

TRIVSEL, PRODUKTIVITET & SELVLEDELSE: Et studie af selvledelses betydning for trivsel og produktivitet i det moderne arbejdsliv.

Projektet er støttet af Arbejds miljø forsknings fondet

Slutrapport Februar 2014

Projektet blev gennemført i perioden 2008 til 2011 i et samarbejde mellem:

Pia Bramming, Århus Universitet (NFA)

Vibeke Andersen, Ålborg Universitet (DTU)

Anders Bojesen til 31.12.2010, NFA

Michael Pedersen. CBS

Anders Raastrup Kristensen, CBS

Sverre Raffnsøe, CBS

Ph.d. Mette Mogensen, CBS (separat afhandling)

Ph.d. Kristian Gylling Olesen, NFA (separat afhandling)

Og tre arbejdspladser, som her er anonyme, men uden hvis aktive deltagelse og engagement, projektet aldrig havde kunnet gennemføres.

Projektet har Arbejdstilsynets nr. 20070047943

Ophavsret og Copyright: Forfatterne

Rapporten må kopieres og distribueres, men ikke modificeres.

TAK til følgegruppen:

Brit Lyndgaard (KL)

Bolette Christensen (DI)

Niels Sørensen (LO)

Mogens Dam (Personalestyrelsen)

Andy Andresen (FTF)

Susanne Gruve (DLF)

Mariane Dissing (Finanssektorens Arbejdsgivere)

Lotte Hansen (Finansforbundet)

Anders Kabel (Arbejds miljørådgiverne)

Mette E. Larsen (Alectia)

Mette Vestergaard (Mannaz)

Birgitte Vincentz Gade (Novozymes)

Mikkel Harder (KL)

Berndt Fallenkamp (LO)

Indholdsfortegnelse

Resumé på dansk.....	6
English summary.....	7
1 Baggrund for projektet	9
Ændringer i ledelsesformer	11
Ændringer i medarbejderopfattelser.....	12
Ændringer i arbejdets indhold.....	12
Formål	13
2 Forskningsdesign, metode og teori	15
Indledende litteraturstudier	16
Design af kontekstuelle og eksplorative analyser	16
Kontekstuelle analyser i 3 cases.....	17
Metoder i de kontekstuelle analyser.....	17
Eksplorative analyser i 3 cases.....	18
Metoder i de eksplorative analyser	19
Analyse.....	21
3 Resultater og videnskabelig nyhedsværdi.....	23
Teoretisk rammeforståelse af selvledende organisering	23
Fra ”Kerneopgaven” og ”mening i arbejdet” til kerneopgaver og meninger i arbejdet.....	26
Det dobbelte produktivitetskrav	27
Passion, kunnen og resultat	30
Når Selvledende organisering ikke balancerer.....	33
Metodiske indsigter særligt i forhold til brug af snaplogs	34
Faldgruber ved snaplogs	35
4 Konklusioner og perspektiver for arbejdsmiljøindsatsen.....	37
Praktisk relevans	40
BILAG:	41
Publikationer TRIPS alle deltagere.....	41
Tidsskriftartikler double blind reviewede	41
Ph.d. afhandlinger	41
Bøger.....	41
Bog Kapitler.....	41
Editorials	42
Udgivne Roundtables	42
Papers – international konferencer.....	42

Spil	43
Working papers/arbejdsrapporter	44
Book-Reviews	44
Formidlingsartikler.....	44
Invited opponent ved Ph.d. Work in Progress Seminars at CBS (Pia Bramming)	45
Undervisning	45
Præsentationer internationale konferencer	46
Præsentationer Danske konferencer, seminarer etc	46
Workshops og præsentationer i private og offentlige organisationer	46
Litteraturliste	49

Resumé på dansk

I perioden 2008-2011 har en række virksomheder deltaget i et forskningsprojekt i samarbejde med Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), Århus Universitet (DPU), Copenhagen Business School (CBS), Danmarks Tekniske Universitet (DTU). Projektets formål har været at undersøge hvordan udviklingen mod selvledelse har betydning for forholdet mellem trivsel, ledelse og produktivitet, med henblik på at skabe viden om, hvilken betydning selvledende organisering har for arbejdsmiljøet.

Projektet har benyttet et kvalitativt forskningsdesign, hvor blandt andet metoden 'snaplog' er blevet udviklet og afprøvet. Der er gennemført interviews, observationer, fokusgruppeinterviews og dokumentstudier i og af de 4 deltagende organisationer/virksomheder gennem projektets forløb.

Tripsprojektet peger på at selvledelse ikke er forbeholdt de få, særligt udvalgte vidensmedarbejdere, men er en måde virksomheder organiserer arbejdet med henblik på at løse det moderne arbejdslivs udfordringer. Fokus for selvledende organisering er organiseringen og ikke individet. Projektet viser, hvordan dette afsæt åbner nye muligheder for handlekraft ift forbedringer af trivsel og produktivitet.

Projektet bidrager med med en rammeforståelse og definition af selvledende organisering, der på baggrund af de empiriske studier indfanger de komplekse sammenhænge mellem selvledelse, trivsel og produktivitet:

Projektet udvikler en model for selvledende organisering, der forstår selvledende organisering som de særlige måder arbejde deles og koordineres på gennem medarbejderes engagerede involvering (passion), anvendelse af viden og faglige skøn (kunnen) i udfoldelsen af organisationens strategier og målsætninger (resultat).

Arbejde i selvledende organisering bliver på den måde til forskellige ting. Det får forskellige fremtrædelsesformer. Denne pointe er væsentlig ift trivsel på arbejdspladserne, fordi det viser, at både selvledende organisering både har funktioner og dysfunktioner. Det vil sige, at for at selvledende organisering kan fungere optimalt både i forhold til trivsel og produktivitet, må der være balance mellem passion, kunnen og resultater.

Projektet peger tentativt på, at ubalance i passion (for meget, men også for lidt) kan resultere i udbrændthed, ubalance i kunnen (for meget, for lidt) kan resultere i at arbejdet mister relevans for organisationen, og ubalance i resultat kan føre til fremmedgjort hed (for meget), eller dekooblethed (for lidt).

English summary

The WESP-project (wellbeing, self-management and productivity) has through 2008-2011 conducted research in 4 organizations. The research project was a collaboration between The National Researcher Centre for the Working Environment (NFA), University of Aarhus (DPU), Copenhagen Business School (CBS), and the Techological University of Denmark (DTU)

The purpose of the project is to explore the consequences of a general development towards self-management for the relationship between wellbeing and productivity with the aim to create knowledge about the consequences of self managing organising for the working environment.

The project employed a qualitative methodology and among other things developed and tried out the 'snaplog' method. Interviews, observations, focus group interviews and document studies have been conducted throughout the project period.

The WESP-project points towards an organisational understanding of self-management. Self-management is a way of organising in the modern working life which means that the perspective for analysis as well as for policy and changes in the workplace must be at an organisational level rather than the individual. The projects shows how this point of departure may open new opportunities for improvements in well-being and productivity. The project contributes with a conceptual frame for and definition of self-managing organising which encompasses the complex relations between selfmanagement, well-being and productivity.

Self-managing organising is understood as the specific ways work is shared and coordinated through the engaged involvement (passion), enactment of knowledge and professional judgement (ableness) in the exercise of organisational strategies and goals (results).

'Work' in self-managing organising in this way turns into different things which is an important point in relation to well-being at the work place, because it shows that self-managing organising has functions as well as dys functionalities. If self-managing organising is to work optimally there must be a balance between passion, ableness and results. The project tentatively shows that in balance in passion (too much, but also too little) can result in burn-out. Inbalance in ableness (too much, too little) can result in loss of relevance for the organisation and inbalance in results can lead to alianation.

1 Baggrund for projektet

Trivsel og mistrivsel på arbejdspladsen tilskrives ofte ledelsesforhold. I dag er ledelse imidlertid ikke kun en opgave for ledelsen. Medarbejdere forventes, kræver og afkræves i øget omfang at tage ledelsen på sig i form af selvledelse. Selvledelse handler om, at individer selv kontrollerer og leder deres arbejdsindsats og selv er ansvarlige for deres produktivitet under specifikke outputkrav. Dette betyder bl.a. at nye og eksisterende ledelses- organiserings- og teknologiformer kommer til udtryk på andre måder. Afsættet for projektet var, at konsekvenserne af dette for arbejdsmiljøet og mere specifikt for trivsel er uklare.

Forskningsprojektet har undersøgt, hvad denne udvikling mod selvledelse betyder for forholdet mellem trivsel, ledelse og produktivitet og skaber viden om, hvilken betydning selvledende organisering har for arbejdsmiljøet.

Projektet undersøger tre forskellige udviklingstendenser, hvor selvledende organisering synes at være særlig prægnant:

- 1) Ændringer i ledelsesformer, som på en gang søger at motivere og måle medarbejdernes adfærd og præstationer.
- 2) Ændringer i opfattelser af, hvordan medarbejderens personlighed og identitet er en ressource.
- 3) Ændringer i arbejdets indhold, hvor medarbejderen skal afveje sin følelsesmæssige investering. Hermed påvirkes og forandres eksisterende forståelser af trivsel og måder at påvirke trivsel på.

Udviklingen mod selvledelse og de nævnte ændringer synes dermed at gøre trivsel til et komplekst problem, som individet i øget grad skal løse i forhold til sin egen produktivitet. Mange ledelsesproblematikker som stress og balance mellem familie- og arbejdsliv overlades i dag i sidste instans til medarbejderne selv, hvor medarbejderen forventes at omsætte viden om fx eget

stressniveau i håndtering af arbejdsindsatsen. Flere undersøgelser viser (Semmer 2006), at der ikke er entydige sammenhænge mellem tilfredshed, trivselsindsatser og resultater af trivselsindsatserne.

Forholdet mellem trivsel og produktivitet har siden Hawthorne-studierne været genstand for analyse (Scheuer 1999) med særligt fokus på motivation som en væsentlig produktivitetsfaktor (Graversen 1992; Graversen 1999). Der foreligger flere undersøgelser inden for industriarbejde og arbejde i omsorg- og plejesektoren (Scheuer 1999; Borg, Carneiro et al. 2007). Der er derimod kun sparsom viden om, hvordan forholdet udspiller sig hos medarbejdere, der arbejder under selvledelse som organisationsform (Neck and Houghton 2006). Selvledelse betyder her ikke blot, at medarbejderen tildeles øget beslutningskompetence. Det må også forstås som en organisationsform, der kræver at medarbejderen arbejder med sine egne værdier (Drucker 1993; Drucker 1993), adfærd og kognitive mønstre (Neck and Houghton 2006), motivation (Manz and Neck 2004) og kompetencer (Nordhaug 1993; Spencer 1993; Bramming 2001) på en sådan måde, at det bidrager til virksomhedens værdiskabelse (McGregor 1957; Drucker 2005; Legge 2005; Drucker 2006; Pedersen and Kristensen 2007). Dette sker i vid udstrækning gennem tiltag, der kan fremme selvledelse, så denne bliver produktiv.

På denne måde har selvledelse et dobbelt sigte. Medarbejdere skal lede sig selv for at være produktive og trives på jobbet. Projektets udgangspunkt for at undersøge sammenhænge mellem ledelse, trivsel og produktivitet er på denne baggrund, at mange faktorer for et godt psykosocialt arbejdsmiljø samtidigt bliver anset for afgørende for værdiskabelse i virksomheden. Derfor undersøges det, hvordan specifikke virksomheder leder og organiserer forholdet mellem trivsel og produktivitet.

Forskningsprojektets formål er at undersøge, hvordan selvledelse som følge af ændringer i ledelsesformer, medarbejderopfattelser og arbejdets indhold påvirker udmøntningen og rammerne for produktivitet og trivsel. Projektet ønsker:

1. at skabe viden om konsekvenserne af selvledelse for moderne arbejdsliv og sætte denne ind i en forståelsesramme, der kan give overblik over nye vilkår for udviklingen af produktivitet og trivsel
2. at skabe grundlag for at vurdere eksisterende værktøjer, der søger at fremme trivsel og regulere adfærd samt at give mulighed for og anledning til at udvikle nye.

Forskningsprojektets hovedspørgsmål er:

Hvad betyder udviklingen mod selvledelse for trivsel og produktivitet i forhold til ændrede ledelsesformer, medarbejderopfattelser og ændringer i arbejdets indhold?

Ændringer i ledelsesformer

Selvledelse kan indledningsvist forstås som en proces, hvorigennem individer kontrollerer deres egen adfærd, påvirker og leder sig selv ved at bruge specifikke adfærdsmæssige og kognitive strategier (Manz and Neck 2004; Knippenberg and Sleebos 2006). Når medarbejderen skal lede sig selv, bliver ledelsens roller og opgaver ændrede. De udmøntes dels i form af indførelse af ledelseskoncepter med dertil knyttede it-baserede ledelsesværktøjer, dels i en øget udbredelse af coaching- og medarbejderudviklingssamtaler og performance management-systemer, der synliggør den enkeltes resultater (Rogaczewska 2003). Fælles for disse aktiviteter er, at de sætter optimering af selvledelsen i centrum. Medarbejderen stilles til ansvar for at eksponere sin egen identitet og personlighed som en potentiel økonomisk og menneskelig værdi for virksomheden (Frese, Garst et al. 2007). Ledelsesforholdet bliver langt mere komplekst, hvilket resulterer i øget brug af it-systemer; i forhold til monitorering og i forhold til udvikling. I udviklingsøjemed sker det fx gennem kompetenceafklaringsværktøjer, og i trivselsøjemed sker det fx i form af anvendelse af stressbarometre.

Denne udvikling mod nye ledelsesformer bliver i projektet undersøgt gennem følgende forskningsspørgsmål:

Hvilke betydninger har det for trivsel og produktivitet, at medarbejdernes selvledelse bliver underlagt it-baserede ledelsesværktøjer?

Dette forskningsspørgsmål indgår i hovedprojektet og er specifikt blevet genstand for undersøgelse i ph.d.-projekt A af Mette Mogensen: *The Organization(s) of Well-being and Productivity : (Re)assembling work in the Danish Post* (Mogensen 2012).

Ændringer i medarbejderopfattelser

Der er sket en ændring i relationen mellem medarbejder og virksomhed fra primært at være en instrumentel relation til at være en kilde til medarbejderens løbende udfoldelse af sit livsprojekt (Lazzarato 1996; Lazzarato 2004; Florida 2005; Kristensen 2007). Identitet bliver et *projekt*, som skal opbygges og udvikles gennem personlige relationer, som samtidig bliver centrale for organisationens produktivitet (Giddens 1996; Lazzarato 1996; Rose 1999; Sennet 2001; Sennet 2006). De øgede muligheder for identitetsskabelse i arbejdet er generelt blevet opfattet som positive for medarbejdernes trivsel eksempelvis diskussionen om 'det hele menneske' (Knippenberg, Martin et al. 2006; Meyer, Becker et al. 2006; Hallberg and Shaufeli 2007; Luchak and Gellatly 2007; Schmidt 2007). Nye undersøgelser viser imidlertid, at det ikke er entydigt positivt for medarbejdernes trivsel (Hagedorn-Rasmussen and Rendtorff 2007; Andersen, Bramming et al. 2008) . Undersøgelserne viser endvidere, at denne udvikling ikke kun er afgrænset til vidensarbejde, men spredes til stadig flere jobtyper (Hvid and Lund 2003)(36).

Forskningsspørgsmål 2:

Hvilke betydninger har det for medarbejdernes trivsel og produktivitet, at identitet gøres til genstand for ledelse?

Dette forskningsspørgsmål indgår i hovedprojektet og vil specifikt blive genstand for undersøgelse i ph.d.-projekt af Kristian Gylling Olesen: *"Organisering schools, managing teachers – a qualitative inquiry into the practices of teaching, school management and collaboration in Danish Schools ...one thing is politics, practices another!"* (indleveres 2014)

Ændringer i arbejdets indhold

Medarbejdernes relation til kunderne har ændret sig i private og offentlige virksomheder, da borgere og forbrugere inddrages aktivt som deltagende kunder, som medarbejdere løbende skal inddrage og involvere i forventningsafklaring og målretning af produkter og serviceydelser (Prahalad and Ramaswamy 2000). Derigennem søger man at sikre, at kunderne oplever kvalitet i ydelserne og at tilrettelægge et forbrug, der kombinerer nye teknologier med følelse og fornuft

(Pine and Gilmore 1999)samt konkurrencedygtige priser og serviceydelser(Ejersbo and Greve 2005). Det forandrer måden, hvorpå man leder og organiserer produktionen. Medarbejderne skal ikke bare involvere sig følelsesmæssigt i arbejdet, men også i kunden (Townley 1999; Andersen and Born 2001; Legge 2005). Dette stiller krav til medarbejdernes evne til at lede sig selv, hvorfor det også bliver personafhængigt, hvad der bliver et godt arbejdsmiljø (Salanova, Agut et al. 2005). Samtidig bliver medarbejderens evne til at trives under disse forhold en produktionsfaktor i sig selv.

Disse problematikker undersøges i projektet gennem følgende forskningsspørgsmål:

Hvilke betydninger har det, at medarbejderne investerer deres viden, følelser og identitet i relationen til kunden?

Spørgsmålet undersøges i hovedprojektet og berøres også i Ph.d. projektet ved Kristian Gylling Olesen: *"Organisering schools, managing teachers – a qualitative inquiry into the practices of teaching, school management and collaboration in Danish Schools ...one thing is politics, practices another!"*

Formål

Forskningsprojektets formål er på baggrund af ovenstående at undersøge, hvordan selvledelse som følge af ændringer i ledelsesformer, medarbejderopfattelser og arbejdets indhold påvirker udmøntningen og rammerne for produktivitet og trivsel.

Projektet ville i den forbindelse:

1. skabe viden om konsekvenserne af selvledelse for moderne arbejdsliv og sætte denne ind i en forståelsesramme, der kan give overblik over nye vilkår for udviklingen af produktivitet og trivsel
2. skabe grundlag for at vurdere eksisterende værktøjer, der søger at fremme trivsel og regulere adfærd samt at give mulighed for og anledning til at udvikle nye.

Projektet havde følgende ambitioner:

- at opnå en teoretisk begrebspræcisering og rammeforståelse af, hvordan selvledelse som organisationsform påvirker trivsel og arbejdsmiljøbegrebet.
- at bidrage med ny viden om de komplekse relationer mellem trivsel og produktivitet, herunder hvordan nye teknologi-, organisations- og ledelsesformer indvirker på konflikter mellem ledelse og medarbejdere og interne konflikter i medarbejdergrupper.
- at opnå en ny forståelse af, hvordan trivselsundersøgelser, stressværktøjer, medarbejder- og ledelsesmålingssystemer kan udformes, så medarbejderudvikling ikke kun finder sted på baggrund af kvantitative målinger af eksterne faktorer, men også på baggrund af kvalitative vurderinger af, hvordan medarbejdere lokalt håndterer, udvikler og påvirker relationen mellem trivsel og produktivitet.

Og i opstarten mente projektgruppen, at den viden projektet ville skabe kunne udgøre et godt grundlag for i praksis at vurdere den konkrete anvendelighed af eksisterende værktøjer og give mulighed for og anledning til at udvikle nye værktøjer.

2 Forskningsdesign, metode og teori

Projektet analyserer hovedspørgsmålet og de tre forskningsspørgsmål indenfor tre områder: Finanssektoren, folkeskolen og globalt orienterede koncerner. Inden for hvert område blev to casevirksomheder udvalgt. Disse virksomheder har været udgangspunktet for en dybdegående analyse af projektets forskningsspørgsmål. Ud fra Flyvbjergs (Flyvbjerg 1991; Flyvbjerg 2001) argumenter om 'kritiske cases', har vi valgt de tre områder, fordi de beskrevne problematikker antages at ville kunne findes generelt, hvis de kan findes i de valgte cases. Hver af de valgte cases skal tematisere et forskningsspørgsmål i særdeleshed samtidig med, at alle tre forskningsspørgsmål er væsentlige i hver case. På den måde kommer undersøgelserne både i dybden og i bredden.

Finanssektoren er relevant, fordi man her har arbejdet intensivt og omfattende med ledelsessystemer og selvledelse. Dette kommer specielt til udtryk i det forskningssamarbejde, finanssektoren har haft med flere forskningsinstitutioner om viden og HR i sektoren (se www.vifanet.dk). Finanssektorens Arbejdsgiverforening og Finansforbundet forsøgte også at gennemføre en indgået aftale om forsøgsvist at ophæve ledelsesretten i et pilotprojekt for at skabe viden om selvledelse og arbejdsmiljø. Dette blev dog aldrig gennemført, men peger på sektorens ønsker om, at udvikle området.

Folkeskolen er relevant, idet nyere undersøgelser peger på, at mange lærere har svært ved at identificere sig med de nye normer for differentieret læring, ændrede samarbejdsformer og øgede krav fra ledelse og forældre. Dette indebærer en risiko for et dårligt arbejdsmiljø for lærerne (Arbejdsmiljøinstituttet and Samfundsanalyse 2001; Arbejdstilsynet 2001; FTF 2006). Samtidig har folkeskolen mødt mange forandringer de senere år med indførelse af bl.a. elevplaner, nationale tests og lærernes teamarbejde (bl.a. med folkeskolelovene fra 1994, 2003 og 2006).

Globalt orienterede koncerner er relevante, idet de betjener sig af ledelseskoncepter, som i første omgang ofte ikke er tilpasset en national sammenhæng. De kombinerer en række måleværktøjer til udvikling og måling af medarbejdernes effektivitet, produktivitet og performance, som ændrer rammerne for medarbejdernes selvledelse. Samtidig var det forventningen ved projektets start, at medarbejderne vil forholde sig til, at det er mennesker, der er aftagere af deres

produktion/service. Kravet og ønsket om at udvise menneskelige følelser spiller ofte dårligt sammen med de kvantitative målinger og giver anledning til mistrivsel.

Forskningsdesignet er bygget op med afsæt i et litteraturstudie, der danner grundlag for en analyseramme i hhv. de kontekstuelle og de eksplorative undersøgelser:

Indledende litteraturstudier

For at skabe grundlag for viden om ledelse og trivsel blev danske og udenlandske undersøgelser af og tilgange til det moderne arbejdsliv opsamlet og systematiseret (Pedersen and Kristensen 2009). Der blev lagt vægt på såvel publicerede videnskabelige artikler og undersøgelser som nyere endnu upublicerede materialer. Litteraturstudiet havde til formål at sikre en høj generel faglighed, og at projektgruppens teoretiske viden blev højnet og delt. Der foreligger et internt arbejdspapir (Pedersen and Kristensen 2009), der opsummerer de centrale pointer og konklusioner. Litteraturstudiets rapport danner afsæt for design af en analyse- og undersøgelsesmetodik for projektets studier. CBS er ansvarlige for gennemførelse af denne del. Hovedprojektet deltager som medskribenter på papers til konferencer. Litteraturstudiet producerer desuden et oversigtskapitel til en populærvidenskabelig bog om projektets indhold.

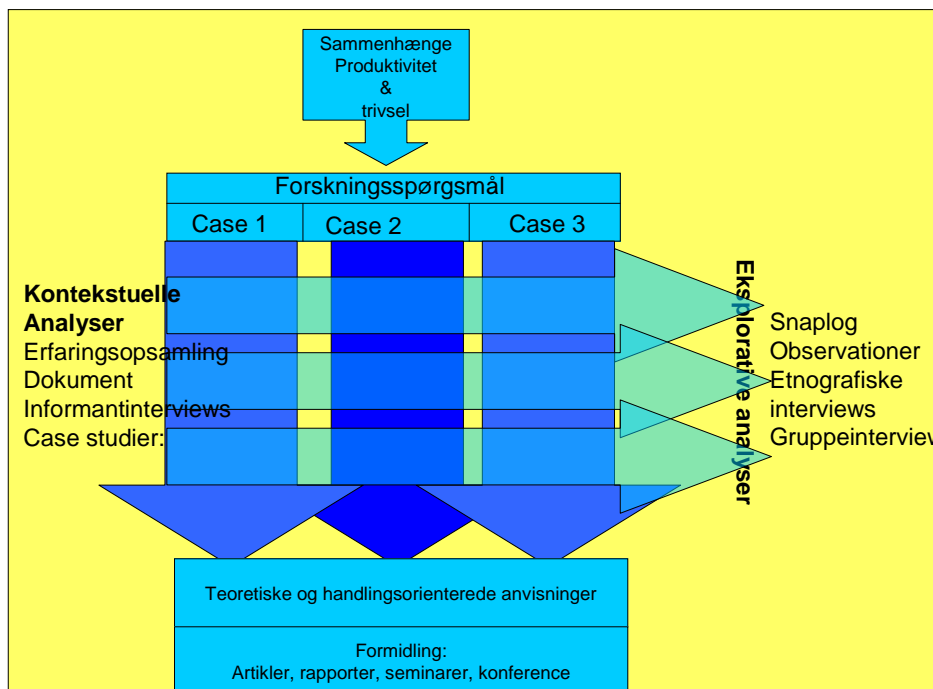
Design af kontekstuelle og eksplorative analyser

På baggrund af litteraturstudierne, erfaringsopsamlingen og metodestudier udarbejdes guidelines, materialer, observationsrammer etc. til brug under de kontekstuelle og de eksplorative analyser.

Der er i forbindelse med undersøgelserne blevet foretaget:

1. Dokument- og casestudier
2. Informantinterview
3. Snaplogs
4. Fokusgruppeinterview
5. Deltagende observationer
6. Etnografiske interviews

Disse vil blive uddybet nedenfor. Projektets forskningsmæssige flow fremgår af nedenstående figur.



Kontekstuelle analyser i 3 cases

Den kontekstuelle analyse har til formål at give et indblik i de mulighedsbetingelser, som de beskrevne udviklingstendenser er indlejret i, det vil sige den allerede eksisterende praksis. som nye udviklingstiltag skal flettes sammen med(Callon 1986).

Metoder i de kontekstuelle analyser

1) *Dokument- og casestudie af den enkelte kritiske case.* Ved projektets start foretages et mindre dokumentstudie (organisationsanalyse) for hver enkelt case (Czarniawska-Joerges 1998; Starbuck 2006). Dokumentstudiet skal for så vidt det er muligt give indblik i virksomhedens produkt og marked, strategi, ledelsessystemer, brug af teknologi, personalekommunikation, standarder for arbejdsgange samt personalesammensætning. Dokumentstudiet danner baggrund for de følgende analyser og er forudsætningen for de følgende forskningsaktiviteter.

2) *Informantinterviews.* Forståelse af de organisatoriske aspekter ved virksomhedens arbejdsmiljø uddybes gennem informantinterviews(Andersen 2002) med nøglepersoner i hver enkelt

virksomhed. Informantinterviewet er nyttigt i begyndelsen af et projekt for at skabe grundlæggende viden om organisationen, og for at kunne præcisere de følgende analyser (Andersen 2002). Nøglepersoner er ledere og medarbejdere, der kan give indblik i positioner som drift, udvikling, trivsel og arbejdsmiljø. Informanter udvælges blandt: Topleder/driftsleder, personale/HR ansvarlig, tillidsrepræsentant/ fællestillidsrepræsentant, daglig sikkerhedsleder, erfaren medarbejder, sikkerhedsrepræsentant, erfaren mellemlider. Interviewene foretages som et semi-struktureret kvalitativt forskningsinterview (Kvale 1993), med specifikt fokus på narrative dimensioner (Czarniawska-Joerges 1998), det vil sige, at informanten bliver bedt om at eksemplificere gennem konkrete historier og eksempler.

Den viden der skabes i løbet af de kontekstuelle analyser systematiseres i interne arbejdsrapporter for at beskrive mulighedsbetingelserne for de tre forskningsspørgsmål.

Eksplorative analyser i 3 cases

De eksplorative analyser skaber viden om, hvilke konsekvenser det har for trivsel og produktivitet, at medarbejderne skal lede sig selv. I de eksplorative analyser benytter vi os af: snaplogs, deltagende observationer (over en periode af to måneders varighed) herunder etnografiske interviews (Spradley 1979) samt gruppeinterviews (8 i 6 virksomheder: 48 i alt).

En helt grundlæggende antagelse for de eksplorative analyser er, at ledelsesformer, medarbejderopfattelser og ændringer i arbejdets indhold ikke nødvendigvis omsættes entydigt i de organisatoriske praksisser. De eksplorative studier undersøger ikke ændringer eller indførelse af ledelsesformer som risikofaktorer for det enkelte individ, men som omsætninger af vilkår i praksis, der er med til at skabe handlingsrum og mulighedsbetingelser for trivsel og produktivitet. Dermed gennemgår fx implementeringen af en specifik kundestrategi, ledelsesform eller professionsnorm en *oversættelsesproces* (Callon 1986; Mol and Law 1994). Forskningsopgaven skal ikke være hypotesetestende (fx, at værdibaseret ledelse vil virke positivt på trivsel), men skal undersøge, hvad de ændringer, der er i organisationer skaber og har af konsekvenser (Deleuze and Guattari 1983; Callon 1986; Mol and Law 1994). Forskerens opgave bliver her at følge en udvikling, der finder sted og klarlægge hvilken betydning udviklingen reelt får i den enkelte virksomhed. Dette kræver en metodisk tilgang der tillader forskeren at følge den transformative praksis og ikke

blot ser udviklingen som en umiddelbar applikation af strategiske tiltag på en passiv praksis. Det eksplorative design skal sikre forskerens metodiske følsomhed ift: hvad (om noget) der virker i virksomheden, hvorfor det virker og hvordan dette er blevet muligt. Kort sagt: Hvordan og hvilke effekter producerer ændringer i ledelsesformer, medarbejderopfattelser og arbejdets indhold reelt i hver enkelt virksomhed.

Metoder i de eksplorative analyser

Der kræves et sæt af metoder, der gør forskeren i stand til at følge de transformationer eller oversættelser som de ændringerne i ledelsesformer, medarbejderopfattelser og arbejdets indhold undergår i løbet af projektperioden. For at få adgang til dette tages to metodiske strategier i brug. Begge metoder har til formål at sikre forskeren mulighed for at undersøge forskningsspørgsmålene og samtidig tillade en åbenhed for eksplorative og endnu utænkte forståelser af, hvordan ændringer lokalt får betydning for trivsel og produktivitet under selvledelse.

1) "*Snaplog*" anvendes for at få adgang til aktørernes processuelle meningsdannelse og sociale identitetsskabelsesprocesser. Snaplog kan i højere grad end de mere reflektive interviews formidle fornemmelser og følelser, hvilket er centralt i projektet, der netop ønsker at afdække oplevelsen og følelsen som omdrejningspunkt i medarbejdernes identitets og arbejdsprocesser (Warren 2002; Halkier 2008). Snaplog er en sammentrækning af *snapshot* og *blog*. Udvalgte medarbejdere i den enkelte virksomhed får udleveret et digitalt kamera, der har til formål at dokumentere, hvordan de forstår og repræsenterer problemer og potentialer omkring trivsel og produktivitet i virksomheden (Warren 2002). *Snaplog*-medarbejdere udvælges ved at trække på medarbejderrepræsentanternes lokale viden om organisationen og om de ansattes perspektiver og problemer. Der udvælges medarbejdere som kan give et *lokalt relevant perspektiv* på arbejdsmiljøproblemer. Medarbejderne har kameraerne i to uger hver og skal tage 8-16 *snapshots* med hvert kamera. Hvert billede skal ledsages af en *blog*, et lille stykke tekst sendt til forskeren over mail. *Snaplogs* skal ikke blot betragtes som data i sig selv, men sikre relevansen af de fokusgruppeinterviews, der senere foretages og anvendes i fokusgruppeinterviewet som afsæt for refleksioner.

2) *Deltagende observation*

Deltagende observation foretages for at kunne følge ændringerne i og over tid (Kristiansen and Krogstrup 1999; Geertz 2002; Bryman and Bell 2003). Det er observatørens opgave at forholde sig konkret til, hvordan det aktuelle forskningsemne bevæger sig (jf. de tre forskningsspørgsmål) under møder, seminarer og workshops, samt kortlægge de forskydninger og oversættelser, der finder sted igennem projektet, og undersøge deres betydninger for trivsel og produktivitet. Det er således ikke de konkrete handlingsforløb, men snarere deres betydning og løbende meningstilskrivelse som forskeren skal beskrive. For hver virksomhed fører forskeren en logbog, hvor observationsnoter fra de etnografiske interviews, seminarer, workshops, møder etc. nedskrives. Observationsnoter skal for så vidt det er muligt stræbe mod "thick descriptions" (Geertz 2002). Det vil sige, at det ikke er nok at skrive referater af møder og redegøre faktisk for handlingsforløb, men at betydningen eller "det sagte i ordene" beskrives så detaljeret og grundigt som muligt. Dette kræver detaljeret opmærksomhed på kontekstuelle fænomener som kropssprog, mimik samt strukturelle eller organisatoriske faktorer, der påvirker den pågældende situation.

3) *Etnografiske interviews*

Forskeren foretager i den forbindelse *etnografiske interview* (Spradley 1979). Interviewene udformes som uformelle samtaler og skal benyttes til at underbygge og udfordre forskerens iagttagelser i løbet af observationsperioden. Udfordringen i det etnografiske interview er at forme konversationer i den daglige praksis på en sådan måde, at forskningsspørgsmålene kan forfølges systematisk. Etnografiske interview adskiller sig fra en almindelig samtale, idet de baseres på:

1. en specifik forespørgsel om at holde interviewet (ud fra det aktuelle forskningsspørgsmål)
2. etnografiske forklaringer, hvor forskeren forklarer hvorfor interviewet foretages og
3. etnografiske spørgsmål – det vil sige deskriptive, strukturelle spørgsmål, der viser, hvordan informanter organiserer deres viden om emnet, og kontrastspørgsmål, der skal skabe viden om de meningsdimensioner informanten bruger (Spradley 1979).

4) *Fokusgruppeinterviews* foretages i forlængelse af snaplogs. Viden fra snaplogs skal indgå i udarbejdelsen af interviewguides til fokusgruppeinterviewet og anvendes som basis for strukturering af interviewet med medarbejdere. Hermed kan forskeren i gruppeinterviewet bygge videre på denne viden og kan følge ændringer, meninger og normer i sociale sammenhænge, når deltagerne responderer på indholdet af snaplogs. Intervieweren skal således ikke bare "tage pulsen" på medarbejderens oplevelse af deres arbejdsmiljø, men forsøge at binde dette sammen med de ændringer og tiltag der udspringer af projektet. Formålet er, at det igennem fokusgruppeinterviewet bliver tydeliggjort, hvordan ledelsesformer, medarbejderopfattelser og arbejdets indhold får effekter og konsekvenser for medarbejdernes trivsel og produktivitet, eller hvorfor der eventuelt ikke sker noget i den enkelte virksomhed (for eksempel på grund af andre tiltag der fylder mere, ny teknologi, personaleudskiftning osv.) Interviewguiden skal tilpasses den enkelte virksomhed og tager udgangspunkt i forskningsspørgsmålene. Fokusgruppeinterview kan producere viden om sociale gruppers fortolkninger, interaktioner og normer (Halkier 2008), hvorfor de er specielt egnede til at undersøge ændringer og bevægelser i de sociale sammenhænge, der har betydning for trivsel og produktivitet under selvledelse.

Analyse

Analysen i projektet falder i to dele. Første del er analyser af de enkelte cases og virksomheder, hvor det konkrete og lokale mulighedsrum for trivsel og produktivitet under selvledelse tegnes op. Det vil sige at analysen besvarer, hvordan de lokale ændringer udmøntet i de tre forskningsspørgsmål har betydning for trivsel og produktivitet, samt hvilke konsekvenser det har for trivsel og produktivitet, at medarbejderne skal lede sig selv. Som første led i analysen udarbejdes en rapport for hver case, hvor den kontekstuelle og eksplorative fase sammenfattes. Rapporten præsenteres for nøgleaktører på virksomheden, som giver feedback på forskernes fortolkning.

Analysen følges af en tværgående analyse på et højere niveau gennem en sammenligning mellem de 3 cases og 6 deltagende virksomheder. Derved vil det blive muligt at skabe en ny forståelsesramme, der kan anvendes til at analysere en række forskellige eksisterende værktøjer som fx værktøjer til vurdering af stress, stressbarometre, ledelsesværktøjer (fx appreciative inquiry, præstationsmålinger), motivations-, klima- og trivselsundersøgelser. Forståelsesrammen

skaber mulighed for at sætte de eksisterende undersøgelser ind i den mere komplekse relationelle forståelse af trivsel og produktivitet og kan derfor udmønte værktøjerne på nye måder. På samme måde kan forståelsesrammen give anledning til udvikling af nye værktøjer.

Der har ikke været større ændringer i dataindsamlingen. Der har dog været visse justeringer. Således var det fx pga finanskrisen ikke muligt at træffe aftale med en finansiel institution, som det ellers var planlagt i ansøgningen. Da fokus i høj grad var at skabe et bredt datamateriale, der ikke favoriserede en særlig branche eller en særlig type produktion, valgte projektet at lave aftale med en videnstung virksomhed (BIO-TEK) ud over at der blev inddraget to folkeskoler (og ikke en, som oprindeligt planlagt), og at 'Posten' blev projektets valg af en 'global' virksomhed, idet vi lagde vægt på de standardiserede produktionsformer, der adskiller dem fra de andre virksomheder. Generelt set har projektet produceret mere data end projekteret. Noget af dette skyldes også de to ph.d. projekters særlige ønsker om at kunne tematisere og forfølge deres særlige behov.

3 Resultater og videnskabelig nyhedsværdi

Vi vil her særligt lægge vægt på to overordnede hovedresultater af projektet. De særlige indsigter, der derudover fremkommer fra de to ph.d. projekter afrapporteres i disse. Indsigterne fra ph.d.projekterne er samtidig del af hovedprojektets resultater. De to overordnede hovedresultater er:

1. Der er udviklet en teoretisk rammeforståelse af selvledende organisering
2. Projektet har givet metodiske indsigter særligt ift. brug af billedbaseret forskning

Teoretisk rammeforståelse af selvledende organisering

I korte træk finder projektet, at selvledelse organiserer medarbejderens og virksomhedens relation på måder, der implicerer organisatorisk forpligtelse med følelsesmæssige, faglige og præstationsmæssige intonationer.

Trips-projektet adskiller sig fra andre studier af selvledelse ved at anlægge et organisatorisk blik på selvledelse. Undersøgelser viser (EuropeanFoundation 2000; SIBIS 2003; Undervisningsministeriet 2005), at mellem 50 og 80 % af arbejdsstyrken i Danmark oplever, at deres arbejde kan betegnes som selvledende eller har mange elementer fra denne organisationsform. Selvledelse er altså ikke forbeholdt de få, særligt udvalgte, men er en måde virksomheder organiserer arbejdet med henblik på at løse det moderne arbejdslivs udfordringer.

Teoretisk set er selvledelse et relativt nyt område, og der er forskellige tilgange til det. Man kan opgøre området på forskellige måder, men vi identificerer på et overordnet plan i hvert fald tre tilgange:

- Individuel selvledelse
- Selvledende teams og grupper
- Ledelse af selvledelse

Det vil sige, at projektet fokuserer på konsekvenserne af, at flere eller en stor del af virksomhedens medarbejdere arbejder under selvledende vilkår. Altså at organisationen organiseres efter selvledelse som princip. Det betyder, finder projektet, at en stor del af

koordineringen af arbejdet i virksomheden finder sted på andre måder end, vi traditionelt har set og forstået koordinering af arbejdet inden for organisationsteorien, og at de eksisterende forestillinger om selvledelse, der ofte fokuserer på individets evner og muligheder for at arbejde selvledende, mister forklaringskraft. Dette vil blive udfoldet udførligt i bogen 'Selvledende Organisering', som er underudarbejdelse og som efter aftale vil udkomme på Hans Reitzels forlag (Bramming, Andersen et al. kommende).

Undersøgelserne i projektet viser, at i den selvledende organisering koordineres arbejdet ud fra andre principper end alene gennem formalisering, regler og standarder (hvilket vil være den gængse organisationsteoretiske tilgang). Organisationsteoretisk siger man, at organisationer organiseres gennem arbejdsdeling og koordinering. Det vil sige, at arbejdet – det kan for eksempel være at bringe posten ud – opdeles i forskellige funktioner (planlægning, sortering, udbringning etc.). Disse opdeltede funktioner koordineres, således at de hver for sig kan varetage deres funktioner, men at den samlede opgave løses. Mintzberg (Mintzberg 1993) opererer med 6 koordineringsmekanismer: gensidig tilpasning, direkte overvågning, standardisering af færdigheder, processer, resultater og normer. Der er altså tale om forskellige måder at kontrollere, at arbejdet gøres på den rigtige måde. Grundlæggende er forskellen for selvledende organisering, at det er medarbejderen selv, der i sin dynamiske relation med organisatoriske rammer og vilkår vurderer, om arbejdet er gjort godt nok, hvilket arbejde, der skal udføres og hvordan. Rammerne for arbejdet er altså i højere grad mere flydende og frit for fortolkning og kontrollen foretages af den selvledende medarbejder. Det vil sige, at kontrolmekanismerne i selvledende organisering skal forstås som dynamiske relationer mellem medarbejder og virksomhed (Bramming, Andersen et al. kommende).

Selvledende organisering implicerer således ikke fravær af regler og standarder for koordinering. Og der er heller ikke, som vi ofte tænker det om selvledende medarbejdere, tale om særlige medarbejdere, der trives i flade hierarkier, med organisk tilpasning, og når de frisættes fra kontrol og kan engagere sig i arbejdet. Det kan selvfølgelig godt være tilfældet, men det tegner ikke et tilstrækkeligt nuanceret billede af den selvledende organisering af arbejdet. I den selvledende organisering opstår en ny form for organisering af arbejdet, som de selvledende medarbejdere

føler sig mindst lige så forpligtede overfor som de traditionelle organisatoriske størrelser som ledelse og hierarki.

På et helt grundlæggende plan kan vi iagttage, at en stor del af organiseringen af arbejdet i selvledende organiseringer finder sted ved, at medarbejdere og ledere hele tiden taler om og genforhandler, hvad deres arbejde og arbejdsopgaver består i (Bramming, Andersen et al. kommende).

Det betyder, at medarbejderne og lederne aktivt må lede sig selv i forhold til arbejdsopgaver, arbejdsforhold og arbejdsaktiviteter, som er foranderlige og kontinuerligt til diskussion og forhandling. Arbejdet er derved ikke noget givet, der skal organiseres og koordineres, som vi traditionelt har forstået det. Der er ikke én kerneopgave eller én rigtig måde. Hvad der er den relevante opgave og hvordan den skal løses kommer altid an på de særlige omstændigheder. Selvledelse set fra et organisatorisk perspektiv handler derfor ikke blot om at aktivere og lede den enkeltes potentiale bedst muligt, men om at lede og koordinere selvledende medarbejders forskellige individuelle måder at skabe arbejdet på i den konkrete organisatoriske kontekst.

Der er to overordnede og sammenhængende præmisser i det moderne arbejdsliv, der har betydning for, de måder virksomheder organiseres på generelt, og som i særlig grad fremmer selvledende organisering:

Forandringsimperativet og nydelsesimperativet

Samfundet, økonomien og organisationerne oplever (og har længe oplevet) et vedvarende og stigende krav om innovation og foranderlighed. Dette krav om løbende forandring har medført et krav om at nyde forandringen. Vi hører, at det samfundsmæssigt og menneskeligt ikke er nok, at vi ændrer os, vi skal samtidig være motiverede for, ville og have lyst til forandring. Det kommer f.eks. stærkt til udtryk i folkeskolens slogan 'Lyst til læring'. Forandringsimperativet og nydelsesimperativet kommer, når vi taler om selvledende organisering til udtryk i den enkeltes måde at forvalte arbejdet på, fordi det er medarbejderens individuelle fingeraftryk på opgaven,

der tilføjer værdi til arbejdet. Det er medarbejdernes forandringsressourcer, der bliver interessante og centrale for virksomhederne i selvledende organisering og medarbejdernes forandringsressourcer er nært knyttede til det forhold, at medarbejdernes helt grundlæggende kompetence er, at de er mennesker – der kan starte forfra igen og igen, og at de handler ud fra viden og skøn (Bramming, Andersen et al. kommende).

Vi skal derfor forstå organisering af arbejdet og forholdet mellem individ og organisation på en ny måde. I selvledende organisering står den enkelte på en gang frem som enestående individ og forsvinder i et selvforbyggende arbejdskollektiv i udfoldelsen af et arbejde, der er personligt engagerende og fagligt udfordrende og som skaber organisatoriske resultater. Der er i den selvledende organiseringsform ikke bare tale om tilpasning – hvor alle skal finde frem til en forudbestemt form, værdi eller følge en plan. Der er tale om vedvarende skabelse. Organisationen skabes og genskabes gennem de måder de selvledende udfolder deres arbejde på, og organisatoriske rammer, regler og betingelser påvirker og påvirkes i samme proces. I arbejdet i selvledende organisering skabes og udtrykkes organisationen (og dens værdier, strategier, produkter og services). Selvledelse skal derfor altid forstås i forhold til arbejdet og arbejdet som en kollektiv arbejdsproces. De selvledende er selv (alene), men altid i en koordinering med andre og noget andet.

Fra "Kerneopgaven" og "mening i arbejdet" til kerneopgaver og meninger i arbejdet

En af konsekvenserne af denne måde at se arbejdet på er, at fx begreber som 'mening i arbejdet' bibringes ny forståelse. Andre studier peger på, at medarbejdernes trivsel og produktivitet på arbejdet er nært knyttet til deres oplevelse af mening i arbejdet og til deres oplevelse af i hvilken udstrækning de bruger deres ressourcer på 'selve arbejdet', og ikke, hvad der måske opfattes som irrelevante, bureaukratiske procedurer (Thorsrud and Emery 1970; Weick 1995; Wenger 1998; Sørensen, Mac et al. 2008; Pahuus 2009). Det, der imidlertid bliver det centrale, når der er mange mulige værdier, man kan argumentere arbejdet i forhold til, er, at der ikke er én kerneopgave, og dermed er det ikke muligt at finde frem til 'selve arbejdet'. Der er flere mulige synspunkter på, hvad der kan være kerner alt efter hvilke logikker, der trækkes frem. Det er ikke nødvendigvis indlysende for den enkelte medarbejder, hvad 'den centrale arbejdsopgave' går ud på, når opgaven skifter karakter alt efter hvilket perspektiv den ses i. Og der kan på arbejdspladsen kan

være uenighed om, hvilke af de mulige 'kerne opgaver', der er den vigtigste. Når 'selve arbejdet' bliver genstand for forhandlinger i organisationen og udfaldsrummet for arbejdet er mangfoldigt, er det en konsekvens af sammenfald mellem værdipluralisme (at den enkelte virksomhed eller organisation leder og ledes efter en flerhed af logikker) på den ene side og at arbejdet under selvledende organisering kommer individuelt til udtryk.

Det har som direkte konsekvens at arbejdet mod større trivsel ikke bør rette sig mod at finde frem til kerneopgaven, men i stedet må koncentrere sig om, hvordan de forskellige værdiopfattelser formulerer kerneopgaver, og hvordan disse balanceres i organisationen. Dette er en diametralt anderledes tilgang til trivsel end vi ellers kender.

Det dobbelte produktivitetskrav

Den enkelte medarbejder er i selvledende organisering ansvarlig for vurderingen og udførelsen af arbejdet, og for organisationens fortsatte produktivitet. Det vil sige, at den enkelte for at kunne være produktiv også er ansvarlig for sin egen trivsel. Dette kalder vi det dobbelte produktivitetskrav.

Det dobbelte produktivitetskrav følger også af at der er flere værdier på spil i organiseringen og den enkelte medarbejder forventes at tage stilling, være engageret og investere sig og sit selv i arbejdet. Det har som konsekvens, at den enkelte medarbejders (og leders) evne til at vurdere, hvad der bør gøres (og altså hvad arbejdet i den konkrete situation går ud på) også vurderes ud fra forskellige synsvinkler på, hvad der bidrager med værdi. Helt grundlæggende, og ikke overraskende peger det igen på, at den type produktivitet, der er knyttet til det moderne arbejdsliv er vanskelig at måle og definere entydigt. Værdi- og arbejdspluralisme er præmissen for, hvad arbejde bliver til i selvledende organisering. Og det, der netop er særligt ved selvledende organisering er, at arbejdet altid får et individuelt udtryk, hvor medarbejderen forholder sig til verden som den ser ud for ham eller hende og udtrykker verden gennem sit eget synspunkt. Når den enkelte medarbejder i selvledende organisering er ansvarlig for vurderingen og udførelsen af arbejdet, følger, at den enkelte medarbejder har ansvar for virksomhedens fortsatte produktivitet. Det bliver medarbejderen, der skal vurdere, om den type produktion han eller hun indgår i er

bæredygtig. Inden for en del af selvledelseslitteraturen er netop bekymringen for potentiel udbrændthed og stress fremherskende. Det selvledende arbejde bliver, siger man inden for den gængse selvledelseslitteratur, i stigende grad grænseløst med deraf følgende potentiale for, at medarbejderne påtager sig for meget (Andersen 2006; Kristensen 2010; Pihl-Thingvad 2010). Selvledende organisering skaber, finder projektet, det vilkår for medarbejderne, at de på den ene side får ansvar og mulighed for at træffe selvstændige beslutninger, til gengæld står medarbejderne også til ansvar for, at de træffer gode – eller i hvert fald ikke tilfældige – beslutninger. Medarbejderen står ifølge forskningen dermed i risikozonen for, at påtage sig for meget, og for at få problemer med at prioritere og sortere i informationer, krav og pligter. Da opgaverne principielt er uendelige (idet medarbejderne skal bidrage til løbende udvikling og innovation) og medarbejderne selv skal vurdere, hvornår arbejdet er gjort godt nok, er der risiko for, at medarbejderen involverer sig for meget i arbejdet. For meget arbejde under uklare vilkår kan føre til stress. Derfor får medarbejderen, når den er selvledende, også ansvar for ikke at komme i en sådan situation, hvor han eller hun ikke er arbejdsdygtig. Det er i selvledende organisering den enkeltes ansvar at vedligeholde produktionsmaskineriet, der i sagens natur er medarbejderen selv.

Det dobbelte produktivetskrav

- ⦿ Engagement er et krav
- ⦿ Medarbejderne får frihed til at skønne og beslutte
- ⦿ Medarbejderne skal passe på produktionsressourcen (de skal langtidstrives)
- ⦿ Engagement er et privilegium
- ⦿ Hvis du skønner forkert, er det dit ansvar
- ⦿ Hvis du får stress er det fordi du ikke kunne finde ud af det.

På den ene side

På den anden side

(Bramming, Andersen et al. kommende)

Det, der i litteraturen er forskellen mellem selvledelse og det mere jordstrygende 'indflydelse på arbejdet' er det iboende krav om engagement og intrinsisk (iboende og indre) motivation. Det er vigtigt at understrege, at den almindelige selvledelseslitteratur netop bygger på disse antagelser, og at TRIPS-projektet forholder sig til disse, men ikke nødvendigvis tilslutter sig antagelserne. Vi kan ved læsning af litteraturen på selvledelsesområdet konkludere, at selvledelse generelt set er en normativ tilgang. Det vil sige, at den er foreskrivende, og har en 'pro-selvledelses'tilgang. Det betyder også, at den retorik, der ligger til grund for selvledelseslitteraturen er del af en større ledelsesdiskurs, der sætter forholdet mellem medarbejdere og virksomhed på særlige måder. Selvledelseslitteraturen i den normative aftapning antager, at mere selvledelse kan iagttages på virksomhedens bundlinje, og er derfor interesseret i at fremme selvledelse. Det vi derimod har været interesseret i projektet, er at undersøge, hvordan selvledende organisering virker, og i sidste ende at reflektere over, hvad det så betyder for ledelse. Antagelsen er forskellig fra de mere gængse tilgange, der antager, at hvis arbejdet i sig selv motiverende, er medarbejderen også engageret og føler lidenskabeligt for det, hvilket igen fører til et højere præstationsniveau. Derfor bliver trivsel i sidste ende et produktivitetsanliggende. Trivsel skal i den forbindelse ikke bare forstås som de trivselstiltag en virksomhed kan tænkes at indføre, men at medarbejdere selv får ansvaret for sin egen trivsel:

Medarbejdere (og ledere) i dag vurderes uanset om man mener, at man har selvledelse eller ej, på deres engagement. Det vil sige, at en engageret medarbejder antages at være en bedre medarbejder jf. ovenfor. Samtidig antages engagement at hænge sammen med intrinsisk motivation. Intrinsisk motivation, eller indre motivation er i modsætning til ekstrinsisk, eller ydre, motivation en form for motor, der starter, hvis medarbejderen finder opgaverne spændende og interessante. Herzberg, der er ophavsmanden til denne måde at tænke motivation på, siger: "Den eneste måde at motivere den ansatte på er at give ham udfordrende arbejde i hvilket han kan påtage sig ansvar." (Herzberg 1968). Denne måde at tænke på genfinder vi inden for selvledelseslitteraturen og det fører i selvledende organisering til, at medarbejderne er eller må være selvmotiverende. Det skyldes, at ledelsen jo ikke længere kan forventes at vide alt om eller være faglig kompetent på de områder, medarbejderen vidende. Medarbejderen tilføjer værdi gennem sin menneskelighed – sin viden, sine skøn og sine evner til at starte forfra. Medarbejderen

kontrolleres ikke udefra, men skal selv kontrollere sin indsats og dosering af indsats. Motivation bliver på den måde et eksistentielt anliggende, således at forstå, at medarbejderen, hvis denne ikke føler sig motiveret, jo også selv har ansvaret for ikke at have tilrettelagt arbejdet godt nok.

Tabel: konsekvenserne af selvledelse

Positivt	Negativt
Mere ansvar, frihed og autonomi	Uafgrænselige arbejdsopgaver
Større engagement og dermed større arbejdsglæde	Mulighed for stress og udbændthed
Mere arbejdsglæde	Utilfredshed/krænkelser ift. med mulighederne for at skabe kvalitet

(Bramming, Andersen et al. kommende)

I selvledende organisering er det medarbejderen, der kontrollerer sig selv og sin arbejdsindsats, ikke frit men bundet af den organisatoriske verden (med sine mange værdier), der er vilkåret for medarbejderen.

Medarbejderen skal sørge for at være selvmotiveret og interesseret i virksomhedens ve og vel, og skal samtidig tage vare på, at han eller hun ikke får stress eller brænder ud. Vi finder i projektet at om man trives med og i sit arbejde i det moderne arbejdsliv ikke kun synes at være arbejdspladsens ansvar. Som medarbejder tilskrives man også ansvar for at være i balance og sund - mentalt og fysisk. Hertil kommer, at det ikke er nok, at medarbejderen er rask og har den rette viden. Selvledende organisering medfører krav om engagement. (Pedersen and Kristensen 2007; Pedersen 2009; Pedersen 2009; Kristensen 2010).

Passion, kunnen og resultat

Vi forstår selvledende organisering som: Selvledende organisering er de særlige måder arbejde deles og koordineres på gennem medarbejderen engagerede involvering og meningsskabelse (passion), anvendelse af viden og faglige skøn (kunnen) i udfoldelsen af organisationens strategier og målsætninger (resultat)(Bramming, Andersen et al. kommende).

Vi kalder på baggrund af vores studier de relevante koordineringslogikker i den selvledende organisering for passion, kunnen og resultats. Disse tre logikker skal forstås som de tre

overordnede værdier eller logikker ift. hvilke medarbejderne på baggrund af vores studier synes at argumentere deres valg og skøn ift. arbejdet ud fra. Passion, kunnen og resultat fungerer på den måde samtidigt og dynamisk.

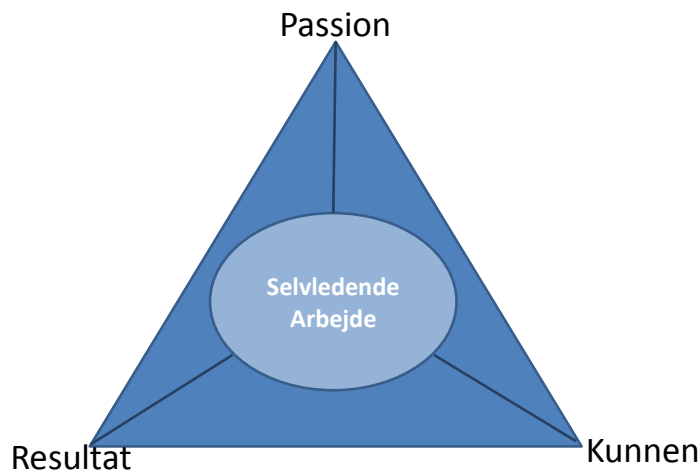
1. Passion koordinerer arbejdet gennem den engagerede involvering – passion - som gennemsyrrer medarbejdernes (individuel og i grupper) forhold til arbejdet
2. Kunnen koordinerer arbejdet gennem den viden og anvendelse af faglige skøn, der er nødvendig i løsningen af arbejdet til en særlig kvalitet
3. Resultat koordinerer arbejdet gennem arbejdets kobling til virksomhedens målsætninger og strategier.

De tre koordineringslogikker er projektets bidrag til en ny begrebsmæssig rammesættelse af vilkårene trivsel, produktivitet og selvledelse.

Passion, Kunnen og Resultat skal betragtes som logikker, der koordinerer arbejdet i selvledende organisering. Projektet kommer fra den traditionelle organisationsteori, og undersøgelserne af vilkårene for moderne organisationer fører frem til, at udfordringen for medarbejderne, lederne og hele den moderne organisation frugtbart kan betragtes ud fra de grundlæggende præmisser (forandrings og nydelesimperativet og herunder værtdipluralisme og det dobbelte produktivitetskrav). Disse præmisser er grundlæggende anderledes, end de præmisser, der ligger til grund for den klassiske organisationsteori. Det betyder også, at de begreber, der i den traditionelle organisationsteori bruges til at tale om organisationens udfordringer ikke tilstrækkeligt nuanceret indfanger det arbejdsliv, der gør sig gældende i selvledende organisering. Grundlæggende kan vi sige, at de traditionelle kontrolmekanismer, man opererer med fungerer dårligt, er utilstrækkelige eller decideret kontraproduktive, fordi de placerer kontrollen udenfor medarbejderen selv (Bramming, Andersen et al. kommende).

Figuren nedenfor visualiserer de tre koordineringsformer som en balancering af de måder arbejdet i den selvledende organiseringsform kommer til udtryk på, når man betragter det gennem de tre

koordineringsformer Passion, Kunnen og Resultat. Vi vil nedenfor forklare, hvordan det skal forstås.



(Bramming, Andersen et al. kommende)

Selvledende organisering bygger på medarbejdernes evne til at skabe værdi mellem forudsigelighed og foranderlighed. Kontrol kan i den optik ikke ses som noget, der entydigt pålægges medarbejderen. Kontrollen kan ikke adskilles fra eller studeres uafhængigt af det, der kontrolleres, og kontrollen får sit særlige udtryk i medarbejderens konkrete måder hans eller hendes synspunkter udtrykker den verden han eller hun er del af.

Når vi arbejder med selvledende organiserings koordineringsmekanismer forstår vi dem som idealtyper i Webers forstand. Det vil sige som bevidste overdrivelser for at få det typiske frem i den selvledende organisation(Weber 1971). Passion, kunnen og resultat er således ikke efterstræbelsesværdige idealer, men begrebslige forenklinger af de empiriske observationer, som ligger til grund for bogen.

De traditionelle koordineringsmekanismer (direkte overvågning, standardisering etc.) ekspliciteres for eksempel i form af arbejdsbeskrivelser og hierarkier. Passion, kunnen og Resultat er derimod

mere uformelle og intrinsiske koordineringsmekanismer. Det skyldes, at koordinering af arbejde i selvledende organisering ikke sker ved at specificere den abstrakte sag, passion eller resultat, som det eksempelvis er tilfældet, når koordinering af arbejdet sker ved at specificere faglig kunnen, outputtet af arbejdet eller som i den gensidige tilpasning at specificere, hvad arbejdsopgaven er.

Koordineringen af arbejdet sker gennem kontinuerlige forventningsafstemninger, forhandlinger og kampe om, hvori den konkrete, aktuelle og relevante arbejdsopgave består i. Det er i processen, hvor sagen, passionen og resultatet bliver specificeret og balanceret i forhold til hinanden, at den konkrete arbejdsopgave bestemmes (Bramming, Andersen et al. kommende).

Når Selvledende organisering ikke balancerer

Projektets bidrag kan således ses som en ansats til en teori om selvledende organisationer. Det betyder bl.a. at begreberne og tilgangen ikke er normativ, men har til hensigt at beskrive konsekvenserne og mulighederne i selvledende organisering. Og ikke er en normativ anvisning af, hvordan man bør bruge mere selvledelse. Vores indsigter påpeger, at selvledende organisering fungerer på særlige måder – gennem en balancering af forskellige logikker (Passion, Kunnen og Resultat). De peger dermed også tentativt mod, at der kan være dysfunktioner ved selvledende organisering.

Vores materiale i denne sammenhæng er ikke tilstrækkelige til at vi kan udtale os andet end tentativt. Men vi kan på baggrund af vores studier opstille tre tentative hypoteser, som det ville være interessant at undersøge nærmere i fremtidige studier.

Vores kvalitative undersøgelser og litteraturstudier synes at kunne pege i retning af, at der er tre overordnede dysfunktioner i selvledende organisering (Bramming, Andersen et al. kommende).

”Fremmedgørelse”

Hvis organiseringen af arbejdet i for høj grad fokuserer på resultatskabelse og ikke tænker i muligheder for passion og kunnen, synes det at trække mod fremmedgørelse. Arbejdet mister

mening for medarbejderne, og de oplever det som uvedkommende og kan ikke finde engagement i forhold til det.

”Autonomi”

Hvis organiseringen af arbejdet i for høj grad fokuserer på kunnen, og ikke tænker i skabelse af organisatoriske præstationer eller passioner, kan det resultere i autonomi som dysfunktion. Det at skabe høj kvalitet, at leve op til særlige professionsidealer kommer til at fylde meningsskabelsen for medarbejderne, og dermed mister arbejdet relevans for organisationen.

”Selvgørelse”

Hvis organiseringen af arbejdet i for høj grad fokuserer på den individuelle passion og lyst i forhold til arbejdet, eller der bliver for meget fokus på utilfredshed, brok og angst resulterer det i ’selvgørelse’ – en neologisme, vi tentativt har opfundet i projektet. Selvgørelse peger på, at følelser (positive eller negative) ift. arbejdet kommer til at tynde for meget i balanceringen af den selvledende organisering.

Disse tre dysfunktioner giver teoretisk mening, og synes tentativt at kunne spores i materialet, skønt dette ikke har været en selvstændig forskningsinteresse. Vi kan ikke underbygge dem, men ønsker i fremtidigt arbejde at gøre dette for at solidificere begrebsbygningen og kunne give bud på, hvordan man kan håndtere ubalancer i selvledende organisering.

Metodiske indsigter særligt i forhold til brug af snaplogs

TRIPS-projektet har i sine empiriske studier anvendt en vifte af kvalitative metoder, men særligt Snaplog-metoden er ny (den blev udviklet i forbindelse med AMICA-projektet), og er i TRIPS-projektet blevet afprøvet yderligere og har fået en mere tydelig teoretisk fundering (Bramming, Hansen et al. 2012).

I ansøgningen til projektet fremførte vi, at ”Snaplog” anvendes for at få adgang til aktørernes processuelle meningsdannelse og sociale identitetsskabelsesprocesser. Snaplog kan i højere grad end de mere refleksive interviews formidle fornemmelser og følelser, hvilket er centralt i

projektet, der netop ønsker at afdække oplevelsen og følelsen som omdrejningspunkt i medarbejdernes identitets og arbejdsprocesser.

Snaplog har vist sig på mange måder at være en effektiv måde at skabe kvalitative data på.

I brugen af snaplogs trækker vi på indsigter fra performativ teori, for at undersøge, hvordan en visual metode kan være performativ i sig selv, og performativ ift. feltet. Når vi bruger fotos i forskningen udfordrer det vores common sense forestillinger af billedet som en afbildning eller repræsentation af den organisatoriske virkelighed. Snaplogs repræsenterer ikke studieobjektet, de producerer, afgrænser og muliggør objektet på forskellige måder (Bramming et al 2012). I artiklen: “(Im)perfect Pictures - Snaplogs in performativity research”, der er udkommet i *Qualitative Research in Organizations and Management – an International Journal*, argumenterer vi for det teoretiske grundlag i snaplogs og viser gennem empiriske eksempler fra TRIPS projektet, dels hvordan vi bruger snaplogs og hvordan disse virker generelt set i forskningen. Vi argumenterer for, at billederne i snaplogs ikke er repræsentation af virkelighed, men at de producerer måder det empiriske felt skaber og skabes på. Snaplogs er i modsætning til andre måder at bruge billeder i forskningen på en måde, der aktiverer feltet, hvilket bl.a. betyder, at feltet 'svarer' forskningen tilbage ift. om de spørgsmål vi som forskere stiller overhovedet er relevante for de måder empirien ser sig selv på og de problematikker de oplever. Det er gennem billederne vores felter har taget, at vi er kommet i stand til at kunne rammesætte selvledende organisering som noget andet end de gængse måder at tænke selvledelse på.

Det var slående, at de billeder medarbejderne i de deltagende organisationer ikke fotograferede emner, der ud fra et traditionelt arbejdsmiljøperspektiv ville have været indlysende. Fx fotograferede de ikke indflydelse i arbejdet. Vi blev udfordrede til at tale om trivsel på nye måder (jf. resultaterne ovenfor).

Faldgruber ved snaplogs

I anvendelsen af snaplog er det vigtigt at forskeren er opmærksom på at forklare og igangsætte snaplog processen. Vi har konkret gjort dette ved at holde et mindre 'seminar' med

medarbejderne, hvor vi har præsenteret metoden og det, som medarbejderne skulle gøre. Dette har været centralt fordi snaplog netop kræver, at empirien er 'medforskende'. Det vil sige, at empirien får en aktiv rolle frem for den mere passive ved interviews. Samtidig har forskerne løbende skulle følge op og kommunikere løbende med de personer, der har påtaget sig at tage billeder og skrive logs. Der er ved snaplogs en risiko for, at metoden kan løbe ud i sandet, hvis ikke det empiriske felt oplever det som relevant. Hvis det sker, kommer metoden ikke længere end almindelige fokusgruppeinterviews.

4 Konklusioner og perspektiver for arbejdsmiljøindsatsen

Projektet viser klart, at selvledelse ikke er forbeholdt de få, særligt udvalgte vidensmedarbejdere, men er en måde virksomheder organiserer arbejdet med henblik på at løse det moderne arbejdslivs udfordringer.

I vores bogmanus kan man læse følgende:

”Teoretisk set er selvledelse et relativt nyt område, og der er forskellige tilgange til det. Man kan opgøre området på forskellige måder, men vi identificerer på et overordnet plan i hvert fald tre tilgange:

- Individuel selvledelse
- Selvledende teams og grupper
- Ledelse af selvledelse

Af dem er individuel selvledelse mest udbredt. Derudover kan man tale om ledelse af selvledelse/selvledende medarbejdere som en særlig variation af de tre områder.

Den mest udbredte tilgang til selvledelse har altså individfokus og forstår selvledelse som individets evner til at lede sig selv. Selvledelse bliver i denne tilgang til en form for kompetence medarbejderen kan have, der gør denne medarbejder særligt egnet til at påtage sig et udvidet ansvar og derfor kan tildeles udvidede beføjelser til at træffe beslutninger (Manz and Sims 1989; Manz 1992; Undervisningsministeriet 2005; Andersen 2006; Groth and Rosbjerg 2006; Neck and Houghton 2006).

Denne individuelle tilgang til selvledelse kommer også til udtryk inden for en kritisk ledelsestradition, der forstår selvledelse som regulering af identitet (Alvesson and Willmott 1992; Alvesson and Sveningsson 2003; Bovbjerg 2005; Bjerg and Staunæs 2011; Maravelias 2011). På team og gruppeniveau findes også en særlig udgave af selvledelse, der handler om selvstyrende teams og –grupper (Dahl 2000; Jordansen and Herløv 2011). Ledelse af selvledelse behandler selvledelse som en særlig ledelsespraktik og har til formål at skabe viden om, hvordan ledere bedst muligt leder selvledende medarbejdere (Manz and Sims 1989; Bertelsen, Brønserud et al. 2004; Kristensen and Pedersen 2013).

Det organisatoriske perspektiv fylder mindre og er overvejende en nordisk niche, der beskæftiger sig med selvledelse som rammevilkår, hvor medarbejderne har høj grad af indflydelse og mulighed for selv at definere deres arbejdsopgaver (Kürstein 2010). Herunder kommer en række kritiske analyser af selvledelse og dets konsekvenser for subjektivitet produktivitet og medarbejdertrivsel (Kristensen 2010; Pihl-Thingvad 2010; Bjerg and Staunæs 2011; Maravelias 2011).

Tabellen nedenfor giver en oversigt over fordelingen af selvledelseslitteratur.

Tabel 1 oversigt over selvledelsestilgange

	Ledelses/normativt perspektiv	Kritisk perspektiv
Individ	Selvledelseskompetence	Identitetsregulering
Gruppe	Selvledende og –styrende teams	Kollektiv identitetsskabelse/ regulering
Organisation	Ledelse af selvledelse	Rammevilkår for selvledelse

Overordnet set er selvledelsesområdet i høj grad præget af håndbogslitteratur, uden egentlig selvstændig begrebs- og teoridannelse, der rækker ud over de psykologiske teorier, der knytter sig til individperspektivet eller ledelsesteorier, der knytter sig til ledelsesområdet. Idet vi ser selvledelse som et organisatorisk fænomen, placeres vores bidrag inden for organisationsteorien. Inden for organisationsteorien placerer vi os på den gren, der har været under udvikling siden begyndelsen af 1990'erne og som fokuserer på organisatoriske *processer* (Fineman, Gabriel et al. 2010). Vi er grundlæggende interesserede i de processer, der iværksættes og kommer til udtryk, når selvledelse bliver princip for organiseringen.”

I Trips-projektet har hovedinteressen været de processer, der iværksættes, når selvledelse er organiseringsformen. Det vil sige, når selvledelse ikke er for få, udvalgte medarbejdere, men en forventning - og et krav - til medarbejderne generelt set. Vi har undersøgt de måder selvledelse og

koblinger til trivsel og produktivitet skabes på i og gennem arbejdspraksisser og hvordan arbejdspraksisser igen skaber vilkår for selvledelse, trivsel og produktivitet.

Projektet bidrager med med en rammeforståelse og definition af selvledende organisering, der på baggrund af de empiriske studier indfanger de komplekse sammenhænge mellem selvledelse, trivsel og produktivitet: Selvledende organisering er, kommer projektet frem til, de særlige måder arbejde deles og koordineres på gennem medarbejderes engagerede involvering (passion), anvendelse af viden og faglige skøn (kunnen) i udfoldelsen af organisationens strategier og målsætninger (resultat).

Arbejde i selvledende organisering bliver på den måde til forskellige ting. Det får med andre ord forskellige fremtrædelsesformer. Denne optik har central betydning for trivsel på arbejdspladserne, fordi optikken viser både selvledende organiserings funktioner og dysfunktioner og peger på måder at balancere disse på med empirisk afsæt i 'det selvledende arbejde'. Således synes et for stort fokus på organisationens resultatskabelse at give en tendens til at medarbejderne oplever fremmedgørelse. Et overdrevet fokus på passion (engagement) kan give tendens til 'selvgørelse' (altså at medarbejderne bliver for optagede af deres eget selv, eller at organisationen bliver for optagede af den individuelle medarbejders måder at vise engagement på og mister blikket for, hvordan arbejdet udføres. Og et for overdrevet fokus på 'kunnen' (viden og faglige skøn) kan give tendens til 'autonomi', altså at arbejdet muligvis har høj kvalitet, men ikke opleves som relevant for organisationen.

Begrebsapparatet (passion, kunnen og resultat) har vi afprøvet i empiriske sammenhænge, ved oplæg etc (se formidling nedenfor) og konkrete organisationsudviklingsseminarer.

Begrebsapparatet vækker en umiddelbar genkendelse og giver en forklaringskraft til organisationernes medlemmer, der umiddelbart kan omsættes til handlinger i ellers fastlåste negative trivselssammenhænge. Fokus i rammeforståelsen er IKKE individet men netop organiseringen af arbejdet, og dette fokus giver ny handlekraft ift. forbedringer af trivslen.

Praktisk relevans

Projektets analyse- og undersøgelsesmetodik havde til hensigt at sikre, at der kunne skabes både dyb og bred viden om ledelse og trivsel. Det empiriske grundlag var udvalgt med henblik på ikke at tilgodese en særlig type virksomhed eller særlig type medarbejdere, netop for at kunne opnå en rammeforståelse af, hvordan selvledelse som organisationsform påvirker trivsel og arbejdsmiljøbegrebet.

I projektets afslutningsfase har vi eksperimenteret med rammeforståelsen, der kort blev introduceret, som vi løbende har kommunikeret med de empiriske felter om og som vi har præsenteret på en workshop den 1. juli 2011 for en række virksomheder (Københavns kommune, Novozymes, Livslinjen) med henblik på at undersøge rammeforståelsens brugbarhed. Den kvalitative feedback på dette har været overodentlig positiv. Det skal bemærkes, at det ikke i sig selv har været et formål at skabe værktøjer til stressreduktion eller trivselsforøgelse, men netop en begrebspræcisering og rammeforståelse. Denne synes dog på baggrund af vores eksperiment at være meget praktisk anvendelig og at bidrage til fornyet refleksion og forandring af handlinger.

Det på den baggrund vores overbevisning, at projektets begreber og rammeforståelse kan bruges til at skabe nye værktøjer til udvikling af øget trivsel i selvledende organisering.

BILAG:

Publikationer TRIPS alle deltagere

Tidsskriftartikler double blind reviewede

- Muhr, S.L., Pedersen, M., & Alvesson, M. (2012) Workload, Aspiration, and Fun: Problems of Balancing Self-Exploitation and Self-Exploration in Work Life. *Research in the Sociology of Organizations*, 37, 193-220.
- Pedersen, M. (2011) 'A career is nothing without a personal life': on the social machine in the call for authentic employees, *ephemera* 11(1) 63-77
- Bramming, P. B. Gorm Hansen, K. G. Olesen & A. Bojesen (2012) (Im)perfect Pictures – The performative non-representationalism of snaplogs, accepted for publication: *Qualitative Research in Organizations and Management – an international journal*, 7(1) 54-71
- Gylling-Olesen, K., Bojesen, A, Bramming, P. Between autonomy & responsiveness: a new paradigm for productivity, well-being and teacher identity. *Public Administration*, special Issue Public Sector at War (in review)
- Bramming, P. B. Gorm Hansen & K. G. Olesen (2009) Snaplog: en performativ forskningsteknologi eller hvad grævlingelorten fortæller om lærertrivsel: *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 11 årg nr. 4 24-38

Ph.d. afhandlinger

- Olesen, K. G. Indleveret ph.d.-afhandling, november 2011, på Copenhagen Business School: *"Organisering schools, managing teachers – a qualitative inquiry into the practices of teaching, school management and collaboration in Danish Schools ...one thing is politics, practices another!"* (genindlevering 2014)
- Mogensen, Mette (2013) *The Organization(s) of Well-being and Productivity : (Re)assembling work in the Danish Post.* / Mogensen, Mette. Frederiksberg : Copenhagen Business School [Phd], 2012. 255 s. (PhD Series; Nr. 38.2012).

Bøger

- Anders Raastrup Kristensen, *Det grænseløse arbejdsliv*, Gyldendal Business, 2011
- Hasle P, Thoft E, Olesen KG., *Ledelse med social kapital*. månedens bog, september. L&R Business 2010. 2.oplag.
- Kristensen, A.R. & Pedersen, M. (2013) *Strategisk selvledelse – ledelse mellem frihed og forretning*. Gyldendal Business.
- Bramming, P., Andersen, V., Pedersen, M. & Kristensen A.R. (manuskript) *Selvledende organisering*, Hans Reitzel

Bog Kapitler

- Pedersen, M (2013) Lidelse som ledelse: om stress-interventioner i et menneskelig alt for

menneskeligt arbejdsliv. In: S.Brinkmann og M. F. Andersen: *Nye Perspektiver på Stress*. Klims forlag

- Staunæs, D. & P. Bramming (2011) Ögonblicksbilder och cyborgskap – autofotografering och bildbaserad forskning, i Fangen, K. & A. M. Sellerberg (red) *Alle mulige metoder* redigeret af Katrine Fangen og Anne Marie Sellerberg)
- Staunæs, D. & P. Bramming (2011) Øyeblikksbilder og kyborgshet –autofotografering og bildebasert forskning, i Fangen, K. & A. M. Sellerberg (red) *Alle mulige metoder* redigeret af Katrine Fangen og Anne Marie Sellerberg)
- Olesen, K.G., Bojesen, A. og Bramming, P. *Ledelse af trivsel – skoleledere, lærere og elevplaner* Udgivet i antologien: Ledelse af uddannelse – at lede det potentielle. Redigeret af Juelskjær M., Knudsen, H. Pors, J.G., og Staunæs, D. Samfundslitteratur 2011
- Olesen, K.G. og Hasle P., *Tillid i virksomheder – samarbejde, kerneopgaver og social kapital* Kapitel 14 i antologien: Tillid – samfundets fundament. Teorier, tolkninger og cases. Redigeret af Paul Hegedahl og Gunnar Svendsen. Syddansk Universitets Forlag. 2011.
- Bojesen, Anders (2008): Projektarbejde – en teknologi med sociale konsekvenser [Project Work – a Technology with Social Consequences], Børsens Ledelseshåndbøger.

Editorials

- Hjorth, T.L. Gudmand-Hoyer, M, Bramming, P. & Pedersen, M: (2011): Governing work through self-management, *ephemera* 11 (2) pp 97-104

Udgivne Roundtables

- Case, P., Thanem, T. Levay, C. Maravelias, C. Cederström, C. and Pedersen, M. (2011) Health of Work. *Ephemera* pp 308-318
- Bramming, P. Gudmand-Høyer, M. Kärreman, D., Levay, C., Pedersen, M. Raffnsøe, S., Rennstam, J. Spicer, A. & Spoestra, S. (2011): Management of Self-Management. *Ephemera*, 11(2) pp. 212-224

Papers – international konferencer

- Pedersen, M. (2011) Authenticity, Work-Life and Social Machines. Deleuze Conference, Copenhagen. 24 June
- Pedersen, M., Muhr, S.L. & Johnsen, R. (2010): 'I am simply the best so why can't I say no?' – Stress as a form of self-management among Consultants, paper for the 26th EGOS Colloquium, Lisabon, 30 June – 3 July
- Bramming, P., Raffnsøe, S. Kristensen, A.R. & Pedersen, M (2010): Enjoy yourself – self-management, productivity and wellbeing. Paper for the 26th EGOS Colloquium, Lisabon, Portugal, June 30-July 3.
- Pedersen, M. & Muhr, S.L. (2010): 'The good consultant: stress and self-management in contemporary work', *The Relevance of CMS*. One day seminar arranged by Department of Management, Politics and Philosophy, CBS, Copenhagen, January
- Bramming P, Kristensen AR & Pedersen M (2009). The Entry of Self Leadership into the Work Environment Equation, Seminar proceedings, Working Environment Challenges, The

International Expert Seminar Copenhagen, 24-25 September 2009: Danish Working Environment Authority and Partnership for European Research in Occupational Safety and Health (PEROSH): 53-57.

- Pedersen, M. (2009): 'A career is nothing without a personal life', Critical Management Studies Conference, Warwick, July 2009
- Pedersen, M. , Kristensen, A.R. & Johnsen, R. (2009) 'A career is nothing without a personal life' – on cynicism, work-life balance and Dexter the serial killer' Critical Management Studies 2009, Warwick University
- Bramming, Pia (2011)The imperative of enjoyment Abstract submitted to the NERA-congress 8-10 march, 2012, DPU, Denmark
- Mogensen, M. og Olesen, K.G.*From the regulation of the working environment to the management of well-being – an empirical study among postal workers and teachers.*, Paper presented at the 26th EGOS Colloquium Lisbon June 28 - July 3 2010.
- Olesen K.G., Bojesen A, Bramming P (2009) *I'm a professional teacher, why don't you trust me - the ambiguous struggle for professionalization in the Danish public sector.*. Paper presented at The 6th International Critical Management Studies Conference, July 13-15, 2009. Warwick Business School, the University of Warwick, UK 2009.
- Olesen, K. Gylling, A. Bojesen, P. Bramming (2009) I'm a professional why don't you trust me? The Ambiguous struggle for Professionalization in the Danish Public Sector, Conference Proceeding: *The Electronic Journal for Radical Organization Theory*
- Mogensen: Paper presentation (abstract accepted): "The work, bodies and routines of a new bike" at 4S/Easst conference,17.-20. October 2012
- Mogensen: Paper til Nordic Working Life Conference april 2012 "Picturing well-being and productivity"
- Mogensen: Paper presentation Segovia, spain, may 2011: "What is the more of photographic methods?"
- Bojesen A, Olesen, K.G. (2010) Organizations as hybrids? on bureaucracy and entrepreneurship in the governance of Danish schools, paper for the 26th EGOS Colloquium, Lisboa, Portugal, June 30-July 3 2010

Spil

- ArbejdsArenaen. Onlinespil lanceret på www.arbejdsarenaen.dk
 - Finansieret med 1.28 mio. kr. af det Det Frie Forskningsråd | Kommunikation og Kultur
 - Udviklet i samarbejde med to andre forskningsprojekter og fire faglige organisationer:
 - *Forskningsprojekterne:* Viden & stress – mellem begejstring og belastning + Trivsel, produktivitet og selvledelse (TRIPS)
Faglige organisationer: Ingeniørforeningen Danmark (IDA), DJØF, DI og Kommunernes Landsforening (KL)
 - Lanceret marts 2011.

- Præsenteret på lanceringskonference marts 2010, samt på Arbejdsmiljøkonferencen 7. november 2011, Nyborg Strand, og på DJØF's konference for Tillidsrepræsentanter, 11. oktober 2011.

Working papers/arbejdsrapporter

- M.Pedersen & A.R. Kristensen (2009): Trivsel, produktivitet og selvledelse – litteratur review. Working paper
- Olesen, Kristian G. (2011), Caserapport om folkeskolen til hovedforskningsgruppe, internt arbejdsrapport
- Mogensen, Mette (2011), Caserapport om posten til hovedforskningsgruppen, internt arbejdsrapport
- Bramming, P., Andersen, V., Pedersen, M. & Kristensen A.R. (2012) Selvledende organisering – indledende betragtninger, Arbejdsrapport til bogen 'Selvledende Organisering'
- Bramming, P., Andersen, V., Pedersen, M. & Kristensen A.R. (2012) Hvad vil selvledende Organisering sige – analytiske overvejelser, Arbejdsrapport til bogen 'Selvledende Organisering'
- Bramming, P., Andersen, V., Pedersen, M. & Kristensen A.R. (2012) Sagen og fagligheden, Arbejdsrapport til bogen 'Selvledende Organisering'
- Bramming, P., Andersen, V., Pedersen, M. & Kristensen A.R. (2012) Sagen og fællesskabet, Arbejdsrapport til bogen 'Selvledende Organisering'
- Bramming, P., Andersen, V., Pedersen, M. & Kristensen A.R. (2012) Passionen og den selvledende medarbejder, Arbejdsrapport til bogen 'Selvledende Organisering'
- Bramming, P., Andersen, V., Pedersen, M. & Kristensen A.R. (2012) Passionen og teamet, Arbejdsrapport til bogen 'Selvledende Organisering'
- Bramming, P., Andersen, V., Pedersen, M. & Kristensen A.R. (2012) Resultat og det dobbelte produktivitetskrav, Arbejdsrapport til bogen 'Selvledende Organisering'
- Bramming, P., Andersen, V., Pedersen, M. & Kristensen A.R. (2012) Resultatet og multiple arbejdsforståelser, Arbejdsrapport til bogen 'Selvledende Organisering'
- Bramming, P., Andersen, V., Pedersen, M. & Kristensen A.R. (2012) Ledelse af selvledende organisering, Arbejdsrapport til bogen 'Selvledende Organisering'

Book-Reviews

- M.Pedersen (2010): anmeldelse af Anders Buch, Vibeke Andersen og Ole H. Sørensen 'Vidensarbejde og stress – mellem begejstring og belastning'. Tidsskrift for Arbejdsliv nr. 3 2010

Formidlingsartikler

- Bramming, Pia (2011) Fra selvledelse til selvledende organisering, Karnov HR guide bladet nr. 4, december 2011
- Bramming, Pia (2011) Fra ledelse af selvledende individer til ledelse af selvledende organisering, Personalechefen, August 2011
- Anders Raastrup Kristensen (2009) Selvledelse. Når systemet løber fra ansvaret Politiken 28. januar 2009
- Anders Raastrup Kristensen (2009) *Du skal lede arbejde og liv!* Artikel af i *Magasinet Balance* Maj 2010

- Ditte Vilstrup Holm og Anders Raastrup Kristensen (2010) *Welcome to Your Work-Life* Artikel af i LPF-nyt. September 2010
- Anders Raastrup Kristensen (2011) *Ingen selvledelse uden ledelse* Artikel i *lederweb.dk*. 29. april 2011
- Anders Raastrup Kristensen (2011) *Grænseløst arbejde er grænseløst godt* Artikel af i *K-Forum*. 30. marts 2011
- Anders Raastrup Kristensen *Kend din forretning - fokus for ledelse nu og i fremtiden* *DI's Movement in Leadership*. Juni 2011
- Anders Raastrup Kristensen (2011) *Det grænseløse arbejdsliv*, Miljøministeriets blad *Miljøintern*, nr. 3. Juni 2011
- Anders Raastrup Kristensen (2011) *Stresstest jeres HR-strategi*, *Personalechefen*. Juni 2011
- Olesen, Kristian Gyllin (2008) *Tillid – virksomhedens sociale kapital*. Artikel. Thomson HR, November 2008
- Bramming, Pia og Vibeke Andersen (kommende), *Nydelsesimperativet*, Artikel, Karnov HR Guide

Invited opponent ved Ph.d. Work in Progress Seminars at CBS (Pia Bramming)

- Mette Mogensen second WIP seminar, November 29 2011
- Signe Groth-Brodersen, first WIP Seminar, Oktober 3 2008
- Kristian Gylling Olesen, first WIP seminar, Januar 16 2008

Undervisning

- Ledelse og arbejdsliv (med Anders Raastrup Kristensen) 2008-2012. Cand.merc. valgfag
- Strategisk Human Ressource Management og det moderne arbejdsliv. Master of Public Governance 2010-2012 (Kristensen og Pedersen)
- Master i ledelse af uddannelsesinstitutioner (2010-2012), Modul 2, grundlæggende ledelses og organisationsteori (Bramming)
- Cand. Pæd. Psyk. Praksisinterventioner (2010-2011) (Bramming)
- Cand Pæd. Psyk Praksisfag (2010-2012) (Bramming)
- Udvikling og afvikling af: Practical Ethnographic Studies of Management Practices in Organizations (PRES). 22-26 May 2011 (Bramming, med Professor Chris Steyaert, University of St. Gallen og Professor Dorthe Staunæs)
- 2008-09 Underviser på NFA i kurset: Organisation og Ledelse i et arbejdsmiljøperspektiv. Underviste i HR og arbejdsmiljø (Bojesen og Bramming)
- forelæsning om social kapital for HA (jur), valgfag om organisation og ledelse. (Olesen)
- forelæsninger om Aktør-netværksteori for HA (fil.). Organisering og samfund. (Olesen)
- Vejledning af bachelorprojekt og 1.årsprojekt, HA (fil.) (Olesen)
- Vejledning af VIP-projekt. Cand.merc. (fil.). (Olesen)

Præsentationer internationale konferencer

- Process Symposium, Rhodos, 11.-13.juni 2010
Thomas Lopdrup Hjorth og Anders Raastrup Kristensen: "The Metaphysics of Management: A Practical Turn in process organization studies."
- Self management seminar LUND University, 23rd of November 2009, WESP
- Working Environment Challenges for the future, 24-25 September 2009, Invited Keynote speaker. Self management. Perosh Danish Working Environment Authority and Partnership for European Research in Occupational Safety and Health (PEROSH).
- Gylling: Deltagelse i konferencen, "Collaborative School Reform from Within", i Washington.
- Olesen K.G., Bojesen A, Bramming P. Paper presented at The 6th International Critical Management Studies Conference, July 13-15, 2009. Warwick Business School, the University of Warwick, UK 2009
- EGOS, Lissabon 30.juni-3. Juli 2010: "From the regulation of the working environment to the management of well-being – an empirical study among postal workers and teachers"

Præsentationer Danske konferencer, seminarer etc

- Arbejdsmiljørådgivernes årsmøde 2008 27th of May 2008 "Arbejdsmiljø som det fremtidige fokus for ledelse og medarbejderudvikling", Bramming Invited keynote speaker
- TRIPS, Netværksmøde, Ålborg Universitet, Ålborg 1. oktober, 2008. Workshop, Invited keynote speaker. Bramming
- Arbejdsarenaen, 14th of March 2011, Trivsel, Produktivitet og Selvledelse, Bramming og Andersen
- Oplæg CBS Aug. 2009, internt seminar på LPF: "Freedom by standards and routines – on the limits of self-management?" (Kristensen og Pedersen)

Workshops og præsentationer i private og offentlige organisationer

1. Oplæg LO-skolen, kursus for tillidsvalgte d. 17. aug. 2011, Hvad er selvledelse? Og hvad er dets konsekvenser for arbejdsmiljøet? Andersen
2. Oplæg leder-seminar, Post Danmark d. 25. maj 2011 "Gode ben eller det hele menneske?" Mogensen
3. Oplæg Center for ledelse "Selvledelse og trivsel" 3. maj 2011 Bramming
4. Oplæg Post Danmark, Distribution 23. august 2010, præsentation af snaplogs om trivsel, Mogensen
5. Oplæg Erfa-seminar TRIPS, 30. aug. 2010: Om postarbejde og trivsel (snaplogs). Mogensen
6. Det moderne arbejdsliv. Oplæg for DR's tillidsrepræsentanter. September 2008, Andersen
7. 'Selvledelse i det moderne arbejdsliv', oplæg på det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 19. November 2008 (med Anders Raastrup Kristensen)
8. 'Selvledelse, sundhed og stress' oplæg og diskussion ved lederudviklingskursus for ledere i Københavns Kommunes talentprogram, 20. november og 3 december 2008
9. Talent og selvledelse. Workshop på SKATs Talentudviklingsprogram. August 2009
10. Stress og selvledelse. Oplæg på Ledelse af Selvledelsesprogrammets formidlingsseminar. Oktober 2009 (Pedersen og Kristensen)

11. Selvledelse og den kollektive udfordring. Oplæg for Journalistforbundet. 23 November 2009 (Andersen)
12. 'Selvledelse, WLB og stress' oplæg og diskussion ved lederudviklingskursus for ledere i Københavns Kommunes talentprogram, 1. 7 og 14. december 2009, Kristensen
13. Stress og selvledelse. Oplæg for kvindenetværket Zenobia 3. December 2009, Kristensen
14. Selvledelse og de ledelsesmæssige udfordringer. Oplæg for biblioteksledere i RegionHovedstaden. Januar 2010, Kristensen
15. Ledelse af Selvledelse. Oplæg for ledernetværk på Skat. Februar 2010, Kristensen
16. Selvledelse i Carlsberg, Carlsberg, April/Juni 2010 (Kristensen, Pedersen)
17. Ledelse af Selvledelse, Frederikssund Kommune Maj 2010, Kristensen
18. Selvledelse og de ledelsesmæssige udfordringer, Gentofte Bibliotek September 2010, Kristensen
19. Strategisk selvledelse. Workshop ved HRM alumni-netværket, 1 marts 2012 (med Anders Raastrup Kristensen)
20. Strategisk selvledelse. Workshop for Stavanger Kommune, 19 april 2012 (med Anders Raastrup Kristensen)
21. Strategisk Selvledelse. Oplæg for dansk HRM-foreningen, 25 april 2012 (med Anders Raastrup Kristensen)
22. Strategisk Selvledelse. Oplæg ved Ledelsesforum 2012. 7 juni 2012
23. Hvilken form for selvledelsestype er du? Workshop for Roskilde Kommune. 7 juni 2012
24. Præsenteret på lanceringskonference marts 2010, samt på (Kristensen, Andersen, Bramming)
25. Arbejdsmiljøkonferencen 7. november 2011, Nyborg Strand, og på
26. DJØF's konference for Tillidsrepræsentanter, 11. oktober 2011.
27. TV 2 Lorry, Nyhederne, Indslag om Work Life Balance, 9. marts kl. 19.30, Bramming
28. DR1, Nyhederne. Indslag om Work Life Balance. 30.12.2010, Kristensen
29. Bramming Pia, interview **Ledelse i selvledende organisationer, HR7: www.hr7.dk**
30. PID–Personalechefer I Danmark, NORDJYSKE Medier og Aalborg Kongres & Kultur Center , den 27 marts 2012, Resultatoptimering – i selvledelsens tegn
31. *Gladsaxe Kommune, Ledelsesudviklingsseminar: Ledelse på nye betingelser. November 18th 2010, Bramming*
32. Danmarks Lærerforening, Hvordan tænkes trivselsbegrebet ind i folkeskolen, 30th November 2009, Olesen
33. Dansk Magisterforening, 'Trivsel, Produktivitet og Selvledelse', Invited speaker
34. 2011 *Social kapital – en overset arbejdsmiljøresurse i folkeskolen*. Københavns Lærerforenings temadag om *tillid, retfærdighed og samarbejde*. LO-Skolen Helsingør.
35. 2009 *Ledelse med social kapital*. Foredrag for Lederwebs bestyrelse.
36. 2009 *Arbejdsglæde og bundlinje*. Nordjysk Netværk.
37. 2008 *Virksomhedens sociale kapital*. Dansk selskab for Arbejdsmiljø.
38. Andersen, V: Arbejdsmiljø for fremtiden - nye ledelsesformer og nye måder at opfatte arbejdet på. Oplæg for TR i Post Danmark.30.10.2008 – 50 deltagere
39. Andersen, V: Arbejdsmiljø for fremtiden – nye ledelsesformer og nye måder at opfatte arbejdet på. Arbejdsmiljøkonferencen Nyborg Strand 2008. workshop 40deltagere
40. Andersen, V.: Selvledelse – om begejstring og belastning i videnarbejdet. Center for Folkesundhed 2009.

41. Andersen, V.: Kender du det – om begejstring og belastning i videnarbejdet. Den sociale Højskole 2009.
42. Andersen, V. & Bramming P. :Trivsel, produktivitet og selvledelse. Novozymes 2009.
43. Andersen, V.: Selvledelse og stress. Universitetsstyrelsen 2009.
44. Andersen, V.: Selvledelse i lyset af begejstring og belastning. Roskilde Kommune. 2009.
45. Andersen, V.: Selvledelse og stress. Udlændingestyrelsen. 2009.
46. Andersen, V.: Mellem begejstring og belastning. Haldor Topsø, 2010.
47. Andersen, V. & Bojesen, Anders: Trivsel, Produktivitet og selvledelse – oplæg til workshop. Novozymes 2010.
48. Andersen, V.: Stress – mellem begejstring og belastning. Filminstitutets AC klub. 2010.
49. Andersen, V.: Arbejdsmiljø for fremtiden – nye ledelsesformer – nye måder at opfatte arbejdet på. HK Midtfyn 2010
50. Andersen, V.: Selvledelse – et spørgsmål om begejstring og belastning i videnarbejdet. Psykoterapeutisk institut. 2010. 50deltagere
51. Andersen, V.: Videnarbejde og stress. VL 80 (virksomhedsledere), Søborg Herregård. 2011.
52. Andersen, V.: Hvordan leder man selvledede medarbejdere. Novozymes. 2011. 12 deltagere
53. Andersen, V.: Stress – et spørgsmål om begejstring og belastning i videnarbejdet. Rotary Lyngby, 2012.

Litteraturliste

- Alvesson, M. and S. Sveningsson (2003). "Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane." Human Relations **56**(12): 1435-1459.
- Alvesson, M. and H. Willmott (1992). "On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies." The Academy of Management Review **17**(3): 432-464.
- Andersen, F. (2006). Selvledelse - selvet på arbejde. Gylling, Dansk Psykologisk Forlag.
- Andersen, I. (2002). Den skinbarlige virkelighed - vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne. Gylling, Samfundslitteratur.
- Andersen, N. Å. and A. W. Born (2001). Kærlighed og Omstilling. København, Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Andersen, V., P. Bramming, et al. (2008). Arbejdsmiljø for fremtiden - Nye ledelsesformer, nye måder at opfatte arbejdet på. Øje for arbejdsmiljø. København, LO.
- Arbejdsmiljøinstituttet and C. f. A. Samfundsanalyse (2001). FTF'ernes arbejde er udfordrende - men det slider på sjælen -En undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø 2, Arbejdsmiljøinstituttet & Center for Alternativ Samfundsanalyse.
- Arbejdstilsynet (2001). Arbejdstilsynets emneindsats. Psykisk arbejdsmiljø - alles ansvar. Grundskoler, Arbejdstilsynet.
- Bertelsen, B., H. E. Brønserud, et al. (2004). Selvledelse, 1+1 er af og til mer' end to. Hinnerup, Forlaget Ankerhus.
- Bjerg, H. and D. Staunæs (2011). "Self-management through shame – uniting governmentality studies and the “affective turn” " ephemera - theory and politics in organization **11**(2): 138-156.
- Borg, V., I. G. Carneiro, et al. (2007). Arbejdsmiljø i ældreplejen i Danmark - resultater og konklusioner. SOSU rapport. København, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Bovbjerg, K. M. (2005). Selvrealisering i arbejdslivet. Selvrealisering - kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur S. Brinkmann and C. Eriksen. Århus, Forlaget KLIM.
- Bramming, P. (2001). Kompetence-i-praksis. Ph.d., Copenhagen Business School.
- Bramming, P., V. Andersen, et al. (kommende). Selvledende Organisering (manus). København, Hans Reitzel.
- Bramming, P., B. G. Hansen, et al. (2012). "(Im)perfect pictures: snaplogs in performativity research." Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal **7**(1): 17.
- Bryman, A. and E. Bell (2003). Business research methods Oxford, Oxford University Press.
- Callon, M. (1986). Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of Saint Brieuc Bay Power, Action and Belief: a new Sociology of Knowledge? J. Law. London, Routledge: 196-233.
- Czarniawska-Joerges, B. (1998). A narrative approach to organization studies. Thousand Oaks, Sage.
- Dahl, P. N. (2000). Selvstyrende grupper og ledelse - en kritisk diskursanalyse. Virksomheders personale arbejde - med eksempler fra forskning og praksis. I. K. Nielsen and O. Mølvadgaard. Aalborg, Aalborg Universitet.
- Deleuze, G. and F. Guattari (1983). Anti-Oedipus. New York, Viking Press.
- Drucker, P. F. (1993). Managing in turbulent times. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. F. (1993). Post-capitalist society. Oxford. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. F. (2005). "Managing Oneself." Harvard Business Review **January**: 100-109.
- Drucker, P. F. (2006). The Practice of Management. Amsterdam, Elsevier.
- Ejersbo, N. and C. Greve (2005). Moderniseringen af den offentlige sektor. København, Børsens Forlag.

- European Foundation (2000). Third European Working Conditions survey on working conditions. <http://www.eurofound.eu.int/wor-king/3wc/3wcindex.htm>. European Foundation.
- Fineman, S., Y. Gabriel, et al. (2010). Organizing & Organizations, Sage Publication Ltd.
- Florida, R. (2005). Den Kreative Klasse - og hvordan den forandrer arbejde, fritid, samfund og hverdagsliv. Århus, Klim.
- Flyvbjerg, B. (1991). Rationalitet og Magt - det konkrete videnskab/Rationality and power. København, Akademisk Forlag.
- Flyvbjerg, B. (2001). Making social science matter : Why social inquiry fails and how it can succeed again. Cambridge, Cambridge University Press.
- Frese, G., H. Garst, et al. (2007). "Making Things Happen: Reciprocal Relationships Between Work Characteristics and Personal Initiative in a Four-Wave Longitudinal Structural Equation Model." Journal of Applied Psychology **92**(4): 1084-1102.
- FTF (2006). Det hele liv/The complete life - FTF-Undersøgelse om balancen mellem arbejds- og familielivet, FTF.
- Geertz, C. (2002). Thick Description : Toward an Interpretive Theory of Culture. Contemporary field research : perspectives and formulations. R. M. Emerson. Waveland, Waveland Press.
- Giddens, A. (1996). Modernitet og selvidentitet. København, Hans Reitzel.
- Graversen, G. (1992). Arbejdets betydning, kvalitet og udformning. København. København, Akademisk Forlag.
- Graversen, G. (1999). "Forskning i arbejdslivet : tilbageblik og fremtidsvisioner." Tidsskrift for Arbejdsliv **1**(1): 7-21.
- Groth, S. and R. Rosbjerg (2006). Selvledelse – medicin eller vira? . Stress - et vilkår i det moderne arbejdsliv. T. Dalsgaard. København, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Hagedorn-Rasmussen, P. and J. D. Rendtorff (2007). Fra værdiledelse til ledelse i arbejdslivet. 1. . Roskilde, Roskilde Universitetscenter.
- Halkier, B. (2008). Fokusgrupper. Frederiksberg, Samfundslitteratur & Roskilde Universitetsforlag.
- Hallberg, U. E. and W. Shaufeli (2007). ""Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? ." European Psychologist **11**(2): 119-127.
- Hvid, H. and H. Lund (2003). "Begrebet arbejde i et bæredygtighedsperspektiv." Økonomi & Politik **76**(1): 2-23.
- Jordansen, B. and P. M.-B. Herløv (2011). Selvstyrende team - ledelse og organisering. Frederiksberg, Samfundslitteratur.
- Knippenberg, B. V., L. Martin, et al. (2006). "Process orientation versus outcome orientation during organizational change: The role of organizational identification." Journal of Organizational Behavior **27**: 685-704.
- Knippenberg, D. and E. Sleebos (2006). "Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange and job attitudes." Journal of Organizational Behavior **27**: 571-584.
- Kristensen, A. R. (2007). Metaphysical Labour : Flexibility, Performance and Commitment in Work-Life Management. PhD, Copenhagen Business School.
- Kristensen, A. R. (2010). Det Grænseløse Arbejdsliv - at lede de selvledende medarbejdere. København, Gyldendal Business.
- Kristensen, A. R. and M. Pedersen (2013). Strategisk selvledelse – ledelse mellem frihed og forretning. København, Gyldendal Business.
- Kristiansen, S. and H. K. Krogstrup (1999). Deltagende observation : introduktion til en samfundsvidenskabelig metode : , 1999 235 s., (1999) "" . København: Hans Reitzel; 1999.

- Deltagende observation -introduktion til en forskningsmetodik. S. Kristiansen and H. K. Krogstrup. København, Hans Reitzel.
- Kvale, S. (1993). Inter View, introduktion til det kvalitative forskningsinterview. København, Hans Reitzels Forlag.
- Kürstein, S., Ed. (2010). Selvledelse og Fællesskaber - nye perspektiver på det moderne arbejdsliv. København, Dansk Psykologisk Forlag.
- Lazzarato, M. (1996). Immaterial Labour. Radical Thought in Italy. P. Virno, and Michael Hardt. Minneapolis, University of Minnesota Press: 132-146.
- Lazzarato, M. (2004). "From Capital-Labour to Capital-Life." Ephemera 4(3).
- Legge, K. (2005). Human Resource Management - Rhetorics and Realities. Hampshire/New York, Palgrave Macmillan.
- Luchak, A. A. and I. R. Gellatly (2007). "A Comparison of Linear and Nonlinear Relations Between Organizational Commitment and Work Outcomes." Journal of Applied Psychology 92(3): 786-793.
- Manz , C. C. (1992). "Self-leadership ... the heart of empowerment." Journal for Quality and Participation 15: 9.
- Manz, C. C. and C. P. Neck (2004). Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence Upper saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Manz, C. C. and H. J. Sims (1989). The New SuperLeadership : Leading Others to Lead Themselves. New York, Prentice Hall.
- Maravelias, C. (2011). "The managementization of everyday life – Workplace health promotion and the management of self-managing employees " ephemera - theory and politics in organization 11(2): 105-121.
- McGregor, D. (1957). The Human Side of Enterprise. Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management, Massachusetts Institute of Technology.
- Meyer, J. P., T. E. Becker, et al. (2006). " Social Identities and commitments at work: toward an integrative model." Journal of Organizational Behavior 27: 665-683.
- Minzberg, H. (1993). Structure in fives: Designing effective organizations. Englewood Cliffs, NJ, US, Prentice-Hall, Inc.
- Mogensen, M. (2012). The Organization(s) of Well-being and Productivity : (Re)assembling work in the Danish Post. PhD, Copenhagen Business School.
- Mol, A. and J. Law (1994). "Regions, Networks and Fluids: Anaemia and Social Topology." Social Studies of Science 24: 641-671.
- Neck, C. P. and J. D. Houghton (2006). "Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends and future possibilities " Journal of managerial Psychology 21(4).
- Neck, C. P. and J. D. Houghton (2006). "Two Decades of self-leadership theory and Research. Past Development, Present Trends and Future Possibilities." Journal of Managerial Psychology 21(4): 25.
- Nordhaug, O. (1993). Human Capital in Organizations – Competence, Training and Learning. Oxford, New York, Scandinavian University Press, Oslo, Norway/ Oxford University Press.
- Pedersen, M. and A. R. Kristensen (2007). "Når medarbejderne selv leder deres stress." DILF orientering 44(4).
- Pedersen, M. and A. R. Kristensen (2009). Trivsel, produktivitet og selvledelse – litteratur review. Working paper.
- Pihl-Thingvad, S. (2010). Selvledelse og psykisk arbejdsmiljø i det grænseløse arbejde. PhD, Syddanske Universitet.

- Pine, B. J. I. and J. H. Gilmore (1999). The Experience Economy - Work is Theatre & every business a Stage. United States of America, Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K. and V. Ramaswamy (2000). "Co-opting Customer Competence." Harvard Business Review January-February: 79-87.
- Rogaczewska, A. P., Henrik Holt Larsen, and Ruth Znaider, Ed. (2003). HRM ved en milepæl - Cranet-undersøgelsen 2003. Copenhagen, Danish Management Forum and Copenhagen Business School.
- Rose, N. (1999). Governing The Soul - The Shaping of The Private Self. London/New York, Free Association Books.
- Salanova, M., S. Agut, et al. (2005). "Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate." Journal of Applied Psychology **90**(6): 1217-1227.
- Scheuer, S. (1999). Motivation : aktørmotiver i arbejdslivet. København, Handelshøjskolens Forlag.
- Schmidt, K. H. (2007). "Organizational Commitment: A Further Moderator in the Relationship Between Work, Stress and Strain." International Journal of Stress Management **14**(1): 26-40.
- Semmer, N. K. (2006). "Job stress interventions and the organization of work." Scandinavian Journal of Work, Environment & Health **32**(6): 515-527.
- Sennet, R. (2001). Det Fleksible Menneske. Høbjerg, Forlaget Hovedland.
- Sennet, R. (2006). The culture of the new capitalism. USA, Yale University.
- SIBIS. (2003). "SIBIS - Statistical Indicators Benchmarking the Information Society." 2011, from www.sibis-eu.org
- Spencer, L. M., and Signe M. Spencer (1993). Competence at Work - Models for Superior Performance. New York, Wiley.
- Spradley, J. P. (1979). The Ethnographic Interview Orlando Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Starbuck, W. H. (2006). Titel Organizational realities : Studies of strategizing and organizing. Oxford, Oxford University Press.
- Townley, B. (1999). "Nietzsche, Competencies and Übermensch: Reflections on Human and Inhuman Resource Management." Organization **6**(2): 285-305.
- Undervisningsministeriet (2005). Det Nationale Kompetenceregnskab - hovedrapport. Copenhagen, Undervisningsministeriet.
- Warren, S. (2002). "'Show Me How it Feels to Work Here'." ephemera - critical dialogues on organization **2**(3): 224-245.