdspress ind som potentiel kausalvariabel i forhold til stress (Gade, 1998; Dalgaard, 2006; Damsgaard-Sørensen & Madsen, 2003).

Resultaterne understøtter tesen om, at en stigende klarhed kan være med til at øge presset på individuelle faktorer som selfefficacy. Derudover udfordrer resultaterne selvledelsesfeltet ved konkret at identificere en alternativ ledelsesmulighed i ledelsen af selvledelse. Dette sker i form af et ledelsesmæssigt sigte om at reducere betydningen af selvet ved hjælp af etableringen af klare rammer med gensidig feedback. Inden jeg går til den opsamlende diskussion i kapitel 7 af de samlede teoretiske og empiriske analyser, vil jeg kort berøre de statistiske resultaters mulige generaliserbarhed.

Resultaternes generaliserbarhed

De empiriske undersøgelser er umiddelbart begrænset i generaliserbarhed ved at der alene forskes i, hvordan forholdet imellem selfefficacy, feedback og stress konstituerer sig indenfor de to forskellige cases i Nordea. En indvending kan derfor være, at resultaterne alene fortæller noget om Nordeas ansatte og ikke arbejdslivets aftagere i det hele taget. Sammenlignes resultaterne med undersøgelser gennemført uden for Nordea regi, er der dog bestyrket grund til at konkludere, at resultaterne sandsynligvis griber længere ud end blot Nordea koncernen (Bottrup, 1999; Kari, 2006; Hvid, 2009; Tynnel, 2010).

Kausaliteten imellem selfefficacy, stress og feedbacks synlige kontekstafhængighed understøtter det videnskabsteoretiske perspektiv i den kritiske realisme, som netop tilsiger at eventuelle kausaliteter skal analyseres og fortolkes kontekstafhængigt. Derudover rejses der en mere metodisk relateret diskussion i forhold til operationaliseringen af selfefficacy som et validt kvantitativt opera-

tionaliseret mål på oplevelsen af situationel egenkontrol i den henseende, at selfefficacy skulle kunne måle en egenskab hos det enkelte individ (Winsløw, 2010, 85). Som beskrevet undrer det mig, at det opnås stort set samme gennemsnitsværdier i begge cases om end der kvalitativt netop fortælles om signifikante forskelle. Forskelle, der til gengæld ser ud til at kunne forklare forskellen i variationen i de efterfølgende regressionanalyser af forholdet imellem selfeffiacy, stress og feedback. I den henseende synes Likert skalaværdien af selfefficacy i højere grad at 'måle' på graden af selfefficacy som konstruktivistisk mål, der først fortæller noget om egenskaben ved selfeffiacy når denne sættes i relation til for eksempel variable som stress og feedback.

Resultaterne udfordrer og bekræfter flere pointer indenfor selvledelsesfeltet. Det bekræftes, at selvledelsen ser ud til at bevæge sig mod selvet, jo mere arbejdslivet bevæger sig mod det grænseløse arbejdsliv. Forstået som et arbejdsliv, der primært er grænseløst i forhold til oplevet arbejdspress (jf. kapitel 5). Til gengæld udfordrer resultaterne også feltet ved at indikere, at det kan være en del af et ledelsesvalg, hvor hårdt presset skal lægges på den enkeltes personlige profil og bagage. Det kan med andre ord diskuteres om det er selvet eller ledelsen, der skal styrkes i forhold til at opnå succes med ledelse af selvledelse. Denne diskussionen bliver rammen for afhandlingens opsamlende diskussion i kapitel 7.

Kapitel 7

Diskussion & Perspektivierung

7.0 Tilbage til ledelsesperspektivet

I flere af de nyere selvledelsesteorier handler selvledelse om individets ledelse af sig selv i et eksistentielt perspektiv, hvor også selvrealisering indgår som en del af arbejdslivet (Andersen, 2006; Kristensen, 2011; Neck & Houghton, 2006; Manz & Neck, 2004). Det er en eksistentiel egenledelse, der vinder teoretisk indpas frem for selvledelsen som selvorganisering. Det vil sige, at der teoretisk kan ses et fokusskifte indenfor selvledelse, hvor opmærksomheden går fra 'ledelsen' til 'selvet' (jf. afsnit 1.1 og 3.3). "Hvis man begynder med 'hvem' i stedet for 'hvad', er det nemmere at tilpasse sig en foranderlig verden", skriver Jim Collins i bogen 'From Good to Great' (Collins, 2002, 55). De selvledede medarbejdere er ifølge Collins de medarbejdere, der:

"(...) ikke skal styres stramt eller sættes i gang; de motiverer sig selv ved egen kraft til at frembringe de bedst mulige resultater og til at være med til at udrette noget fantastisk" (ibid.).

Det er de selvledede medarbejdere i en forståelse af selvledelse, der grundlæggende svarer til Neck og Houghton's (2006) definition på selvledelse, som det at være selvmotiverende og selvankerkende. Det vil sige som det, der i denne afhandling beskrives som selvledelse som eksistentiel egenledelse. Problemet med tilgangen til selvledelse som eksistentiel egenledelse er, at den risikerer at skubbe til forskydningen, hvor sundhed og trivsel bliver til et anliggende for 'Mig' i en potentiel underbelysning af 'Jeg'ets direkte kobling til sine aktuelle omgivelser (Mead, 2005, 165ff). Et eksempel på dette fremstod på Arbejdsmiljørådgivernes årlige arbejdsmiljøkonference i 2011 (AM2011, Nyborg Strand, Danmark). Her blev der holdt et oplæg om ledelse af selvledelse, hvor oplægsholderne: Conni Lachenmeier, Cand. Techn. Soc. og Mette Krøigaard, cand. psych. aut., argumenterede for mindfulness som en ny og central metode i ledelsen af selvledelse i det grænseløse arbejdsliv med henblik på øget sundhedsfremme. Mindfulness handler som beskrevet tidligere om at arbejde med fuld opmærksomhedstræning som led i at øge fleksibiliteten i ens kognitive vurderinger af aktuelle situationer. Teorien er dybest set baseret på Buddhistisk filosofi om at følelser og tanker er forgængelige og at den enkelte derfor skal lære at registrere dem frem for at identificere sig med dem. Mindfulness har vist gode resultater i flere sammenhænge indenfor kliniske studier (Kabat-Zinn, 2000; Williams et. al., 2007). Som individuel strategi er der mange positive elementer i mindfulness, men som organisationsstrategi til ledelse af sundhedsfremme, bliver det hurtigt en mere problematisk tilgang. Oplægget fremhæves derfor for at

illustrere den form for individualisering af sundhedsfremme, som jeg problematiserede i indledningen, og som netop ser ud til at knytte sig til selvledelsesbegrebet.

For at kunne lede selvledelse, skal der grundlæggende tages stilling til hvori ledelsen består. Handler ledelse af selvledelse om at styrke selvet. Sådan som det ses indenfor de individualiserede tilgange. Eller handler ledelse af selvledelse om at lede på de vilkår, der kan optimere selvets ledelse af sig selv. Med baggrund i de samlede analyser i kapitel 3, 4, 5 og 6 vil jeg i den følgende diskussion fokusere på sidstnævnte mulighed.

7.1 Fokus på indflydelsessfærer

En af de interne HR-konsulenter stillede på et tidspunkt følgende spørgsmål: *"Hvordan praktiserer jeg min ledelse, sådan at jeg får mine medarbejdere til at tage ledelse og få en proaktiv adfærd?"* Spørgsmålet var ifølge konsulenten et af de mest presserende spørgsmål fra de ledere, der stod med personale ansvar. Derfor er det også det spørgsmål, der bliver omdrejningspunktet i denne opsamlende diskussion. De forudgående analyser og resultater sættes i spil med henblik på at diskutere et hertilhørende muligt svar på hovedspørgsmålet: *hvordan kan man lede selvledelse fra et ledelsesperspektiv?*

En af de største udfordringer i kravet om selvledelse indenfor mine cases er, at det opstår i en situation, hvor ledelsen samtidig strammer op i brugen af bureaukratiske reguleringsmekanismer med øget kontrol og konceptstyring (afsnit 2.2; Bilag C). Der efterspørges altså selvledelse, samtidig med at organisationen på strategisk niveau leder med henblik på en stigende kontrol og konformitet. Det er et paradoks, der retter diskussionen mod det underbelyste modsætningsforhold, der udspiller sig imellem ledelse og selvledelse. En teamleder beskriver konsekvensen af den stigende kontrolstyring således:

"Det er meget sværere at være leder når indtjeningen er under pres. På den måde stiller finanskrisen højere krav til os som ledere. Og så kan det virke ekstra konfliktfyldt, når der så kommer ekstra kontroller ned over. Kontrollerne gør det ikke nemmere at være leder. Tror også, at man skal passe lidt på, for når krisen er ovre, står vi pludselig til ansvar for den ledelse vi har lavet" (Bilag C).

Den måde kontrolstyringen realiseres på, gør det altså sværere at være teamleder under finanskrisen³³ (Groth-Brodersen, 2011). Den pågældende leders bekymring går i tråd med de kritiske indlæg jeg tidligere har beskrevet fra medarbejderne. I samtlige interviews beskrives der en vanskelighed med at producere, når de koncepter medarbejderne skal lede deres arbejde ud fra, udvikles på hovedkontorene langt væk fra deres dagligdag. Medarbejderne oplever derfor at koncepterne ikke altid 'passer' til det arbejde de skal udføre. Dertil kritiseres det, at der ikke sættes tilstrækkelig tid af til implementering af nye tiltag (Bilag C). Kritikken af den bureaukratiske ledelsestilgang understøttes af teorier, der tilsvarende argumenterer for, at HR-koncepter bør udvikles 'ude-fra og ind' frem for 'inde-fra og ud' i tråd med teorien om brugercentreret design (Jørgensen, 2003). Ligesom de også understøttes af en omfattende ledelseslitteratur, der argumenterer for involvering og ansvarsuddelegering som de mest centrale motivationsfaktorer i arbejdslivet (Ager-vold, 1998). Det kan derfor undre, at man øger brugen af bureaukratiske reguleringsmekanismer i en konkurrencestærk organisation, når man samtidig har brug for de ansattes motivation og selvledelse mere end nogen sinde før. Et muligt svar ligger i en ensidig fokusering på det faktiske domæne med en begrænset anvendelse af den information, der siver op fra det empiriske domæne via medarbejdernes tilkendegivelser. Kritiske bemærkninger fra medarbejderne beskrives som 'modstand mod forandring'. Ikke som kritiske subjektive perspektiver, der fortæller noget om organisationens empiriske virkelighedsdomæne. Men derimod som noget, der står i kontrast til den faktiske virkelighed. Det betyder reelt set, at analyserne bliver for ensidige og derved underbelyser ledelsens konkrete indflydelsessfære.

Et eksempel på dette sås i forbindelse med fortolkningen af en intern undersøgelse af sammenhængen mellem performance og udlevelsen af organisationens værdier. Undersøgelsen var velkonstrueret og systematisk udført. Man undersøgte to hovedgrupper: En gruppe, der lavede ekstraordinære gode resultater overfor en gruppe, der lavede de dårligste resultater indenfor samme forretningsområde. Et af de mest signifikante resultater viste en klar sammenhæng mellem oplevelsen af at blive kontrolleret og performance. Sådan, at dem, der oplevede sig kontrollerede mest, performede mindst. I lyset af selvledelsesfeltet understøttes resultatet af, at selvledelse som selvorganisering knyttes sammen med øget motivation og engagement, og dermed også en stærkere resultatskabelse (Bertelsen et. al., 2004; NKR, 2005). Men fortolkningen af resultaterne gik stik imod selvledelses- og motivationsteorierne. Man endte nemlig med at sige: 'Det er jo klart.

³³ At finanskrisen udfordrer ledere og medarbejdere, fremgår også af andre undersøgelser, hvor man ser indikationer på at det psykiske arbejdsmiljø er blevet forringet igennem de senere år (Dørge, 2011; Bruun, 2012)

Jo dårligere resultater, en medarbejder laver, jo mere kontrollerer man dem. Man vendte med andre ord kausaliteten om. Sådan at den dårlige performance sås som udgående fra medarbejderen selv frem for som en naturlig konsekvens af en kontrollerende ledelse. Der er selvfølgelig en begrundet sandsynlighed for, at en ledelse vil have en tendens til at kontrollere en person mere, hvis vedkommende ikke leverer de forventede resultater. Men i lyset af den omfattende litteratur og forskning, der tilsiger kontrollen en demotiverende effekt er det en mindre sandsynlig fortolkning, der risikerer at reforcere den selv samme lave performance, man ønsker at komme væk fra (Groth-Brodersen, 2012; Stacey, 2010). Dette argumenterer for inddragelsen af data fra både det faktiske og det empiriske domæne i analysen af de mulige underliggende kausaliteter, der kan bidrage til at forklare givne samvarianser (jf. kapitel 2). Ligesom det også illustrerer, hvordan ledelsen kan underbelyse sin mest sandsynlige indflydelsessfære ved at individualisere en uønsket adfærd på trods af, at den beskrevne ledelse med overvejende sandsynlighed er den mest signifikante medvirkende faktor til selv samme adfærd.

Kravet om selvledelse som eksistentiel egenledelse og det at blive ledt på en og samme tid skal altså ses som et eksempel på brugen af modsatrettede lineæriteter. Modsætningsforholdet kompliceres ved, at man ikke analyserer på de mulige samvarianser som en del af samme helhed. Hver især kan det enkelte krav begrundes i lineære korrelationer. Der er studier, der viser, at den eksistentielle egenledelse hænger sammen med trivsel og sundhed. Ligesom der også er studier, der beskriver en samvarians imellem kontrol og en lavere resultatskabelse. Men når studierne ikke ses som dele af samme relationsdynamik øges risikoen for omvendt kausalitet (som det ses i eksemplet ovenfor). Den adskilte lineæritet bidrager derfor til det underbelyste ledelsesperspektiv i ledelsen af selvledelse. Den leder, der ønsker at lede til øget proaktivitet kan af den grund være mere usikker på, hvordan vedkommende reelt skal gribe det an. Det, der fremhæves som centralt for resultatskabelsen individualiseres, mens effekten af den konkrete ledelse underbelyses. Netop herfor sætter de statistiske regressionsanalyser et interessant perspektiv på diskussionen af sundhedsfremme ved at dokumentere, at ledelsen rent faktisk har en konkret indflydelsessfære på både stress og den enkeltes selvfunktion (jf. kapitel 6). Det sætter det perspektiv, at man ledelsesmæssigt kan lette presset på den enkelte i kraft af sin ledelsestilgang. Der er derfor grund til at diskutere, hvor hårdt udskillesløbet skal være i det moderne arbejdsliv. Presset på den enkelte er ikke et naturgivent eller individuelt fænomen, men derimod et tema, der også inddrager ledelsesdimensionen som en signifikant variabel.

Når der sættes et ensidigt lineært fokus på ansattes selvstændige ansvarstagen uden at der samtidig defineres et forhandlingsrum imellem ledelse og ansatte, risikerer selvledelse at handle om at opnå kontrol i ukontrollerbare omstændigheder. Forstået på den måde, at det fortløbende er arbejdsgever, der overordnet set sætter arbejdsbetingelserne. Men hvor den ansatte tidligere kunne opponere mod givne arbejdsbetingelser, åbner et begreb som selvledelse den mulighed, at den ansatte kan selvlede sig selv ud af hvad som helst. Specielt, hvis begrebet ikke sættes i sammenhæng med ledelsen (jf. afsnit 1.1). Medarbejderne risikerer i yderste konsekvens at få uddelegeret ansvaret for at få enderne til at nå sammen, men uden et modsvarende indflydelsessrum i afgrænsningen af enderne (jf. kapitel 5; Bilag C). Der lægges derved et stort ansvar på den enkelte, uden at der nødvendigvis gives øgede magtbeføjelser. Konsekvensen af denne dynamik stod tydeligt frem i CaseNorden, hvor regressionen imellem selfefficacy og stress lagde sig i en u-kurve. Så de medarbejdere, der tænkte sig mindst og mest som selvstyrende i eget liv, var dem med den højeste score på psykosomatiske stresssymptomer. Jeg har allerede gennemgået diskussionen af dette resultat i kapitel 6. Den selv-optagede ledelse af selvledelse risikerer med andre ord at sætte kimen til et grænseløst arbejdspress ved at subjektivisere de meldinger, der kommer fra det empiriske domæne. I praksis kan selv-fokuseringen derudover ende med at etablere sig i organisationen som et isoleringslag, der gør det muligt at undlade at lytte til de subjektive betragtninger fra det empiriske virkelighedsdomæne i forhold til håndteringen af produktiviteten. Det er for eksempel det der ses, når kritik af nye koncepter fortolkes som modstand mod forandring frem for som potentielt meningsgivende budskaber om en given dissonans imellem intentionalitet og realitet.

Et andet eksempel på konsekvensen af en manglende brug af data fra det empiriske domæne beskrives af Jesper Tynnell i en case, hvor en gruppe selvledet medarbejdere fik frihed til selv at rammesætte en deadline og herunder omfanget af en arbejdsopgave. Behovet for anerkendelse eller et oplevet forventningspres, fik nogle ansatte til at sætte en urealistisk deadline. Når den pågældende medarbejder i realiseringen af de opståede udfordringer ønskede at genforhandle den ikke realiserbare deadline, henviste ledelsen til, at de selv havde sat deres deadline, hvorfor de altså også selv måtte sørge for at leve op til den uanset om de kunne nå deres arbejde i arbejdstiden eller ej (Tynnell, 2002; Tynnell, 2010). Det blev derved medarbejderen, der fik ansvaret for at 'tingene gik op', men uden et konkret råderum til at påvirke aktuelle omgivelsesparametre. Det

svarer billedelig talt til, at man teoretisk har bestemt sig for en betemt rute igennem skoven, men da man kommer ind i skoven opdager man, at der både er store stigninger og flere vandløb som ikke er afbildet på kortet. Når man fortæller sin operative ledelse, at landskabet ikke passer til ruten, får man at vide, at det er der ikke noget at gøre ved. Man skal stadig følge den planlagte rute og holde tiden. Derfor ender man reelt set med at skulle løbe hurtigere i mere barske vilkår samtidig med at man skal tage personligt ansvar for, at det opleves hårdere end forventet.

Dette er selvsagt en beskrivelse, der er sat på spidsen. Men underbelysningen af virkeligheden som omgivelsesparameter dækker over et af tidens mest oplagte ledelsesperspektiver i forhold til at lede selvledelse og proaktivitet (Stacey, 2010). Nemlig det forhold, at ledelse og ansatte også har mulighed for at samarbejde ved hjælp af en gensidig feedbackdialog i en kontinuerlig opdatering af landkortet til landskabet. Sådan at man hele tiden løber efter den bedst mulige rute i forhold til at skabe resultater. Så, når ledere efterspørger viden om, hvordan de kan praktisere deres ledelse sådan at deres medarbejdere udviser en mere proaktiv adfærd, ligger svaret altså i deres aktuelle feedbackdialog i forhold til anvendelsen af de subjektive tilkendegivelser, der kommer fra medarbejderne i forhold til arbejdsopgaverne. Det handler med andre ord om at fokusere på den mest sandsynlige indflydelsessfære, der grundlæggende ligger gemt i de budskaber, der kommer fra medarbejderne. Effektiv ledelseskommunikation starter med andre ord i anvendelsen af det man hører, frem for det man ønsker at sige (Nichols & Stevens, 1999; Stacey, 2010).

Ledelsesperspektivet = en indirekte ledelse af selvet

Billedet af landskabet og landkortet refererer metaforisk til Meads teori om 'Jeg' og 'Mig'. Med baggrund i Meads teori om selvfunktionen har jeg fremhævet feedback som den centrale faktor i forhold til at skabe et kvalificeret erfaringsgrundlag. Med feedback får 'Mig'et information om, hvad 'Jeg'et gør. En information, der lagrer sig som en erfaring og dermed nedfældes i de strukturer, der ligger til grund for 'Jeg'ets fremtidige handling. Feedback kan i den henseende ses som en konkret vikarierende vurdering af ens 'Jeg'-aktivitet og som en vigtig repræsentant for den generaliserede anden. Lidt forsimplet sagt kan man sige, at uden feedback opkvalificeres vores handlende 'Jeg' ikke. Ligesom den generaliserede anden heller ikke udvikles. Der er en mindre gruppe af ledelsesteoretikere, der lægger vægt på at beslutninger træffes intuitivt på basis af lagrede erfaringer i kropslige markører fremfor ud fra rationelle analyser (Patton, 2003; Sharmar,

2008; Stacey, 2010). Patton skrev tilbage i 2003 en artikel omkring beslutningstagning, hvori han fremhævede feedback som den centrale faktor i forhold til at forbedre fremtidige beslutninger. Feedback har ifølge Patton den funktion, at den opkvalificerer erfaringsdannelsen, som dernæst lagres i centrale kropslige markører, der anvendes i fremtidige intuitive beslutninger (Patton, 2003). Pattons teori støttes af den amerikanske neuropsykolog Antonio Damasio's teori om somatiske markører som grundelementer i dagligdags beslutningstagning (Damasio, 2001) samt af analyserne i kapitel 3, 5 og 6.

Når Mead og Lazarus kobles til hinanden, knyttes den primære vurdering til det handlende 'Mig', mens den sekundære vurdering knyttes til det reflekterende 'Jeg'. Fra Mead hentes det perspektiv, at 'Jeg'et kommer på ekstra arbejde, når der er en eller anden form for dissonans. Det vil sige, når der er et brud i et handlingsflow. Her kan individet grundlæggende gøre to ting. Nemlig enten 1) gribe handlingsændrende ind på omgivelserne, eller 2) gribe omstrukturerende ind på egen oplevelse af situationen. I lyset af Lazarus svarer det til, at den sekundære vurdering spiller en større rolle i komplekse situationer. I det moderne arbejdsliv midt i finanskrisen trækkes ledelsesmandatet længere og længere væk fra medarbejderen, samtidig med at der øges et pres på medarbejderens reflektive kompetencer til at skabe mening i initiativer, de måske i udgangspunktet finder meningsløse. I lyset af de samlede resultater anlægger jeg derfor et gennemgående kritisk perspektiv på en for ensidig fortolkning af de studier, der viser en positiv sammenvarians imellem selvledelse som eksistentiel egenledelse og forekomsten af stress. Det individuelle eksistentielle ansvar har uden tvivl en signifikant betydning, men ledelsens indflydelsessfære ligger ikke i en selv-optagethed på medarbejderens vegne, men derimod i et strategisk sigte om at styrke selvet ved hjælp af en kontinuerlig feedbackdialog omkring de konkrete rammer, vilkår og muligheder for resultatskabelse.

Når jeg taler med ledere omkring sundhedsfremme og stressproblematikker, kommer der uanset synspunkt, faglighed og erfaring på et tidspunkt en udtalelse, der lyder noget i retning af følgende: *Men der er jo også noget individuelt. Vi kommer ikke uden om det personlige.* Der er både teoretisk og empirisk støtte til denne udtalelse. Der, hvor diskussionen til gengæld rejser sig er i forbindelse med de resultater, der indikerer at ledelsen kan reducere betydningen af self-efficacy som individuel faktor indenfor de ekstra krævende arbejdsmiljøer. Det er dette resultat, der tilføjer et nyt aspekt til diskussionen af sundhedsfremme. Der udpeges nemlig en alternativ ledelses-

mulighed, hvor man som leder kan arbejde med selvet uden at lade sig selv-optage. Skulle jeg gå videre med et studie herfra ville det derfor skulle handle om at gå dybere ind i studiet af, hvordan feedback virker som ledelsesteknologi i en organisation. Kan feedback styrke selvet sådan at det bliver måleligt på sundhed og trivsel? Hvilke gråzoner ligger der i anvendelsen af feedback? Det feedback-begreb jeg har anvendt i denne afhandling har handlet om feedback på opgaveniveau forstående som det, at man som medarbejder oplever, at ens leder taler med én omkring kvaliteten i ens arbejde. Ligesom man også selv kan tale med sin leder omkring de forudsætninger han/hun giver i forhold til resultatsskabelsen. Men der findes også andre forståelser af feedback, som jeg ikke har inddraget. Disse kunne med fordel indgå i et fremtidigt studie, der satte et specifikt fokus på hvilke mekanismer i feedback, der styrker eller måske svækker selvet og individets sikkerhed i sin vurdering af givne situationer.

Kapitel 8

Konklusion

8.0 Ledelse af selvledelse i et ledelsesperspektiv

Når kompleksiteten, flertydigheden og uklarheden stiger i arbejdslivet stilles der nye og skærpede krav til den enkelte arbejdstagers ledelse af sig selv. Disse øgede krav om selvledelse får individet til at træde mere frem som forklaringsfaktor på variansen i stress. Arbejdslivet stiller altså med andre ord stigende krav til den enkeltes personlighedsmæssige profil. I det lys skal det ses, at tiltag som coaching, mindfulness og full engagement vinder frem som svar på virksomheders kollektive sundhedsfremme. Men det, at individet træder mere frem som forklaringsfaktor er ikke nødvendigvis det samme som at trivsel og sundhedsfremme skal løses individuelt. Heller ikke i krævende arbejdsmiljøer. I denne afhandling har jeg lagt mig på sporet af den 'selv' optaget ledelsesudvikling og spurgt:

Hvordan kan man lede selvledelse ud fra et ledelsesperspektiv?

I stedet for at diskutere miljø- versus individtilgang har jeg fokuseret på ledelsens mest sandsynlige indflydelsessfære i forhold til at lede medarbejdernes selvledelse ud fra et ledelsesperspektiv. Målet og ambitionen har været at bidrage til selvledelsesfeltet som et voksende felt indenfor både teori og praksis. Feltet lod jeg tegne af seks udvalgte selvledelsesdefinitioner. Definitionerne blev udvalgt med henblik på at repræsentere de mest gennemgående tilgange til selvledelse sådan som disse med størst sandsynlighed kan optræde i en dansk/nordisk kontekst. Med dette felt tegnede jeg to overordnede tilgange til selvledelse nemlig: selvledelse som en særlig form for selvorganisering versus selvledelse som en eksistentiel form for egenledelse. Begge tilgange havde det til fælles, at de underbelyser modsætningsforholdet imellem selvledelse og ledelse indenfor deres definitioner, hvortil i særlig grad ledelsesperspektivet underbelyses. Det kan sætte lederen af selvledelse i en udfordrende situation i praksis, fordi selvledelsens forudsætning henligges til en række individuelle faktorer, som lederen har en omdiskuteret mulighed for at påvirke. Netop derfor fandt jeg det relevant at sætte fokus på udforskningen af det mulige ledelsesperspektiv i ledelsen af selvledelse.

Afhandlingen skiller sig overordnet set ud fra selvledelsesfeltet ved at basere sine analyser på et omfattende empirisk materiale. Empirien har grundet sit omfang haft en gennemgående stemme igennem hele afhandlingen. I *kapitel 2* argumenterede jeg for et videnskabsteoretisk udgangspunkt i den kritiske realisme. Den kritiske realisme blev valgt med henblik på at opnå et forkla-

ringsperspektiv i en samtidig kontekstafhængig analyse af de underliggende mulige kausale potentialer, der kan bidrage til at konstituere forholdet imellem selvledelse og ledelse som et forhold, der giver anledning til mere eller mindre stress. Med baggrund i den kritiske realisme blev de empiriske studier designet ud fra et metodetriangulært design, hvor jeg anvendte en kombination af kvalitative semistrukturerede interviews fordelt på fem fokusgruppeinterviews (n = 24) og seks minidybde interviews (n = 6), samt kvantitativ spørgeskemaforskning med deltagelse af alle ansatte i begge cases (n = 1506). Afhandlingens bilag A, B, C og D fungerer som baggrundsmateriale til det anvendte undersøgelsesdesign. I gennemgangen af det empiriske undersøgelsesdesign foretog jeg en indledende casebeskrivelse af de to cases i forhold til den generelle oplevelse af frihedsgrader i forhold til arbejdsorganiseringen i forretningsområderne. Heraf fremstod det, at CaseNorden beskrev relativt flere frihedsgrader end CaseDK. Denne forskel anvendte jeg til at arbejde med casespecifikke analyser, hvor jeg satte et systematisk skel imellem CaseDK med lave frihedsgrader versus CaseNorden med høje frihedsgrader.

Efter at have gennemgået det empiriske fundament valgte jeg i *kapitel 3* at præsentere de valgte teoretiske erkendelsesperspektiver. Jeg anvendte George Hebert Mead's teori om den menneskelige selvfunktion i kombination med Richard S. Lazarus's transaktionistiske stressteori. Med baggrund i disse perspektiver kunne jeg fremskrive et kontinuum, hvor selvledelse kunne ses som et flydende begreb, der bevæger sig imellem et fokus på 'selvet' og et fokus på 'ledelse' afhængigt af graden af flertydighed og klare rammer. Dette kontinuum brugte jeg til i en teoretisk forklaring af, hvorfor selvledelse kan variere imellem en overordnet tilgang, der fokuserer på selvledelse som selvorganisering versus selvledelse som eksistentiel egenledelse.

I *kapitel 4* gik jeg skridtet videre i analysen af selvledelsens genstandsbestemmelse. Det gjorde jeg ud fra en empirisk undersøgelse af, hvordan selvledelse genstandsbestemmes indenfor de to empiriske cases. Analyserne blev gennemført ud fra en kritisk common sense fortolkning af de kvalitative empiriske data, der var kodet ud fra kommentarer, der havde mest fokus på beskrivelsen af 'selvledelse' som genstand for ledelse (Bilag C), samt ud fra en deskriptiv analyse af ordhyppighed i forhold til hvilke ord deltagerene knyttede til selvledelse i spørgeskemaundersøgelsen (Bilag D). Den empiriske genstandsbestemmelse betragtes som essentiel med henblik på diskussionen omkring ledelsens indflydelsessfære. Variationen imellem et 'ledelses'- og et 'selv'-fokus trådte tydeligt frem i den empiriske analyse. Hvilket bestyrkede anvendelsen af det valgte

kontinuum, hvor selvledelsen ansås som flydende imellem et selv- versus et ledelsesfokus i henhold til graden af flertydighed og uklare rammer. Med den teoretiske og empiriske genstandsbestemmelse af selvledelse som et flydende begreb, der placerer sig imellem et selv- og et ledelsesperspektiv kunne jeg konkludere, at selvdimensionen træder mere frem, jo mere krævende arbejdsforhold, den enkelte arbejder indenfor målt på frihed og resultatkrav.

Det gav anledning til at se nærmere på forholdet imellem selvledelse og 'det grænseløse arbejdsliv'. Det gjorde jeg i *kapitel 5* hvor jeg rejste diskussionen om, hvorvidt teorien om det grænseløse arbejdsliv reelt beskriver en form for grænseløshed, der karakteriserer arbejdslivet i de to cases. Eller om, der er tale om nogle andre tilstødende grænseløsheder. Analysen ledte frem til, at der ikke kan tales om en udpræget grænseløshed i traditionel forstand. Forstået som grænseløshed i organiseringen af arbejdet i tid og sted. Derimod ses der flere tegn på et stigende grænseløst arbejdspress, der optræder samtidig med en begrænsning i den enkeltes mulighed for at yde indflydelse på sine konkrete arbejdsopgaver. Dette ser samtidig ud til at knytte sig til diskussionen om grænseløs ansvarlighed for at kunne lede sig selv ud af alskens arbejdsforhold. Samlet set ledte kapitel 5 således frem til en beskrivelse af det moderne arbejdsliv, som et arbejdsliv, der karakteriseres ved en stigende uklarhed og flertydighed som et organisatorisk præmis, der er med til at flytte selvledelsen mod selvet med en samtidig tilbagetrækning af ledelsesdimensionen når det handler om at tage ansvar for selvledelsens vilkår og virke.

Min nysgerrighed blev derfor vakt i forhold til at trække analyserne ind i en mere præcis diskussion omkring forholdet imellem selv og ledelse. Foranlediget heraf gennemførte jeg i *kapitel 6* en række udvalgte korrelations- og regressionsanalyser på forholdet imellem selfefficacy, feedback og stress indenfor casespecifikke analyser. Analyserne testede følgende fire hypoteser:

H₁: Graden af selfefficacy korrelerer negativt med graden af psykosomatiske stresssymptomer. Sådan at jo højere grad af selfefficacy, jo lavere grad af psykosomatiske stresssymptomer.

H₂: Selfefficacy ligger i et u-kurveforhold til graden af psykosomatiske stresssymptomer. Sådan, at både en meget høj og meget lav score på selfefficacy korrelerer med en øget grad af psykosomatiske stresssymptomer.

H₃: Feedback som interaktionsvariabel yder en positiv effekt på graden af psykosomatiske stresssymptomer. Sådan at jo højere score på feedback, jo lavere grad af psykosomatiske stresssymptomer.

H₄: Feedback som interaktionsvariabel yder en reducerende effekt på betydningen af selfefficacy. Sådan at jo højere score på feedback, jo mindre træder selfefficacy frem som uafhængig variabel.

De statistiske resultater overraskede ved at vide signifikant forskellige resultater i de to cases. I CaseDK sås der en klassisk negativ korrelation imellem selfefficacy og stress. Sådan at jo højere grad af selfefficacy, jo lavere grad af stress. Hypotese 1 blev derfor bekræftet indenfor denne case. Feedback, loyalitet og tilfredshed med oplevet arbejdspress udgjorde en signifikant betydning i forhold til graden af stress. Det gav en signifikant bekræftelse til hypotese 3. Tilgængelig blev Hypotese 2 og 4 ikke bekræftet i CaseDK. I CaseNorden så billedet anderledes ud. Her lagde selfefficacy sig i en u-kurve i forhold til stress, hvilket bekræfter hypotese 2. Sådan, at det både var dem med en høj grad og en lav grad af selfefficacy, der scorerede højest på psykosomatiske stresssymptomer. På interessant vis trådte feedback, i denne case, frem som en signifikant interaktionsvariabel, hvor hele kurven faldt samt fladede ud med graden af feedback. Det resultat indikerer, at feedback både kan reducere graden af stress samt betydningen af individuelle forskelle i selfefficacy, specielt i cases med høj uklarhed. Det gav bekræftelse af både hypotese 3 og 4. Mens hypotese 1 blev bekræftet i korrelationsstudierne. Med disse resultater nuanceres diskussionen omkring forholdet imellem selvledelse, ledelse og stress. Det understøttes af, at en stigende uklarhed kan sætte et øget pres på individuelle faktorer. Men samtidig viser resultaterne også, at feedback kan gøre en signifikant forskel. Koblet til Lazarus og Mead er der en teoretisk forklaring på dette. Ud fra Lazarus og Mead kan der argumenteres for, at man med et øget fokus på feedback kan fremme den enkeltes mulighed for at kunne lede sig selv ved at individets erfaringsdannelse opkvalificeres og selvets styreprogrammer derved styrkes.

I *kapitel 7* anvendte jeg de samlede analyser og resultater til at adressere diskussionen om, hvor hårdt et udskillelsesløb, man ønsker at skabe i det moderne arbejdsliv. Der er grunde til, at individet træder mere frem som forklaringsfaktor i forhold til at forklare variansen i stress. Uklarhed,

flertydighed og øget arbejdspress kan sætte et øget pres på den enkelte, der får individuelle faktorer til at træde mere frem. De erfarne medarbejdere og de medarbejdere, der har en bestemt grad af selfefficacy klarer sig bedst. Det kan derfor virke naturligt, at lade sig optage af selvet i selvledelse. Problemet er derimod, at ledelsens selv-optagethed på medarbejderens vegne nemt kan blive en del af flertydigheden. Derfor brugte jeg diskussionen til at rejse en alternativ mulighed. Nemlig muligheden for at etablere klare rammer ved hjælp af en øget grad af gensidig feedback-dialog. Derigennem kan man som organisation både styrke den enkeltes selvledelse samt realitetsbilledet i organisationen som grundlag for de eventuelle forandringer og organisatoriske ledelsesbeslutninger der træffes. Afhandlingens diskussion ender med andre ord, der hvor Stacey (2010) begynder sin argumentation for at lede organisationer som komplekse systemer.

Afhandlingen ender, på den baggrund, med at rejse et kritisk perspektiv på den individualistiske tilgang til selvledelse som ledelsesstrategi i det moderne arbejdsliv. Det kritiske perspektiv vedrører i særlig grad ledelsen af selvledelse og herunder underbelysningen af ledelsens konkrete indflydelsessfære, samt den fraværende diskussion af samme. Med basis i de teoretiske og empiriske analyser sandsynliggøres det, at det er forandringer i de organisatoriske forhold, der får individet til at træde mere frem, fremfor ændringer i de individuelle faktorer i sig selv. I det lys er den individualistiske tilgang til sundhedsfremme i arbejdslivet at betragte som en symptombehandling, fremfor en årsagsbehandling. Hvortil der kan opstå den uhensigtsmæssighed, at man som leder risikerer at lade sig optage af forhold, der grundlæggende falder uden for ens indflydelsessfære. Afhandlingens konklusion er derfor, at man i forhold til ledelse af selvledelse, skal holde fast i den grundlæggende modsætning, der er imellem det at blive ledet og være selvledet på en og samme tid, og derfra fokusere på ledelsesperspektivet. Fra Selvet og tilbage til Ledelsen.

Litteraturfortegnelse

Agervold, M. (1998). *Det psykosociale arbejdsmiljø*. Aarhus Universitetsforlag.

Agervold, M. & Jeppesen, H.J. (1996). "Uddelegering af ansvar og kompetence i et arbejdsmiljøperspektiv". Agervold, M. (red.). *Arbejdspsykologisk Bulletin: Uddelegering af ansvar og kompetence i et arbejdsmiljøperspektiv*. Vol 9. Psykologisk Institut, Aarhus Universitet.

Agervold, M. (2006). "Er det gode arbejde stressende?". Dalsgaard, T. (red.). *Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv?* 1. udg., 1. oplag. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Agyris, C. (1977). "Double loop learning in organizations". *Harward Business Review*, vol. sep/oct, pp. 115-125.

Ahrendt, N., Leck, M. & Christiansen, T.B. (2006). *Lean – implementering i danske virksomheder*. Børsens Forlag.

Al'absi, M., Hugdahl, K. & Lovallo, W.R. (2002). Adrenovortical stress responses and altered working memory performance. *Psychophysiology*. (39), pp 95-99.

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp 1-18

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2011). *Work Without Boundaries – Psychological Perspectives on the New Working Life*. Wiley-Blackwell.

Alvesson, M. (2003). Methodology for close up studies – struggling with closeness and closure. *Higher Education* (46), pp. 167-193.

Andersen, F. (2006). *Selvledelse – selvet på arbejde*. Dansk Psykologisk Forlag

Andersen, L.Ø. & Jakobsen, K.U. (2005). *Introduktion til statistik med SPSS*. 2. oplag. Forlaget Samfundslitteratur.

Andersen, V., Bramming, P. & Nielsen, F. (2008). *Arbejdsmiljø for fremtiden – nye ledelsesformer, nye måder at opfatte arbejdet på*. DTU, LO øje på arbejdsmiljøet.

Antonovsky, A. (1993). The structural sources of salutogenic strengths. I: C.L. Cooper & R. Payne (red.): *Personality and stress – individual differences in the stress process*. England: John Wiley & Sons.

Avtgis, T.A. (1998). "Locus of Control and persuasion, social influence and conformity: a meta-analytic review. *Psychological Reports*, 83 (3), pp. 899-905.

Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in changing societies*. Cambridge University Press.

Bandura, A. (1997). *Social learning theory*. New York: Pentice Hall.

- Bashkar (2008). *A Realist Theory of Science*. London: Verso (genudgivelse af originalværk fra 1975).
- Bechara A., Damasio, H., Tranel, D. & Damasio, A.R. (1997). Deciding advantageously before knowing the advantageous strategy. *Science* 275, pp 1293-1295.
- Beder, C. (2008). Chefer: Ansatte er selv skyld i stress. *Berlingske Tidende*, 26. Marts, 2008.
- Bertelsen, B., Brønserud, H.E., Leø, L. & Sørensen, K.H. (2004). *Selvledelse – 1+1 er af og til mer' end to*. Forlaget Ankerhus.
- Bottrup, P. (1999). Udvikling og læring på dagsordenen – men til hvad og for hvem? I: Cleman-tide, B. & Lassen, M. *Virksomheden og det udviklende arbejde – et kritisk blik*. Gylling: Narayana Press.
- Bovbjerg, K.M. (2004). *Følsomhedens etik – tilpasning af personligheden i New Age og moderne management*. Forlaget Hovedland.
- Bovbjerg, K.M. (2010). "Selvrealisering i arbejdslivet". I Brinkman, S. & Eriksen, C. (2001)(red.). *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Klim.
- Bovbjerg, K.M. (2011). *Motivation og Mismod*. Aarhus Universitets Forlag.
- Brinkman, S. & Eriksen, C. (2001)(red.). *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Klim.
- Bruun, A.M. (2012). 'Flere skændes på jobbet'. www.epn.dk/samfund/miljø (04.09.2012).
- Buch, A., Andersen, V. & Sørensen, O.H. (2009). *Videnarbejde og stress – mellem begejstring og belastning*. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Buch-Hansen, H. & Nielsen, P. (2008). *Kritisk realisme*. 3. Oplag. Samfundslitteratur. Roskilde Universitetsforlag.
- Byrmit, J. (2006). "Menneske i en omstillingsfanatisk kultur". I Dalsgaard, T. (2006). *Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv?* 1. udg., 1.oplag. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Case, P. & Gosling, J. (2010). The spiritual organization: critical reflections on the instrumentality of workplace spirituality. *Journal of Management, Spirituality & Religion*. Vol.7, no.4, dec., pp 257-282.
- Collins, J. (2002). *Good to Great – hvorfor nogle virksomheder tager springet fra god til fantastisk - og andre ikke*. Børsens Forlag.
- Cooper, C.L. & Payne, R. (1993). *Personality and stress – individual differences in the stress process*. England: John Wiley & Sons.
- Covey, S. (1999). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster UK Ltd.

- Csonka, A. (2000). *Ledelse og arbejde under forandring. Om indholdet, udbredelsen og konsekvenserne af fleksible organisationsformer i danske virksomheder*. København: Socialforskningsinstituttet.
- Dalsgaard, T. (2006). *Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv?* 1. udg., 1. oplag. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Dalsgaard, T. & Franzen, K. (2006). "Den gode arbejdsplads – et bevidst valg". I Dalsgaard, T. (2006). *Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv?* 1. udg., 1. oplag. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Damasio, A.R. (2001). *Descartes fejltagelse – følelse, fornuft og den menneskelige hjerne*. Hans Reitzels Forlag A/S. Kbh.
- Damsgaard-Sørensen, K. & Madsen, B. (2003). *Stress – når kroppen siger fra*. Krogs Forlag.
- Delay, J. (2010). "Hvilken anden leder selvst i arbejdet". I Kürstein, S. (red.). *Selvledelse og fællesskaber – nye perspektiver på det moderne arbejdsliv*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Det Nationale Kompetenceregnskab (2005). Hovedrapport. Undervisningsministeriet.
- Drucker, P. (1999). "Managing Oneself". *Harvard Business Review*. March-April.
- Dørge, H. (2001). Hvad er meningen? – Den økonomiske krise har ikke kun gjort det sværere at beholde jobbet. Det psykiske arbejdsmiljø har også udviklet sig til det værre. *Weekendavisen*. 17-23. Juni, 262. Årgang.
- Ebdrup, N. (2011). Chefen stresser dig med coaching. *Videnskab.dk*, d.27. oktober.
- Elsass, P. (2011). *Buddhas veje – en introduktion til buddhistisk psykologi*. Dansk Psykologisk Forlag. DK.
- Eriksen, H. R., Olff, M., & Ursin, H. (2000). Coping with subjective health problems in organizations. In P. Dewe & M. Leiter & T. Cox (Eds.), *Coping, Health and Organizations* (pp. 145-170). London and New York: Taylor & Francis.
- Fernet, C., Guay, F. & Senécal, C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behavior*, Vol 65(1), pp. 39-56.
- Fog, J. (1998). *Saglig medmenneskelighed – grundforholdi psykoterapien*. Hans Reitzels Forlag.
- Gade, A. (1998). *Hjerneprocesser – kognition og neurovidenskab*. 1. udg., 2. oplag. Frydenlund Grafisk. Kbh.
- Gardel, U. (2006). Selvledelse stresser. *Dato* (32), d. 28. September.

- Gebert, D., Boerner, S. & Lanwehr, R. (2003). The Risk of Autonomy: Empirical Evidence for the Necessity of a Balance Management in Promoting Organizational Innovativeness. *Creativity and Innovation Management*, vol. 12 (1), pp. 41-49. Blackwell Publishing, Ltd., Oxford. USA.
- Groth, S. & Rosbjerg, R. (2006). "Selvledelse – medicin eller vira?" I Dalsgaard, T. (red.) (2006). *Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv?* Jurist- og Økonomiforbundets forlag.
- Groth, S. & Rosbjerg, R. (2006). "Stressens fysiologiske og psykologiske konsekvenser". I Dalsgaard, T. (2006). *Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv?* 1. udg., 1.oplag. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Groth, S. & Rosbjerg, R. (2007). Selvledelse på godt og ondt. *Psykolognyt*. Årgang 61 (4). Dansk Psykolog Forlag.
- Groth-Brodersen, S. (2011). Finanskrisen sætter en ny dagsorden for ledelse. *Kronik i Børsen Executive*. Nov.
- Groth-Brodersen, S. (2012). Hvorfor arbejde mere for mindre? *Videnskab.dk*. 31. August.
- Gudiksen, J. (2007). Moderne ledelse som double-bind kommunikation. *Tidsskrift for Arbejdsliv*. 9.årg., nr.2, maj 2007. CSA
- Goldsteen, R.L. & Counte, M.A. (1994). Examining the relationship between health locus of control and the use of medical care services. *Journal of Aging and Health*, 6 (3), pp 314-335.
- Gomes, G. (1999). Volition and the Readiness Potential. Libet, B., Freeman, A. & Sutherland, K. (red.). *The Volitional Brain*. Imprint Academic. UK.
- Gundersen, R. (2011). 'Bippende smartphone gav Per hjertebanken'. *Politikken*, sektion: Sundhed og Motion, 19. nov., 2011.
- Gørtz, K. (2010). *Filosofisk tænkning i coachpraktikken: menneskesyn, teorihorisonter & kritiske applikationer*. Ph.d.-afhandling ved Danmarks Pædagogiske Universitetsskole. Aarhus Universitet.
- Hagedorn-Rasmussen, P. (2006). *Nye ledelsesformer, stress og det hele lig – risici og muligheder*. FTF.
- Hansen, M., Thomasen, P. & Varming, O. (1997). *Psykologisk pædagogisk ordbog*. 11. udg. Gyl-dendal.
- Haslebo, G. (red.)(2003). *Konsultation i organisationer: Hvordan mennesker skaber ny mening* (2.udg.). Dansk Psykologisk Forlag.
- Haslebo, G. (2010). "Fra soloansvar til samskabelse og en relationel etik". I Kürstein, S. (red.). *Selvledelse og fællesskaber – nye perspektiver på det moderne arbejdsliv*. Dansk Psykologisk Forlag.

- Hildebrandt, S. (2004). Udvikling af selvledelse – fra enkel arbejdsdeling til kompleks viden- og arbejdsdeling. I: Bertelsen, B., Brønserud, H.E., Leø, L. & Sørensen, K.H. (2004). *Selvledelse – 1+1 er af og til mer' end to*. Forlaget Ankerhus.
- Hippe Brun, P. & Ejasing, M. (2010). *Styrkebaseret ledelse – konkrete redskaber til at skabe effektive og sunde organisationer*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Hedegaard Jørgensen, S. (2003). *Brugercenteret design*. 1. udgave, 1. oplag. Konsortiet for brugercenteret design 2003. Ophavsret: Erhvervs- og Boligstyrelsen. Kontrapunkt.
- Hein, T. & Kjerulf, S. (2008). *Handlekraft – kunsten at eksekvere*. Børsens Forlag.
- Holm, I. (2010). *Anerkendelse i ledelse*. Hans Reitzels Forlag.
- Holmqvist, M. & Maravelias, C. (2010). *Managing Healthy Organizations –worksite Health Promotion and the New Self-Management Paradigm*. Routledge. GB.
- Hurrell, J.J. & Murphy, L.R. (1993). Locus of control, job demands and health. I:C.L. Cooper & R. Payne (red.); *Personality and stress – individual differences in the stressprocess*. England. John Wiley & Sons.
- Hvid, H. S. (2009). "To be in control – vejen til et godt psykisk arbejdsmiljø, læring og innovation". *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 11. årgang (nr.1). DK
- Hvid, H. S., Lund, H. L., Grosen, S.L. & Holt, H. (2010). Between self-management and standardization in the financial sector. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 31, Nr. 4, pp 639-659.
- Jensen, C. & Grøn, S. (2003). *Sygefravær i Norden*. Arbejdsmiljøinstituttet.
- Jensen, J. M. & Knudsen, T. (2006). *Analyse af spørgeskemadata med SPSS – teori, anvendelse og praksis*. 1.udg., 1.oplag. Syddansk Universitetsforlag.
- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E. & Thoresen, C.J. (2002). Are Measures of Self-Esteem, Neuroticism, Locus of Control, and Generalized Self-Efficacy Indicators of a Common Core Construct? *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.83. No. 3, pp. 693-710.
- Jørgensen, S.H. (2003). *Brugercentret design*. Konsortiet for brugercenteret design 2003. Erhvervs- og Boligstyrelsen.
- Kabat-Zinn, J. (2000). *Lige meget hvor du går hen, er du der – At leve med fuld opmærksomhed*. Borgen.
- Kari, M. (2006). "Bæredygtig arbejdsorganisationsudvikling". *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 8. årgang (nr.2).
- Katzenelson, B. (1997). *Homo Socius – Social psykologisk grundbog*. 2. oplag. Gyldendal. Kbh. Nordisk Forlag.

- Kehlet, J. (2006). Moderne ledelse giver stress. *Søndagsavisen*. 29. Januar.
- Kets, M. (1998). The psychodynamics of organizational transformation and change. *European Management Journal*. Vol. 16. no. 5., p. 611-622.
- Kirkcaldy, B., Shephard, R.J. & Furnham, A.F. (2002). The influence of Type A behaviour and locus of control upon job satisfaction and occupational health. *Personality & Individual Differences*, Vol 33(8), pp. 1361-1371.
- Korshin, M.C. (2012). Kontrollen med offentligt ansatte stiger. På *www.dr.dk*. 16.Sept.
- Kristensen, T.S. & Netterstrøm, B. (1986). Psykosociale belastninger, stress og iskæmisk hjertesygdom. II. Arbejdsmæssige belastninger. *Ugeskrift for Læger*. 148, pp 275-81.
- Kristensen, T.S. (2008). Er det virksomheden, der er patienten? *Tidsskrift for Arbejdsliv*. 10. Årgang. Nr. 4, pp 109-113.
- Kristensen, A.R. (2011). *Det grænseløse arbejdsliv – At lede de selvledende medarbejdere*. Gylendendal Business.
- Kruuse, E. (2005a). *Kvalitative forskningsmetoder – i psykologi og beslægtede fag*. 5. udgave, 2 oplag. Dansk Psykologisk Forlag.
- Kruuse, E. (2005b). *Kvantitative forskningsmetoder – i psykologi og tilgrænsende fag*. 5. udgave, 1. oplag. Dansk Psykologisk Forlag.
- Kvale, S. (1997). *Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag A/S. DK
- Kürstein, S. (red.) (2010). *Selvledelse og fællesskaber – nye perspektiver på det moderne arbejdsliv*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. Springer Publishing Company Inc. New York.
- Lazarus (1995). Psychological Stress in the workplace. I: T. Crandall & P. Perrewé. *Occupational Stress*. London: Taylor & Francis.
- Libet, B. (1999). Do We Have Free Will? Libet, B., Freeman, A. & Sutherland, K. (red.). *The Volitional Brain*. Imprint Academic. UK.
- Lund, H. & Hvid, H. (2007). *Øje på det psykiske arbejdsmiljø*. Øje på arbejdsmiljøet. LO.
- Manz, C.C. (1983). *The Art of Self-Leadership: Strategies for Personal Effectiveness in your Life and Work*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. NJ.
- Manz, C.C. (1986). Self-Leadership: Towards an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*. Vol.11, No.3, pp 585-600.

- Manz, C.C. & Neck, C.P. (2004). *Mastering Self-Leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Fourth Edition. Upper saddle River. N.J. Prentice Hall.
- Mead, G.H. (1967). *Mind, Self & Society – from the standpoint of a Social Behaviorist*. Edited and with introduction by Charles W. Morris. The University of Chicago Press, Chicago. USA.
- Mead, G.H. (2005). Sindet, Selvet og Samfundet. Oversat af Søren Willert. Akademisk Forlag.
- Mick-Meyer, N. (2008). Managing Fat bodies. *Critical Social Studies*. Vol.2, pp 20-35.
- Milgram, S (1963). Behavioral Study of obedience. *Journal of Abnormal & Social Psychology*. 67(4), Oct., pp 371-378
- Mintzberg, H. (1980). "Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design". *Management Science*, vol. 26, No. 3, pp. 322-341.
- Muhonen, T. & Torkelson, E. (2004). Work locus of control and its relationship to health and job satisfaction from a gender perspective. *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, Vol 20(1), pp. 21-28.
- Myzak, A. & Nørby, S. (2008)(red.). *Positiv psykologi – en introduction til videnskaben om velvære og optimale processer*. Hans Reitzels Forlag.
- Neck, C.P. & Houghton, J.D. (2006). Two decades of Self-Leadership theory and research. Past developments, present trends and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 21, no. 4.
- Netterstrøm, B. (2003). Stress set fra et biologisk synspunkt. I (Damsgaard-Sørensen & Madsen, red.). *Stress – når kroppen siger fra*. Kroghs Forlag. DK.
- Nichols, R.G. & Stevens, L.A. (1999). Listening to People. *Harvard Business Review on Effective Communication*. Harvard Business School Press.
- Nielsen, N.R. & Kristensen, T.S. (2007). Stress i Danmark – hvad ved vi? *Sundhedsstyrelsen*.
- Nordström, K.A & Ridderstråle, J. (2001). *Funky business – talent får kapital til at danse*. 1.udg., 3.oplag. Børsens Forlag A/S. Kbh.
- Olsen, H. (2005). *Fra spørgsmål til svar*. Akademisk Forlag. DK
- Rosbjerg, R. & Groth, S. (2004). En tredelt ansvarsforståelse – når vi søger at forstå forskelle. *Erhvervspsykologi – tidsskrift om udvikling, dialog, ledelse og organisation*. Vol.2, nr. 2, pp 50-62.
- Patton, J.R. (2003). Intuition in decisions. *Management Decision*. Vol. 41 (10), pp 979-988.

- Pedersen, M. (2009). *Tune in, Break down and Reboot: on the production of the stress-fit self-managing employee*. Ph.d. afhandling ved Institut for Ledelse, Filosofi og Politik. CBS.
- Phil-Tingvad, S. (2010). *Selvledelse og psykisk arbejdsmiljø i det grænseløse arbejde – en empirisk undersøgelse af forholdet mellem selvledelse og psykisk arbejdsmiljø i den danske nyhedsbranche*. Ph.d. afhandling ved Institut for Statskundskab. Syddansk Universitet.
- Prussia, G.E., Anderson, J.S. & Manz, C.C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, (19), pp.523-538.
- Prætorius, N. (2007). *Stress – det moderne traume*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Roberts, J.A., Lapidus, R.S. & Chonko, L.B. (1997). Salespeople and stress: the moderating role of locus of control on work stressors and felt stress. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5 (3).
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectations for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs*, 80, hele nr. 609.
- Scharmer, C.O. (2009). *Teori U – Lederskab der åbner fremtiden. Mod en ny social teknologi – presencing*. Ankerhus Forlag. DK.
- Schein, E. (1994). *Organisationskultur og ledelse*. 2. udgave. Forlaget Valmuen. Kbh.
- Schwartz, T. & McCarthy, C. (2007). Managing Yourself. Manage Your Energy. Not Your Time. *Harvard Business Review*, Oct., pp.2-10.
- Stacey, R.D. (2010). *Complexity and Organizational Reality – uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*. Routledge.
- Thielst, G.H. (2010). Nordeas børsrådgivere løber i frokostpausen, 9. april, 2010 *Børsen*.
- Thygesen, N., Vallentin, S. & Raffnsøe, S. (2008). *Tilliden & Magten – Om at lede og skabe værdi igennem tillid*. 1. udg., Børsens Forlag.
- Tynell, J. (2002). "Det er min egen skyld" – nyliberale styringsrationaler inden for Human Resource Management. *Tidsskrift for Arbejdsliv*. 4. årgang, nr. 2.
- Tynell, J. (2010). "Magt – fra viden til væren". I Kürstein, S. (red.). *Selvledelse og fællesskaber – nye perspektiver på det moderne arbejdsliv*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Ursin, H. and Eriksen, H.R. (2004). The Cognitive Activation Theory of Stress. *Psychoneuroendocrinology*, 29: 567-592.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*. 63. Pp 193-210.

Williams, M., Teasdale, J., Segal, Z. & Kabat-Zinn, J. (2007). *Bevidst nærvær – en vej ud af nedtrykthed. The Mindful Way*. Akademisk Forlag. DK.

Willert, S. (1994). Bevidsthedens brugsværdi. I Neumann, A. (red.). *Det særligt menneskelige. Udviklingspsykologiske billeder*. Reitzel. Kbh. Pp 16-56.

Willert, S. (2000). Bevidsthedsfunktionen – biologiske og psykologiske perspektiver. *Bulletin fra forum for Antropologisk Psykologi – emne: Bevidsthed i praksis*. Nr. 7. Psykologisk Institut. Aarhus Universitet.

Winsløw, J.H. (2010). Er det måling? Datakonstruktion og resultatformidling i psykisk arbejdsmiljøforskning. *Tidsskrift for Arbejdsliv* (2010), 12. Årgang (1), pp. 82-96.

Yalom, I. (2001). *Eksistentiel psykoterapi*. Psykologisk Bogklub.

Zachariae, B. (1998). *Det vellykkede eksperiment – introduktion til klinisk eksperimentel forskningsmetode*. Munksgaard, Kbh.

Zachariae, B. (2003). Stress i biopsykosocialt perspektiv. I (Damsgaard-Sørensen & Madsen, red.). *Stress – når kroppen siger fra*. Kroghs Forlag.

Østerby, A.C. (2011). En slapper med kollegerne. *Finansforbundets magasin* (nr. 5).

Østby Sæther, N. (2010). Selvrealiseringens patologi. I Brinkman, S. & Eriksen, C. (2001)(red.). *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Klim.

Bilag A

Interviewguide: Fokusgruppe interviews

Interviewguiden er baseret på Steinar Kvaales retningslinier for det kvalitative interview (Kvale, 1997). Formålet med fokusgruppeinterviewene er at få kvalitative data vedrørende respondenternes overvejelser i forhold til selvledelse og i forhold til selvledelse og tilfredshed med dagligt arbejde. Herudover handler det om at få tjekket spørgeskemaet i forhold til layout, form og indhold.

Struktur for fokusgruppeinterviewene samt introduktion til deltagerne:

1. Interviewets ramme præsenteres:
 - Varer ca. 1 time inklusiv introduktion og afslutning.
 - Vigtigt at alle får mulighed for at tale og komme med deres synspunkter.
 - Jeg fungerer både som interviewer og ordstyrer.
 - Hvis deltagerne godkender det, optages interviewet på minidisc. Alle grupper godkendte dette.
 - Fortrolighed: Deltagerne oplyses om fortrolighed i behandlingen af data. Jeg er den eneste behandler af datamaterialet og alle data/svarene anonymiseres.
2. Interviewet forløber med udgangspunkt i følgende overskrifter.
 - Hvad har I svaret på?
 - Selvledelse?
 - Selvledelse og tilfredshed med dagligt arbejde?
 - Spørgeskemaets layout, form og indhold?
 - Hvordan sikres det, at projektet får mest mulig værdi for jer?
3. Interviewet afsluttes.

Interviewguide: Fokusgruppe interviews

Hvad har I svaret på?

Forskningsspørgsmål

Hvad handler spørgeskemaet om?

Interviewspørgsmål

Når I har svaret på spørgeskemaet – hvad tænker I så, at I har svaret på?

Giver det mening at svare på spørgsmålene? Hvis ja' hvordan? Hvis nej' hvorfor ikke? Og hvad skal der til for at det giver mening?

Spørgeskemaets værdi?

Hvilken værdi forestiller I jer, at der er i at få svar på de spørgsmål I har svaret på?

Er der spørgsmål I altid har brændt efter, at der bliver stillet, men som aldrig bliver stillet?

Hvad vil I gerne spørges om i en undersøgelse, der sætter fokus på selvledelse – og sammenhængen mellem selvledelse og tilfredshed med dagligt arbejde?

Selvledelse

Forskningsspørgsmål

Hvad er selvledelse?

Interviewspørgsmål

Hvis jeg siger selvledelse – hvad tænker I så på?

Kan man skelne mellem selvledelse i jobbet og personligt selvlederskab?

Hvad tænker I, at selvledelse kan bruges til i en arbejdssammenhæng?

Hvad tænker I, at selvledelse ikke kan bruges til?

Selvledelse i eget arbejdsliv?

Ser I selvledelse som en naturlig del af jeres arbejde? Og hvis ja' hvordan og hvorfor? Og hvis nej' hvorfor ikke?

Selvledelse og tilfredshed med dagligt arbejde?

Forskningsspørgsmål

Indflydelse? Frihed i eget arbejde?

Interviewspørgsmål

I hvor høj grad oplever I at have indflydelse i jeres arbejde? (f.eks. indflydelse på overordnede beslutninger? Indflydelse på

	udførelsen af egne arbejdsopgaver? Indflydelse på jeres egen arbejdstid og tilrettelæggelse af arbejde? Osv.) Oplever I en høj grad af frihed i jeres arbejde (f.eks. kan I være den person I har lyst til at være i jeres arbejde?).
Selvledelse og tilfredshed med dagligt arbejde?	Ser I sammenhænge imellem selvledelse og tilfredshed med det daglige arbejde? Hvis ja' hvilke? Hvis nej' hvorfor ikke?
Problemer med stress?	Har I problemer med stress i jeres arbejde? Tror I selvledelse giver anledning til øget stress i jeres arbejde? Hvis ja' hvorfor? Hvis nej' - kan selvledelse virke positivt i forhold til stress?

Spørgeskemaets layout, form og indhold?

Forskningsspørgsmål

Spørgeskemaets Layout og form?

Interviewspørgsmål

Hvordan vurderer I spørgeskemaets layout?

Virker det professionelt?

Oplever I en logisk opbygning i spørgsmålene?

Er der brug for "ved ikke" kategorier? Og hvis ja' hvor og hvornår?

Spørgeskemaets indhold?

Er der spørgsmål, I synes er særligt irriterende/ svære at svare på?

Er der spørgsmål, I synes, er særligt gode?

Er der spørgsmål, I synes, der mangler at blive stillet?

Hvordan sikres det, at projektet får mest mulig værdi for jer?

Forskningsspørgsmål

Hvordan forankres projektet bedst muligt?

Interviewspørgsmål

Hvad skal der til for at forskningsprojektet får mest mulig værdi for jer?

Har I noget, I synes, jeg skal være særlig opmærksom på?

Bilag B

Interviewguide: Individuelle interviews

Interviewguiden er baseret på Steinar Kvaales retningslinier for det kvalitative interview (Kvale, 1997). Formålet med de individuelle interviews er at få kvalitative data vedrørende respondenternes fortællinger og forestillinger om selvledelse, samt følelsen af kontrol og engagement.

Struktur for fokusgruppeinterviewene samt introduktion til deltagerne:

1. Interviewets ramme præsenteres:
 - Varer ca. 1 time inklusiv introduktion og afslutning.
 - Jeg fungerer som interviewer.
 - Hvis deltagerne godkender det, optages interviewet på minidisc. Alle deltagere godkendte dette.
 - Fortrolighed: Deltagerne orienteres om, at jeg er den eneste behandler af datamaterialet og alle data anonymiseres.
2. Interviewet forløber med udgangspunkt i følgende overskrifter (uddybes nedenfor).
 - Selvledelse
 - Frihed og egenkontrol
 - Engagement
 - Projektets forankring
3. Interviewet afsluttes.

Interviewguide: Individuelle interviews

Selvledelse

Forskningsspørgsmål

Hvad er selvledelse?

Selvledelse i eget arbejdsliv?

Selvledelse og tilfredshed med dagligt arbejde?

Selvledelse og stress?

Selvledelse midt i en finanskriser?

Frihed og egenkontrol

Forskningsspørgsmål

Frihed i eget arbejde?

Interviewspørgsmål

Hvis jeg siger selvledelse – hvad tænker du så på?

Hvad tænker du umiddelbart, at selvledelse kan bruges til i en arbejdssammenhæng?

Hvad tænker du umiddelbart, at selvledelse ikke kan bruges til?

Synes du om selve ordet ”selvledelse”?

Ser du selvledelse som en naturlig del af dit arbejde? Og hvis ja’ hvordan og hvorfor? Og hvis nej’ hvorfor ikke?

Ser du umiddelbart en sammenhæng imellem selvledelse og tilfredshed med det daglige arbejde? Hvis ja’ hvilken? Hvis nej’ hvorfor ikke?

Tror du selvledelse kan give anledning til øget stress i forbindelse med arbejdet?

Hvis ja’ hvorfor? Hvis nej’ - kan selvledelse måske ligefrem virke positivt i forhold til stress?

Er stress noget man får?

Eller er det noget man skaber?

Hvordan ser du den individuelle styring i forhold til stress?

Hvad er selvledelse midt i en finanskriser?

Hvordan arbejder man med selvledelse samtidig med at man også har høje krav til dokumentation og kontrol?

Interviewspørgsmål

Når jeg siger frihed i eget arbejde, hvad tænker du så på? Hvad betyder frihed for dig i dit arbejde?

Hvordan ser du andres frihed i arbejdet?

Hvad har de frihed til? Og hvad har de ikke frihed til?

Generel følelse af egenkontrol?

I hvor høj grad oplever du, at du – eller man - er skaber af sit eget arbejdsliv? Har du lige præcis det arbejdsliv du drømmer om?

Hvis du beslutter dig for, at noget skal ske i dit arbejdsliv, hvad er sandsynligheden for at det sker?

Hvad arbejder med?

Hvad arbejder imod?

Lederen og den individuelle kontrolfølelse?

Hvilken rolle spiller lederen i forhold til at den individuelle styring og følelse af egenkontrol?

Giver din leder dig en stærkere følelse af egenkontrol?

Eller udfordrer din leder din kontrolfølelse?

Feedback?

Hvor, hvornår, fra hvem og hvor ofte får du feedback?

Hvor, hvornår, til hvem og hvor ofte giver du andre feedback?

Får du al den feedback du har behov for?

Hvordan bruger du den feedback, du får?

Engagement

Forskningsspørgsmål

Engagement?

Interviewspørgsmål

Når jeg siger engagement, hvad tænker du så på?

Hvad betyder engagement i arbejdet?

Hvordan giver det sig til udtryk?

Overliggeren?

Mange ledere taler om, at det er usundt at lægge overlæggeren for højt. F.eks. i forbindelse med stressede medarbejdere, lyder det ofte, at de skulle tage at lægge overlæggeren lidt ned?

Hvem har ansvaret for at sætte overlæggeren op eller ned?

Hvordan har du sat din egen overlægger?

Hvordan arbejder I med at sætte overlæggeren op og ned? Hvem sætter den op, og hvem sætter den ned?

Ansvarlighed?

Hvad er en ansvarlig medarbejder for dig?

Hvordan sikres det, at projektet får mest mulig værdi?

Forskningsspørgsmål

Interviewspørgsmål

Hvordan forankres projektet bedst muligt?

Hvad skal der til for at forskningsprojektet får mest mulig værdi for jer?
Har du noget, du synes, jeg skal være særlig opmærksom på?
Har du nogle gode råd til mig, som jeg skal tage med her på faldrebet?

Bilag C

Anvendt interviewtekst fra de kvalitative interviews

Formålet med inddragelsen af de kvalitative interviews er at få en beskrivelse og fortolkning af 'selvledelse som genstand for ledelse' og 'ledelse af selvledelse' i henhold til interviewpersonernes livsverden. Interviewene er gennemført som semistrukturerede interview, der defineres som: 'interview, der har til formål at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener' (Kvale, 1997, 19). De beskrevne fænomener er i den henseende 'selvledelse' og 'ledelse af selvledelse'. Som beskrevet i kapitel to anvender jeg de to fortolkningskontekster: 1) Interviewpersonens selvforståelse og 2) kritisk common sense-forståelse (Kvale, 1997, 209ff). Nedenfor præsenteres de anvendte selvforståelsesfortolkninger, der danner basis for de kvalitative bidrag i afhandlingsteksten. Som det vil kunne ses, har jeg flere elementer med under de enkelte fortolkninger end der ses i figur H og I. Det handler om, at nogle af citaterne og pointerne har en understøttende og uddybende funktion i forhold til anvendelsen af citater og pointer, som bruges i illustrative sammenhænge i selve afhandlingsteksten. Dertil vil der kunne ses ledelseskomentarer indenfor den del af teksten, der er kodet som selvledelse. Ligesom der også vil kunne læses selvledelsestematik indenfor den kodet ledelsesdel. Overlappende finder sted i situationer, hvor jeg finder den givne pointe relevant, men hvor jeg samtidig også ser en risiko for at teksten kan blive overfortolket, hvis teksten trækkes for meget fra hinanden. Det kan selvfølgelig diskuteres om det konkret vil være tilfældet. Men ikke desto mindre finder jeg, at validiteten af citaterne styrkes, når teksten står mindst muligt løsrevet. De fortolkede dele af interviewteksten præsenteres ud fra et generelt ønske om gennemsigtighed. Samtidig er der et afgrænsningshensyn ved, at jeg ikke vedhæfter hele interviewteksten, da denne tæller 181 sider af ca. 2600 anslag.

CaseDK, 'Selvledelse'

Meningsanalyse	Interviewtekst	Analyse: Selvforståelse
Fokusgruppe 1/ Realkredit	I: når I hører et ord som selvledelse, hvad tænker I så på? R: jeg har sådan tænkt det som noget job, som frihed under ansvar, R: men det er jo ingen, sådan hvordan du er, fordi altså jeg kan godt li' det, ik', men der er jo lige så mange, der siger ej det, jeg vil have en der leder, I: ja, men hvad, kan du uddybe det? Hvorfor er der nogen	<i>For mig betyder selvledelse 'frihed under ansvar'</i> <i>Jeg kan godt lide selvledelsen, men der er jo ligeså mange, der siger 'nej tak, jeg vil hellere have en leder'.</i>

	der kan li⁹ det, mens andre siger det her vil jeg ikke? R: det ved jeg ikke, altså, I: men når du godt kan li⁹, hvad er det du godt kan li⁹ ved det? R: jamen jeg kan godt li⁹, at jeg får lov til at bestemme nogle ting selv, ik⁹. Altså jeg ved selvfølgelig godt, hvad jeg skal lave og hvorhen vi skal nå og så videre, men indenfor den firkant, da kan jeg jo sådan stort set selv bestemme, I: så at du selv tilrettelægger dit arbejde og sådan nogle ting, det er det du godt kan li⁹? R: ja, R (leder): ja, fordi den gruppe de styrer det selv. Det er fordi jeg har dem midlertidigt og jeg vil så også sige, at det giver for mig at se noget engagement. Det giver noget drive. Det giver, at de yder mange gange lige den der lidt ekstra indsats der skal til for at vi kommer i mål om aftenen, men det kræver også at man i gruppen, at man har mere end én, der har den indstilling, fordi hvis der er nogen, der bare venter på at få opgaver, så kommer vi ikke i mål, og det er rigtigt, de laver selv ugeskemaer og fordeler arbejdsopgaverne, og det synes jeg egentlig fungerer rigtig fint og det er noget, altså i mit hovede, der ser jeg også den gruppe lidt som noget selvledelse, på gruppeniveau, kan du sige, R: ja, det øj, ja, I: spændende, og det er bare vokset ind i jeres kultur i gruppen, eller? R: jamen det kom sig jo af at vores gruppeleder blev syg, så havde vi en periode, hvor vi egentligt ikke havde nogen gruppeleder, og så kom S og sagde 'jamen, så tager jeg den lige så længe', og det var ligesom, jamen vi blev sådan set bare nødt til det, I: så I har faktisk været et lille selvledelseseksperiment? R: ja, det kan man godt sige (der grines) I: okay det er jeg rigtig spændende. Det kan godt være man skulle grave mere ind i måske hvordan I faktisk usædvanligt mister en leder i en periode og så sker der nogle af de dynamikker som I siger, at så kommer der faktisk en højere grad af engagement? R: det synes jeg absolut, der gør, I: ja, hvad var jeres leder syg med? R: hun er stadig syg. Hun har fået ny knæ og fået nogle komplikationer, så fra det skulle have været 8 uger, så tror jeg nu, at vi først ser hende efter sommerferien, I: og hvad med I andre, hvad laver i jer sådan at forestillinger omkring selvledelse? R: mine umiddelbare associationer er sådan lidt det kræver overskud og øhm, men nu er det også bare min oplevelse af at komme, jeg er startet som vikar inden i realkreditgruppen, hvor du får altså, alle opgaver får du jo og du skal bare sidde og gøre det, der bliver sagt. Min oplevelse var bare enorm positiv, for jeg har læst på musikvidenskab og efter rigtig lang tid med det. Jeg har simpelthen skulle styre min hverdag selv i rigtig rigtig lang tid, så det der med at komme ind og få alt serveret værsgo⁹ og sådan noget, det var faktisk befriende afslappende – selvom jeg godt kan lide at	<i>Jeg kan godt lide at få lov til at bestemme nogle ting selv. Altså, jeg ved jo, hvad jeg skal lave og hvorhen vi skal nå, men at jeg så indenfor den firkant, kan jeg få lov til stort set selv at bestemme.</i> <i>Jeg er midlertidigt leder for en gruppe, der styrer sig selv. Og for mig at se giver det mere engagement. Det giver noget drive. De yder mange gange lige den der ekstra indsats, der skal til for at vi kommer i mål om aftenen, men det kræver også at man i gruppen har mere end én, der har den indstilling. Fordi, hvis der er nogen, der bare venter på at få opgaver, så kommer vi ikke i mål.</i> <i>Vores gruppeleder blev syg. I en periode havde vi derfor ingen leder, men så kom S og sagde, at hun ville lede os som en selvledet gruppe. Det har været rigtig sjovt.</i> <i>Selvledelse kræver overskud. Hvis jeg skal styre hver eneste dag helt selv og selv planlægge alt, så tænker jeg stress. Men det er altså så der, hvor jeg er lige nu personligt i mit liv. Men altså overordnet set, ser jeg selvledelse som noget positivt. Som noget, der kan give et større engagement. Man skal bare lære at</i>
--	--	---

lave noget, det er slet ikke det, men sådan helt ahhh, så kan jeg bare sidde her og slappe lidt af (observation: sukker og slapper helt af i skuldrene) eller sådan lidt, så behøver jeg ikke, det kræver ikke så meget af mig, at jeg sidder her, og der er nogle der fortæller mig, at nu skal du skrive her og så skriver jeg her og sådan noget, øhm, men det er så for mig er det så for en periode, og nu vil jeg gerne se at ha' noget ansvar igen og lære og jeg vil gerne, altså jeg ser det som noget positivt eller som noget, jeg kan godt li' konceptet med ansvar, for mig er det, så tænker jeg sådan lidt, hvis jeg kommer ud i alt for meget jeg skal styre, hvis jeg skal styre hver eneste dag helt selv og selv lægge alt og stress og sådan noget, så tænker jeg stress, hvis jeg tænker rigtig meget selvledelse, men jeg kan ikke helt, det er så lige der hvor jeg er nu personligt i mit liv, men altså umiddelbart så sådan overordnet set, så ser jeg det som enorm positivt, jeg tænker helt klart større engagement og sådan noget, man skal bare lære at håndtere det, så det ikke bliver for meget eller så det ikke bliver for stressende og sådan nogle ting, men jeg tænker da det er det for mig skaber det, kan man sige til at gøre mere og lyst til at komme frem med sine egne resultater på en anden måde end hvis du har sidder ned og laver det andre siger du skal lave, så ja, måske bare håndtere den der stressfaktor på en eller anden måde, tænker jeg. I: ja, det du siger er, at man også stadigvæk turde sætte nogle rammer, så du ved, hvor du skal agere indenfor. Altså den totale selvledelse, kan for mange godt gå hen og blive stressende, er det ikke det du siger? R: jo til dels, altså eller hmmm, det ved jeg ikke, jeg tænker måske mere, at det er op til en selv og virkelig, altså selvfølgelig skal der også være en eller anden ramme, hvor man kan sige er jeg nødt til at stoppe her, eller, men jeg tror da det er meget at lære dig selv og kende og vide, okay det her det stresser mig altså er jeg nødt til og stoppe her, hmm fordi det er måske ikke så meget at der er én der siger "nu skal du gå hjem" men at man selv mærker efter og siger "nu skal jeg gå hjem" (21.37) I: ja, men du sagde på et tidspunkt, hvis der blev for meget selvledelse kunne du gå hen og blive stresset? R: ja, ja, (griner) det sagde jeg også, øhm...det ved jeg ikke, altså jeg tror måske er det en meget personlig ting, hvad der stresser én, øhm, det kommer jo meget an på, der er jo nogen, der er helt vildt, trives med at have deres egne firmaer, deres egne ting og så er der nogen der trives ved og få tingene serveret, eller ikke serveret, men altså, det ved jeg ikke, det ved jeg ikke (griner). Jeg er ikke lige så gennemtænkt, I: Du er er leder og du har en leder over dig, hvordan ser selvledelse ud for dig? R: jamen selvledelse for mig, det er noget med, hvad hedder det, altså det er noget med tillid, tillid til at man kan udfører de opgaver man bliver stillet, øhm det er også noget med man ikke, man bliver ikke kontrolleret i alt, der er højt til himlen, men man har stadig ansvar, øhm, det er sådan det overordnet, og øh, ja, men det, og jeg har det rigtig godt med det. Jeg har bankens bedste job, siger jeg altid,	<i>håndtere det, så det ikke bliver for meget.</i> <i>Det handler meget om at lære sig selv at kende og vide, okay det her det stresser mig. Altså jeg er nødt til at stoppe her.</i> <i>Det er en meget personlig ting, hvad der stresser én. Nogle trives helt vildt med at have deres egne firmaer, deres egne ting, og så er der nogen, der trives ved at få tingene serveret.</i> <i>Selvledelse handler også om tillid. Tillid til at man udfører de opgaver, man bliver stillet. Det er noget med, at man ikke bliver kontrolleret i alt, hvad man gør. At, der er højt til himlen, men at man stadig har ansvar.</i>
--	--

og jeg har også en god stilling. Ja, det er skønt, ik'. men det ikke sådan, altså jeg vil sige, man knokler også og jeg vil sige, men man arbejder, jeg tror på, at arbejder sådan set endnu mere jo mere selvstændigt job man har, fordi man har både sig selv og skal bevise noget overfor og man har også en leder, og sådan har jeg det, I: ja, hvem er din chef, R: det er K, så, men når jeg lytter til lige her, så jeg vil sige, der er jo også noget med erfaring, altså det klart at en ny, der ikke har været her så lang tid hun har ikke den erfaring, som en G har, så man ligesom - har en kendskab til hvor er ens stressfaktor, hvor er det det ligger henne, sådan tror jeg det i hvert fald, R: ja, og selvledelse kræver også erfaring, så du faktisk kan håndtere din egen selvledelse, R: ja, lige nøjagtig, lige nøjagtig. R: altså, min historie for at være her, det er, at jeg har, jeg har været i banken i mange år, og i sidste job jeg havde var jeg gruppeleder ude i en filial, havde fået et barn og det kunne jeg mærke, det byggede sig op, altså det blev mere og mere stressende, fordi jeg skulle gå der om eftermiddagen, og jeg havde deltid ude i filialen også, jamen så havde jeg dårlig samvittighed på jobbet, fordi der var bare rigtig mange opgaver som jeg faktisk tidligere var vant til kan man sige og når de andre kollegaer var væk, jamen så blev man en time for at lavet det der, ik' og det kunne jeg bare ikke mere og det burde der jo et eller andet sted have været plads til men det kunne jeg bare ikke lede mig selv hen til, altså det kunne jeg bare ikke få flettet ind, der var så meget pres på, så jeg måtte sige, der her det går simpelthen ikke, fordi jeg var virkelig ved at blive stresset, så jeg var nødt til at lægge om og gøre noget andet, finde på noget andet, jeg rigtig godt kan lide og der havde jeg så mulighed for at komme herind og så få lov til at gå halv tre hver dag ik' og komme ind i et job som netop var, der er nogle fast rammer og der er de der arbejdsopgaver og vi deles om tingene i teams'ne, så selvom der er rigtig mange ting vi skal lave, vi har jo altid masser af sager, så ligger det ikke på mit skrivebord som det gjorde før, og det gør helt klart noget ved mit stressniveau, altså meget meget tydeligt, at det kan godt være vi har en kalender, der er nok så lang, og sådan noget, men bare det man føler, at der er nogen der tager hånd om det og vi hjælpes ad, og er jeg der ikke, er jeg syg eller er mine børn syge, så ramler det hele ikke, og jeg er ikke nødt til at tage dem med på arbejde en halv dag eller et eller andet, altså og det er rigtig rigtig fedt i den her periode, så jeg synes, at jeg har ledt mig selv hen, der hvor jer er, jeg synes jeg havde behov for, for jeg tror simpelthen var tæt på at knække nakken på det tidspunkt der, altså, I: har du så nogen idé om – du får jo egentlig reageret inden du knækker nakken – hvad er det, der gør, at du får reageret der? R: jamen, jeg synes jeg begyndte at få nogen af de symptomer, altså stresssymptomer, jeg får svært ved at koncentrere mig, får svært ved at lave bunkerne, det der med at flytte rundt på tingene, ik' og så blev du hele tiden forstyrret af telefonen, nå ja, så kan jeg også tage en eller anden lille nullerting og få lavet det, fordi det er jeg da færdig	<i>Jeg tror, at man arbejder mere, jo mere selvstændigt job man har, fordi man så både har sig selv og sin leder man skal bevise noget overfor.</i> <i>Det handler også om erfaring. Og, at man har kendskab til ens stressfaktorer.</i> <i>I mit sidste job var jeg gruppeleder ude i en filial. Jeg havde lige fået et barn og der kunne jeg mærke, det byggede sig op og blev mere og mere stressende. Der var mange opgaver som jeg tidligere havde kunne lave ud på en sen eftermiddag, men som jeg ikke kunne lave mere. Jeg havde ikke den samme fleksibilitet og det gav dårlig samvittighed. Og stress. Jeg søgte derfor herind, hvor jeg kunne gå halv tre hver dag. Herinde er der faste rammer og vi deles om tingene.</i> <i>Vi har rigtig mange ting vi skal lave. Vi har altid masser af sager, men det ligger ikke på mit skrivebord som det gjorde før, og det gør helt klart noget ved mit stressniveau.</i> <i>Er jeg eller mine børn syge, så ramler det hele ikke og jeg er ikke nødt til at tage dem med på arbejde.</i> <i>Jeg havde flere stresssymptomer. Svært ved at koncentrere mig. Svært ved at lave bunkerne, og så blev jeg hele tiden forstyrret af telefonen eller en eller anden nullerting, der også skulle laves. Men de ti store sager, der tog en time, de umulige for mig</i>
--	---

	med om fem minutter, men de der ti store sager, der tager en time hver, jamen det var helt umuligt for mig at komme i gang med dem, ik' og det blev jo bare, det byggede sig op, ik' og så får man ondt i maven over de der ting, næste dag ligger de der også og det gør de også næste dag igen, ik' og så prøver man at gå lidt til siden og få lavet en af dem, ik' men så er der stadig ni tilbage ik, og ja, hjertebanken og altså alle de der, vågner om natten og tænker "gud, jeg skal også have lavet det der, åh, det har jeg glemt", og helt klassisk, ik', så jeg tænkte, ej, det må simpelthen stoppe det her, altså det går ikke. I: men så sådan et projekt som det her, hvis det skulle ind og give værdi i jeres gruppe, skulle det så ind og handle om, og trække måske lidt på erfaringen fra jeres gruppe og tage selvledelse ind den vej rundt i forhold til ugeskemaer, eller hvordan? R: ja, det tror jeg kunne være rigtig godt, R: det tror jeg kunne være rigtig fedt, R: ja, I: så det bliver mere selvledelse på planlægningssiden, tænker I? R: ja, for det er netop det jeg hører i min gruppe i hvert fald, det er det der med lidt brok over at "nu skal jeg lave det her igen" eller sådan, måske lidt mere fokus på, ja på at lede vores egen planlægning, at det ikke nødvendigvis altid er lederen, der sidder og giver opgaver hver dag. Det kunne være rigtig fedt, R: ja, I: så hvis man siger, behovet for selvledelse i jeres gruppe, vil være behov for øget grad af frihed og indflydelse på planlægning, kan man sige? R: ja.	<i>at komme i gang med. Så det hele byggede sig bare op. Jeg fik ondt i maven, hjertebanken og kunne vågne om natten og tænke 'åh Gud, det har jeg glemt at lave'.</i> <i>Kunne være fedt med noget selvledelse på planlægningssiden. For eksempel i forhold til ugeskemaer.</i> <i>Kunne godt være rart med mere frihed og indflydelse.</i>
Fokusgruppe 2/ Kundemedarbejdere	R: ja, selvledelse er jo ikke et ord, vi går og bruger i hverdagen, men det jo noget som vi bruger andre ord for, "frihed under ansvar", fordi og sådan noget, det er nok de ord vi har brugt, jeg har brugt i hvert fald, I: ja, R: vi snakkede faktisk om at selvledelse havde en negativ klang, R: ja, I: at der er en negativ klang? R: ja, "led", "selvlede" R: jeg har det faktisk fint med mig selv – selvledelse I: altså okay nu går vi ind i det, altså hvad har i af tanker omkring det, når nu I siger, at det har en negativ klang omkring det er det mest når man går ind og leger med ordet og siger "lede" og selv? R: det var kun selvled, I: så det var mest humoristisk, R: ja ja, I: ja, okay, R: ja, det var det første jeg også tænkte, "hvad i alverden står der? Selvled, når selvledelse" ja. Det giver altså et andet indtryk end hvad det er, ordet, I: ja, fordi I tænker selvlede?	<i>Vi bruger ikke ordet selvledelse. Vi kalder det 'frihed under ansvar'.</i> <i>Selvledelse har en lidt negativ klang, som selvlede. At man er led ved sig selv. Sådan lidt humoristisk tænkt.</i>

R: ja, I: ja, okay, men hvad tænker I når I så tænker det ind i forhold jeres job f.eks., hvad betyder det så? R: det betyder sindssyg meget for mig, i hvert fald, I: fortæl endelig, R: "frihed under ansvar", at jeg kan få lov til at planlægge min hverdag selv og at jeg også skal stå til ansvar for hvad jeg selv laver, det betyder utrolig meget, at der ikke er nogen, der står og siger, "hvad har du lavet i dag, nu skal du lave det og nu skal du lave det" og jeg kan selv prioritere mine arbejdsopgaver, hvilken rækkefølge jeg gør det i, det er virkelig, det er meget meget lækkert for mig, virkelig stor betydning for min trivsel, men sådan er vi forskellige jo, I: ja, R: men det er det så også for mig, men altså både for X og mig er det jo nok, at vi har været i banken i så mange mange år, hvor man startede med i starten måtte man ingenting selv, man kom og nu har man jo så ledet sig ind i og været her i så mange år, så nu er det altså meget, altafgørende at man får lov til selv at styre sit arbejde, og selvfølgelig stå til ansvar for det. Altså det giver mig arbejdsglæde, rigtig meget, I: ja, og hvad med jer? R: oh, også rigtig rigtig vigtigt, nu har jeg så siddet her i tre år, og jeg har alligevel, fra dag 1 af, hvor man bare tænkte "hold da op" man bliver bare sprunget ud i opgaverne, fordi man ved bare at de bakker op, og det synes jeg bare er helt fantastisk og det er også det der gør at man har smil på læben, at det er, og at man nogle gange, hvis der er nogle ting, der skal løses i gruppen, at så lægges der også op til at "har I nogle idéer" i stedet for at det bare er lederne der står og punger idéer og så skal man bare rette ind til højre, men at vi er på en anden måde og nogle gange er med til at finde løsninger sammen, R: jamen jeg synes også, at det er enorm vigtigt, især det der med at der ikke er nogen, der står og punkter én i hovedet og siger "nu skal du det og nu skal du det" og bestemme hvornår man skal det, fordi jeg har det personligt meget rart med at skifte imellem opgaver, øhm og det er måske ikke altid at andre synes det er fantastisk, men det hjælper mig og det jeg altså gerne have frihed til at kunne, så, men altså på den anden side, synes jeg også det der med negativ klang, at så står man til ansvar for det, og så har jeg i hvert fald nogle tendenser til at måske tage ansvaret tungere end hvad en eventuelt leder vil gøre ved at udstikke det, altså det vejer mere for mig, I: og tage ansvaret for opgaverne? R: ja, lige præcis altså, fordi at det er en større ting end det måske burde være, I: okay, R: altså så bliver jeg mere perfektionistisk fordi jeg ved at det er mig, der står for regningen, eller hvad man nu skal sige, I: okay, R: ja, jeg kan jo gentage sådan lidt, det der er blevet sagt, ik' altså jeg synes da også det er vigtigt, fordi jeg kan godt li' og selv altså meget ansvarsfuld og jeg kan godt li' og at	<i>Det handler om 'frihed under ansvar'. At jeg kan få lov til at planlægge min hverdag selv og stå til ansvar for, hvad jeg laver. Det betyder utrolig meget, at der ikke nogen, der kontrollerer og styrer alt, hvad man laver. Men at jeg selv kan få lov til at prioritere mine arbejdsopgaver og den rækkefølge jeg laver dem i.</i> <i>Vi har jo været i banken i mange år. I starten måtte man ingenting lave selv, men nu har vi ledet os derned, hvor vi har et større råderum.</i> <i>Det er altafgørende at man får lov til selv at styre sit arbejde og selvfølgelig stå til ansvar for det.</i> <i>Jeg synes, at jeg fik lov til at springe meget ud i opgaverne i starten. Men jeg var tryk, fordi jeg følte, at de erfarte bakkede op om mig.</i> <i>Synes der bliver lagt op til, at vi nogle gange løser tingene i grupperne selv, i stedet for at det bare er lederne, der punger idéer ud og man skal rette ind til højre.</i> <i>Dejligt med frihed, men også en negativ klang ved at man skal stå til ansvar for det. Jeg har en tendens til at tage ansvaret tungere end, hvad en eventuelt leder vil gøre ved at udstikke. Ansvar vejer tungere for mig.</i> <i>Jeg bliver mere perfektionistisk når jeg selv har ansvaret.</i> <i>Jeg kan godt lide at lederne bakker mig op og ikke hænger over hovedet på mig. At de stoler på, at det jeg laver er i orden og at jeg selv kan prioritere.</i>
---	--

lederne bakker mig op ik' og ikke hænger over hovedet på mig og stoler på at det jeg laver det er i orden, og at jeg selv prioritere det ik', så sådan har jeg det i min hverdag nu og det kan jeg ikke forestille mig at det sku' kunne være bedre, I: så du forbinder selvledelse meget med sådan noget som tillid, f.eks.? R: ja og også med opbakning fra ledelsen til at de har tiltro til at man, at man får sat sig ind i de ting man skal og man får lavet sine ting ordentlig og man prioriterer sine arbejdsopgaver og så at man kan henvende sig til lederen når der er noget, ik'? R: så det lyder faktisk på det I siger, at I alle sammen oplever en høj grad af selvledelse i jeres job i dag? R: ja, R: ja, ja, R: ja, det føler jeg også i hvert fald. R: jeg tænker sådan noget som at man selv er ansvarlig for at uddanne sig selv i de udviklingsområder man har, arbejdede med dem og få sat sig ind i de ting, der er relevante for ens job, I: så man har også ansvar for sin egen kompetenceudvikling? R: ja, det synes jeg helt sikkert er meget af det, og det er der hvor jeg godt tror, at det kan være negativt for nogen personligheder, I: du må meget gerne uddybe det? R: dem som godt kunne trænge til et skub altså for at uddanne sig eller mener at de ikke har behov for at uddanne sig, især i en kundegruppe, der kan godt sidde nogle, der mener at det kører ganske fint og ikke har nogen ambitioner om at komme videre måske også, ik' I: og det synes du kan være lidt irriterende? R: nej men det for nogen kan være en hæmsko, ik' R: ja, (12.58), R: hvis man selv er ansvarlig for og vise interessen for det eller arbejde med det, ik' I: så for dem, der bliver selvledelse faktisk en sovepude tænker du? R: ja, det tror jeg godt. R: jeg synes også at det er blevet, efterhånden som banken har udviklet sig ikke også og bliver det den bliver til, så er det også blevet sådan at man mere skal tage hånd om sig selv og sin egen karriere og sine egne arbejdsopgaver og sig selv i det hele taget, ik', den styrer meget ind på selvledelse, når man sådan går igennem det hele her, ik'. R: jeg har oplevede forskellen fra at være en stor afdeling og at være en lille afdeling. I den lille afdeling, der havde jeg, der kom opgaverne bare væltende ind alle mulige slags hele tiden og ustandseligt alt, og så må man jo så se at få styr på det og det var rigtig godt, og det synes jeg selv at vi havde rigtig styr på. Hernede, der får jeg en masse opgaver fra bankrådgivere der skal laves og min chef sender noget over der skal sendes og noget andet, der synes jeg ikke, jeg har så meget styr på mine opgaver, som jeg gerne ville, alt-	<i>Selvledelse hænger også sammen med tillid. At ledelsen har tiltro til at man får sat sig ind i de ting man skal. At man får lavet sine ting ordentligt. At man prioriterer sine arbejdsopgaver og henvender sig til lederen, når der er noget.</i> <i>Selvledelse handler også om, at man er ansvarlig for at uddanne sig i de udviklingsområder man har. At man får sat sig ind i de ting, der er relevante for ens job.</i> <i>Man er ansvarlig for sin egen kompetenceudvikling. Og der tror jeg, at det kan være negativt for nogen personligheder.</i> <i>Der er nogen, der trænger til et skub for at uddanne sig.</i> <i>For nogen, kan selvledelse godt blive en sovepude.</i> <i>Sådan som banken har udviklet sig, er det meget blevet sådan, at man skal tage mere hånd om sig selv, sin egen karriere, sine arbejdsopgaver og sig selv i det hele taget. Det styrer meget ind på selvledelse.</i> <i>Stor forskel på at være i en lille og en stor afdeling. I en lille afdeling, har man alle mulige forskellige slags opgaver, mens det bliver mere ensartet her i en stor afdeling. Det kan godt blive lidt rutinepræget. Alt andet lig er det</i>
---	---

så jo jeg har styr på opgaverne, men ikke på det jeg skal lave, det var det jeg ville hen til. Det jeg skal lave! At der er altså nogle ting i sådan en kæmpe afdeling, der bare skal gøres og så må man jo som kundemedarbejder så gøre det, ik' som jeg måske nogle gange godt kunne synes var lidt kedelige, fordi jeg kommer fra et sted fra, hvor jeg bare havde det hele nærmest, så der er altså forskel tror jeg på om man er i en stor afdeling eller om man sidder i en lille afdeling. Arbejdsopgaverne når man sidder i en lille afdeling er alt andet lige mere spændende fordi du er simpelt-hen nødt til at tage dig af dem, I: så de er mere varieret? R: meget mere varieret, ik' hvor det godt kan gå hen og blive lidt rutinepræget for mig i hvert fald hernede, men det kan jeg godt leve med indtil videre i hvert fald, jeg skal nok sige til når det bliver for meget for mig, men sådan er det nok bare. Det kan nok ikke være anderledes, fordi der er så mange ting der skal ordnes så mange rådgivere der skal serviceres, så, og så har man selvfølgelig sin jobbeskrivelse og alt det der, men i en lille afdeling, der kommer man ud over rammerne. R: hvis man er et svagt menneske og ikke kan sige fra, ik' så kommer stressen jo ind, I: nu siger jeg lige, at når du det, så laver du gåseøjne, når du siger "svagt" R: ja, hvis du er en type, der ikke kan sige fra, så kan selvledelse godt blive et negativt ladet, øhm incitament, fordi så tager du imod hele tiden og kan ikke styre det og så får du stress, R: men er vi ikke enige om, at man får ikke stress af det man når, man får stress af det man ikke når, R: ja, præcist! I: men det er også på det du siger, der bliver selvledelse også meget det at tage ansvar i arbejdsopgaverne, ik'? R: ja, I: for selvledelse kan også være at faktisk at sige fra. R: selvledelse må jo egentlig overordnet være positivt tænker jeg i forbindelse med stress, fordi man jo i hvert fald får større mulighed for selv at tilrettelægge sin dag og jo måske også lidt sin udvikling og uddannelse, ik'. forestiller mig, at det aldrig bliver sådan at der ikke sidder en leder og peger en i den retning, der synes man skal, men at man får lidt mere mulighed for selv at påvirke sin dag, ikke, I: hmm, R: men der er jo også de kollegaer, der gerne vil have, når man møder om morgen så bliver der lagt en stak her, "det her, det skal du lave i dag" og så når de det, og så går de hjem, og så, og fair nok med det. R: det er også en del af selvledelsen opfatter jeg det som om, at vi også lige må huske på vores medarbejdere og kollegaer. R: jamen, jeg tror det er meget forskelligt fra person til person, hvordan man har det med selvledelse og hvor meget grad man vil ha' og det kommer an på hvilken person-	<i>mere spændende at have mange forskellige opgaver.</i> <i>Hvis man er svag og ikke kan sige fra, så får man stress.</i> <i>Hvis du er en type, der ikke kan sige fra, kan selvledelse godt blive negativt ladet, fordi du så bare tager imod hele tiden.</i> <i>Man får stress af alt det man ikke når.</i> <i>Selvledelse er overordnet set positivt i forhold til stress, fordi man får større mulighed for selv at tilrettelægge sin dag, og måske også sin udvikling og uddannelse.</i> <i>Men der også kollegaer, der gerne vil have at vide, hvad de skal lave.</i> <i>En del af selvledelse er også at huske på vores medarbejdere og kollegaer.</i> <i>Det er meget forskelligt, hvordan man har det med selvledelse. Det kommer an på, hvilken</i>
---	---

	lighed man har og hvor lang tid du har været i lige præcis det job, og hvor lang tid du har været i banken, altså man kan ikke gå ind og sige "alle skal ha' her".	<i>personlighed man har og hvor lang tid man har været i sit job.</i>
Fokusgruppe 3/ Bankrådgiverne	R: for jeg tror, at selvledelse er noget, der bliver vigtigt, at vi er gode til. Og jeg tænker faktisk selvledelse det har noget at gøre med at man må på en eller anden måde også selv finde ud om man kan være med til at forebygge stress, ik'. I: ja, R: men det går jo alle veje, så virksomheden skal jo også bakke op om det, ik. så presset ikke bliver for stort. R: men jeg tænker da over selvledelse i min hverdag. Jeg tænker, at jo mig selv – at man skal strukturer sin hverdag, at man selv er leder over sit – herre over sit skrivebord. I: ja, R: og sine arbejdsopgaver. R: frihed under ansvar, I: ja. Er det et begreb, der tiltaler jer, når I sådan høre det? R: delvist, altså i den jobfunktion vi er i, der er jeg relativt ny, og der er det meget rart, at man ligesom har nogle overordnede retningslinier, hvor chefen ligesom siger "sådan gør du sådan og sådan og sådan, ik'". Hvorimod dem, der måske har haft lidt flere år på bagen, de har jo styr på hvordan man gør, så er det måske meget rart at man selv kan fuldkommen strukturere og styre, hvordan det hele skal køre, ik'. I: ja R: så det er jo en kombination et eller andet sted, vil jeg sige. Men det er jo altid rart at have frihed – under ansvar, hvis man kan sige det sådan. I: ja, R: men jeg kan godt li' at trivsel hører med, fordi at så selvledelsen jamen det kan jo være mange ting, det er jo mange forskellige opfattelser, men at der så står "og trivsel, det synes jeg er ret vigtigt, for det er jo at så et eller andet sted sådan som når jeg tænker selvledelse det har noget at gøre med – og så var der også mange spørgsmål om stress - Det er det jeg tænker det handler om, om man er god nok til at tage helikopteren op og få styr på og strukturere hele sin uge eller sin måned eller hvad det nu er, ik'. Og det især også fordi vi nu er blevet presset endnu mere kan man sige med at vi skal have fem 360 graders møder hver uge ik'. Altså, det er sgu meget fint og det lyder også godt at vi skal stå og have tavlemøder hver morgen og sådan noget, men det tror jeg bare stresser folk – eller nogen folk endnu mere. Og så er det endnu vigtigere, at man er god til at strukturere. I: hmm R: så jeg tror kodeordet er struktur. R: det er jo også svært at sætte sig ned og være selvlederen over sin egen jobsituation, kan man sige, hvis man ikke har tid til det. Altså hvis du ikke har, hvis du sidder og tænker, øh, hvis vi lige har et nyt punkt, der hed et kvarter halv time om dagen, der skal du sætte dig ned og få styr på,	<i>'Selvledelse er noget, der bliver vigtigt, at vi er gode til. Og her tænker jeg, at selvledelse har noget at gøre med, at man selv er med til at forebygge stress'.</i> <i>Virksomheden skal også bakke op om den enkelte, så presset ikke bliver for stort.</i> <i>Selvledelse handler om at strukturere sin hverdag. At man er herre over sit skrivebord og sine arbejdsopgaver.</i> <i>Selvledelse er 'frihed under ansvar'.</i> <i>Som relativt ny, synes jeg det er rart at have nogle overordnede retningslinier, hvor chefen siger, hvad jeg skal gøre. Hvorimod dem, der er mere erfarne. De har mere styr på hvordan man gør, så for dem er nok meget rart selv at strukturere og styre hvordan det hele skal køre. Men det er nu altid rart at have frihed under ansvar.</i> <i>Selvledelse handler også om at være god til at tage helikopteren op og få styr på hele sin uge. At få struktureret sine arbejdsopgaver. Og det er også bare vigtigt nu, hvor vi bliver presset endnu mere.</i> <i>Det lyder også meget godt, at vi skal have tavlemøder hver morgen og sådan noget, men jeg tror bare, at det stresser folk endnu. Og så er det endnu vigtigere, at man er god til at strukturere.</i> <i>Kodeordet er struktur.</i> <i>Svært med selvledelse, hvis man ikke har tiden til det. Lige nu er der ikke tid til at tage et kvarter eller en halv time til at strukturere. Det er der ikke tid til. Der</i>

	hvad det nu kom til at hedde. Det vil folk jo heller ikke få gjort. Det er der ikke tid til. Der er ikke en gang tid til nu og nå alt det folk skal, vel? Altså, så...altså, der skal gøres et eller andet ved nogle af alle de ting, øhm, som vi har sagt i en del år nu, der kan gøres noget ved, synes jeg, før end man kan begynde at snakke om at det her med selvledelse, men så er det også at få en definition af om det er det her med arbejde eller om det er blanding af de to, for de to ting hænger jo også sammen, hvis du ikke er god til at strukturere eller selvlede din arbejdsdag, så kommer det jo til at gå ud over dit privatliv, I: hmm R: og din sundhed, hvis man får stress. Altså, hvis de to ikke hænger sammen, så lige pludselig så arbejder du længere og længere og længere og du møder tidligere og tidligere, altså det er jo heller ikke, det er jo ikke det man skal, I: hmm R: så jeg mener bare, ja, R: jeg kunne også godt se en udfordring i relation til det med selvledelse, det er også kan man sige, de forskellige kompetenceniveauer, de forskellige kompetenceniveauer, der bliver stillet ude i filialnettet, altså nogle er jo de nye, de grønne. Der er der jo også en oplæringsproces, eller nogle andre ting, som andre medarbejdere skal, det går jo også fra i forhold til det, der hedder selvledelse, fordi det igen, der har banken jo ligesom uddelegeret ansvaret til den enkelte filialleder eller de kollegaer der nu er i filialen til ligesom at lære dem op – og det er jo ikke noget, der ligesom er sat decideret tid af til mig bekendt, det skal bare holdes indenfor, R: ja, R: så man kan sige de ting går også fra i forhold til den tid du har til selvledelse kan man sige, ik’ R: selvledelse er nok der, hvor jeg yder indflydelse og måske kan tilrettelægge nogle ting selv, og sådan, det er umiddelbart det, jeg forstår ved det (24.41). I: ja, R: men klart det kræver også, det kræver også, altså det stiller også nogle krav at man kan håndtere det, I: ja, hvad er det for nogle krav? R: ja, altså, at man har rygrad til ikke bare at gå ned i måske de samme vaner hele tiden, altså man skal ud over det der med at blive hængende og prøve sig selv af på nogle områder og gøre nogle ting man måske ikke normalt ville gøre, altså så det kræver også, at man skal være lidt kreativ måske, altså der kan den enkelte bankrådgiver måske godt være lidt ensopret og ikke helt så kreativ måske, så det kræver også og stiller også nogle krav til den enkelte person (25.16), R: det kræver også, at man er god til at sige fra, R: det er også det her igen med at sige til og fra, fordi hvis man er god til det, så tror jeg heller ikke man bliver stresset, og det gælder alle tingene, at man også er god til at sige til og fra overfor kunderne, fordi der er også meget – nu om selvledelse og sådan noget – men man kan også godt opdrage sine kunder på en eller anden måde, ik’ altså det er	<i>er ikke en gang tid til at nå alt det folk skal.</i> <i>Hvis du ikke er god til at strukturere eller selvlede din arbejdsdag, kommer det til at gå ud over dit privatliv. Og dernæst din sundhed, hvis du får stress.</i> <i>Det kan også være svært at indføre selvledelse når der er mange forskellige kompetenceniveauer. Det kræver tid, og det har vi ikke lige nu.</i> <i>Selvledelse handler om at yde indflydelse og tilrettelægge nogle ting selv.</i> <i>Selvledelse kræver at man kan håndtere det. At man har rygrad til ikke komme væk fra gamle vaner. At får prøvet nogle nye ting af og måske være lidt mere kreativ.</i> <i>Selvledelse kræver, at man er god til at sige fra. Hvis man er god til at sige til og fra, bliver man ikke stresset.</i> <i>Selvledelse kan også handle om at opdrage på sine kunder. Jeg</i>
--	--	--

	jo også en del af det, at man er god til at finde ud af at sige, jamen hvordan sørger jeg for, at jeg har tid til at nå mine ting, jamen det er måske ved at sige til kunderne, jeg måtte sige til en af mine kunder den ene dag, at jeg ikke kan lide han havde skrevet en email eksternt i netbank og lagt telefonbesked på telefonsvareren, og så, jeg kan godt sige al mulig til ham, så siger jeg ”det der, det bliver du simpelt hen nødt til at lade være med, det er nok med en, det der er altså lidt frustrerende, for jeg har sagt til dig, at jeg altid vil vende tilbage, så du behøver kun at gøre det en gang ”nej nej, men det skal jeg nok huske””, ik’ det er jo klart, for hvis jeg havde haft ferie eller hvis jeg havde været syg eller noget andet, så sad der en kollega, og fik mails mails telefonbeskeder og det er da kun med til at stresse hinanden, så igen det her med at man også tør sige til kunderne, ik’ (34.09). R: det er også en høj grad af selvledelse, det der med at man skal lære at i stedet for og spørge kunderne hvornår man kan holde møde, så giv dem nogle alternativer til hvornår man kan holde møde, R: ja, så du styrer tiden, ik’ R: ja og måske i stedet for at love ”jamen jeg har et svar i morgen”, så sige ”ved du hvad, det kan altså godt være, at der går tre eller fire dage i stedet for, ik’ og især - nu har jeg allerede oplevet det meget, fordi at jeg kan sgu’ egentlig godt selv lide at man er hurtig færdig, at man har et hurtigt svar, men jeg har også bare opdaget, at det kan simpelthen ikke lade sig gøre, altså så, og der tror jeg meget, at vi nye i vores jobfunktioner skal lære og, jeg ved ikke om man sige at man skal være mere selvledende i forhold til at strukturer, hvad man siger til kunderne og hvad man lover kunderne og så videre, altså ligesom hvad man sender ud over bordet, fordi at det kan være en faktor, der gør at man kan blive stresset, hvis man ikke kan finde ud af at tolerer det. Og det er bare sådan en ting som hvor jeg tænker, for helvede er der aldrig nogensinde nogen ledere eller et eller andet, der har sagt det til mig, altså ”prøv nu lige at sørg for det og det og det skal du have styr på”, ik’. I: Jeg vil lige prøve at runde af i forhold til selve selvledelsesdelen. Det jeg hører I siger det er, at I har mulighed for at strukturer og det er en stor værdi for at I overlever i jeres job eller at I trives, men I mangler indflydelse på de mere overordnede tiltag, er det ikke sandt? R: ja, R: ja, I: så I forbinder også selvledelse meget med kreativitet, det åbne rum, der hvor I begynder at få idéer og nye tanker, R: ja, I: og det er noget I godt kunne tænke jer? Det er noget der kunne aktivere en øget grad af trivsel, tænker jeg? R: ja, det tror jeg!	<i>havde for eksempel en kunde, der både ringede og skrev emails og så måtte jeg sige, at vedkommende kun behøvede at kontakte mig en gang og så skulle jeg nok sørge for at vende tilbage. For det andet, det stresser bare.</i> <i>Det er også selvledelse, det der med at man skal lære i stedet for at spørge kunderne, hvornår de kan holde møde, så give dem nogle alternative tider, de kan vælge imellem. Så man styrer tiden.</i> <i>Selvledelse kan også handle om, at give sig selv mere tid, ved for eksempel at sige til en kunde, at vedkommende får et svar om tre fire dage. I stedet for at sige, at de bare får svar i morgen. Jeg kan egentlig godt lide at være hurtig færdig, men det kan simpelthen ikke lade sig gøre.</i> <i>Selvledelse handler om muligheden for at strukturer sit arbejde. Men lige nu mangler vi indflydelse på de mere overordnede tiltag.</i> <i>Selvledelse handler om kreativitet. Det at få nye idéer og nye tanker.</i>
Fokusgruppe 4/ Erhverv	R: i bund og grund synes jeg, at selvledelse er et frygtelig ord, I: ja, R: jamen jeg ved ikke hvad man skal bruge, men jeg synes	<i>Selvledelse er et frygteligt ord. Det virker som sådan noget: 'Jeg er led ved mig selv'.</i>

	at det der selvledelse, altså virker som sådan noget "jeg er led ved mig selv" eller sådan noget, sådan noget adrr. Sådan noget rigtigt, jamen jeg forstår sagtens betydningen af ordet, men jeg synes egentlig i bund og grund er et frygtelig ord, I: fordi at det giver associationer til "selvlede" R: ja sådan et eller andet med, jeg synes det, for mig synes jeg bare, at det er et grimt ord, at det er forkert, men jeg ved ikke hvad man ellers skal bruge, R: enig, det er lige et ord man skal vænne sig til, R: ja, det skal man, jeg har heller aldrig hørt det før, R: men det er jo meget sigende, er det ikke? R: jo jo, men på et eller andet niveau synes jeg også, at det er svært at forholde sig til, R: ja ja I: og det må du endelig gerne uddybe, faktisk, R: jo det synes jeg fordi, du har en rimelig frihed ved at på mange måder, og fleksibilitet langt hen ad vejen, hvis man nu var i en organisation hvor man var sådan meget styret og der kom nogen hver dag og sagde nu skal du lave der her tre opgaver i den her rækkefølge, så var man ligesom meget lederstyret og jeg synes vi, selvfølgelig er vi styret af de ting vi får ind udefra kunder og ting og sager mails og telefoner, post og sådan noget, men ellers så synes jeg at vi har en gruppeleder siddende, vi styrer os selv langt hen ad vejen, ik', I: men hvad er det – hvordan er det at selvledelse bliver et frygteligt ord? R: det er kun fordi jeg ikke kan li' ordet, det er ikke betydningen, det er kun fordi jeg ikke kan li' selv ordet, I: men hvorfor? R: jamen det ved jeg ikke, jeg synes bare det, jeg kan ikke forklare det, jeg synes bare selve ordet, altså, for jeg kan sagtens forstå hvad det her går ud på og hvad det er, ik', men det findes nok ikke bedre, I: måske? Altså fordi det kan også være en del af det her, det er også at finde ud af, hvis man ligesom kan blive enige om, hvad indholdet skal være i det at finde ud af, hvad for en ord man skal bruge, i forhold til det vi gerne vil ha', for det der er med ordet selvledelse er faktisk mange forskellige betydninger, der bliver lagt ind i det, og det lever lidt i en boble for sig selv, R: det er sgu' svært synes jeg, fordi det ikke er, ja, R: men synes du ikke, men det ved jeg ikke, hvad du synes, altså vi er jo ikke styret ovenfra på den måde altså som, R: overhovedet ikke, altså vi har jo rimelig meget frihed R: rimelig frie hænder, ik' R: vi kan gøre som vi vil så lang tid vi passer vores ting, R: ja, frihed under ansvar, det er jo også altid det man har hørt, ik' R: ja, R: ja, det kunne ligeså godt hedde, (note: en forsinker deltager kommer ind) R: selvom det selvfølgelig ikke er helt det samme så indholdet måske vil være, det er ligesom noget med trivsel og frihed under ansvar eller fleksibilitet eller sådan et eller andet, ik', så det er sådan lidt.	<i>Jeg har aldrig hørt om selvledelse før. Det er et ord, man lige skal vænne sig til.</i> <i>Jeg kan ikke lide ordet 'selvledelse'.</i> <i>Selvledelse handler om frihed under ansvar. Vi kan gøre som vi vil, så længe vi passer vores ting.</i> <i>Det handler om trivsel og fleksibilitet.</i>
--	--	--

I: vi snakker om ordet selvledelse, har du hørt det førend du fik det her? R: nej, det har jeg ikke, I: vi snakker om hvilke betydninger I ligger i det umiddelbar, hvad I forstår ved det, R: jeg forstår det meget som at have styr på hvad man selv skal lave, eller sådan noget, at man synes man selv kontrollerer det i ens hverdag, R: få lov til selv at lave sin planlægning, I: så det er sådan noget som organisering af arbejdet, f.eks. R: f.eks. ja, men også fritid, altså totalt set, altså selvledelse bruger du jo på hele paletten, altså både som person når du har fri og når du er på arbejde, R: ja, R: på en eller anden måde, I: så der tænker du det bredere, der tænker du det også mere over i en form for personligt selvlederskab? R: fuldstændig liv, hvis man kan sige det sådan, at man prøver at få det som man gerne selv vil have det, I: ja, R: og styrer tingene den vej, selvstyring, R: det er ikke fuldstændig noget med min fritid, for der gør jeg jo bare som det passer mig, der tænker jeg aldrig sådan over, at jeg måske leder eller hvad skal man sige, R: det er jo slet ikke din ledelse kun, det er at man har ansvar for sig selv. I: spændende, hvad tænker I at selvledelse kan bruges til? R: jeg tænker meget sådan i at optimere sig selv, at tage ansvar for sig selv og sørge for at man sådan både uddannelsesmæssigt og arbejdsmæssigt tager meget ansvar for egen læring og på den måde tror jeg vi skal have mere fokus på sådan noget som selvledelse, også at der måske er flere der kaster sig ud i nogle situationer i dagligdagen, uddannelsesmæssigt eller hvad det nu kan være, som de normalt ikke vil gøre, ik'. Jeg tænker meget på det at optimere sig selv, I: ja, tænker du det så positivt, R: ja, meget, meget positivt, R: at folk de ville gribe nogle muligheder som de ikke gør i dag, R: ja, altså hvis der kommer fokus på det, ik'? R: ja, R: men det kræver jo så også at der er meget fokus på det, R: det er der, vi kalder det bare noget andet, R: jeg synes da klart, at et langt stykke henad vejen, hvis man synes der er noget man vil, så går man hen og snakker med dem, der kan påvirke det, R: ja, R: så det er jo, sådan vil jeg opfatte det. (...) R: men jeg tror også at hvis man, der er selvfølgelig den der uddannelsesdel i det, men det er også meget det der med at man strukturerer sin hverdag bedre og tager de der lorteopgaver også og får tingene overstået og sådan, og får en lidt mere struktureret hverdag, så man kommer igennem tingene, så man ikke har de der ting hængende over hovedet, øhm og det gælder jo alle, kan man sige, uanset hvilket	<i>Jeg har ikke hørt om selvledelse før.</i> <i>Det handler om at have styr på, hvad man selv skal lave. At man har kontrol over ens hverdag og at man selv planlægger.</i> <i>Selvledelse er hele paletten, hvor man leder sig selv både på arbejde og i fritiden. Sådan at man prøver at få det, som man gerne selv vil have det.</i> <i>Selvledelse er selvstyring.</i> <i>Jeg tænker ikke at selvledelse, har noget med min fritid at gøre. Men det er jo ikke kun din ledelse. Selvledelse handler også om, at man har ansvar for sig selv.</i> <i>Selvledelse kan bruges til at optimere sig selv. At tage ansvar for sig selv både uddannelsesmæssigt og arbejdsmæssigt.</i> <i>Selvledelse handler om at gribe nogle muligheder, som man måske ellers ikke gør i dag.</i> <i>Vi har selvledelse i dag. Vi kalder det bare noget andet.</i> <i>Det er noget med at strukturere sin hverdag bedre. At få tingene overstået, og få lavet de krævede opgaver.</i>
---	--

	job man sidder i, R: for langt tit er det de mere besværlige opgaver man er mere frisk til sådan om morgen eller hvad der nu passer folk, ik, R: ja det er også det jeg mener, så kan man jo selv få lov til selv at lægge i kalenderen, hvornår man skal lave de der traditionelle, hvornår er du skal kopiere eller lave de kedelige opgaver, fordi der kan du lige slappe lidt og ikke tænke så meget måske og så kan du lige lave de opgaver og når du skal bruge lidt mere energi og tænke lidt mere, jamen så skal vi finde et andet tidspunkt på dagen, R: jeg tror også i forhold til det der med at man snakker så meget om at folk er stresset og sådan nogle ting, det er også tit måske fordi at der er nogle der sådan lidt sige at de laver de svære arbejdsopgaver, svære arbejdsopgaver og ting man ikke gider at tage sig af, dem gemmer man til sidst så de hele tiden hænger over hovedet, og så ser jeg også det der med at man bliver bedre til ligesom at tage tyren ved hornene og få de ting overstået, altså blive bedre til sådan nogle ting, I: hvis man træner sin selvledelse og sin selvorganisering tænker du? R: ja, lige præcis, I: ja, R: det var også noget vi snakkede om på det der aftenmøde, det der hed "kys frøen" eller hvad var det det hed, R: nå, den der bog der, der er en bog, der hedder det også, R: ja, I: hvad havde I der siger du? R: jamen jeg tror den hedder "kys frøen", jamen simpelt hen at du tager den der, vi taler tit om hos os, at vi har, nogle siger på et møde, at vi har en frø eller to liggende og dem skal vi bare have klaret, ik', så er det fordi man har en eller anden dødsyng opgave som, R: man netop synes er dødsyng, R: ja, det kan både være en svær opgave, som man ikke ved hvordan man skal gå til eller det kan være en opgave, som ikke lige skal løses er og nu men som bare er dødsyng, ik'? altså og som bare bliver ved med at blive skubbet og skubbet, ik', I: okay, R: og de er nemlig rare at få væk, og så er det forskelligt om man synes det er et hit og lave dem kl. ni om morgen eller om man helst skal lave dem om eftermiddagen, når det er ik'. Men det er mere det, at man får dem væk, ik', det fylder for meget, ik', I: ja, men på det I siger, der lyder det som om, at I faktisk tager rigtig meget indflydelse på jeres organisering i arbejdet, R: det har vi også, R: ja, det synes jeg, I: er det så det, der også er med til at give jer trivsel i arbejdet? R: det synes jeg! R: jeg synes helt klart, R: vi har en ordentlig fleksibel arbejdsdag, og vi kan selv lægge arbejdsopgaverne ind, hvornår man vil og sådan, møder ind når man vil, altså,	<i>Det kan for eksempel handle om at få lavet de besværlige opgaver først på dagen, hvor man er mest frisk. At få lov til selv at lægge kalenderen. Sådan, at man kan placere sine opgaver bedst muligt i forhold til sin energi.</i> <i>De giver stress, hvis man ikke får lavet sine ting.</i> <i>Selvledelse handler om selvorganisering.</i> <i>Vi har stor indflydelse på vores planlægning og struktur i dagligdagen.</i> <i>Vi har en fleksibel arbejdsdag, hvor vi selv kan lægge arbejdsopgaverne ind i kalenderen.</i>
--	--	---

	R: det kan være lidt, der kan jo godt være forskel på en kundegruppe til rådgiveren, men dybest set er det jo det samme, bare nogle andre ting man selv planlægger når man sidder i kundegruppen, R: ja, R: men det synes jeg, R: det er jo mest det at vi er bundet af, at der skal være nogen hos os, i princippet kan I gå ud alle sammen, ik', R: ja, hvis vi lige pludselig er væk alle sammen, så sidder I der, ik'? R: ja, for der skal være nogen som passer boksen, ik'. Jeg kan ikke bare møde op og sige "nå men, i dag skulle jeg så gå kl. 12, hvis de alle sammen andre også har lyst til at gå kl.12", I: så I er begrænset af at I skal organisere i forhold til hinanden? R: ja, men det er så kan man sige fleksibilitet i hvornår man kommer og går ik, men altså organiseringen af arbejdsopgaverne, det er der jo ikke nogen der står og siger "den opgaver har jeg set du har haft liggende i to dage, nu er det altså bare nu du laver den", vel? R: det styrer man selv, R: i princippet styrer man det selv. R: men det er da rigtig nok, at folk skal være opmærksom på, at hvis der er presset arbejdsmæssigt, så kan du altså heller ikke presse citronen fuldstændig og aldeles privat, vel, altså fordi så, det holder jo bare ikke, det kan folk ikke følge med til i det lange løb, og der har du fuldstændig ret i, at man kan ikke bare tro man kan det hele når man går herfra, hvis man også har ydet det totalt optimale herinde altså i en længere periode, det kan man bare ikke blive ved med at holde til, vel, man skal, man har behov for at slappe af, ik, og så igen så er vi jo meget meget forskellige, nogle har behov for at slappe mere af end andre, ik' R: eller man tænker, hvor var det den her formiddag den fløj hen, selvfølgelig har man lavet noget, men altså, sådan et eller andet, og så kan man sidde og tænke, "org, var det måske fordi jeg ikke lige tænkte klart?", eller, havde svært ved at koncentrere mig, eller et eller andet ik' og det kan du også tage at selvfølgelig at selvfølgelig er du presset, ik', hvis du ikke får organiseret dit liv ordentlig fra morgenstunden.	<i>Som kunderådgivere er vi lidt mere begrænset af, at vi skal organisere i forhold til hinanden, da vi skal sørge for, at der altid er nogen ved skranken.</i> <i>I princippet styrer vi selv vores kalender.</i> <i>Man skal ikke tro, man kan det hele, når man går herfra. Hvis man har ydet det totalt optimale herinde i en længere periode, så skal man altså bare slappe af, når man kommer hjem.</i> <i>Selvfulgelig bliver man presset, hvis man ikke får organiseret sit liv ordentligt fra morgenstunden.</i>
Fokusgruppe 5/ Filiallederne	R: Selvledelse, sagde jeg, hvad fanden er det for noget? Altså, det var sådan lige, jeg sagde det ikke højt til ham vel, for var jeg nu dum eller, men nu kan man jo godt dumme sig her, men det vidste jeg ikke, og det er det jeg siger, hvis det kommer ud til en stor mængde, så skulle ordet selvledelse måske være præsenteret. R: jeg tænker omkring selvledelse, at det typisk har mere at gøre med, hvad for en DISC profil du er end det har at gøre med hvor travlt du har, det kommer an på hvordan du er indrettet som person, om du har, om du synes det er godt at have selvledelse eller ej, meget mere end det handler om	<i>Selvledelse sagde jeg, hvad fanden er det for noget? Altså, jeg sagde det ikke højt, vel!</i> <i>Selvledelse har noget at gøre med ens personlige profil. Og ikke så meget med hvor travlt man har. Det handler mere om, hvordan man er indrettet som</i>

	hvor travlt du har, I: så du forbinder DISC'en med om du er tilfreds med selvledelse eller ej, R: ja, hvis der er nogen, der ikke er tilfreds med selvledelse, så vil jeg angive det, så vil jeg bruge DISC'en når jeg skulle angive hvorfor at det var, at de ikke var tilfreds med selvledelse, hvis jeg skulle prøve at påvirke det henimod at de kunne blive mere tilfredse med selvledelse, så vil jeg angive det ud fra DISC'en eller det ville i hvert fald være en del af mine overvejelser, fordi at det er altså nogle forskellige ting der gør at folk ikke kan li' selvledelse efter min mening, ik' altså hvis de, ja hvis du er sådan en type person som har svært ved at skulle tage ansvar, og som godt kan lide at det bare er, bliver fortalt hvad man skal lave fra den ene ende til den anden, ik, eller hvis du er en anden type person, der bare vil ud og skabe nogle resultater, som godt kan li' at du selv kan præge det hen i den retning og sådan noget, der mener jeg, at der har det om du kan lide selvledelse eller ej, har mere at gøre med hvordan du er som person end det har noget at gøre med hvor travlt du har, fordi den person der godt kan li' det, de kan sgu' også godt li' det selvom de er ved at gå ned med stress, hvis vi nu skal bruge det ord og hvor den person som ikke kan li' det, det kan være en eller anden der sidder og tuller rundt med en tre fire forskellige småting henne i hjørnet og som aldrig bliver stresset, men som alligevel ikke vil kunne li' selvledelse, (16.46), så det er min mening, at det handler mere om hvordan du er som person end hvor travlt du har, I: ja, jeg kan ikke 100 % huske DISC'en, men der er noget med dit behov for struktur, eller andre der bestemmer over dig, R: nej, altså DISC'en er mere sådan, ja hvordan er det man skal sige, det er fire forskellige persontyper, R: jeg mener nu rent faktisk godt, at selvom du er et vældig struktureret og perfektionistisk menneske kan man jo godt have behov og glæde ved selvledelse, R: ja, det kan du sagtens, R: ja, altså vi har da et par stykker nede hos os, som er meget meget store C'er men som absolut godt kan lide selvledelse af den grund, R: ja, jo men det kan de sikkert også godt, det var måske heller ikke lige, jeg ved ikke, jeg kan måske heller ikke lige pege på i alle situationer hvad det er for en, om det skulle være en bestemt en af de der bogstaver der ikke skulle kunne li' det, kan man sige, det er ikke sådan som jeg lige ser det, men øh, jamen jeg ser, at de har forskellige præferencer, både positive og negative præferencer, de der forskellige ik, og hvis du er, hvis du har en person som har lidt svært ved at komme ud over rampen med et bestemt produkt, ik, så kan du godt ved hjælp af DISC profilen at komme frem til, hvad er det måske der virker overfor den her type person, hvad er det, der motiverer den her type person, ik' og samme tænker jeg på selvledelse, hvad er det der skal til for at motivere den her person til at synes at det er rart at have selvledelse, fordi det mener jeg simpelthen at der skal du have noget med holdningsbearbejdelse, for at komme ind og ja og synes det er rart i stedet	person. <i>Hvis der er nogen, der ikke er tilfredse med selvledelse, vil jeg bruge DISC'en til at angive årsagen. Det handler meget om, hvilken type du er.</i> <i>Om du kan lide selvledelse eller ej, har mere at gøre med hvordan du er som person end det har noget at gøre med hvor travlt du har. Den person, der godt kan li' selvledelse, de kan sgu' også godt li' det selvom de er ved at gå ned med stress. Det handler om, hvorvidt du er en type, der helst vil have at vide, hvad du skal gøre og har svært ved at tage ansvar. Eller om du er en person, der bare vil ud og skabe resultater og selv påvirke retningen.</i> <i>Jeg mener nu rent faktisk, at selvom du er vældig struktureret og perfektionistisk, kan du godt have glæde af selvledelse.</i> <i>Jo, men jeg ser stadig forskellige præferencer, både positive og negative. Og, hvis du har en person som har svært ved at komme ud over rampen med et bestemt produkt, så kan du ved hjælp af DISC profilen komme frem til, hvad der måske virker overfor den her type person. Og det samme tænker jeg på i forhold til selvledelse. Det handler om holdningsbearbejdning.</i>
--	--	---

for at se det som en pestilens, ik' for mange gange så er det måske oppe i hovedet det foregår mere end i den virkelige verden ik, altså der er nogen de simpelthen ikke bryder sig så meget om det, de kan sgu' godt li' at komme og så er der en eller der fortæller dem, hvad de skal gøre fra de kommer til de går, ik', I: men lige for at dreje den rundt, når I hører ordet selvledelse, kan I sætte ord på, hvordan I mener, altså hvad I mener indholdet er i det, R: i min tolkning er det meget klart, det er noget med at dem der er omkring mig, viser mig tillid og giver mig nogle kompetencer, hvor jeg kan agere indenfor nogle rammer, det er de ord jeg sætter på, når jeg hører "jeg har selvledelse", "jeg agerer indenfor selvledelse", I: ja, R: det giver mig tilfredsstillelse og energi at der bliver vist tillid til mig, at der bliver vist råderum, kan man også kalde det, at agerer her indenfor. Det er det jeg opfatter ved selvledelse, at der er nogle ydre rammer og herindenfor der må du bare se at komme videre kammerat, det er det jeg tolker som selvledelse, men jeg vil også spørge din inden vi går herfra hvad din fortolkning er af selvledelse, I: jamen det skal jeg nok, men nu når du siger "se at komme videre kammerat" altså hvad tænker du, at folk skal blive mere effektive med selvledelse? R: hmm I: Eller mere initiativrige selv? R: jamen altså mere initiativrige. Mere initiativ, det bør ligge i det, ja. R: jeg synes allerede, at der er meget selvledelse i vores filialer, det synes jeg faktisk, at der er, I: og hvordan oplever du det? R: jamen der er et stort råderum indenfor de overordnede spillerammer til hvordan du får tingene til at fungere i hvert fald hvis du får det til at fungere sådan rimelig tilfredsstillende i hvert fald, så bestemmer du stort set selv hvordan du skal strikke, som rådgiver bestemmer du stort set selv, hvordan du strikker din hverdag sammen, så kan det være du har behov for hjælp en gang imellem eller et eller andet andet, men stort set så sætter du dig ned når du kommer og så bestemmer du selv, hvordan din hverdag skal fungere. Der er ikke nogen der siger du skal gøre lige præcis det og det i dag, vel? Du har nogen overordnede rammer, du skal holde et vist antal møder og sådan nogle forskellige ting, men om du lige holder tre møder den ene dag og så nul møder den anden dag eller hvordan det er, det bestemmer du jo selv, hvis bare du, så får du et problem, hvis du holder halvt så mange som du skulle, ik' så begynder der at komme, så kan du ikke få lov til at få selvledelse helt 100% vel, hvis du ikke overholder kravene kan man sige, men ellers kan du, et stort stykke hen ad vejen. I: og lige nu når du siger selvledelse som værktøj, så siger du selvledelse som det selv at kunne tage initiativ og det selv at kunne organisere sin arbejdsdag eller hvad tænker du?	<i>Mange gange er det måske oppe i hovedet det foregår mere end i den virkelige verden.</i> <i>Selvledelse handler om, at der bliver vist mig tillid og jeg får nogle kompetencer, hvor jeg kan agere indenfor nogle rammer.</i> <i>Det giver mig tilfredsstillelse og energi, at der bliver vist tillid til mig. At der bliver vist råderum.</i> <i>At der er nogle ydre rammer og herindefor er man selvledet og viser initiativ.</i> <i>Synes allerede, at der er meget selvledelse.</i> <i>Der er et stort råderum indenfor de overordnede spillerammer. I hvert fald, hvis du får det til at fungere sådan rimelig tilfredsstillende. Som rådgiver bestemmer du stort set selv, hvordan du strikker din hverdag sammen. Du har nogle overordnede rammer. Du skal holde et bestemt antal møder og sådan nogle ting, men hvordan du får det til at gå op, det bestemmer du selv.</i> <i>Hvis du ikke overholder kravene, mister du din selvledelse.</i>
--	---

	R: ja, det er nok det, men også tænker jeg mere i relation til hvordan man, strukturere sin dag og strukturere sit arbejde i relation til at skulle ud og ramme nogle kunder og sådan nogle ting, I: okay. R: jeg synes selvledelse er et spændende ord, I: ja, R: det skal jo bare have en eller anden definition af, hvad det er, ik' altså mere konkret end det vi lige nu umiddelbart ved om det, nu ved jeg ikke hvor mange du nåede at læse af de der google? R: der var mange – der var rigtig mange, det var der faktisk, R: selvledelse er et meget åbent ord som sådan, det kan rumme mange ting, I: ja, det kan det nemlig, R: men i bund og grund er det vel positivt ladet, ik? altså det her med selv at kunne bestemme over sig selv, det kan jo næsten ikke være negativt, vel, at du får lov til at bestemme over dig selv. Jeg synes det er et positivt ord, R: ja, det er det også, R: det der fælles ansvar som du nævnte som en af de andre ord der, det får hurtigt, det kan hurtigt få en mere negativ klang, ik', I: hvordan gør det det? R: jamen det er sådan et eller andet med, at nu skal vi alle sammen være ansvarlige for at vi får de der forskellige, alle de der forskellige ting. Ja' det er sådan et eller andet, ja, jeg ved det ikke. Det synes jeg ikke vil være så godt. Selvledelse, det synes jeg er meget federe, I: ja, R: man kan sige at fælles ansvar og selvledelse er to sider af samme sag. For det ene, det er jo noget som er rimelig meget koncentreret om det enkelte menneske, mens at fælles ansvar så er det lige pludselig en gruppe som har et ansvar for at få noget til at fungere, hvor jeg tænker meget, at du gør dine egne rammer større i selvledelse, mens at fælles ansvar, der gør du måske i bund og grund egentlig dine egne rammer mindre i og med, at du skal have det til at spille sammen med en større enhed. R: ja, på en eller anden måde og tænkte jeg, hvad er det ligesom, der gør det, ik' altså? Jeg tænker bare, det du siger med at folk skal være glade og motiveret og sådan noget, når de går på arbejde ik, der føler jeg mest at dem der føler, som regel, der har den største grad af selvledelse der også har den største grad af motivation. Og så tænker jeg også nogle af dem, der ikke så godt kan li' selvledelse, de føler heller ikke de er så motiveret. Altså jeg ved ikke hvordan jeg ellers skal sige det, uden at det meget, at det lyder meget negativt, men det er sådan nogle vi kalder lønarbejdere, altså der er sådan nogle, hvor man tænker, altså de kommer bare for at få deres løn, altså og så er de sådan set lidt ligeglade med resten, ik'. R: ja det er kreativiteten hos den enkelte der kommer til udtryk med selvledelse også, ik, altså nu skal du selv designe	<i>Selvledelse handler om at strukturere sin dag og sit arbejde i forhold til at skulle ud og ramme nogle kunder.</i> <i>Selvledelse et meget åbent ord, der kan rumme mange forskellige ting.</i> <i>I bund og grund er det positivt ladet. Det her med selv at kunne bestemme over sig selv, det kan jo næsten ikke være negativt, vel?</i> <i>Sådan et ord som 'fælles ansvar' kan hurtigere få en negativ klang. Når alle er ansvarlige, har ingen ansvar.</i> <i>Selvledelse er rimelig koncentreret om det enkelte menneske, mens at fælles ansvar handler om, at man som gruppe får noget til at fungere. Du gør dine egne rammer større med selvledelse, mens at fælles ansvar kan begrænse dine egne rammer.</i> <i>Dem, der har den største grad af selvledelse, er dem, der er mest glade for at gå på arbejde. De viser størst trivsel og motivation. Mens, dem der ikke så godt kan li' selvledelse, de føler sig heller ikke så motiveret.</i> <i>Det er kreativiteten hos den enkelte, der kommer til udtryk med</i>
--	---	--

	din dag, ik' altså selv designe det her mål.	selvledelse.
--	--	--------------

CaseDK, 'Ledelse'

Meningsanalyse	Interviewtekst	Analyse: Selvforståelse
Fokusgruppe 1	R: altså jeg praktiserer selvledelse og jeg kan rigtig godt li' det, men jeg vil så også sige, at selvledelse må jo også have en eller anden overordnet grænse, for selvom man praktiserer selvledelse er det nu rart, at der stadigvæk er en overordnet man kan kaste det hele til og sige nu kan jeg ikke overskue mere. Men altså det må stadigvæk være under nogle overordnede rammer, ik'. I: ja, R: men jeg, for mig er det helt klart positivt ladet, jeg synes det er afstressende, selvfølgelig har det også noget at gøre med mængden af arbejdet og hvor god man er til at få organiseret og prioriteret tingene. R: en af farerne ved selvledelse, det er noget med konflikter, kan jeg se, især hvis det er teams, I: ja, hvordan det, R: jamen jeg kan se, hvis du har et team, der egentlig ikke helt fungerer, hvis der er nogen, der er rigtig gode og nogen der trækker, det kan man overleve på i en periode, men på et eller andet tidspunkt, så dem der altid trækker de begynder og se, det kan sgu' ikke være rigtig det her, hvorfor skal han eller hvorfor skal hun køre lidt på frihjul? Og det er teamet, der bliver berørt, kan man sige ik'. Og så opstår konflikterne og der bliver man nødt til at have en, der kan gå ind sådan overordnet og være med til at løse dem og stille de rigtige spørgsmål, for ellers så farene for at de ryger i totterne på hinanden eller at gruppen sprænges på en eller anden måde, det kan jeg se en fare for. R: så, når jeg sådan hører selvledelse, så er det sådan meget personligt, kan man sige, med at lede sig selv, men omvendt tænker jeg så også, det at man så kommer ind i nogle, hvad skal man sige, trygge rammer, kan man vel kalde det et eller andet sted herinde, men det skal jo ikke være en sovepude, så min tanker lige nu, man skal også hele tiden holde gejsten oppe og stadigvæk have den udvikling, så det ikke bliver en sovepude, ik'. I: så I skiller jer lidt ud fra de andre ved at flere klare rammer, eller hvordan? R: ja, det vil jeg tro, R: ja, det vil jeg tro helt klart, især efter LEAN, jeg har kun været her under LEAN, hvor man, altså tidligere var det jo, der havde hver person jo sine egne bunke sager og lavede alt med den fuldstændig sager, så de havde faktisk en portefølje af sager ligesom bankrådgiverne og medarbejderne også i filialerne også har en portefølje af kunder, så der tror jeg nok, at der var det det samme herinde som det var i filialerne, fordi når der kom post og man skulle på ferie og alt det der så var man nødt til at have ryddet bor-	<i>'selvledelse må jo have en eller anden overordnet grænse. For selvom man praktiserer selvledelse er det nu rart, at der stadig er en overordnet leder man kan kaste det hele til og sige: 'nu kan jeg ikke overskue mere'.</i> <i>'For mig er selvledelse positivt ladet. Jeg synes det er afstressende, men det har selvfølgelig også noget at gøre med mængden af arbejdet og hvor god man er til at organisere og prioritere.</i> <i>'En af farerne ved selvledelse er konflikter. Hvis der for eksempel er en, der prøver at køre på frihjul i et team, kan der nemt opstå konflikter'</i> <i>'Når jeg hører 'selvledelse' tænker jeg det meget personligt. Det handler om at lede sig selv. Men omvendt tænker jeg, at der også skal være nogle trygge rammer. Uden at de bliver så trygge, at de bliver til en sovepude'</i> <i>'Efter LEAN har vi fået flere klare rammer. Vi sidder ikke længere med egne sager'</i>

	det, ik' og det er man jo ikke nødt til nu. I: hvis I går tilbage til jeres grupper f.eks. og siger sådan noget som selvledelse, hvad er jeres indtryk, at de vil vende tilbage og sige til jer, R: der vil de sige, "det har vi ikke meget af", i hvert fald nede ved os, I: negativt ment, eller hvordan? R: ja, men jeg kan ikke helt, altså nu er jeg så ny, så for mig, jeg skal bare lære, I: du er jo god, for du ser netop det hele som ny, R: ja men mit indtryk, jeg kan huske da jeg startede, så var der stor, jeg startede lige midt i al det der, hvor det var fuldstændig helt vildt og sådan noget, og der var der, der folk snakkede om "det er samleband og hvad er det her for noget?" og sådan noget, og til dels er det også til en vis grad, men mit indtryk er, at folk egentlig synes det, det er okey, øhm, samtidig med at der kommer sådanne nogle bemærkninger som "ja, vi gør jo bare, hvad vi har fået besked på at gøre" og sådan nogle små irritationskommentarer, hvor jeg ser det mere som en, måske at, fra os selv, en manglende, at vi selv gør noget, faktisk, altså vi har, nu har vores leder også været langtidssygemeldt, vi har så en anden, der har trådt ind, I: I har også en langtidssygemeldt leder, men I er ikke i samme team? R: nej, men det er vores team er så stor så vi faktisk har fået to ledere, men hende der egentlig har været vores leder har været syg siden januar af stress, ik' I: så hun har været syg med stress? R: ja, øhm så og vores nye leder er meget sådan noget, jamen kom og sig, hvad har I lyst til, så på en eller anden måde er der al mulighed altså at være lidt mere "vi bestemmer selv og vi skaber selv vores hverdag" end der egentlig har været tidligere, men det virker bare som om, for mig at se, som ser lidt og betragter, virker det som om, at vi alligevel sidder rimelig fast i de der roller "vi skal have besked på hvad vi skal lave og vi laver kun det vi får besked på". R: men jeg synes vi har da stor indflydelse på, hvad vi gerne vil lave og vi har snakket om teamet, jamen hvor lang tid skal man sidde med at lave hver slags ting, er det en uge man skal sidde kun og lave post, eller er det to dage kun, eller 14 dage eller hvordan er, når vi laver nye sager, hvordan så og, så de der, hvad skal man sige, de kasser og opgaver der er, der har vi stor indflydelse på, hvad for noget af det vi laver, selvfølgelig skal der være en vis rokering, men vi har selv givet udtryk for hvordan vi gerne vil ha' det ik' og det har vores leder efterkommet fuldstændig ik' R: det er også lidt mit indtryk, det tænkte jeg, da jeg sad og udfyldte det der, så tænkte jeg sådan, hvor meget eller hvad hedder det, det var et eller andet med hvor stor en indflydelse har jeg på min egen hverdag, hvor jeg egentlig tænkte, egentlig så ude fra så jeg måske ikke så meget, men alligevel synes jeg da også, at jeg føler da at jeg har al den mulighed jeg har for ligesom at komme med mine on-	<i>'Mange oplever at muligheden for selvledelse er forsvundet efter indførelsen af LEAN. Men jeg er ikke helt sikker'</i> <i>'Vi gør jo bare, hvad vi har fået besked på'</i> <i>'Vores nye leder er meget sådan: kom og sig, hvad I har lyst til. Så på en eller anden måde er der mulighed for at vi bestemmer mere selv nu end der har været tidligere. Men det virker bare som om, at vi alligevel sidder fast i de roller, hvor vi siger: vi skal bare have besked på, hvad vi skal lave og vi laver kun det vi får besked på'</i> <i>Vi har stor indflydelse på, hvad det er vi laver. Selvfølgelig skal der være en vis rokering, men vi har selv givet udtryk for hvordan vi gerne vil have det. Og det har vores leder fuldstændig efterkommet.</i> <i>Egentlig har jeg ikke så meget indflydelse, men alligevel synes jeg, at jeg al mulighed for at komme med mine ønsker. Mit</i>
--	--	--

sker og sige "nu vil jeg gerne det her" og sådan noget og jeg tror bare igen, jeg tror mere, at det er vores egen, "nu lægger vi os bare og gør hvad vi får besked på" end, altså for mig vedkommende, så skal jeg lære så meget til at jeg kan ikke, jeg har kun begrænset råderum, men altså jeg tror meget, altså mit indtryk er at ledelsen lægger meget op til at vi selv skal komme med input, at vi selv skal komme med "vi skal endelige sige til, hvad vi vil og hvad vi ikke vil, vi skal endelig sige til når vi får nye idéer og sådan noget" ligesom dagen skal formes og sådan noget. Men har selvfølgelig stadig den her store kasse, der hedder at de her ting skal laves og sådan er det jo bare, men indenfor det, synes jeg da at, ja, jeg synes egentlig ikke vi bruger det som vi kunne, men jeg synes ikke fra ledelsens side, der at, (spredte bekræftende ja'er fra de andre, der siges ovenstående) I: så I synes egentlig I har den grad af selvledelse, I har behov for i jeres job? R: altså det, jeg tror virkelig der er delte meninger om det, I: I må endelig gerne sige de delte meninger, R: jamen jeg tror da, at der er mange, der stadigvæk sidder tilbage og havde det rigtig godt med at man havde sine egne sager trods alt, I: ja, R: fordi, også fordi, man havde jo, der havde du jo så åbenbart både købsager og salgssager og andelsboligsager og du havde nye konverteringssager, der havde man hele spektret, her der er det jo delt op i bider, så min hjerne kan jo snart kun finde ud af at lave salgs- og konverteringssager, jeg kan ikke lave købsager, f.eks. vel og andelsboligsager og sådan bliver det jo, det er det Susan også sagde, at de udfordringer vi har, det er jo det med jobrokering, få rokeret rundt på pladserne, sådan at vi bevarer den viden vi har, for ellers sidder vi i princippet og bliver dummere og dummere, altså, hvis ikke vi rokerer, fordi så mister vi jo den viden man har fra tidligere, og os der er garvet, ik' mere fordi, der lavede man al selv, ik'. Så jeg tror, der nogen, der sidder og savner og lave alle forskellige slags sager, det tror jeg, I: og det er det, de vil forbinde med selvledelse, f.eks. hvis det her, det bliver introduceret for dem? R: ja, R: ja, det tror, R: ja, R: ja, det tror jeg også, fordi det var jo en høj grad af selvledelse, der planlagde du jo og tilrettelagde du jo selv din dag, din uge, R: ja, R: ja, det hele ik', R: men det har jo vist sig, at det, at det har betydet noget i forhold til andre problemer, R: ja, lige præcis, I: altså, hvad for nogle problemer? R: jamen, der kunne man godt sidde og aftale vi sådan og sådan og sådan i købsager, det skal være de og de indsætter og så gik man ud på sine pladser og så gjorde man som man altid havde gjort, ik'	<i>råderum er begrænset, men jeg synes også at ledelsen lægger op til, at vi selv skal komme med input i forhold til, hvordan vi gerne vil have det.</i> <i>Tror, at der er delte meninger om vi har selvledelse nok.</i> <i>Tror, at der er mange, der stadigvæk sidder tilbage og ville ønske, de stadig sad med sine egne bunker. For den gang var der mere variation i de sager man sad med. Man havde ligesom hele spektret, hvor nu sidder man kun med en lille del af det. Udfordringen er, at vi sørger for at få roteret, så vi bevarer den viden vi har. For ellers sidder vi i princippet og bliver dummere og dummere.</i> <i>Der var mere selvledelse før LEAN. Til gengæld har LEAN løst nogle andre problemer. Det er for eksempel nemmere nu at implementere nye arbejdsgange.</i>
--	--

	R: hmm, ja, R: det er i hvert fald den oplevelse jeg har haft, R: man kunne lave nok så mange aftaler, vi skulle også indføre LEAN og det var vi meget enige om indtil vi sad på vores pladser igen, I: okay, fordi det var nemmere og det var hurtigere? R: præcis, så røg man tilbage igen, I: fordi al udvikling tager tid? R: ja, det er jo det, ik’ R: man kan sige vi kom aldrig rigtig videre, derfra I: okay, så det er den er brudt op, gør det faktisk nemmere at lave de her implementeringer, eller hvad? R: ja, det tror jeg da det er, R: ja, det jo hard core, sådan der skal det bare være og når vi er i en gruppe der arbejder i de samme sager, så skal det bare være ens fordi ellers er det bare noget rod. Altså man skal vide, jamen når vi får de her, så skal vi en måned frem i tiden, ikke 14 dage, ikke fem uge, en måned, altså sådan er det bare, så følger vi op. Og hvordan vi følger op er også helt strømlinet, ik’ med hvad der bliver lavet. I: det jeres leder gjorde før, I ligesom var selvstyrende, hvad er det hun gør der? B: jamen hun sidder blandt andet og laver de der ugeskemaer, I: okay så det, at det er ugeskemaerne I får, er det sådan noget der også er med til at skabe ekstra engagement? R: ja, det er det, fordi, igen altså du har da, altså nogle ting, du godt kan lide at lave, helt specielt, men det bliver du altså bare nødt til at sige, jamen de andre skal altså også have lov til at lave det, ik’ så du kan ikke bare sidde og sige ”jamen jeg vil bare lave nye sager altid” – vel altså, det går ikke, (der grines kort) R: jamen, jeg synes det der med selv at have indflydelse på hvad man skal lave, det motivere da mig, det gør det, men jeg synes egentlig at vi i vores team er et langt stykke der henad allerede, men det kunne jo godt være mere, altså det er jo måske også nogle gange en sund øvelse, at man selv nogle gange opdager, hvor svært det faktisk kan være, og få puslespillet til at gå op så alle bliver tilfredse, ik’ fordi det der med, som du siger, at der er nogle der sidder i krogene ”skal jeg nu lave det der igen”, men hvis man så selv lige pludselig sidder og skal lave det, så kan det godt blive lidt af en aha-oplevelse, og sige ”okay, det er måske ikke så nemt, det her vel”, ”åh men så, det er okay så, så tager jeg også lige den sure tjans og så giver jeg også den en skalle, ik’” – det tror jeg måske kan give noget på den front, ik’, R: men jeg tror også, altså men det er jo bare hvad jeg kan huske lidt fra min gruppe, at der er bare meget den der – at det tror jeg heller ikke er så galt nede ved jer – den der ”men det hele det er jo ledelsens problem, fordi jeg sidder jo bare gør det jeg får besked på, så derfor så”, og det er egentlig ikke fordi, at altså jeg synes egentlig, at der er en god arbejdsmoral og der kommer mange ting igennem, og det er slet ikke noget med det og folk er egentlig sådan be-	<i>Da vi blev et selvledende team, fik selv ansvaret for ugeskemaerne. Det gav et klart større ansvar at sidde med det selv. Ligesom vi også blev mere accepterende på de ting, vi bare skal lave. For nu kan vi se, at der ikke er andre at give det til.</i> <i>Det at have indflydelse er meget motiverende.</i> <i>Det kan være en sund øvelse, at man selv opdager, hvor svært det faktisk kan være at få puslespillet til at gå op, så alle bliver tilfredse.</i>
--	--	--

gejstret nok, men der kommer bare de der små, hvis der er et eller andet problem, ”jamen det må jo være et ledelses-spørgsmål, fordi vi gør jo bare, hvad vi får besked på”, hvor jeg sådan tænker, hvis der kommer lidt mere, vi skiftes faktisk til at ja, at lave ferieplaner, vi skiftes faktisk til tingene, så kommer der jo også lidt mere, ”det er faktisk også mit ansvar det her, det er ikke kun en person, der skal sidde og styre alt det her” – men det er selvfølgelig også en enorm, det er lidt en passiv måde at forholde sig til sin ledelse på, I: gør du dig nogle tanker om hvorfor det er der, tror du? R: ja, øhm, jeg tror lidt, at det er vores tidligere leder, der nu sidder med stress, er meget ”nu skal jeg have fingrene nede i alt” og sådan noget, og det skaber selvfølgelig stadig sådan en ”vores leder skal vide alt hvad vi laver, at have fingrene i alt hvad vi laver, at bestemme alt hvad vi laver” øhm, det tror jeg gør det, og så tror også det er en rest fra dengang vi lavede det om til LEAN, fordi det er nogle mennesker der også har siddet der længe, så der er også sådan lidt, ”ja nu har vi fået frtaget os alt”, R: sådan lidt overformynderisk på en eller anden måde, R: ja, ja, R: jeg tror også, der nok også nogle, der i hele den fase er blevet rettet ind til højre og simpelthen lodret fået at vide ”det der du gør der, skal du stoppe med”, ”du skal passe dig ind her, fordi det her det er fremtiden og det kan godt være, at du er skide sur over det og det er noget rigtig møj, men sådan er det bare, så det er du nødt til at acceptere, hvis du skal være her”, altså så tror jeg faktisk lidt, at der har været, R: ja, hvis du ikke kan lide lugten i bageriet, så R: så, er det simpelthen ut du, R: og der kan godt være nogle kameler, der vader rundt stadigvæk fra den gang, altså, R: ja, det tror jeg også, R: det tror jeg, at der er virkelig nogle der har fået at vide, ”hvis du skal være her, så er det bare sådan her”, ik’ R: og det tror jeg simpelthen, at man var nødt til, fordi det var så stor en omvæltning, og få det hele med og man kan sige, at man kan jo gøre meget med modstand mod forandringer og sådan noget, men jeg tror virkelig det var radikalt, forandring, ik’, så R: jo, der var også en del, der gik ned med stress. I: Hvad er jeres egne tanker om, hvorfor jeres tilfredshed ligger højt? R: altså selvfølgelig bliver vi målt og vejjet og selvfølgelig bliver vi præstere en hel masse, men du bliver jo ikke målt og vejjet som nu en bankrådgiver gør f.eks. ”du skal sælge det, du skal have så og så mange kundemøder, du skal, og du skal, og du skal og du skal”. Vi skal også, men på en helt helt andet måde, I: og den anden måde, hvad er det? R: jamen, det er jo altså du få jo de der antal sager ind og dem skal du bare nå, ik’ øhm, og det gør du også, altså et eller andet sted så gør du det også, men det er jo altså ikke altid at rådgiveren får alle de der kundemøder, og får solgt alle de der ting, vel?	<i>Brok kan også blive ukonstruktiv. F.eks. når der er nogen der siger: Jamen det må jo være et ledesspørgsmål, fordi vi gør jo bare, hvad vi får besked på. Der synes jeg, at vi også har et ansvar for forsøge at påvirke tingene, så vi får det som vi vil ha' det.</i> <i>Jeg tror, at de sure miner er opstået på grund af en tidligere meget kontrollerende leder, der ville styre og vide alt. Og så tror jeg også, at det er en rest fra dengang LEAN blev indført. Nogle føler, at de har fået frtaget alt.</i> <i>Der er nogle, der er blevet rettet ind til højre og får at vide, at nu må de rette ind. Hvis du ikke kan lide lugten i bageriet, så er det ud.</i> <i>Tror, at man var nødt til den hårde tone, fordi det var sådan en stor omvæltning.</i> <i>Selvfolgelig bliver vi målt og vejjet, men det er slet ikke ligesom bankrådgiverne. Vi skal også, men på en helt anden måde. Vi har for eksempel ikke salg.</i>
---	---

	I: det vil sige LEAN for jer handler om at løfte i flok? R: ja, det kan man vel egentlig godt sige. Det er det vel, ja ”løfte i flok og effektivisere” R: ja, ja, R: det handler også noget om, tilfredshed igen, at man er et sted, hvor det ligesom hænger godt sammen med ens familie og altså at det nemmere kan lade sig gøre at få de arbejdstider man gerne vil ha’ R: ja, lige præcis, R: altså det er i hvert fald også når nu siger jeg igen for mig, det hele hænger jo ligesom bare sammen og man føler, jeg føler at det er spændende det jeg sidder og laver og jeg får lov til mange ting og ledelsen er modtagelig for input og altså ja, der er mange ting, der ligesom gør at man finder sig godt her, synes jeg, i forhold til en filial, der kan man jo ikke sige, at lige have et ”otte til halv et eller til halv to”, tingene er ligesom lidt mere fleksible på det plan i hvert fald og så kan det jo, og så er der nogle gode ting og nogle mindre gode ting, der følger med, R: ja, I: jeg bemærker også lidt at du siger, at du er gået fra, at være meget alene og så pludselig så er der flere ”det hele afhænger ikke af mig” – man kan næsten mærke, at din energi falder til ro, ik’ R: Jo, altså bare det der med at når man skal på ferie, så tidligere, der arbejdede jeg i hvert fald og det ved jeg også der er mange andre der gør i filialerne, så arbejdede man jo over en uge, sidder til kl. ni om aften i en uge inden jeg skal på ferie, og her går du bare hjem når du har fri kl. halv tre også når du skal på ferie, det er fantastisk, R: så har man måske bare morgenbrød med R: ja, altså det er fedt, det synes jeg, det er det. Det er stort, når man har været vant til det andet siden man var 18, ik’ R: der er også den frihed i, du bliver ikke målt i samme grad, jo selvfølgelig bliver du målt, men alligevel der er alle de her ting og de kan jo alle sammen se, hvor meget der egentlig skal laves, men hvis du har en dårlig dag, så har du altså bare en dårlig dag og så må du tage det i morgen eller et eller andet, det er ikke, hvis vi har møde en dag, der tager hele formiddagen, jamen så tager vi det i morgen, altså der er så mange, jamen så sætter vi to på i eftermiddag, og så når vi det alligevel, fordi der er altid, for der er altid nogle af vores opgaver, der godt kan vente i princippet, så det der haster, der kan man bare, jamen vi er så mange, så sætter vi nogle ind og så er det løst, det er også dejligt, altså det giver en ro at vide, jamen vi skal nok nå det, (1.01.43) R: og også lidt sport i det, ik’ fordi ”arh, selvfølgelig kan vi nå det ik’.	<i>Med LEAN løfter vi i flok og effektivisere.</i> <i>De faste arbejdstider gør det nemt at få tingene til at hænge sammen med familielivet.</i> <i>Jeg føler, at det er spændende det, jeg sidder og laver. Jeg får lov til mange ting og ledelsen er modtagelig for input.</i> <i>Tidligere skulle jeg altid arbejde over op til en ferie. Det var noget med at sidde til kl.21 hver aften. Nu kan jeg bare gå hjem når jeg har fri kl.14.30. Så skal jeg bare have nogen morgenbrød med. Det er virkelig fedt.</i> <i>Der er også den frihed, at vi ikke bliver målt ligeså meget. Selvfølgelig bliver vi målt, men har du en dårlig dag, så har du altså bare en dårlig dag. Og så kan du tage det i morgen i stedet for. Og vi er sammen om at hjælpe hinanden.</i> <i>Det giver en ro, at vi arbejder sammen om tingene.</i>
Fokusgruppe 2/ Kundemedarbejdere	I: men kan I mærke om sådan noget giver mere trivsel, f.eks. at få lov til at flekse? R: ja, R: ja, det synes jeg, R: ja det vil jeg sige, jeg har det ikke, der hvor jeg sidder	<i>Jeg synes det giver trivsel at have mulighed for flekstid. Og det er irriterende, hvis man ikke har det.</i>

og det irriterer mig meget, I: okay, R: fordi man også kan se at bankrådgiverne har fleksibiliteten ik', nogle gange så vil jeg gerne ofre et par timer og blive længere på arbejde fordi jeg føler at der er en masse arbejdsopgaver, der tynger mig og så måske bare, det kan da godt være, at det allerede er dagen efter man føler man kan gå før, men hvis man har nogle kunder man gerne vil kunne give svar hurtigere og prioritere det, så irriterer det mig. Og også bare for privatlivet, hvis man en dag gerne vil tage et par timer ekstra mod så at kunne gå før en anden dag, I: ja, R: eller noget senere. Det synes jeg er irriterende. Især fordi man kan se andre i afdelingen, der har det, ik'. Så ser man jo fleksibiliteten, ik' hos dem, R: det er vel ikke noget bedre end når adrenalinen nogle gange kører. Altså for mig i hvert fald, jeg har ikke følt mig stresset, men jeg har nogle dage, hvor der jeg bare tænker "hold da op, phyh", altså hvor telefonerne de kimer og menneskerne vælter ind, men det kan da godt ske, hvis det kørte sådan 360 dage om året, så ville det være for meget, men jeg synes de mængder der er, der synes jeg bare, det er der, hvor man sådan lige ligesom er rigtig oppe at køre, R: det er sjovt for, det er også der man får lavet mest, R: fuldstændig, R: man når mere, og man er mere oppe at køre og man er sådan helt. Sådan har jeg det også. Men sådan havde jeg det ikke nede i den anden afdeling jeg var, fordi der kunne man ikke se sig ud af det, altså igen, når du er i en lille afdeling, ikke også, lige meget hvor meget du planlægger og sådan noget, der kommer altid noget ind og ødelægger og én bliver syg og nogle de får lige pludselig børn eller et eller andet og så vælter bare hele korthuset og så er der måske en eller to tilbage til at tage ansvar. Så må I jo så selv gætte hvem det blev, og derfor blev det stressende ofte for mig. R: men der er ingen tvivl om at erfaringen gør en mere robust, ik' altså jeg, da jeg startede i banken, jeg har været her i 8 år, ik', der blev jeg da også mere stresset fordi man, jeg ved ikke, man kan nok ikke kalde det stresset, presset fordi man ikke kunne sige fra og mange ting vidste man ikke helt hvad drejede sig om og man vidste ikke hvor meget måtte tillade sig og sige fra og sådan noget, men jo længere tid man har været på arbejdsmarkedet ik' så, ved man jo også lidt altså, hvilke rettigheder man på en eller anden måde har, ik', og alligevel er der også mange af de ældre medarbejdere, nu siger jeg ældre, det gælder også en som mig også, ik', ikke fordi jeg føler mig gammel, men som har været der lang tid, som kan lægge sig med stress også ik', så det jo ikke ensbetydende med at man måske er bedre beskyttet mod det, men i hverdagen er man jo bare bedre til selv at sige fra ik', I: hvad kan man, altså nu bliver jeg nysgerrig, nu siger alle sammen "folk ligger sig med stress", hvad er jeres tanker	<i>Nogle gange ville jeg gerne ofre et par timer mere og blive længere på arbejde, fordi arbejdsopgaverne kan kræve det. Og så kunne jeg måske gå tidligere en anden dag. Det irriterer mig, at jeg ikke har den mulighed. Især fordi jeg kan se at andre arbejdsgrupper har det.</i> <i>Der er ikke noget bedre end når adrenalinen nogle gange kører. Hvor telefonerne kimer og menneskerne vælter ind. Det kan godt ske, hvis det kørte sådan 360 dage om året, at så ville det blive, men jeg synes bare, at de mængder der er, der er det rigtig godt. Og det er ofte der, man får lavet mest.</i> <i>Men, hvis der er for meget tryk på hele tiden, bliver det for sårbart. Så skal der ingenting til, førend korthuset vælter. Og det er stressende.</i> <i>Ingen tvivl om, at erfaringen gør én mere robust. Fordi man bliver bedre til at sige fra. Når man er ny, er det svært at vide, hvad man kan tillade sig.</i>
---	---

	om hvorfor? R: fordi de ikke kan sige fra i deres arbejdsopgaver, I: det er primært det, R: ja, R: banken stiller også større forventninger hele tiden til medarbejderne, det er ikke kun, R: jamen det var det jeg var inde på før, vi får hele tiden opgaver på, R: jeg tror også at den ændring banken er også gået sådan til, altså nu tænker jeg bare lige på bankrådgiverne, at øhm 5 kundemøder om ugen og død død død, og R: og hele tiden blive målt og vejlet. R: men jeg mener bare at der er noget nyt hele tiden, der skal læres, der kommer hele tiden nye love, nye regler og nye produkter, så der er hele tiden nogle nye systemer og hele tiden noget nyt, og der hvor man hele tiden tror "nu kan jeg det her" så har de satme lavet det om en gang til altså, I: og det virker forstyrrende? R: øh, ja, jeg ved godt selvfølgelig, når man starter er der selvfølgelig meget mere man skal lære, men er hele tiden noget nyt og det er jo ikke bare en tre måneders bankbog eller almindelig bank, det er altså bolig og pension og investering, de store områder, hvor der så også kommer ny lovgivning, og I: men nu skal bare lige forstå, at det også sådan hvor det er lige ved at nå en grænse for med det nye der kommer ind hele tiden, R: det tror jeg kan være en stor faktor til at få stress, I: ja, R: for du skal samtidig overholde dine x-kalender med alle de møder der er booket ind og du skal samtidig have salgsmøder med din leder om hvor meget du nu har solgt af den ene eller det andet og bliver vejlet hele tiden, ik'? R: jamen, der er da ingen tvivl om at det kræver gode ledere, R: det er alfa omega, R: og at der er fokus på det menneskelige frem for, R: de bløde værdier, de bløde værdier er vigtige, det er helt klart.	<i>Man bliver stresset, når man ikke kan sige fra i sine arbejdsopgaver.</i> <i>Banken stiller større forventninger hele tiden. Vi får hele tiden nye opgaver.</i> <i>Tænk nu bare på bankrådgiverne. Nu er det fem kundemøder om ugen og de bliver målt og vejlet hele tiden.</i> <i>Der er hele tiden noget nyt, der skal læres. Nye love, nye regler, nye produkter og nye systemer. Der, hvor man hele tiden tror 'nu kan jeg det her'. Så har de satme lavet det om en gang til.</i> <i>Der er hele tiden nyt. Og det er ikke bare små ting, men også nye love i forhold til bolig, pension og investering.</i> <i>Tilstrømningen i nye ting er stor faktor i forhold til stress. For du skal samtidig overholde din kalender og alt det andet du skulle i forvejen.</i> <i>Gode ledere er alfa omega. Især på det menneskelige. De bløde værdier</i>
Fokusgruppe 3/ Bankrådgiverne	R: ja, man kan jo sige i begrebet selvledelse, der – vi har som sagt mange sådan faste opgaver i vores hverdag – det kan nok godt holdes indenfor selvledelse et eller andet sted, men det går også imod det. I: det må du meget gerne uddybe lidt. R: man kan jo sige, at det selvledelse består af relativt vidde rammer et eller andet sted. Hvorimod hvis man har en masse bundne faste opgaver, så går det jo fra i det tidsrum du har til rådighed til din selvledelse, ik'. I: ja, R: og det er jo nok det største problem i vores fag, tror jeg, det er, at vi bliver hele tiden pålagt flere og flere af sådan nogle ensrettede – nogle opgaver vi skal lave, nogle skemaer vi skal udfylde, når vi har en boligsag, når vi kører	<i>Vi har mange faste opgaver i vores hverdag. Det kan nok godt holdes indenfor selvledelse, men det går også imod det.</i> <i>Hvis man har en masse bundne faste opgaver, så går det fra det tidsrum, du har til rådighed til din selvledelse.</i> <i>Det største problem i vores fag, er at vi hele tiden bliver pålagt flere ensrettede opgaver. For eksempel skemaer der skal udfyl-</i>

investeringer, altså der er flere og flere ting, som vi skal af lovgivningsmæssige årsager eller som banken mener er en god idé, skal ligesom kører ensartet igennem. I: ja, R: og det går fra den tid vi så har til rådighed til andre ting. I: ja, så der kommer flere og flere strukturer faktisk ned over jer i forhold til, hvordan I skal gøre tingene? R: ja, både kan man sige internt, men også eksternt fra, fordi man vil gerne have vi skal leve op til en masse krav i forhold til etik og moral og så videre og så videre, ik'. Hvilket er fint nok, men det er bare ikke altid vi har værktøjerne til rådighed – og det vil sige igen, hvis tingene ikke er optimalt fintunet, så går det fra den tid vi har til andre ting. I: ja, har I indflydelse på de værktøjer der kommer, som I skal bruge? R: nej, R: nej, det er meget begrænset. R: ikke rigtigt. I: er noget I kunne have behov for? R: ja, jeg ved ikke, jeg tror ikke jeg er den eneste, der har en følelse af, at f.eks. nu det alt her med 360 graders møder og tavlemøder, det føler jeg er noget, der er blevet lavet inde på hovedkontoret. Nu siger du også selv, at du ikke rigtig har føling med hvad vi laver. Jeg ved sgu' heller ikke, hvad de laver inde på hovedkontoret og det går vice versa. Og sådan har det altid været. Og derfor har jeg følt, at det her med 360 graders møder og tavlemøder, det er bare nogen, der har siddet og fået en god idé inde på hovedkontoret – sådan har jeg en følelse af det i hvert fald. Jeg synes slet ikke det harmonerer med min hverdag, altså jeg puha, jeg synes godt, nogle gange at det er spil af tid. I: tavlemøderne eller de der 360 graders møder? R: nej ikke 360 grader møderne, men tavlemøderne. I: okay R: og så alt det her med, at vi skal have fem 360 graders møder, fordi så er der bare nogle – det kan vi allerede se nu – der gennemfører alle møder som det og så kan man sige, hvor er idéen så henne i det? R: vi skal ikke have flere 360 graders møder, vi skal have flere 360 graders møder med de rigtige. R: nå' ja, R: altså, nytter jo ikke noget at holde 360 graders møder med den forkerte kunde. R: folk gradbøjer det til deres fordel. R: ja, det er det. R: igen, det vil sige, hvis man ikke har den målopfyldelse, der skal til, kan man måske lige gradboje et eller andet, så man når der til, og så er det jeg siger, hvem narrer hvem i det her spil? Vi har vel alle sammen et ensartet mål, der hedder, at vi skal servicere kunderne bedst muligt. Men hvis man gør nogle ting for at tilfredsstille systemet og alt det der for registreringens skyld, så går lidt af fidusen væk. R: ja, og så er det jo bare slet ikke selvledelse, vel? Det synes jeg i hvert fald ikke, fordi selvledelse det må være når man selv er god til at strukturere det, at man selv ligesom ved hvordan dagen skal køre igennem og at man selv-	des. <i>Der kommer flere krav både eksternt og internt. Vi skal leve op til en masse krav til etik og moral. Det er fint nok, vi har bare ikke altid it-værktøjerne til rådighed og derfor går tiden fra den tid, vi kunne have brugt på selvledelse.</i> <i>Vores indflydelse på skemaer og tilsvarende er meget begrænset.</i> <i>Det her med 360 graders møder og tavlemøder. Det føler jeg er noget, der er blevet lavet inde på hovedkontoret uden føling med hvad vi laver. Jeg synes slet ikke, at det harmonerer med min hverdag.</i> <i>Sådan noget som tavlemøder er spild af tid.</i> <i>Og så er det jeg siger, hvem narrer hvem i det her spil? Vi har vel alle et ensartet mål, der hedder at vi skal servicere kunderne bedst muligt. Men, hvis man gør nogle ting for at tilfredsstille systemet og alt det for registreringens skyld, så går lidt af fidusen væk.</i>
---	--

følgelig arbejder ud fra sin jobprofil og opfylder de krav, der er nu en gang, men det her med, at der kommer flere og flere ting, der ligesom skal puttes ind i dagen, det gør det altså lidt svært, når der ikke er rum til det, I: hvad går et tavlemøde ud på? R: det går ud på at glo på hinanden og sige nå' (note: siges med smil på læben) R: det går dybest set ud på, at man får fortalt om vi er forud eller bagud. Altså hvor mange møder er der holdt eller i ugen før. Hvor mange møder skal vi holde og hvor mange møder er det holdt, hvor mange møder er der booket. Dagens gode historie. Gårdagens gode historie. Gårddagens gode input. I: Hvordan virker det på jeres motivation. R: Meget dårligt. R: ja, og det er jo det, ik', for det er jo egentlig ment som om at det skal være noget for at holde gruppen sammen og give noget gejst og give noget drive. Men jeg har endnu ikke oplevet, at det er den vej det fungerer. R: det er bare blevet sådan noget belastende noget, R: ja, det er noget der skal overstås, R: man kunne måske nøjes med at holde det en gang om ugen, eller sådan noget R: i mine øjnene føles det altså hver dag, det er...man føler jo nu, at det er samme trummerum, det er de samme historier, R: nu har vi personligt haft en periode herude hos os, hvor vi har haft nogle rigtig rigtig lange – altså man siger normalt må det tage et kvarter, ik' – og vi har gået op og holdt 4 dage på en uge på hvor vi var op på en halv time. Vi har simpelthen været nødt til at sige til vores leder, "det holder altså ikke, det er for meget, det bliver et normalt personalemøde vi står og holder hver morgen". R: ja, hvor det egentlig kunne være guldtid, fordi der er ikke nogen kunder, der er ikke nogen, så mange, telefoner, hvor vi havde tid til og netop at få styr på, hvordan skal dagen forløbe og sådan noget, ik', R: ja, præcis det er de dyrebareste minutter, den tid, hvor man ligesom kan blive afklimatiseret, eller måske lægge en eller anden form for plan eller strategi for dagen og så videre. Den tid har du mindre af. Det vil sige, hvis du skal gøre det i en hverdag, skal du koble ud på din telefon og så videre og så videre, R: og det er heller ikke godt, vel? R: heller ikke så godt, R: men det jeg kunne tænke mig, for jeg har været rigtig irriteret over de tavlemøder der. Jeg kan godt se idéen, men det er bare ikke blevet introduceret ordentligt. Og det er heller ikke blevet taget til sig, som jeg tror det skulle, og så bliver man bare nødt til at gribe i egen barm og sige, hvad gør vi så? Og det synes jeg ikke rigtig banken har gjort. Fordi det jeg tænker over, når jeg tænker på firmaer som jeg har set der klarer sig godt eller når man læser det bare kører, det er altså også firmaer, hvor man ikke har så mange tal. Altså jeg synes, der er tal hele tiden. Og jeg ved godt vi er en bank, men nu er der tal på hvor mange møder vi skal holde, hvor mange tavlemøder vi skal holde, hvor	<i>Det, at der kommer flere og flere ting, gør det svært at få rum til selvledelse.</i> <i>Tavlemøderne er spild af tid. De er belastende og virker demotiverende. Det er bare noget, der skal overstås. Hvis man bare kunne nøjes med at holde dem en gang om ugen.</i> <i>Tavlemøderne tager det, der kunne være vores guldtid, hvor vi lige kunne få styr på dagen inden kunderne kommer ind og telefonerne ringer. Det er de dyrebareste minutter.</i> <i>Ideen med tavlemøder er ikke blevet introduceret ordentligt. Men nu må vi gribe i egen barm og sige, hvad gør vi så? Og det synes jeg ikke rigtig banken har gjort.</i> <i>Når jeg tænker på firmaer, der klarer sig godt, er det firmaer, hvor man ikke har så mange tal. Jeg synes der er tal hele tiden. Og jeg ved godt, at vi er en bank, men nu, hvor der er tal</i>
--	---

mange gange skal der ringes ud til kunder. Og der er selvfølgelig salgstal og alt det der, det er meget sjovt, men jeg tror bare godt, at det kan tage motivationen. På et tidspunkt var det jo sådan, hvor vores fagforening og alt ting var inde, fordi det blev for meget for folk, at der i det hele taget var alle de her salgstal, så jeg tænker nu kommer der bare endnu mere opfølgning og tal, det kan da ikke, når nu vi snakker trivsel, det tror jeg bare ikke er vejen frem. (14.17) I: men handler det om at tallene også opfattes som kontrol? R: ja, jeg synes det. R: det er ikke bare tal man fortæller, det er mål. Altså tallene er mål. R: jeg tror bare man skal fokusere mere på trivsel fremadrettet. Jeg tror det er vejen frem, fordi vi er færre og færre unge, der skal tage over, og der er flere og flere der skal på pension og så tror jeg bare, at det er vigtigt, at man sørger for at medarbejderne har det godt og trives og så er det altså ikke med tal og tal og tal og spild af tid, for vi har bare ikke tiden til det. R: det er også vigtigt, at de rammer vi har – altså min kæphest er også meget systemer, R: ja, puh, R: vi vil det hele, men vi kan ikke leverer de systemer, der skal til for at gøre det, for det er et spørgsmål om penge tit og ofte, ik’ I: ja, R: og det vil sige, nu sidder vi og skal lave sådan tjek og rådgivningsskemaer som vi er blevet pålagt eksternt fra, men internt fra har man ikke et system, der ligesom er specielt smart, det vil sige, der er en masse manuelt, ting man skal sidde og gøre. Ligeså snart du laver manuelle ting, har folk en tendens til at ville springe over, det vil sige, at banken leverer ikke ud ad til, det de har forpligtet sig til og indad til har medarbejderne ikke fokus på det, fordi systemerne ikke er til det, det vil sige den ene tror den anden laver det og omvendt – altså det er ikke optimalt for nogen parter. I stedet for man måske i dag ikke havde valgt en løsning, der måske nok havde kostet penge, men havde gjort det let og tilgængeligt, så ville tingene også blive lavet. Det er tit det tingene bliver strandet på. Tingene bliver ikke lavet, fordi det er for – der er lige en lille tvist for manuelt. R: et eller andet sted, så er det faktisk meget modsigende det er, for vi kommer mere og mere ind i en meget tættere rammet boks, altså, I: ja, så hvordan tænker I, hvis man kommer ud og snakker om selvledelse nu, hvis I sidder som repræsentanter for jeres kollegaer, hvad forestiller I jer, hvad de vil sige; "yes, det der vil vi gerne have" eller "okey det der er bare noget ekstra pres ned over hovedet på mig", eller? R: det kommer jo an på, hvordan man vil gribe det an. Altså jeg tror på, hvis vi skal være bedre til at være selvledende eller hvad man kan kalde det, så er vi nødt til at gøre det sådan, som Henrik siger, at få styr på de systemer og få nogle af de ting væk, fordi jeg tror personligt, og nu er det	på, hvor mange møder vi skal holde, hvor mange tavlemøder vi skal holde og hvor mange kunder der skal ringes til. Der er selvfølgelig salgstal og det kan være meget sjovt, men jeg tror bare også, at for mange tal kan tage motivationen. <i>Tallene opfattes som kontrol. Det er mål på det vi laver.</i> <i>Jeg tror man skal fokusere mere på trivsel fremadrettet. Det er vigtigt man sørger for at medarbejderne har det godt og trives og det er altså ikke med tal. Tallene er spild af tid og vi har ikke tiden til det.</i> <i>Det er et stort problem, at vi ikke har de nødvendige it-systemer. Og når tingene bliver manuelle, kan de nemmere strande.</i> <i>Et eller andet sted er det meget modsigende at tale om selvledelse, fordi vi kommer hele tiden ind i en meget tættere rammet boks.</i> <i>En vigtig forudsætning for selvledelse er altså også at få styr på it-systemerne og få noget spildtiden væk.</i>
--	--

	ikke fordi jeg er så gammel, men jeg har da alligevel været i banken i 10 år, men jeg kan da godt se, at nogle af alle de nye, der er blevet presset til at blive bankrådgiver. Og jeg synes fanme det er synd. I: du siger de er blevet presset til at være bankrådgivere? R: ja, på grund af at der ikke er nok mennesker, så nu skal vi lige have fyldt alle posterne og det passer meget godt, nu kan du blive bankrådgiver agtigt, ik'? Men de skal da også kunne deres ting. De har da nøjagtig samme arbejdsmoral som en der har siddet i banken i 20 år, de vil også godt levere et godt stykke arbejde, men det kan bare være lidt svært når man ikke kan alle tingene. Og så tror jeg bare, at hvis man så får at vide – altså hvis nu man serverer det her som nogle andre ting er blevet serveret uden at gå i dybden – så tager man, så bliver det bare endnu et irriterende onde, så hvis I skal introducere det, så vil jeg gerne appellere til, at der virkelig bliver tænkt over det og fundet ud af hvordan man skal gribe det an i de forskellige jobprofiler og sådan noget. For ellers tror jeg bare igen, at det bliver noget vi ikke tager til os, fordi det er endnu en ting, ik'. R: Og det er jo altid sådan en, der har et projekt, eller et eller andet, vil jo gerne have at hans eller hendes projekt 100 % skal implementeres. Problemet er bare, at der også er masse andre elementer, der også er i spil. Og en eller anden større accept af, at man kan altså ikke få 100 % attention på den ene ting man kommer med, fordi der er også en masse andre ting, der skal passes. At man hele tiden har styr på de forskellige bolde der er og hvor meget de fylder ik. Og så kan man sige selvledelse, går jamen altså, det går altså lidt imod det med, at vi har så mange ting som vi skal, ik'. R: det virker ikke altid som om, at når vi så siger noget nede fra gulvet så ved jeg jo ikke reelt – jeg håber selvfølgelig på min chef siger det videre, men jeg ved ikke om han siger det videre, jeg ved heller ikke om hans chef siger det videre og så ved heller om hans chef siger det videre, altså det kunne være sjovt at kunne følge hele processen, fordi ligesom når man fortæller en historie, går noget af det tabt undervejs. At man måske havde et mere direkte link op i systemet. R: men, at der så også skal være respekt for at man siger til og fra, når man sidder nede i sit job, ik', fordi det der med coaching og sådan noget, det er jo bare noget, der bliver pålagt og så skal man bare sørge for at få trænet en ny kollega op og det kan da godt nogle gange føles, altså jeg mener, at jeg har haft, nu har jeg haft to, nu er de så heldigvis været rimelig skarpe selv, så det er kørt fint nok, men jeg har ikke haft tid nok til, at, jeg har ikke haft tid til at være den coach, jeg synes, jeg skulle være, altså så har man hele tiden gået og haft dårlig samvittighed, og det er da heller ikke sjovt, I: nej, R: men det er jo så fordi jeg har synes det har været vigtigt, at jeg også havde styr på mine egne ting, ik'. Så det er	<i>Det kan være svært, at der er nogle, der bliver presset til at blive bankrådgiver tidligt i deres karriereløb. De har jo samme arbejdsmoral og vil gerne levere et godt stykke arbejde, men det kan være svært, når man ikke kan alle tingene.</i> <i>Mange ting bliver introduceret uden at man går dybden og så bliver det bare et irriterende onde. Noget vi ikke helt tager til os.</i> <i>Der er jo altid én, der har et projekt, som de gerne vil have bliver 100 % implementeret. Problemet er bare, at der også er en masse andre elementer i spil.</i> <i>Selvledelse går imod det, at vi har så mange ting vi skal.</i> <i>Det virker ikke altid som om, at når vi siger noget fra gulvet, så håber jeg jo, at min chef siger det videre, men jeg ved ikke reelt om min chef siger det videre. Jeg ved heller ikke om hans chef siger det videre. Der kunne det være lækkert med et mere direkte link op i systemet.</i> <i>Der skal også være respekt for at man siger til og fra. Sådan noget som coaching, det er jo bare noget, der bliver pålagt. Så skal man bare sørge for at få trænet en ny kollega op og det kan godt nogle gange føles som et ekstra pres, fordi jeg i forvejen har svært ved at finde tid til det hele.</i> <i>Jeg synes det er vigtigt, at jeg også har styr på mine egne ting,</i>
--	--	--

	virkelig en hårfin balance det her, fordi at der bliver også flere og flere vi skal lære op, R: ja, man kan jo sige, hvis man sådan kan sige, jamen hvordan er en proces, når der skal indføres noget i banken, at det nærmest sker sådan her (note: knipses med fingre- ne), R: hmmm R: og det virker ikke altid særlig gennemarbejdet, altså nu skal man ikke sige altid, nogle gange så tænker jeg bare "hold da op, det var da helt utrolig, at det ikke egentlig ikke har været mere gennemprøvet det der". R: jeg tror også det handler meget om, kan man sige, forståelse af niveauer, altså handler når man introducere noget fra bankens side, at man så har en forståelse for at man skal mødes i øjenhøjde, vi skal møde vores kunder i øjenhøjde, så handler det også om at når man implementerer et eller andet, at man ikke måske har overlæggeren heroppe eller systemerne hernede, eller hvad man kan sige, men at man finder et eller andet fornuftigt niveau som ikke er urealistisk, det vil også kunne skabe en større forståelse og en større accept et eller andet sted, R: problemet er også bare, vi skal være meget bedre til vores arbejde og gøre det på meget kortere tid.	<i>der der kan det være svært at finde tiden til at lære de nye op.</i> <i>Det er et problem, at nye tiltag sjældent virker gennemtænkte. Nogle gange tænker jeg, det er da utroligt, at det ikke har været gennemprøvet.</i> <i>Jeg tror det handler om, at man har forståelse for at man skal mødes i øjenhøjde. Når man skal implementere noget, så man finde et fornuftigt niveau, så det bliver realistisk at gå gennemført.</i> <i>Problemet er, at vi skal være meget bedre til at vores arbejde og gøre det på meget kortere tid.</i>
Fokusgruppe 4/ Erhverv	R: men det er jo så også det med selvstændighed i ens job og selvfordeling af opgaver og sådan noget der og uddannelse, jeg går også, altså jeg kunne godt tænke mig og, man kunne vel altid godt tænke sig at blive bedre til at planlægge ens arbejde og organisere det, og jeg synes mit største problem er hvis der er for meget, hvad er det for en opgave der skal tages først, ik' altså og så er man sådan lidt tilbøjelig til at tage de der små nulleropgaver, fordi så får jeg altså lige fem opgaver væk i løbet af et øjeblik, og så ligger de i hvert fald ikke og flyder på bordet, vel, men det er det der med at man får overblikket og ikke bliver presset for meget, ik, fordi det kan man sige, for hvis bare opgaverne vælter ind alle steder fra og der ikke er nogen chef, der styrer det, og har dem liggende og siger "okey, den får du bare ikke i dag", jamen så er det jo dit skrivebord det hænger på, det er dine skuldre, ik' altså, og det kan selvfølgelig godt give et pres, ik, og på længere sigt så en eller anden form for stress eller et eller andet ik, men det er jo så når vi er ude i, at der er for meget, altså, R: jamen ellers så er det jo dig, der er bedst til prøve at tage de arbejdsopgaver du har, jo, R: jo jo, men nogle gange kan du jo bare føle, at der er 50 opgaver, hvor du kun kan nå at løse 30 på en dag, som egentlig burde være løst, ik' R: ja, R: og problemet er tit og ofte, i hvert fald i den gruppe, jeg sidder i, jamen så kan man sige, jamen så kan jeg lægge dem videre, jeg kan også smide dem til min chef, men problemet er jo bare, at hvis jeg har travlt, så har de andre sgu' også travlt, så det er jo ikke bare sådan at kaste dem	<i>Jeg kunne godt tænke mig at blive bedre til at planlægge og prioritere mine arbejdsopgaver. Men det kræver, at jeg har tiden til at få overblikket. Og, hvis opgaverne vælter ind alle steder fra og der ikke er nogen chef, der styrer det, så får jeg ikke overblikket og så kan det godt blive for meget. Så bliver det et pres.</i> <i>Nogle dage føler jeg, at der er 50 opgaver, hvor jeg måske kun når at løse de 30. Og så er der jo 20, der mangler.</i> <i>Problemet er, at hvis jeg har travlt, så har det andre også travlt og så er der ikke nogen at kaste opgaverne til.</i>

	op i luften og sige der sidder nogen ved et andet bord, der ikke har noget at lave, vel, R: nej, R: men det er jo så også det der med at lære at styre og planlægge det, og få sagt fra måske over for nogle ting, men det er bare svært. Jeg har bare meget svært ved at sige fra, R: man er jo altid velkommen til at komme med ideer, og altid, altså nu sidder jeg så i en kundegruppe, der er jo altid dialog imellem, altså jeg går så til min leder, men min leder og de ledere, som er ledere i bankrådgivergruppen, ik', jamen hvad kunne vi tænke os at få af jer, hvad kunne I tænke jer at give os, og så man jo prøve at se om man ikke kan finde en eller anden vej, så vi alle sammen er tilfredse, så vi får noget og de får, vi vil gerne have at vi kommer af med, og at bankrådgiverne kom af med det, de gerne vil af med, ik' og det ændrer sig jo hele tiden, I: så I har gode dialoger omkring det der? R: altså det er umiddelbart hvad jeg har indtryk af. Nu har jeg selvfølgelig ikke været her så længe, så jeg æder også alt rått (griner), så det kan godt være en sladder for en sladder, det ved jeg ikke, men jeg har indtryk af i hvert fald at der løbende er en dialog og vi får da i hvert fald hele tiden noget nyt at vide, så har man snakket om muligheder, ik' også, R: altså, det synes jeg da, jeg synes vi har vide rammer for hvordan vi gør vores ting, R: jo men jeg ved da også, ligesom du siger, at på vores etage så taler gruppelederne jo også sammen om hvordan, hvis der kommer nogle nye ting, hvor den opgave skal lande eller ende eller et eller andet, ik', altså om den skal lande det ene eller andet sted og få fundet ud af det, ik, R: man kan sige en mening eller en holdning er altid velkommen, R: ja, R: det er i hvert fald sådan som, det er det i hvert fald for mit eget vedkommende, R: nej, du bliver aldrig jordet, hvis du kommer med et eller andet, så det, I: er det sådan noget, der skaber trivsel? At I har mulighed for det? R: ja, R: ja, I: Hvis jeres tilfredshed i det daglige arbejde skal øges, hvad skal der så til der? (kort pause og så starter tre i munden på hinanden, kan ikke høre starten, men tror heller ikke nogen sætninger bliver sagt færdig) R: at lade folk komme til orde, og altså det er vel tiden, mere tid til at lave tingene, at gå mere dybden med det så man ikke skøjter hurtigt henover. Det her med, at banken er god til at indføre nye ting, og sætte det i søen, før man skaber rammerne for det. Det er gerne den modsatte vej ik', hvis vi siger nu bliver der lagt nye opgaver, f.eks. på kundegruppen, så bliver der ikke ansat en ny person til at tage de der opgaver, altså man starter med at lægge opgaverne og så ser man hvordan det går og så når der ikke, når	<i>Det er noget med at lære at styre og planlægge. Og få sagt fra over for nogle ting, men det er bare svært. Jeg har svært ved at sige fra.</i> <i>Man er jo altid velkommen til at komme med ideer. Jeg synes der er god mulighed for dialog imellem mig og min leder og lederne imellem. Og derigennem kan vi jo påvirke ting. Men jeg er også ny i gruppen. Så måske er det bare mig, der æder alt rått.</i> <i>Jeg synes vi har vide rammer for, hvordan vi gør vores ting.</i> <i>Lederne er gode til at finde fælles løsninger.</i> <i>Man kan altid sige sin mening eller holdning. Det er i hvert fald sådan jeg oplever det.</i> <i>Jeg kan savne, at der er mere tid til at lave tingene. At gå mere i dybden, så man ikke skøjter hurtigt henover.</i> <i>Banken er god til at indføre ting, førend man har skabt rammerne for det. Det er gerne den modsatte vej. Man starter med at give opgaverne og så ser man hvordan det går. Og så når</i>
--	--	--

der en der er gået ned med stress eller to, så overvejer man at ansætte en ny, R: så indser man at der er et behov, I: ja, okay, R: det er sådan det man kan se i banken ik’ R: jo, eller tidligere, hvor man fjernede opgaver, så fjernede man altså folk, når man besluttede sig for at fjerne opgaverne, så fjernede man personerne, dvs. R: man var hurtig til at skære ned, R: ja, meget meget hurtig ik’, R: så, de der knapper man, R: generelt så er det tid og sådan noget, altså og så er det vores generelle problemer med bedre edb-systemer, R: men det er jo det alle siger, ”hvis jeg fik noget bedre tid, ville det gå meget bedre”, ik’ I: men der det jo spørgsmålet om sådan noget som selvledelse, kan være med til at frigøre noget tid? Hvis man får en højere grad af selvorganisering, f.eks.? R: ja, men det synes jeg, vi har meget af, altså, jeg synes vi har en rimelig høj grad af det, der hedder selvledelse, det synes jeg, I: så hvad tænker du så problemet er? Er det organiseringen ovenfra? R: ja, der bliver smidt opgaver ned ovenfra og sådan ”nu skal I selv til at gøre sådan, nu skal kreditprocessen forenkles eller nu skal det”, der kommer tit de der ting, og det ender altid bare med at der kommer nye administrative opgaver ned, der skal laves af en eller anden årsag, synes jeg. Det er sjældent, at der bliver taget administrative ting væk i og med, at vi skal bruge mere tid ude hos kunderne. Nu har man så besluttet, at i forhold til sidste år, og det er bare et eksempel, og det er ikke fordi jeg er utilfreds, men det er bare et eksempel, at sidste år havde vi i gennemsnit 1½ møde, måske 2 møder om ugen pr. rådgiver i snit, så går man ind fra ledelsen og siger ”nu vil vi godt have at rådgiverne er mere ude hos kunderne, så vi sætter lige op til fire”. Nu skal vi have registreret fire kundemøder om ugen, det er dobbelt op på kundemøder, ”okay, hvor skal vi tage den tid fra” siger vi så, ik’, fordi vi sidder jo ikke og klør os bagi halvdelen af vores tid herinde på arbejde, så hvad er det så for nogle administrative ting, der skal væk, så vi kan tage ud til kunderne, så siger de ”lad os nu bare lige prøve og se om ikke vi kan være lidt mere ude hos kunderne”, ik’ I: okay, R: så det er et eksempel. Så hvis det skulle give bedre kvalitet i arbejdet, så er det sådan noget, R: ja så det er vel også både tid og bemanning simpelthen, ressourcer, R: men det kan godt være, du kan godt få stress, hvis du har for meget, og som så banken, at du har for meget, ik’, altså for 5 år siden flyttede vi herind, sammenlagde tre eller fire erhvervsafdelinger eller hvor meget det var, tre områder var det vel, og der var flere der i løbet af det første års tid, der gik ned med stress af forskellige årsager og det var, noget af det vil jeg vove at påstå, det var mangel på respekt for at vi havde for meget, altså og at man derved,	<i>det ikke går. Hvis en eller to er gået ned med stress, så overvejer man at ansætte en ny.</i> <i>Man er hurtig til at skære ned, hvis man fjerner opgaver.</i> <i>Vi mangler tid og så er der generelle problemer med vores edb-systemer.</i> <i>Jeg synes vi har en høj grad af selvledelse, men problemet er, at der bliver smidt opgaver ned ovenfra. Der kommer hele tiden nye administrative opgaver.</i> <i>Sidste år havde vi i gennemsnit 1,5 til 2 kundemøder om ugen. Nu skal vi have registreret fire kundemøder om ugen. Det er dobbelt op på kundemøder. Okay, hvor skal vi tage den tid fra? Det er jo ikke fordi vi klør os bagi halvdelen af vores tid herinde.</i> <i>Der mangler tid og bemanning.</i> <i>Det kan godt få stress, hvis du har for meget. Altså for nogle år siden, hvor vi havde en sammenlægning af fire afdelinger, var der flere der i løbet af det første år gik ned med stress af forskellige årsager. Og der vil jeg påstå, at noget af det også handle-</i>
---	--

	jamen når du gik hjem havde du bare skide dårlig samvittighed altså og man havde dårlig samvittighed, når man mødte næste morgen igen og det kan man bare ikke blive ved med at holde til, altså, og når du så ikke føler du får hjælp nok eller støtte nok andet end bare at få at vide "årh men det der er nogle småting, det kan du lynhurtigt få lavet, og hvis du kigger på den der, så er det lige pludselig også lavet og sådan noget", så sidder jeg jo bare og tænker, så er det jo mig der er noget galt, når jeg ikke lige pludselig kan få det væk, ik' altså, og det kan man bare ikke tåle, R: men det er man jo åben for herinde altså, hvis man har det sådan, så kan man godt, der er jo ikke nogen af de ledere, der sidder her idag som man ikke, R: nej det er også det jeg siger, altså vi havde et problem den gang ik', et enormt stort problem, ik'. det var også en kæmpe kæmpe opgave at slå så mange. Personligt mener jeg, at man gjorde det helt forkert fra ledelsens side, fordi man ikke involverede medarbejderne, man kørte sammenlægningen totalt på lederniveau og ikke involverede medarbejderne, men det er sådan en passé-sag, men altså det var bare ikke rart at opleve at man selv følte sig enorm presset. Jeg var ikke ved at gå ned, men jeg har da også følt mig enorm presset, og bestemt ikke været glad for at være her i en periode, men øh så har man det jo heller ikke bedre af at se sine kollegaer gå ned og det ligesom ikke bliver taget, og der var nogle af dem, der bare fik skudt i skoen, "nå" men det var også bare noget privat og de havde dit og dat" og gu' var der, det kan godt være at de også var presset privat af forskellige årsager, men det var arbejdet, der slog dem ned i jorden, ik' og så skaber det noget dårligt, ik'. R: det er meget hvordan det bliver implementeret videre, fordi det er det jeg synes er det største problem med nogle ting, der bliver sat i søen generelt, det er at man arbejder enorm meget på det og det er enorm vigtigt man beskæftiger sig med det, og så dør det bare nogen gange, ik', så bliver det, så bliver der lavet en eller anden fin rapport eller et eller andet andet, og så gennemgår man det på et morgenmøde og så har vi heldigvis gjort det, "hak ved det" og så bliver det sat hen i en krog, ik', og så kan jeg godt være sådan typen, jamen jeg gider bare ikke svinge mig op til det næste gang, fordi jeg ved bare at det ender der henne om en måned og hvorfor er det så jeg skal yde så meget af mig selv, R: ja, R: men jeg tror også faktisk, hvis der ikke er på en eller anden måde noget løbende opfølgning eller noget opfølgning, så er det noget, du er meget fokuseret på en måned måske og så får du måske drøn, mere travlt end du har forvejen, og så kommer du ind i den gamle rytme, for er der lilliige, og så når du er færdig med det en 14 dages tre uges periode, hvor du så begynder at tænke igen, så kan du begynde og kigge på, hvordan det lige var, I: det er en enorm god pointe, det der, altså netop hvis du er presset eller har travlt så går du tilbage og bruger de ting	<i>de mangel på respekt fra ledelsens side i forhold til at vi havde for meget. Når du gik hjem havde du bare skide dårlig samvittighed hver dag. Og det kan man ikke holde til uden støtte fra ledelsen.</i> <i>Men det er noget andet i dag. Ja' det er jeg enig i. Men det var altså et enormt problem den gang. Personligt mener jeg, at man gjorde det helt forkert fra ledelsens side, fordi man ikke involverede medarbejderne, men kørte sammenlægningen totalt på lederniveau.</i> <i>Man får det også skidt, når ens kollegaer går ned og der ligesom ikke bliver taget hånd om. Der var nogen der fik skudt i skoen, at det også bare var noget privat, men det altså arbejdet, der slog dem i jorden, ik'.</i> <i>Problemet med mange implementeringer er, at der bliver brugt enorm meget tid på at udvikle nye ting, men så sættes der samtidig ikke tid af til at arbejde med implementeringen dem. Og så kan jeg godt mærke, at så gider jeg efterhånden ikke at bruge energi på nye tiltag mere.</i> <i>Hvis der ikke på en eller anden måde er en løbende opfølgning, så ryger man hurtigt tilbage i gamle mønstre.</i>
--	--	--

	du har brugt før, R: ja, R: ja, det gør du.	
Fokusgruppe 5/ Filiallederne	R: jamen vi har jo løbende alt sådan nogle små ad hoc samtaler, der er sådan nogen skema vi kører. Og vi har tit en dialog øje til øje med vores kollegaer, og der er det jo klart, der må man gå ned og forholde os til hvad det vi har i din hverdag, hvad er det, der belaster her, hvad er det, der har udløst det. Altså vi har den gode gamle med elefanten, vi kommer ned til små bidder, vi prøver at stykke tingene ud og så lave en prioritering og sige "ved du hvad det her, det kan vi godt flytte herover" prøve at lave en struktur, det er det vi gør og det hjælper en i langt de fleste tilfælde. Det er prioritering og struktur. R: ja ja, altså det bliver, jeg tænker på selvledelse og tænker på tilfredshed og hvis jeg skal bruge det til noget, skal jeg også vide, hvad er det, der driver det her, og hvad er det der motiverer folk til at drive det, hvad er det der skaber tilfredsheden, og det kan jeg ikke umiddelbart, hvis, nu ved jeg ikke hvad resultatet nu når du laver alt det her, hvad der kommer af resultat ud af det, men det tror jeg ikke umiddelbart, at jeg kan se ud af det, i forhold til de spørgsmål du stiller mig, I: nej, nej, R: det der driver det nede hos mig, er det samarbejde, endnu bedre samarbejde, f.eks., er det der driver det nede hos mig, den enkelte medarbejder er det lønnen, er det alt, der driver det? R: vi bliver nødt til at fastholde den bløde side, altså for der er masser af ting, man kan sige ligger på et knivsæg, hvor du så spørger medarbejderen, skal jeg være tættere på dig, "nej jeg vil ikke have at du sidder og kigger mig over skulderen", men det vil utrolig gerne have feedback både morgen middag og aften, men feedback, hvis den skal være aktuel og konkret forudsætter jo også at jeg er rimelig tæt på og så er det jeg spørger "hvor tæt må jeg være på dig" "jamen du må helst sidde over ved siden af, jeg vil kraftedme ikke have dig siddende oppe på lårene af mig". Der er jo nogle konflikter i de her, at man som menneske vil have feedback ris ros og kommentarer og konstruktive indspil men man vil ikke have nogen der kigger dig over skuldrene. Selvledelse råderum igen, altså det er sådan lidt ambivalent, det er jeg sikkert også selv, men altså. R: jeg ser også, folk er meget forskellige og jeg tror at nogen vil tage det arbejde med og der er også andre som har sværere ved det, og så kan jeg godt se en rolle, lederrollen der kan godt være sådan meget mere coaching, øh og selvfølgelig også noget sparring, men det er ligesom at det er medarbejderne selv, der skal lave deres arbejdsdag, de har jo rammerne og værdierne linet op og det er dem vi skal udstikke og så er der selvfølgelig nogle mål, men hvordan de sådan kommer der hen til er så mere op til dem selv og det kan der godt være nogle udfordringer i for nogle me-	<i>Vi har løbende ad hoc samtaler. Der er sådan nogle skemaer vi kører efter.</i> <i>Vi har den gode gamle med elefanten, vi tager i små bidder. Vi stykker tingene ud og laver derefter en prioritering. Det er prioritering og struktur. Det hjælper i langt de fleste tilfælde.</i> <i>Hvis jeg skal bruge selvledelse til noget, skal jeg også vide, hvad det er, der motiverer folk til at drive selvledelse til tilfredshed. Hvad er det, der skaber tilfredsheden. Det kan jeg ikke umiddelbart se med de spørgsmål du stiller. Er det samarbejdet, der driver det? Er det lønnen? Eller, hvad er det? Jeg mangler at vide, hvad der motiverer den enkelte.</i> <i>Der er mange ting, der ligger på et knivsæg, hvor du spørger medarbejderen: 'skal jeg være tættere på dig?' 'Nej, jeg vil ikke have at du sidder og kigger mig over skulderen'. Men samtidig vil medarbejderne utrolig gerne have feedback morgen, middag og aften. Men, hvis den feedback skal være aktuel og konkret forudsætter det jo, at at jeg er rimelig tæt på, og så er det jeg spørger: 'hvor tæt må jeg være på dig?' 'Jamen, du må helst sidde lige ved siden af, men jeg vil kraftedmen ikke have dig siddende oppe på lårerne af mig'. Selvledelsens råderum, er derfor lidt ambivalent.</i> <i>Lederrollen kan godt være mere coaching. Og selvfølgelig også noget sparring, men det er ligesom medarbejderne selv, der skal lave deres arbejdsdag. De har jo rammerne og værdierne linet op og så er der selvfølgelig</i>

	darbjedere tror jeg, helt sikkert, og min rolle ser jeg mere som en coachende rolle. R: jeg har da også for nylig haft en, hvor jeg holdte et frokostmøde, fordi vedkommende aldrig spiste frokost, så var jeg nødt til at invitere hende på frokost, og så sad vi og snakkede om mad og alt muligt, og det er da ikke mere end tre uger siden jeg gjorde det, så det jo det gør vi vel, R: jeg kom i tanke om en, for et stykke tid siden havde jeg en samtale med en ung fyr, som jeg vidste altså han sad utrolig længe op og så videospil og playstation og jeg ved kraftede ikke hvad, og det er også ligegyldigt, jeg er så sådan set skide ligeglad, men han var i meget meget mør om morgen, ik, så jeg siger det kunne måske være, at du lige skulle prøve ur og klokkeslæt og rytme og så kan du sgu' gå i seng og sove fra otte til ti jeg er ligeglad, men bare så du får sovet nogle timer, så hele den der med rytmer og hvor meget energi er der når du kommer, og du signalerer også gider jeg at komme her altså, det er sådan lige hvad jeg kan komme i tanker om, altså hvordan andre oplever dig når du kommer i den der mørke tilstand kravlende ind over dørrinnet, I: hvad skete der så noget efter det? R: jamen han tog det til sig, der skete så noget helt andet han skiftede job og det tror jeg så ikke havde noget med det at gøre (der grines blandt de andre) han reflekterede over det, han var ikke helt klar over hvordan andre oplevede ham, og sådan noget, I: hvordan ser I sammenhængen imellem selvledelse og tilfredshed i det daglige arbejde? Og når I nu sidder som ledere, når I skal lede selvledet medarbejdere, hvordan gør I? R: for mig er det et spørgsmål om folk er motiveret, de skal være glade og tilfredse med at komme på arbejde, I: og hvordan gør du der? R: jamen det, øh, hvordan jeg gør det, øh, det er sådan noget med (der grines lidt i gruppen) R: noget med at skabe rammerne, at skabe rammerne for R: positive rammer, og opbakning, åben og ærlig og snakke med folk, ha' overskud til og snakke med folk, R: hvis folk ikke er glade og tilfredse, jamen så kan vi jo nok så meget sætte aktiviteter i gang og alt mulig andet, og så nytter det jo ikke noget, vel, R: anerkendelse og coaching, opfølgning og støtte og der skal være, ik' altså. Men helt klart, at de selv skal præge deres arbejdsdag, præge deres, hvordan de når deres mål, som nu er en del af rammerne, eller en del som er linet op fra vores side af eller oppefra, så er det op til dem selv, hvordan de vil vise deres engagement i det her, ik. R: også sådan et ord som samarbejde, er også vigtigt for mig, vi skal respektere hinandens forskellighed fordi at der er plads til mange forskelligheder på sådan et hold som du har ude i en filial, og hver har jo deres rolle, det skal man respektere, R: i sportsverden bruger du udtrykket det er godt at have et hold, der fungerer, men holdet skal også kunne give råderum til at par, du kan sige stjerner, ik'. så det er fint, at	<i>nogle mål, men hvordan de kommer derhen, det er så mere op til dem selv. Og det kan være udfordrende for nogle medarbejdere. Helt sikkert.</i> <i>Jeg har inviteret en medarbejder på frokost, fordi jeg ikke synes hun spiste sundt nok.</i> <i>Jeg har haft en samtale med en fyr om, at han skulle møde mere udhvilet om morgenen. Han mødte simpelthen for træt op hver morgen. Det handler også om den energi du signalerer.</i> <i>Tilfredshed handler om, at folk er motiveret. Som leder skaber jeg rammerne. Giver opbakning og sørger for at have overskudet til at snakke med medarbejderne.</i> <i>Anerkendelse, coaching, opfølgning og støtte skal der være. Men de skal helt klart også selv præge deres arbejdsdag. Hvordan de når deres mål som nu er en del af rammerne. Så det er op til medarbejderne selv, hvordan de vil vise deres engagement i det.</i> <i>Det er vigtigt at give råderum til et par stjerner.</i>
--	--	---

der skal være sammenhold, der skal være et hold, der hjælper og støtter hinanden, men der skal også være respekt for, at der måske et par stjerner som har et par små friheder, de andre ikke har. Og det prøver jeg at arbejde med altså også forklare dem, at sådan er verden, "at ham i det ene hjørne, han har den og den frihed, men det er der en baggrund for, det er jeg opmærksom på at give råderum til, men du skal primært give her og her og komme tilbage i hvert fald hvordan du vil angribe det og det, så strammer måske rammen for en og øger rammen for en anden, men jeg er åben om det, I: ja, og hvad er feedbacken til dig, der, R: jamen jeg lytter mig til, at der er respekt for at man kan se, at der er én som er så meget meget længere fremme, at det er også okay og der er nogle af dem, som man kan sig er måske yngre anciennitetsmæssigt, men de søger også det trykke, de søger også den feedback der, de søger hyppigere feedback og sparring, hvorimod andre er meget selvkørende, vil ikke have den der tætte kontakt, I: ja, R: det giver sådan i min verden som leder en mulighed for at give forskellige rammer. Der er nogle videre rammere og nogle der har lidt strammere rammer, ikke at det sådan designer folk, men sådan er det det faktum, helt ærligt, sådan oplever jeg det. R: altså vi lever jo i en verden, hvor vi er meget koncept, altså koncept er et ord, der er kommet, for 20 år siden havde vi måske nogle få koncepter, men i dag har vi 300 flere gange koncepter, så jo flere koncepter, hvor er "break even" omkring kan man konceptuere en verden så meget man tager selvlædelser ud af folk? Jeg ved det ikke. Jeg har ikke styr på det endnu men jeg har sgu' fornemmelse af at vi nærmer os den grænse, fordi vi konceptuere alt. Altså lige fra næsten et bilag og så. Og der er disse gode forklaringer på alle koncepterne, men hvor er grænsen for at man næsten umyndiggøre din viden? Det synes jeg måske er en grænse vi er sådan meget tæt på, fordi jeg elsker at have rammen, men jeg føler også at den snævers i de her år, I: ja, R: og det er jo klart det vi også hører nogle af, i hvert fald de lidt ældre medarbejdere, begynder at sige nu "okay, det er ved at være", det kan vi i hvert fald se nede hos os, at vi har en hel del, som begynder at sige "okay, nu er jeg altså ved at være rimelig stækkede og hvis I gør ret meget mere går det altså ud over det resultat jeg leverer" I: det siger de direkte? R: ja, I: og hvad er jeres muligheder, der? R: ja (gruppen griner) R: det er meget begrænset, R: i bund og grund så er det jo rimelig begrænset, ik'. Altså vi må jo prøve at få det ind i en tillempet verden sådan at alle ligesom kan både se en mening med galskaben men også kan føle at de stadigvæk kan bruge den viden og den erfaring de har, men trods alt indenfor den konceptverden	<i>Det er mit indtryk, at medarbejderne har respekt for, at de er forskellige. At de har forskellige muligheder og behov.</i> <i>Hvor er 'break-even' i forhold til at konceptuere en verden så meget, at man tager selvlædelser ud af folk? Jeg ved det ikke. Men jeg har på fornemmelsen, at vi nærmer os grænsen, fordi vi konceptuere alt.</i> <i>De ældre medarbejdere er begyndt at klage over styringen. Der er en del, der begynder at sige: 'okay, nu er jeg altså rimelig stækket og hvis I gør ret meget mere, så går det altså ud over det resultat jeg leverer'.</i> <i>Vi har meget begrænsede muligheder for at yde indflydelse opad til i systemet.</i>
---	---

	vi nu har ik', I: ja, R: vi skal kunne tåle at se hinanden i øjnene, ligesom R: ja, R: men jeg er enig, vi prøver tillempe med en hæl og tå, for at nå bredest muligt ud i alle gelederne på holdet og samtidig være loyale overfor bankens koncepter og struktur og det er ikke altid, det er meget nede i en fil med hæl og tå, sådan lige hist og pist, I: ja, men I bevarer så stadigvæk jeres egen selvledelse i jeres eget job om end I hele tiden skal agerer i forhold til de her koncepter? R: Argg, (gruppen griner) R: jeg føler, at hvis jeg går tilbage 5 tilbage fra i dag, jeg føler mig strammere kørt i dag, end jeg har gjort tidligere, I: okay, men går det så ud over din motivation i jobbet? R: ja, en gang imellem gør det. R: jeg tror at vi skal være opmærksom på hvilke medarbejdergrupper vi snakker om, nu sidder jeg med bankrådgiver alene og der tror jeg, at selvledelse langt hen ad vejen sagtens kan være et rigtig godt redskab, men går du ned og ser på en kasser eller nogen af dem som er rutine-rede i kundegruppen, der ved jeg sgu' ikke om de vil synes at selvledelse er guds gave? R: vi kan altid tale om fordomme, jeg har også mine fordomme, jeg har den fordom, at hvis en af mine medarbejdere kommer til lægen og siger jeg har stress, så inden han er færdig, så har han kørt kortet igennem og skriver en sygeerklæring, det er min fordom, det erkender jeg, sådan oplever jeg lægestanden. Hurtigst mulig ekspedition, kortet igennem og du er sygemeldt fire uger. I min verden der vil jeg hellere ind og kigge på personen, lad os lige få en snak om det her, fordi nogle personer har efter min opfattelse, hvis de har en meget høj overlægger, altså etik eller status eller kvalitetsniveau, de har selv lagt overlæggeren ret højt, så er deres tendens til at opleve stresset kommer hurtigere til syne. Folk der måske sætter overlæggeren lidt ned og siger "jaa det kan sgu' vende tilbage til" og så laver et ordentlig grin og pjatter, det hele ser sgu' horribelt ud, de kommer nemmere igennem det, de har valgt på en eller anden måde og ligge overlæggeren lidt lavere. De får sgu' nok begge to produceret det samme i sidste ende men den ene part oplever sig mere stresset fordi deres eget niveau er lagt højt op, måske for højt, og det er jo en debat man skal have med den enkelte og sige "hvad sker der hvis de her to opgaver ikke er løst?" hvad er altså, hvad sker der? Altså, mister vi millioner på det? Hvad er konsekvensen? Worst case? "jamen jeg har lovet kunden det", "ring til kunden og lav en ny aftale", altså nogle gange kan man godt flytte skubbe dem lidt, så det er for nemt mange gange at sige "ej nu kan jeg kraftdmne ikke mere, der ligger fem opgaver og jeg kan slet ikke overskue det" nej, prøv og lad os forholde os til dem, roligt stille og roligt, der er måske en, der er brandvarm, de fire andre er lunkne, og så tager vi den derfra ik', men der er det for nemt bare at gå	<i>Vi tillemper med en hæl og tå for at nå bredest muligt ud i alle gelederne på holdet og samtidig være loyale overfor bankens koncepter og struktur.</i> <i>Jeg føler mig strammere kørt i dag, end jeg har gjort tidligere. Det går nogle gange ud over motivationen i jobbet.</i> <i>Jeg tror ikke, at det er alle medarbejdergrupper, der vil have selvledelse.</i> <i>I min verden er det de medarbejdere, der sætter overlæggeren for højt, der bliver stressede. Det er dem, der har en meget høj overlægger, etik, status eller kvalitetsniveau, hvor tendensen til stress kommer hurtigere til syne. Folk der overlæggeren lidt ned og siger 'ja, det kan jeg sgu' vende tilbage til og laver et ordentlig grin og pjatter. Det hele ser sgu' horribelt ud. De kommer ligesom nemmere igennem det. De har valgt på en eller anden måde at sætte overlæggeren lidt lavere. De får nok begge produceret det samme i sidste ende, men den ene part oplever sig mere stresset fordi deres niveau er lagt højt op. Måske for højt.</i>
--	---	---

	op til lægen, altså jeg har en fordom, de skriver bare "gå hjem du er syg i fire uger", altså i min verden har jeg ikke en skid, lægen gør ret mange gange ondt værre. Det er ikke en hjælp til individet bare at skrive en erklæring, der skulle de kraftedme til interviewe folk lidt mere.	
--	---	--

CaseNorden, 'Selvledelse'

Meningsanalyse	Interviewtekst	Analyse: Selvforståelse
Leder A (LA)	I: Når du nu har hørt ordet selvledelse, hvad tænker du så på? LA: Jeg ved ikke lige, hvad hjørne jeg skal starte i. Men i det filosofiske hjørne, altså det er nok den tanke jeg først får, er at der er noget selvmodsigelse i det, ik, I: ja, LA: så det er den første tanke jeg får. Hvad er det egentlig? Hvordan kan det her give mening? Hvordan kan selvledelse være et meningsfuldt begreb? I: Når man trækker det ind i en arbejdssammenhæng? LA: ja, det er jo et ord, selvledelse. Når du siger selvledelse, ik', så siger, hvad er det nu for noget? Kan man lede sig selv? Altså giver det overhovedet mening? Så ordet selvledelse rejser spørgsmål. Det får mig til at tænke, hvad er det for noget. I: og hvor er det du ser selvmodsigelsen? LA: man kan ikke lede sig selv. Altså ledelse er noget man gør på andre. I: ja, så kan du bedre lide et ord som selvstyring? LA: nej, jeg har brug for at se de der tre bobler du arbejder med, hvordan man tackler en opgave, altså man har en opgave, der skal løses, man har et mandat, noget man skal udføre, og det har man nogle følelser omkring, og så kan man så vælge selv og se på det her som et problem eller som en udfordring eller som en glæde eller som sorg eller som et eller andet. Og det er den samlede pakke, hvis man mester den, så laver man selvledelse. LA: Selvledelse og værdibaseret ledelse hænger sammen, for du kan ikke lave selvledelse uden du har et eller andet værdiapparat at gøre det indenfor. I: Bliver man tilfreds af mere selvledelse? LA: hmm, jaa (tøver lidt). Det er et godt spørgsmål. Altså jeg har, personligt har jeg det fint med og være meget selvstændig (...) generelt betragtet som job, der vil jeg helst ikke have nogen, der blander sig. Der vil jeg gerne selv. I: Har du haft det sådan hele vejen op til, hvor du sidder nu? LA: sådan har jeg altid haft det. Man kan jo få det i små bidder. I: og hvordan fungerede det? LA: jamen ikke andet end jeg spørger ikke. Jeg render ikke folk på dørene og har aldrig gjort det. Altså jeg får en opgave. Eller også finder jeg opgaven selv, det har måske mere været det, der ligesom har været vejen frem. At jeg har en opgave og så ser jeg opgaverne når de er i rummet, så løser jeg dem bare, eller jeg tager fat i dem. Og så er der nogen, der må sige, hvis de ikke	<i>Den første tanke jeg får, når jeg hører ordet selvledelse er, hvad er det egentlig? Hvordan kan selvledelse være et meningsfuldt begreb? Ordet selvledelse rejser flere spørgsmål end det giver svar. Det virker selvmodsigende at tale om selvledelse. Ledelse er noget, man laver på andre</i> <i>Selvledelse er til stede, når medarbejderen udviser en høj grad af pligt, et højt engagement og et proaktivt mindset i forhold til at re-flektere på egen jobsituation.</i> <i>Værdierne sætter rammen for selvledelsen.</i> <i>Jeg har altid taget muligheden for selvledelse, når den var der. Jeg vil helst ikke have nogen, der blander sig.</i> <i>Jeg render ikke folk på dørene og har aldrig gjort det. Jeg får en opgave. Eller også finder jeg opgaven selv. Jeg ser opgaverne når de er i rummet og så løser jeg dem. Jeg prioriterer</i>

	synes, at jeg skal gøre del. Eller hvis jeg skal lave noget andet. Og så prioriterer jeg opgaverne selv og har altid gjort det og ligesom sige, så hvis nogen kommer og siger, hvorfor løste du ikke den. Jamen det gjorde jeg ikke fordi der og der og der, så jeg prioriterede den ned. Nå? okay. Så kan der komme nogen og sige jamen det skulle du ikke have gjort (sagt med et smil), men altså det er min natur. LA: efter 25 års hjernevask, så har jeg sådan i baghovedet en meget præcis fornemmelse af, hvor går grænserne henne. Og indenfor de grænser, der nyder jeg at have den frihed til at bestemme selv, hvad vi gør. Men der hvor det er sådan klassisk frustrerende er jo at i den model vi har i Nordea, der har man mange mennesker, man skal koordinere sine beslutninger med, så min frihed til at træffe en beslutning er beroende på, at jeg kan forklare den til mange mennesker. I: Hvis du nu skulle sætte ord på den perfekte selvledet medarbejder, hvad er det, den person kan? LA: Det er en, hvor man kan sættes sig ned og sige, vis skal den her vej. Det er den her strategi vi har, og så er der den her bid, den har du mandat til at fylde ud. Jeg ved ikke præcis, hvad det er, men vi er enige om, hvad der er og 'hvad det skal bidrage med, så få nu det bedste ud af det. Og så kommer vedkommende tilbage og har lavet noget, hvor man siger: hold kæft det var godt tænkt. Altså, det var fanme. Og du kommer rundt om de der problemer der var og du fortalte mig om det på de rette tidspunkter i forløbet og så følte jeg mig godt informeret (...) Så det er ligesom nogle personer, der hviler i sig selv og ligesom ved, hvad det er de bidrager med og uanset, hvor meget det stormer og blæser, så kommer de videre (...) Så de der selvledet medarbejdere er jo på mange måder en yndlingsmedarbejder i mit univers. LA: selvledelse består også i at erkende, at jamen altså nogle gange skal man altså lige ud og mærke efter om man har forstået sin opgave rigtigt, stadigvæk. LA: jeg havde en gang en person i min ledergruppe, som var selvledet på den, vidste det sig, på den forkerte måde. Det handlede mere om ham, end det handlede om opgaven.	<i>opgaverne selv og har altid gjort det. Og, jeg kan altid hvorfor jeg prioriterer som jeg gør.</i> <i>Det er nemmere at øge selvledelsesrummet jo mere erfaren man er. Jeg har en meget præcis fornemmelse for, hvor grænserne går hende og indenfor de grænser, der nyder jeg at have frihed til at selv at bestemme, hvad vi gør. Min frihed er beroende på, at jeg kan forklare den til mange mennesker.</i> <i>Den perfekte selvledet medarbejder er den medarbejder, der fylder sit mandat ud på måde, hvor vedkommende finder gode løsninger og har blik for problemstillingens helhed. Det er en person, der informerer i rette tid og omfang. Og som hviler i sig selv. De ved, hvad de bidrager med uanset, hvor kompliceret det er. Den selvledet medarbejder er en yndlingsmedarbejder i mit univers.</i> <i>En forkert selvledelse, er en selvledelse, hvor det handler mere om personen end om arbejdsopgaven.</i>
Leder B	I: Hvis jeg siger selvledelse, hvad tænker du så på? LB: Endnu et buzzword. Og det er sikkert fint nok, men ikke noget epokegørende. Det er et ny ord for noget vi allerede gør. Vi kører noget, der hedder 'Direktør i eget job', og det kan minde meget om det (...) altså det jeg synes kan give mening i selvledelse er, hvis man lægger det ind i det, du nævner, såsom pligt, at arbejde indenfor nogle rammer, engagement og personligt ansvar. I: hvad er den attraktive medarbejder for dig? Hvilken form for medarbejder får dig til at juble som leder? LB: ja, men det er en medarbejder, der ligger højt på kompetencer, som leverer til høj kvalitet og har et tuch af ydmyghed. I: ser du en sammenhæng imellem selvledelse og tilfredshed i	<i>Selvledelse er et nyt ord for noget vi allerede gør.</i> <i>Jeg synes det er nødvendigt, at lægge de tre elementer ind: pligt, engagement og personligt ansvar, hvis det skal give mening.</i> <i>Min yndlingsmedarbejder er en selvledet medarbejder, der ligger højt på kompetencer. Leverer til høj kvalitet og som har et tuch af ydmyghed.</i>

	arbejdet? LB: ja! Helt bestemt. Altså jo mere frihed og indflydelse folk har, jo mere tilfredse er de. Altså, der er selvfølgelig noget med erfaring. Sådan, at jo mere erfaring jo videre rammer. I: hvad er selvledelse midt i en finanskris? LB: hmm, det er vel stort set det samme. Altså rammerne indsnævres og man centralisere, men er man mindre selvledet af den grund? Er jeg mindre selvledet fordi jeg skal køre med et lavere budget i 2009? I: Er det nemmere at søge om tilgivelse end tilladelse? LB: Jeg tror, at alle mennesker i alle jobs i forskellige antal gange er ude over deres beslutningskompetence, fordi det kræver situationen. Og det synes jeg, det er fint. Det er klart, hvis det er det eneste der sker og så ville det være en god ide at diskutere det med sin leder. I: ja, men for lige at runde af, det som jeg hører du siger omkring den selvledet medarbejder, er det den selvangættende medarbejder, der kan prioritere sine opgaver, der kan lave kvalitet, der kan bruges sine kompetencer og kan arbejde med pligt. LB: ja, I: og så ydmyghed LB: ja, lige det der tuch af ydmyghed. Det er altid meget bedre, hvis nu du er min leder. Det er altid meget bedre, hvis du fortæller mig, at jeg er god end hvis jeg fortæller, at jeg er god.	<i>Jo mere frihed og indflydelse folk har, jo mere tilfredse er de. Altså der er selvfølgelig noget med erfaring. Jo mere erfaring jo videre rammer.</i> <i>Rammerne indsnævres og man centraliserer her i årene med finanskris. Men er jeg mindre selvledet af den grund?</i> <i>Alle mennesker går ud over deres beslutningskompetence en gang imellem. Men, hvis det er det eneste der sker, er det et problem.</i> <i>Ydmyghed er vigtigt. Du skal hellere lade din leder fortælle dig, at du er god, frem for at du selv står og siger det.</i>
Leder C	I: hvad tænker du om selvledelse? LC: jamen, jeg tror, at man er blevet mere om bevidst om det jo ældre man er bleven, så tror jeg faktisk at jeg er blevet mere bevidst om, at det måske nok er noget af det vigtigste, der findes sådan i næsten alle livets sammenhænge, ikke kun arbejdsmæssigt, men også i forhold til familie og alt muligt andet. I: og hvor tænker du, at det er vigtigt? LC: jamen altså, jeg tror meget på, at man altså, at der er mange, der spejler sig i mig. Nu lyder det sådan flot ikke, men jeg tror faktisk, at der er ret mange, der spejler sig i den person man er (...) I: og hvordan forbinder du den tankegang med selvledelse? LC: jamen altså det er jo et spørgsmål om at bruge nogle forskellige klodser til at bygge sig selv op på, således at kommer man ind i en situation, så kan man i enhver situation være sig selv, udvikle sig selv, kan sige fra og måske også kan holde et engagement (...) for mig handler det om, at man egentlig kan styre sig selv (...) at kunne lede sig selv i enhver ekstrem situation man kan blive udsat i. I: er det så noget, når du siger, at du er blevet mere opmærksom på det med alderen, er det så noget du har gjort selv mere med alderen? LC: jamen jeg tror, et eller andet sted kan jeg jo godt se, når jeg spiller mine små småfilm med mig selv på, at der jo tolerance, der er ting omkring, hvornår var det lige man siger fra, altså de ting har forandret sig, og et eller andet sted forbinder jeg det med, at jeg har fået en større erfaring i at beherske mig selv, og et eller andet sted er det jo at lede sig selv.	<i>Selvledelse er lig selvbewidsthed. At være klar over, at andre spejler sig i én.</i> <i>Det handler om at kunne bygge sig selv op. At kunne være sig selv og udvikle sig selv, så man kan styre sig selv og holde sit engagement oppe. At kunne lede sig selv i enhver ekstrem situation.</i> <i>Jeg har fået en større erfaring i at beherske mig selv og det er jo et eller andet sted også at lede sig selv.</i>

	I: og hvad med selvledelse blandt medarbejderne? LC: ja, det eksisterer. I: er det også noget af det som du ser som noget af det vigtigste? LC: ja, hvis man kan, altså hvis man kan håndtere det på den måde at forstå, jeg mener jo, at det her det er meget, jeg tror at man går på et knivsæg, hvor man siger, men altså hvis man falder over i den ene sådan, så kan man komme over i den situation, hvor man kigger meget op til, hvor man ønsker at folk skal kigge op til en. Og det kan godt være lidt farligt, tror jeg, hvis man ikke er så gammel. Jeg tror altså, at det har noget med alder at gøre også, at hvis man bliver for selvhøjtidelig, hvis man hele tiden som ung går rundt og tænker, at nu skal jeg 100% lede mig selv, ik' og ikke lade mig sådan lade mig flade ned i nogen af de der huller som måske giver mig noget erfaring, noget udvikling som menneske, så der tror jeg, at det er meget forskelligt, hvor gammel man er. I: ja, nu skal jeg lige være sikker på, at jeg helt følger med her. Altså sådan som du forstå selvledelse, så forbinder du det også med autoritet? Altså at se sig selv som en autoritet i forhold til andre? LC: ja, jo, men ikke der hvor man bliver selvforherligende vel. Og det tror jeg også, at der er nogen, der kan blive af det, hvis man er meget fokuseret på det. I: at blive selvforherligende? LC: ja I: hvordan? LC: fordi de bruger alt for meget energi på hele tiden at sætte sig selv i centrum. Sætte sig selv ind i at gøre tingene rigtigt og signalere at gøre tingene og ikke mindst sige, at man altid gør tingene rigtigt. I: men tænker du, at der kunne være behov for mere selvledelse hos medarbejderne eller mindre selvledelse med det du siger der? LC: jamen, jeg tror, at hvis man tager en gennemsnits betragtning, så tror jeg, det er okay, men der er nok nogen, der kunne få stor fornøjelse ud af at studere det lidt, tror jeg. Det er jeg helt sikker på, fordi det kunne flytte dem i den rigtige retning. Men det er jo også noget med, altså det er jo også noget med, hvor meget man sætter pris på sig selv og sådan nogle ting. Altså jeg tror at mennesker som ikke synes de er ret meget værd i alle mulige af livets sammenhænge, jeg tror ikke at de forbinder, altså de bruger ikke, eller gør ikke noget, der er i retning af at have noget med selvledelse at gøre. Det tror jeg ikke på. Jeg tror egentlig ikke det er så svært det her. Jeg tror det har noget at gøre med, hvor meget overskud man til selv at prøve at tage nogen af de ting ind man oplever og selv bruge det og dermed ændre sin egen personlighed i en retning af, hvor man måske bliver mere rund og mere accepterende. I: men det jeg sådan bider mærke i, er at du siger, at de unge, de behøver ikke at være så optaget af selvledelse? LC: ja, men det er måske fordi jeg er så gammel som jeg er. Men jeg tror måske at man, altså hvis man, nu ved jeg ikke om man kan dyrke sådan noget, men hvis man er meget fokuseret på det, så tror jeg, at det for unge mennesker kan være svært for nogen at håndtere det, fordi de ender i, at man bliver, at man sætter sig selv op på en piedestal. I: så det jeg forstå, du siger er så at sige, hvis du skal køre selv-	<i>Vigtigt at kunne håndtere selvledelse, så det ikke bliver til selvforherligelse. Tror det kan være svært, hvis man er for ung.</i> <i>Selvledelse kan blive til selvforherligelse, hvis man bruger for megen energi på at sætte sig selv i centrum. Hele tiden af fortælle at man gør tingene rigtigt.</i> <i>Det har noget at gøre med, hvor meget overskud man har til selv at tage nogen af de ting ind man oplever og bruge det til at ændre sin personlighed i en retning, hvor man måske bliver mere rund og accepterende.</i> <i>Unge risikere at sætte sig selv på en piedestal, hvis de fokuserer for meget på selvledelse. Vigtigt, at de unge lærer kunsten at samarbej-</i>
--	---	--

	ledelse ud også blandt unge, så er det vigtigt, at du samtidig også dyrker deres fornemmelse i relationer, en form for ydmyghed til nogle ting? LC: ja, ja. I: hvad med sådan noget som stress, tror du selvledelse kan give anledning til mere eller mindre stress? LC: ja, det er nok lidt både og. Fordi at jeg tror rent faktisk, at det i nogen situationer kan give anledning til at du selv stresser lidt op. Fordi du måske i din evaluering af en eller anden ting konstaterer, at der har du ikke, der har du måske ikke ydet den præstation som du havde forventet, at du selv skulle yde og hvia man har sådan nogen gentagne gange, så vil det jo på et eller andet tidspunkt udvikle et eller andet, et eller andet stresssymptom, tror jeg, så derfor kan jeg godt se det, men i andre tilfælde tror jeg sådan set også, at det kan være med til at man ikke får stress, fordi man ved lige nøjagtig, vad det jeg kan yde i den her situation, hvor er min grænse og den holder jeg mig indenfor. Jeg kører ikke ud over kanten, som jeg gjorde den gang, 'det her skal vi bare prøve af, bla bla bla', nej jeg bliven indenfor den grænse, den der komfort linie der, hvor man siger 'det her kan jeg håndtere', så jeg tror, at det er både og. I: men nu bliver jeg lidt optaget af det her med de unge igen, det du siger er , at du synes de kan mangle erfaringerne til at kunne håndtere selvledelse, så hvis man dyrker selvledelse ud på de uerfarne, så bliver de også mere sårbare i forhold til stress? LC: ja, det tror jeg. Det kunne godt være en god konklusion, ja, det tror jeg faktisk. I: hvad nu, hvor vi er midt i en finanskris, hvordan ser du selvledelse i forhold til det? ^kort pause, respondenter synes uklar på spørgsmålet^ I: bliver den udfordret eller er der mere behov for den? LC: ja, der er i hvert fald mere behov for det, at man har styr på sig selv. At man ved, hvad er det, jeg kan i den her situation og det er ligesom det man holder fast i (...) men det er ikke kun omkring selvledelse. Det er også med hele tiden at holde sig selv oven vande og at kunne lægge det fra sig, når man kommer hjem og måske også bevare en hvis form for humor (...) det er måske ikke kun noget med selvledelse at gøre. Det er måske hele den måde, at man er sat sammen som menneske, at man kan håndtere det. I: er selvledelsen også udfordret på den måde, at der kommer mere kontrol eller at folk søger mere kontrol? LC: ja, den er udfordret på den måde, at der helt klart kommer mere kontrol. Jeg ved ikke om de søger mere kontrol. Det er ikke min oplevelse. I: hvad betyder frihed i arbejdet for dig? LC: jamen, det er vigtigt. Altså, at jeg kan, at jeg ikke, altså at jeg ikke hele tiden skal stå 100% til regnskab for , hvad jeg har jeg lige gjort i den time og den time. At jeg har frihed til at lede den butik jeg har her indenfor de rammer, der nu er sat til mig. Altså jo større rammer jeg kan få, jo bedre synes jeg, at det er, tror også, at jeg kan lave et bedre resultat. Og jeg selvfølgelig en af dem, der synes at det der med at lave mere kontrol når man er i en krise, ja jeg føler, at der bliver mere kontrol, jeg er ikke en af dem, der efterspørger det, jeg synes faktisk, at det måske	<i>de og gerne lidt ydmyghed.</i> <i>Selvledelse kan virke på godt og ondt i forhold til stress. Vigtigt, at man kender sine grænser og at man kan sige til og fra.</i> <i>Der er mere behov for selvledelse her i årene med finanskris. Der er mere behov for at man har styr på sig selv.</i> <i>Selvledelsen er udfordret af, at der er kommet mere kontrol.</i> <i>Frihed er utrolig vigtigt. At jeg har frihed til at lede den butik jeg har indenfor de rammer, der nu er sat til mig. Altså jo større rammer jeg kan få, jo bedre. Tror også, at jeg laver bedre resultater, jo mere fri jeg er.</i> <i>Synes den ekstra kontrol hæmmer en smule.</i>
--	---	--

	hæmmer os en lille smule en gang imellem. I: hvad med sådan noget som medarbejdernes frihed, hvor meget tror du, at frihed betyder for dem? LC: Øhm, hvis de er en person ligesom jeg er, så tror jeg, at det betyder rigtig meget for dem og når vi laver vores ESI undersøgelser så er det jo også noget af det, altså det er noget af det de scorer højt, hvis de oplever at have det. Altså frihed under ansvar, det betyder meget for dem, kan man se i den der undersøgelse. Men jeg tror såmænd også, at der er mennesker, der synes de har for meget. Altså, at de kan ikke håndtere det. I: hvad er det, der gør at de ikke kan håndtere det, tænker du? LC: jamen jeg tænker, at de ved ikke hvor grænsen går (...) altså det der med at håndtere det der med, at hvis jeg tager 10 minutter, så skal jeg også give 10 minutter, det tror jeg, at der er nogen, der ikke kan håndtere, eller det ved jeg, at der er nogen, der ikke kan håndtere,	<i>Tror det er forskelligt hvor meget medarbejderne har brug for frihed. Nogle er glade for det. Andre har svært ved at håndtere det.</i>
M-Leder D	I: Når du nu har hørt selvledelse før, hvad for nogle tanker er så kommet til dig omkring det? MLD: jamen de tanker, der er kommet til mig er noget med om jeg så må sige, at selvledelse, at man har et eller andet vist drive, at man kan sætte sig selv op til at gøre nogle ting. Altså at man ikke nødvendigvis skal have nogle til at bede én om at gøre noget. At man selv har et vist engagement, som gør at man hele tiden søger efter det der skal, hvad skal man sige, gøres dels for en selv, dels for ens medarbejdere og dels for organisationen I: bliver du tiltalt af ordet selvledelse? MLD: jamen det altså i forhold til mig selv, ja i rimelig høj grad og i forhold til medarbejdere også idet jeg har en eller anden forventning til mine medarbejdere om, at der er altså nogle ting, som man skal gøre af sig selv. Således, at jeg ikke hele tiden skal være barnepige, fordi at det har vi sgu' ikke brug for i Nordea. Vi har ikke brug for det i CaseNorden, absolut ikke. Altså der har vi virkelig brug for nogle medarbejdere, som har et kæmpe engagement som selv har det der i sig, jeg kan, jeg vil, jeg skal. Og det er utrolig vigtigt for mig. I: og når du siger det i forhold til dig selv, hvordan er det så det giver mening? MLD: jamen det giver mening i den retning, at der er jo nogle opgaver, der skal løses hele tiden og når jeg selv har det der drive der, nå så får jeg jo også opgaverne løst og jeg får også løst dem sådan, at jeg kan kigge mig selv i øjenene. MLD: (...) altså den der tager rum, får rum, den der ikke rager rum, får ikke noget rum, hvis du forstår, hvad jeg mener. I: er der så nogen, der tager for meget rum? MLD: i forhold til? I: f.eks. i forhold til dine medarbejdere? Er der nogen, der laver selvledelse på måder, hvor man tænker hmmm det er over kanten, MLD: nej, tværtom, for lidt, I: for lidt? MLD: ja, I: og hvad er det du mangler der? MLD: jamen, nu kører vi jo som noget ny, kører vi jo tavlemø-	<i>Selvledelse er noget med, at man har et vist drive. At man kan sætte sig selv op til at gøre nogle ting. AT man hele tiden søger at gøre det, der er bedst for én selv, ens medarbejdere og organisationen.</i> <i>'Altså der er nogle ting, som man skal gøre af sig selv. Sådan, at jeg ikke hele tiden, skal være barnepige, fordi det har vi sgu' ikke brug for i Nordea. Det har vi absolut ikke. Altså, der har vi i stedet for brug for nogle medarbejdere, som har et kæmpe engagement som selv har det der i sig. Jeg kan. Jeg vil. Jeg skal.'</i> <i>Den, der tager rum får rum. Synes måske mine medarbejdere tager for lidt rum.</i>

der, LEAN og kører LEAN tankegang, og der savner jeg, at der ligesom er nogen, der siger til sig selv, det her, det er noget vi skal, så der vil jeg godt bringe noget ind. Jeg leder mig selv ind i den retning, at vi får noget positivt ud af det, i stedet for at vi måske går mere over i det negative mode, og har svært ved egentlig at fokusere på, hvad er udbyttet af det her egentlig. Så der føler jeg egentlig, at jeg mangler i forhold til mine medarbejdere, at de har noget mere selvledelse. I: i forhold til at blive medskabere af det initiativ, der er blevet sat i gang? MLD: ja, ja I: hvad gør man så? MLD: jamen så stiller det jo krav til mig i retning af, at så er jeg jo nødt til at prøve og se om jeg kan skabe det, så står jeg jo med opgaven helt alene, I: at skabe engagement? MLD: og skabe engagement, at få synliggjort udbyttet, idéen i, hvorfor er det vi gør som vi gør. Og jamen, der er jo jo nødt til at bruge medarbejderinvolvering, i forhold til at gå ud og sige, nu har du altså opgaven på at drive det her tavlemøde, så nu er det ikke mig, der står på scenen, nu er det dig som medarbejder, som skal gøre det her. Så støtter jeg selvfølgelig op om det, så vi står begge to oppe ved tavlen, men det er dig, der har det overordnede ansvar for at komme omkring den her tavle og få noget ud af det her, for ellers så bliver det bare envejs kommunikation, I: hvad sker der så? Rykker det ved noget? MLD: jamen, det rykker absolut. Det gør det bestemt.og det har jeg også hørt positivt fra nogle medarbejdere, jamen så siger de jo selv, at det tvinger mig jo til at sætte mig ind i tingene, at nu skal jeg altså performe her også, ja så lige pludselig så, lidt med armen omme på ryggen, nu tvinger det altså lige pludselig til og nu skal vi komme ud og nu skal vi gøre et eller andet, hvor det ville jeg egentlig gerne have at folk selv bød ind med og det er der jeg tænker, at selvledelse ville være fedt, ik'. I: ser du en forbindelse imellem selvledelse og tilfredshed i arbejdet? MLD: altså nej, altså jeg vil hellere over og snakke frihed under ansvar så, I: hvad er forskellen på frihed under ansvar og selvledelse? MLD: jamen selvledelse det er at man, altså selvledelse og tilfredshed, altså de gør det jo ikke i dag, sådan i specielt udpræget grad, I: er det med, at den selvgangssættende del, du ikke synes de gør? MLD: ja ja, det synes jeg ikke altså. De har svært ved at leve sig ind i, hvor er det vi skal gøre tingene som vi nu skal gøre. MLD: jeg tror for mange medarbejdere, for mig selv også, altså hvis man er meget bvidst omkring det med selvledelse, jamen så vil det jo give et kæmperum, ik', fordi så får du jo mulighed for at tage noget rum og du får mulighed for indenfor det rum at arbejdet. Og der er til enhver tid nok nogle, der skal komme og fortælle dig, hvis du tager for meget rum, men så længe du bare kan blive ved, så synes jeg, at det er positivt. Så det brugte være positivt, mne jeg tror bare ikke, at der er ret mange, der har oplevet, at det er positivt, I: fordi de oplever, at det bliver et pres, eller?	<i>Jeg savner, at der er nogen, der tager mere selvstændigt initiativ til at bringe den mening ind i tingene, de har brug for. Der mangler jeg noget selvledelse.</i> <i>Jeg står lidt med opgaven alene i forhold til at skabe engagementet. Bruger medarbejderinvolvering.</i> <i>Involvering øger performance. Men det er typisk mig, der skal tvinge involveringen igennem. Der savner jeg noget mere selvledelse, så initiativet også kan komme fra medarbejderne selv.</i> <i>Frihed under ansvar er lidt noget andet end selvledelse. Selvledelse handler om at selvinitiererende og selv-motiverende, hvor frihed under ansvar handler om at have frihedsgrader indenfor en fastsat ramme.</i> <i>Selvledelse kan give et kæmperum ved at du også bliver bedre til at tage rummet.</i>
--	---

	MLD: ja, ja. I: hvordan ser du selvledelse i forhold til stress? MLD: jamen det er jo det omkring ansvarlighed, ik, altså er man bevidst om det, er man ansvarlig i forhold til sig selv, er man ansvarlig i forhold til organisationen, sit job, sin bankrådgiver, ik', hvorfor er det lige vi er er? I: og det er de former for ansvar du godt kunne tænke dig at få højet? MLD: ja ja helt klart. Altså jeg mener klart, at vi har behov for i banken øget selvledelse, helt klart.	<i>Det er noget omkring ansvarlighed. At man er bevidst om at man er ansvarlig over sig selv, organisationen, sit job, sine bankrådgivere – og hvorfor er det lige vi er her.</i>
M-Leder E	I: hvis jeg siger selvledelse, hvad tænker du så på? MLE: jamen altså, jeg opfatter selvledelse som den mulighed man har som individ for at lede og tilrettelægge sig eget arbejde. Det er det, jeg opfatter som selvledelse. Så det er en mulighed givet som folk gerne vil ha' og det der det handler om. Det er selvledelse. I: og det vil sige, når du tænker selvledelse, tænker du det primært ind i en arbejdssammenhæng? MLE: helt klart. Det gør jeg. Altså, hvis jeg tænker det ledelsesmæssigt, hvis jeg har min lederkasket på. Jeg har selv fire medarbejdere, som er i fire forskellige lokaliteter. Og jeg har sagt til dem fra starten, at jeg er der ikke voldsomt meget, så de har på den måde ikke nogen ledelse. Jeg forventer af dem, at de kan lede sig selv. De skal kunne lede sig selv og jeg har brug for at de kan lede sig selv. Så jeg kan både se det i mit eget job i forhold til min chef og jeg kan også se det i forhold til, hvad jeg egentlig forventer af de medarbejdere som jeg har ansat. De skal simpelthen kunne lede sig selv. Selvledelse. I: og når du siger det i forhold til, at de skal lede sig selv som ansatte, så er det i forhold til, at de kan motivere sig selv, sætte deres egne mål, deres egne ambitioner, strukturere, planlægge, eller? MLE: ja, det er i forhold til, at jeg forventer, at de ser så selvgående, at de har både et kompetenceniveau og har den der fornemmelse af, hvad det er der er vigtigt og hvordan de skal prioritere og de bruger mig mere som en spillende coach (...) det er klart, at der er nogle ting de skal og det er jo der, hvor vi støder ind i noget. I: så det bliver for autonomt, eller hvordan? MLE: det bliver for autonomt. Altså der er i det hele taget. Risikoen er, at det bliver rent lyststyret og jeg er ikke engang sikker på, at det er særlig motiverende. Så for mig er selvledelse ikke, at der mangler retning og man er enige om, hvad der skal løses i opgaven osv. for mig er det mere, at man ved, hvad det er for en bane vi spiller på. vi ved, hvor det er vi skal hen, men hvordan du gør det, der er selv meget liberalt indstillet. Altså der er frie stilkarakterer (...) jeg ønsker at de skal planlægge og anvende deres tid selv. MLE: (...)altså, vi opererer på den måde. Du ved, hvad du skal lave. Nogle gange har du travlt og så arbejder du temmelig meget. Andre gange har du ikke så travlt og så er det også din pligt at sørge for at gå tidligt hjem eller have en hjemmearbejdsdag. Så jeg er meget optaget af den der med, at vi er sikre på, hvad det er vi skal og vores ansvarsfølelse er balanceret og i orden.	<i>Selvledelse er den mulighed man har som individ for at lede og tilrettelægge sit eget arbejde.</i> <i>Hvis jeg tager min lederkasket på. Jeg har fire medarbejdere i fire forskellige lande. Jeg har fra start sagt, at jeg ikke er der voldsomt meget, så de har ikke megen ledelse. Jeg forventer af dem, at de kan lede sig selv.</i> <i>Det handler om at være selvgående. At have et kompetenceniveau og en fornemmelse af, hvad der er vigtigt. Hvordan der skal prioriteret og hvornår ledelsen skal på banen.</i> <i>Risikoen ved selvledelse er at det bliver for autonomt og lyststyret. Selvledelse skal have retning og være organisatorisk styret. Det er ikke fri leg, men derimod en mulighed for at planlægge og anvende sin tid selv.</i> <i>Man har pligt til at gå tidligt hjem, hvis man har mulighed for det efter en hård arbejdsperiode.</i> <i>Ansvarsfølelsen skal være</i>

I: hvordan rekrutterer I i forhold til at sikre, at de ansatte kan det der. Eller antager I, at alle kan? MLE: nej, det gør vi bestemt ikke. Altså det, for mig, er det en personlig stil folk har. Det er en type. Det bliver nødt til at være et samtaleemne. Og en af måderne man kan tydeliggøre det på er 'jeg forventer sådan her. Der er vide rammer. Der er rammer. Jeg er der, osv. Men jeg forventer, at du kan løse det her job på mange måder selv indenfor de rammer. Og det vil sige, at du kan ringe og maile. Vi kan snakke. Jeg kan komme op, osv. Men i princippet skal du løse det selv. Sådan er det'. Og det reagerer folk jo meget forskelligt på. Det kan man tydeligt mærke. Altså, men jeg synes jo, at de folk jeg kalder til samtale har det der autonome-gen også. Og jeg er jo meget. Altså, jeg synes jo, det aller vigtigste er det der med, hvor selvreflekteret er folk og hvor tilgængelige er de. Det er to ting, der skal være til stede. I: hvad betyder tilgængelig? MLE: det betyder, at kan være nok så indsigtfuld omkring dig selv, men hvis ikke det kan gøre tilgængeligt så vi kan snakke om det, så er det i princippet lige meget. Så du er nødt til. Altså medarbejderne hos mig, er nødt til at have et højt niveau af at være selvreflekteret og de skal være tilgængelige. Man skal kunne snakke om sine dæmoner og sine manglende grænsesætninger og sit al mulig andet, for det er det, vi støder ind i med selvledelse. Det er der, det går galt: hvornår er nok nok og alt det der. I: er der nogen steder, hvor du ikke synes selvledelse kan bruges? MLE: ja, altså. Jeg er jo forholdsvis primitiv eller af gammel skole, så ligesåsnart man nærmer sig noget meget administrativt eller hvis man arbejder tæt på nogle fine direktører eller sådan noget, så er man nødt til at øge kontrollen med at tingene bliver lavet til tiden og med den rigtige kvalitet. Altså sjovt nok, folk kan være dybt intellektuelle og meget dygtige, men du skal faktisk lede noget mere. Du er nødt til at være tættere på. Et billede på sådan en PA: MLE: Nogle af de bedste medarbejdere vi har, nogle hvor man bliver bare så glad og lettet, det er når der kommer medarbejdere som har tænkt selv, har set på forhånd, der er et eller andet, der skal laves eller der er noget der sker, selv responderer på verden. Så selvledelse går ud på, at jeg behøver ikke at komme sige det. De har fattet det for lang tiden siden (...) de kan respondere uden at de skal have en ordre. I: hvordan tænker du selvledelse i forhold til indflydelse? MLE: jamen selvledelse er for mig stor indflydelse I: ja MLE: altså, jeg vil næsten sige, at det på mange måder i sin enkle form er en direkte oversættelse. Det betyder, at jeg har stor indflydelse og det som man lige skal have med også, et stort ansvar. I: hvordan ser du sammenhængen imellem selvledelse og tilfredshed i det daglige arbejde? MLE: individuelt. Altså det kan jeg jo mærke, hvis jeg stiller den samme opgave til fire mennesker, så er der to af dem, der	<i>balanceret og i orden.</i> <i>Selvledelse er en personlig stil. Det er en type. Det bliver nødt til at være et samtale emne, så man får styr på både rammer og forventninger til hinanden. Folk reagerer meget forskelligt, når jeg stiller forventninger om selvledelse, men jeg synes da de fleste har det autonome gen.</i> <i>Vigtigt at folk er selvreflekteret og indsigtfuld omkring sig selv, så man kan snakke om tingene. Det er vigtigt man er tilgængelig og kan diskutere egne grænser og lignende.</i> <i>Selvledelse og administrativt arbejde trækker i hver sin retning. Jo højere mod toppen, jo mere behov for kontrol, og så virker selvledelse ikke.</i> <i>Det bedste medarbejdere er dem, der har tænkt selv. Som på forhånd har set et eller andet, der skal laves. At noget er ved at ske og de så selv respondere på det på en måde, der passer til organisations rammer og værdier.</i> <i>Selvledelse er lig med stor indflydelse og et stort ansvar.</i> <i>Det er meget individuelt, hvordan man har det med selvledelse. Nogle elsker</i>
---	--

	løber med og bare siger wauw og kommer tilbage med deres bud på, hvordan den skal løses. Og der er to andre som bliver smadder usikre og som enten har brug for at snakke med mig eller har brug for at vi mødes alle sammen og høre, hvordan de andre laver det. Så jeg tænker det, det er individuelt og det er uhyre dynamisk. I: er selvedelse sådan noget som skal udvikles eller det noget, der handler om at fristætte noget, der allerede er i gang? MLE: altså det jeg er meget meget vild med. Det er noget, at det er noget vi nu kan snakke om. Det er jo det, jeg er så vild med i dit projekt. Hov, nu kan vi gøre det tilgængelig. Vi kan snakke om det. Og jeg kan ikke lade være, XX af alle, han bliver ved med at refererer til den der tredeling. Den giver så god mening, den der tredeling og den der måde at skille det ad. MLE: men altså noget af det er jo også, og det synes jeg med den autonome (der referes her til en medarbejder, der gentagne gange fremhæves som en medarbejder, der trækker sin autonomi for langt, red.),, der er når vi så kommer til udviklingssamtalen og hun så siger noget om, hvad hun ikke synes, der hvor hun ikke er så glad i job, så er det faktisk den der autonomi kan lede til en eller anden form for detachment. Altså hvis du styrer udenom ting, der er mere forpligtenden eller ting, der sådan skal foregå regelmæssigt og som mange venter på og det ikke bare bliver noget som du selv har opfundet sammen med nogle andre fordi du synes det er sjovt, så er der stadig et eller andet, der mangler. Og det er dybt interessant. At der er stor tilfredsstillelse i at levere noget som nogen forventer (...) 'nu skal jeg sætte mig ned og lave den der udskældte administrative del af mit arbejde, som jeg stadigvæk selv står for, selvom jeg synes det er noget værre noget'. Og lur mig, folk bliver så glade, når de har fjort det, det er ikke bare fordi de har fået det gjort, det er også fordi det står i skærende kontrast til det der meget frie ikke mål-bare. Hvor har vi det godt, når vi har lavet sådan nogle ting. Det er ligesom når du har betalt nogle regninger eller fået aflveret nogle bøger på biblioteket for sent og du får betalt bøden. Ahh, nu skal vi fanme have en god kop kaffe. Nu skal det fejres. Så der er et eller anden, der hvor du bliver for autonom, der tror jeg, at der er noget tilfredshed i jobbet som ryger (...) hvis det bliver for ekstremt i frihedsvarianten, så er der også noget, der holder op med at give mening. Altså det risikerer at blive meningsløst altså, og jeg tror på, altså helt basalt, der er et nødt til at være rammer. Ellers sker der noget som er for vanskeligt at styre eller som ikke er præcist nok. MLE: (...) så sidder jeg og tænker, hvem er stjernerne i vores del af forretningen? Det er dem som tænker selv, som tænker frem, som tør producere noget og tænke 'er det er ikke svaret på det spørgsmål I ikke har stillet endnu, men som noget helt naturligt ligger der'. 'Jo, det er det, det er fanme godt tænkt'. 'Jeg har i øvrigt også snakket med og gjort' og sådan noget 'Skide godt'. Så er det specielt autonome. Er de specielt brugere af selvedelse. Ja, på en dimension er de, fordi de ved, fordi deres indstilling og deres 7 ud af 10 variant viser, det var godt, at de gjorde det. Det er med sådan man skaber ekstraordinære resultater. Så jeg bliver mere og mere klar over, at vi kan rangordne, dem som vi synes er nogle stjerner, de er altså, det er dem	<i>det. Andre bliver usikre.</i> <i>Det giver utrolig god mening at arbejde med pligt, engagement og personligt ansvar som de tre dele i selvedelsen.</i> <i>For meget autonomi kan lede til detachment. Tror faktisk, at man kan miste noget motivation, hvis der går for megen lyst i arbejdet. Nogle gange kan pligten være det motiverende. Det kan indimellem være utrolig tilfredsstillende at lave noget man skal.</i> <i>Uden rammer bliver det for svært at styre. Det bliver upræcist.</i> <i>Stjernerne er dem, som tænker selv. Som tænker frem, som tør producere og tænke 'det her er svaret på det spørgsmål I ikke har stillet endnu, men som helt naturligt ligger der'. Det er brugerne af selvedelse, der skaber ekstraordinære resultater.</i>
--	--	---

	som har en masse kompetencer og som så også gør det det der med, at de rykker lige lidt selv. De kommer ikke og spørger hele tiden eller sidder og venter. Det er nok det, altså på toplederniveau er det det helt afgørende skel. Der informerer man hinanden, der tjekker man, men det er godt nok tungt, når det når der hen, hvor folk skal bedes om ting og ikke ser det selv. Er det selvledelse? Ja på mange måder. Nu er du blevet så stor, at nu kan du lede dig selv. Du skal bare lige vide helt præcis hvor og hvornår du skal komme og tjekke mig. Men der bliver selvledelse til det, synes jeg, som man i en anden sammenhæng ville kalde 'incoperate skill'. Nemlig du forstår organisationens organisme (...) jo højere du kommer op, jo mere selvledet kan du være. Sagen er jo også, at enorm mange chefer bliver eller får gjort sig selv ret ensomme. For det bliver ensomt, hvis du er meget, altså hvis du har en stor grad af frihed (...) min egen gyldne medicin er: tjek med din chef. Tjek med din omverden. Det tager ingen tid, hvis ikke du gør det, har du tabt så meget energi og du bliver stresset og du bliver usikker og en masse andre ting. Så lige der vil jeg sige, at de gode er dem der virkelig kan selvledelse som kunstart, som kan tage rammen, altså den vidde ramme, og hele pladsen uden de store direktiver og så bare gøre det og ved, hvornår de lige skal tjekke om det ruller med den rigtige prioritet. I: med det du siger bliver selvledelse også meget noget med ejerskab til det job jeg er ansat til at lave? MLE: ja, I: og noget med initiativ noget selvstændig initiativ? MLE: fuldstændig I: og en meget stærk ansvarlighed? MLE: som absolutte rekvisitter. Helt klart.	<i>Det er dem, der kan rykke selv og ikke kommer og spørger hele tiden. Eller sidder og venter.</i> <i>Jo, højere du kommer op i organisationen, jo mere selvledet kan du være, fordi du forstår mere og mere af organisationens organisme. Men det kan også blive ensomt og man skal huske at tjekke med sin omverden. Det tager ingen tid og hvis du ikke gør det, bliver du usikker og mister en masse energi.</i> <i>Tager rammer uden de store direktiver og tjekker ind om det ruller med den rigtige prioritet.</i> <i>Det handler om selvstændigt initiativ og ansvarlighed.</i>
Medarbejder F	I: hvis jeg siger selvledelse, hvad tænker du så på? MF: jamen så tænker jeg meget, det er noget omkring de rammer man har, altså muligheder man har til selv at reagere og agerer i en stund, specielt når jeg tænker arbejdsmæssigt. Så ved jeg jo, det er jo hvor meget man selv lægger i det, hvordan man har det i de rammer man bliver ansat under, hvad det er man synes der er vigtigt om det er jeg'et, om det er vi'et eller om det er en kombination. I: men på det du siger, handler det så også om, at du har behov for at kunne udfolde selvledelse i dit job i forhold til at kunne gøre det du gerne vil og det du kan se er meningsfuldt? MF: ja, jamen det har jeg. Altså min grundlæggende filosofi når det er jobrelateret, man kan altid lefle med hvordan det skal være men min definition er, at jeg går på arbejde for at tjene penge, fordi der jeg lever det er når jeg har fri for det er der jeg skal bruge pengene. Jeg ved godt, at det er bare sådan en floskel man bare lige kan fyre af, så når jeg så er på jobbet, da det fylder utrolig meget af ens tid både tankemæssigt når man er hjemme, når man ligger og sover, jamen så vil jeg gerne gøre det ordentligt. Jeg vil gerne respekteret af andre for jeg gør, jeg vil også gerne gøre, hvis der er et index, der hedder 100 så vil jeg altid gerne ligge over, og det er lige meget om det er målt på cool facts altså om det er indtjening, men det er også ligeså meget på de bløde værdier, så jeg vil gerne være med til at bidrage med mit, og hvis jeg føler, at jeg ikke bidrager med noget, så føler	<i>Selvledelse handler om de rammer man har. De muligheder man har for selv at reagere og agere. Hvordan man har det i det rammer man bliver ansat under og hvad man synes der er vigtigt: 'jaget' eller 'vi'. Eller en kombination.</i> <i>Jeg går i bund og grund på arbejde for at tjene penge. Men når jeg så er på jobbet, så fylder det utrolig meget og jeg tænker meget over det, også i min fritid. Jeg vil gerne gøre det ordentlig og jeg vil respekteres for det jeg gør. Hvis der et index 100, så vil jeg altid gerne ligge over. Jeg vil gerne være med til at bidrage med mit. Hvis jeg føler, at jeg ikke bidrager, så har jeg det skidt.</i>

	jeg, at jeg rammer ved siden af, så har jeg det skidt og så har jeg det i min definition, den negative selvledelse, for så begynder jeg at få det skidt, og jeg føler, at jeg ikke slår til, så viser kurven den forkerte vej, I: negativ selvledelse, det er når du oplever, at du ikke selv har styring? MF: jamen, det er måske en kombination, ja, jeg vil gerne selv have styring, det er der ingen tvivl om, jeg vil gerne have et delansvar, og , og jeg tror nok, at os du har interviewet på det seneste, jamen vi sidder i en organisation, hvor alle et eller andet sted er selvstændige. Altså jeg vil ikke kalde os stræbere, men vi har et mål og er anderledes sammensat end når du har dem i CaseDK altså i XX, det skal lige siges, at jeg selv har siddet som bankrådgiver i 18 år, så jeg kender godt deres verden og den verden jeg sidder i i dag, den er markant anderledes. Der bliver vi målt meget mere, meget tættere, meget hårdere og det jo så, at for at levere varen, jamen der bliver der jo så målt op på tallet hele tiden og hvis du ikke når dine tal, jamen den situation har man ikke været i, men hvis man ikke når sine tal og man hele tiden halter 20% efter jamen så siger det sig selv, så skal du finde et andet sted. Jamen det er meget enkelt fordi vi er ekstremt, hvad kan man sige resultatorienteret, det gør rigtig meget, det er her alle midlerne er, det er her XX kunderne er, så er det også her alle pengene, de skal tjenes og de bliver tjent herfra i rigtig stort omfang, I: så det du siger er, at I er mere selvstændige her? MF: jeg ved ikke om vi er mere selvstændige, men vi, jeg har ikke et job, som man for eksempel har som bankrådgiver, hvor du arbejder fra den tid til den tid, du skal have de og de kunder, og du skal nå dine ting og alle har ekstremt travlt og kan ikke rigtig nå deres job, altså vi har den samme arbejdstid og vi har det i gåseøjne, vi skal bare lave, synes jeg, og jeg har alligevel været en del i områder også mange i CaseDK, vi skal bare levere en større vare, vi har nogle budgetter som ikke går på, hvordan går det i filialen eller hvordan går det i landsdelen eller sådan noget vi har nogle budgetter, der går helt specifikt på os, som vi bliver målt op på, så hvis man sammenligner en stor bankafdeling så er det chefen, der bliver holdt op på det her tal, at nu skal vi klare den, hos os er vi nede på hver enkelt individ, der er du nede på hvert skrivebord, I: er det motiverende? MF: det er det, hvis ikke det er motiverende, så tror jeg ikke man var kommet, så havde man ikke bedt om at selv at blive ansat sådan et sted, for det ved man når man træder ind i det, I: så man skal kunne li' den der konkurrence? MF: hvis man ikke kan li' konkurrencen, så har man landet et forkert sted, MF: jeg kan godt li' kombinationen af, at jeg selv ar styring og hvad kan man sige har indflydelse på, hvad det er jeg skal lave i min hverdag, at jeg har nogle vidde rammer, altså jeg har nogen overordnede rammer, jeg kan handle indenfor og der har jeg meget frit spil, så så længe jeg bare opfører mig ordentligt og egentlig passer mine ting, så er det meget lidt, jeg skal kigge på, hvad andre gør, så har jeg min egen hverdag, den er kombineret og styret, tjekket lidt efter af min chef som jo går ind og sådan og siger, hvis man er på vej til at træde ved siden af eller guider én og får en god sparring, så det er sådan min hverdag den er	<i>Alle er et eller andet sted selvstændige. Jeg vil ikke kalde os stræbere, men vi har et mål og vi er anderledes sammensat end når du har dem i CaseDK.</i> <i>Vi bliver målt mere. Meget tættere og meget hårdere. Vi er ekstremt resultatorienteret. Det gør rigtig meget. Det er her alle midlerne er. Det er her kunderne er.</i> <i>Vi har en høj grad af selvstændighed. Det er ikke et 8-16 job. Vi skal virkelig levere varen og vi bliver målt direkte på os selv, også i forhold til budgetmål.</i> <i>Det er motiverende at få målene så tæt på en selv. Og man skal kunne li' det. Ellers kan man ikke være her. Hvis man ikke kan li' konkurrencen er man landet det forkerte sted.</i> <i>Jeg kan godt lide kombinationen af at have nogle overordnede rammer og så mere frit spil indenfor disse. Vi har markant mere indflydelse her end man ser i resten af banken.</i>
--	---	---

styret og det er anderledes end den er, synes jeg i den store bank, for der har man markant mindre indflydelse på sin egen hverdag, I: tænker du, at det er noget de kunne ønske at have mere af? Kan du huske den gang, at du sad der om du ønskede mere indflydelse? MF: jamen, der kendte jeg ikke til andet. Det var mit drømme-job og det som, eller jeg ved ikke om det var mit drømme-job, men det var det jeg arbejdede med og det gjorde jeg i rimelig mange år og det havde jeg det rigtig fint med, så hører man meget om friheden til om måske at køre noget bil og man hører noget musik indimellem og sådan nogle ting, men det er jo frihed under ansvar på nogle andre områder, det vidste jeg ikke da jeg tog mit nye job, da vidste jeg ikke hvad forskellen reelt var, jeg vidste bare, at dem, der var der, de sagde jamen det er mere frit og jeg har det fedt med, men det er ikke det samme som hvis vi snakker stress eller pres, det er ikke fordi presset er blevet mindre, tværtom, jeg vil jeg sige forventningerne er større, men det hænger sammen med at jeg får større frihed, så synes jeg så selvledelsesmæssigt som jeg definerer det, så er det match så er det ramt fint og så har jeg det, så hviler det godt i sig selv, I: så det du siger er, at man kan lægge mere pres på ,hvis man øger friheden? MF: jamen det gør det på mig, jeg ved ikke, hvordan det virker på andre, nu er det sådan i min verden. Jeg er meget struktureret, så det er måske meget atypisk måske for en stor del af dem, jeg arbejder sammen med, for der er det mere sådan, at der tager man lige, der er utrolig mange bolde, så tager jeg man de bolde, man synes der er mest spændende, altså jeg har struktur i min hverdag, I: er det en fordel tror du, at du er struktureret? MF: ikke for meget, men for mig er det hammer lækkert, jeg ved altid hvad jeg har liggende og hvis jeg mister overblikket, så bliver jeg, så går det henimod med en pil opad på stress, for hvis jeg mister overblikket så ved jeg ikke, hvad jeg skal lave, så ved jeg ikke, hvad for en bold jeg skal hive fat i i hvilken rækkefølge, så jeg kan arbejde ekstremt struktureret og så kan jeg nå ekstremt mange ting, ved jeg også i forhold til nogle af mine kollegaer, I: hvad med sådan noget som selvledelse og tilfredshed i arbejdet? Stiger tilfredsheden i arbejdet, når man får mere selvledelse? MF: det tror jeg, at det gør, I: bliver man også mere motiveret? MF: man bliver mere motiveret, man udstråler mere, man kan tåle mere. Alt har selvfølgelig en ramme, men det tror jeg gælder alt lige fra man træder ind af døren til man træder ud af døren, at den aura, der er omkring én, jamen når man udstråler overskud, selvtillid, det smitter af på alle og det er kollegaer og det er kunder og kunder de kan sagtens fornemme om man er på vej til at blive syg eller om man bare køre, om man er på vej til at gå på ferie, I: det får mig lige til at indskyde en ting, tror du, jeres kunder har brug for at I er selvledet? MF: ja, det tror jeg (...). I: hvordan oplever du, at selvledelsen har det i finanskrisen?	<i>Jeg kendte ikke til friheden, da jeg sad i CaseDK, så jeg vidste ikke, hvad jeg gik glip af.</i> <i>Det er ikke fordi presset er blevet mindre. Tværtimod. Forventningerne er større, men det hænger sammen, fordi jeg får større frihed.</i> <i>Jeg har meget struktur i min hverdag og det er måske lidt atypisk for den her afdeling, men det virker godt for mig. Jeg har altid styr på, hvad jeg har liggende.</i> <i>Hvis jeg mister overblikket går pilen mod stress, for så ved jeg ikke, hvad jeg skal lave. Så kan jeg ikke finde ud af rækkefølge. Så jeg sørger for at være ekstremt struktureret og det gør, at jeg kan nå mange ting.</i> <i>Det er motiverende med selvledelse. Man udstråler mere. Man kan klare mere. Man udstråler overskud og selvtillid. Og det smitter af på alle, både kollegaer og kunder.</i>
---	---

	MF: jamen det er måske forkert at sige, jeg ved ikke om vi er kommet dertil endnu, men på de forskellige kollegaer i de forskellige steder man er ansat, der kan man godt mærke, at folk de mister motivationen, at de er presset, at man smiler knap så meget, og det er klart, når der er det værste set i 80 år, når man har sådan en situation, så bliver vi alle sammen presset og det er altså, det er hårdt, og der er det hammer vigtigt, vad kan man sige, at mange aspekter omkring selvledelse kommer ind, fordi hvis man ikke taler om det, så er der mange derinde, der så, sådan vil jeg selv ha' det, hvis det ikke er noget man kan snakke om, hvis man bare murer det inde og man har det alene, jamne så knækker man nakken på et eller andet tidspunkt, om man så skal kalde det stress eller depression eller what ever, så det er utrolig vigtigt at man har hinanden, at man har nogen at sparre med, at man har nogen, der sidder i samme situation og kan se nogle muligheder, så man også udnytter hinanden, I: så det er meget støtte at bruge hinanden til at finde mulighederne? MF: ja, det er jo ud fra filosofien, at det bedste team er jo ikke bedre end det svageste led, og det er hammer vigtigt, at man løfter i flok, så alle er med, I: hvordan med selvledelse og stress? altså kan selvledelse give anledning til mere eller mindre stress? MF: jeg tror, at det kan gøre begge ting, jeg tror det kommer an på, hvordan individet det er sammensat, fordi jeg tror at selvledelse med den måde, hvor man kapsler sig ind og så lever man ikke i fællesskabet, men man lever i sig selv, og man starter med, jeg ved ikke om man kan sige at bruge albuer, men man tænker kun på sig selv, man tænker måske ikke på fællesskabet og jeg tror at nogen af de mennesker, der brænder ud, og det er måske mest på lederplan, men det er nogen, hvis de brænder for meget ind i sig selv og de glemmer friheden så de glemmer privatlivet, så tror jeg, at det skal være en vægtbalance, der harmonere, jeg tror at den er forskellig fra folk til folk, altså fra person til person, hvor meget folk de kan tåle, I: så det du siger for at selvledelse ikke går en og bliver stressende, så er det vigtigt at selvledelse ikke er det samme som at jeg fungerer isoleret i forhold til mine omgivelser, MF: jeg at man skal fungere i harmoni med sine omgivelser, og at den rolle man har, jamen den skal være accepteret, så det er i orden at man er speciel på sin egen måde, men man skal være accepteret af de andre og så skal man jo så arbejde på at fylde videre på det. I: hvad betyder frihed for dig? MF: det betyder meget. Det betyder rigtig meget. Hvis jeg føler, at jeg bliver kapslet ind, får at vide, jeg kan få en opgave præsenteret på to forskellige måder, den ene er, at jeg har frihed til at gøre de ting, dog så vil man da gerne se, at jeg gør det sådan og sådan kontra, at der er nogen, der siger du skal gøre sådan, jeg kan bedst li' model nr. 1, I: ja, hvad for en fylder mest for dig i dit arbejdsliv her? MF: her? I: ja, MF: det gør model nr. 1. Jeg har frihed, ekstrem stor frihed og jeg har stort set aldrig mødt på nogen begrænsning,	<i>Finanskrisen har sat et hårdt pres på os. Og jeg kan godt mærke at der er nogle, der mister motivationen. De er presset og smiler knap så meget. Men det jo også klart, det er den værste krise i 80 år.</i> <i>Det er utrolig vigtigt, at vi har hinanden at sparre med, at vi kan hjælpe hinanden med at se muligheder.</i> <i>Det bedste team er ikke bedre end det svageste led. Jeg synes det er hammer vigtigt, at vi løfter i flok.</i> <i>Jeg tror at selvledelse både kan forebygge og fremkalde stress. Det er vigtigt, at man også husker fællesskabet og privatlivet.</i> <i>Man skal fungere i harmoni med sine omgivelser.</i> <i>Frihed betyder utrolig meget for mig.</i> <i>Jeg har ekstrem stor frihed her og har stort set aldrig mødt en begrænsning.</i>
--	--	---

	MF: jamen, der er flere typer, der er dem der i den her selvledelse som kapsler sig selv ind og nærer sig selv nærmest, og det er måske dem, der en gang imellem har noget mere tid til sig selv, fordi man ikke bidrager til fællesskabet ligeså meget, det er ikke fordi man ikke gør det, man bidrager bare med mindre, dem jeg vil kalde spidse albuer, jeg ved ikke om det er spidse albuer, men i betegnelsen spidse albuer, de nyder jo godt at det i de perioder, men hvis der er andre perioder, hvor lokummet brænder og man så virkelig, hvis man så selv har bragt sig selv for meget ind i det, så tror jeg man ar sværere ved at få åbnet buret og så få nogen til at hjælpe sig (...) den person som kapsler sig ind har nok i sig selv og selvleder sig selv, altså ordner sig selv og hele tiden motiverer sit eget rum og glemmer lidt omverden, har nogle frie rammer og handler under dem uden at kigge på, hvad der sker på nabobordet, jeg har nok i telefonen ringer hos mig, hvis den ringer hos naboen kan jeg ikke høre det, så må de tage den over på det andet bord, I: jeg tænker på, at hvis du nu sidder og kigger på det som arbejdsplads, er den form for selvledelse god for en arbejdsplads? MF: nej, I: hvad er det for et aspekt, der mangler? MF: jamen jeg synes der mangler det aspekt, at man udover, at man kan være kapslet ind i sig selv og få det øvet, så skal der også være harmoni, så der også er noget af det andet, I: og det andet det er? MF: det andet det er at man er et team, når man nu er et sted, som der hvor jeg sidder i af forskellige menneskelig, jamen så man nødt til at arbejde sammen som et team, så hvis der ikke er en aftale på forhånd om at i dag kapsler den her person sig ind, fordi der er pres på, jamen så er det ikke i orden, at man melder sig ud af fællesskabet. For vi skal løfte sammen i flok, alle er under pres. MF: det er jo meget kendetegnende for hvordan sammensætningen er i DISC, det er om der er mange papegøjer, der sidder og kævler løs eller om der er mange, der simpelthen lige skal have det ind med sikkerhedsnål eller om der er mange direktører, der bare slår i bordet og siger nu skal vi se at komme videre, der er ikke tid til at snakke med hinanden, I: så hvem er det af dem fra DISC'en du siger er dem, der kapsler sig ind? MF: jamen det er mest direktøren, det er D'eren, ikke nødvendigvis kun, for man er ikke kun det ene.	<i>Dem der har en selvledelse, hvor de kapsler sig ind og kun er sig selv nærmest. De har måske mere tid til sig selv, fordi de ikke bidrager til fællesskabet ligeså meget. De har lidt spidse albuer og der vil være tider, hvor de har mere tid, men hvis så lokummet brænder er det måske også dem, der ikke får åbnet op og får hjælp.</i> <i>Det er vigtigt at man husker sin omverden og ikke kun har nok i sig selv.</i> <i>Det er vigtigt, at man også er et team. Og, hvis man skal melde sig ud en enkelt dag og bare lave sit eget, skal det aftales på forhånd. For vi skal løfte i flok. Alle er under pres.</i> <i>Der er store individuelle forskelle i hvordan man samarbejder og håndterer pres.</i>
--	---	--

CaseNorden, 'Ledelse'

Meningsanalyse	Interviewtekst	Analyse: Selvforståelse
Leder A	I: tror du, at der er et skifte i gang med, at man skal organisere arbejdet på andre måder end man har gjort tidligere? LA: Du kan sige, at for de ledere som typisk har været for langt ude i den ene dimension, der er forståelsen af selvledelse en bevægelse til en mere balancere måde at udøve sin ledelsesfunktion.	<i>Ledelse af selvledelse er stadig ledelse, hvor lederen skal vedkende sig det overordnede ansvar. Man skal</i>

	on på. Det farlige er jo også, at det kan også være en ansvarsforflygtigelse, at du siger 'det må du selv finde ud af'. Du kan komme her og vi kan snakke om det, jeg kan coache dig, men du må selv finde ud af det, det er ligesom dit eget problem, så flygter man jo lidt fra den rolle man også har som chef. I: Kan I mærke, at der er flere, der sådan kalder på jer? Altså, er der flere, der kalder på ledelse? LA: ja, ja det er helt klart, at folk spørger, jamen hvad nu? Hvordan skal vi håndtere det her? Og spørger ind til, selv det der med, er det salg eller er det rådgivning vi laver? (...). I: får I også selv craving efter at centralisere mere i krisen fra ledelsens side? At have lidt mere styring med medarbejderne? LA: ja og nej. Det er klart, at når tingene går godt, så kan man slippe tøjerne, når tingene ikke går godt, så begynder man at kontrollere og følge mere op. Og det føles sikkert fra medarbejdernes side som om at nu bliver tøjerne strammet, ja, men igen for at komme til, hvor vi startede. Det handler om balance, det handler ikke om at skifte grundlæggende spor. Det handler om at sige nu bliver vi nødt til at gå en smule mere i den retning for at sikre, og det er jo sådan neget med, hvad jeg føler. Jeg føler, at der skal strammes lidt mere op. I: hvordan spiller du som leder en rolle for den der individuelle kontrolfølelse? Altså den der følelse af at styringen i mit liv, det kommer indefra mig? LA: ja, det skal du jo næsten spørge om. Det er et godt spørgsmål, altså jeg kan nok mest bidrage ved at skabe den rette position af tryghed. Altså, hvis de føler, at jeg hele tiden er ved at trække gulvtæppet væk under dem, så kan man ikke, så er det det der med, at jeg er usikker på, hvad mit mandat er, hvis jeg nu være usikker på, hvad X hele tiden gik og tænke på, hvad jeg skulle lave eller et eller andet. Det vil bare komme til at fylde alt for meget. Og, det tror jeg er det samme. Eller det tror jeg generelt, at man skal være opmærksom på, at samtidig med at du skal stille krav og være udfordrende, så skal du også kunne skabe tryghedsrammen. Eller en ramme af tryghed omkring, så de tør gøre det der. I: hvis ansvar vil det være for dem, at lave nogle andre rammer, så man ikke arbejdede så meget (spørgsmålet stilles i forlængelse af en snak om nogle medarbejdere, der gik ned med stress i forbindelse med et større projekt). LA: jamen det er jo klart, at det. Eller jeg ved ikke om det er klart, men det er jo min og chefens ansvar, at det ikke sker. Og det får vi jo så også lavet om på, når det optræder, men det sker jo nogle gange, at vi beder folk at lave noget, hvor man ved, at de skal arbejde dag og nat, og som du jo kækt bemærkede, så gør jeg det også selv en gang imellem. Men altså, og jeg har da også i mine unge dage haft nogle perioder, hvor jeg måtte sige fra, altså sige, det er bare for meget, hvor man fysisk får symptomer på, at nu arbejder man for meget, og lærer man jo. Altså det er igen det der med, at man finder ud af, hvor man er henne i rummet og hvor meget kan man. Når man får nogle reaktioner, nu kan man sige følelsesmæssige, ja men du kan også få nogle fysiske reaktioner, ik. vor man kan sige, nu kan min krop ikke tåle at arbejde mere. Og det, altså det ved jeg ikke, ligesom man	<i>pas på, at coaching ikke bliver en flugt fra det ansvar man har som chef.</i> <i>Medarbejderne efterspørger mere ledelse under finanskrisen i forhold til at håndtere de nye problemer.</i> <i>Tøjerne slippes mere i opgangstider. Mens der i finanskrisen bliver kontrollen mere og strammet mere op. Så medarbejderne kan godt føle sig strammere kørt i dag. Men det er jo en balance imellem frihed og kontrol, hvor jeg lige nu føler, at vi skal gå lidt tættere på kontrollen.</i> <i>Tryghed og klare rammer skaber forudsætninger for selvledelse. Hvis man føler, at tæppet hele tiden er ved at blive trukket væk under en, så bliver man usikker på, hvad ens mandat er. Som leder skal man derfor stille krav og være udfordrende samtidig med at man skaber tryghedsrammen.</i> <i>Det er chefens ansvar, hvis der er medarbejdere, der arbejder så meget, at de får stress. Men samtidig beder vi jo også folk om at lave noget, hvor man ved, at de skal arbejde dag og nat.</i> <i>I mine unge dage har jeg da også haft perioder, hvor jeg måtte sige fra.</i> <i>Med selvledelse ændre man adfærd i takt med ens erfaringer. Hvis man ikke ænd-</i>
--	--	---

	med selvledelse siger, at så ændrer man adfærd. Hvis man ikke ændrer adfærd, så er man jo ikke selvledet”. LA: uanset, hvor dygtig du er, så rammer du en eller anden mur. Det gør vi jo alle sammen. Specielt, hvis du er ambitiøs. Det rammer en eller anden mur på et eller andet tidspunkt. I: og hvordan er det så i forhold til at høre når folk de rammer muren. Altså hvor meget skal folk op og stampe i gulvet for at sige, nok er nok? LA: ja, det er, i min verden, skal der ikke meget til. De skal bare sige det, så. Altså jeg tager sådan noget meget alvorligt, synes jeg selv. Ja, der skal ikke meget til. Lige på det punkt, er jeg ikke særlig hård.	<i>re adfærd er man jo ikke selvledet.</i> <i>Uanset hvor dygtig du er, rammer du en eller anden mur. Det gør vi jo alle sammen. Specielt hvis du er ambitiøs.</i> <i>Jeg lytter meget hurtigt, når folk kommer og siger fra med stress. Lige på det punkt er jeg ikke hård.</i>
Leder B	LB: (...) hvis der er noget jeg tror på, så er det flid. Og, hvis man ikke arbejder hårdt, så tror jeg ikke på, at man når det man skal. Og jeg vil altid en opgave den vej. Hvis den kan løses af flere, hvis der er en person, der arbejdet meget hårdt og en, der arbejder mindre hårdt, så ender den altid hos den, der arbejder mindre hårdt (...) om ikke andet så af mine personlige opdragelsesmæssige årsager, så ender det ekstra arbejde altid hos den, der arbejder lidt mindre hårdt. I: ja, og hvad er feedbacken på det? LB: ikke noget. I: okay LB: Feedbacken er nok, at folk synes jeg er krævende, men sådan er det jo. I: det er en feedback du får? LB: ja, selvfølgelig gør jeg det. Det skal jeg også være. I: nu er der meget om coaching her, er det noget du operere i? LB: selvfølgelig gør jeg også det. Men altså det jeg altid gør, det er når jeg ser, at folk har et problem, folk som er overloadet, så forsøger jeg at hjælpe dem med at tage arbejdsopgaver væk med at sige, at så rykker vi deadlines. Og hjælpe med at prioritere (...) jeg er en arv modstander af, at folk kommer i krise på deres arbejde, fordi det er ikke godt nok. Det er ikke god nok, hvis organisationer lader folk dukke sig. Det er simpelthen for dårlig ledelse. Problemet er jo, at når folk brænder sammen. Det er en kombination af arbejde og noget i privatlivet. I: Ser I flere stresstilfælde i forbindelse med omstruktureringer? LB: nej, jeg synes ikke vi har set det i forbindelse med omstruktureringer. Jeg synes vi har set det i forbindelse med workload simpelthen. I forbindelse med at folk har taget det meget personligt med at deres kunder taber penge. Og de har følt, at det var deres ansvar. Og sådan nogle mennesker ser vi gå ned. Sådan nogle mennesker, som ikke kan sætte grænsen imellem arbejde og privatliv, men som bare løber stærkere og stærkere som små hvide mus i et hjul (...) I: hvad gør man for at modarbejde det, eller forebygge det? LB: lukke ned. I: altså den enkelte kan lukke ned. Hvad gør man i ledelsesrelationen? LB: jamen man gør ved at forsøge at dosere opgaven så godt som man kan. Og så ved at forstå som leder, at folk kan altså ikke løbe et marathon hver dag (...). Folk kan ikke give 110%	<i>Flid er essentielt. Hvis man ikke arbejder hårdt, når man ikke det man skal.</i> <i>Jeg vil altid give ekstra opgaver til den mindst flittige. Det er mest retfærdigt og har opdragelsesmæssig årsag.</i> <i>Folk synes, at jeg er krævende. Men det skal jeg også være.</i> <i>Selvfølgelig coacher jeg også. Men det jeg reelt gør, når jeg ser folk har et problem, når de er overloadet, så hjælper jeg dem med at tage arbejdsopgaver væk. Rykke deadlines eller prioritere anderledes. Jeg er en arv modstander af, at folk kommer i krise på deres arbejde. Det er simpelthen for dårlig ledelse.</i> <i>Jeg synes mest vi ser stress i forbindelse med overload. Hvis folk tager det meget personligt, at deres kunder taber penge. Det er dem, der ikke kan sætte grænsen imellem arbejde og privatliv, men som bare løber stærkere og stærkere som små hvide mus i et hjul.</i> <i>Som leder skal man forstå, at folk ikke kan løbe et maraton hver dag. De kan gi-</i>

	døgnet rundt. De kan give 120 % i perioder og så skal de have lov til at køre på 90%. LB: en fællesnævner for ledelse er forskelsbehandling. Folk er forskellige. Mennesker er forskellige og derfor skal du også behandle dem forskelligt. I: Feedback fylder meget hos jer som metode, hvordan gør I det? LB: Nu er det jo sådan, som du helt sikker ved, at feedback altid er nemmest at give til medarbejdere og nedad. Det er altid sværest at give feedback til lederen. LB: altså ultimativt vil jeg jo gerne have at enhver leder, de reagerer overfor en kunde eller overfor en medarbejder, som jeg havde reageret, hvis jeg havde siddet i den situation. Er det realistisk? Næppe. Så derfor drejer det sig om at prædike. Det drejer sig om at sende signaler. Det drejer sig om at gå i front og det drejer sig om, altså seeing is believing, så det drejer sig om at gøre det du siger. Troværdighed betyder ekstremt meget for mig (...). Vi siger hvad vi gør og vi gør hvad vi siger. I: er det nemt at være leder? LB: det sværeste synes jeg med ledelse, det er indtil man når det punkt, hvor der er to man bliver forholdsvis klar på. Det ene er, det med at sætte kvalitetskrav overfor andre. Hvis du er meget selvkritisk som jeg er f.eks. så skal du lade være med at projicere det over på andre og bedømme andre på samme skala. Det andet det, at du er nødt til at have tålmodighed, selvom du er interesseret i mennesker, kan du godt være utålmodig. Men du er nødt til at være tålmodig med mennesker. Det tror jeg personligt, er den væsentligste kvalitet i godt lederskab. Det er tålmodighed med mennesker. Man skal ikke være tålmodig med idioti og dårlig adfærd, men man skal være tålmodig med mennesker som positivt gerne vil gøre det bedre. Det skal man. (...) I: nogle mener, at man i coaching kan mødes som medarbejder og leder i en magtfri relation. LB: en hvad? I: en magtfri relation. LB: ja , det er da sådan noget pladderballe romantik. Gu' er der da ikke én. Nej.	ve 120 % i perioder og så skal de have lov til at køre på 90 %. <i>Fællesnævneren for ledelse er forskelsbehandling.</i> <i>Det er altid nemmest at give feedback nedad til medarbejderne. Mens det er sværere at give feedback til sin egen leder.</i> <i>Ultimativt ville jeg gerne have, at enhver leder reagerede overfor en kunde eller medarbejder, som jeg havde reageret, hvis jeg sad i situationen. Men det kan jeg jo ikke styre. Så jeg prædiker og forsøger at gå i front. Jeg siger, hvad jeg gør og jeg gør, hvad jeg siger.</i> <i>Det sværeste som leder, er at sætte kvalitetskrav og undgå projektioner, så man ikke pålægger andre samme selvkritik som man selv har. Og det andet handler om tålmodighed. Man er nødt til at være tålmodig med mennesker. Især dem, der gerne vil gøre det bedre. Det skal man.</i> <i>At snakke om en magtfri relation imellem leder og medarbejder er noget pladderballe romantik. Gu' er der da magt!</i>
Leder C	I: hvordan leder man selvledelse? LC: det var en svær en. Hmm, jamen det jo godt være en situation, hvor man prøver at evaluere på nogen af de der ting man gør rent arbejdsmæssigt (...) på den måde kunne man jo godt kalde det at lede den der selvledelse. Igen at det at man ikke har bevæget sig for langt ud i en eller anden situation og sige nu bliver jeg sgu' for selvhøjtidelig eller det jeg forsøgte her, det forstod man simpelthen ikke en brik af (...) så på den måde er det jo noget om, at man benytter sig lidt af at evaluere tingene en gang imellem. I: men betyder det, at jo mere folk de kender rammerne, kender hvordan man begår sig, vil de så også opleve, at der bliver slæktet mere, hvor dem, der måske ikke helt kender rammerne, der	<i>Synes det er svært at lede selvledelse. Tænker, at det handler om evaluering.</i>

strammer man mere op? LC: ja, jeg tror da, at der vil være en oplevelse af, at vi strammer til for så måske at slække stille og roligt igen. Altså for at sikre, at vi kommer ind, helt ind og kører på sporet eller på motorvejen, og så giver vi lidt plads til at nogen kører lidt hurtigere og nogen kører lidt langsommere. ^Udpluk af citater i forhold til egen glæde ved frihed^ LC: jeg har da nogle enkelte gange oplevet, at jeg ikke har haft pladsen. Altså vi havde en chef tidligere og så den nuværende og der er milevidt forskel på deres ledelsesstil. Det synes jeg da var en svær situation (...) jeg følte jo altså den der flyttekasse jeg agerede i, den blev sgu' lavet om til en skotojsæske i en periode (...) ved den tidligere chef blev jeg sat ind i et kæmpe rum og havde masser af plads til at lave det lige som jeg gerne ville (sagt med begejstring), hvor hvis jeg skulle spille den film med den nuværende chef, uden at der er noget forkert i det, jamen så ville det være helt anderledes, fordi jeg ville ikke have fået 4 siger, jeg ville have fået 25 ringbind, hvor der stod, at så skulle du gøre sådan og sådan og sådan. I: ændrer det noget i din motivation de to måder at få opgaven på? LC: jamen, jeg synes at det første er det sjoveste. Det synes jeg stadigvæk, fordi så er det mig, der skaber det (...) men omvendt kan jeg også sagtens se nogen, som vil sige det der med at få de 25 ringbind, alt kan man slå op, altså uanset, hvad de spørger os om, så kan vi slå det op, der vil der også være nogen, sådan vil de gerne have det. Men jeg tror bare ikke, uden at der er noget negativt i det, altså der vil jeg sige, der er det måske selvedelse lidt på ondt i stedet for at det er på godt, for der udfordrer de aldrig sig selv. I: jeg hører, at I strammer mere op i topstyringen? LC: jamen jeg tror, at det er meget vigtigt om vi snakker om de hårde ting, sådan noget som de økonomiske ting, eller om vi snakker om den der med, at vi sådan følger meget op på hvordan er det så vi når de der mål der. Det kan gor være, at jeg er naiv, men jeg synes at vi giver mere og mere frihed til at den enkelte teamleder, den enkelte medarbejder selv må finde ud af, hvor man kommer fra A til B. Det kan godt være, at det er os, der har sat B og A for den sags skyld, men hvis de er der til den rette tid, jamen så synes jeg da, så har vi da gjort meget for, at det må de så selv prøve at finde ud af (...) vi åbner os mere end vi har gjort tidligere, men vi stiller også større krav (...) man har selv mulighederne her og man har også selv et ansvar. I: og hvordan øger man mulighederne for den enkelte? Altså er der mkommet mere fokus på at medarbejderne skal have indflydelse opad til? LC: altså jeg synes, der er kommet meget mere fokus på, hvordan medarbejderne har det. Det synes jeg, at der er. Jeg synes også at der, jeg synes også, at der er kommet større indflydelse, at de får større indflydelse på, hvordan deres hverdag er. Altså der er ikke ændret ved, hvad kan man sige, altså de hårde mål. Der er rimelig topstyret, det er de (...) jeg tror vi kan tage nogle skridt yderligere, men jeg tror også bare man når den grænse, hvor man må sige, at her der så meget fokus på, at vi også får tjent nogle penge, at der er en grænse for hvor meget kan vi slippe af den styring, at vi har.	<i>Tror der er oplevelse af, at vi strammer til, for så måske at slække stille og roligt igen. Vi skal lige være sikre på at alle køre på sporet.</i> <i>Jeg følger at den flyttekasse jeg agerede i, blevet lavet om til en skotojsæske i en periode. Og det synes jeg da har været svært.</i> <i>Jeg synes det er enorm motiverende og sjovt at få en fri opgave. Men omvendt kan jeg også sagtens se, at andre kan have glæde af, at alt er bestemt i detaljen.</i> <i>Vi strammer meget op på de hårde resultatmål. Og der følger vi meget op, men jeg synes folk får mere frihed i forhold til at finde vejen fra A til B. Det kan godt være, at der os, der sætter A og B, men hvis de er der på rette tid, så har de frihed til at selv at finde vejen.</i> <i>Synes der er kommet mere fokus på, hvordan medarbejderne har det. Medarbejderne har fået større indflydelse på hvordan deres hverdag er. Altså der bliver ikke ændret på de hårde mål. Det er topstyret. Der er en grænse for, hvor meget vi kan slippe af den</i>
--	---

	I: er der stor forskel på jer og CaseDK i forhold til koncept- og kontrolstyring? LC: ja, jeg tror, at der er en forskel, men du kan nok gå ud og finde nogen herude, der vil sige, at det er der ikke. De føler sig ligeså meget demotiveret på grund af det med koncepter og salg. I: og hvad tænker du omkring det? LC: jamen, jeg bliver jo, min rolle må jo være til stadighed at forklare og dokumentere at det ikke er korrekt. At det er noget de har skabt inde i deres eget hoved, fordi de har siddet og snakket om det til frokost LC: (...) jeg er også godt klar over, at når vi sådan når vi ansætter folk måske går efter nogen, der er meget selvkørende, så er det jo klart så snart vi kommer og siger nu skal vi have det her koncept ud over rampen, vi skal have det her produkt ud over rampen, vi skal sælge så meget af det, vi skal lave alle de her ting for at få konceptet, jamen så bliver de jo selvfølgelig irriteret, fordi det er der jo ikke meget selvkørende i (...) men deres holdning vil også ændre sig, altså tingene er ikke så nemme i dag som de var i går. I går kunne man ringe til Sydbank og så kunne man starte i morgen. Det kan du ikke i dag, så ændrer deres mentalitet sig også til at det er måske ikke så slemt, fordi jeg er nødt til at se på min dagligdag også, I: hvad med feedbackkulturen, jeg synes jeg hører flere snakke om, at man vil prøve at have en feedback kultur, hvad er dine tanker omkring det? LC: jeg tror man altså har snakket om feedback kultur i mange år, og jeg ved aldrig rigtig hvor er det vi skal hen førend vi synes vi er rigtig gode til det. Jeg har ikke sagt, at vi er gode til det, men jeg har svært ved at se målet, hvad er det vi gerne vil? Der er ingen tvivl om, at der er nogen, der fokuserer meget på det og er rigtig gode til det. Og der er nogen, der er rigtig dårlige til det. Det jeg synes der er udfordringen i det her, det er, at jeg har endnu ikke rigtig set, at hvis man skal give en god feedback, så er der to, der skal være indstillet på at gøre det her. Der er selvfølgelig en leder og en der er en medarbejder. Det jeg mangler stadigvæk, det er hvad er det lige vi skal lære medarbejderne for at de oplever, at det her det er en god feedback, der synes jeg, at der mangler hele den side med medarbejderen, det mangler. Det du kan være nok så god til at give feedback, det er ikke bedre end det, der bliver hørt derovre, vel. I: hvad gør du i den konkrete situation, vis du giver feedback? LC: jamen jeg ved ikke, der er jeg igen tilbage ved at altså jeg tror jeg gør mere ud af min forberedelse end jeg tidligere har gjort, altså jeg forbereder mig mere jeg tidligere har gjort, når jeg skulle give en feedback og jeg er også holdt op med at give sådan den der, hvad hedder det, hurtige feedback, lige når jeg har læst det her stykke papir, så farer ud og give en eller anden feedback enten i den ene eller anden retning, det er jeg også stoppet med, altså jeg gør mere ud af den forberedelse inden jeg giver feedback (...) I: hvad med sådan noget som engagement, hvad tænker du omkring det? LC: jo men det kommer jo også, det kommer jo kun et sted fra.	styring vi har. <i>Tror, at der er nogle af vores medarbejder, der føler sig demotiveret af det med koncepter og salg. Her ser jeg min rolle, som den der til stadighed forklarer og dokumentere, at der er en god grund til at vi gør som vi gør.</i> <i>Jeg er klar over, at når vi ansætter går vi efter nogen, der er meget selvkørende og så virker det modsatrettet, at vi leder dem stramt med koncepter. Der er da også nogle, der bliver irriteret. Men deres holdning ændrer sig over tid.</i> <i>Vi har snakket om feedbackkultur i mange år, men jeg ved ikke rigtig hvor vi vil hen med det. Jeg har svært ved at se målet. Hvis man skal give en god feedback, så er der to, der skal være indstillet på at gøre det. Der er en leder og der er en medarbejder. Og her mangler jeg stadigvæk at det bliver afklaret, hvad det er vi skal lære medarbejderne for at de oplever, at det er en god feedback. En feedback er jo ikke bedre end den bliver hørt.</i> <i>Jeg gør meget ud af min forberedelse inden jeg giver feedback. Jeg er ikke så opfarene som jeg har været tidligere.</i> <i>Engagement kommer indefra. Det er kun dig selv, der kan skabe et engagement.</i>
--	---	--

	Altså det kommer jo kun indefra. Altså det er jo kun dig selv, der kan skabe et eller andet engagement (...) jeg tror at du kan flytte kompetencen, men du kan ikke flytte ved det bløde der, hvordan har du det selv som menneske lige nøjagtig den dag du så skal udvise engagement. I: hvem har ansvaret for at sætte overlæggeren? LC: altså nu har jeg jo holdt meget af alle de der mange artikler, der har været om stress, hvor man skriver om, at det ikke er lederens skyld, at man får stress. Og det er det heller ikke, at det ikke er arbejdsgiveren og det ikke er arbejdet, men at man har de tre cirkler, altså der er en selv og der er ens familie og så er der altså fritid, og så er der sit arbejde og man kan udvikle stress i alle tre cirkler og det overlap, der er mellem de tre cirkler, det er faktisk det, der er afgørende for om man får det eller ikke får det, så ja altså hvis en leder opdager, at der er en medarbejder der vi synes der har lagt overlæggeren for højt, jamen så er det vel, så er det vel vigtigt, at man ligesom får en dialog med medarbejderen om det. Jeg er bare ikke helt sikker på, at vi altid opdager det. Det er jeg ikke, altså før det er for sent (...) jeg tror bare ikke altid at vi opdager det. Eller jeg er ret overbevist vi opdager det ikke altid, men gør vi det, så mener jeg, at vi må så er det vores pligt i hvert fald i forhold til det arbejdsmæssige at have en dialog om, at om det du nu vil nå på et halvt år skulle du ikke sige, at det når så på et år i stedet for, og så har du utrolig svært ved selvom jeg nu har været leder i mange år, så at finde ud af hvor er det lige min grænse går i forhold til, hvor meget kan jeg tillade mig at rode i deres liv udenfor banken. Det synes jeg er svært. LC: (...) altså man kan jo selv gøre nogen ting, altså det kan man jo, man kan jo lade være med som leder hver eneste dag at komme ind og ligne enten et tordenvejr eller en der næsten ikke tør komme ind af døren og bevæger sig, ik. Der må man jo ligesom sådan tage den der, tag det på, at når man gå rind af døren og sige jamen i dag bliver også, det bliver en god dag. Det er man sgu' nødt til, altså det er vel også det man får sin løn for. I: har du indtryk af om dine medarbejdere synes de får den anerkendelse de har brug for? LC: (pause) neej det tror jeg, jeg tror ikke de synes de får anerkendelse nok, men den meste anerkendelse fra mig er sgu' ikke, at jeg får den oppefra. Nej, det er mere, at jeg får den nedefra og op, det er mere vigtigt for mig, Det er det. Altså nu skrev jeg sådan et lille julekort til dem i fredags alle sammen. Jeg synes egentlig stemningen var ved at være så dårlig, så at nu synes jeg godt, der var nogle ting, jeg godt kunne, altså jeg synes også de gjorde mange ting godt. Der var rigtig mange ting, der gik godt og jeg fokuserede så på alle de der positive ting jeg havde set, herunder også at vi stadigvæk er det samme antal næste år som vi er i år minimum, og flere ting, som jeg egentlig synes, at vi gjorde rigtig rigtig godt, eller de gjorde rigtig godt. Og der er det sgu' da meget lækkert at komme på arbejde om mandagen og så er der altså på nuværende tidspunkt 45 % af medarbejderne, der har svaret tilbage på den mail.	<i>Du kan flytte kompetencen, men du kan ikke rigtig flytte på de bløde ting, som for eksempel engagement.</i> <i>Jeg holder meget af de artikler, hvor man skriver, at det ikke er lederens skyld, hvis medarbejdere får stress. For det er det heller ikke. Det er ikke arbejdsgiveren. Det er ikke arbejdet. Det er kombinationen af arbejde, familieliv og fritid, hvor nogle bare vil for alt meget på alle tre områder på en gang. Og det kan man ikke.</i> <i>Svært at finde ud af, hvor min grænse går i forhold til at rødgive mine medarbejdere på ting, der dybest set hører til deres privatliv.</i> <i>Det er vigtigt, at jeg som leder er opmærksom på, hvordan jeg virker når jeg går ind i et rum. Det hjælper ikke noget, at ligne et tordenvejr.</i> <i>Jeg tror ikke, at mine medarbejdere synes de får anerkendelse nok fra mig. Men jeg får jo heller ikke min anerkendelse fra min leder. Men derimod får jeg mere af min anerkendelse fra mine medarbejdere, når de for eksempel skriver en mail med tak for et nyhedsbrev jeg har skrevet, hvori jeg beskriver, hvad der også går rigtig godt i afdeling. Det er da lækkert.</i>
M-Leder D	I: hvad betyder frihed for dig i dit arbejde?	

	MLD: jamen jeg synes, frihed det betyder ufattelig meget, fordi jeg har ikke brug for at blive kontrolleret i hoved og røv. Det tænder jeg overhovedet ikke på, altså jeg vil gerne have den der selvstændighed, jeg vil gerne selv finde ud af tingene, jeg vil selv gerne om man så kunne sige skabe resultaterne, hvis der så er noget, der ikke måske går som det skal, så vil jeg selvfølgelig gerne coaches på på det og have nogle gode inspil, men jeg ønsker ikke at blive kontrolleret. Og det øjeblik, at jeg har den der fornemmelse af, at nu er vi ovre i management, i kontrol, jamen så går jeg sådan set den anden vej, I: og hvad er den anden vej, MLD: jamen den anden vej, det er så den mere negative vej, altså det er demotiverende. Helt klart demotiverende, fordi så føler jeg egentlig, at jeg bliver sat udenfor om man så må sige, så er jeg jo sådan set bare en nikkedukke. Jeg er egentlig bare håndlanger i forhold til de ting, der skal ske. Det er ikke mig, der udvikler noget som helst, det er ikke motiverende, overhovedet ikke. Og det er der, hvor jeg oplever, at CaseNorden skifter lidt karakter i forhold til det vi har ville tidligere, I: og hvordan det? MLD: jamen nu har vi jo kørt hårdt på med relationsuddannelse. Vi har kørt ekstremt hårdt på med værdier, bløde værdier og så når vi snakker balance scorecard, når vi snakker bonusudbetaling, så snakker vi en 1/3 bløde værdier og 2/3 hårde værdier. Og der føler jeg helt klart, at nu kigger vi helt klart på taldelen, I: med fokus på det hårde? MLD: ja, nu er det rent det hårde, hvorimod alt det bløde det er sådan blevet skudt til højre. Det kommer oppefra, helt klart, det er helt tydeligt (...) føler lidt, at ledelsen pt er mere eller mindre i panik og det er jo ikke gunstigt på nogen måder. I: hvis man går længere ned end hvor du sidder er der så nogen, der oplever sig mere kontrolleret end du gør? MLD: i dag? I: ja, MLD: nej, det tror jeg egentlig ikke, fordi det er ikke min metier, altså det er ikke, jeg har aldrig brudt mig om decideret kontrol, latås så er vi ovre i frihed under ansvar (...) når du er ude og kontrollere, så savner jeg jo til hver en tid, den der rosende del, for så er der jo meget fokus på, hvad er det vi ikke når, hvad er det vi ikke gør godt nok, hvad er det vi skal gøre mere af, og det er i sig selv ikke noget, altså der er der mere ris i den, altså der er mere pisk i den end der er i den anden del. Så der føler jeg, at vi taber måske nogle teamledere på gulvet og vi taber måske også nogle medarbejdere på gulvet, I: hvor nyt er det her med kontrol? MLD: altså som sådan der ikke en skid nyt i det, det er der jo egentlig ikke, men tidligere har vi egentlig om man så må sige måske ikke brugt så meget tid på det. Eller vi har ikke fokuseret på det, fordi det har ikke været nødvendigt, det har jo gået godt. Nu er vi nervøse for vi skal til at tabe penge, fordi kunder klager eller brokker sig. Så sidder vi jo lige pludselig og kigger på rammer, atslå vi kigger på de her aktionslister (...). Det er lig med mere arbejde. Så kommer der lige pludselig mere arbejdspress. I: nu nævnte du de her C og S, reagerer de så stærkere på de der	<i>Frihed betyder utrolig meget. Jeg har virkelig ikke brug for at blive kontrolleret i hoved og røv. Jeg har brug for selvstændighed, så jeg kan skabe resultater. Hvis der kommer for megen kontrol mister jeg motivationen. Og så laver jeg faktisk dårligere resultater.</i> <i>Jeg føler, at jeg bliver sat udenfor indflydelse når jeg bliver kontrolleret. Så er jeg bare en nikkedukke. Det er simpelthen så demotiverende.</i> <i>Tidligere har vi kørt hårdt på de bløde værdier som en del af helheden, men nu synes jeg den del er ved at glide i baggrunden. Nu er det kun de hårde tal, der tæller. Det kan godt virke lidt panikagtigt.</i> <i>Jeg synes, at jeg kan gøre meget for at skjærme mine medarbejdere for den demotiverende del af kontrollen, ved at fokusere anerkendelse og styrker. Men, man er hårdt sat for som teamleder i dag.</i> <i>Der er sådan ikke noget nyt i kontrollen. Vi har bare aldrig brug så megen tid på kontrol før. Og det øger helt klart arbejdspresset.</i>
--	--	--

øgede kontrolting? MLD: ja, fordi de oplever jo så lige pludselig, at nu skal jeg arbejde endnu mere, altså nu skal jeg jo virkelig, hvad skal jeg nu gøre, altså hvordan skal jeg nu tage fat i den her kunde? Hvordan skal jeg præsentere det overfor kunden? Hvad skal vi nu gøre? I: kommer det så også til at virke som om, at der siver mistillid ned i systemet? MLD: jeg vil ikke sige mistillid, mistillid er måske ikke det rette ord, I: en lavere grad af tillid? MLD: en lavere grad af tillid og et for højt fokus på indtjening, indtjening og indtjening, vi snakker jo ikke om andet end salg, snakker ikke om andet end indtjening. Det er jo ikke andet vi hører. Indtjening, indtjening, indtjening. Hvordan er det lige salg og rådgivning går hånd i hånd? I: du rejser to røde flag i at topledelsen ikke er opmærksom nok på de bløde værdier og du rejser et rødt flag i, at medarbejderne skal være bedre til den selvledende del, MLD: ja, helt klart. Fordi, at jeg tror også, at medarbejderne, hvis de selv, hvad skal vi sige, havde det der selvdrive, selven-gagement, selvledelse, eller hvad vi nu kan kalde det, jamen så ville behovet for aktivitet måske heller ikke være nær så stort, I: fordi de ligesom selv vil? MLD: ja, så ville de måske selv søge deres, så var man måske ikke nødt til at proppe nogen aktiviteter ned oveni hovedet på dem, fordi de måske selv kunne skabe, hvad skal vi sige, noget indtjening, hvor de egentlig lavede deres egne aktiviteter. Men vi pusher hele tiden og det er blevet markant mere over de sidste par år, I: hvordan spiller man som leder en rolle i forhold til at folk får den her følelse af selvdrive? MLD: jamen igen meget afhængigt, meget afhængigt af, hvordan man er når man snakker DISC profil, er man høj på D eller er man høj på S eller er man høj på I. Altså jeg tror egentlig, at det handler meget om anerkendelse egentlig. Altså, at jo mere vi anerkender vores medarbejdere for den indsats som de gør, det kan godt være, at de ikke helt når det de skal nå, men jo mere vi anerkender dem, jo mere vil de også gøre for hele tiden at opfølge det, som vi gerne vil nå, så der tror jeg egentlig det bare handler om anerkendelse, forholdsvis simpelt, MLD: (...) vi har hele tiden fokus på forbedringer, forbedringer, forbedringer. Fremad, fremad, fremad. Men lad os nu prøve at kigge på det, der egentlig gik godt, bare lige dvæle ved det et kort øjeblik, så kan vi kigge fremad, hvordan gør vi så det endnu bedre som vi er i gang med, I: så det er ikke fordi man egentlig går ind og får kigget på det, der går godt og så bruger det som ressource? MLD: nej, det synes jeg ikke. For lidt. For lidt. Men i de her, i den tid jeg har været her, altså jeg er jo sådan set startet i den er butik fra på toppen om man så må sige (...) aktiemarkederne er bare gået støt og roligt fremad fra 93 og så frem til snart et par år siden, 1½ år siden, og jeg har været her i knap 2 år, så i de forgange år og inden jeg kom, men der gik det kun opad, vi vækstede, vi vækstede, vi kunne alt, kæmpe armbevægelser, det	<i>Nogle oplever virkelig, at kontrollen øger deres arbejdspress, fordi de går ned i detaljen i den.</i> <i>Jeg synes vi oplever en lavere grad af tillid ned igennem systemet.</i> <i>Jeg savner, at topledelsen er mere opmærksom på de bløde værdier. Og så savner jeg noget mere selvledelse blandt mine medarbejdere. Jeg tror faktisk også, at hvis medarbejderne var mere selvinitierende, ville man kunne slippe for nogen af kontrollerne. Så ville de jo selv skabe indtjeningen.</i> <i>Individuelt, hvordan man leder folk til selvledelse. Men tror, at det ofte handler om anerkendelse, egentlig. Og opfølgning.</i> <i>Vi har hele tiden fokus på forbedringer, men hvad nu hvis vi også kiggede på det, der egentlig gik godt. Dvælede ved det. Og lærte fra det.</i>
---	---

	hele det gik godt, vi kunne se igennem fingre med stort set alt, hvor det lige pludselig er vendt, ik'. Og det er jo så kun naturligt, ik (...) I: jeg har hørt snak om, at I gerne vil lave en feedbackkultur, hvad har du at fortælle omkring det? MLD: der hvor jeg gør det, det er når jeg får muligheden for at komme med en rådgiver ud på møder, i høj grad, eller vis jeg hører en medarbejder stå på sin plads og sige et eller andet, f.eks. i forhold til en kunde eller gøre noget i forhold til en medarbejder (...) på møder med kunder sidder jeg egentlig bare til højre for rådgiveren, så har vi inden mødet forberedt, hvad er det egentlig lige vi skal her, hvad er dit mål med mødet, hvad vil du gerne træne, hvad vil du gerne lægge vægt på, er der nogle specielle spørgsmål, hvad for en DISC profil har kunden, så har vi forberedt det inden vi går ud og holder mødet og så bagefter, så giver jeg noget feedback på, hvad var det egentlig, der gik rigtig godt her, hvis nu du skulle gøre noget anderledes en anden gang som kunne virke endnu stærkere eller endnu bedre, hvad skulle det så være? MLD: (...) den situation vi står i i dag, hvor det er svært at tjene penge, og vi lige pludselig begynder at kigge ind i, at vi skal måske ud og reducere medarbejdere, så bliver ledelsen lige pludselig markant sværere, I: ja, det gør det, MLD: ja, det gør det. Altså den der, at nu er vi pludselig over og snakke management, ik', altså kontrol, så nu er der lige pludselig ikke helt plads til den anden del og det giver klart en konflikt indeni mig. Det kan jeg da godt mærke. Jeg er ikke så tilfreds som jeg har været (...) der kommer en dag, hvor vi kommer ud for enden af tunnelen ikke, hvor solen skinner og markerne stiger igen, jamen hvad fanden er det så lige der er sket i den periode, hvordan har vi lige opført os som ledere, hvordan har vi opført os som Nordea. Det tror jeg lige, at man skal tænke lidt over. I: hvad med sådan noget som engagement. Hvad tænker du om det? MLD: jamen, altså jeg synes jo at engagement er alfa omega, at man har et godt engagement, fordi hvis man har et godt engagement, så er det med til at give en lang række positive oplevelser på sit job, give nogle gode kundeoplevelser, det er med til og give nogle gode kollegaer, kollegiale oplevelser og det er det, der er med til at tingene de lykkedes. I: kan man have for meget engagement? MLD: ja, det kan man. Jeg føler selv, at jeg er en af dem, der måske har, for det giver sig så lige pludselig til udslag i at man måske har svært ved at holde fri, at man har svært ved at slippe også når man kommer hjem også når man har ferie (...) men jeg tror det er de færreste almindelige medarbejdere som har for meget engagement (...) jeg tror nærmere, at der er nogen, der mangler at skrue op. Hvorimod på ledersiden, nu har vi det her drive, vi elsker det her, vi er så glade for det her, jamen så arbejder vi måske lige lidt for meget, altså hvilket klart ikke er hensigtsmæssigt. Og det har klart været tiltagende i løbet af 2008 på grund af det markede vi sikker i, på grund af de kon-	<i>Når jeg giver feedback, kigger jeg på, hvad det er der fungerer. Hvordan det stærke kan blive stærkere, og hvis der er noget der skal ændres, hvordan man så kan gøre det.</i> <i>Det er meget sværere at være leder når indtjeningen er under pres. På den måde stiller finanskrisen højere krav til os som ledere. Og så kan det virke ekstra konfliktfyldt, når der så kommer ekstra kontroller ned over. Kontrollerne gør det ikke nemmere at være leder. Tror også, at man skal passe lidt på, for når krisen er ovre, står vi pludselig til ansvar for den ledelse vi har lavet.</i> <i>Engagement er alfa omega. Det giver både en bedre samarbejdskultur og et bedre forhold til kunderne.</i> <i>Engagementet kan komme over. Hvis man for eksempel ikke kan slippe sit arbejde når man har fri eller er på ferie. Men jeg tror det er de færreste, der har for meget engagement. Jeg tror nærmere, at der er nogen, der mangler at skrue lidt op.</i>
--	--	--

trolopgaver, der ligger i, når du pludselig skal ind og registrere på samtlige af de kunder du har mistet, jamen vi har 1800 kunder, vi har til forvaltning 3 milliarder, hvornår skal du lave det, hvad lavede du før? I: hvad bruger I registreringer til? MLD: det ved jeg ikke I: okay MLD: jo, der er nogen længere op i systemet, der kan se om man så må at sige følger udviklingen, I: og det er det, der bliver oplevet som en panikhandling? MLD: ja, ja, helt klart! I: hvordan former man et engagement? MLD: jamen, jeg tror egentlig, at det handler om, at vi skal have det professionelt sjovt, at vi på den ene side har det socialt super godt med hinanden, at vi har et godt team, at vi respekterer hinanden, at vi har den der ansvarlighed overfor hinanden og så på den anden side, at så har vi et drive, at vi kan levere nogle resultater, at vi kan skabe noget sammen som hold. I: der er mange, der snakker om det her med overlæggeren, at folk der bliver stresset de har lagt en overlægger, der ligger for højt? MLD: ja, det får jeg jo også tit skudt i skoene, ik'. Jamen du sætter jo hele tiden overlæggeren, jamen I vil jo hele tiden, jamen det er også rigtigt, men der også nogen, der til enhver tid snakker overlæggeren ned, for når vi skal i gang med at lave et nyt produkt, så siger jeg måske, at vi skal ha', vi er nødt til at få sat et mål på, hvor mange kan vi lave af dem her, så organisationen ved hvor vi står henne når vi er færdige, jamen så kan jeg jo godt ret hurtigt høre, jamen ej puha, det her det bliver svært, er det det man starter med at sige, at det bliver svært, så er vi ved at tale en overlægger ned (...) I: så det du siger er at medarbejderne forsøger at tale overlæggeren ned? MLD: ja, I: og så ser du det som din opgave at tale den lidt opad igen? MLD: ja, det er jeg tvunget til, I: tvunget til? MLD: jamen jeg er jo presset oppefra, ik'. Der sidder jeg som lus imellem to negle. Jeg har mine fantastiske medarbejdere, som jeg er helt vildt glad for og så har jeg min chef og min direktør på den anden side som pusher helt vildt, ej kom nu lige ind i kampen, kom nu frem i bussen, du kan jo godt se, ik'. Jo, men det kan jeg da godt se. I: det er jer, der er mest presset som teamledere? MLD: det føler jeg, jeg føler et kæmpe pres, fordi på den ene side, så har vi medarbejderne ik' som vi skal passe på sådan at de ikke rydder ud over kanten, får stress, har det dårligt med at komme på arbejde, kan stå indenfor det de laver, kan fastholde deres kunder, kan stadigvæk få kunder. Og på den anden side, så har vi altså nogen over os ik' som bare pusher, jamen vi skal nå ik'. MLD: jeg synes ikke, at vi er klædt godt nok på derhen, at det er meget, hvad skal man sige talfokusering, altså det er det hårde vi kører på i dag. Det bløde er væk. Altså det er sgu' væk.	<i>Arbejdspreset er blevet klart større med den øget grad kontrol, for vi har det stadig lave de andre opgaver, vi også lavede før.</i> <i>Engagement bliver stimuleret positivt, når vi har det professionelt sjovt sammen. Det handler om at have det godt socialt, at vi er et godt team, at vi respekterer hinanden og har en ansvarlighed overfor hinanden. Og så skal der være det drive, hvor vi leverer resultater.</i> <i>Jeg får skudt i skoene, at jeg sætter overlæggeren. Men det gør jeg nu nok også. Jeg er helt klart med til at sætte overlæggeren lidt op. Men det er jeg også nødt til, for jeg bliver jo pushet fra mine chefer.</i> <i>Jeg sider lidt som en lus imellem to negle. Jeg har mine fantastiske medarbejdere og så har min chef, der pusher helt vildt. På den måde synes jeg, at det er et kæmpe pres at være teamleder, for jeg både skal passe på mine medarbejdere og samtidig skabe resultater.</i> <i>Det bløde er væk og det er sgu' en kæmpe udfordring for os som teamledere.</i>
--	--

M-Leder E	MLE: (...) altså den bedste både at lede på, og som jeg synes er sjovest også selv at blive ledet på, det er at løse opgaver sammen. Det er der man kan mærke det. Det er der jeg flytter mig selv, føler mig med, bliver motiveret og jeg kan mærke, at det er vigtigt og der er nogen, der har forventninger til det, der skal laves. De synes det er interessant og sådan nogle ting og sager. Så det prøver jeg selv at gøre. Det at have en interesse i det nede omkring opgaven. I: ligger tilliden højt her? MLE: ja, tilliden ligger ekstremt højt. Altså måske for højt. Det er en af mine, jeg kan godt lide at arbejde med ekstrem stor tillid, men den tillid kan blive til manglende opfølgning. Det er vel sådan en polaritet. I: manglende opfølgning forstået som om der egentlig sker det, der skal ske? MLE: jeg har 100% tillid til dig, så jeg har ikke behov for at følge op på dig. Jeg har behov for at følge op på dig, ikke nødvendigvis som konsekvens af at jeg ikke har tillid til dig, men jeg har bare behov for at følge op for at være helt sikker. Men det blander sig alligevel, så jeg kan godt lide at se det som en polaritet. I: hvordan arbejder I med selvledelse midt i en finanskrisen? MLE: jamen, det er faktisk satens interessant. Forstået på den måde, at jeg lige har siddet med XX (den øverste chef, red.) og det vi egentlig sad og snakkede om det var, hvem reagerer rettidigt? Hvem reagerer med sund fornuft og det de skal gøre i den situation? Og hvem gør ikke? Hvem fatter simpelthen ikke sagens alvor? For det snakker jeg med andre chefer i banken om. At vi har altså folk på højt niveau som reagerer rigtigt og tager det alvorligt på den rigtige måde og øger deres beredskab og ved at vi skal stramme ind og man kører billigt og alt hele vejen rundt. Det er bare noget man gør. Så er der nogen, som simpelthen ikke fanger den, hverken i forhold til prioritet i opgaven, prioritet i omkostninger, så man kan sige, hvad er så, hvor kommer selvledelsen så ind her? Jamen den positive variant, så dem som har en naturlig flair for at udnytte selvledelse og som har fået det, der er der, nogen af dem, der reagerer helt rigtigt. Og det er kolossalt effektivitet. Det er helt enorm effektivt. Så du behøver ikke engang kommunikere det. De gør det simpelt, eller på meget lidt input, gør de det helt rigtige. I den anden skal er der nogen, desværre som bare slet ikke gør og det er lige før i den her tid, hvor tingene er meget alvorlige, hvor det kan komme til at koste dem stillingen, ik'. Det er virkelig et hak. Men det er de samme personer som i gode tider heller ikke er så skarpe. Så man kan sige altså, så jeg er sådan mere optaget af den der, altså det er sådan noget med 'sense of urgency'. Altså man skal i hver fald, folk skal fanme have en god situationsfor-nemmelse for at kunne få meget vidde rammer. Det er måske en dimension som jeg havde glemt, som jeg kan lægge til omkring det med at være selvreflekteret og tilgængelig, så skal man have en fandens god situationsfor-nemmelse, hvor man ved hvor man skal gøre hvad. MLE: som kultur synes jeg, at Nordea har en meget høj grad af selvkontrol eller muligheden for at styre sit eget arbejde. Vi har	<i>Den sjoveste måde at blive ledet på er at løse opgaver sammen. Det er der, jeg flytter mig. Jeg kan mærke forventningerne og det er enorm motiverende at være nede i interessen omkring opgaven sammen.</i> <i>Tilliden ligger enorm højt her. Måske for højt. Tillid kan også blive til manglende opfølgning.</i> <i>Meget individuelt hvordan medarbejderne agerer i finanskrisen. Nogle reagerer med absolut ansvarlighed og rettig omhu, mens andre ikke forstå sagens alvor. Det er meget forskelligt. Den, der har flair for at udnytte sin selvledelse på en ansvarlig måde er guld værd lige nu. Mens dem, der ikke retter deres adfærd ind efter den nye virkelighed er mere omstændige at lede.</i> <i>Man skal have en god situationsfor-nemmelse for at kunne få vidde rammer.</i> <i>Som kultur synes jeg, at Nordea har en høj grad af</i>
-------------------------	---	--

til forskel fra Danske Bank, så har vi det i et omfang, hvor det iblandt er et problem. Altså der er ingen kultur, der perfekt (...) det det koster os er at folk bruger det til at gøre en lille smule oprør eller til ikke at gøre det som de skal gøre, så vores mentie-ringskraft bliver svækket lidt, fordi folk får det sådan 'ej, jeg synes ikke det er en god idé. Altså jeg ved godt, at det er beslut-tet, men jeg synes ikke det er en god idé'. I: lige for at vende tilbage til den individuelle styring. Oplever du, at din leder kan give dig en stærkere følelse af personlig sty-ring i forhold til dig job? MLE: ja, meget I: hvordan og hvorfor? MLE: jamen ganske enkelt ved at have tid, når jeg kommer og-så selvom, altså jeg kan jo komme op og banke på og så kan jeg næsten ikke, og så synes ikke selv, at det er rigtig vigtigt, men han kan være insisterende på og simpelthen vise, at han har tid og har øre. Så det er jo vigtigt. Han svarer præcist. Altså det med lige at kunne taget et hurtigt tjek. Jeg har brug for et tjek. Jeg skal vide om det er de rigtige lektier jeg laver. Og så er han aktiv i sin feedback også. Altså jeg er ikke i tvivl om, hvornår jeg laver noget, der er godt. Det lagrer sig jo som en erfaring sammen med en anden person. Når jeg gør sådan her, når jeg tænker sådan her, så får jeg noget positivt tilbage på det. Hvis jeg ikke fik det ville jeg jo være ilde sted. Og hvis jeg ikke kun-ne spørge om det ville jeg være ilde stedt. Men det der med, at der er feedback. I: er du tryk ved din leder? MLE: meget, I: hvad hvis du gør det dårligt? MLE: jaaa (pause) I: altså har du lavet fejl, en dårlig præstation som du lige kan huske? MLE: næ, (sagt med et smil) – det er en af mine store svaghe-der (der grines kort) I: har du nogen fornemmelse af, hvis andre de gør det dårligt, hvilken følelse de så får? MLE: altså jeg vil sige, når jeg har lavet dårlige lektier, så tror jeg, at han kender mig godt nok til at vide, hvordan jeg prøver at kompensere i processen i stedet for. Og nu er sagen jo, at min chef, han ser mig meget meget præcist, så der er en del ting, som jeg kunne lave i min funktion, som vi også har fjernet fra mig, fordi det er jeg ikke god til. Så vores er, at vi sådan set har fokuseret ind på det jeg er god til og nogle gange overrasker jeg ham så ved at lave noget som han troede jeg ville lave eller kun-ne som typisk er noget i den der ende, hvor der skal produceres noget meget præcist med noget præcision og noget kvalitet til en dato og så pludselig kan det lade sig gøre. Men det er jo også det der med at blive set, altså det er jo ekstremt vigtigt, for hvad du kan og hvad du ikke kan (...) måske får jeg også for meget plads. Mere end jeg egentlig kan lide, hvis vi nu skulle prøve at tage den lidt videre, fordi hvis jeg kun bliver set for det gode, så bliver jeg også sat i en rolle, hvor jeg så holder mig til det, og hvor skal jeg så flytte mig henne? Så man kan jo sige, at der kan selvløse betyde, at jeg ikke udvikler mig særlig meget, fak-tisk paradoksalt nok.	<i>mulighed for selvkontrol. Og det kan også blive for meget, hvor nogle måske bruger det til at lave et lille oprør.</i> <i>Jeg synes jeg får en større sikkerhed i min selvstændi-ge styring ved at min leder altid er tilgængelig. Jeg kan altid komme til ham. Han svarer præcist og er aktiv i sin feedback. Det lagrer sig jo som en erfa-ring som jeg så kan bruge næste gang jeg står i en tilsvarende situation.</i> <i>Jeg er meget tryk ved min leder.</i> <i>Hvis jeg har lavet en dårlig præstation kender min le-der mig godt nok til at vide, at jeg prøver at kompense-re og rette op igen. Sagen er, at min leder ser mig meget meget præcist. Så han kender mig på både godt og ondt.</i>
--	---

	I: tit bliver der snakket om det med overlæggeren. Hvem skal sætte overlæggeren høj og hvem skal sætte den ned? MLE: jamen det tror jeg ikke, at der er nogen fixed formel for. Det tror jeg sådan set ikke. Hvis jeg har en forventning om, at der virkelig skal laves noget, så kommer jeg jo til at sætte den højt, det det her det er I nødt til at leverere, så ved jeg jo, så er konsekvensen af det jo ganske enkelt, at så bliver de nødt til at arbejde om aftenen eller om natten, og deres ende, hvis vi har den der forståelse af, at de godt ved hvornår 'nu er det nu, det er nu' så sætter de den jo selv, så det er et spørgsmål om, hvordan de får prioriteret deres dag, om de vil skubbe noget eller om de siger nu kører jeg videre og så sidder med det og brænder sammen om aftenen og bliver nødt til at ringe og sige 'jeg kan ikke nå det'. Altså jeg synes meget, at det er en personlig stil. I: men kan en kultur gøre noget i forhold til den der snak om overlæggeren? MLE: jamen jeg har svært ved at slippe det personlige filter der, I: det behøver du heller ikke at gøre, MLE: men hvis du, altså der hvor det sker for mig, det der. Altså jeg kan gøre mig mange fantasier. Fantasier har kun en måde at leve på, de vokser sig større og større og længere og længere væk fra realiteterne. Så hvis jeg får en fantasi om, at jeg ikke gør det godt nok, eller at jeg ikke leverer nok eller er fremme nok på beatet eller. Hvis jeg ikke får tjekket det, så bliver jeg stresset. Så får jeg stresset mig selv ganske betragteligt. Og det tor jeg set igennem mit eget filter, der tror jeg, at det er noget af det, der er aller aller sværest for folk og håndtere og holde deres sundhed på. Det er forventningsafstemmelse. Hvornår er nok nok. Rigtigt. Ikke sådan en hurtig variant, men sådan rigtigt, I: hvordan gør du? MLE: jamen jeg laver det der med, at jeg, når jeg kan mærke det, at jeg pludselig bliver usikker. Så kender jeg heldigvis mig selv så godt, at så skynder jeg mig bare at daske forbi kaliffen så hurtigt som muligt og sige jeg har lige brug for at være i synk med om jeg har det rigtige fokus, de rigtige prioriteter. Om der er et eller andet jeg har misset. Fordi det er i virkeligheden meget af det jeg har i fantasien, måske kan jeg ikke en gang gøre det konkret. Så jeg har simpelthen brug for den information: 'nej du har ikke misset noget'. Ahh det var godt! Og, 'vores, jeg er enig med dine prioriteter' så jeg er helt 'I'm happy'. Yaaa (tager armene i vejeret) champagne altså. Men det der aktive tjek, det tror jeg altså. Det har kostet mange terapitimer og kunne tage hånd om mig selv og omsorg for mig selv i det felt der og i den grad jeg ikke gør det, der bliver jeg da bare så stresset. Så for mig er det her nøglepunktet. Hvis der ikke er forventningsafstemning og hvis det ikke kan laves så bliver folk pisse stresset. Og så er der i princippet ikke nogen grænse andet end der er fysisk dårlighed, så kører du meget nemt ud i det røde felt. I: er der også noget angst forbundet med selvledelse for nogen? Altså nu talte du om, at man kunne få for meget tillid? MLE: ja, ja, fordi hvornår skal jeg finde ud af om jeg gør det godt? Hvornår skal jeg få ros, hvis jeg i virkeligheden kan det hele selv altid? Hvornår skal jeg overhovedet mærke mine rammer? Det bliver jo grænseløst. Det er altså risikoen. Det bliver folk syge af. Pisse syge. Psykotiske i værste fald. I: så folk bliver syge af at mangle rammerne?	<i>Nogle gange er nødt til at sætte overlæggeren højt for mine medarbejdere. Men hvordan de respondere på den er jo individuelt. Jeg har altså svært ved at slippe det personlige filter.</i> <i>Fantasier har kun en måde at leve på. De vokser sig større og større og længere og længere væk fra realiteterne.</i> <i>Det er utrolig vigtigt med en kontinuerlig forventningsafstemning. Hvornår er nok nok. Ikke sådan hurtigt, men rigtigt.</i> <i>Når jeg er usikker på en opgave eller min egen performance, skynder jeg mig forbi min chef. Jeg har simpelthen brug for det aktive tjek en gang imellem.</i> <i>Folk bliver pisse stresset, hvis der ikke er forventningsafstemning.</i> <i>Hvis jeg ikke kan mærke mine rammer, bliver det grænseløst. Og den grænseløshed kan gøre folk pisse syge. Vi kan ikke opfinde</i>
--	--	---

	MLE: ja, fordi vi kan ikke opfinde vores realitet selv. Og når vi går ind i et job, så er vores chef en hovedsponsor for vores realitet omkring hvordan gør jeg det på jobbet. Gør jeg det rigtige, hvordan bliver jeg opfattet og alt det der. Så hvis du har en minimum kontakt eller det aldrig bliver din performance eller din forvaltning af det, som bliver til et tema, så er du lost. Og det er meget få, der er så stærke og jeg er ikke sikker på, at det er særlig sundt at være så stærkt, at man kan oversætte eller holde realiteten stort set, man kan producere sin realitet udelukkende selv, man kan selvfølgelig bruge alle mulige andre, men nej, jeg synes det er et risikofelt. Klart et risikofelt.	<i>vores realitet selv. Og når vi går ind i et job, er vores chef hovedsponsor for vores realitet omkring hvordan jeg gør det på jobbet. Gør jeg det rigtige? Hvordan bliver jeg opfattet? Og alt det der. Hvis du aldrig har dialoger omkring din performance, så er du lost.</i>
Medarbejder F	I: i de situationer, hvor du synes, at det har været problematisk med en leder, hvad har det da været? MF: jamen det er jo enten, hvia man møder en stopklods eller hvis man sådan. I: en der stopper? MF: ja, som egentlig lægger en begrænsning i, at jeg ikke kan få lov til at gøre de ting, som jeg gerne vil eller at vi holdningsmæssigt bare er totalt uenige. Og det behøver ikke at være et problem i sig selv at man er totalt uenige, men det samtidig går hen og bliver en stopklods, der har jeg det sådan med mange ting, jamen det er forkert at sige, at det er alt eller intet, men der er bare nogen ting som dem afhængigt af, hvad det er, men dem kan jeg ikke accepterer. I: er banken god til generelt at give frihed i arbejdet? MF: ja, for jeg har en god, vi har et godt medarbejder set up med personalegoder, så hvis frihed i arbejdet f.eks. er at gå til læge, tandlæge, barns sygedage og alle de ting, der har vi nogle rigtige gode fleksibiliteter, men jeg tror, at det er meget den måde, at det bliver håndhævet, har det jo noget med personen at gøre, og det er det jo med alt, der er regler så spørgsmålet er hvordan man tolker dem, men fine ordninger, meget fine ordninger, I: hvad for en rolle synes du, at din leder spiller i forhold til oplevelsen af at kunne have styring med sit job? MF: at han styring i sit job? I: nej, at du oplever, at du har styring i dit job? MF: der betyder han utrolig meget, I: hvordan? MF: jamen jeg har været i den del af organisationen her i snart 3 år og han har været her i 2 år eller noget i det lag og jeg stod i den første periode havde jeg ingen chef, jeg havde en chef i 10 dage og så havde han søgt et nyt job, så havde jeg jo sådan set ikke nogen chef i et halvt år, hvor det så var mine kollegaer, der var med til at guide hvordan og hvorledes i en opstartsfasen med noget, der var helt nyt og kommer der én som menneskeligt matcher mig utrolig godt (...) han er utrolig god til at sparre mig og få mig til at nå, altså blive mere effektiv, nå nogle ting ekstra som jeg måske ikke havde gjort før. I: hvordan, for det er jo det som alle ledere gerne vil kunne, hvad er det MLE gør som er særlig godt? MF: jamen det MLE gør, jamen det er at han motiverer mig, kommer med nogle bud, stikker til mig, prikker til mig, er spydig, hvis man hænger lidt med næbbet, ved lige hvordan han skal piche mig og alligevel så kan jeg godt gennemskue hvornår	<i>Den værste leder er den der virker som en stopklods. Som lægger begrænsninger på hvad jeg kan få lov til at lave. Det behøver ikke at være et problem, at man er uenige, men det er svært, hvis der mulighed for at skabe resultater.</i> <i>Jeg synes vi har et godt medarbejder set up i Nordea med gode personalegoder. Der mange gode ordninger.</i> <i>Min leder betyder utrolig meget for min oplevelse af at have styring i mit arbejde. ML-E er utrolig god til at sparre mig og få mit til at nå højere mål end jeg havde tænkt. Jeg bliver mere effektiv med ham som leder. Han motiverer mig. Kommer med nogle bud, stikker til mig og piche mig. Og alligevel kan jeg godt gennemskue hvornår det bliver for meget. Det er han rigtig god til. Men vi har også en utrolig god</i>

	at nu bliver det altså synes jeg selv, nu bliver det bare for meget altså, men det er han rigtig god til, og så fordi at vores kemi er utrolig god. Og det er jo det med chefen. En dygtig chef betyder alt, hvor jeg er helt overbevist om at jeg fik en anden chef hvor det var med modsat fortegn så vil jeg kunne se det på mine resultater med det samme. I: modsat fortegn, hvad vil det så være? MF: jamen det vil være en, hvor jeg ikke føler, at kemien den er på bølgelængde, at jeg ikke kan tale sammen med, at jeg ikke har lyst til at åbne mig selv og være ærlig eller ikke nødvendigvis være ærlig, men jeg giver ikke mere end det jeg bliver spurgt om og sætter begrænsninger omkring mit privatliv i stedet for at vi bare skal sidde og snakke arbejde, fordi arbejdet er vigtigt, I: så det du siger er, at hvis man ikke kan li' sin chef så er det en enorm forstyrrelse, MF: jamen det er det for mig, 100%. I: bliver man mere selvledet af at have en chef man har det godt med? MF: det føler jeg i hvert fald at jeg har gjort. Ting kan også godt tage overhånd. Det kan også blive poppet, men det bliver det aldrig med MLE, I: hvad er det for noget, der kunne blive for poppet? MF: nå ja, det kunne jo blive for, altså tingene kunne blive for, hvad kunne man sige, man kunne jo blive pot og pande eller noget i den dur. Og sådan der. Det vil det aldrig blive, der er ikke forskel på mig i forhold til de andre, vi kan bare tale sammen om nogle ting, også når vi er på arbejde, det er egentlig forskellen. Men jeg kunne forestille mig, at hvis man blev sådan et team, hvor man kørte parvis i mange år og man, altså det hele det blev en rutine, altså så kunne det tage for meget energi i forhold til at man var selvledt, at man var effektiv, I: ja, så en del af selvledelsen, når den er i en arbejdssammenhæng, det er også at kunne det professionelle? MF: jamen det er helt klart, igen arbejdsmæssigt for at nå mest muligt. I: jeg får en eller anden fornemmelse af, at det du snakker om det er at selvledelse i den her relation mellem medarbejder og leder, det er både noget med at være tæt på og på afstand på samme tid, MF: ja, sådan føler jeg, at det er. I: hvad med sådan noget som feedback. Der bliver snakket om, at I har en feedbackkultur her, hvordan oplever du den? MF: den er meget mere udbredt end den var, da jeg var i det der hedder retail, altså den store bank, og der giver man meget mere feedback også fordi vi er meget mere resultatorienteret så ved man når man ser resultaterne og kan måle dem, og vil sige meget mere strikse end man, end jeg tror, min oplevelse man gør andre steder, jamen så har man behov for at få en anden feedback, føler jeg, og det er også fordi at mange af de ting vi har det er noget, hvor det er kampagne så når tingene sker hos os, så er det i vores verden, det er ikke sikkert at nå du møder på arbejde om morgen at du ved, hvad du skal lave i dag, fordi det vælter jo hele tiden ind med nyhedsstrømme og det er det vi skal arbejde efter og hvis der lige kommer et eller andet på borgen som det altså er vigtigt så nytter det ikke noget, at du venter til i	kemi. <i>En dygtig chef betyder alt, og man ser det med det samme på resultaterne.</i> <i>Det forstyrrende at have en dårlig chef.</i> <i>Jeg føler min selvledelse stiger med ML-E. Det giver energi at have en god leder. Og han er også god for alle de andre. Ikke bare mig.</i> <i>Jeg synes vi får megen feedback. Men det er også meget resultatorienteret.</i>
--	--	---

overmorgen, så er løbet kørt, så nogle gange så er feedback det er væsentligt eller hvis man ikke lige ved, hvordan man selv sådan skal tolke det, så er det det her i plenum og lige finde ud af, vad er det lige vi skal slå på, hvad er det vi skal gøre, at vi udnytter hinanden, trækker på dem, som har størst kompetence indenfor de forskellige områder, så man udnytter hinandens forskelligheder og det der gør teamet bedst. I: synes du det er nemt at give din leder feedback? MF: ja, men MLE synes jeg, at det er, og jeg gør det også sådan som mit syn på det er, så det er min feedback og så må han jo tolke den i forhold til det han måske hører andre steder, I: er der andre chefer du synes det er sværere med? MF: ja men tidligere chef, I: og hvad er forskellen der? MF: jamen forskellen er, at han er en helt anden person, han er af den gamle type på vej på pension, kæft, trit og retning, kan ikke hugge eller stikke i ham. I: der er mange der snakker om, at når overlæggeren bliver lagt højt, så kan det give anledning til stress? MF: ja, jeg er enig, I: lige mere, MF: jamen, hvis man får sat et mål, det MLE, når du spurgte mig tidligere omkring hvad er det MLE har gjort, MLE har fået mig til hele tiden at løfte overlæggeren. Jeg får selv lov til at sætte overlæggeren, men jeg sætter den måske 10 eller 15 % højere end jeg ellers ville gøre, og når vi så er færdige med den periode der nu en gang er gået så har jeg nået mit mål og er kommet over, og det har jeg gjort hver gang. Det er fint. Men når der bliver sat et mål, der fra starten af, hvor jeg kan se, at det her det er helt hen i hampen, som der f.eks. blev gjort med nogle budgetter for et år siden, nogle del budgetter, hvor jeg sagde, jamen det her det kan ikke lade sig gøre, jamen så blev jeg, altså så blev jeg deporteret fra det område, fordi jeg ved fra starten af, jamen det er lige meget, hvis jeg gør det super exceptionelt godt, så kan jeg ikke nå det, I: så der bliver det demotiverende? MF: ja, det skal være realistisk, I: og den overlægger bliver sat af nogen over dig? MF: jamen den er jo dikteret, I: hvem er den dikteret fra? MF: MLE eller højere op i systemet, for vores budgetter, det er et budgetmål der skal stige med et eller andet to cifret vækstbæleb og det er bare fastsat og så bliver det delt ud. Det er ikke til diskussion, I: men når jeg spørger til det er det også fordi, at der er forholdsvis enighed om, at når overlæggeren bliver sat for højt, så giver det anledning til stress, MF: ja, I: der hvor uenigheden så kommer er hvem der sætter overlæggeren, hvor på det jeg hører du siger det er at overlæggeren bliver sat ovenfra og ned, MF: ja, på de overordnede mål, I: på de overordnede mål, MF: og det er budgetterne, I: og det har man ikke indflydelse på? MF: nej, det har jeg ingen indflydelse på,	<i>Feedback er utrolig væsentligt. Så man ved om tolker tingene rigtigt.</i> <i>Jeg synes det er nemt at give min nuværende leder feedback. Men jeg har haft en tidligere chef, som var mere kæft, trit og retning og ham kunne man hverken hugge eller stikke i.</i> <i>Overlæggeren giver helt klart anledning til stress.</i> <i>Jeg bliver pichet på at sætte min overlægger op. Og det er ok. Det vigtigste er at den er realistisk. Ellers bliver det demotiverende.</i>
---	--

	I: hvad tænker du så, når du hører nogen siger, at hvis du gik ned med stress, f.eks. og du oplever at den her overlægger har ligget for højt, hvis der så er en chef, der siger, ja' men det er jo også dig, der sætter din overlægger for højt? MF: så vil jeg tænke, at manden er bindegale.	<i>Hvis du hører nogen sige, at medarbejderne selv sætter overlæggeren, hvad tænker du så? Jeg tænker vedkommende er bindegale</i>
--	---	---

Bilag D

Spørgeskemaudvikling

Der er altid en risiko for at forenkle og fejltolke virkelighedens kompleksitet, når der arbejdes med spørgsmål og svar i skalaer og tal (Andersen & Jakobsen, 2005). En af mine respondenter fra pilotundersøgelsen i CaseDK siger for eksempel:

”Nogle gange er virkelighedens verden bare ikke lige helt til at smide ind på en skala, så bliver det sådan lidt 1 til 10, øh 5!” (Bilag F).

For en statistiker er sådan en indvending i princippet irrelevant. Når man anvender skalaer, er det ikke værdien i sig selv der er vigtig, men derimod den mulige indikation den viser. For en fænomenologisk interesseret psykolog er indvendingen derimod interessant. For, hvad er det, at jeg ikke får at vide? Risikerer jeg med spørgeskemaspørgsmålene at tvinge en virkelighed frem, der ikke findes? Er det de rigtige spørgsmål og variable jeg arbejder med? Med henblik på at optimere validiteten i spørgeskemaforskningen har jeg valgt at inddrage kvalitative undersøgelser som led i spørgeskemaudviklingen (Kruuse, 2005a, 291; Olsen, 2005).

I dette bilag D gennemgås først mit skalavalg og derefter de enkelte variable, der knytter sig til de forudgående analyser i kapitel 4 og 6. Herunder gennemgår jeg også resultaterne fra pilotundersøgelserne samt de konsekvenser jeg drager af resultaterne herfra. Sidst i bilaget præsenteres det endelige spørgeskemadesign, der anvendes i spørgeskemaundersøgelserne, i de to cases, i 2009.

Skalavalg

Med undtagelse af en enkelt variabel, har jeg valgt at arbejde med lukkede svar i spørgeskemaet. Fordelen ved at anvende lukkede spørgsmål er, at de stiller begrænsede krav til respondenternes hukommelse og formuleringsevne. Det er et forhold, der især er relevant at medtænke i en situation, hvor respondenterne skal svare på spørgeskemaet i en travl hverdag. En anden fordel ved de lukkede spørgsmål er, at de er nemmere at kvantificere og deraf også at arbejde med statistisk. Svarene kan skaleres og det øger reliabiliteten af undersøgelsens resultater, da tolkningen af svarene bliver mere ensartet set i forhold til fortolkningen af åbne spørgsmål (Kruuse, 2005, 270; Ol-

sen, 2005; Jensen & Knudsen, 2006, 15). Udfordringen ved de lukkede spørgsmål er til gengæld at der stilles højere krav til spørgsmålenes konstruktion. De skal være præcise, velkonstrueret og gennemtestede. Denne udfordring har jeg søgt imødegået ved at anvende udvalgte kendte og afprøvede spørgsmål.

Til besvarelsen af spørgsmålene anvender jeg i alt fire forskellige 10 punkts Likert skalaer. Likert skalaen er almindelig at anvende i spørgeskemaforskning. Det er en skala, der har en særlig fordel ved at den kan nuancere respondentens svar i højere grad end det er muligt, hvis vedkommende blot kan svare 'ja', 'nej' eller 'ved ikke'. Dertil er den konstrueret til at kunne kvantificere svarene (Kruuse, 2005, 277; Stamp & Mikkelsen, 2008). De valgte skalaer er:

- Intensitet: Meget tilfreds ↔ Meget utilfreds
- Intensitet: I meget høj grad ↔ I meget ringe grad
- Frekvens: Altid ↔ Aldrig
- Intensitet: Passer præcist ↔ Passer slet ikke

Når jeg vælger at anvende 10 punkts skalaer, henviser det til, at det er kompatible skalaer i forhold til, hvad respondenterne er vant til at svare på i Nordeas interne spørgeskemaundersøgelser. Anvendelsen af kompatible skalaer gør det nemmere for respondenterne at placere deres svar, hvilket er en fordel for undersøgelsens kvalitet.

Likertskalaen er som sagt populær at bruge, fordi den både gør det muligt at kvantificere svarene samtidig med at den kan måle på nuancerne i forhold til graden af enighed eller uenighed. Men der er også udfordringer ved at anvende Likert skalaer i psykologisk forskning. Som jeg citerede tidligere oplever enkelte respondenter, at det kan være vanskeligt at placere sine svar i en skala. Om end man fra et statistisk synspunkt kan finde bemærkninger som disse irrelevant, indikerer en sådan bemærkning, at der er risiko for at respondenternes svar forvrænges i skalaen. Noget af det, jeg hører, enkelte afdelinger gør, i forbindelse med de årlige tilfredshedsmålinger, er at de gennemgår spørgeskemaet inden, der svares på det.

”Inden vi har ESI, gennemgår vi spørgsmålene, ikke fordi vi skal styre, hvad man svarer, men for at sige, hvad er det lige er man forstår ved det her spørgsmål i vores job? Jeg behøver for eksempel ikke at være utilfreds med mit job, fordi mine arbejdsopgaver ikke varierer så meget” (Bilag F).

En sådan gennemgang af et spørgeskema er uden tvivl en medkonstruerende faktor i forhold til besvarelsen. Om det fremmer validitet eller ej er i princippet et spørgsmål, der kan have flere svar. Det er muligt at det går tættere på en økologisk validitet, da man på forhånd får fremlagt fortolkningsrammer af sine svar og derfor kan svare mere præcist i forhold til den tolkning man ønsker. Samtidig er det også muligt, at man mister de mere ærlige svar. Spørgeskemaer er ikke konstrueret med henblik på, at der skal trænes i de ’rigtige’ svar inden, der svares. Jeg er derfor i udgangspunktet skeptisk i forhold til sådanne forberedelsesseancer om end jeg forstår dem. Til gengæld sætter det en interessant kommentar på de dominerende antagelser om det gode arbejdsliv, fordi det netop handler om, at et ikke-varieret job også kan være et attraktivt job, og de anvendte spørgeskemaspørgsmål fra ESI’en levner ikke umiddelbart plads til denne holdning. Heraf illustreres også spørgeskemaforskningens begrænsning ved, at den forhåndsbinder sig til bestemte tolkningsmuligheder. Til gengæld har spørgeskemaforskningen en styrke ved at kunne analysere på udvalgte variable på tværs af store grupper. Samt, at den kommer ud af en positivistisk tradition med dertilhørende krav om validitet og reliabilitet (Kruuse, 2005a).

Operationalisering af de centrale variable

Testspørgeskemaet som danner baggrund for det endelige spørgeskema blev pilottestet i de to cases i juni 2008 (n = 24 i CaseDK (dansk udgave), og n = 11 i CaseNorden (engelsk udgave)). De kvantitative resultater blev her indhentet via spørgeskemaprogrammet Lotus Notes, der er det spørgeskemaprogram, der anvendes i Nordea i forbindelse med mindre interne undersøgelser. Fra Lotus Notes blev data overført til et excelark, hvorpå de blev overført til statistikprogrammet SPSS (Andersen & Jakobsen, 2005, 33). De kvalitative data hentes fra de fem fokusgruppinterviews i CaseDK samt dialogmødet i CaseNorden (Bilag F). I interviewene blev der spurgt ind til respondenterne oplevelser og kommentarer i forhold til at svare på spørgeskemaet. Derudover blev der spurgt til respondenterne mere generelle overvejelser og holdninger til selvledelse som moderne

ledelsesbegreb. Nedenfor præsenteres de enkelte variable i forhold til deres teoretiske baggrund, den konkrete operationalisering fra teori til spørgsmål samt de vigtigste resultater fra pilotundersøgelserne. Variablene gennemgås i en rækkefølge, der knytter sig til de teoretiske analyser. I selve spørgeskemaet er de prioriteret anderledes, idet jeg her placerer dem i forhold til flowet i besvarelsen. Dertil benævnes variablene ikke ved deres teoretiske betegnelser i spørgeskemaet, men i stedet ud fra ord der ligger indenfor et hverdagsprog (Olsen, 2005, 30). Indimellem er der overlap, for eksempel ved ord som stress, men ofte anvendes forskellige betegnelser for det samme, sådan at jeg mest muligt undgår akademiske begreber i selve spørgeskemaet.

Selvledelse

Selvledelse et som beskrevet et begreb i sin vorden. Der er endnu ikke dannet konsensus omkring en fælles operationalisering af begrebet. Som en del af genstandsbestemmelsen af selvledelsesbegrebet valgte jeg derfor at inddrage spørgeskemaundersøgelsens eneste fire åbne spørgsmål i forbindelse med pilotundersøgelserne, se tabel D.1 nedenfor.

Tabel D.1: Selvledelse.

66. Hvis du hører ordet "selvledelse", hvad tænker du så på?	
67. Hvilke tre ord passer bedst på "selvledelse"? ³⁴	• <i>Selvstændighed i jobbet</i> • <i>Indre ledelse</i> • <i>"Herre i eget hus"</i> • <i>Proaktivitet</i> • <i>Ledelsesdialog</i> • <i>Selvadministration</i> • <i>Fravær af ledelse</i> • <i>Selvudvikling</i> • <i>Et højt selvværd</i> • <i>Øget arbejdspress</i> • <i>Øget ansvar</i> • <i>Selvtillid</i> • <i>Ansvarsuddelegering</i>

³⁴ De ord, som respondenter kan vælge imellem er fundet ud fra teoretisk forskning samt ud fra dialoger med samarbejdspartnere og kollegaer i Nordeas interne HR-ledelsesudvikling.

	• <i>Work-life balance</i> • <i>Tillid</i> • <i>Engagement</i> • <i>Trivsel</i>
68. Nævn en eller flere positive ting ved selvledelse	
69. Nævn en eller flere udfordrende ting ved selvledelse	

Intentionen med inddragelsen af de åbne spørgsmål handler dels om genstandsbestemmelsen af selvledelse og dels om at få respondenterne til at tænke over selvledelse inden interviewet (Kruuse, 2005). Af resultaterne fra pilotundersøgelserne kom der et spændende resultat ved hjælp af spørgsmål 67, hvor respondenterne blev bedt om at knytte tre ord fra en forudbestemt liste til selvledelse.

I pilotundersøgelsen i CaseDK endte følgende tre ord i toppen af listen:

- Selvstændighed i jobbet (58 %),
- Tillid (42 %), og
- Øget ansvar (38 %)

Mens respondenterne fra HR Partner gruppen med relation til CaseNorden fremhæver ordene:

- Indre ledelse (55 %),
- Selvadministration (55 %), og
- Work-life balance (45 %)

Det interessante ved ordvalgene var, at ordene i CaseDK knytter sig til selvledelse som selvorganisering, mens ordene i HR Partnergruppen i stedet peger i retning af selvledelsen som eksistentiel egenledelse (afsnit 1.1). I de opfølgende fokusinterviews i CaseDK samt fra dialogmødet med HR Partnerne fremstod det, at der var betydelig forskel i graden af selvledelseskultur imellem de

to grupper. HR Partnerne havde en udpræget grad af selvledelseskultur med store frihedsgrader, mens CaseDK deltagerne berettede om meget begrænsede muligheder for selvledelse og frihed i arbejdsorganiseringen.

Det var præcis ud fra disse resultater, at min nysgerrighed blev vakt i forhold til om selvledelsens indhold forandres med graden af frihed og mulighed for selvorganisering i de organisatoriske rammer. Forstået sådan, at fokus ser ud til at dreje sig mod selvet, jo mere uklar og løs en organisering arbejdstageren skal agere i. Den bevægelse sætter et nyt perspektiv på både selvledelsesbegrebet og individualiseringen af arbejdstagerens sundhedsfremme. Som det er fremgået valgte jeg på baggrund af disse resultater at trække spørgsmål 67 med over i de endelige spørgeskemaundersøgelser, hvis resultater jeg allerede har gennemgået og diskuteret i kapitel 4.

Oplevelsen af egenkontrol

'Oplevelsen af egenkontrol' inddrages med direkte reference til Lazarus' transaktionistiske stress-teori (Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus, 1995) samt ud fra det tema, at selvets ontologi, og herunder følelsen af egenkontrol, synes at komme mere i fokus, jo mere uklart arbejdslivet organiseres.

Variablen operationaliseres i testspørgeskemaet ud fra tre skalaer, der kan knyttes til kontrolfølelsen ud fra henholdsvis et miljø- og et individperspektiv. Disse variable er: 1) feedback, 2) indflydelse i jobbet og 3) selfefficacy. De to første variable knytter sig til de organisatoriske rammer som de miljøvariable, der opbygger eller nedbryder oplevelsen af egenkontrol, mens den sidste variabel går under det, der kan beskrives som en individvariabel. Nedenfor vil jeg kort gennemgå de enkelte skalaer og valg af spørgsmål.

Den første skala vedrørende "*feedback*" handler om, i hvor høj grad ansatte oplever at modtage, eller give feedback, til deres omgivelser. Når feedback knyttes til kontrolfølelsen er det ud fra teorien om feedback som en del af det at skabe klare rammer. Samt at feedback indgår i erfaringsdannelsen, sådan at man bliver bedre til at træffe beslutninger (Drucker, 1999; Patton, 2003; Damasio, 2001; Mead, 1967). Feedbackspørgsmålene er 'task-oriented' på et overordnet niveau ud fra den begrundelse, at andre undersøgelser har peget på, at det er den form for feedback, der har

mest positiv effekt. Feedback på selvet eller på detaljeniveau viser ikke tilsvarende positive resultater (Dixon et. al., 2010). Jeg anvender fire spørgsmål, hvoraf de to af spørgsmålene stammer fra Det Nationale Forskningsinstitut i Arbejdsmiljøes ’tredækker’ spørgeskema, mens de to sidste er nye. De to nye spørgsmål inddrages med reference til teorien om, at feedback går flere veje i et moderne arbejdsliv, hvor man som arbejdstager også skal kunne lede opad, og ikke blot lade sig lede. Spørgsmålene ses her i tabel D.2.

Tabel D.2: Feedback. *Hvor ofte...*

	Punkt 10 skala: Altid ↔ Aldrig
33. taler din nærmeste overordnede med dig om, hvor godt du udfører dit arbejde?	
34. taler dine kollegaer med dig om, hvor godt du udfører dit arbejde?	
35. taler du med dine kollegaer om, hvor godt de udfører deres arbejde?	
36. taler du med din leder om, hvor godt vedkommende udfører sit arbejde, f.eks. i forhold til at være leder for dig?	

Totalskalaerne for ”Feedback” (spørgsmål 33-36) er normalfordelt i begge cases³⁵.

Feedback	Kolmogorov-Smirnov ³⁶		
	Statistik	Df	Sig.
CaseDK	,158	24	,124
CaseNorden	,176	10	,200

I analysen af skalaens interne reliabilitet, anvender jeg Cronbach’s alpha. Cronbach’s alpha koeficienten bør minimum være over 0,7, hvis skalaen består af mere end 10 spørgsmål. Ved kortere skalaer, kan Cronbach’s alpha slå lavere ud.

³⁵ En normalfordeling indikerer hvilke parametriske test jeg kan bruge samt at samplet med en vis sandsynlighed er forholdsvis repræsentativ.
³⁶ Kolmogorov-Smirnov testen vælges fordi det er meget små grupper, der testes på i pilotundersøgelserne

Cronbachs alpha for skalaen ”feedback” er 0,784, hvilket er et meget fint niveau taget i betragtning at skalaen kun består af fire spørgsmål. Der er ingen spørgsmål, der skiller sig ud, hvilket sammen med Cronbachs alpha koefficienten indikerer at skalaen fungerer godt.

Den næste skala *’indflydelse i jobbet’* undersøges ved hjælp af Det Nationale Forskningsinstitut i Arbejdsmiljøes skala af samme navn: *’indflydelse i jobbet’*. Derudover har jeg valgt at tilføje tre spørgsmål fra Det Nationale Kompetenceregnskab (spørgsmål 37, 38 og 40). De tre spørgsmål fra Det Nationale Kompetenceregnskab bliver medtaget fordi jeg på den måde kan inddrage en operationalisering af graden af selvledelse som selvorganisering i jobbet ud fra deres skala om samme. Indflydelsesskalaen inddrages ud fra teorien om, at en oplevet indflydelse korrelerer positivt med følelsen af kontrol. Skalaens spørgsmål ses nedenfor i tabel D3.

Tabel D.3: Indflydelse i jobbet.

	Punkt 10 skala: I meget høj grad ↔ I meget ringe grad
37. Planlægger du selv din arbejdsdag?	
38. Bestemmer du selv, hvordan du vil løse dine arbejdsopgaver?	
39. Har du indflydelse på, hvad du laver på dit arbejde?	
40. Har du inden for de seneste tre måneder på eget initiativ forlænget din arbejdsdag, fordi du syntes at dine arbejdsopgaver krævede det? (jo oftere det sker, desto højere vurdering).	
41. Har du stor indflydelse på beslutninger om dit arbejde?	
42. Har du indflydelse på, hvem du arbejder sammen med?	
43. Har du indflydelse på mængden af dit arbejde?	

Totalskalaen for ”Indflydelse” (spørgsmål 37-43) er normalfordelt i CaseNorden. CaseDK udgår desværre på denne dimension i pilotundersøgelserne på grund af for mange ”missing values”.

Indflydelse	Kolmogorov-Smirnov
--------------------	--------------------

	Statistik	Df	Sig.
CaseNorden	,220	8	,200

Cronbach's alpha for den samlede skala på indflydelse er 0,639. Slettes spørgsmål 40: "har du inden for de seneste tre måneder på eget initiativ forlænget din arbejdsdag, fordi du syntes at dine arbejdsopgaver krævede det?", stiger Cronbachs alpha til 0,702. Gruppen på 11 respondenter er dog for lille til at drage en konklusion på disse tal.

I den tredje skala "*Selfefficacy*" undersøges følelsen af indre kontrol via begrebet selfefficacy. Lazarus arbejder med både Selfefficacy og Locus of Control som centrale individvariable. Locus of Control handler om en generel følelse af indre eller ydre kontrol, mens selfefficacy i modsætning hertil forventes at måle situationel kontrolfølelse. Et nyere studie indikerer dog, at Locus of Control og Selfefficacy med overvejende sandsynlighed måler på den samme bagvedliggende variabel. En variabel, der også giver et tilsvarende udslag i forhold til skalaer, der måler på selvværd (Judge et. al., 2002). Det ser altså ud til at selvværd, selfefficacy og locus of control alle er udtryk for en fælles bagvedliggende faktor. Når jeg ser på spørgsmålskonstruktionen, falder spørgsmålene indenfor selfefficacy lettere i tråd med en arbejdskontekst end spørgsmålene indenfor Locus of Control. Indenfor Locus of Control er der for eksempel spørgsmål, der spørger ind til hypotetiske situationer omkring voldtægt (Rotter, 1966). Sådanne spørgsmål virker forstyrrende i et spørgeskema, der har til hensigt at spørge ind til forholdet imellem selvledelse, ledelse og stress i en arbejdsammenhæng. I lyset af dette, vælger jeg at anvende operationaliseringen af den indre kontrolfølelse ved hjælp af selfefficacy. Graden af selfefficacy undersøges via Det Nationale Forskningsinstitut i Arbejdsmiljøes skala. Det vil sige, at jeg arbejder med samme udvalg af spørgsmål som Det Nationale Forskningsinstitut i Arbejdsmiljø, hvormed skalaen er lidt mindre end den oprindelige skala på selfefficacy. Min begrundelse for at bruge deres udvalg af spørgsmål, handler om, at de dels er gennemtestet og dels af hensyn til spørgeskemaets generelle længde. Skalaen vises i tabel D.4.

Tabel D.4: Selfefficacy. *Hvor godt passer disse påstande på dig?*

	Punkt 10 skala: Passer præcist ↔
--	-------------------------------------

	passer slet ikke
44. Jeg kan altid løse vanskelige problemer, hvis jeg prøver ihærdigt nok.	
45. Hvis nogen modarbejder mig, finder jeg en måde til at opnå det, jeg vil.	
46. Det er let for mig at holde fast ved mine planer og realisere mine mål.	
47. Jeg er sikker på, at jeg kan håndtere uventede hændelser.	
48. Når jeg støder på et problem, kan jeg som regel finde flere løsninger.	
49. Lige meget hvad der sker, kan jeg som regel klare det.	

Statistisk finder jeg, at skalaen er normalfordelt i begge cases.

”Selfefficacy” (spørgsmål 44-49)

Selfefficacy	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistik	Df	Sig.
CaseDK	,149	24	,180
CaseNorden	,141	8	,200

Skalaens interne reliabilitet er høj. Cronbachs alpha for skalaen for ”selfefficacy” er 0,825 og ingen spørgsmål skiller sig ud. Det er en god indikator for at skalaen fungerer godt. Kvalitativt finder jeg, at respondenterne i begge pilotundersøgelser, oplever at variabelen: følelsen af egenkontrol som ”ny” i forhold til de årlige tilfredshedsundersøgelser og med ”ny” menes interessant. Hvortil der gives udtryk for, at variabelen er vigtig i det moderne arbejdsliv.

Stress

Stress operationaliseres ved hjælp af tre skalaer indenfor psykosomatiske stresssymptomer. Når jeg vælger at fokusere på graden af psykosomatiske stresssymptomer handler det om spørgeskemaets begrænsninger. Nogle undersøgelser vælger også at spørge ind til oplevelsen af stress. Problemet ved at spørge ind til oplevet stress er, at man risikerer at få svar på meget andet end graden af stress som kropslig tilstand. Det kan for eksempel handle om travlhed eller et ønske om at skrive sig ind i en bestemt gruppe. At ordet stress bruges lidt vel flittigt og upræcist er et fænomen, der omtales ofte af såvel fagmand som lægmand (www.stressforeningen.dk). Når jeg arbejder med stressbetegnelsen, henviser det til graden af stress som kropslig tilstand målt ud fra graden af psykosomatiske stresssymptomer. Men altså med visheden om, at dette er et mål, der skal tages med forbehold, da stress er ualmindelig vanskeligt at måle på (Groth & Rosbjerg, 2006;

Netterstrøm, 2003; Zachariae, 2003; Nielsen & Kristensen, 2007; Netterstrøm & Kristensen, 1986).

Graden af psykosomatiske stresssymptomer undersøges ud fra Det Nationale Forskningsinstitut i Arbejdsmiljø tre skalaer: 1) stress, 2) somatisk stress og 3) kognitiv stress. De tre valgte stress-skalaer ses nedenfor i tabel D.5, D.6 og D.7.

Tabel D.5: Stress. *De følgende spørgsmål handler om, hvordan du har haft det de sidste 4 uger.*

	Punkt 10 skala: Altid ↔ Aldrig
54. Hvor tit har du haft problemer med at slappe af?	
55. Hvor tit har du været irriteret?	
56. Hvor tit har du været anspændt?	
57. Hvor tit har du været stresset?	

Tabel D.6: Somatic stress. *De følgende spørgsmål handler om, hvordan du har haft det de sidste 4 uger.*

	Punkt 10 skala: Altid ↔ Aldrig
58. Hvor tit har du haft ondt i maven?	
59. Hvor tit har du haft ondt i hovedet?	
60. Hvor tit har du haft hjertebanken?	
61. Hvor tit har du haft muskelspændinger?	

Tabel D.7: Kognitiv stress. *De følgende spørgsmål handler om, hvordan du har haft det de sidste 4 uger.*

	Punkt 10 skala: Altid ↔ Aldrig
--	--------------------------------

62. Hvor tit har du haft koncentrationsbesvær?	
63. Hvor tit har du haft svært ved at tænke klart?	
64. Hvor tit har du haft svært ved at træffe beslutninger?	
65. Hvor tit har du haft svært ved at huske?	

Flere af respondenterne finder at stress-spørgsmålene var svære at svare på. En gentagen replik lyder: man kan jo aldrig vide om symptomerne handler om noget andet end stress. To respondenter siger for eksempel:

”Jeg svarede faktisk ja til nogle af dem, men ikke i forbindelse med stress; ja’ jeg har spændinger, fordi min taske er for tung, ja’ jeg har hovedpine fordi jeg drikker for lidt vand. Altså det har jo ikke noget at gøre med stress, så det er jo misvisende” (Bilag F).

”men det kunne jo også være den, der virkelig havde stress, virkelig havde søvnproblemer på grund af stress eller hjertebanken på grund af stress, sidder og læser om stress og skal svare på det her, som ikke anerkender det, eller erkender at man er stresset, vil jo ikke svare ja til det her, ”det er nok også bare fordi jeg har røget 20 smøger for meget i dag og alt muligt” (Bilag F).

Jeg finder begge indvendinger relevante, hvorfor de også inddrages her som signifikante kommentarer. En anden ting, der nævnes er, at skalaen ”vender modsat de andre”. Mens man ved de andre skalaer skal tænke jo højere score jo bedre, skal man pludselig ved stressspørgsmålene score lavt, hvis man har det godt. Det finder flere af respondenterne forstyrrende og risikofyldt i forhold til at lave en retvisende besvarelse. Hvilket jeg vurderer som en meget central kommentar.

Statistisk finder jeg følgende resultater. Totalskalaerne for alle tre stressvariable (spørgsmål 54-65) er normalfordelt i begge cases.

Stress	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistik	Df	Sig.
CaseDK	,149	24	,180
CaseNorden	,124	9	,200

Somatiske stresssymptomer	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistik	Df	Sig.
CaseDK	,240	24	,001
CaseNorden	,195	9	,200

Kognitive stresssymptomer	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistik	Df	Sig.
CaseDK	,110	24	,200
CaseNorden	,127	9	,200

Cronbach's alpha for den samlede stressskala er 0,863. Cronbach's alpha for den samlede skala vedrørende somatiske stresssymptomer er på 0,677. Slettes spørgsmål 61 vedrørende muskelspændinger stiger Cronbach's alpha til 0,752. Cronbach's alpha for den samlede skala vedrørende kognitive stresssymptomer er på 0,652. Slettes spørgsmål 65 vedrørende hukommelsesproblemer stiger Cronbach's alpha til 0,710. Grupperne er dog for små, skalaerne for korte og spredningen for stor til at lave endelige konklusioner på baggrund af disse tal.

Engagement

Betydningen af et positivt engagement er en ombejlet faktor i relation til selvledelse. Nogle knytter engagement til arbejdsglæde og sammenhængskraft. Andre forbinder engagement med stress og udbændthed (Allen & Meyer, 1990; Groth & Rosbjerg, 2007). I dette projekt indgår engagement som en central kontrolvariabel.

I dette projekt operationaliseres engagement ved hjælp af undervariablene: 1) Loyalitet i forhold til arbejdspladsen og 2) oplevet ledelseskvalitet knyttet til det relationelle ledelsesforhold. Bag-

grunden for at dele engagementet i disse to undervariable skal findes i, at der kan være en variation i engagementet i forhold til henholdsvis organisationen og relationen til nærmeste leder.

”Loyalitet” undersøges ved hjælp af spørgsmål fra Det Nationale Kompetenceregnskab og Det Nationale Forskningsinstitut i Arbejdsmiljø.

Fire af spørgsmålene kan teoretisk knyttes til Allen & Meyers (1990) behandling af ”affective commitment”. Affektivt commitment defineres som: *“Employees with strong affective commitment remain because they want to”* (Allen & Meyer, 1990, 3). Det handler altså om følelsen af at ’ville’. Ens arbejdsindsats lægges ikke blot fordi man skal, men også fordi man gerne vil. Allen & Meyer bruger følgende 8 spørgsmål i operationaliseringen af ”affective commitment”: 1) I would be very happy to spend the rest of my career with this organization, 2) I enjoy discussing my organization with people outside it, 3) I really feel as if this organization’s problems are my own, 4) I think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one, 5) I do not feel like “part of the family” at my organization, 6) I do not feel “emotionally attached” to this organization, 7) This organization has a great deal of personal meaning for me, 8) I do not feel a strong sense of belonging to my organization (ibid., 6).

Jeg har fravalgt at bruge Allen & Meyers skala direkte. Begrundelsen for dette, skal findes i ordlyden i spørgsmålene. Formuleringerne er en anelse mere ekstreme end de tilsvarende formuleringer i de danske spørgeskemaer. Jeg finder for eksempel, at anvendelsen af ”familie”-metaforen i spørgsmål 5, falder uden for en almindel nordisk arbejds kontekst anno 2009. Et sådan spørgsmål, vil derfor kunne risikere at forstyrre respondenterne, hvilket jeg ønsker at undgå (jf. tidligere). Jeg har derfor i stedet valgt at anvende 4 spørgsmål fra henholdsvis Det Nationale Kompetenceregnskab og det Nationale Forskningsinstitut i Arbejdsmiljø, som på tilsvarende vis søger at operationalisere følelse af engagement med udgangspunkt fra en nordisk arbejds kontekst (jf. spørgsmål 18, 19, 22 og 24). Til gengæld står Allen og Meyers definition på affective commitment mere præcist frem end den danske tilgang til engagement.

Udover spørgsmålene til engagement har jeg valgt at inddrage tre spørgsmål, der udvider skalaen til i henhold til operationaliseringen af loyalitet. Således søger jeg at operationalisere følelsen af forpligtelse og medejerskab i forhold til organisationens virke og vækst. Disse spørgsmål hentes igen hos Det Nationale Kompetenceregnskab og Det Nationale Forskningsinstitut i Arbejdsmiljø. Der er lavet to mindre omformuleringer i to af spørgsmålene, hvilket jeg kort begrundet her.

I et af de oprindelige spørgsmål fra Det Nationale Forskningsinstitut i Arbejdsmiljø lyder det: *Ville du anbefale en god ven at søge job på din arbejdsplads?* Jeg har i en tidligere undersøgelse hørt respondenter sige, at de havde det vanskeligt med ordet ”ven” (Groth & Rosbjerg, 2007). Som de sagde, så kan der være andre grunde end forholdet til arbejdspladsen, der gør, at de ikke ville anbefale en ”ven” at søge job samme sted. Det kan for eksempel handle om man gerne vil have sin arbejdsplads for sig selv. Nogle kan godt lide at have forskellige sfærer at bevæge sig i, hvor job og venner fungerer adskilt. Jeg har derfor valgt at udskifte ordet ”ven” ud med ”andre” idet jeg finder at ”andre” både kan dække over venner, familie, bekendte eller helt fremmed mennesker. Spørgsmålet lyder således i stedet: *Ville du anbefale andre at søge job på din arbejdsplads?*

Et andet omformuleret spørgsmål kommer fra Det Nationale Kompetenceregnskab og lyder oprindeligt: *”føler sig velorienteret om virksomhedens mål og strategier”*. Dette har jeg valgt at omformulere til: *Sørger du for at holde dig velorienteret om virksomhedens mål og strategier*. Omformuleringen har jeg lavet for at spørgsmålet i højere grad går i takt med tankegangen omkring det at lede sig selv. Spørgsmålet lægger derved op til at man som medarbejder også selv er aktiv i forhold til at holde sig orienteret om virksomhedens mål og strategier. De endelige spørgsmål ses i tabel D.8 nedenfor.

Tabel D.8: Loyalitet. I hvor høj grad...

	Punkt 10 skala: I meget høj grad ↔ I meget ringe grad.
18. føler du ansvar for virksomhedens udvikling?	
19. nyder du at fortælle om din arbejdsplads til andre mennesker?	
20. sørger du for at holde dig velorienteret om virksomhedens mål og strategier?	

21. kan du identificere dig med virksomhedens ønskede billede udadtil?	
22. har din arbejdsplads stor personlig betydning for dig?	
23. ville du anbefale andre at søge job på din arbejdsplads?	
24. tænker du ofte på at søge job et andet sted?	

Den anden skala *"ledelseskvalitet"* er en indirekte skala i forhold til at operationalisere følelsen af engagementet. Koblingen imellem oplevet ledelseskvalitet og engagement hører jeg i daglige dialoger med ledere og medarbejdere. Det er en kobling, der kan argumenteres for ud fra et common sense niveau. En positiv oplevet ledelseskvalitet har en meget tæt forbindelse til et positivt engagement, mens oplevelsen af en negativ ledelseskvalitet udviser en udfordrende effekt på engagementet. I en stor organisation kan engagementet godt være positivt til virksomheden, men hvis ledelseskvaliteten vurderes meget lav, kan det udfordre graden af generelt oplevet engagement i arbejdet. Derfor er det essentielt at inddrage oplevelsen af ledelseskvalitet som en del af operationaliseringen af engagementet som en mulig signifikant variabel. Betydningen af ledelseskvaliteten er derudover en faktor, der fremhæves i forbindelse med trivsel og fastholdelse af medarbejdere samt med et positivt udbytte af selvledelse (Groth, 2011; NKR, 2005, 118; Olesen et. al., 2008).

Oplevelsen af ledelseskvalitet operationaliseres først og fremmest ud fra Det Nationale Forskningscenter i Arbejdsmiljøes skala vedrørende ledelseskvalitet med unddragelse af et enkelt spørgsmål, der lyder: *I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste ledelse på din arbejdsplads er god til at planlægge arbejdet?* Dette spørgsmål kan virke forstyrrende i et spørgeskema om selvledelse, hvor mange respondenter netop vil have opmærksomheden rettet på deres egen planlægning og organisering af eget arbejde, hvorfor jeg har valgt at trække spørgsmålet ud. Herudover har jeg omformuleret to spørgsmål 25 og 27. Spørgsmål 25 lyder oprindeligt: *I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste ledelse på din arbejdsplads sørger for, at den enkelte medarbejder har gode og relevante udviklingsmuligheder.* Jeg har valgt at bytte vendingen "sørger for" ud med formuleringen "bidrager til". Formuleringen "sørger for" risikere at lægge an til en forestilling om medarbejderen som passiv modtager af ledelse, hvilket jeg gerne vil undgå. I stedet ønsker jeg med formuleringen "bidrager til" at betone oplevelsen af opbakning fra ledelsens side, men med den åbning, at initiativet også kan komme fra medarbejderen. Ud fra samme tan-

kegang har jeg omformuleret spørgsmål 27, der oprindeligt lød: *I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste ledelse på din arbejdsplads er god til at løse konflikter*. Ordvalget ”er god til at løse konflikter” giver forvirring. Hvad nu, hvis konflikten er imellem min leder og jeg? Er det så lederens ansvar *at løse* konflikten og hvad vil det i givet fald betyde? Og hvis konflikten er imellem enkelte medarbejdere er det så lederen, der skal bestemme autoritativt, hvem der har ret og uret? Jeg har på den baggrund valgt at omformulere spørgsmålet så det i stedet lyder: *I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste ledelse på din arbejdsplads håndterer konflikter på en god og konstruktiv måde*. Med formuleringen ”håndterer på en god og konstruktiv måde” ønsker jeg således at rette opmærksomheden mod *måden* at være i konflikter på frem for selve løsningen af konflikten.

I tillæg til spørgsmålene fra Det Nationale Forskningscenter i Arbejdsmiljø har jeg valgt at inddrage spørgsmålet: *I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste ledelse på din arbejdsplads støtter medarbejdere i at tage ansvar*. Det handler om at indfange en ledelseskvalitet, der teoretisk knytter sig til ledelse af selvledelse (Andersen, 2005; Bertelsen et. al., 2004). Derudover valgte jeg at inddrage fire nye spørgsmål (spørgsmål 30, 28, 31 og 32). Det første spørgsmål er formuleret af min virksomhedsvejleder: *I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste ledelse på din arbejdsplads støtter medarbejdere i at udtrykke idéer og forslag til ændringer og forbedringer?* (spørgsmål nr. 30). Herudover har jeg selv formuleret tre nye spørgsmål, der lyder: *I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste ledelse på din arbejdsplads sætter handling bag ord?* (spørgsmål nr. 28), *I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste ledelse på din arbejdsplads viser anerkendelse?* (spørgsmål nr. 31), og *I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste ledelse på din arbejdsplads giver vigtige informationer i tide* (spørgsmål nr. 32). Alle tre spørgsmål er formuleret med baggrund i faktorer, der fremhæves i forbindelse med udvikling af trivsel og ledelseskvalitet. De samlede spørgsmål til ledelseskvalitet ses i tabel D.9.

Tabel D.9: Ledelseskvalitet. *I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste ledelse på din arbejdsplads...*

	Punkt 10 skala: I meget høj grad ↔ I meget ringe grad.
25. bidrager til, at den enkelte medarbejder har gode og relevante udviklingsmuligheder?	
26. prioriterer trivslen på arbejdspladsen højt?	

27. håndterer konflikter på en god og konstruktiv måde?	
28. sætter handling bag ord?	
29. støtter medarbejdere i at tage ansvar?	
30. støtter medarbejdere i at udtrykke idéer og forslag til ændringer og forbedringer?	
31. viser anerkendelse?	
32. giver vigtige informationer i tide?	

Statistisk finder jeg, med baggrund i de kvantitative resultater fra pilotundersøgelserne, følgende resultater til denne skala. Totalskalaerne for "loyalitet" og "ledelseskvalitet" er normalfordelt i begge cases.

Loyalitet	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistik	Df	Sig.
CaseDK	,090	24	,200
CaseNorden	,224	10	,168

Ledelseskvalitet	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistik	Df	Sig.
CaseDK	,130	24	,200
CaseNorden	,185	8	,200

I skalaen 'loyalitet' er Cronbachs alpha på 0,742. Spørgsmål 24: *"tænker du på at søge job et andet sted"*, skiller sig ud. Ifølge de statistiske beregninger ville Cronbachs alpha stige til 0,815 hvis spørgsmål 24 slettes fra skalaen. Andre har fundet at spørgsmål 24 netop fungerer godt i andre sammenhænge (jf. forskningsnotat til 'Tredækkeren', NFA). Spørgsmålet er om, det er tilfældigt at det falder ud i disse grupper, som er meget små. Eller om det sætter en signifikant kommentar på casen? I en tid med finanskriser, kan ens engagement godt falde uden, at man af den grund søger job et andet sted. En leder støtter denne tese i et interview, hvor han bemærker befielsen i, at de ansatte ikke længere bare kan søge væk, når de er utilfredse, da der ikke længere er det samme jobbudbud.

I den anden skala 'ledelseskvalitet' ligger Cronbachs alpha på 0,873. Det er en høj koefficient og der er ingen spørgsmål, der skiller sig ud. Hvilket indikerer at skalaen fungerer godt.

I de kvalitative interviews er der ingen indholdskommentarer til de to skalaer. Skalaerne virker genkendelige, idet de minder om tilsvarende skalaerne i organisationens årlige tilfredshedsundersøgelser.

Arbejdstilfredshed

Den næste variabel "Tilfredshed i det daglige arbejde" inddrages dels efter eksplicit ønske fra CaseDK og dels som en central kontrolvariabel. Med udgangspunkt i Mead (1967) kan der argumenteres for at utilfredshed i arbejdslivet vil have en stressprovokerende effekt ved at stille højere krav til den reflektive bevidsthed, fordi det man ønsker ikke passer til de aktuelle muligheder der ageres i (kapitel 3). Graden af tilfredshed i det daglige arbejde undersøger jeg ved hjælp af spørgsmål fra European Satisfaction Index (ESI), som Nordea bruger i sine egne tilfredshedsmålinger. Skalaen ser ud som følgende:

Tabel D.10: Tilfredshed med dagligt arbejde. *Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?*

	Punkt 10 skala: helt enig ↔ helt uenig.
14. Der er balance mellem mit arbejde og min fritid	
15. Jeg trives med det arbejdspress, jeg er underlagt i mit job.	
16. Det er naturligt at tale om stress og trivsel.	
17. Der lægges mærke til tegn på stress, og der bliver taget hånd om eventuelle problemer.	

Tabel D.11: Generel arbejdstilfredshed.

6. Hvor tilfreds er du alt i alt som medarbejder i Nordea (mht. opgaver, leder, kolleger, udviklingsmuligheder, løn, mv.)	Punkt 10 skala: meget tilfreds ↔ meget utilfreds.
---	---

Tabel D.12: Tilfredshed med dagligt arbejde. *Angående dit arbejde i almindelighed. Hvor tilfreds er du med:*

	Punkt 10 skala: meget tilfreds ↔ meget utilfreds.
7. dine arbejdsopgaver og indholdet i dit arbejde	
8. dit arbejdspress (jo mere tilfreds du er, desto højere vurdering)	
9. muligheden for selv at tilrettelægge dit arbejde	
10. hvor varierende dine arbejdsopgaver er (jo mere tilfreds du er, desto højere vurdering)	
11. hvor udfordrende dine arbejdsopgaver er (jo mere tilfreds du er, desto højere vurdering)	
12. det fysiske arbejdsmiljø på din arbejdsplads	
13. følelse af utryghed, bekymring, problemer med at sove eller lignende i forbindelse arbejdet (ingen problemer = høj vurdering)	

Alle fem fokusgrupper i CaseDK fandt det nemt at svare på spørgsmålene vedrørende tilfredshed i det daglige arbejde. Spørgsmålene var genkendelige fra de årlige tilfredshedsundersøgelser. Til gengæld var der lidt skuffelse at spore a la ”skal vi bare svare på det, vi plejer at svare på?”. Samme refleksioner lød på dialogmødet i CaseNordens pilotundersøgelse.

Statistisk ses følgende resultater:

Totalskalaen for arbejdstilfredshed (spørgsmål 6-17) var normalfordelt i begge cases.

Arbejdstilfredshed	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistik	Df	Sig.
CaseDK	,152	23	,179
CaseNorden	,196	10	,200

Cronbach’s alpha for den samlede skala på arbejdstilfredshed er 0,873, hvilket må siges at være højt. Der er ingen spørgsmål, der umiddelbart skiller sig ud.

Demografiske data

Når der arbejdes med spørgeskemaforskning er det vigtigt at tænke relationen til testpersonen ind i spørgeskemaudviklingen. Testpersonen skal meget gerne have en god oplevelse af at svare på spørgeskemaet. En relationsetablering kan blandt andet skabes ved at starte med nogle simple og ”ufarlige” spørgsmål. Jeg indleder på den baggrund spørgeskemaet med nogle få udvalgte demografiske spørgsmål, hvor der spørges ind til deltagernes køn, alder, uddannelse, erhverv/stilling og anciennitet i Nordea. Ud over det relationsopbyggende element, indgår de demografiske spørgsmål også med henblik på at tjekke for tredjefaktorvariable. Det vil sige, at de indgår som kontrolvariable i analyserne (Olsen, 2005).

Tabel D13: Demografiske spørgsmål³⁷

1. Er du?	• Mand • Kvinde
2. Alder?	• 20-24 år • 25-29 år • 30-34 år • 35-39 år • 40-44 år • 45-49 år • 50-54 år • 55-59 år • 60-64 år • 65-69 år
3. Erhvervsuddannelse?	• Ingen erhvervsuddannelse • Indtil 3 års erhvervsuddannelse • Faglært • 3-4 års teoretisk/praktisk uddannelse

³⁷ Spørgsmål 1, 2, 3 og 5 er identiske med NFA’s spørgsmål om samme. Mens spørgsmål 4 blev inddraget som et tillægsspørgsmål for at få et mål på graden af formel ansvarstagen i jobbet i forhold til hvorvidt man havde ledelsesansvar for andre end sig selv.

	• 3-4 års teoretisk uddannelse • Lang videregående uddannelse (over 4 år). • Anden uddannelse, skriv hvilken: • Under uddannelse, skriv hvilken:
4. Hvilken stilling har du?	• Medarbejder • Mellemlider • Leder • Øverste leder • Andet
5. Hvor længe har du været ansat?	• 0-1 år • 1-2 år • 2-4 år • 4-6 år • 6-8 år • 8-10 år • Mere end 10 år

I tre af fokusgruppeinterviewene i CaseDK blev spørgsmål 3 og 4, vedrørende erhvervsuddannelse og stilling, fremhævet som svære at svare på. Respondenterne fandt det svært at finde en svarkategori, der passede. Opdelingen i socialgrupper risikerer at blive misvisende, hvis respondenterne ikke kan finde sig selv i svarkategorierne. Kritikken tages derfor til efterretning. Respondenterne i CaseNorden havde ingen kommentarer på denne variabel.

Endeligt spørgeskemadesign

I begge pilotundersøgelser stilles følgende spørgsmål: ”hvad handler spørgeskemaet om? Hvad oplever I, at I har svaret på? Spørgsmålene stilles for at få en fornemmelse af hvorvidt respondenterne oplever at svare på det, jeg mener, at jeg spørger dem om, jf. indholdsvaliditeten³⁸. Dertil ønsker jeg at teste relationsopbygningen i spørgeskemaet i forhold til graden af irritation og forstyrrelser i forhold til besvarelsen af spørgsmålene. En irriteret respondent kan lade sine svar falde skævt ud, eller ganske enkelt undlade at svare, som en form for trodssvar, hvilket risikerer at

³⁸Indholdsvaliditet handler om, hvorvidt respondenterne svarer på det, jeg tror de svarer på

forringe muligheden for validitet. De fremkomne svar lyder meget enslydende i begge undersøgelsesgrupper: 1) det minder meget om European Satisfaction Index'en (Nordeas årlige tilfredsundersøgelse) og 2) spørgeskemaet handler om stress. Svarene kom lidt bag på mig.

I forhold til oplevelsen af, at spørgeskemaet minder om den årlige ESI, ser jeg en øget risiko for at respondenterne oplever det som kedeligt og irriterende at svare på spørgeskemaet, hvilket ikke er hensigtsmæssigt. De spørgsmål, der minder om tilsvarende spørgsmål i de ansattes årlige ESI er vigtige for denne undersøgelse. Jeg besluttede derfor at undersøge om jeg i stedet for at sende spørgeskemaet ud selv, kunne koble min undersøgelse på den interne årlige tilfredshedsundersøgelse i begge cases. Fordelene ved denne sammenlægning kunne være flere. For det første vil jeg derved få adgang til en udvidet database med mulighed for at bruge svarene fra samtlige dimensioner i ESI'en. For det andet kan jeg begrænse mit tidsforbrug signifikant ved at jeg ikke selv skal stå for den praktiske del omkring spørgeskemaundersøgelsen, såsom indtastning af spørgsmål, udsendelse af spørgeskema og udarbejdelse af database. For det tredje etableres der mulighed for at spørgeskemaet kan oversættes til alle fire nordiske sprog, hvormed respondenterne kan svare på deres eget modersmål. Og for det fjerde, får jeg sandsynligvis en højere svarprocent, da banken lægger stor vægt på at motivere medarbejdere til at svare på de årlige tilfredsundersøgelser. Ulempen er til gengæld, at jeg har lavet frihedsgraver i selve spørgsmålskonstruktionen, da mange af spørgsmålene er givet og det er begrænset, hvor mange ekstra spørgsmål jeg må tage med. Dertil kan jeg ikke være sikker på, at oversættelserne lever op til de kriterier, der er for akademiske oversættelser, hvor der først oversættes til det givne og derefter oversættes tilbage igen. Disse ulemper opvejer dog ikke fordelene, hvorfor det var en stor glæde for mig, da jeg fik lov til at koble en række udvalgte forskningsspørgsmål på Nordeas egne årlige undersøgelser i de to cases.

Mange af testspørgeskemaet dimensioner bliver således erstattet af tilsvarende dimensioner fra European Satisfaction Index i de store spørgeskemaundersøgelser. Risikoen ved at anvende spørgsmålene fra European Satisfaction Index frem for dem fra Det Nationale Forskningscenter i Arbejdsmiljø er, at spørgsmålene fra European Satisfaction Index er mere virksomhedsrettede. Forstået på den måde, at man i European Satisfaction Indexen er særdeles opmærksom på ikke at lægge op til negative svar, mens man i spørgsmålene fra Nationale Forskningscenter i Arbejds-

miljø indtager en mere traditionel arbejdsmiljøvinkel, der af lederne rent faktisk opleves som spørgsmål, der lægger op til negative svar. Det kan overordnet set ses som en forskel i at spørge fra et ledelsesperspektiv versus et arbejdsmiljøperspektiv (Phil-Tingvad, 2010). Der er ingen forskning, der konkluderer, at Det Nationale Forskningscenter i Arbejdsmiljøes spørgsmål skulle have en højere grad af økologisk validitet i forhold til European Satisfaction Index spørgsmålene, hvorfor jeg vælger at arbejde videre med spørgsmålene i ledelsesperspektivet fra European Satisfaction Index. Ikke desto mindre, er jeg opmærksom på, at spørgsmålskonstruktionen i sig selv er en medkonstruerende faktor i forhold til de resultater der kommer frem. Det er, som Andersen og Jakobsen skriver vigtigt at huske på; ”at statistik aldrig nogensinde er virkeligheden, men derimod ”bare” en tilnærmet talmæssig repræsentation af den, altid med en vis grad af usikkerhed” (Andersen & Jakobsen, 2005, 7). Og denne repræsentation af virkeligheden baserer sig nu en gang på de spørgsmål der stilles. Jeg lægger derfor fortløbende stor vægt på inddragelsen af kvalitative data og perspektiverne fra den teoretiske forskning i analyserne af de statistiske resultater.

Helt konkret endte jeg med at få tilladelse til at inddrage i alt 16 spørgsmål i tillæg til den årlige tilfredshedsundersøgelse. Spørgeskemaadesignet blev derfor som følgende: Variablene: 1) ”demografiske data”, 2) ”tilfredshed i det daglige arbejde” og 3) ”engagement” udspørges ved hjælp af spørgsmål fra European Satisfaction Index^{39,40}. Mens variablen: ”oplevelsen af egenkontrol” undersøges via spørgsmålene vedrørende feedback og selfefficacy. Det er altså tilføjet spørgsmål. Jeg besluttede at lade spørgsmålene vedrørende kontrolfølelsen i forhold til stress udgå, idet disse viste sig at fungere dårligt ifølge Cronbachs alpha analysen, jf. ovenfor. Dertil var de en medvirkende faktor til at give indtryk af, at spørgeskemaet handlede for meget om stress, hvilket ikke var hensigten. Jeg valgte derudover at skære ned på stressspørgsmålene. Fra variablen: ”stress”

³⁹ Loyalitet operationaliseres ved hjælp af følgende spørgsmål: 1) 'I show enthusiasm for Nordea and my work tasks' (modsvare sp.18), 2) 'I am proud to tell other people where I work' (modsvare sp.19), 3) 'I feel informed about issues and news regarding the overall direction of Nordea' (modsvare sp.20), 4) 'Other people consider Nordea as a good workplace' og 5) 'Nordea has a good image' (modsvare tilsammen sp.21) 6) 'If it is up to me, I will still be working for Nordea two years from now (modsvare sp.22), 7) 'I recommend others to seek employment in Nordea' (modsvare sp.23), 8) 'I rarely look for other jobs' (modsvare sp.24). Cronbach's alpha for skalaen er i 2009 datasættet 0,866 og der er ingen spørgsmål, der skiller sig ud. Det indikerer at skalaen fungerer godt.

⁴⁰ Oplevet ledelseskvalitet operationaliseres ved hjælp af følgende spørgsmål: 1) 'Nurtures individual development by allocating challenging tasks (modsvare sp.25), 2) 'the professional cooperation with colleagues', 3) 'the climate among colleagues' og 3) 'the social life' (modsvare tilsammen sp. 26), 4) 'creates respect for and makes the most of the diversity in the team' (modsvare sp.27), 5) 'creates respect for and makes the most of the diversity of the team' (modsvare sp.27), 6) 'my manager's behavior is consistent with the Nordea values (modsvare sp.28), 7) 'encourage individual initiatives' (modsvare sp.29), 8) 'encouraging you to bring your ideas and opinions forward' (modsvare sp.30), 9) 'listening actively' og 10) 'I feel my efforts as an employee are appreciated (modsvare tilsammen sp.31), 11) 'gives you updated information in a timely manner' (modsvare sp.32). Cronbach's alpha for skalaen er 0,934 i 2009 datasættet og der er ingen spørgsmål, der skiller sig ud. Hvilket indikerer at skalaen fungerer godt.

beholdes den første skala vedrørende generelle symptomer på stress, mens jeg lod de to andre skalaer, vedrørende specifikke kognitive og somatiske symptomer udgå. De statistiske resultater viste en meget høj korrelation imellem de tre stressvariable, hvilket sandsynliggør at en høj score på de generelle stresssymptomer indfanger en potentiel høj score på de andre udeladte spørgsmål.

I forhold til variablen: ”selvledelse”, var det oprindelig planen, at den skulle udgå i de store undersøgelser, idet den alene var tænkt som led i spørgeskemakonstruktionen. Men svarene til spørgsmål 67, hvor respondenterne fremhæver tre ord til beskrivelse af selvledelse, viste sig perspektivrige og jeg besluttede derfor at beholde spørgsmålet som bidrag til analysen af, hvilke ord der knyttes til begrebet selvledelse. Analysen af denne del af spørgeskemaet er gennemgået i kapitel fire.

Det endelige spørgeskema endte således med at bestå af følgende variable: 1) demografiske data, 2) tilfredshed i det daglige arbejde, 3) engagement, 4) oplevet kontrolfølelse (herunder feedback og selfefficacy), 5) stress og 6) selvledelse.

TITLER I PH.D.SERIEN:

– a Field Study of the Rise and Fall of a Bottom-Up Process

2004

1. Martin Grieger
Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management
2. Thomas Basbøll
*LIKENESS
A Philosophical Investigation*
3. Morten Knudsen
*Beslutningens vaklen
En systemteoretisk analyse af moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000*
4. Lars Bo Jeppesen
*Organizing Consumer Innovation
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers*
5. Barbara Dragsted
*SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process*
6. Jeanet Hardis
*Sociale partnerskaber
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet*
7. Henriette Hallberg Thygesen
System Dynamics in Action
8. Carsten Mejer Plath
Strategisk Økonomistyring
9. Annemette Kjærgaard
Knowledge Management as Internal Corporate Venturing
10. Knut Arne Hovdal
*De professionelle i endring
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*
11. Søren Jeppesen
*Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa
– A Critical Realist Approach*
12. Lars Frode Frederiksen
*Industriel forskningsledelse
– på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder*
13. Martin Jes Iversen
*The Governance of GN Great Nordic
– in an age of strategic and structural transitions 1939-1988*
14. Lars Pynt Andersen
*The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony*
15. Jakob Rasmussen
Business Perspectives on E-learning
16. Sof Thrane
*The Social and Economic Dynamics of Networks
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks*
17. Lene Nielsen
Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca
18. S.J Valstad
*Organisationsidentitet
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*

19. Thomas Lyse Hansen
Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets
 20. Sabine Madsen
Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice
 21. Evis Sinani
The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation
 22. Bent Meier Sørensen
Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis
 23. Pernille Schnoor
*Brand Ethos
Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv*
 24. Sidsel Fabech
*Von welchem Österreich ist hier die Rede?
Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitetskonstruktioner i østrigske pressediskurser*
 25. Klavs Odgaard Christensen
*Sprogpolitik og identitetsdannelse i flersprogede forbundsstater
Et komparativt studie af Schweiz og Canada*
 26. Dana B. Minbaeva
Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations
 27. Holger Højlund
*Markedets politiske fornuft
Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003*
 28. Christine Mølgaard Frandsen
*A.s erfaring
Om mellemværendets praktik i en transformation af mennesket og subjektiviteten*
 29. Sine Nørholm Just
The Constitution of Meaning – A Meaningful Constitution? Legitimacy, identity, and public opinion in the debate on the future of Europe
- 2005**
1. Claus J. Varnes
Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development
 2. Helle Hedegaard Hein
Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker
 3. Axel Rosenø
Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development
 4. Søren Buhl Pedersen
*Making space
An outline of place branding*
 5. Camilla Funck Ellehave
*Differences that Matter
An analysis of practices of gender and organizing in contemporary work-places*
 6. Rigmor Madeleine Lond
Styring af kommunale forvaltninger
 7. Mette Aagaard Andreassen
Supply Chain versus Supply Chain Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains
 8. Caroline Aggestam-Pontoppidan
*From an idea to a standard
The UN and the global governance of accountants' competence*
 9. Norsk ph.d.
 10. Vivienne Heng Ker-ni
An Experimental Field Study on the

- Effectiveness of Grocer Media Advertising*
Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales
11. Allan Mortensen
Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives
12. Remo Stefano Chiari
Figure che fanno conoscere
Itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo
13. Anders McIlquham-Schmidt
Strategic Planning and Corporate Performance
An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003
14. Jens Geersbro
The TDF – PMI Case
Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks
15. Mette Andersen
Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains
Understanding the uniqueness of firm behaviour
16. Eva Boxenbaum
Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change
17. Peter Lund-Thomsen
Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa
18. Signe Jarlov
Konstruktioner af offentlig ledelse
19. Lars Stæhr Jensen
Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language
- An empirical study employing data elicited from Danish EFL learners*
20. Christian Nielsen
Essays on Business Reporting
Production and consumption of strategic information in the market for information
21. Marianne Thejls Fischer
Egos and Ethics of Management Consultants
22. Annie Bekke Kjær
Performance management i Process-innovation
– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv
23. Suzanne Dee Pedersen
GENTAGELSENS METAMORFOSE
Om organisering af den kreative gøren i den kunstneriske arbejdspraksis
24. Benedikte Dorte Rosenbrink
Revenue Management
Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser
25. Thomas Riise Johansen
Written Accounts and Verbal Accounts
The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees
26. Ann Fogelgren-Pedersen
The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions
27. Birgitte Rasmussen
Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgte fornyende rolle
28. Gitte Thit Nielsen
Remerger
– skabende ledelseskrafter i fusion og opkøb
29. Carmine Gioia
A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS

30. Ole Hinz
Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?
Et studie i arbejdslederens meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter
31. Kjell-Åge Gotvassli
Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur
32. Henriette Langstrup Nielsen
Linking Healthcare
An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring
33. Karin Tweddell Levinsen
Virtuel Uddannelsespraksis
Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktiv proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer
34. Anika Liversage
Finding a Path
Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals
35. Kasper Elmquist Jørgensen
Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under 1. verdenskrig
36. Finn Janning
A DIFFERENT STORY
Seduction, Conquest and Discovery
37. Patricia Ann Plackett
Strategic Management of the Radical Innovation Process
Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management
2. Niels Rom-Poulsen
Essays in Computational Finance
3. Tina Brandt Husman
Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations
The Case of Advertising and Creative Good Production
4. Mette Rosenkrands Johansen
Practice at the top
– how top managers mobilise and use non-financial performance measures
5. Eva Parum
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj
6. Susan Aagaard Petersen
Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China
7. Thomas Nicolai Pedersen
The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation
The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff
8. Cynthia Selin
Volatile Visions: Transactions in Anticipatory Knowledge
9. Jesper Banghøj
Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies
10. Mikkel Lucas Overby
Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?
11. Tine Aage
External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions

2006

1. Christian Vintergaard
Early Phases of Corporate Venturing

- A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy*
12. Mikkel Flyverbom
Making the Global Information Society Governable
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks
 13. Anette Grønning
Personen bag
Tilstedevær i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst
 14. Jørn Helder
One Company – One Language?
The NN-case
 15. Lars Bjerregaard Mikkelsen
Differing perceptions of customer value
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets
 16. Lise Granerud
Exploring Learning
Technological learning within small manufacturers in South Africa
 17. Esben Rahbek Pedersen
Between Hopes and Realities: Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)
 18. Ramona Samson
The Cultural Integration Model and European Transformation.
The Case of Romania
- 2007**
1. Jakob Vestergaard
Discipline in The Global Economy
Panopticism and the Post-Washington Consensus
 2. Heidi Lund Hansen
Spaces for learning and working
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices
 3. Sudhanshu Rai
Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"
 4. Norsk ph.d.
Ej til salg gennem Samfundslitteratur
 5. Serden Ozcan
EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES
A Behavioural Perspective
 6. Kim Sundtoft Hald
Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action
– An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships
 7. Tobias Lindeberg
Evaluative Technologies
Quality and the Multiplicity of Performance
 8. Merete Wedell-Wedellsborg
Den globale soldat
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisationer
 9. Lars Frederiksen
Open Innovation Business Models
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry
– A collection of essays
 10. Jonas Gabrielsen
Retorisk toposlære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet

11. Christian Moldt-Jørgensen
Fra meningsløs til meningsfuld evaluering.
Anvendelsen af studentertilfredsheds-målinger på de korte og mellemlange videregående uddannelser set fra et psykodynamisk systemperspektiv
12. Ping Gao
Extending the application of actor-network theory
Cases of innovation in the telecommunications industry
13. Peter Mejlby
Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?
Et phronetisk baseret casestudie af frigørelsens og kontrollens sam-eksistens i værdibaseret ledelse!
14. Kristina Birch
Statistical Modelling in Marketing
15. Signe Poulsen
Sense and sensibility:
The language of emotional appeals in insurance marketing
16. Anders Bjerre Trolle
Essays on derivatives pricing and dynamic asset allocation
17. Peter Feldhütter
Empirical Studies of Bond and Credit Markets
18. Jens Henrik Eggert Christensen
Default and Recovery Risk Modeling and Estimation
19. Maria Theresa Larsen
Academic Enterprise: A New Mission for Universities or a Contradiction in Terms?
Four papers on the long-term implications of increasing industry involvement and commercialization in academia
20. Morten Wellendorf
Postimplementering af teknologi i den offentlige forvaltning
Analyser af en organisations kontinuerlige arbejde med informations-teknologi
21. Ekaterina Mhaanna
Concept Relations for Terminological Process Analysis
22. Stefan Ring Thorbjørnsen
Forsvaret i forandring
Et studie i officerers kapabiliteter under påvirkning af omverdenens forandringspres mod øget styring og læring
23. Christa Breum Amhøj
Det selvskabte medlemskab om managementsstaten, dens styringsteknologier og indbyggere
24. Karoline Bromose
Between Technological Turbulence and Operational Stability
– An empirical case study of corporate venturing in TDC
25. Susanne Justesen
Navigating the Paradoxes of Diversity in Innovation Practice
– A Longitudinal study of six very different innovation processes – in practice
26. Luise Noring Henler
Conceptualising successful supply chain partnerships
– Viewing supply chain partnerships from an organisational culture perspective
27. Mark Mau
Kampen om telefonen
Det danske telefonvæsen under den tyske besættelse 1940-45
28. Jakob Halskov
The semiautomatic expansion of existing terminological ontologies using knowledge patterns discovered

- on the WWW – an implementation and evaluation
29. Gergana Koleva
European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative
 30. Christian Geisler Asmussen
Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?
 31. Christina Holm-Petersen
*Stolthed og fordom
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion*
 32. Hans Peter Olsen
*Hybrid Governance of Standardized States
Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing*
 33. Lars Bøge Sørensen
Risk Management in the Supply Chain
 34. Peter Aagaard
*Det unikkes dynamikker
De institutionelle mulighedsbetingelser bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde*
 35. Yun Mi Antorini
*Brand Community Innovation
An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community*
 36. Joachim Lynggaard Boll
*Labor Related Corporate Social Performance in Denmark
Organizational and Institutional Perspectives*
 3. Marius Brostrøm Kousgaard
*Tid til kvalitetsmåling?
– Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren*
 4. Irene Skovgaard Smith
*Management Consulting in Action
Value creation and ambiguity in client-consultant relations*
 5. Anders Rom
*Management accounting and integrated information systems
How to exploit the potential for management accounting of information technology*
 6. Marina Candi
Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms
 7. Morten Schnack
*Teknologi og tværfaglighed
– en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling*
 8. Helene Balslev Clausen
Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano
 9. Lise Justesen
*Kunsten at skrive revisionsrapporter.
En beretning om forvaltningsrevisionsens beretninger*
 10. Michael E. Hansen
The politics of corporate responsibility: CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s

2008

1. Frederik Christian Vinten
Essays on Private Equity
2. Jesper Clement
Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions
11. Anne Roepstorff
Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR

12. Claus Bajlum
Essays on Credit Risk and Credit Derivatives
 13. Anders Bojesen
The Performative Power of Competence – An Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work
 14. Satu Reijonen
*Green and Fragile
A Study on Markets and the Natural Environment*
 15. Ilduara Busta
*Corporate Governance in Banking
A European Study*
 16. Kristian Anders Hvass
*A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry*
 17. Trine Paludan
*De uvidende og de udviklingsparate
Identitet som mulighed og restriktion
blandt fabriksarbejdere på det aftayloriserede fabriksgulv*
 18. Kristian Jakobsen
Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice
 19. Jakob Elming
Syntactic reordering in statistical machine translation
 20. Lars Brømsøe Termansen
*Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics*
 21. Mia Reinholdt
The Motivational Foundations of Knowledge Sharing
 22. Frederikke Krogh-Meibom
*The Co-Evolution of Institutions and Technology
– A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times*
 23. Peter D. Ørberg Jensen
OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES: ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS
 24. Pham Thi Song Hanh
Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers
 25. Mads Vangkilde
*Why wait?
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective*
 26. Hubert Buch-Hansen
*Rethinking the History of European Level Merger Control
A Critical Political Economy Perspective*
- 2009**
1. Vivian Lindhardsen
From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours
 2. Guðrið Weihe
Public-Private Partnerships: Meaning and Practice
 3. Chris Nøkkentved
*Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management*
 4. Sara Louise Muhr
Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management

5. Christine Sestoft
*Forbrugeradfærd i et Stats- og Livs-
formsteoretisk perspektiv*
6. Michael Pedersen
*Tune in, Breakdown, and Reboot: On
the production of the stress-fit self-
managing employee*
7. Salla Lutz
*Position and Reposition in Networks
– Exemplified by the Transformation of
the Danish Pine Furniture Manu-
facturers*
8. Jens Forssbæck
*Essays on market discipline in
commercial and central banking*
9. Tine Murphy
*Sense from Silence – A Basis for Orga-
nised Action
How do Sensemaking Processes with
Minimal Sharing Relate to the Repro-
duction of Organised Action?*
10. Sara Malou Strandvad
*Inspirations for a new sociology of art:
A sociomaterial study of development
processes in the Danish film industry*
11. Nicolaas Mouton
*On the evolution of social scientific
metaphors:
A cognitive-historical enquiry into the
divergent trajectories of the idea that
collective entities – states and societies,
cities and corporations – are biological
organisms.*
12. Lars Andreas Knutsen
*Mobile Data Services:
Shaping of user engagements*
13. Nikolaos Theodoros Korfiatis
*Information Exchange and Behavior
A Multi-method Inquiry on Online
Communities*
14. Jens Albæk
*Forestillinger om kvalitet og tværfaglig-
hed på sygehuse
– skabelse af forestillinger i læge- og
plejegrupperne angående relevans af
nye idéer om kvalitetsudvikling gen-
nem tolkningsprocesser*
15. Maja Lotz
*The Business of Co-Creation – and the
Co-Creation of Business*
16. Gitte P. Jakobsen
*Narrative Construction of Leader Iden-
tity in a Leader Development Program
Context*
17. Dorte Hermansen
*“Living the brand” som en brandorien-
teret dialogisk praksis:
Om udvikling af medarbejdernes
brandorienterede dømmekraft*
18. Aseem Kinra
*Supply Chain (logistics) Environmental
Complexity*
19. Michael Nørager
*How to manage SMEs through the
transformation from non innovative to
innovative?*
20. Kristin Wallevik
*Corporate Governance in Family Firms
The Norwegian Maritime Sector*
21. Bo Hansen Hansen
*Beyond the Process
Enriching Software Process Improve-
ment with Knowledge Management*
22. Annemette Skot-Hansen
*Franske adjektivisk afledte adverbier,
der tager præpositionssyntagmer ind-
ledt med præpositionen à som argu-
menter
En valensgrammatisk undersøgelse*
23. Line Gry Knudsen
*Collaborative R&D Capabilities
In Search of Micro-Foundations*

- | | | | |
|-----|--|----|--|
| 24. | Christian Scheuer
<i>Employers meet employees
Essays on sorting and globalization</i> | | <i>End User Participation between Processes of Organizational and Architectural Design</i> |
| 25. | Rasmus Johnsen
<i>The Great Health of Melancholy
A Study of the Pathologies of Performativity</i> | 7. | Rex Degnegaard
<i>Strategic Change Management
Change Management Challenges in the Danish Police Reform</i> |
| 26. | Ha Thi Van Pham
<i>Internationalization, Competitiveness Enhancement and Export Performance of Emerging Market Firms: Evidence from Vietnam</i> | 8. | Ulrik Schultz Brix
<i>Værdi i rekruttering – den sikre beslutning
En pragmatisk analyse af perception og synliggørelse af værdi i rekrutterings- og udvælgelsesarbejdet</i> |
| 27. | Henriette Balieu
<i>Kontrolbegrebets betydning for kausalalternationen i spansk
En kognitiv-typologisk analyse</i> | 9. | Jan Ole Similå
<i>Kontraktsledelse
Relasjonen mellom virksomhetsledelse og kontraktshåndtering, belyst via fire norske virksomheter</i> |
- 2010**
- | | | | |
|----|---|-----|--|
| 1. | Yen Tran
<i>Organizing Innovation in Turbulent Fashion Market
Four papers on how fashion firms create and appropriate innovation value</i> | 10. | Susanne Boch Waldorff
<i>Emerging Organizations: In between local translation, institutional logics and discourse</i> |
| 2. | Anders Raastrup Kristensen
<i>Metaphysical Labour
Flexibility, Performance and Commitment in Work-Life Management</i> | 11. | Brian Kane
<i>Performance Talk
Next Generation Management of Organizational Performance</i> |
| 3. | Margrét Sigrún Sigurdardóttir
<i>Dependently independent
Co-existence of institutional logics in the recorded music industry</i> | 12. | Lars Ohnemus
<i>Brand Thrust: Strategic Branding and Shareholder Value
An Empirical Reconciliation of two Critical Concepts</i> |
| 4. | Ásta Dis Óladóttir
<i>Internationalization from a small domestic base:
An empirical analysis of Economics and Management</i> | 13. | Jesper Schlamovitz
<i>Håndtering af usikkerhed i film- og byggeprojekter</i> |
| 5. | Christine Secher
<i>E-deltagelse i praksis – politikernes og forvaltningens medkonstruktion og konsekvenserne heraf</i> | 14. | Tommy Moesby-Jensen
<i>Det faktiske livs forbindelse
Følsomt informeret, ny-aristotelisk
ἦθος-tænkning hos Martin Heidegger</i> |
| 6. | Marianne Stang Våland
<i>What we talk about when we talk about space:</i> | 15. | Christian Fich
<i>Two Nations Divided by Common Values
French National Habitus and the Rejection of American Power</i> |

16. Peter Beyer
Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet
Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder
17. Adam Buchhorn
Markets of Good Intentions
Constructing and Organizing Biogas Markets Amid Fragility and Controversy
18. Cecilie K. Moesby-Jensen
Social læring og fælles praksis
Et mixed method studie, der belyser læringskonsekvenser af et lederkursus for et praksisfællesskab af offentlige mellemledere
19. Heidi Boye
Fødevarer og sundhed i sen-modernismen
– En indsigt i hyggefænomenet og de relaterede fødevarerpraksisser
20. Kristine Munkgård Pedersen
Flygtige forbindelser og midlertidige mobiliseringer
Om kulturel produktion på Roskilde Festival
21. Oliver Jacob Weber
Causes of Intercompany Harmony in Business Markets – An Empirical Investigation from a Dyad Perspective
22. Susanne Ekman
Authority and Autonomy
Paradoxes of Modern Knowledge Work
23. Anette Frey Larsen
Kvalitetsledelse på danske hospitaler
– Ledelsernes indflydelse på introduktion og vedligeholdelse af kvalitetsstrategier i det danske sundhedsvæsen
24. Toyoko Sato
Performativity and Discourse: Japanese Advertisements on the Aesthetic Education of Desire
25. Kenneth Brinch Jensen
Identifying the Last Planner System
Lean management in the construction industry
26. Javier Busquets
Orchestrating Network Behavior for Innovation
27. Luke Patey
The Power of Resistance: India's National Oil Company and International Activism in Sudan
28. Mette Vedel
Value Creation in Triadic Business Relationships. Interaction, Interconnection and Position
29. Kristian Tørning
Knowledge Management Systems in Practice – A Work Place Study
30. Qingxin Shi
An Empirical Study of Thinking Aloud
Usability Testing from a Cultural Perspective
31. Tanja Juul Christiansen
Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft
32. Malgorzata Ciesielska
Hybrid Organisations.
A study of the Open Source – business setting
33. Jens Dick-Nielsen
Three Essays on Corporate Bond Market Liquidity
34. Sabrina Speiermann
Modstandens Politik
Kampagnestyling i Velfærdsstaten.
En diskussion af trafikcampagners styringspotentiale
35. Julie Uldam
Fickle Commitment. Fostering political engagement in 'the flighty world of online activism'

36. Annegrete Juul Nielsen
Traveling technologies and transformations in health care
37. Athur Mühlen-Schulte
Organising Development Power and Organisational Reform in the United Nations Development Programme
38. Louise Rygaard Jonas
Branding på butiksgulvet Et case-studie af kultur- og identitets-arbejdet i Kvickly
8. Ole Helby Petersen
Public-Private Partnerships: Policy and Regulation – With Comparative and Multi-level Case Studies from Denmark and Ireland
9. Morten Krogh Petersen
'Good' Outcomes. Handling Multiplicity in Government Communication
10. Kristian Tangsgaard Hvelplund
Allocation of cognitive resources in translation - an eye-tracking and key-logging study

2011

1. Stefan Fraenkel
Key Success Factors for Sales Force Readiness during New Product Launch A Study of Product Launches in the Swedish Pharmaceutical Industry
2. Christian Plesner Rossing
International Transfer Pricing in Theory and Practice
3. Tobias Dam Hede
Samtalekunst og ledelsesdisciplin – en analyse af coachingsdiskursens genealogi og governmentality
4. Kim Pettersson
Essays on Audit Quality, Auditor Choice, and Equity Valuation
5. Henrik Merkelsen
The expert-lay controversy in risk research and management. Effects of institutional distances. Studies of risk definitions, perceptions, management and communication
6. Simon S. Torp
Employee Stock Ownership: Effect on Strategic Management and Performance
7. Mie Harder
Internal Antecedents of Management Innovation
11. Moshe Yonatany
The Internationalization Process of Digital Service Providers
12. Anne Vestergaard
Distance and Suffering Humanitarian Discourse in the age of Mediatization
13. Thorsten Mikkelsen
Personlighedens indflydelse på forretningsrelationer
14. Jane Thostrup Jagd
Hvorfor fortsætter fusionsbølgen ud-over "the tipping point"? – en empirisk analyse af information og kognitioner om fusioner
15. Gregory Gimpel
Value-driven Adoption and Consumption of Technology: Understanding Technology Decision Making
16. Thomas Stengade Sønderskov
Den nye mulighed Social innovation i en forretningsmæssig kontekst
17. Jeppe Christoffersen
Donor supported strategic alliances in developing countries
18. Vibeke Vad Baunsgaard
Dominant Ideological Modes of Rationality: Cross functional

- integration in the process of product innovation*
19. Throstur Olaf Sigurjonsson
Governance Failure and Iceland's Financial Collapse
 20. Allan Sall Tang Andersen
Essays on the modeling of risks in interest-rate and inflation markets
 21. Heidi Tscherning
Mobile Devices in Social Contexts
 22. Birgitte Gorm Hansen
Adapting in the Knowledge Economy Lateral Strategies for Scientists and Those Who Study Them
 23. Kristina Vaarst Andersen
Optimal Levels of Embeddedness The Contingent Value of Networked Collaboration
 24. Justine Grønbæk Pors
Noisy Management A History of Danish School Governing from 1970-2010
 25. Stefan Linder
Micro-foundations of Strategic Entrepreneurship Essays on Autonomous Strategic Action
 26. Xin Li
Toward an Integrative Framework of National Competitiveness An application to China
 27. Rune Thorbjørn Clausen
Værdifuld arkitektur Et eksplorativt studie af bygningers rolle i virksomheders værdiskabelse
 28. Monica Viken
Markedsundersøgelser som bevis i varemerke- og markedsføringsrett
 29. Christian Wymann
Tattooing The Economic and Artistic Constitution of a Social Phenomenon
 30. Sanne Frandsen
Productive Incoherence A Case Study of Branding and Identity Struggles in a Low-Prestige Organization
 31. Mads Stenbo Nielsen
Essays on Correlation Modelling
 32. Ivan Häuser
Følelse og sprog Etablering af en ekspressiv kategori, eksemplificeret på russisk
 33. Sebastian Schwenen
Security of Supply in Electricity Markets
- 2012**
1. Peter Holm Andreasen
The Dynamics of Procurement Management - A Complexity Approach
 2. Martin Haulrich
Data-Driven Bitext Dependency Parsing and Alignment
 3. Line Kirkegaard
Konsulent i den anden nat En undersøgelse af det intense arbejdsliv
 4. Tonny Stenheim
Decision usefulness of goodwill under IFRS
 5. Morten Lind Larsen
Produktivitet, vækst og velfærd Industrirådet og efterkrigstidens Danmark 1945 - 1958
 6. Petter Berg
Cartel Damages and Cost Asymmetries
 7. Lynn Kahle
Experiential Discourse in Marketing A methodical inquiry into practice and theory
 8. Anne Roelsgaard Obling
Management of Emotions in Accelerated Medical Relationships

9. Thomas Frandsen
Managing Modularity of Service Processes Architecture
10. Carina Christine Skovmøller
*CSR som noget særligt
Et casestudie om styring og menings-
skabelse i relation til CSR ud fra en
intern optik*
11. Michael Tell
*Fradragsbeskæring af selskabers
finansieringsudgifter
En skatteretlig analyse af SEL §§ 11,
11B og 11C*
12. Morten Holm
*Customer Profitability Measurement
Models
Their Merits and Sophistication
across Contexts*
13. Katja Joo Dyppel
*Beskatning af derivater
En analyse af dansk skatteret*
14. Esben Anton Schultz
*Essays in Labor Economics
Evidence from Danish Micro Data*
15. Carina Risvig Hansen
*"Contracts not covered, or not fully
covered, by the Public Sector Directive"*
16. Anja Svejgaard Pors
*Iværksættelse af kommunikation
- patientfigurer i hospitalets strategiske
kommunikation*
17. Frans Bévert
*Making sense of management with
logics
An ethnographic study of accountants
who become managers*
18. René Kallestrup
*The Dynamics of Bank and Sovereign
Credit Risk*
19. Brett Crawford
*Revisiting the Phenomenon of Interests
in Organizational Institutionalism
The Case of U.S. Chambers of
Commerce*
20. Mario Daniele Amore
Essays on Empirical Corporate Finance
21. Arne Stjernholm Madsen
*The evolution of innovation strategy
Studied in the context of medical
device activities at the pharmaceutical
company Novo Nordisk A/S in the
period 1980-2008*
22. Jacob Holm Hansen
*Is Social Integration Necessary for
Corporate Branding?
A study of corporate branding
strategies at Novo Nordisk*
23. Stuart Webber
*Corporate Profit Shifting and the
Multinational Enterprise*
24. Helene Ratner
*Promises of Reflexivity
Managing and Researching
Inclusive Schools*
25. Therese Strand
*The Owners and the Power: Insights
from Annual General Meetings*
26. Robert Gavin Strand
*In Praise of Corporate Social
Responsibility Bureaucracy*
27. Nina Sormunen
*Auditor's going-concern reporting
Reporting decision and content of the
report*
28. John Bang Mathiasen
*Learning within a product development
working practice:
- an understanding anchored
in pragmatism*
29. Philip Holst Riis
*Understanding Role-Oriented Enterprise
Systems: From Vendors to Customers*
30. Marie Lisa Dacanay
*Social Enterprises and the Poor
Enhancing Social Entrepreneurship and
Stakeholder Theory*

- | | |
|---|---|
| <p>31. Fumiko Kano Glückstad
<i>Bridging Remote Cultures: Cross-lingual concept mapping based on the information receiver's prior-knowledge</i></p> <p>32. Henrik Barslund Fosse
<i>Empirical Essays in International Trade</i></p> <p>33. Peter Alexander Albrecht
<i>Foundational hybridity and its reproduction
Security sector reform in Sierra Leone</i></p> <p>34. Maja Rosenstock
<i>CSR - hvor svært kan det være?
Kulturanalytisk casestudie om udfordringer og dilemmaer med at forankre Coops CSR-strategi</i></p> <p>35. Jeanette Rasmussen
<i>Tweens, medier og forbrug
Et studie af 10-12 årige danske børns brug af internettet, opfattelse og forståelse af markedsføring og forbrug</i></p> <p>36. Ib Tunby Gulbrandsen
<i>'This page is not intended for a US Audience'
A five-act spectacle on online communication, collaboration & organization.</i></p> <p>37. Kasper Aalling Teilmann
<i>Interactive Approaches to Rural Development</i></p> <p>38. Mette Mogensen
<i>The Organization(s) of Well-being and Productivity
(Re)assembling work in the Danish Post</i></p> <p>39. Søren Friis Møller
<i>From Disinterestedness to Engagement
Towards Relational Leadership In the Cultural Sector</i></p> <p>40. Nico Peter Berhausen
<i>Management Control, Innovation and Strategic Objectives – Interactions and Convergence in Product Development Networks</i></p> | <p>41. Balder Onarheim
<i>Creativity under Constraints
Creativity as Balancing 'Constrainedness'</i></p> <p>42. Haoyong Zhou
<i>Essays on Family Firms</i></p> <p>43. Elisabeth Naima Mikkelsen
<i>Making sense of organisational conflict
An empirical study of enacted sense-making in everyday conflict at work</i></p> <p>2013</p> <p>1. Jacob Lyngsie
<i>Entrepreneurship in an Organizational Context</i></p> <p>2. Signe Groth-Brodersen
<i>Fra ledelse til selvet
En socialpsykologisk analyse af forholdet imellem selvedelse, ledelse og stress i det moderne arbejdsliv</i></p> |
|---|---|

TITLER I ATV PH.D.-SERIEN

1992

1. Niels Kornum
Servicesamkørsel – organisation, økonomi og planlægningsmetode

1995

2. Verner Worm
*Nordiske virksomheder i Kina
Kulturspecifikke interaktionsrelationer
ved nordiske virksomhedsetableringer i Kina*

1999

3. Mogens Bjerre
*Key Account Management of Complex
Strategic Relationships
An Empirical Study of the Fast Moving
Consumer Goods Industry*

2000

4. Lotte Darsø
*Innovation in the Making
Interaction Research with heterogeneous
Groups of Knowledge Workers
creating new Knowledge and new
Leads*

2001

5. Peter Hobolt Jensen
*Managing Strategic Design Identities
The case of the Lego Developer
Network*

2002

6. Peter Lohmann
*The Deleuzian Other of Organizational
Change – Moving Perspectives of the
Human*
7. Anne Marie Jess Hansen
*To lead from a distance: The dynamic
interplay between strategy and
strategizing – A case study of the
strategic management process*

2003

8. Lotte Henriksen
*Videndeling
– om organisatoriske og ledelsesmæssige
udfordringer ved videndeling i
praksis*
9. Niels Christian Nickelsen
*Arrangements of Knowing: Coordinating
Procedures Tools and Bodies in
Industrial Production – a case study of
the collective making of new products*

2005

10. Carsten Ørts Hansen
*Konstruktion af ledelsesteknologier og
effektivitet*

TITLER I DBA PH.D.-SERIEN

2007

1. Peter Kastrup-Misir
*Endeavoring to Understand Market
Orientation – and the concomitant
co-mutation of the researched, the
researcher, the research itself and the
truth*

2009

1. Torkild Leo Thellefsen
*Fundamental Signs and Significance
effects
A Semeiotic outline of Fundamental
Signs, Significance-effects, Knowledge
Profiling and their use in Knowledge
Organization and Branding*
2. Daniel Ronzani
*When Bits Learn to Walk Don't Make
Them Trip. Technological Innovation
and the Role of Regulation by Law
in Information Systems Research: the
Case of Radio Frequency Identification
(RFID)*

2010

1. Alexander Carnera
*Magten over livet og livet som magt
Studier i den biopolitiske ambivalens*