

# Selvledelse

- Kontrol eller kaos?

Aalborg Universitet  
10. Semester, Kommunikation  
Pia Mai Mortensen  
Vejleder: Martin Mølholm

# TITELBLAD

Selvledelse

- Kontrol eller kaos?

AALBORG UNIVERSITET

10. Semester, Kommunikation

Maj 2018

Anslag: 147.430

Normalsider: 61,5

Vejleder: Martin Mølholm

---

Pia Mai Mortensen

# ABSTRACT

This thesis is based on a description of today's society as characterized by constant changes and high levels of complexity, which is believed to constantly raise increased demands on individuals as well as organizations. The specific focus of the thesis revolves around investigating the contradictions in management literature's and work-life research's perception of the effects and consequences of self-leadership as a still relatively new management form that has become increasingly popular as the complexity in society has evolved – and subsequently contribute to a more nuanced image of self-leadership.

The thesis is founded on a systemic approach both in theory and methodology, with German sociologist Niklas Luhmann's systems theory as the primary inspiration. The investigation of the difference in perceptions of self-leadership in management literature and work-life research is initiated in two separate system theoretical form analyses of communicative contributions from both fields concerning self-leadership, and these are followed by a system theoretical semantic analysis of the findings.

The conclusion to why there is a difference between the two research areas perception of the consequences and effects of self-leadership is first of all that the unity of the difference which decides what is marked as meaningful is different within the two research areas - management literature has its focus on the survival of the organization whereas work-life research has its focus on the social and organizational work environment. It becomes clear that a fundamental reason for the difference in perception of self-leadership is based on the fact that management literature observes self-leadership as the solution to a problem – the increasing complexity and competition in society – while work-life research observes self-leadership as the cause of a new problem – stressed and burned out employees.

The thesis identifies a paradox in the self-leadership paradigm which rises in the acknowledgement that today's organizations need employees who are flexible and sensitive to disturbances from the organizational environment to be in control, but that this sensitivity can result in chaos, confusion and ultimately illness among employees who need clear and transparent and boundaries to be in control. In this regard, the paradox of self-leadership is concluded to consists of the fact that what seems to bring the organization control, in fact leads to chaos for the employees, while what seems to bring control to the employees on the contrary leads to chaos for the organization.

In a final perspective following the conclusion the thesis reflects on how system theoretical 2. order observations can be used to mediate the control/chaos-relation in today's organizations.

# INDHOLDSFORTEGNELSE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>KAPITEL 1: INDLEDNING .....</b>                                 | <b>5</b>  |
| Selvledelse som ledelsesform.....                                  | 6         |
| Læsevejledning .....   | 8         |
| <b>KAPITEL 2: PROBLEM- OG GENSTANDSFELT .....</b>                  | <b>9</b>  |
| Arbejds miljø i nutidens organisationer .....                      | 9         |
| Ledelse i nutidens organisationer .....                            | 9         |
| Ledelseslitteratur om selvledelse .....                            | 10        |
| Arbejdslivsforskning om selvledelse .....                          | 11        |
| <b>KAPITEL 3: SYSTEMTEORI .....</b>                                | <b>13</b> |
| Hvad er et system?.....  | 13        |
| Hvad er kommunikation? .....                                       | 16        |
| Forskel og iagttagelse .....                                       | 18        |
| Det moderne samfund - Et funktionelt differentieret system .....   | 20        |
| <b>KAPITEL 4: VIDENSKABSTEORI OG METODE.....</b>                   | <b>22</b> |
| Erkendelsesteori.....  | 22        |
| Empiri.....  | 25        |
| Analysestrategiske forudsætninger - formanalysen .....             | 26        |
| <b>KAPITEL 5: IAGTTAGELSE AF IAGTTAGELSER AF SELVLEDELSE .....</b> | <b>29</b> |
| Ledelseslitteratur om selvledelse .....                            | 29        |
| Arbejdslivsforskning om selvledelse .....                          | 34        |
| Sammenfatning.....   | 40        |
| <b>KAPITEL 6: KONTROL/KAOS ELLER KAOS/KONTROL .....</b>            | <b>41</b> |
| Semantisk analyse.....   | 41        |
| Løsningen på ét problem bliver årsagen til nye problemer.....      | 42        |
| Samfund-organisation overfor organisation-medarbejder .....        | 44        |
| Samme begrebsforskel – dog med omvendt fortegn.....                | 46        |
| <b>KAPITEL 7: KONKLUSION .....</b>                                 | <b>48</b> |
| <b>KAPITEL 8: PERSPEKTIVERING .....</b>                            | <b>51</b> |
| <b>LITTERATURLISTE .....</b>                                       | <b>53</b> |
| <b>FIGUROVERSIGT.....</b>  | <b>57</b> |

# KAPITEL 1: INDLEDNING

Menneskets hverdag har ændret sig voldsomt igennem hele dets historie og ikke mindst inden for de sidste få årtier. Således er der løbende kommet flere og flere ting, tegn, ord, procedurer, historier, erfaringer, teknologier og viden, som vi må forholde os til dagligt. Tempoet i samfundsudviklingen stiger ligeledes stødt. Nutidens samfund er i konstant udvikling, og nutidens menneske mødes uafbrudt af forandringer og muligheder, som det hverken kan undgå eller flygte fra. Allerede omkring årtusindeskiftet karakteriserer Lars Qvortrup samfundet som *hyperkomplekst* (Qvortrup, 2003; Qvortrup, 2006), og fremhæver, at nutidens største udfordring består i den stigende kompleksitet, som informationssamfundet udsætter os for (Qvortrup, 2006, s. 50). Ole Thyssen taler om et samfund, der er præget af kravsinflation, forstået på den måde, at der i nutidens samfund er opstået en kollektiv illusion om, at stilstand ikke er godt nok – vi vil alle have mere i morgen, end vi havde i dag (Thyssen, 2005). Mulighederne for handling i nutidens samfund er uendelige, og kravene enorme – det er ikke muligt at vælge alt, og slet ikke på samme tid. Når én ting vælges, åbnes der med det samme op for nye valg. Selv inden jeg foretager mig en umiddelbar simpel handling såsom at handle ind til aftensmad, må jeg forholde mig til, om kyllingerne har haft det godt; om jeg hellere vil have kalkun, gris eller okse; om sovsen skal laves på piskefløde, madlavningsfløde eller på en base af hakkede tomater; om råvarerne skal være økologiske, nordjyske eller udenlandske; hvad er det jeg gerne vil støtte og hvilke signaler vil jeg sende. Vi skal ligeledes uafbrudt forholde os til ny teknologi, omstruktureringer og skiftende trends inden for sundhed, etik og alverdens andre ting. Før vi når at vænne os til noget, ændres det igen – nye it-systemer, nye styresystemer til smartphones, nye kollegaer og nye regelsæt i diverse sammenhænge. Samfundet vrimler med muligheder og forandringer, der iagttages og udnyttes eller helt overses af både os selv og vores omgivelser.

Hos Svend Brinkmann hersker der ingen tvivl om, at samfundet stadig udvikler sig i eksplosiv fart, og at hverken kompleksiteten, kravene eller udviklingen er faldende (Brinkmann, 2014). Qvortrup beskriver, med løbende referencer til den tyske sociolog Niklas Luhmann, nutidens samfund som et samfund, hvor et helt fundamentalt eksistensforhold er, at differencen mellem omverdenens kompleksitet og systemkompleksiteten – både det psykiske bevidsthedssystemes individbaserede, samt det sociale kommunikationssystemes fællesskabsbaserede – uafbrudt forøges (Qvortrup, 2003; Qvortrup, 2006). Der er altså tale om et samfund, der til stadighed stiller stigende krav til individ såvel som organisationer, og det at skulle tilpasse sig til den komplekse omverden synes umiddelbart at være forbundet med store individuelle såvel som kollektive udfordringer.

Vi har efterhånden alle haft en kollega eller en bekendt, der har været ramt af stress. Ordet stress er på alles læber og det vrimler med budskaber om, hvordan vi kan forstå,

forebygge og eliminere stress. Ifølge tal fra Statens Institut for Folkesundhed er antallet af danskere, der meget ofte eller ofte føler sig stressede steget med lige omkring 40 % i perioden fra 2005 til 2010 (Christensen et al., 2012), mens tal fra Det Nationale Forskningscenter for arbejdsmiljø viser, at 15 % af de erhvervsaktive i 2012 ofte eller hele tiden har følt sig stressede, inden for en to-ugers periode, med arbejdet som hel eller delvis årsag i 95 % af tilfældene (Kristensen, 2013, s. 96).

Dette speciale bygger på en antagelse om, at ovenstående faktorer blandt andet hænger sammen med samfundsudviklingens øgede kompleksitet og selektionstvang. Samfundsudviklingen har ligeledes indflydelse på nutidens organisationer, hvor globaliseringen betyder flere muligheder blandt andet i forhold til at afsætte til nye markeder og indgå i profitable samarbejder på tværs af kloden, men samtidig medfører udfordringer i form af endnu mere pres på tid, sted og pris (Conradsen et al., 2005, s. 3-13). Konkurrenter og nye teknologier lægger øget pres på organisationerne, og viden og kompetence forældes hurtigere end nogensinde før, hvilket stiller krav til organisationerne om nytænkning i relation til produkter, markeder og organisationsformer i ønsket om at forblive konkurrencedygtige i en videnbaseret og global økonomi.

Dette speciale søger ikke at komme med overordnede og altomfattende svar og løsninger på hverken de kollektive eller individuelle konsekvenser af samfundskompleksiteten i forhold til nutidens arbejdsliv. I stedet tager dette speciale udgangspunkt i effekterne og konsekvenserne i forbindelse med en stadig forholdsvis ny ledelses- og arbejdsform – *selvledelse* – der er vokset frem i takt med kompleksitetsstigningen i samfundet.

### **Selvledelse som ledelsesform**

I takt med stigningen i samfundskompleksiteten er særligt videnarbejde blevet et arbejdsområde, der breder sig i dag (Hvid, 2009; Buch et al., 2009). Anders Buch et al. (2009) antyder ligefrem, at videnarbejdet muligvis er blevet nutidens organisationers måske bedste og eventuelt eneste overlevelsesmulighed i en global økonomi – og med videnarbejde følger grænseløse arbejdsformer som selvledelse (Pihl-Thingvad, 2012). Ifølge Signe Pihl-Thingvad indebærer selvledelse, at den enkelte medarbejder ikke længere blot er ansvarlig for at udføre selve arbejdsopgaven, men i højere grad påtager sig ansvaret for selve arbejdsprocessen (Pihl-Thingvad, 2012, s. 50). Selvledende medarbejdere står således overfor en større kompleksitet i selve arbejdsprocessen, end det er tilfældet med mere kontrollerede arbejdsformer, hvor en leder bestemmer hvordan og hvornår, en opgave skal løses. Den selvledende medarbejder skal blandt andet i en vis grad selv løbende tage stilling til, hvornår arbejdsdagen starter og slutter, hvilken opgave der skal løses først, hvordan den skal løses, og har ligeledes selv ansvaret for, at opgaven bliver løst. De fleste forskere synes at kunne nikke genkendende til Pihl-Thingvads overordnede definition af selvledelse, men når fokus vendes mod

brugbarheden og effekterne af selvledelse, åbnes der op for flere nuancer, perspektiver og ubesvarede spørgsmål i relation til begrebet.

I ledelseslitteraturen er der bred enighed om, at selvledelse bidrager til et stærkt engagement hos medarbejderne, og at dette har positiv indflydelse på virksomhedens resultater (Pearce & Manz, 2005; Houghton & Yoho, 2005; Lee & Koh, 2001; Prussia et al., 1998). Selvledelse opfattes i forlængelse heraf som en attraktiv ledelsesform i forbindelse med værdiskabelse og oparbejdelse af viden i organisationer (Pearce & Manz, 2005; Kristensen & Pedersen, 2013). Der eksisterer yderligere, inden for ledelseslitteraturen, en bred forståelse af, at selvledelse ligeledes bidrager til et godt psykisk arbejdsmiljø blandt andet på grund af det øgede engagement blandt medarbejderne (Pearce & Manz, 2005; Houghton & Yoho, 2005; Lee & Koh, 2001; Prussia et al., 1998). Der gøres dog ikke noget særligt ud af at definere og forklare, hvorledes kausalforholdet mellem selvledelse og engagement hænger sammen, og hvordan det egentlig kommer i stand praktisk set. Der mangler ligeledes empiriske undersøgelser, der understøtter antagelsen (Stewart et al., 2011, s. 196). Den overordnede forståelse af selvledelse inden for ledelseslitteraturen er, at ledelsesformen har nogle særligt positive effekter for organisationerne i forhold til at konkurrere på nutidens hurtigt udviklende og komplekse marked (Pearce & Manz, 2005; Kristensen & Pedersen, 2013; Houghton & Yoho, 2005).

Inden for arbejdslivsforskningen argumenteres der for, at ledelseslitteraturens tilgang til selvledelse er for positiv og naiv. Flere arbejdslivsforskere anerkender, at ledelseslitteraturen har ret i, at selvledelse kan have mange positive effekter, men mange kritiserer samtidig ledelseslitteraturen for at lukke øjnene for, at selvledelse ligeledes har en mørk bagside, der kan have negative konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø blandt medarbejderne (Phil-Tingvad, 2012, s. 52). Overordnet set tales der inden for arbejdslivsforskningen i stedet for, at selvledelse har indflydelse på nogle bestemte arbejdsforhold, der øger risikoen for stress blandt medarbejderne. En lang række af forskere inden for arbejdslivsforskningen konkluderer, at selvledelse kan have negativ indflydelse på medarbejdernes følelse af at være stresset, da selvledelse blandt andet leder til øget arbejdstid, udefinerede jobkrav, samt dårlig balance mellem arbejds- og privatliv (Bason et al., 2003; Sennett, 1999; Hagedorn-Rasmussen, 2006; Busck et al., 2009; Sørensen et al., 2007; Lund & Hvid, 2007a; Lund & Hvid, 2007b).

Der er altså umiddelbart forskel på, hvordan ledelseslitteraturen og arbejdslivsforskningen opfatter selvledelse som ledelsesform. Af ledelseslitteraturen fremgår det tydeligt, at selvledelse kan bidrage til øget konkurrencedygtighed og fleksibilitet, samt til større engagement og frihed hos medarbejderne til fordel for organisationen. Denne forestilling krakelerer dog, idet arbejdslivsforskningen i modsætning hertil er begyndt at argumentere for den mulighed, at selvledelse ligeledes medfører en risiko for, at medarbejderne oplever mistro og i værste fald går ned med stress. I tråd med ovenstående rammesætning og problematisering har dette speciale til

hensigt at undersøge forståelsen af selvledelse som ledelsesform inden for henholdsvis ledelseslitteraturen og arbejdslivsforskningen, samt hvordan det være, at der er så stor forskel i måden, hvorpå de to forskningsområder opfatter selvledelse. Specialets overordnede problemformulering lyder på denne baggrund således:

Hvorfor synes ledelseslitteraturen og arbejdslivsforskningen umiddelbart uenige om effekten og konsekvenserne af selvledelse, og hvilket nuanceret billede af selvledelse som ledelsesform, kan en forståelse heraf bidrage til?

I det følgende afsnit beskrives det, hvordan specialets undersøgelse er disponeret, og hvad der kan forventes i forhold til opbygningen af specialet.

### **Læsevejledning**

*Kapitel 1:* Her skitseres inspirationen til specialets emne, undersøgelsesfeltet rammes ind, og der indledes til specialets problemformulering.

*Kapitel 2:* I dette kapitel dannes der overblik over specialets problem- og genstandsfelt, hvorunder specialet positioneres i forhold til den eksisterende forskning om selvledelse.

*Kapitel 3:* I dette kapitel skitseres de grundlæggende teoretiske antagelser, som specialet bygger på. Den gennemgående teoretiske optik i specialet hentes hos systemteorien, hvor Niklas Luhmann er den primære inspirationskilde.

*Kapitel 4:* I dette kapitel udfoldes overvejelser om de videnskabsteoretiske og metodiske konsekvenser af specialets systemteoretiske udgangspunkt – herunder erkendelsesteori og den systemteoretiske analysestrategi; formanalysen.

*Kapitel 5:* I dette kapitel udfoldes en formanalyse af kommunikative bidrag fra både ledelseslitteraturen og arbejdslivsforskningen. Analysen har til formål at medvirke til en forståelse af, hvordan ledelseslitteraturen og arbejdslivsforskningen hver især opfatter selvledelse som ledelsesform.

*Kapitel 6:* Dette kapitel indeholder en komparativ analyse og diskussion af resultaterne fra formanalyserne af henholdsvis ledelseslitteraturens og arbejdslivsforskningens kommunikation om selvledelse. Denne analyse er baseret på systemteoriens semantiske analysestrategi, der først præsenteres, og derefter udfoldes med henblik på at forstå, hvorfor selvledelse opfattes så forskelligt inden for de to forskningsområder – herunder reflekteres der over, hvilke nuancer i forståelsen af selvledelse, som specialets undersøgelse bringer frem.

*Kapitel 7:* I dette kapitel samles der op på trådene, og det opsummeres, hvad specialets undersøgelser kan sige om ledelseslitteraturens og arbejdslivsforskningens uenigheder i forhold til effekten og konsekvenserne af selvledelse, og der tegnes med udgangspunkt heri et nuanceret billede af selvledelse som ledelsesform.

*Kapitel 8:* Specialet afsluttes med en perspektivering, der tager stilling til, hvad den nye viden, som specialet bidrager med, kan bruges til fremadrettet.



## KAPITEL 2: PROBLEM- OG GENSTANDSFELT

I dette kapitel skabes der overblik over specialets problem- og genstandsfelt, der centrerer omkring arbejdsmiljø og ledelse i nutidens organisationer, samt ledelseslitteraturens og arbejdslivsforskningens opfattelser af selvledelse som ledelsesform. Først og fremmest introduceres arbejdsmiljø i nutidens organisationer i forhold til tidligere, hvorefter der kort tegnes et billede af de ledelsesmæssige vilkår i nutidens organisationer. I forlængelse heraf præsenteres selvledelse som begreb og der skabes overblik over forskningen om selvledelse inden for henholdsvis ledelseslitteraturen og arbejdslivsforskningen.

### **Arbejdsmiljø i nutidens organisationer**

For 30 år siden var arbejdsmiljø noget, der primært knyttedes til fysiske aspekter af arbejdet (Agervold, 1998, s. 5). Når der taltes om arbejdsmiljøproblemer handlede det oftest om, hvordan arbejdsulykker kunne undgås, samt hvordan arbejdsmiljøet kunne forbedres ved at begrænse tunge løft, reducere larm og beskytte mod farlige kemikalier. Siden da er der kommet en stadigt større forståelse og anerkendelse af, at arbejdsmiljøproblemer ikke blot knytter sig til fysiske aspekter af arbejdslivet, men i stigende grad er psykisk betingede.

I de sidste 20-25 år har der således været særligt fokus på det psykiske arbejdsmiljø (Lund & Hvid, 2007a; Agervold, 1998). I arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø tales der om en række faktorer, der har særlig indflydelse på det psykisk arbejdsmiljø – blandt andet belønning i arbejdet, mening i arbejdet, støtte fra ledelse og kolleger, indflydelse på eget arbejde, forudsigelighed i arbejdet og balance i de krav, der stilles i arbejdet. Rapporten "Øje for arbejdsmiljø" fra 2007, der omhandler det psykiske arbejdsmiljø i det grænseløse arbejde, viser blandt andet, hvordan et godt psykisk arbejdsmiljø i stigende grad er afhængigt af øget frihed i arbejdet, mulighed for selvudfoldelse, større følelse af værdighed, mere mening i arbejdet, samt mulighed for personligt engagement (Lund & Hvid, 2007, forord). Rapporten viser ligeledes, hvordan nutidens grænseløse arbejde, og herunder selvledelse, i større grad end arbejdet tidligere har gjort, imødekommer de faktorer, som virker fremmende for et godt psykisk arbejdsmiljø. Dog viser den samtidig, lige som meget andet litteratur og undersøgelser, at flere medarbejdere i nutidens organisationer bliver stressede, føler sig udrændte og har svært ved at opretholde en balance mellem privat- og arbejdsliv (Lund & Hvid, 2007a; Andersen & Brinkman, 2013; Christensen et al., 2012; Kristensen, 2013).

### **Ledelse i nutidens organisationer**

I nutidens arbejdsliv er der blandt andet ikke længere den samme forudbestemte autoritet mellem medarbejder og ledelse, som det var tilfældet tidligere, hvor bureaukratiets traditionelle autoritetsgrænser gjorde sig gældende. Dette betyder dog

ikke, at der ikke er ledelse til stede, men blot at det er langt mere uklart, hvem der har ansvar for hvad. Arbejdet bestemmes ikke længere af faggrænser og hierarki, men i stedet af opgaven, hvormed der åbnes op for større mening og helhed i arbejdet (Lund & Hvid, 2007a, s. 31). Ledelse er blevet mindre aktørbundet og mere procesbaseret, og det er blevet mere relevant for enhver medarbejder at kunne foretage ledelsesmæssige beslutninger. Hermed ikke sagt, at en større del af medarbejderne bliver ledere, men i stedet at enhver medarbejder er mere selvledende, og må tænke ledelse i relation til de opgaver, de møder.

### **Ledelseslitteratur om selvledelse**

Selvledelse som begreb blev oprindeligt til inden for den amerikanske ledelseslitteratur i 1980'erne (Manz & Sims, 1980), og er siden da blevet et mere og mere benyttet begreb. Inden for ledelseslitteraturen anlægger en del af feltet et individuelt og psykologisk perspektiv på selvledelse, hvorunder der er særligt fokus på subjektive processer og handlingsstrategier (Manz & Sims, 1980; Prussia et al., 1998; Manz & Neck, 2004). Overordnet set behandles selvledelse inden for ledelseslitteraturen som en normativ ledelsesmodel, der har til formål at bidrage til at forbedre organisationers effektivitet, præstationer, innovations- og konkurrenceevne i forhold til nutidens komplekse og konstant forandrende marked (Prussia et al., 1998; Lee & Koh, 2001; Pearce & Manz, 2005; Houghton & Yoho, 2005; DiLiello & Houghton, 2006; Kristensen & Pedersen, 2013). Det fremstår tydeligt, at der eksisterer en bred enighed om, at selvledelse har positiv indflydelse på ovenstående faktorer, hvilket blandt andet begrundes i, at den frihed som medarbejderne får som resultat af selvledelse, opfylder det menneskelige behov for selvstændighed og værdighed (Andersen, 2006). Ligeledes at denne frihed og selvstændighed blandt muliggør indre motivation, kreativitet og som følge heraf et øget engagement, hvilket både har positive effekter for medarbejdernes præstationer og organisationens konkurrenceevne (se fx Prussia et al., 1998; Uhl-Bien & Graen, 1998; Saks & Ashforth, 1996; Lee & Koh, 2001; Pearce & Manz, 2005; Houghton & Yoho, 2005). Det fremstår således implicit i ledelseslitteraturen, at selvledelse har positive konsekvenser for medarbejdernes trivsel, hvilket der da også findes en del forskning, der kan understøtte. Teorierne inden for ledelseslitteraturen synes dog at være enige om, at selvledelse ikke er ensbetydende med, at medarbejderen har ubegrænset frihed til selv at bestemme på jobbet, men at selvledelse i stedet må forstås som en balance mellem frihed og forpligtelse (Pearce & Manz, 2005, s.134; Thygesen et al. 2008, s. 65; Stewart et al., 2011, s. 190). De beskæftiger sig dog ikke konkret med, hvor denne balance befinder sig, og hvordan den kommer i stand, og derfor kommer flere af deres antagelser til at fremstå uklare og uden empirisk og teoretisk belæg.

Sammenfattende kan det siges, at ledelseslitteraturens definitioner af selvledelse ikke beskæftiger sig med hvilke og hvor mange elementer i arbejdet, som en medarbejder selv må kontrollere, for at denne kan defineres som selvledende. Som følge heraf må selvledelse derfor maksimalt kunne afgrænses til at falde langs et kontinuum, der går fra

en lav grad af selvledelse (hvis medarbejderen er ydre kontrolleret), til en høj grad af selvledelse (hvis medarbejderen udover at have ansvar for at udføre en opgave, ligeledes selv har ansvar for, hvilke opgaver der skal udføres og hvorfor) (Stewart et al., 2011, s. 190). Som følge heraf kan der ligeledes stilles spørgsmålstejn ved, i hvor høj grad selvledelse bidrager til frihed, og dermed også i hvor høj grad selvledelse bidrager til trivsel, bedre præstationer, stærkere engagement og øget konkurrenceevne.

### **Arbejdslivsforskning om selvledelse**

Inden for arbejdslivsforskningen har forskerne deres primære fokus på selvledelse i relation til det psykiske arbejdsmiljø, hvor der er bred enighed om, at selvledelse kan have negative virkninger på det psykiske arbejdsmiljø. I den forbindelse tales der om, at dette hænger sammen med i hvor høj grad, der er tale om reel frihed (Hvid, 2009; Busck et al., 2009; Lund & Hvid, 2007a), hvilket igen tyder på, at de positive og negative konsekvenser af selvledelse er afhængige af hvor høj eller lav grad af selvledelse, der er tale om. Der er både forskning, der viser, at for høj grad af ydre kontrol kan have negative konsekvenser for arbejdsmiljøet, men der er samtidig også studier, der viser, at en for høj grad af selvledelse og engagement eksempelvis kan resultere i, at medarbejderne engagerer sig så meget, at det bliver et problem for dem at lægge arbejdet fra sig og holde fri, hvilket i sidste ende også kan have negativ indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø (Bason et al., 2003; Sennett, 1999; Hagedorn-Rasmussen, 2006; Busck et al., 2009; Sørensen et al., 2007; Lund & Hvid, 2007a; Lund & Hvid, 2007b) – herunder blandt andet medarbejdernes følelse af at være stressede og udbrændte (Hagedorn-Rasmussen, 2006; Busck et al., 2009). Når selvledelse behandles inden for arbejdslivsforskningen falder det ofte ind under et bredere fokus på grænseløst arbejde, der kan deles op i tidsmæssig og rumlig grænseløshed, organisatorisk grænseløshed, politisk grænseløshed og kulturel grænseløshed (Lund & Hvid, 2007a). Selvledelse behandles mest direkte under den organisatoriske grænseløshed, men er samtidig berørt af grænseløsheden i forhold til tid, rum, politik og kultur. Der findes forskellige kritiske perspektiver på selvledelse, og de enkelte arbejdslivsforskere anvender ofte flere perspektiver i deres bidrag. Pihl-Tingvad opstiller tre overordnede perspektiver, hvorudfra der arbejdes med begrebet; et organisatorisk perspektiv, et eksistentielt/filosofisk perspektiv samt et samfundsmæssigt/diskursivt perspektiv (Pihl-Tingvad, 2012, s. 52-52).

- *Inden for det organisatoriske perspektiv på selvledelse findes en lang række forskere, der har særligt fokus på selvledelse i relation til grænseløs arbejdsorganisering (fx Andersen et al., 2008; Sennett, 1999; Bason et al., 2003; Hagedorn-Rasmussen, 2006; Hvid, 2007; Lund & Hvid, 2007a; Lund & Hvid, 2007b; Busck et al., 2009; Sørensen et al., 2007; Tynell, 2002). Den overordnede interesse er her, hvorledes det grænseløse arbejde er med til at påvirke og ændre organisatoriske strukturer og arbejdsforhold på nutidens arbejdsmarked, samt hvordan det grænseløse arbejde kan have indflydelse på medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø (Pihl-Tingvad, 2012, s. 52).*

- *Inden for det eksistentielle/filosofiske perspektiv på selvledelse* ligger det overordnede fokus på, hvordan medarbejderne i nutidens organisationer i stigende grad investerer hele deres person og identitet i det grænseløse arbejde (Pihl-Tingvad, 2012, s. 53). Der tales blandt andet om, hvordan det grænseløse arbejde (og herunder selvledelse) medfører, at sjælen udnyttes og disciplineres med den konsekvens, at der skabes et skrøbeligt selv hos det enkelte individ (se fx Sennett, 1999; Bovbjerg, 2001; Andersen & Born, 2001).
- *Inden for det samfundsmæssigt/diskursive perspektiv* fokuseres der på de samfundsmæssige og diskursive følgevirkninger af det grænseløse arbejde (Sennett, 1999; Salamon, 2007). Der tales blandt andet om, hvordan grænseløst arbejde, og herunder selvledelse, understøtter samfundstræk, der er præget af individualisering, egoisme og overfladiskhed (Pihl-Tingvad, 2012, s. 53).

Sammenfattende kan det således siges, at selvledelse, inden for arbejdslivsforskningen, knyttes sammen med udfordringer i forhold til psykisk arbejdsmiljø, identitetsfølelse samt fællesskabet i samfundet. De negative effekter af selvledelse behandles særligt i relation til spørgsmålet om, hvorvidt og i hvilken grad selvledelse reelt medfører den frihed, den lover.

Hermed er der dannet et overblik over specialets problem- og genstandsfelt, samt den eksisterende forskning om selvledelse inden for ledelseslitteraturen og arbejdslivsforskningen. Ledelseslitteraturens og arbejdslivsforskningens opfattelser af konsekvenserne og effekten af selvledelse undersøges i dybden i kapitel 5. I det følgende kapitel introduceres de grundlæggende teoretiske antagelser, som specialet bygger på.

## KAPITEL 3: SYSTEMTEORI

I dette kapitel udfoldes og præciseres de grundlæggende præmisser og teoretiske antagelser, som specialet bygger på. I den forbindelse tages der udgangspunkt i Luhmanns systemteori, der består af et komplekst og omfattende netværk af tanker og begreber, der kan bruges til at iagttage samfundsfænomener. I det følgende beskrives nogle af hjørnestenene i Luhmanns systemteori med udgangspunkt i begreberne *system*, *kommunikation*, *forskel* og *iagttagelse*, hvorefter der sluttet af med et indblik i Luhmanns forståelse af nutidens samfund. Læseren tilbydes i dette kapitel en begrebsverden og et sprog til at beskrive og forstå nogle af de forudsætninger og betingelser, der gør sig gældende i samfundet.

### Hvad er et system?

Luhmanns systemteori tager udgangspunkt i tanken om, at verden udgøres og opretholdes af systemer, og kan således siges at bygge på en grundlæggende antagelse om, at der findes systemer (Luhmann, 2000, s. 48). Teorien er universel og gælder for alle systemtyper, hvorunder Luhmann skelner mellem biologiske systemer, psykiske systemer og sociale systemer (Luhmann, 2000, s. 37). Biologiske systemer (fx planter, celler, immun- eller hormonsystemer) har det til fælles, at de opretholdes gennem processer, der fornyer liv. Psykiske systemer er menneskers bevidstheder, og deler det fællestræk, at de alle opretholdes gennem tankeprocesser. Sociale systemer kan være samfund, organisationer eller interaktioner, og har det til fælles, at de alle eksisterer og opretholdes gennem kommunikation.

Selvom systemtyperne er udgjort af og opretholdes gennem forskellige medier – liv, tanker og kommunikation – er systemtyperne fælles om nogle helt grundlæggende træk, som Luhmann blandt andet beskriver ved hjælp af det biologiske begreb *autopoiesis* (*auto*: selv, *poiesis*: skabelse), som han har hentet fra de chilenske biologer Humberto Maturana og Francisco Varela (Maturana & Varela, 1987; Luhmann, 2000, s. 72). Maturana og Varela brugte en celle som prototypen på en levende organisme, og benyttede *autopoiesis* til at beskrive, hvorledes levende organismer er systemer, der er organiseret som et netværk af processer, der producerer de komponenter, det selv består af (fx molekyler i et cellestofskifte) (Maturana & Varela, 1987). Således tog de, med udviklingen af *autopoiesis*-begrebet, afstand fra samtidens input-output-systemtænkning, samt fra den behavioristiske stimulus-respons-model.

Luhmann udvider *autopoiesis*-begrebet til ligeledes at omfatte psykiske og sociale systemer, og karakteriserer således alle systemer som *autopoietiske* og dermed selvreferentielle og operativt lukkede for deres omverden (Luhmann, 2000, s. 48-97). Hermed mener han, at alle systemer udøver selvorganisering igennem interne operationer, og således opretholder sig selv ved kontinuerligt at (re)producere de

komponenter, de består af. Dette kan eksempelvis illustreres ved, at en celle, biologisk set, er afgrænset fra andre celler gennem en membran, hvor indenfor den enkelte celle selv aktiverer de biologiske processer, der er nødvendige for dens reproduktion og overlevelse. På samme vis producerer og opretholder psykiske systemer sig selv ved, at tanker tilsluttes nye tanker i en kontinuerlig proces, mens sociale systemer ligeledes producerer og opretholder sig selv ved løbende at koble kommunikation til kommunikation, og dermed foranledige ny kommunikation i en kontinuerlig proces. Alle systemtypers opretholdelse sikres således gennem deres egen autopoiesis.

Da autopoiesis er betinget af, at systemets omverden ikke indeholder den type operationer som systemet opretholder sig selv igennem, tager Luhmanns systemteori udgangspunkt i forskellen mellem system og omverden (Luhmann, 2000, s. 73). Ifølge Luhmann må der således altid eksistere en omverden, som systemet må afgrænse sig selv fra, idet systemet opløses, hvis grænsen til omverdenen udviskes. På trods af at systemer reproducerer sig selv i deres egne afgrænsede rum, påpeger Luhmann dog, at systemerne vil være i kontakt med og have indflydelse på hinanden (Luhmann, 2000, s. 87-95). Vi kender eksempelvis fra vores hverdag, at vores tanker og følelser (vores psykiske system) ofte er forbundet med hændelser i vores omgivelser – bliver vi kede af det, er det ofte en reaktion på noget udenfor os selv. Ligeledes vil forandringer på vores arbejdsplads ofte være interne reaktioner (i det sociale system) på ændrede vilkår (fx nye regler eller øget konkurrence) i den organisatoriske omverden. Samtidig vil arbejdsrelateret stress hos den enkelte medarbejder ofte være en intern reaktion (i det psykiske system) på baggrund af ændrede vilkår (fx nye eller stigende jobkrav eller øget arbejdstid) i den arbejdsmæssige omverden. Luhmann taler om, at systemet reagerer på irritationer fra sin omverden, og at irritationer (hændelser i systemets omverden) således aktiverer systemoperation (Luhmann, 1990, 165).

Ethvert system kan dermed påvirkes kausalt af hændelser i dets omverden, hvilket er muligt, fordi systemer, på trods af deres operationelle lukkethed, er strukturelt åbne for deres omverden (Luhmann, 2000, s. 87-95). Dette skal forstås således, at systemer, på trods af at de er selvbestemmende, ikke er selvtilstrækkelige – de råder ikke over alle betingelser for deres selvfrembringelse. Eksempelvis vil jeg altid, selvom jeg foretager handlinger i henhold til mig selv, befinde mig i et miljø, som jeg er afhængig af. Lige såvel som at cellerne i mit biologiske system har behov fra næring fra deres omverden, har mit psykiske system brug for kontakt med andre mennesker.

Systemer er således både lukkede og åbne, hvilket Luhmann forklarer ved at differentiere mellem teknisk lukkethed og meningsmæssig åbenhed (Luhmann, 2000, s. 511). Hermed er hans pointe, at systemer netop på grund af deres operative lukkethed, har mulighed for at koble sig meningsmæssigt til systemer i dets omverden. Eksempelvis gør den tekniske lukkethed, at din arbejdsgiver ikke kan beslutte, hvorledes du tankemæssigt (og

følgelig handlingsmæssigt) reagerer på de krav, han stiller dig. Den meningsmæssige åbenhed muliggør dog en kausal påvirkning, hvor du selv er medbestemmende i forhold til, hvilken indflydelse de indtryk du møder, skal have på dine fremtidige operationer – du kan altså lade dig påvirke meningsmæssigt af de krav, som din arbejdsgiver stiller dig, men han kan ikke bestemme din operative reaktion.

Luhmann beskæftiger sig hovedsageligt med psykiske og sociale systemer, og taler om et særlig forhold mellem de to systemtyper, som han begrundet i en co-evolution mellem dem. Co-evolutionen forklarer han ved, at de to typer af systemer opstår og opretholdes i relation til hinanden, og således eksisterer som *nødvendig omverden* for hinanden (Luhmann, 2000, s. 98). Med nødvendig omverden, mener Luhmann, at personer (psykiske systemer) ikke kan fremkomme og opretholdes uden sociale systemer, og at sociale systemer ikke kan opstå og opretholdes uden de personer, der udgør dem. Co-evolutionen mellem de to systemtyper har resulteret i det, som Luhmann kalder den evolutionære landvinding *mening* (Luhmann, 2000, s. 98-142). Mening er bindende for begge systemtyper, idet begge systemtyper foretager deres operationer i relation til mening, hvormed mening bliver en nødvendighed i systemernes selvreference og opretholdelse.

Dette fællesstræk kan forklares ved, at psykiske systemer er konstituerede af et bevidsthedsnetværk af tanker, der er meningsfulde i forhold til hinanden, mens sociale systemer er konstituerede af kommunikative handlinger, der er givende mening i forhold til hinanden. Således vil både individer, der handler på egen hånd (som psykiske systemer), samt individer der handler i samlinger (som sociale systemer), handle på baggrund af en forståelse af, hvad der er meningsfuldt. Dette kan forklares ved, at ethvert forsøg på at danne mening af noget (kommunikation, sprog, handlinger osv.) altid vil forudsætte en eksisterende mening, der kan dannes ny mening på baggrund af. Jeg vil eksempelvis ikke kommunikere ved at slå min chef, hvis jeg synes han er uretfærdig, da det ikke giver mening i den sociale sammenhæng – erfaring og viden siger mig, at det ikke er en konstruktiv handlemåde på arbejdspladsen. I stedet giver det mening for mig at forsøge at tale med ham om problemet. Hvis min chef sender mig hjem fra arbejde midt på dagen, vil mine tanker omkring det ligeledes være afhængig af eksisterende mening i min bevidsthedsstruktur. Eksempelvis kan det være, at en medarbejder, der tidligere har været udsat for mobning, vil tage det som et udtryk for at være uønsket, mens en anden medarbejder vil tage det som et udtryk for omsorg efter en stresset uge.

I forlængelse af ovenstående taler Luhmann om *interpenetration* imellem systemerne, hvilket netop kan lade sig gøre på grund af systemernes operationelle henvisning til mening. Der er tale om penetration, når et system stiller sig selv til rådighed for opbygningen af et andet system, mens interpenetration er når denne stillen sig selv til rådighed er gensidig (Luhmann, 2000, s. 257). Interpenetration er kun mulig mellem sociale og psykiske systemer, da kun disse to systemtyper henviser til mening.

Eksempelvis har kroppen mulighed for at penetrere sociale systemer, hvilket kan illustreres ved, at hvis kroppene dør, så vil kommunikationen ende og det sociale system vil stoppe med at eksistere. Men da det modsatte ikke er tilfældet – altså kroppene dør ikke, hvis kommunikationen ophører – er der ikke tale om et interpenetrationsforhold. Det forholder sig derimod anderledes med koblingen mellem sociale og psykiske systemer, hvor

Mening muliggør bevidsthedens selvforståelse og selvfortsættelse i kommunikationen samt dens samtidige tilbageregulering af kommunikation til deltagerens bevidsthed (Luhmann, 2000, s. 263).

Det kan således siges, at den fælles henvisning til mening gør, at bevidstheden kan forstyrre kommunikationen, når den formes til tanker, der kan gives sprogligt udtryk, og således tilgængeliggøres for kommunikationen. Som Jesper Tække og Michael Paulsen formulerer det, kan tanker ikke blande sig i kommunikationen som tanker, men kun ved at det psykiske system meddeler sig (Tække & Paulsen, 2008, s. 20) Jeg kan eksempelvis stille min viden og erfaringer fra tidligere jobs til rådighed for den organisation, jeg arbejder i nu, ved at italesætte mine tanker og dermed forstyrre kommunikationen i det sociale system. Den fælles henvisning til mening gør ligeledes, at kommunikationen virker tilbage på det psykiske system ved at frembringe en omverden, der har indflydelse på det psykiske systems autopoiesis. Kommunikationen på min nuværende arbejdsplads, er altså ligeledes med til, at jeg danner ny viden og erfaringer, som jeg lagrer i min bevidsthed.

For god ordens skyld skal det nævnes, at interpenetrationsrelationen mellem systemerne ikke giver mulighed for at gribe ind i og omgå andre systemers selvreference – de forstyrrelser og irritationer som relationen til det andet system giver anledning til, håndteres, i overensstemmelse med autopoiesis-begrebet, selektivt af systemet selv (Luhmann 2000, s. 258).

### **Hvad er kommunikation?**

Ifølge Luhmann handler kommunikation om selektioner frem for overførsler, hvilket automatisk distancerer ham fra de gængse kommunikationsteorier som blandt andet kanylemodellen, der tager udgangspunkt i en ide om, at man kan overføre information, der modtages ukritisk af modtageren (Luhmann, 2000, s. 180-181). Luhmann anser i stedet meddelelsen som et selektionsforslag – en tilskyndelse – som modtageren må gribe for, at der er tale om kommunikation. Han beskriver kommunikation som en treleddet selektionsproces, der består af selektionerne; *information*, *meddelelse* og *forståelse* (Luhmann, 2000, s. 182-184). For at kommunikation kan komme i stand, må der først og fremmest udvælges en information; systemet må tage stilling til, hvilken af alle de elementer af viden, forståelser osv. det indeholder, det vil kommunikere til modtageren/ud i omverdenen. Luhmann definerer, med henvisning til Gregory Bateson, en information som en forskel, der gør en forskel (Luhmann, 2000, s. 79) – “A 'bit' of information is definable as a difference which makes a difference” (Bateson, 1972, s. 315).



Han uddyber dette med, at en information kun er en information, hvis den gør en forskel for et system – altså hvis et system ændrer sin tilstand på baggrund heraf.

Der var noget, man ikke vidste; så får man informationen, meddelelsen om, at noget var sådan og ikke anderledes; så ved man det; og dernæst kommer man ikke uden om at orientere sine næste operationer i forhold til denne viden (Luhmann, 2007, s. 68).

Således kan kommunikation starte ved, at en information gør en forskel for mig. Jeg kan eksempelvis opdage, at jeg har påtaget mig for mange arbejdsopgaver i forhold til, hvad jeg kan nå den på gældende dag. Denne iagttagelse er en forskel, der gør en forskel for mig, og jeg vil derfor gerne viderebringe informationen. Ifølge Luhmann må et system, når det har valgt den information, som det vil kommunikere, ligeledes udvælge informationens meddelelsesform; hvordan skal informationen kommunikeres – som tekst, mundtligt, gennem kunst, ved brug af eksempler eller på anden vis. Med udgangspunkt i ovenstående eksempel må jeg derfor nu beslutte, hvordan jeg vil kommunikere informationen; at jeg ikke kan nå dagens arbejdsopgaver. Jeg kan eksempelvis vælge at lægge en besked på intranettet, sende en mail til en kollega eller gå ind til min chef og formulere sætningen ”jeg kan ikke nå alle mine arbejdsopgaver i dag”. Når jeg har valgt meddelelsesformen, foretager jeg min kommunikative handling. Det tredje led i selektionsprocessen er forståelsen af kommunikationen, hvilken vælges af modtageren. Når alle tre selektioner i kommunikationsprocessen er foretaget, er der tale om kommunikation. Det væsentlige er således ikke, *hvilke* valg der træffes, men blot *at* de træffes. Det er altså ikke vigtigt for kommunikationen, hvordan min chef tilslutter sig kommunikationen – om han vælger det ene, det andet eller en helt tredje mulighed – det vigtige er, *at* han selekterer en forståelse af informationen.

En særlig pointe inden for Luhmanns systemteori er den evige kontingens, som ligeledes træder frem i forståelsen af kommunikation som en selektionsproces. Kommunikation vil altid være afhængig af et overvældende antal af muligheder og valg, hvorfor kommunikationen altid kunne have udfoldet sig anderledes.

Noget er kontingent, når det hverken er umuligt eller nødvendigt; når det altså kan være sådan, som det er (var, vil blive), men også kunne være muligt på en anden måde (Luhmann, 2000, s. 146).

Jeg kunne altså have set noget helt andet, kommunikeret på en anderledes måde, og min meddelelse kunne være blevet forstået på anden vis.

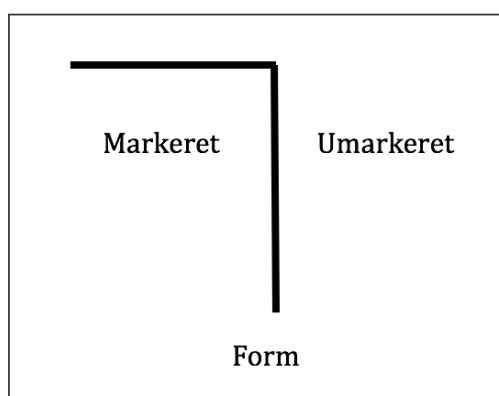
Luhmann lægger vægt på, at der ikke kan være tale om kommunikation, hvis ikke alle tre komponenter – information, meddelelse og forståelse – er til stede. I den forbindelse bliver den tredje selektion, der foretages af modtageren, afgørende, da denne frembringer kommunikationen. Luhmann tilføjer i relation hertil en fjerde selektion til kommunikationsprocessen – *antagelse* eller *afvisning* af den meningsreduktion, der er kommunikeret (Luhmann, 2000, s. 188). Dette gør han, idet han taler for, at der er forskel

på at forstå en meddelelse og forholde sig til den – først når modtagersystemet foretager en tilslutningshandling ved enten at antage eller afvise meningsreduktionen er kommunikationen i stand. Hvis jeg spørger dig, om du vil overtage en af mine arbejdsopgaver og din tilslutningshandling er at gøre det, så antager du meningsreduktionen, og selektionsprocessen begynder forfra. Når et system møder sin omverden vil selektion altid være den første operation (Luhmann, 2000, s. 62) - *dette* og ikke alt muligt andet. Det er således afgørende at *dette* giver mening: at det åbner op for yderligere muligheder for oplevelse og handling, som Luhmann vil sige det (Luhmann, 2000, s. 99).

Ovenstående forståelse af kommunikation bygger på det systemteoretiske udgangspunkt i difference, der leder til yderligere to grundbegreber i systemteorien.

### **Forskel og iagttagelse**

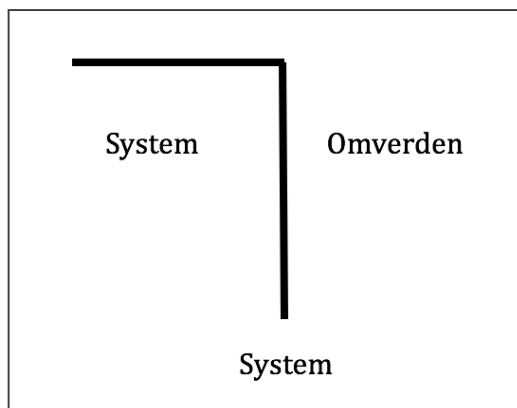
Et helt grundlæggende og væsentligt aspekt ved systemteorien er, at der tages udgangspunkt i difference – altså i forskel. Jeg har tidligere i dette kapitel i forlængelse af autopoiesis-begrebet kort været inde på systemteoriens udgangspunkt i differencen mellem system og omverden. Som Luhmann siger det: "[...] intet system kan eksistere uden omverden" (Luhmann, 2007, s. 65). Et system udgøres således af differencen mellem sig selv og dets omverden, og det vil derfor altid være et system i forhold til en omverden. Denne tanke er grundlæggende for systemteorien, og gør sig gældende for alting – enhver ting er kun noget, fordi den adskiller sig fra noget andet (Luhmann, 2000, s. 75). Luhmann anvender med henvisning til matematikeren George Spencer (1969) en hage/galge – også kaldet en forskelsmarkering – til at visualisere, at enhver form altid har to sider. En mand på et billede, får eksempelvis først sin form, idet han træder frem på baggrunden. De to sider – manden og baggrunden – danner således formen. Nedenstående figur viser en form som enheden af en markeret side og en umarkeret side.



*Figur 1 – Form som enheden af forskellen mellem en markeret og en umarkeret side*

Forskelsmarkeringen kan forstås således, at tegnets lodrette streg skelner mellem to sider (manden og baggrunden), mens den vandrette streg markerer den ene side af en skelnen (jeg har manden i fokus). Tegnets venstre side (indersiden) viser det markerede

(det aktualiserede), mens tegnets højre side (ydern) viser det umarkerede (det potentielle). En indikation i forlængelse af en skellen udgør således en form. Formen "system", som er lig enheden af forskellen mellem systemet selv og dets omverden, vil dermed se således ud:



Figur 2 – System som enheden af forskellen mellem system og omverden

Forskelsmarkeringen - markeringen af noget frem for noget andet – danner baggrund for et andet centralt systemteoretisk begreb – nemlig *iagttagelse*. Luhmann beskriver iagttagelse som det at foretage en skellen, og i forlængelse heraf ligeledes som systemets "håndtering af forskelle" (Luhmann, 2000, s. 75). En iagttagelse er altså den operation, hvor et system markerer den ene side af en forskel, mens den anden side forbliver umarkert. Vi iagttager hver især vores omgivelser ved at foretage markeringer; hund, spild af tid, organisation, fodboldspiller, ond, sød. En forsker inden for ledelseslitteraturen kan eksempelvis iagttage selvledelse som en strategi til at skabe mere innovationskraft i en organisation. Mens en forsker inden for arbejdslivsforskningen kan iagttage selvledelse som en negativ faktor i udviklingen af stress hos nutidens arbejdsmenneske. Begge iagttagelser er markeringer, der fremhæver noget, og lader noget andet træde i baggrunden.

I forlængelse af iagttagelse følger dermed også blindhed – som Thyssen formulerer det, er en blindhed for alt det umarkerede en præmis for at kunne se (Thyssen, 2000, s. 13-14). Når jeg peger på en regnbue, ser jeg således kun regnbuen, og ikke de fugle der flyver under den, eller den mark der er foran den. Jeg kan altid skifte fokus og studere fuglene, men det er ikke muligt at se begge dele på én gang. Når jeg ser én ting, bliver jeg automatisk blind for alt det andet, jeg potentielt kunne have set.

Jeg vender tilbage til iagttagelsesbegrebet store betydning i systemteorien i kapitel 4, hvor spealets videnskabsteoretiske og metodiske udgangspunkt udfoldes.

## Det moderne samfund - Et funktionelt differentieret system

Luhmanns teori om samfundet er en konsekvens af teorien om sociale systemer, hvori han skelner mellem tre typer af sociale systemer: *interaktionssystemer*, *organisationssystemer* og *samfundssystemer* (Luhmann, 2000, s. 36-37). Interaktionssystemer er afhængige af menneskers samtidige tilstedeværelse, organisationssystemer genskaber sig selv gennem medlemskabsbetingelser og beslutningsteknikker, mens samfundssystemer er de mest omfattende sociale systemer, som interaktioner og organisationer er bestanddele af (Kneer & Nassehi, 1997, s. 115). Interaktioner og organisationer kan kun forekomme inden for horisonten af et samfund – altså i en social omverden.

I Luhmanns samfundsteori er *kompleksitet* og *systemdifferentiering* grundbegreber (Luhmann, 2016). Georg Kneer & Armin Nassehi forklarer Luhmanns kompleksitetsbegreb, som den omstændighed, at et system har flere tilslutningsmuligheder end blot én (Kneer & Nassehi, 1997, s. 116). Således kan en kompleks situation i et socialt system betegnes som en situation, hvor mere end én tilslutningsmulighed er tænkelig, og systemet selektivt må udvælge en sådan mulighed. Her skal det pointeres, at en social situation uden kompleksitet ikke er tænkelig, hvorfor det derfor bliver et spørgsmål om graden af kompleksitet i forskellige sociale situationer (Luhmann, 2000, 62). Det andet grundbegreb, systemdifferentiering, betegner sociale systemers evne til at forme subsystemer (Luhmann, 2000, s. 42). Et system kan dele sig i delsystemer, og således frembringe en intern omverden for delsystemerne. Dette betyder, at et delsystem inden for et andet system, vil have andre delsystemer, inden for det samlede system, som omverden.

Luhmann taler om tre forskellige trin i den samfundsmæssige differentiering: *segmentær differentiering*, *stratifikatorisk differentiering* og *funktionel differentiering* (Luhmann, 2016, 495). Den segmentære differentieringsform er den mest simple differentieringsform, og indebærer en opdeling af samfundet i *ens* dele (fx stammer, landsbyer og familier). Det segmentært differentierede samfund uddifferentierer sig i delsystemer, der er begrænsede til konkrete lokaliteter og handlingssituationer, og delsystemerne bygger således på samtidig tilstedeværelse og fælles lokalitet (Luhmann, 2016, s. 511-531). De tidlige samfund var præget af segmentær differentiering, da den lave kompleksitet – de få muligheder og minimale krav til variation og selektion – gjorde samfundet forudsigeligt. Senere er der sket en omstilling af samfundsstrukturen til stratifikatorisk differentiering, hvilket kan ses som en konsekvens af en stigende kompleksitet, der ikke længere kan reduceres gennem segmentær differentiering. Det afgørende inddelingsprincip i stratificerede samfund består i differentiering i *ulige lag* (fx konge, adel, bønder) (Luhmann, 2016, 544-564). Det stratifikatorisk differentierede samfund er således ikke længere udgjort af ensartede og ligedannede systemer, men består i stedet af forskelligartede delsystemer, som forholder sig hierarkisk til hinanden. I takt med yderligere stigning i kompleksitet er der sket endnu en omstilling af

samfundsstrukturen – denne gang til funktionel differentiering. Det er denne differentieringsform, der præger nutidens samfund (Luhmann, 2016, s. 592).

Det moderne samfund er ifølge Luhmann primært inddelt i en række systemer, der har specialiseret sig i at forvalte en vital funktion (Luhmann, 2016, s. 592-616). Samfundets delsystemers grænser bunder ikke længere i lokaliteter og samtidig tilstedeværelse, ej heller i relativt uigennemtrængelig sociale lag. I stedet findes delsystemernes grænser nu i samfundsmæssige funktioner som eksempelvis økonomi, politik, videnskab og kunst (Kneer & Nassehi, 1997, s. 136). Funktionssystemerne er således ikke organiseret hierarkisk, men parallelt, og de er ligeledes ikke geografisk afgrænsede, men omfatter hele samfundet i enkelte dimensioner. Hvert funktionssystem er skaber af dets egen verden, og måler succes og fiasko på egen målestok (Thyssen, 2005, s. 14) Den evolutionære forudsætning for at funktionssystemerne er blevet til, er skabelsen af det som Luhmann kalder *symbolsk generaliserende medier* (Luhmann, 2000, s. 203). De symbolsk generaliserende medier er funktionssystemernes koder, og er generelle i den forstand, at de kan danne medie for enhver slags kommunikation og om hvad som helst. Indgår mennesker i en sammenhæng, hvor det kan forudsættes, at der er enighed omkring at fokusere på et bestemt medie, som eksempelvis penge, sundhed eller politik, så får kommunikationen tempofordel i forhold til at reducere kompleksitet (Thyssen, 2005, s. 21). De symbolsk generaliserende medier danner altså koder for kommunikation, og afgrænser således kommunikationen i forhold til, hvad der kommunikeres om, hvormed funktionssystemer opstår. En konsekvens af den funktionelle uddifferentiering i nutidens samfund er, at der ikke længere eksisterer en altoverskyggende instans med samlet samfundsmæssig rækkevidde, som kan forbinde systemerne meningsfuldt. Eksempelvis kan der være forskel på, hvordan kommunikation om selvledelse udfolder sig inden for ledelseslitteraturen i forhold til inden for arbejdslivsforskningen, da der kan argumenteres for at der inden for de to områder muligvis kommunikeres ud fra forskellige koder. Der vil typisk være forskel på, hvordan fænomener opfattes, inden for systemer, der ikke kommunikerer om de samme symbolsk generaliserende medier.

I dette kapitel er de grundlæggende systemteoretiske antagelser, som specialet bygger på, præsenteret og udfoldet. I det følgende kapitel vendes blikket mod de videnskabsteoretiske og metodiske konsekvenser af specialets systemteoretiske udgangspunkt.

## KAPITEL 4: VIDENSKABSTEORI OG METODE

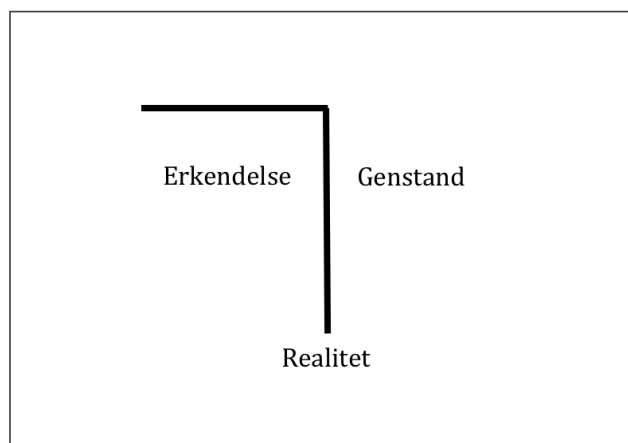
I dette kapitel præsenteres og udfoldes overvejelser omkring de videnskabsteoretiske og metodiske konsekvenser af specialets systemteoretiske udgangspunkt. I den forbindelse præsenteres Luhmanns erkendelsesteoretiske baggrund, og denne sættes i relation til udarbejdelsen af specialet samt den viden der oparbejdes her. Derefter præsenteres den empiri, der danner udgangspunkt for specialets undersøgelse, og selektionskriterierne for udvælgelsen heraf gennemsigtgøres. Slutteligt udfoldes analysestrategiske overvejelser vedrørende den systemteoretiske analysestrategi – formanalysen – og der skabes overblik over, hvordan denne strategi benyttes i specialets undersøgelse.

### Erkendelsesteori

Indenfor systemteorien er erkendelse knyttet til operationer i form af iagttagelser, og derfor betegner Luhmann sit erkendelsesteoretiske udgangspunkt som operativ konstruktivisme (Luhmann, 1998; Keiding, 2002, 128). I kapitel 3 har jeg illustreret, hvorledes iagttagelser deler verden ved at skelne – ved at markere *noget* frem for *noget andet*. I forlængelse heraf kan erkendelse inden for Luhmanns systemteori forstås som processer, hvori autopoietiske systemer, gennem markering af forskelle, frembringer verden for sig selv. Tina Bering Keiding beskriver denne proces som

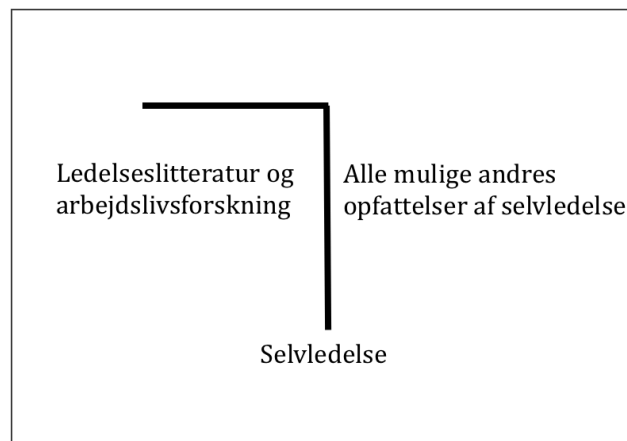
”[...] en rekursiv oscilleren mellem markering af differencer i omverdenen og genindførelse af differencerne i systemet selv som grundlag for nye operationer, herunder iagttagelser” (Keiding, 2002, s. 128).

Således kan erkendelse forstås som den del af et autopoietisk systems operationer, der omfatter ændringer i forventningsstrukturer og dermed forandringer i systemet. De forskelle, der gør en forskel og irriterer systemet, kan dermed siges at være grundlaget for dannelsen af ny viden. Ifølge Luhmanns operative konstruktivisme vil en realitet altid være konstrueret igennem forskellen mellem erkendelse og genstand.



Figur 3 – Realitet som enheden af forskellen mellem erkendelse og genstand

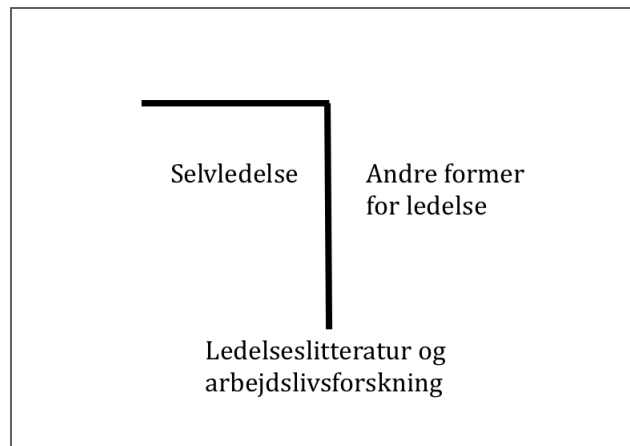
I relation til den viden jeg oparbejder i undersøgelsen af, hvorfor ledelseslitteraturen og arbejdslivsforskningen umiddelbart er uenige om konsekvenserne og effekten af selvledelse, betyder det, at jeg, fra erkendelsessiden, iagttager iagttagelser af selvledelse, som genstanden. Realiteten bliver altså en kombination af genstanden – ledelseslitteraturen og arbejdslivsforskningens opfattelser af selvledelse – og min subjektive erkendelse. Ligeledes vælger jeg løbende i specialeprocessen at placere min opmærksomhed ét sted, hvormed jeg lader andre potentialiteter forblive umarkerede – dette har indflydelse på, hvad det er for en viden, jeg oparbejder. I dette speciale danner selvledelse som ledelsesform genstand for min undersøgelse, og særligt ledelseslitteraturens og arbejdslivsforskningens opfattelser af selvledelse.



*Figur 4 – Markering af ledelseslitteratur og arbejdslivsforskning i iagttagelsen af selvledelse*

Jeg markerer således indledningsvist, i min iagttagelse af selvledelse, ledelseslitteraturens og arbejdslivsforskningens iagttagelser af selvledelse frem for alle mulige andres opfattelser af selvledelse. Dermed vil specialet eksempelvis ikke vil beskæftige sig med, hvordan medarbejdere i en organisation opfatter selvledelse, selvom dette muligvis ville kunne give et indblik i, hvordan selvledelse konstrueres i en bestemt organisatorisk kontekst. Det er altså kun ledelseslitteraturens og arbejdslivsforskningens konstruktion af selvledelse, der undersøges i dette speciale.

Idet jeg gennemgår ledelseslitteratur og arbejdslivsforskning, og udvælger min empiri, markerer jeg ligeledes en forskel, der er bestemmende for, hvad jeg fokuserer på inden for de to forskningsområder.



Figur 5 – Markering af selvledelse i iagttagelsen af ledelseslitteratur og arbejdslivsforskning

Jeg har valgt at tage udgangspunkt i selvledelse fremfor andre ledelsesformer i nutidens samfund, og derfor gøres jeg blind for disse i dette speciale. I det øjeblik jeg orienterer mig mod ledelseslitteraturens iagttagelser af selvledelse, bliver jeg ligeledes øjeblikkeligt blind overfor arbejdslivsforskningens iagttagelser af selvledelse, men det er dog, som Luhmann pointerer det, selvom det ikke er muligt at fokusere på flere aspekter ad gangen, muligt at skifte fokus undervejs (Luhmann, 1997, s. 16-17). Således vil jeg først fokusere på ledelseslitteraturen, hvorefter jeg skifter fokus til arbejdslivsforskningen. Ligeledes vil jeg i min undersøgelse søge at stille mig neutralt i forhold til selvledelse, og lade empirien forstyrre mig, således jeg ikke blot orienterer mig mod den første aspekt af selvledelse, jeg får øje på, men i stedet er åben for at se, hvad der ellers viser sig.

Luhmanns tilgang til realiteter har følgelig den konsekvens, at der ikke findes én sandhed i iagttagelsen af en genstand, da viden om genstanden altid er afhængig af den forskel, der markeres i iagttagelsen af genstanden, og *ikke* af genstanden selv (Luhmann, 1993, s. 776). Jævnfør min interesse for konsekvenserne af den stigende samfundskompleksitet i relation til nutidens arbejdsliv, som nævnt i indledningen, kunne jeg eksempelvis have valgt en anden iagttagelsesposition end selvledelse, hvormed jeg ville opnå en anden viden. En genstand har altså ikke en naturlig essens, der bestemmer, hvorledes den kan iagttages – den fremtræder i stedet på forskellig vis alt afhængigt af, hvorfra den iagttages (Andersen, 1999, s. 12-15, 115). På denne baggrund er det ikke relevant at spørge ind til, *hvad* genstanden *er* – i stedet må der spørges ind til *hvordan* genstanden *konstrueres* (Luhmann, 1996, s. 259; Andersen, 1999, s. 12-14). Når jeg, som iagttager, iagttager ledelseslitteraturens og arbejdslivsforskningens iagttagelser af selvledelse, som iagttagelser, er der tale om det, som Luhmann kalder for *2. ordens iagttagelser* (Luhmann, 1996, s. 258). Hvis 1. ordens iagttagelser er forskelsdannende operationer, hvor den ene side af en forskel markeres, kan 2. ordens iagttagelser siges at være iagttagelser af 1. ordens iagttagelser med den hensigt at afsløre forskellens anden side – den blinde plet. Dette er netop, hvad jeg intenderer at gøre i min undersøgelse – jeg vil iagttage ledelseslitteraturens og arbejdslivsforskningens iagttagelser af selvledelse ud fra et 2. ordens perspektiv. I den forbindelse skal det nævnes, at 2. ordens iagttagelser dog



ligeledes er bundet til sin egen forskel og blindhed, hvormed der menes, at 2. ordens iagttagelser ligeledes er 1. ordens iagttagelser i relation til egen skelnen (Luhmann, 1996, s. 258).

Med baggrund i ovenstående kan det siges, at viden om enhver genstand er kontingent, men i forlængelse heraf skal det dog ligeledes pointeres, at den er ikke vilkårlig.

I det hele taget findes der ingen vilkårlighed i realverden. Påstanden om vilkårlighed vil snarere altid sige: iagttag det system, du tiltror vilkårlighed; og du vil så se, at din formodning ikke slår til. Anskuet på den måde er vilkårligheden altså ikke andet end et begreb for instruksens iagttag iagttageren (Luhmann, 1998, s. 167).

Sættes ovenstående i relation til min undersøgelse af, hvordan ledelseslitteraturen og arbejdslivsforskningen konstruerer deres forståelser af selvledelse, betyder det, at deres umiddelbart modsigende opfattelser ikke er vilkårlige, men kan forklares ved at iagttage hvilke forskelle, de hver især markerer, hvilket er hvad jeg intenderer at gøre i dette speciale. Hvordan jeg rent metodisk vil gøre dette, vender jeg tilbage til senere i dette kapitel. Jeg får altså fuld adgang til at iagttage distinktionerne i 1. ordens iagttagelserne ud fra et 2. ordens perspektiv, men er dog bevidst om, at jeg ikke på samme tid kan se min egen iagttagelse. Løbende gennem udarbejdelsen af dette speciale vil jeg derfor søge tilbage og iagttage mine egne iagttagelser, således der skabes transparens i forhold til de selektioner, jeg foretager, med det formål, at den viden jeg opnår, på trods af dens kontingens, ikke fremstår vilkårlig, men i stedet videnskabeligt begrundet.

Jeg er bevidst om, at min undersøgelse af ledelseslitteraturens og arbejdslivsforskningens opfattelser af selvledelse er baseret på mine selektioner og markeringer af noget frem for noget andet, og at den dermed kan siges at være kontingent – dette speciale kunne godt have været anerkendt, men er det ikke.

## **Empiri**

Specialets empiri er udgjort af forskellige bidrag til forskning om selvledelse inden for henholdsvis ledelseslitteraturen og arbejdslivsforskningen. Inden for hver af de to forskningsområder er der udvalgt fire tekster, der vil danne udgangspunktet for min undersøgelse af, hvorfor ledelseslitteraturen og arbejdslivsforskningen umiddelbart er uenige om effekten og konsekvenserne af selvledelse. Under følgende oversigt over empirien præsenteres selektionskriterierne for udvælgelsen af teksterne.

| <b>Ledelseslitteratur</b>   |
|---|
| Pearce, C. L., & Manz, C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. <i>Organizational Dynamics</i> , nr. 2, S. 130-140.  |
| Prussia, G.E., Anderson, J.S., & Manz, C.C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , nr. 19, S. 523-538.                                     |
| Houghton, J. D., & Yoho, S. (2005). Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? <i>Journal of Leadership and Organizational Studies</i> , nr. 4, S. 65-83.           |
| Kristensen, A. R., & Pedersen, M. (2013). <i>Strategisk selvledelse – ledelse mellem frihed og forretning</i> . København: Gyldendal.   |
| <b>Arbejdslivsforskning</b>   |
| Busck, O., Knudsen, J. L. H., & Jørgensen, T. (2009). Medarbejderdeltagelsens transformation – konsekvenser for arbejdsmiljøet. <i>Tidsskrift for Arbejdsliv</i> , nr. 1, S. 31-48.   |
| Hagedorn-Rasmussen, P. (2006). <i>Nye ledelsesformer, stress og det hele liv – risici og muligheder</i> . FTF-rapport 2006.   |
| Hvid, H. (2009). To be in control – vejen til godt psykisk arbejdsmiljø, læring og innovation. <i>Tidsskrift for Arbejdsliv</i> , nr. 1, S. 11-30.  |
| Lund, H., & Hvid, H. (2007b). <i>Øje på det grænseløse arbejde. LO-medlemmerne i et spændingsfelt mellem industrisamfundets traditionelle lønarbejde og videnssamfundets grænseløse arbejde</i> . København: Landsorganisationen i Danmark. |

Figur 6 – oversigt over udvalgt empiri

Inden for ledelseslitteraturen har jeg, da bidragene vedrørende selvledelse er repræsenteret af en overskuelig række af forskere, der har arbejdet sammen på kryds og tværs, udvalgt tekster med fokus på at inddrage så mange forskellige forskeres perspektiver på selvledelse som muligt, samt både at inddrage udenlandske og danske forskere. Yderligere har jeg forsøgt at inddrage nogle af de nyere tekster om selvledelse frem for at prioritere de første tekster om selvledelse inden for ledelseslitteraturen tilbage i 1980'erne. Jeg har dog stadig valgt at inddrage nogle af de amerikanske forskere, der har været med til at introducere og udvikle begrebet i sin tid. Inden for arbejdslivsforskningen har jeg ligeledes udvalgt tekster af nyere oprindelse. Ydermere har jeg prioriteret tekster, hvor selvledelse nævnes direkte, selvom der er en del tekster, der indirekte behandler selvledelse under begrebet *grænseløst arbejde*. Grænseløst arbejde indeholder flere facetter af nutidens arbejdsliv end blot selvledelses-aspektet - blandt andet politisk og kulturel grænseløshed (Lund & Hvid, 2007a), og derfor vælger jeg at afgrænse empirien til udelukkende at bestå af tekster, som beskæftiger sig direkte med selvledelse, hvormed arbejdslivsforskningens iagttagelser af selvledelse, som et selvstændigt fænomen, vil fremstå klarere.

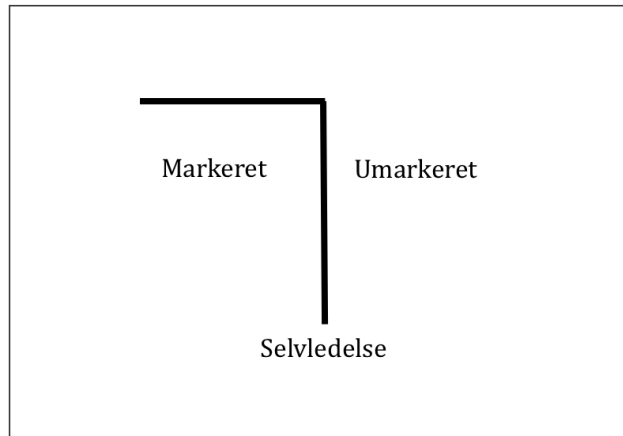
### **Analysestrategiske forudsætninger - formanalysen**

I det følgende udfoldes refleksioner i forhold til den analysestrategiske tilgang, jeg anlægger i undersøgelsen af henholdsvis ledelseslitteraturens og arbejdslivsforskningens konstruktioner af selvledelse. Selvom en 2. ordens iagttagelse, som jeg er i min undersøgelse, kan siges at være en 1. ordens iagttagelse i relation til egen skelnen, sker der en vis forskydning i forståelsen af verden. Dette forklarer Andersen ved

at sige, at verdensopfattelsen på 1. orden er *monokontekstural*, mens den på 2. orden er *polykontekstural* (Andersen, 1999, s. 114). Dette kan forklares ved, at 1. ordens iagttageren ser, hvad hun ser, hvorimod 2. ordens iagttageren, selvom hun også iagttager inden for rammen af en forskel, er bevidst om, at hun ikke kan se det, hun ikke kan se. Jeg ved ligeledes, at realiteten i forhold til selvledelse er iagttagerafhængig, samt at dét jeg iagttager, er kontingent med den forskel, der danner rammen for mine iagttagelser. Jeg er således bevidst om, at mine iagttagelser af ledelseslitteraturens og arbejdslivsforskningens iagttagelser ikke fører til vilkårlige resultater, men at det har konsekvenser at knytte an til en bestemt forskel. Dette fordrer dermed, at jeg som systemteoretisk iagttager begrunder og redegør for, hvordan jeg iagttager, og således konstruerer, min realitet. Dette gør jeg ved, at redegøre for og begrunde mit valg af ledeforskel i undersøgelsen af, hvordan selvledelse konstrueres i empirien, og ved at anskueliggøre konditioneringen af den valgte ledeforskel, samt implikationerne af mine iagttagelsespositioner.

Med ledeforskel menes den forskel, der sættes som ramme for iagttagelse af iagttagelser. Der vil altid være implikationer ved at betragte iagttagende iagttagere gennem en bestemt forskel. Andersen bruger ledeforskellen system/omverden til at eksemplificere omfanget og implikationerne. Iagttages der gennem forskellen system/omverden, vil realiteten altid blive konstrueret som *enten* system *eller* omverden (Andersen, 1999, s. 115). 2. ordens iagttageren vil komme til at betragte et systems iagttagelser som enten referende til systemet selv eller dets omverden. Ledeforskellen system/omverden gør, at iagttageren vil bevæge sig mod altid at iagttage, hvorledes det iagttagede system kløver verden i sig selv og i sin omverden, og således hvordan systemet bliver til i dets skelnen mellem system og omverden (Andersen, 1999, s. 116). 2. ordens iagttagelser er altid rammesat af en ledeforskel, og enhver ledeforskel vil have implikationer for realitetens konstruktion.

Analysen i dette speciale vil tage sit udgangspunkt i en Luhmann-inspireret formanalyse af henholdsvis ledelseslitteraturens og arbejdslivsforskningens iagttagelser af selvledelse. Analysen har til formål at undersøge kommunikationens grænser og de paradokser, som den tvangsmæssigt udfolder i tilfælde af, at den knytter an til en bestemt forskel (Andersen, 1999, s. 129-130). Jeg vælger således i analysen at tage udgangspunkt i formanalysens ledeforskel *markeret/umarkeret*.



Figur 7 – Formanalysens ledeforskel

Med denne ledeforskel – markeret/umarkeret – som ramme for mine iagttagelser vil jeg forsøge at afsløre den eller de ledeforskelle, der danner betingelserne for iagttagelse og kommunikation om selvledelse inden for både ledelseslitteratur og arbejdslivsforskning. I analysen undersøges følgende aspekter inden for begge forskningsområder:

1. *Den markerede side* – hvad markeres i kommunikationen?
2. *Den umarkerede side* – hvad står som den umarkerede del af forskellen?
3. *Enheden af forskellen* – hvilken kommunikation kan udfoldes inden for rammen af den identificerede forskel?

Jeg iagttager således forskernes iagttagelser af selvledelse, og observerer hvad de hver især markerer i deres kommunikation. Ligeledes spørger jeg ind til, om der, med udgangspunkt i den udvalgte empiri, hersker en særlig form for kommunikation om selvledelse inden for henholdsvis ledelseslitteraturen og arbejdslivsforskningen. I forlængelse heraf undersøges det, hvilke mulighedsbetingelser og begrænsninger kommunikationen inden for de to forskningsområder hver især indeholder.

I dette kapitel er der dannet overblik over de videnskabsteoretiske og metodiske overvejelser og konsekvenser, der følger af specialets systemteoretiske udgangspunkt. I det følgende kapitel aktiveres den systemteoretiske analysestrategi – formanalysen – i iagttagelse af ledelseslitteraturens og arbejdslivsforskningens iagttagelser af selvledelse som ledelsesform.

# KAPITEL 5: IAGTTAGELSE AF IAGTTAGELSER AF SELVLEDELSE

I dette kapitel undersøger jeg, ved hjælp af en Luhmann-inspireret formanalyse, hvilke forskelsdistinktioner, der sætter rammen for iagttagelse og kommunikation om selvledelse inden for henholdsvis ledelseslitteraturen og arbejdslivsforskningen. Dette gør jeg ved at rette fokus mod enkeltdistinktioner, i anknytning til hvilke, kommunikationen om selvledelse inden for de enkelte forskningsområder udspiller sig. Således anvender jeg formanalysen til at undersøge, hvilke forskelle henholdsvis ledelseslitteraturen og arbejdslivsforskningen knytter an til i kommunikationen om selvledelse - herunder hvad de to forskningsområder hver især markerer i kommunikationen om selvledelse, samt hvad de lader forblive umarkeret. I undersøgelsen af de kommunikative grænser og rammer for kommunikation om selvledelse, som kommunikationen indenfor de to forskningsområder udfolder, benyttes formanalysens ledeforskel markeret/umarkeret. Analysen er todelt, hvor jeg først beskæftiger mig med ledelseslitteraturen og herefter arbejdslivsforskningen.

## **Ledelseslitteratur om selvledelse**

I det følgende søger jeg at identificere den eller de ledeforskel(le), der danner rammen for ledelseslitteraturens iagttagelse af, og således kommunikation om, selvledelse. I følgende citater fremgår det, hvorfor netop selvledelse som ledelsesform bliver meningsfuldt for nutidens organisationer:

There has been a substantial increase in the utilization of empowerment to leverage the capabilities of knowledge workers in organizations. With the increased empowerment of knowledge workers, it is important that we question our traditional models of leadership. Here we have attempted to clarify two alternative sources of leadership—self-leadership and shared leadership—that may provide insight into the leadership of knowledge workers. [...] ...if knowledge workers, particularly those in formal leadership roles, resist the notions of self- and shared leadership, their potential may simply remain that— potential. [...] ...authoritarian control of knowledge workers may ultimately impede the very innovation and creativity one desires from them (Pearce & Manz, 2005, s. 134-135).

I dette citat fremtræder selvledelse som meningsfuldt, da det åbner op for organisationers mulighed for at forløse en kreativitets- og innovationskraft hos medarbejderne. Kobles dette op på den helt grundlæggende systemteori, der bygger på grundantagelsen om, at muligheden for videre systemoperation er en forudsætning for systemoverlevelse, kan det ud fra ovenstående citat siges, at selvledelse her bliver meningsfuldt, da det medfører en kreativitet og innovation hos medarbejderne, der åbner op for og tillader yderligere systemoperationer. Med udgangspunkt i Luhmann har en systemoperation altid det formål at danne fundamentet for den næste operation, idet systemet - i denne sammenhæng organisationen - opløses og holder op med at eksistere i det øjeblik det holder op med at operere (Luhmann, 2000, s. 88). Derfor kan

organisationen kun operere meningsfuldt, hvormed aktualiseringen – af selvledelse frem for noget andet – ligeledes bliver en meningshandling, mens det potentialiserede – det som udgangspunkt meningsfulde som meningsløst – forbliver potentialiteter (Luhmann, 2000, s. 104-106). Dét som systemet aktualiserer, er altid dét, der umiddelbart åbner op for yderligere mulighed for oplevelse og handling (Luhmann, 2000, s. 99). På denne baggrund og med udgangspunkt i ovenstående citat bliver det således meningsfuldt at implementere selvledelse som ledelsesform i organisationer, mens det bliver meningsløst at udføre autoritær kontrol med medarbejderne. For som Pearce & Manz (2005) påpeger det i ovenstående citat, så vil autoritær kontrol kvæle den kreativitet og innovation hos medarbejderne, som er hele forudsætningen for videre systemoperation og således organisationens overlevelse. Her fremtræder således forskelsmarkeringen selvledelse | autoritær ledelse, hvor selvledelse markeres overfor autoritær ledelse.

Et andet begreb der er centralt i ledelseslitteraturens iagttagelse af selvledelse er "empowerment", som Pearce & Manz (2005) nævner i ovenstående citat. I citaterne herunder defineres begrebet og det kobles endnu engang sammen med selvledelse:

Empowerment betyder, at samtlige medlemmer af et samfund eller en organisation er i stand til at styre deres egen skæbne og realisere deres potentiale fuldt ud. Det indebærer at give flere beføjelser til dem, der i øjeblikket kun har ringe kontrol over, hvad de gør, og begrænset evne til at påvirke de beslutninger der bliver truffet omkring dem (Brown & Brown, 1997, s. 15).

Self-leadership is considered pivotal to employees' enthusiasm for, commitment toward, and performance in empowering organizations (Prussia et al., 1998, s. 523).

Selvledelse kommer altså til at handle om at 'empower' organisation og medarbejdere, hvilket, med udgangspunkt i Brown & Brown (1997), vil sige, at selvledelse kommer til at handle om at gøre både organisationen og individerne i stand til at styre deres egen skæbne samt realisere deres fulde potentiale. Den markerede side af selvledelse bliver dermed dét at tage egen skæbne i egne hænder, mens den umarkerede side – autoritær ledelse – kommer til at handle om, at organisationen ikke bliver i stand til at styre sin egen skæbne og udnytte sit potentiale fuldt ud, men i stedet overlader sig selv i andre individer og organisationers hænder – til andres nåde og fromme. Således træder forskelsmarkeringen "kontrol over egen skæbne" | "overladt til andres nåde og fromme" frem i ledelseslitteraturens iagttagelse af selvledelse.

Denne ledeforskel er central i ledelseslitteraturens iagttagelse af selvledelse, og de forskellige forskelsmarkeringer der fremtræder, kan siges at falde herindunder. Selvledelse kommer i høj grad til at handle om, at tage sin skæbne i egne hænder – både organisatorisk og individuelt. Det bliver meget tydeligt, at organisationerne må give medarbejderne frihed til og mulighed for at forløse deres fulde potentiale igennem selvledelse for, at organisationen kan forløse sit fulde potentiale:

Furthermore, over-reliance on any one individual in the knowledge creation process can engender an unhealthy dependency. What would happen, for example, if that person left the organization? In the long run, over-reliance on a top-down heroic leadership model in the knowledge-worker context can undermine the robustness of the knowledge-creation process (Pearce & Manz, 2005, s. 134-135).

Strategisk selvledelse handler om selve den fælles grund for værdiskabelse, som alle i organisationen har, når de arbejder for at skabe værdi til virksomhedens interessenter (Kristensen & Pedersen, 2013, s. 15-16).

Vi hører ofte fra medarbejdere, at deres virksomhed ikke har nogen strategi. Det er ikke helt sandt, men de oplever, at der ikke er nogen strategi, fordi den formelle og nedskrevne strategi ikke har nogen konkret betydning for deres handlinger, opgaver eller aktiviteter. Der er simpelthen for langt mellem topledelsens strategiske udmeldinger og medarbejdernes konkrete handlinger (Kristensen & Pedersen, 2013, s. 15).

I disse tre citater knyttes selvledelse – hver-for-sig-styring – tæt sammen med sammenskabelse – fælles-i-samme-retning. Det fremstår her helt centralt, at den individuelle frihed til at tage egen skæbne i egne hænder hænger sammen med forløsningspotentialerne i organisationen. Autoritær ledelse kommer således til at undertrykke organisationens potentiale, samt spænde ben for værdiskabelsen i organisationen. Hentes kompleksitetsbegrebet fra systemteorien ind her, kan det siges, at selvledelse, og den tillid som selvledelse bygger på, bliver den kompleksitetsreducerende kvalifikation, der er nødvendig for, at organisationen kan håndtere den voksende omverdenskompleksitet (Luhmann, 1990, s. 25-29; Luhmann, 1999). Det er ikke længere nok, at en altoverskyggende leder sidder på al organisationens viden – der er behov for udnyttelse af det fulde videnspotentiale i organisationen. Det handler således om at tilbyde medarbejderne kontrol over egen skæbne, da dette er forudsætningen for, at organisationen kan tage kontrol over sin egen skæbne i stedet for at være overladt til andre organisationers nåde og fromme. Kompleksiteten i nutidens samfund, og således i organisationernes omverden, er særligt i fokus i aktualiseringen af selvledelse som meningsfuldt overfor autoritære ledelsesformer:

In contemporary knowledge-based, dynamic and complex team environments, both the cognitive and behavioural capabilities of the wider workforce are needed to achieve optimal effectiveness and competitiveness [...] Accordingly we believe that self-leadership and shared leadership are at the heart of the new leadership forms needed to meet the organizational challenges of the 21st century (Pearce & Manz, 2005, s. 132).

Traditionelt ses strategi som den løsning på konkurrencesituationen, som topledelsen har udstukket. Den består af en beskrivelse af de mål, der skal nås i fremtiden, samt en plan for, hvem der skal nå målene. Undersøgelser har vist, at denne forestilling om strategi ofte er ude af trit med virkeligheden, da den bygger på antagelser om stabile omgivelser, klare hierarkier og et altid harmonisk sammenfald af alles interesser i virksomheden (Kristensen & Pedersen, 2013, s. 15).

Modern organizations face unprecedented challenges in today's fast-paced, high-tech, information-based competitive environments (Houghton & Yoho, 2005, s. 65).

Nutidens samfund og organisationer er altså dynamiske og komplekse systemer, der er præget af udvikling, teknologi, information og konkurrence. Ligeledes fremstår der tydelige referencer til den umarkerede side – den konkurrencesvage organisation, der er præget af strategiske udmeldinger uden hold i den aktuelle virkelighed, og som i stedet baserer sig på industrisamfundets mere rigide opbygning, hvor målet og normen var stabilitet og harmonisering. Som Kristensen & Pedersen (2013) skriver, er langtidsplanlægning ikke muligt. Bestræbelserne på at styre den fælles skæbne lader sig altså kun gøre på et metaplan, som 2. ordens stabilitet eller stabil ustabilitet – og på dette bliver selvlædelse svaret. Selvlædelse iagttages at kunne bidrage til stabilitet i ustabiliteten i nutidens komplekse og evigt foranderlige samfund ved at tilbyde organisationerne den dynamik og fleksibilitet, der er nødvendig for at kunne bevare kontrollen over egen skæbne i modsætning til at blive en organisation, der reaktivt må tilpasse sig ydre omstændigheder, de ikke selv har indflydelse på. Der er således under lederskellen "kontrol over egen skæbne" ] "overladt til andres nåde og fromme" en forskelsmarkering af "den proaktive organisation" ] "den reaktive organisation", hvor kontrollen over egen skæbne kommer til at handle om evnen til at kunne være "først med det næste" og ikke dem der er "bedst med det sidste". I ovenstående træder endnu en markant forskelsmarkering i ledelseslitteraturen frem – "konkurrencedygtig" ] "konkurrencesvag". Når organisationen tager sin skæbne i egne hænder og agerer proaktivt, så handler det om at bevare konkurrencedygtigheden i nutidens konkurrencesamfund – det er derfor, at det at tage skæbnen i egne hænder bliver meningsfuldt.

Ledelseslitteraturen markerer ligeledes nogle klare normer for korrekt og ønskværdig adfærd hos medarbejderne og i organisation – motoren i selvlædelse. Disse normer underbygger og falder tydeligt ind under den overordnede lederskel "kontrol over egen skæbne" ] "overladt til andres nåde og fromme" og således også markeringen af den proaktive organisation over for den reaktive organisation:

This has translated into a focus on reducing costs and improving efficiency in order to remain competitive. These steps, in turn, have led to an increased need for a more dynamic, flexible workforce, a reduction in organizational response time, and full employment of organizational knowledge. This can, in part, be achieved by liberating all organizational members with key knowledge to contribute via the potential of both self- and shared leadership (Pearce & Manz, 2005, s. 132).

If compliance (doing the minimum of what is asked and little more) is all that is needed from employees, self- and shared leadership are less important. On the other hand, if commitment (a willingness to go above and beyond the call of duty) is needed and desired, self- and shared leadership can be very important. Sometimes for more routine work processes that simply require consistent performance, traditional forms of leadership can be adequate. However, more and more, in the highly dynamic and competitive environments that most organizations face today, the commitment enabled by self- and shared leadership can be crucial for long-term success (Pearce & Manz, 2005, s. 136).



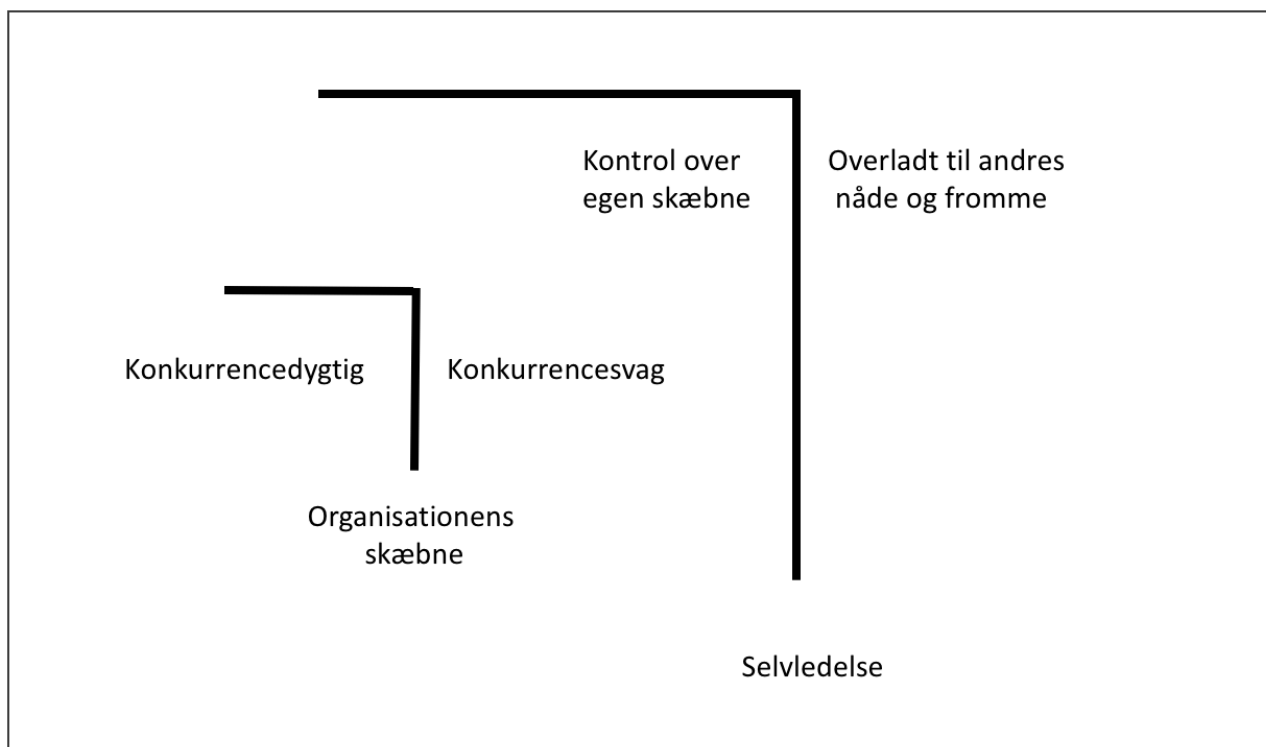
More traditional forms of leadership, which center on the leader having the power, knowledge and answers to emerging problems, do not encourage optimal creativity and innovation. It is the formally designated leaders who are expected to think, while workers are left to focus on implementing what they are directed to do. When employees are encouraged to lead themselves and share influence with their peers in making decisions, solving problems, and identifying opportunities for the future, wide spread creativity and innovation is encouraged (Pearce & Manz, 2005, s. 136).

Furthermore, the model suggests that follower self-leadership should be encouraged when the leader wants followers who are committed, independent, creative and psychologically empowered (Houghton & Yoho, 2005, s. 77).

Nutidens fleksible og dynamiske organisationer med udpræget autonomi hos de ansatte stilles i skarp kontrast til det traditionelle industrisamfunds autoritære og hierarkiske organisation. Det fremgår her klart, at den konkurrencedygtige organisation, der er herre over egen skæbne og udnytter sit potentiale fuldt ud har fokus på personligt engagement (frem for lydighed og stabilitet), selvstændighed (fremfor tilpasning), kreativitet og innovation (frem for reproduktion) og psykisk empowerment (frem for underkastelse). Det bliver i ovenstående tydeligt, hvilke normer ledelseslitteraturen knytter til selvledelse, samt hvilke normer der knytter sig til den umarkerede yderside – normer der engang var meningsfulde, fordi de sikrede den ensartethed i udførelsen af arbejdsopgaverne, som drev organisationens udvikling hen imod stabilitet, forudsigelighed og langtidsplanlægning.

I det ovenstående fremgår det, at ledelseslitteraturens kommunikation om selvledelse udfolder iagttagelser, der overordnet set knytter an med forskellen ”kontrol over egen skæbne” ] ”overladt til andres nåde og fromme”. Denne forskel sætter således rammen for iagttagelserne af selvledelse, hvilket betyder, at en markering i forskellens umarkerede side vil umuliggøre fortsat kommunikation om ”kontrol over egen skæbne”. Men hvad er det imidlertid, der gør det muligt, at der overhovedet kan kommunikeres om det at have kontrol over egen skæbne og forløse sit fulde potentiale i forbindelse med selvledelse?

I den forbindelse vender jeg tilbage til forskelsmarkeringen ”konkurrencedygtig” ] ”konkurrencesvag”. Det fremgår tydeligt af de inddragede citater ovenfor, at det for organisationerne handler om at være konkurrencedygtige frem for konkurrencesvage. Når organisationerne implementerer selvledelse og bliver herre over deres egen skæbne, så handler det i bund og grund om at være konkurrencedygtige. Dette perspektiv kan siges at bygge på en forretningslogik, der altid vil have forretningens overlevelse for øje. Dermed kobles konkurrencedygtighed og selvledelse sammen, og det at være konkurrencesvag bliver bundet sammen med mere traditionelle autoritære ledelsesformer. Nedenstående viser, hvorledes den konkurrencedygtige organisation, ud fra en forretningslogik, ved at implementere selvledelse og dermed få kontrol over egen skæbne, sikrer egen overlevelse.



Figur 8 – Illustration af resultatet af formanalysen af ledelseslitteraturens iagttagelser af selvledelse

Organisationens skæbne bliver således enheden af forskellen – altså det der gør, at man kan tale om ”kontrol over egen skæbne” overfor ”overladt til andres nåde og fromme” i relation til selvledelse.

### Arbejdslivsforskning om selvledelse

I det følgende søger jeg at identificere den eller de ledeforskel(le), der danner rammen for arbejdslivsforskningens iagttagelse af, og således kommunikation om, selvledelse. I den forbindelse starter jeg med at inddrage følgende citater, der peger på, at den frihed og selvbestemmelse, der følger med selvledelse, og som tidligere er dokumenteret at have positiv effekt på psykisk arbejdsmiljø, muligvis begrænses eller helt undertrykkes af (øget) kontrol:

I D/C-modellens perspektiv vil arbejde i teams og med selvledelse give mere kontrol og derfor være positivt for det psykiske arbejdsmiljø. Man kan dog stille spørgsmålstejn ved, hvorvidt dette reelt er tilfældet (Hvid, 2009, s. 12).

Det er naturligvis åbent for diskussion, i hvor høj grad fænomener som selvledelse og empowerment indebærer former for deltagelse og indflydelse, som samtidig udtrykker øget undertrykkelse. Men det er i hvert fald muligt at øjne en fælde, som den Jesper Tynell (2002) har fremanalyseret i sit casestudie af en IT-virksomhed. Her har medarbejderne tilsyneladende stor frihed med hensyn til, hvordan og hvornår de løser deres arbejdsopgaver, men samtidig er det ledelsen og konkurrencen om ordrer, der definerer arbejdsmængden, som, i hvert fald i perioder, er meget høj og påvirker arbejdsmiljøet negativt (Busck et al., 2009, s. 36).

I vidensvirksomhederne er det en del af medarbejdernes selvforståelse, at de er selvstændige mennesker med frihed under ansvar, og derfor taler de om selvledelse, frihed og egenkontrol som

en naturlig del af deres arbejde. Men de taler meget abstrakt om emnet, og de har vanskeligt ved at komme med konkrete eksempler på deres indflydelse og friheder. Selvledelsen overvurderes, fordi der er en lang række organisatoriske rammer for arbejdet, som tages for givet, og således fortolkes som vilkår for arbejdet. Arbejdets rammer og vilkår er givet på forhånd, for eksempel fordi det reelt er kunderne, der styrer, hvad der skal gøres og hvor hurtigt. Derfor består selvledelse ofte kun i prioritering og udførelse af eget arbejde, uden direkte ledelseskontrol. Jo mere detaljeret man spørger til selvledelsen, desto mindre reel viser egenkontrollen sig at være. For eksempel har medarbejderne lav indflydelse på mængden af arbejde, hvilke opgaver der skal løses og hvem man arbejder sammen med (Lund & Hvid, 2007a, s. 33).

I ovenstående citater fremtræder den markerede side som "illuderet frihed" forstået på den måde, at der synes at være tale om en illusion om frihed i forbindelse med selvledelse. Det ligger i selve ordet "selvledelse" at der er tale om frihed til at lede sig selv og en ledelsesform, der indebærer, at medarbejderne får egenkontrol over deres arbejde. Undersøgelser inden for arbejdslivsforskningen peger imidlertid i retning af at der ikke altid er tale om reel frihed, da ydre rammer og vilkår begrænser friheden væsentligt. Busck et al. (2009) taler ligefrem om *øget* undertrykkelse og en kun *tilsyneladende* frihed – altså en illuderet frihed. Den markerede inderside af selvledelse inden for arbejdslivsforskningen fremstår således som "undertrykkelse og illuderet frihed", der ligeledes underbygges af Lund & Hvid (2007a), der nærmest beskriver selvledelse som en form for 'ydrestyret indrestyring'. Når arbejdslivsforskningen iagttager selvledelse synes de således umiddelbart at iagttage en undertrykkende ydrestyring af medarbejdernes indrestyring, der næres af en illusion om frihed. Således synes der at træde en forskelsmarkering frem med en illusion om frihed på den markerede side, mens den umarkerede side endnu svagt står frem som andre former for ledelse, som det der sætter rammerne og vilkårene for arbejdet. Den ovenfor nævnte tilsyneladende illusion om frihed og egenkontrol træder yderligere frem i nedenstående tre citater:

I dag findes der mange jobs med en høj grad af autonomi og en høj grad af mulighed for at lære nyt, uden at der af den grund er nogen stor grad af indflydelse i arbejdet, og med en ganske ringe indflydelse *over* arbejdet. Det hænger sammen med, at udviklingen af meget arbejde i de sidste 10-15 år har været karakteriseret af en samtidig udvikling af selvledelse og standardisering. Der er dermed skabt jobs med en høj grad af autonomi og høje krav til kompetenceudvikling, uden at der reelt af den grund er stor kontrol i arbejdet. Selvledelse giver autonomi i det enkelte job, men standardisering skaber en fjernstyring af, hvordan arbejdsopgaver udføres, og hvilken kompetenceudvikling der er hensigtsmæssig (Hvid, 2009, s. 28).

Et gennemgående træk for vidensvirksomhederne er, at frihed og egenkontrol i arbejdet, forbundet med selvledelsen, overvurderes. Hverken ledelse eller medarbejdere har bevidsthed om selvledelsens grænser [...]. Der er ganske enkelt ikke blik for, at selvledelse er en form for ledelse, som stadig har til formål at styre de ansatte. De er selvledende i den forstand, at der ikke er én person som leder, men det betyder bare, at ledelsen sætter sig igennem på andre måder (Lund & Hvid, 2007a, s. 32-33).

Det der her blandt andet peges på er, at der tilsyneladende er en ringe grad af erkendelse af, at selvledelse, lige som andre former for ledelse, har til formål at styre medarbejderne i organisationen. Selvledelse bliver et dæk-ord, der snyder både ledere og medarbejdere

til at tro, at de har en høj grad af frihed og egenkontrol i deres arbejde, selvom dette ikke nødvendigvis er tilfældet – selvledelse bliver en illusion om frihed og egenkontrol der i mange tilfælde ikke har reelt hold i virkeligheden. Med udgangspunkt i systemteorien kan markeringen af illusionen om frihed i relation til selvledelse siges at være meningsfuld, da det muliggør en erfaring og erkendelse af det *potentielle* problem, der følger med selvledelse, hvormed det ligeledes potentielt åbner op for, at der kan handles på det. Problemet med illusionen om frihed i relation til selvledelse er Hvid (2009) kort inde på, idet han pointerer, at medarbejderne ikke reelt har den frihed og egenkontrol, som er det, der regnes med kan opveje det psykiske pres, som det ansvar og engagement, medarbejderne forventes at levere, resulterer i, samt at dette ligeledes betyder, at organisationerne ikke får det kreative og innovative udbytte som de regner med og er afhængige af i forhold til at kunne konkurrere. Det er vigtigt at erkende den illusion om frihed, der kan være i forbindelse med selvledelse, da dette er en nødvendighed for at kunne handle på problemet, og således formå at realisere de potentielle fordele for både det psykiske arbejdsmiljø og for medarbejdernes og organisationens udvikling. Arbejdslivsforskningen argumenterer i forbindelse med selvledelse for, at illusionen om frihed, og således manglen på frihed i forhold til arbejdets rammer og vilkår, kan have negative effekter på medarbejdernes arbejdsmiljø:

Fænomenet udbrændthed blev først identificeret i hverv, hvor omsorg spillede en stor rolle. Antagelsen var, at medarbejderne var meget involveret i og oplevede et stort direkte ansvar for kvaliteten af servicen. De normative ledelsesformer kan siges, at være med til at udbrede denne 'tætte relation' mellem individets identitetsoplevelse og den leverede kvalitet. (Hagedorn-Rasmussen, 2006, s. 24).

Fra arbejdslivsforskningen ved vi, at medarbejderne i det tayloriserede arbejde, ikke kunne finde ud af at hænge hovedet på knagen, når de mødte på arbejde. De blev og bliver fortsat syge af manglende udfordringer i arbejdet. På samme måde kan medarbejderne med grænseløst arbejde ikke hænge hovedet på knagen, når de kommer hjem fra arbejde. De bliver syge af, at arbejdets problemer og udfordringer lægger beslag på en stor del af deres mentale ressourcer (Lund & Hvid, 2007a, s. 56).

Decentralisering og opgavestyring frem for tidsstyring betyder samtidig, at kravene til medarbejderne er mere flertydige. Medarbejderne skal selv være med til at definere indholdet i udfyldelsen af opgaverne – de skal selv være med til at definere kvaliteten af opgaverne. Dette, som ofte påkalder kompetencen 'selvledelse' som en central kompetence, kan være vanskeligt for nogle medarbejdere (jf. temaet om *over-forpligtigelse* i anstrengelse-belønnings modellen) (Hagedorn-Rasmussen, 2006, s. 20).

Ovenstående citater er eksempler på, hvad den markerede illusion om frihed har af betydning for medarbejdernes arbejdsmiljø. I den forbindelse markeres udbrændthed, sygdom og overforpligtelse, mens blandt andet stress markeres flere andre steder i arbejdslivsforskningen (se fx Busck et al., 2009, s. 36). Således kan det siges, at når den illuderede frihed markeres i relation til selvledelse, så træder forskelsmarkeringen "mistrivsel" | "trivsel" eller "udbrændthed og stress" | "sundhed" frem herunder. Arbejdslivsforskningen åbner altså op for, at selvledelse *kan* have negativ indflydelse på

det psykiske arbejdsmiljø blandt medarbejderne – herunder deres oplevelse af stress og udbrændthed, samt deres generelle sundhed. Med udgangspunkt i systemteoriens grundantagelse om, at muligheden for videre systemoperation er en forudsætning for systemoverlevelse, kan det således, med udgangspunkt i ovenstående citater, siges, at det bliver meningsfuldt at beskæftige sig med selvledelse i relation til psykisk arbejdsmiljø, for at undgå at kontrol undertrykker de positive effekter af selvledelse, så medarbejderne bliver udbrændte og syge, og selvledelse ikke længere åbner op for yderligere systemoperationer hos medarbejderne. Selvledelse kan altså, mod forventning, vise sig at blive meningsfuld som meningsløs for medarbejderne, selvom det som udgangspunkt er meningsfuldt som meningsfuldt for organisationen, der, som det fremgik af forrige analyse af ledelseslitteraturens iagttagelser af selvledelse, forventer at høste kreativitet, fleksibilitet og innovation af selvledelse.

Den umarkerede side af selvledelse som illuderet frihed, som længere oppe svagt begyndte at træde frem som andre former for ledelse, som det der sætter rammerne og vilkårene for arbejdet, træder ligeledes svagt frem i ovenstående citater, hvoraf det fremgår at selvledelse sættes over for det tayloriserede arbejde, der jo især var præget af meget kontrollerede og fastsatte organisatoriske rammer og vilkår i forsøget på at skabe effektivitet og således være i stand til at konkurrere om ordrer og kunder. Der kan altså argumenteres for en mulig forskelsmarkering, der ser således ud: "selvledelse" og herunder "illuderet frihed" | "ledelse med kontrollerede og fastsatte rammer". Arbejdslivsforskningen markerer således ikke selvledelse overfor "bedre" arbejds- eller ledelsesformer, men pointerer at selvledelse selvom der er evidens for at det kan have positive effekter på mange ting, dog, ligesom det i forskningen har vist sig at være tilfældet med det tayloriserede arbejde, også kan have mulige negative effekter særligt i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Når mistrivsel, stress og udbrændthed markeres i relation til selvledelse, synes det således at handle om, at gøre opmærksom på de mulige negative effekter og ikke nødvendigvis en afvisning af selvledelse som en givende og relevant ledelsesform i nutidens samfund.

Med nedenstående citater tegner der sig et tydeligere billede af den umarkerede side af selvledelse og illusionen om frihed, og det synes således at være muligt at sige noget mere konkret herom:

I det grænseløse arbejde er autoriteten mellem ledelse og medarbejdere ikke så givet på forhånd, som det er tilfældet i det traditionelle bureaukratis autoritetsgrænser. Autoritet og ledelse forsvinder ikke i det grænseløse arbejde, men det bliver mere uklart, hvem der er ansvarlig for hvad. [...] Det vil sige uklare forventninger og roller. Arbejdet bliver grænseløst, fordi selvledelse forventes at få det bedste frem i medarbejderne – underforstået, at man som medarbejder skal være på toppen hele tiden (Lund & Hvid, 2007a, s. 31-32).

Når man arbejder i en virksomhed med organisatorisk grænseløshed, er det utilstrækkeligt 'bare at passe sit arbejde'. Man skal også 'passe virksomheden', for eksempel ved at medtænke konkurrenceevne, kvalitetssikring, miljøstyring og virksomhedens omdømme og det sociale ansvar, i sit daglige arbejde (Lund & Hvid, 2007a, s. 34).

Karakteren af det grænseløse arbejde betyder, at stadig flere lønmodtagere ikke kan finde ud af at koble mentalt af fra arbejdet. Det skyldes, at mange lønmodtagere har en så inderliggjort ansvarsfølelse for arbejdets udførelse og kvalitet samt en loyalitet med virksomhederne, at det fylder mere, end det er hensigtsmæssigt fra et arbejdsmiljøperspektiv (Lund & Hvid, 2007a, s. 56).

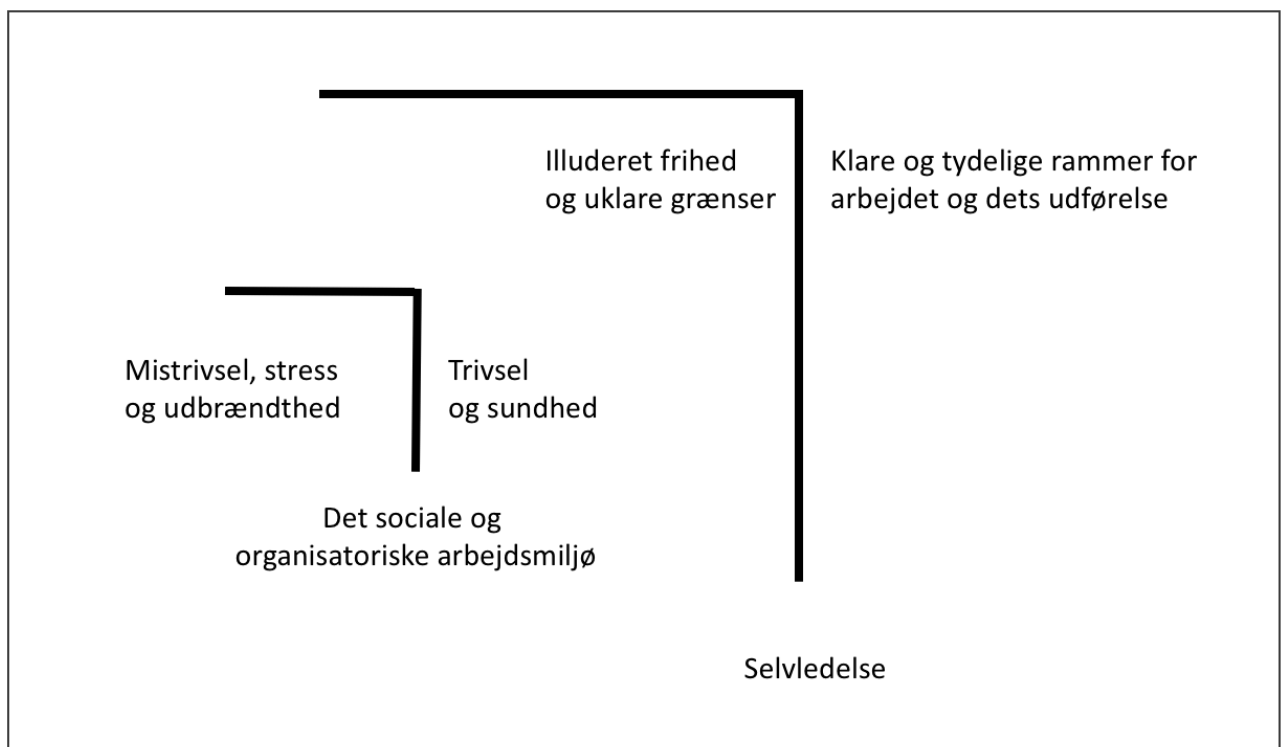
Inden for det selvledelsesparadigme, der hersker, bliver det den enkelte ansattes problem, hvis han/hun går ned på grund af stress. Eller med andre ord: den praktiserede form for indflydelse udgør en risiko for, snarere end en beskyttelse mod, arbejdsmiljøproblemer (Busck et al., 2009, s. 36).

I det første citat findes endnu en markering af indersiden, der peger på noget skjult og illuderet i forhold til ansvar og forventninger – det bliver sløret eller sågar tilsløret, hvis det er bevidst, hvem der har ansvar for hvad, samt hvad der forventes af hvem. Med udgangspunkt i systemteorien kan man sige, at ansvaret for at foretage en lang række af selektioner nu lægges over på den enkelte medarbejder. Det bliver medarbejderens opgave at selektere, og dermed prioritere, hvad han/hun skal aktualisere og hvad der skal potentialiseres. Det bliver således medarbejderen der løbende skal tage stilling til, hvilke arbejdsopgaver det er vigtigst at udføre for at 'passe virksomheden', hvornår der i den forbindelse skal tages hensyn til miljø, kvalitetssikring, omdømme, socialt ansvar mm., samt hvilket der har højest prioritet i situationer, hvor det ikke er muligt at tage vare på det hele. Netop på grund af usikkerheden og uklarheden i forhold til ansvar og forventninger, som selvledelse kan medføre, argumenteres der ligeledes for at medarbejderne får svært ved ikke at tage arbejdet med hjem, for hvornår er arbejdet udført godt nok? Og når ansvaret for prioritering, planlægning og udførelse af arbejdet er den enkelte medarbejders ansvar, så kan det ligeledes siges at være medarbejderens ansvar ikke at blive syg af sit arbejde. Dette hænger sammen med det grænseløshed, som nævnes i flere af citaterne, hvor det modsatte bliver mere klare og tydeligt udmeldte grænser – herunder krav, forventninger og placering af ansvar. Til de klare krav, forventninger og ansvarsplaceringer kan det ligeledes siges, at det også betyder, at medarbejderne har en helt klar forståelse af, hvad de *ikke* skal tage ansvar for, samt hvornår og hvordan. Den umarkerede side træder således med udgangspunkt i ovenstående citater frem som klare og tydelige rammer for arbejdet og dets udførelse, entydige krav og forventninger, samt fælles ansvar for hinandens sundhed, eller som det at medarbejderen fritages ansvaret for sin egen sundhed. Den overordnede ledeforskel for arbejdslivsforskningens iagttagelse af selvledelse bliver således "illuderet frihed og uklare grænser" | "klare og tydelige rammer for arbejdet og dets udførelse", hvor den umarkerede side er præget af kontrol, overblik og styring, mens den markerede side er præget af flydende og slørede grænser for arbejdet.

I det ovenstående fremgår det, at arbejdslivsforskningens kommunikation om selvledelse udfolder iagttagelser, der overordnet set knytter an med forskellen "illuderet frihed og uklare grænser" | "klare og tydelige rammer for arbejdet og dets udførelse". Denne forskel sætter således rammen for iagttagelserne af selvledelse, hvilket har den

betydning, at en markering i forskellens umarkerede side vil umuliggøre fortsat kommunikation om "illuderet frihed og uklarhed" i relation til selvledelse. Spørgsmålet i forlængelse heraf er imidlertid, hvad der gør det muligt overhovedet at kommunikere om illuderet frihed og uklare grænser i forbindelse med selvledelse?

I den forbindelse vender jeg tilbage til forskelsmarkeringen "mistrivsel, udbrændthed og stress" | "trivsel og sundhed". Det fremgår tydeligt af de inddragede citater, at når selvledelse iagttages illuderet frihed og uklare grænser, så handler det om at gøre opmærksom på de negative konsekvenser som dette kan have for medarbejderne – herunder mistrivsel, udbrændthed og stress. Ledeforskellen "illuderet frihed og uklare grænser" | "klare og tydelige rammer for arbejdet og dets udførelse" kan i forlængelse heraf siges at bygge på en trivselslogik, der altid vil have medarbejdernes trivsel og sundhed for øje. I ovenstående analyse kobles selvledelse som illuderet frihed sammen med mistrivsel, stress og udbrændthed. Nedenstående viser, hvorfor det, ud fra en trivselslogik, bliver meningsfuldt at gøre markere den illuderede frihed og de uklare grænser i forbindelse med selvledelse – fordi de negative konsekvenser heraf skaber problemer for det sociale og organisatoriske arbejdsmiljø, og derfor kalder på ny erkendelse og handling.



Figur 9 – Illustration af resultatet af formanalysen af arbejdslivsforskningens iagttagelser af selvledelse

Det sociale og organisatoriske arbejdsmiljø bliver således enheden af forskellen – altså det der gør, at der kan kommunikeres om "illuderet frihed" overfor "klare og tydelige rammer for arbejdet og dets udførelse" i relation til selvledelse.

## Sammenfatning

I dette afsnit foretages en sammenfatning af hovedresultaterne i de to delanalyser i ovenstående foranalyse. Ovenstående analyse viser, at ledelseslitteraturens kommunikation om selvledelse udfolder iagttagelser, der knytter an med forskellen "kontrol over egen skæbne" ] "overladt til andres nåde og fromme", hvor enheden af forskellen er organisationens skæbne. Selvledelse iagttages inden for ledelseslitteraturen som en løsning på den stigende kompleksitet og konkurrence i den organisatoriske omverden, og de iagttagelser der udfoldes på den markerede side af forskellen handler således om, hvorledes organisationen kan blive eller forblive konkurrencedygtige i forhold til markedet. I den forbindelse markeres selvledelse overfor mere autoritære ledelsesformer, som en ledelsesform der gør organisationer i stand til at styre deres egen skæbne, frem for at være overladt til andres nåde og fromme. På den markerede side af selvledelse står der blandt andet den konkurrencedygtige organisation, der har kontrol over sin egen skæbne og udnytter sit potentiale fuldt ud, gennem fokus på proaktivitet, engagement, selvstændighed, kreativitet og innovation, samt psykisk empowerment. Delanalysen af arbejdslivsforskningens iagttagelser af selvledelse viser, at der her i stedet udfoldes iagttagelser, der knytter an med forskellen "illuderet frihed og uklare grænser" ] "klare og tydelige rammer for arbejdet og dets udførelse", hvor enheden af forskellen er det sociale og organisatoriske arbejdsmiljø. Selvledelse iagttages inden for arbejdslivsforskningen med den hensigt at gøre opmærksom på de negative konsekvenser, som kan følge med selvledelse. På baggrund af en trivselslogik kobles selvledelse som illuderet frihed sammen med mistrivsel, stress og udbrændthed, der kan give problemer for det sociale og organisatoriske arbejdsmiljø, og derfor kalder på ny erkendelse og handling.

I dette kapitel er der foretaget en foranalyse af henholdsvis ledelseslitteraturens og arbejdslivsforskningens iagttagelser af selvledelse, og der er skabt klarhed over rammerne og betingelserne for, hvorledes de to forskningsområder hver især iagttager selvledelse som ledelsesform. I det følgende kapitel foretages en komparativ analyse og diskussion af resultaterne fra foranalysen.



## KAPITEL 6: KONTROL/KAOS ELLER KAOS/KONTROL

I dette kapitel udfoldes en komparativ analyse og diskussion af de to formanalyser af henholdsvis ledelseslitteraturens og arbejdslivsforskningens iagttagelser af selvledelse i forrige kapitel. Ifølge Andersen (1999) er en formanalyse sjældent slutningen på beskæftigelsen med en bestemt problemstilling, men bliver ofte i stedet begyndelsen til konstruktionen af en problemstilling (s. 131). Formanalysen har bidraget til lokaliseringen af de forskelle, der danner rammen for iagttagelse af selvledelse inden for ledelseslitteraturen og arbejdslivsforskningen, samt til en forståelse af enheden i forskellen, og dermed den kommunikation, som ledeforskellene inden for de to forskningsområder både muliggør og udelukker. I det følgende supplerer jeg formanalysen med en semantisk analyse med det formål at uddybe og sammenligne meningsgrænserne for kommunikationen om selvledelse inden for de to forskningsområder, samt undersøge hvilke begreber kommunikationen inden for de to forskningsområder kondenserer mening omkring i et forsøg på at forstå kommunikationens historiske betingelser og tilblivelse. Kapitlet indledes herunder med en kort præsentation af den semantiske analysestrategi, hvorefter analysen udfoldes.

### **Semantisk analyse**

Den semantiske analyse former ledeforskellen *kondenseret mening/mening* i undersøgelsen af, hvordan mening kondenseres i semantiske former, der danner et begrebsforråd for kommunikation (Andersen, 1999, s. 142). Mening kan defineres som enheden af forskellen aktualitet/potentialitet (Luhmann, 2000, s. 104-105). Mening opløses straks efter, den er aktualiseret, og kan på den måde siges at være bundet til aktualiseringens øjeblikkelige situation, mens kondenseret mening kan siges at være en mangfoldighed af mening, der fanges i en enkelt form, som efterfølgende står til rådighed for kommunikationen. Blandt de former, som semantikken kan begribe, er eksempelvis ting og begreber. Hvor ting er en form med en uspecificeret yderside (fx gris/ikke gris), er begreber til gengæld en meningsform, hvor den markerede inderside sætter begrænsninger for ydersiden (fx barn/voksen), hvormed begreber således uløseligt er knyttet til modbegreber. Luhmann skelner mellem tre meningsdimensioner, der ligeledes gør det muligt at skelne mellem tre semantikker: sagsdimensionen (hvad), socialdimensionen (hvem) og tidsdimensionen (hvornår) (Luhmann, 2000, s. 115). Sagsdimensionen handler om valget af temaer og genstande for kommunikation og bevidsthed – altså valget af iagttagelse og kommunikation om noget frem for noget andet jævnfør meningsformen "ting". Tilsvarende kan der tales om en sagsforholdenes semantik som generaliserede former for "being-one-thing-and-not-another", som Andersen formulerer det (Andersen, 1999, s. 144). Den sociale dimension handler om det, som ikke accepteres som en selv, og kan semantisk set siges at handle om generaliserede former af forskelle mellem "os" og "dem". Sidst men ikke mindst er der

tidsdimensionen, som artikulerer spændingen mellem det forgangne og fremtiden, og tidssemantikken kan således siges at handle om, hvordan vi betragter og begrebsligger fortid og fremtid.

I det følgende udfoldes, med udgangspunkt i de forudgående foranalyser af henholdsvis ledelseslitteraturens og arbejdslivsforskningen iagttagelse af selvledelse, en semantisk analyse, der uddyber og sammenligner meningsdimensionerne og -grænserne i kommunikationen om selvledelse i sags- og tidsdimensionen. Herunder identificeres de begrebsforskelle som ledelseslitteraturens og arbejdslivsforskningens kommunikation om selvledelse aktualiserer, og det diskuteres hvorledes disse er knyttet til meningsgrænserne.

### **Løsningen på ét problem bliver årsagen til nye problemer**

Når foregående foranalyser af ledelseslitteraturens og arbejdslivsforskningens iagttagelser af selvledelse stilles overfor hinanden træder der en helt grundlæggende forskel frem i måden, hvorpå de to forskningsområder iagttager selvledelse. Hvor ledelseslitteraturen peger på selvledelse som løsningen på et problem om stigende kompleksitet og konkurrence på markedet, peger arbejdslivsforskningen i stedet på, hvilke problemstillinger der kan opstå, når selvledelse allerede er valgt som løsning. Luhmann skelner mellem tre meningsdimensioner: sagsdimensionen (hvad), socialdimensionen (hvem) og tidsdimensionen (hvornår) (Luhmann, 2000, s. 115). Når de to delanalyser stilles op overfor hinanden fremstår det således karakteristisk og rammesættende for kommunikationen at den, på trods af at sagen, selvledelse, er fælles for begge forskningsområder i socialdimensioner, så er tidsdimensionen for de to forskningsområder forskellig. Ledelseslitteraturen kan siges at henvende sig til organisationer, der er i tvivl om, *hvordan* de løser problemet med stigende kompleksitet og konkurrence på det globale marked, mens arbejdslivsforskningen kigger på de organisationer der enten *har* implementeret selvledelse som løsning eller *påtænker at gøre det*, og ser i forlængelse heraf på, hvad løsningen har af konsekvenser for medarbejderne i organisationen. Luhmanns pointe er netop, at en ændring i blot en enkelt af meningsdimensionerne ofte vil konstruere en helt ny mening.

Som det fremgår af foregående foranalyse iagttager ledelseslitteraturen selvledelse ud fra ledeforskellen "kontrol over egen skæbne" ] "overladt til andres nåde og fromme", og markerer således selvledelsens evne til at bidrage til, at organisationen kan få kontrol over sin egen skæbne i en kompleks og uforudsigelig omverden frem for andre potentialiteter ved selvledelse som ledelsesform. En af grundpointerne i systemteorien er, at det kun er muligt at iagttage én ting ad gangen, og at man således altid vil være blind for alt andet i det øjeblik, der iagttages (Luhmann, 1997, s. 16-19). Ét af de aspekter ved selvledelse, som ledelseslitteraturen gør sig blind overfor, er selvledelsens potentielle konsekvenser for medarbejdernes arbejde og arbejdsmiljø, og det er netop dette aspekt arbejdslivsforskningen tager op i en anden tidsdimension. Det er således muligt, at ledelseslitteraturen forstyrres på et senere tidspunkt af arbejdslivsforskningens

kommunikation om selvledelse og således handler eller iagttager på en ny måde på baggrund heraf – pointen er, at det ikke er muligt at iagttage ud fra to forskellige ledeforskelle samtidigt.

Det er værd at hæfte sig ved, at dét der i formanalysen af ledelseslitteraturens iagttagelser af selvledelse bliver tydeligt, er, at selvledelse som ledelsesform kan implementeres som en løsning på den stigende kompleksitet og konkurrence, idet selvledelse har en lang række positive effekter for organisationens konkurrencedygtighed og evne til at kontrollere egen skæbne, og realisere sit fulde potentiale, men at dét som arbejdslivsforskningen så efterfølgende gør, er, som det fremgår af formanalysen af arbejdslivsforskningens iagttagelse af selvledelse, at stille spørgsmålstegn ved, om selvledelse nu også reelt fører til det, som det er sat i verden for. Som det fremgår af formanalysens af arbejdslivsforskningens iagttagelse af selvledelse, er arbejdslivsforskningen ikke umiddelbart uenige med ledelseslitteraturen i de mulige positive effekter af selvledelse, men de pointerer dog, at selvledelse også *kan* have og ofte har nogle negative konsekvenser.

Det er tydeligt, at selvledelse inden for ledelseslitteraturen bliver en måde, hvorpå organisationen kan øge sin sensibilitet i forhold til de forstyrrelser, den mærker fra sin omverden – en måde at øge organisationens evne til at håndtere kompleksiteten i omverdenen. Komplexitetsgraden i et system, er ifølge Luhmann udtryk for, hvor mange forholdemåder systemet kan antage, hvilket har betydning for i hvilken grad, systemet er i stand til at reducere kompleksitet fra sin omverden (Luhmann, 2000, s. 60-65). Det som formanalysen af ledelseslitteraturens iagttagelser af selvledelse netop har fokus på er, at der med selvledelse følger normer som øget engagement, selvstændighed, kreativitet, innovation og psykisk empowerment hos medarbejderne, hvilket kan siges at øge kompleksiteten internt i organisationen, og dermed bidrage til en bedre evne til at reducere kompleksitet fra omverdenen. Ovenstående kan i bund og grund siges at handle om, at medarbejderne får ansvar for at gøre sig sensitive overfor de irritationer, de bliver udsat for fra den organisatoriske omverden, således at ansvaret for at varetage organisationens interesser flyttes ned på medarbejderniveau. Stilles dette overfor resultaterne fra formanalysen af arbejdslivsforskningens iagttagelser af selvledelse, kan det siges, at fokus nu flyttes fra et fokus på organisationens evne til kompleksitetsreduktion til et fokus på, hvorledes denne løsning – selvledelse - kan få konsekvenser for den enkelte medarbejders evne til at kompleksitetsreducere. De to forskningsområder har altså to forskellige omverdens horisonter, hvor arbejdslivsforskningens fokus slutter ved organisationens grænse, mens ledelseslitteraturen går fra organisationens grænse og ud i samfundet. Dette kan ligeledes forklare, hvorfor de to forskningsområder, som nævnt ovenfor, ikke nødvendigvis er uenige om, at selvledelse har positive muligheder i forhold til at gøre organisationen i stand til at håndtere kompleksitet, udvikling og løbende forandring i den organisatoriske omverden, selvom arbejdslivsforskningen ellers har fokus på de mulige negative konsekvenser. Arbejdslivsforskningen kan nemlig godt anerkende de positive

effekter i forhold til ændringerne i organisationernes omverden, selvom deres primære fokus i stedet er på medarbejderniveau i organisationen, hvor de i en senere tidsdimension ser på, hvad selvledelse kan have af konsekvenser for medarbejderne at blive pålagt ansvar for at håndtere den flertydighed og de løbende forandringer som selvledelsen medfører.

### **Samfund-organisation overfor organisation-medarbejder**

Det fremstår umiddelbart fælles for ledelseslitteraturen og arbejdslivsforskningen ansvaret for den organisatoriske selektion, ved selvledelse, bliver lagt ned på individniveau – medarbejderen får i højere grad ansvaret for at varetage organisationens interesser i alle deres selektioner. Som det fremgik af formanalyserne blev dette inden for ledelseslitteraturen blandt andet italesat i forbindelse med ideen om, at en af selvledelsens styrker er, at det kan medføre, at medarbejderne har organisationens strategi for øje i alle deres handlinger, mens det inden for arbejdslivsforskningen kom til udtryk gennem italesættelsen af uddelegering af ansvar til medarbejderne i forhold til blandt andet miljø, kvalitetssikring, socialt ansvar med mere. Det som ledelseslitteraturen bliver blind for, og som arbejdslivsforskningen tager op, er, hvilken betydning det får for medarbejderne, at de løbende skal tage stilling til og selektere, hvad der skal aktualiseres og potentialiseres for, at virksomhedens interesser varetages bedst muligt. Organisationens valg af selvledelse til reduktion af kompleksitet - eller organisationens forøgelse af sin sensitivitet i forhold til forstyrrelser fra dens omverden – kan således siges at blive til et øget krav om sensitivitet på medarbejderniveauet i organisationen. Organisationen øger så at sige kompleksiteten internt i organisationen for at kunne reducere kompleksiteten i sin omverden, og det arbejdslivsforskningen i den forbindelse anfægter er, at manglen på klare selektionskriterier for, hvordan medarbejderne skal knytte an til de mere komplekse internt organisatoriske omgivelser, er belastende i en grad, der kan medføre, at medarbejderne bliver syge af det. Med udgangspunkt i Luhmanns kompleksitetsbegreb opstår problemet med kompleksiteten internt i organisationen, når den bliver så stor, at medarbejdernes indre kompleksitet ikke længere er i stand til at rumme de mange muligheder og koblinger, der eksisterer i deres omverden. I den forbindelse beskriver Luhmann sammenhængen mellem begreberne *kompleksitet*, *selektionstvang*, *kontingens* og *risiko* – øget kompleksitet forøger selektionstvangen, øget selektionstvang forøger kontingensen, og øget kontingens forøger risikoen (Luhmann, 2000, s. 62). I denne sammenhæng vil det sige, at den stigende kompleksitet i medarbejdernes omgivelser tvinger medarbejderne til at foretage flere selektioner – de må gøre noget eller vælge ikke at gøre noget. I takt med at den stigende selektionstvang stiger kontingensen – at også noget andet er muligt – og således øges risikoen for at den valgte selektion falder uheldigt ud. Arbejdslivsforskningens pointe er i forlængelse heraf, at de uklare grænser og krav - de manglende selektionskriterier - kan siges, at efterlade medarbejderen tilbage med ansvaret uden en klar ide om, hvad de blandt andet forventes at prioritere, hvor meget tid de skal bruge på den enkelte opgave og hvornår opgaven er løst godt nok.

Med udgangspunkt i ovenstående betragtninger bliver det, når de to analyser af ledelseslitteraturen og arbejdslivsforskningens iagttagelser af selvledelse sammenlignes, tydeligt, at de to forskningsområder beskæftiger sig med to forskellige niveauer i organisationen. Ledelseslitteraturens iagttagelser bærer præg af et fokus på relationen mellem samfund og organisation, mens arbejdslivsforskningens iagttagelser bærer præg af et fokus på relationen mellem medarbejder og organisation. Kommunikation regulerer, skriver Luhmann, sig selv ved, at historien af tilbagevendende kommunikationer over tid danner det, som Luhmann kalder en meningsgrænse (Luhmann, 2000, s. 101, 239-241). At ledelseslitteraturen over tid har etableret sit fokus på organisationen i forhold til dennes omverden – samfundet – mens arbejdslivsforskningen har sit fokus på medarbejderen i forhold til dennes omverden – organisationen – får altså betydning for, hvor meningsgrænserne for selvledelse trækkes og således for, hvilke iagttagelser der kan udfoldes inden for de to forskningsområder. Dette kan forklares ved, at der i interaktionshistorien inden for henholdsvis ledelseslitteraturen og arbejdslivsforskningen er kondenseret, ikke blot hvilke emner der legitimt kan kommunikeres, men også nogle normer for, hvordan de kan kommunikeres – således inkluderes og ekskluderes ligeledes bidragsydere, der ikke kan konstruere bidrag, der vil finde anknytning (Luhmann, 2000, s. 196).

Som det viste sig af de to foranalyser, er det forskellige aspekter af selvledelse, der bliver meningsfulde inden for henholdsvis ledelseslitteraturen og arbejdslivsforskningen. Inden for ledelseslitteraturen er der, i forlængelse af ovenstående, fokus på sagsforholdet konkurrencedygtig/konkurrencesvag, og selvledelse bliver i forlængelse heraf meningsfuldt, da det ifølge ledelseslitteraturen kan bidrage til, at organisationen får kontrol over egen skæbne og således bliver konkurrencedygtig – i modsætning til at være konkurrencesvag, og dermed overladt til andres – eksempelvis konkurrenter, regeringer og finansielle institutioner – nåde og fromme. Det fremgik ligeledes af foranalysen af ledelseslitteraturens iagttagelser af selvledelse, at enheden af forskellen der gør, at alt dette bliver meningsfuldt, er det overordnede fokus på organisationens skæbne – på organisationen i forhold til dens omverden. I modsætning hertil viste det sig af foranalysen af arbejdslivsforskningens iagttagelser af selvledelse, at der inden for arbejdslivsforskningen i stedet er fokus på sagsforholdet mistrivsel/trivsel, og at det i forlængelse heraf bliver meningsfuldt at iagttage selvledelse, da den illuderede frihed og de uklare grænser som selvledelse kan medføre, potentielt kan resultere i, at medarbejderne i organisationerne bliver syge. Enheden af forskellen inden for arbejdslivsforskningen viste sig ligeledes at være en helt anden end ledelseslitteraturens, da den i stedet viste sig at handle om det sociale og organisatoriske arbejdsmiljø. Sat på spidsen kan en grundlæggende forskel i meningsgrænserne inden for de to forskningsområder siges at være, at de sagsforhold der iagttages og findes meningsfulde, når selvledelse iagttages, er betinget af to vidt forskellige udgangspunkter og rammer for iagttagelse – nemlig organisationens skæbne overfor medarbejdernes skæbne.

### **Samme begrebsforskel – dog med omvendt fortegn**

Af formanalysen viste det sig, at ledelseslitteraturen iagttager selvledelse ud fra en ledelsesforskel med kontrol på den markerede inderside over for det at være overladt det andres nåde og fromme. Der kan i forlængelse heraf argumenteres for, at der inden for ledelseslitteraturen kommunikerer ud fra begrebsforskellen kontrol/kaos, hvor kaos forstås som det at være overladt til andres nåde i den forstand, at det er ude af organisationens egen kontrol, hvad dens skæbne bliver, og tilgangen til omverdenen er præget af uorden og forvirring. Når dette sammenlignes med resultaterne fra formanalysen af arbejdslivsforskningens iagttagelser af selvledelse, er det interessant at se, hvordan der faktisk er tale om den samme begrebsforskel, dog med omvendt fortegn. Den måde hvorpå arbejdslivsforskningen anfægter, hvorvidt selvledelse reelt fører til det, som det er sat i verden for – kontrol over egen skæbne – bunder i argumenter om, at selvledelse faktisk potentielt kan føre til, at medarbejderne mister kontrollen og bliver overladt til en uklar skæbne – til forvirring og kaos. Det viste sig af formanalysen, at arbejdslivsforskningen netop sætter klare og tydelige grænser, forventninger og ansvarsplaceringer – altså en form for kontrol og overblik - på den umarkerede side i deres iagttagelser af selvledelse. Så hvor ledelseslitteraturen argumenterer for, at organisationen får kontrol ved at implementere selvledelse, argumenterer arbejdslivsforskningen for, at der netop ikke er tale om kontrol, men kaos på medarbejderniveau. Det kan altså godt være, at ledelsen føler, at de i højere grad er i kontrol, men medarbejderne kan opleve, at den kontrol ledelsen synes at få, fører til kaos hos dem. Og hvis medarbejderne oplever kaos, kan organisationen så opleve kontrol?

Hvis de psykiske systemer – medarbejderne – i det sociale system – organisationen – oplever kaos og muligvis mistroivsel, stress og udbrændthed, som analysen af arbejdslivsforskningen viste indikationer på, så kan der argumenteres for, at den kontrol, som analysen af ledelseslitteraturen viste, at ledelsen i organisationen kan opnå ved at implementere selvledelse blandt sine medarbejdere, bliver en meget skrøbelig og ustabil kontrol. Der kan måske endda siges at være tale om en illuderet kontrol som følge af den illuderede frihed – altså hvis medarbejderne ikke får den frihed i deres arbejde som selvledelsen lover, så kan de ikke bidrage med den kreativitet og innovation, som i sidste ende er det, der er afgørende i forhold til, at organisationen får kontrol over egen skæbne. Således kan selvledelse muligvis medføre en illusion om kontrol hos ledelsen i organisationen i det omfang at selvledelsen kun medfører en illusion om frihed blandt medarbejderne.

Endvidere er der noget der tyder på, at det der ser ud til at blive til kontrol for organisationen – altså medarbejdere der er fleksible, selvstændige, kreative og engagerede – fører til kaos for medarbejderne, mens det ligeledes kan siges, at det der bliver til kontrol hos medarbejderne – overblik, gennemskuelse, klare forventninger og rammer for arbejdet og dets udførelse – modsat bliver til kaos for organisationen. Organisationens har altså brug for medarbejdere, der er sensitive over for forstyrrelser fra den organisatoriske omverden – herunder kunder, ordrer og konkurrence – men når

medarbejderne gøres sensitive for sådanne faktorer, så viser det sig af formanalysen af arbejdslivsforskningens iagttagelser af selvledelse, at det kan skabe kaos og forvirring, og i sidste ende mistrivsel blandt medarbejderne. Der eksisterer således et paradoks i selvledelsesparadigmet, der spænder ben for og gør det svært at gennemskue organisationernes mulighed for handling. Det bliver pludselig kompliceret at svare på, hvordan skal organisationen handle i forhold til at svare de problemstillinger, den står overfor, når dét, der skal til for at imødekomme ydre trusler, krav og udfordringer fra dens omverden, skaber problemer og udfordringer internt i organisationen. Det samme gør sig gældende i forhold til, hvordan skal organisationen løse de interne problemstillinger, når dét, der skal til for at gøre dette, umiddelbart synes at svække organisationens muligheder for at svare de ydre problemstillinger.

I dette kapitel er der foretaget en komparativ analyse og diskussion af resultaterne fra specialets formanalyse med udgangspunkt i den systemteoretiske semantiske analysestrategi. Meningsgrænserne for kommunikationen om selvledelse inden for de to forskningsområder er blevet tydeligere, og det står nu klart hvilke begreber kommunikationen inden for de to forskningsområder kondenserer mening. På denne baggrund er der dannet baggrund for at konkludere på specialets problemformulering i det følgende kapitel.

## KAPITEL 7: KONKLUSION

Dette speciale er opstået på baggrund af en nysgerrighed på de kollektive og individuelle konsekvenser af samfundskompleksiteten i relation til nutidens arbejdsliv. Specialets undersøgelsesfelt har centreret sig omkring selvledelse som ledelsesform med det overordnede formål at skabe viden om, hvorfor ledelseslitteraturen og arbejdslivsforskningen umiddelbart synes uenige om effekten og konsekvenserne af selvledelse. Hensigten med oparbejdelse af ny viden i relation hertil har været at bidrage til et nuanceret billede af modsigelserne i forståelsen af selvledelse.

Som udgangspunkt og baggrund for at svare på, hvorfor der er umiddelbart synes at være forskel i måden, hvorpå ledelseslitteraturen og arbejdslivsforskningen opfatter effekten og konsekvenserne af selvledelse, er der i specialet foretaget en systemteoretisk formanalyse af først ledelseslitteraturens og derefter arbejdslivsforskningens iagttagelser af selvledelse som ledelsesform. Disse foranalyser har tydeliggjort markante forskelle i forskningsområdernes iagttagelser af selvledelse, samt i rammerne herfor.

Ud fra de to foranalyser af henholdsvis ledelseslitteraturens og arbejdslivsforskningens iagttagelser af selvledelse kan det konkluderes, at de to forskningsområder knytter an med vidt forskellige forskelle i deres iagttagelser af selvledelse. Ledelseslitteraturens iagttagelser knytter an med forskellen "kontrol over egen skæbne" | "overladt til andres nåde og fromme", mens arbejdslivsforskningens iagttagelser knytter an med forskellen "illuderet frihed og uklare grænser" | "klare og tydelige rammer for arbejdet og dets udførelse". Dette betyder, at det der er i fokus, når ledelseslitteraturen iagttager selvledelse som ledelsesform er, hvordan selvledelse kan bidrage til at nutidens organisationer får kontrol over egen skæbne i modsætning til at være overladt til andres nåde og fromme, og ligeledes at det der er i fokus når arbejdslivsforskningen iagttager selvledelse som ledelsesform er, hvordan selvledelse kan være årsag til en *forestillet* og illuderet frihed og uklare grænser i modsætning til et arbejde, der er præget af klare og tydelige grænser. På baggrund af foranalyserne kan det ydermere konkluderes, at enheden af forskellen inden for de to forskningsområder er forskellig, og dermed muliggør og fremkalder forskellige iagttagelser. Enheden af forskellen inden for ledelseslitteraturen består i et fokus på *organisationens skæbne*, mens den inden for arbejdslivsforskningen består i et fokus på *det sociale og organisatoriske arbejdsmiljø*, hvilket forklares som årsag til, hvorfor der inden for ledelseslitteraturen udfoldes iagttagelser, der handler om, hvordan organisationer kan forblive konkurrencedygtige og proaktive med det formål at sikre organisationens overlevelse på markedet, mens der inden for arbejdslivsforskningen udfoldes iagttagelser, der handler om at gøre opmærksom på problematikker i forhold til medarbejdernes sundhed og trivsel, med det formål at skabe et godt socialt og organisatorisk arbejdsmiljø.



På baggrund af de to formanalyser af henholdsvis ledelseslitteratures og arbejdslivsforskningens iagttagelser af selvledelse som ledelsesform er der i specialet foretaget en systemteoretisk semantisk analyse med det formål at uddybe og sammenligne de to forskningsområders iagttagelser af selvledelse, som de trådte frem i formanalyserne, samt undersøge den kondenserede mening og meningsgrænserne for iagttagelse inden for de to forskningsområder. Ud fra den semantiske analyse konkluderes det blandt andet, at tidsdimensionen i de to forskningsområders iagttagelser af selvledelse er forskudt, hvilket har resulteret i vidt forskellige rammer for iagttagelse af selvledelse. Dette forklares ved, at ledelseslitteraturens iagttagelser af selvledelse som ledelsesform blev identificeret som henvendt til organisationer, der søger svar på, *hvordan* de kan løse problemet vedrørende den stigende kompleksitet og konkurrence på det globale marked ved at implementere selvledelse, hvorimod arbejdslivsforskningens iagttagelser af selvledelse som ledelsesform viste sig at henvende sig til organisationer, der *har* valgt selvledelse som løsning eller påtænker at gøre det, med det formål at gøre opmærksom på hvilke konsekvenser selvledelse kan have for medarbejderne i organisationen. Den semantiske analyse gør således opmærksom på, at ledelseslitteraturens iagttagelser af selvledelse udfolder sig *før* beslutningen om implementering af selvledelse er foretaget, mens arbejdslivsforskningens iagttagelser af selvledelse handler om, hvad der sker, når beslutningen om selvledelse som løsning *er blevet taget eller påtænkes at blive* det. Endelig iagttager ledelseslitteraturen selvledelse som *løsningen på et problem*, mens arbejdslivsforskningen iagttager selvledelse som *årsag til et nyt problem*.

En anden årsag til at ledelseslitteraturens og arbejdslivsforskningens iagttagelser trækker forskellige aspekter af selvledelse frem er, at de to forskningsområder tager udgangspunkt i to forskellige niveauer i forhold til organisationen - organisationen i forhold til markedet og individet i forhold til organisationen – og således også kan siges at have forskellige omverdenshorisonter. Selvom det derfor fremstår fælles for de to forskningsområder, at selvledelse indebærer, at den enkelte medarbejder i højere grad får ansvar for at varetage organisationens interesser i alle deres handlinger, så kan effekten og konsekvenserne heraf godt opfattes forskelligt på forskellige niveauer i organisationen, da denne kendsgerning har vist sig at have positive effekter i forhold til organisationens konkurrenceevne, men samtidig at have negative konsekvenser for medarbejderne. Effekten og konsekvenserne af selvledelse knytter sig således til det fokus og de rammer, der sættes for iagttagelserne heraf. De positive effekter for organisationen i relation til dennes omverden forklares i den semantiske analyse ved, at selvledelse bidrager til, at organisationen bliver bedre i stand til at reducere kompleksiteten i dens omverden, mens de negative konsekvenser for medarbejderne forklares ved, at selvledelse øger kompleksiteten internt i organisationen, og at den samtidige mangel på klare kriterier for, hvordan medarbejderne skal knytte an til de mere komplekse internt organisatoriske omgivelser, kan være belastende i en grad, der kan medføre, at medarbejderne bliver syge.

Én af de pointer der ligeledes træder frem i den semantiske analyse er, at de to forskningsområder, i det øjeblik de iagttager ud fra én ledeforskel, er blinde for alt andet, og derfor ikke nødvendigvis kan siges at være uenige om konsekvenserne og effekten af selvledelse, men at de simpelthen ikke er i stand til at fokusere på begge aspekter af selvledelse på samme tid. Det er derfor muligt, at ledelseslitteraturen på et senere tidspunkt forstyrres af arbejdslivsforskningens kommunikation om selvledelse og vælger at iagttage på en ny måde med udgangspunkt heri.

Der dannes i kombinationen af formanalyserne og den semantiske analyse i specialet et nuanceret billede af selvledelse som ledelsesform, der tydeliggør et paradoks i selvledelsesparadigmet. Den semantiske analyse fanger paradokset i identifikationen af, hvordan der inden for de to forskningsområder kondenseres mening i den samme begrebsforskel dog med omvendt fortegn – kontrol/kaos inden for ledelseslitteraturen og kaos/kontrol inden for arbejdslivsforskningen. På den baggrund kan man, lidt polemisk, sige at selvledelse bliver til en særlig form for 'kontrolleret kaos'.

Det fremgår af formanalysen af ledelseslitteraturens iagttagelser, at nutidens organisationer har behov for medarbejdere, der er sensitive over for forstyrrelser fra den organisatoriske omverden for at være i kontrol, men det fremgår ligeledes af formanalysen af arbejdslivsforskningens iagttagelser, at når medarbejderne gøres sensitive overfor eksternt organisatoriske faktorer, så kan det resultere i kaos hos medarbejderne, og i sidste ende mistro og sygdom. Det paradoksale ved selvledelse konkluderes i forlængelse heraf, i den semantiske analyse, at være, at det der ser ud til at blive til kontrol for organisationen – altså medarbejdere der er fleksible, selvstændige, kreative og engagerede – fører til kaos for medarbejderne, mens det der bliver til kontrol hos medarbejderne – overblik, gennemskuelighed, klare forventninger og rammer for arbejdet og dets udførelse – modsat bliver til kaos for organisationen. Ledelseslitteraturen kan altså godt have ret i, at selvledelse gør, at ledelsen i organisationen i højere grad oplever kontrol, men det som arbejdslivsforskningen argumenterer for er, at der ikke nødvendigvis opleves kontrol på medarbejderniveau, men at der i stedet kan opstå en oplevelse af kaos blandt medarbejderne.

Hvad den viden, som oparbejdes i specialet, kan bruges til, samt hvilke udfordringer og spørgsmål den stiller nutidens organisationer overfor, tages op i en afsluttende perspektivering i det følgende og sidste kapitel.

## KAPITEL 8: PERSPEKTIVERING

Erkendelsen af det paradoks i selvledelsesparadigmet, som dette speciale tegner et billede af, åbner op for en problematik i forhold til, hvordan nutidens organisationer skal handle i forhold til at svare de problemstillinger, den står overfor både eksternt og internt. Hvordan skal organisationen handle når dét, der skal til for at imødekomme ydre trusler, krav og udfordringer fra dens omverden, skaber problemer og udfordringer internt i organisationen, og hvordan skal organisationen løse de interne problemstillinger, når dét, der skal til for at gøre dette, umiddelbart synes at svække organisationens muligheder for at svare de ydre problemstillinger? Dét er et paradoks.

Som det fremgår af formanalysen af arbejdslivsforskningens iagttagelser af selvledelse, kan selvledelse medføre en illusion om frihed fremfor reel frihed, idet der kan være og ofte er ydre rammer og vilkår, såsom kunder, ordrer og konkurrence, der sætter voldsomme begrænsninger for medarbejdernes frihed og egenkontrol i arbejdet, samt en mangel på tydelighed omkring krav og forventninger til arbejdet - herunder hvilke opgaver der har højest prioritet, hvad der skal bruges mest tid på, hvornår der skal bruges tid på hvad, samt hvem der har ansvar for hvad. I betragtning af de positive effekter af selvledelse i forhold til organisationers konkurrencedygtighed og evne til at overleve på nutidens marked, som bliver tydelige i formanalysen af ledelseslitteraturens iagttagelser af selvledelse, synes selvledelse dog alligevel at være en så rentabel og måske endda uundværlig løsning, at det kan betale sig at se på, hvordan organisationer kan få så meget ud af selvledelsen som muligt uden at skabe kaos internt i organisationen.

En måde hvorpå dette kan gribes an kan være at igangsætte en indsats internt i organisationen, når beslutningen om at implementere selvledelse er taget, med det formål at tage højde for paradokset - at det der leder til kontrol for organisationen, kan lede til kaos hos medarbejderne, og at det der leder til kontrol hos medarbejderne, kan lede til kaos for organisationen. Dette med henblik på at undgå en illusion om frihed fremfor reel frihed, og dermed også en illusion om kontrol, frem får den egentlige kontrol, som er hele formålet med at implementere selvledelse.

Med baggrund i den systemteoretiske skelnen mellem 1. og 2. ordens iagttagelser, kan det siges, at den måde, hvorpå selvledelse i øjeblikket behandles og formidles til nutidens organisationer baserer sig på 1. ordens iagttagelser, der indebærer, at det der umiddelbart iagttages, tages for givet. Der tages ikke højde for, at iagttagelse altid er et udtryk for en forskelsmarkering af noget frem for noget andet, og det som hverken ledelseslitteraturen og arbejdslivsforskningen kan se, er deres egen blinde plet - det paradoks i selvledelsesparadigmet som træder frem i dette speciale. Hvis organisationerne bliver nede i de umiddelbare iagttagelser uden at tænke over og være bevidste om, at der eksisterer noget andet, vil det højst sandsynligt resultere i kaos på et eller flere niveauer i organisationen, og selvledelse vil ikke få den ønskede og forventede

effekt. Det jeg har gjort i nærværende speciale, er at indtage en 2. ordens iagttagelsesposition, hvor jeg iagttager 1. ordens iagttagelsernes skelnen, og herved har jeg fået øje på både det inkluderede og ekskluderede i de to forskningsområders iagttagelser af selvledelse. Både 1. og 2. ordens iagttagelser medfører blindhed, men forskellen er, at 1. ordens iagttagelser er et udtryk for selvfølgheder, mens 2. ordens iagttagelser bygger på en bevidsthed om blindheden, der gør det muligt at stille spørgsmål ved selvfølghederne. En måde hvorpå en indsats i organisationerne på baggrund af beslutningen om implementering af selvledelse kan gribes an, kan dermed være at invitere til 2. ordens iagttagelser internt i organisationen i de afdelinger, grupper og teams som bliver berørt.

Ved hjælp af 2. ordens iagttagelser vil det blive muligt at kommunikere og skabe bevidsthed om betingelserne og præmisserne for implementeringen af selvledelse. I stedet for at holde fast i konfliktende ikke-meningsfulde interesser bliver det således muligt at danne en fælles forståelse af, hvad det er for nogle kræfter, der er med til at påvirke den måde arbejdslivet organiseres på, samt mødes i ønsket om at få skabt nogle betingelser og rammer, der gør det muligt for både organisation og medarbejdere at opnå reel kontrol fremfor at forblive i illusionen. Ved, gennem 2. ordens iagttagelser, at skabe bevidsthed omkring, hvilke ydre kræfter der påvirker både organisation og medarbejdere, og som kan aktivere kontrol/kaos paradokset i selvledelsesparadigmet, bliver det muligt at se problemet i øjnene, og måske endda finde en gylden middelvej, og således en løsning i forhold til implementeringen af selvledelse, der ligeledes tager højde for medarbejderne i forsøget på at imødekomme kompleksiteten og konkurrencen i organisationens omverden. En systemteoretisk indsats, der er baseret på 2. ordens iagttagelser, kan under alle omstændigheder være med til at skabe erkendelse af paradokset i forbindelse med selvledelse, som det udfoldes i dette speciale, hvilket må siges at være en grundlæggende forudsætning for at løse det.

# LITTERATURLISTE

- Agervold, M. (1998). *Det psykosociale arbejdsmiljø*. Århus: Århus Universitetsforlag.
- Andersen, F. (2006). *Selvledelse – Selvudvikling på arbejdspladsen*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Andersen, M. F., & Brinkmann, S. (2013). *Nye perspektiver på stress*. Århus: Klim.
- Andersen, N. Å. (1999). *Diskursive analysestrategier. Foucault, Koselleck, Laclau, Luhmann*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Andersen, V.; Nielsen, F. K., & Bramming, P. (2008). *Arbejdsmiljø for fremtiden: Nye ledelsesformer, nye måder at opfatte arbejde på*. København: Landsorganisationen i Danmark.
- Bason, C., Csonka, A., & Ejler, N. (2003). *Arbejdets nye ansigter. Ledelse af fremtidens medarbejder*. København: Børsens Forlag.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. San Francisco: Chandler Publishing Company.
- Bovbjerg, K. M. (2001). *Følsomhedens etik. Tilpasning af personligheden i New Age og moderne management*. Højbjerg: Hovedland.
- Brinkmann, S. (2014). *Stå fast – et opgør med tidens udviklingstvang*. København: Gyldendal.
- Brown, R., & Brown, M. (1997). *Empowered på jobbet*. København: Industriens Forlag.
- Buch, A., Andersen, V., & Sørensen, O. H. (2009). *Videnarbejde og stress – mellem begejstring og belastning*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Busck, O., Knudsen, J. L. H., & Jørgensen, T. (2009). Medarbejderdeltagelsens transformation – konsekvenser for arbejdsmiljøet. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, nr. 1, S. 31-48.
- Christensen, A. I., Ekholm, O., Davidsen, M., & Juel, K. (2012). *Sundhed og sygelighed i Danmark 2010 & udviklingen siden 1987*. København: Statens Institut for Folkesundhed, Syddansk Universitet.

Conradsen, N.; Malm, B., & Pedersen, J. S. (2005). *Værdiskabelse i fremtidens virksomhed – Nye muligheder i den globale konkurrence*. ITEK, Dansk Industri.

DiLiello, T. C., & Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, nr. 21, S. 319-337.

Hagedorn-Rasmussen, P. (2006). *Nye ledelsesformer, stress og det hele liv – risici og muligheder*. FTF-rapport 2006.

Houghton, J. D., & Yoho, S. (2005). Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, nr. 4, S. 65-83.

Hvid, H. (2009). To be in control – vejen til godt psykisk arbejdsmiljø, læring og innovation. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, nr. 1, S. 11-30.

Kneer, G., & Nassehi, A. (1997). *Luhmann – introduktion til teorien om sociale systemer*. København: Hans Reitzels Forlag.

Kristensen, A. R., & Pedersen, M. (2013). *Strategisk selvledelse – ledelse mellem frihed og forretning*. København: Gyldendal.

Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*, nr. 12, S. 684-695.

Luhmann, N. (1990). *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp Verlag.

Luhmann, N. (1993). Deconstruction as second-order observing. *New Literary History*, nr. 24, S. 763-782.

Luhmann, N. (1996). On the scientific context of the concept of communication. *Social Science Information*, nr. 35(2), S. 257-267.

Luhmann, N. (1997). *Iagttagelse og paradoks. Essays om autopoietiske systemer*. København: Gyldendal.

Luhmann, N. (1998): Erkendelse som konstruktion. I: Mads Hermandsen (red.): *Fra læringens horisont – en antologi*. Klim. S. 163-182.

Luhmann, N. (1999). *Tillid: en mekanisme til reduktion af social kompleksitet*. København: Hans Reitzels Forlag.

Luhmann, N. (2000). *Sociale systemer - Grundrids til en almen teori*. København: Hans Reitzels Forlag.

Luhmann, N. (2007). *Indføring i systemteorien*. København: Forlaget UP.

Luhmann, N. (2016). *Samfundets samfund*. København: Hans Reitzels Forlag.

Lund, H., & Hvid, H. (2007a). *Øje på det psykiske arbejdsmiljø i grænseløst arbejde*. København: Landsorganisationen i Danmark.

Lund, H., & Hvid, H. (2007b). *Øje på det grænseløse arbejde. LO-medlemmerne i et spændingsfelt mellem industrisamfundets traditionelle lønarbejde og videnssamfundets grænseløse arbejde*. København: Landsorganisationen i Danmark.

Manz, C. C., & Sims, H. P. (1980). Self-Management as a Substitute For Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review*, vol. 5, nr. 3, S. 361-367.

Manz, C. C., & Neck, C. P. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

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

Pihl-Tingvad, S. (2012). Ledelse af videnarbejdere – Selvledelse og psykisk arbejdsmiljø. *Tidsskriftet Dansk Sociologi*, nr. 3/23, S. 49-77.

Prussia, G.E., Anderson, J.S., & Manz, C.C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, nr. 19, S. 523-538.

Qvortrup, L. (2003). *Det hyperkomplekse samfund - 14 fortællinger om informationssamfundet*. København: Gyldendal.

Qvortrup, L. (2006). *Det lærende samfund - hyperkompleksitet og viden*. København: Gyldendal.

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1996). Proactive socialization and behavioral self-management. *Journal of Vocational behavior*, nr. 48, S. 301-323.

Sennett, R. (1999). *Det fleksible menneske eller arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning*. Højbjerg: Hovedland.

Stewart, G. L., Courtright, S., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, nr. 37, S. 185-222.

Sørensen, O. H., Buch, A., Christensen, P. H., & Andersen, V. (2007). Indflydelse i vidensarbejdet – kan man få for meget af det gode? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, nr. 9(2), S. 38-54.

Thyssen, O. (2000). *Iagttagelse og blindhed*. København: Handelshøjskolens Forlag.

Thyssen, O. (2005). *Værdiledelse – om organisationer og etik*. (4. reviderede udgave). København: Gyldendal.

Tynell, J. (2002). "Det er min skyld" – nyliberale styringsrationaler inden for Human Ressource Management. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, nr. 2, S. 7-24.

Tække, J., & Paulsen, M. (red.) (2008). *Luhmann og organisation*. København: Forlaget UP.

Uhl-Bien, M., & Graen, G. B. (1998). Individual self-management: Analysis of professionals' self-managing activities in functional and cross-functional teams. *Academy of Management Journal*, nr. 41, S. 340-350.



# FIGUROVERSIGT

**Figur 1** – Form som enheden af forskellen mellem en markeret og en umarkeret side

**Figur 2** – System som enheden af forskellen mellem system og omverden

**Figur 3** – Realitet som enheden af forskellen mellem erkendelse og genstand

**Figur 4** – Markering af ledelseslitteratur og arbejdslivsforskning i iagttagelsen af selvledelse

**Figur 5** – Markering af selvledelse i iagttagelsen af ledelseslitteratur og arbejdslivsforskning

**Figur 6** – oversigt over udvalgt empiri

**Figur 7** – Formanalysens ledeforskel

**Figur 8** – Illustration af resultatet af formanalysen af ledelseslitteraturens iagttagelser af selvledelse

**Figur 9** – Illustration af resultatet af formanalysen af arbejdslivsforskningens iagttagelser af selvledelse