

# FRA SELVLEDENDE TIL SELVLÆRENDE

-En praksisteoretisk undersøgelse

Af

Per Møllekær Larsen stud.nr. 20162930 & Rikke Bagge Nielsen stud.nr. 20162928

Kandidatspeciale- 10. semester

Kandidatuddannelsen i Læring- og Forandringsprocesser

Institut for Læring og Filosofi

Aalborg Universitet-København

Vejleder Boris Andersen

31/5-2018

Antal anslag:189.400 /11.300 (i alt 200.700)

<b>Resume</b>	<b>1</b>
<b>Indledning</b>	<b>3</b>
<b>Problemformulering</b>	<b>5</b>
<b>Undersøgellesdesign</b>	<b>6</b>
<b>Selvledelse</b>	<b>8</b>
<b>Litteratursøgning</b>	<b>9</b>
<b>Afgrænsning</b>	<b>14</b>
<b>Præsentation af virksomheder</b>	<b>14</b>
<b>Metode</b>	<b>18</b>
Videnskabsteori	18
Empiri	25
Behandling af empiri	38
<b>Teori</b>	<b>40</b>
Praksisteori	40
Læring i praksis	46
<b>Analysestrategi</b>	<b>48</b>
<b>Analyse</b>	<b>50</b>
Praksisfællesskabet	50
Analyse Del 1 - Det Levede Liv	52
Analyse Del 2 - Selvledende Praksis	70
<b>Diskussion</b>	<b>87</b>
<b>Konklusion</b>	<b>91</b>
<b>Perspektivering</b>	<b>93</b>
<b>Litteraturliste</b>	<b>97</b>
<b>Artikel</b>	<b>102</b>
<b>Bilag 1 - Observationer</b>	
<b>Bilag 2 - Interviews</b>	
<b>Bilag 3 - Spørgeguide</b>	

# Resume

The value of the concept of line management in an organization has been questioned and criticized far and wide for many years. It is, however, a quite recent phenomenon that companies create organizational models without leaders and typical hierarchies. The latter companies are working using a self-leadership model, where line managers do not exist. Many companies of all sizes and in several lines of work have applied self-leadership revealing evidently that the method works. However, this alternative leadership model also raises a range of questions. How does the companies conducts itself compared to companies with a traditional hierarchical organizational model. How does the control mechanisms work in regards to communications routes, employee allocations and budgets? How are decisions being made? Does the lack of formal titles and positions impact the ability to create a social order, or is decisions lacking? Can all companies apply self-leadership?

The objective of the paper is to contribute to a more comprehensive understanding of how companies with self-leadership conduct themselves and how the actors within are affected and affect the organizational model. By applying T. Schatzki's Practice Theory, E. Wenger's Community of Practice and J. Lave & E. Wenger's Situated Learning and Peripheral Legitimate Participation, we have explored the following research question: How is self-leadership conducted and managed in companies, and how is the relational understanding of the actors within the company impacting how the self-leadership is conducted and understood?

The objective was explored using observations and semi-structured interviews with experts in the areas and employees working in companies that have applied self-leadership to their organizational model. A total of 6 semi-structured interviews were conducted with representatives from 3 different companies, institutions and Universities. The Danish company "Level", a nightclub in Copenhagen was the primer focus for the study of a self-leading practice.

Due to the scope limitations of the thesis, conclusions can only be drawn on the the practice experience at “Level”. It was found that the actors in the practise execute self-leadership based on an understanding which has been developed and manifested within the community through past relations and social interactions. The actors each represent specific knowledge and responsibilities, and within the practise, the common understanding has developed that each actor has the ability and authority to make decisions, when still legit to consult others as seen fit. This understanding creates an element of learning, as it is experienced that situated learning emerges through a relational activity. It is concluded that knowledge is contributing to the social ranking in the self-leading practises, as the knowledge-set of individuals are directly linked to whom that represents the decision-making body. Seen from the perspective of pragmatic theory, it can be assumed that if a similar method for investigation as in this thesis was applied in the same or in other organizations, different or additional findings, experiences and realizations could be made.

# Indledning

Vi vil i dette speciale undersøge fænomenet selvledelse, hvilket vi, via en pragmatisk fremgangsmåde, ønsker at forstå gennem en undersøgelse af virksomheden Level, som er en natklub i København. Vi vil anvende T. Schatzkis praksisteori til at forstå hvordan medarbejderne i Level forstår, handler og interagerer med hinanden i praksis. Derudover vil vi undersøge måden aktørerne i praksis lærer og udvikler deres forståelse af, hvordan det er normalt og legitimt at handle i praksis, bliver undersøgt vha. Lave og Wengers teori om situeret læring. E. Wengers teori om praksisfællesskaber vil blive brugt som en ramme for den selvledende praksis, og til at indkredse de aktører som vi i projektet har valgt at holde fokus på.

Interessen for denne undersøgelse startede, da vi læste en artikel om et lille fynsk firma ved navn Daxiomatic, som havde afskaffet alle ledere og mellemledere og dermed den klassiske ledelsesstruktur (DR Nyheder, 2017). Her kunne medarbejderne frit planlægge deres arbejdsdag, samt træffe beslutninger uden at spørge nogen om lov.

Derudover begyndte vores interesse for alvor at spire, da det efterfølgende gik op for os, at Daxiomatic var blevet kåret til Danmarks tredje bedste arbejdsplads i IT branchen (Great Place To Work, 2017). Dette betød at det ikke kun var en interessant organisatorisk strukturering, men også at det faktisk viste sig, at det kunne være en frugtbar måde at strukturere en arbejdsplads på.

Interessen voksede yderligere da vi læste en artikel om Biir Lean Engineering (Biir), hvor direktøren for virksomheden Jonas Bojer Christensen kommer med en udtalelse om, at "*En mellemleder skaber ingen værdi*" (Metroxpress, 2017). Derudover sammenligner han det at gå på arbejde med at være voksen i en familie, hvor man selv kan træffe økonomiske og planlægningsmæssige beslutninger, uden man behøver at spørge nogen.

Hos Biir har det helt fra starten være intentionen, at organisationen skulle fungere uden ledere og hierarki, og hvor ingen skulle kontrollere hvornår medarbejderne kom og gik.

Vi begyndte nu at stille os undrende over for fænomenet. I både Daxiomatic og Biir er størstedelen af medarbejderne konsulenter, hvilket medførte et spørgsmål om det i lige så høj grad var muligt, at skabe en lignende organisationsstruktur inden for andre erhverv? F.eks. brugte vi ofte en dagligvarebutik som sammenligningsgrundlag, da vi ikke så de samme muligheder i medarbejdernes evne til selv at planlægge og organisere deres arbejde her. Primært fordi medarbejderne i en sådan virksomhed skal være tilgængelige for kunderne, hvilket betyder at jobbet og rammerne omkring jobbet har en indflydelse på deres mulighed for selv at planlægge arbejdet.

Vi fortsatte med at udforske vores interesse og begyndte at se på, om der var lignende tilfælde i andre organisationer og ikke mindst andre erhverv. Hertil blev vi bekendt med Frederic Laloux, som havde lavet nogle casestudier hos virksomheder som fungerer uden ledere og hierarki. Nogle af de cases han havde set på, omhandlede bl.a. firmaer som The Morning Star Company (Morning Star) og Buurtzorg, der opererer med selvledelse på en større skala end de to danske virksomheder. Dette var også tidspunktet hvor vi første gang blev bekendt med begrebet selvledelse, hvilket gjorde at vores interesse nu skiftede fra organisationer der fungerede uden ledere og hierarki, til medarbejdernes mulighed og evne til at arbejde uden ledere.

Selvledelse er altså et fænomen som kan opleves andre steder og i andre brancher, hvilket medførte en forståelse af at det ikke kun var en mulighed for konsulentbranchen. Men kan selvledelse fungere på samme måde alle steder og er der elementer som skaber muligheder eller begrænsninger for selvledelse i jobbet? Kan selvledelse bidrage til organisationen eller individet i organisation? Vi begyndte at undre os over, hvad der skulle til for at selvledelse kan fungere, samt hvad der er medbestemmende for evnen og muligheden for at gøre selvledelse i praksis.

## Problemfelt

Det er et kendt fænomen at der stilles spørgsmålstejn til værdien en mellemlider skaber hos en organisation, dog oplever vi det som et nyt fænomen, at virksomheder skaber en praksis helt uden ledere.

I relation til de klassiske hierarkiske virksomheder, som i langt størstedelen af tilfældene er den organisatoriske strukturering vi møder, når vi ser på organisationer på arbejdsmarkedet, er den selvledende praksis en organisatorisk minoritet. Men hvorfor vælger enkelte virksomheder at bevæge sig væk fra en klassisk hierarkisk strukturering, og optage en selvledende filosofi i deres organisering af arbejdet? Hvad er det selvledelse bidrager med og hvordan forstår individerne hvordan selvledelse fungerer, og er denne forståelse ens for alle?

Schatzki betegner en generel forståelse som aktørernes forståelse for hvordan en praksis gøres, hvilket overordnet formål en praksis har, samt hvordan man i fællesskab kommer frem til et mål (Buch, 2017). Vi vil anvende denne forståelse, til at undersøge om aktørerne i praksis forstår selvledelse på den samme måde, samt inkludere Schatzkis teori om social orden. Vi har en forståelse af, at der i fænomenet selvledelse ikke er nogen der får tildelt en formel position, såsom en leder. I relation til klassiske organisationer, besidder titler og hierarkiet en automatisk indvirken på den sociale orden, idet de formelt tildeler aktørerne i praksis en position i samfundet. Men hvordan skabes den sociale orden i en organisation uden ledere og hierarki? Kan der være uformelle titler og positioner? Hvordan træffes der beslutninger uden en ledere? Kan alle gøre en selvledende praksis fra dag et eller er det noget man skal lære? Er der et facit for at kunne sige "nu er jeg selvledende", og kan man gøre selvledelse på mere end én måde?

Dette er blot nogle af de spørgsmål vi ønsker at undersøge, for at skabe forståelse for de relationelle bånd som aktørerne i praksis besidder og har skabt, gennem relationel og refleksiv interaktion med hinanden i praksis. Vi når dermed frem til følgende problemformulering.

# Problemformulering

*Hvordan gøres selvledelse i praksis og hvordan bliver aktørernes relationelle forståelse medskabende for hvordan selvledelse gøres og forstås?*

## Undersøgelsesspørgsmål

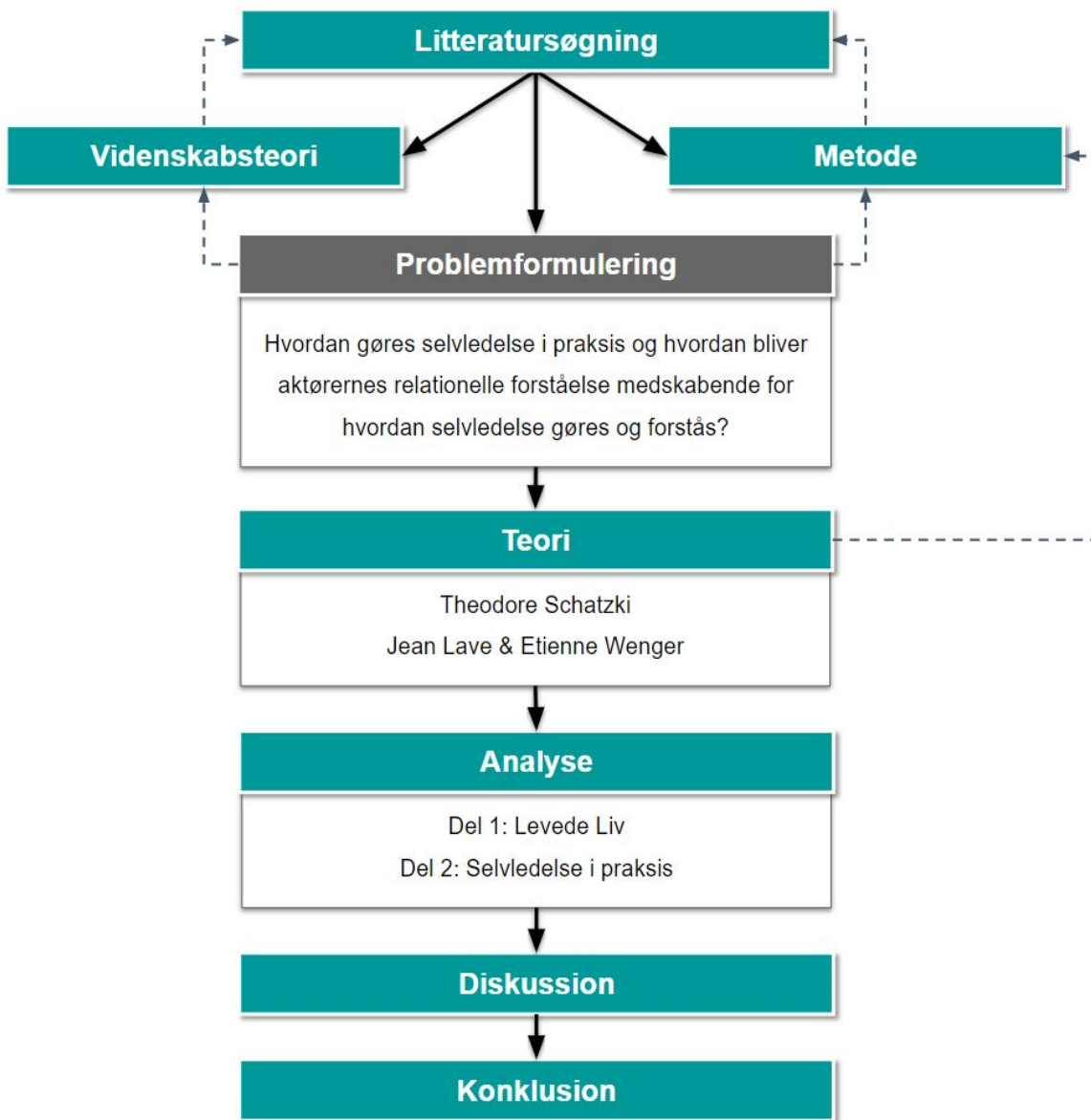
- Hvordan bliver aktørernes vej ind i praksis medskabende for måden de forstår og gør praksis
- Hvem træffer beslutningerne?
- Hvilken betydning har jobbet rammer for graden af selvledelse?
- Hvordan skabes den sociale orden i en organisation uden ledere og hierarki?

## Undersøgelsesdesign

Den overordnede ramme for vores undersøgelse er vist i Figur 1. Det videnskabssteoretiske ståsted findes i pragmatismen, der har haft indflydelse på, hvordan vi metodisk er gået til værks. Teoretisk er det T. Schatzkis Praksis teori og E. Wengers teori om Praksisfællesskaber kombineret med teorien om Situeret læring og Legitim perifer deltagelse af E. Wenger og J. Lave, der anvendes i behandlingen af det kvalitative datamateriale.

Analysen er opdelt i to dele; Del 1 - Det levede liv og Del 2 - Selvledelse i praksis. I diskussionen vil vi diskutere hvilken betydning anvendelsen af de præsenterede teorier har haft for specialet og de ovenstående spørgsmål, også den metodiske tilgang vil her blive diskuteret. Til sidst vil vi komme med en konklusion på hvordan selvledelse gøres i praksis og hvordan aktørernes relationelle forståelse bliver medskabende for, hvordan selvledelse gøres og forstås.





**Figur 1: Visualisering af undersøgelsesdesign**

# Selvledelse

Når vi i dette speciale benytter begrebet selvledelse, skal det forstås ud fra et organisatorisk perspektiv, hvor en virksomhed drives ud fra selvledende principper. Vi ser dermed bort fra Neck og Houghtons syn på selvledelse, hvor selvledelse ses som en selvindflydelse proces og som en individuel motivationsfaktor (Neck & Houghton, 2006, i Pihl-Thingvad, 2014). Det anerkendes at selvledelse kan være en motiverende faktor, for aktørerne der befinder sig i disse organisationer, men denne psykologiske tilgang fokuserer dette speciale ikke på.

Selvledelse i denne undersøgelse fokuserer på hvordan medarbejderne i disse organisationer gør selvledelse, samt hvordan selvledelse påvirker aktørerne i praksis til at handle som de gør.

En definition som vi mener rammer meget tæt på måden selvledelse skal opfattes i dette speciale, er Cambridge Universitys definition af self-managed, som lyder; *“making your own decisions about how to organize your work, rather than being led or controlled by a manager”* (Cambridge Dictionary 2018<sup>1</sup>). I denne definition er et af hovedelementerne ved selvledelse at man selv leder og fordeler sit arbejde, i stedet for at en leder gør det for én. Man er altså selv ansvarlig for at organisere sit arbejde, idet de ledelsesmæssige opgaver er flyttet fra en leder til medarbejderen selv.

I klassiske hierarkiske organisationer er det lederens opgave, at lede arbejdet mod et fælles mål, tage beslutninger f.eks. omkring brugen af ressourcer (allokering, ansvar, økonomi mv.), ansættelser, fratrædelser og håndtere konflikter. Dette er der ingen til at gøre i selvledende organisationer. Disse elementer af lederrollen overtages af andre faktorer. F.eks. opleves det at rekruttering og fratrædelse bliver overtaget af efterspørgslen efter medarbejderes evner, samt at konflikter bliver behandlet ud fra en nedskrevet procedure, som man ser hos eksempelvis Morning Star (Laloux, 2017 pp. 75-76).

Vi oplever flere steder, når vi læser om emnet, at de organisationer som praktiserer selvledelse gør det ud fra et fælles formål, dette er et fænomen som vi f.eks. oplever hos både Daxiomatic og Biir. I denne begrebsafklaring er det også værd at tage med, at medarbejdernes evne til at lede deres eget arbejde, oftest bliver hjulpet på vej at et fælles formål for organisation.

---

<sup>1</sup> <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/self-managed>

## Litteratursøgning

Dette afsnit beskriver udvalgt forskning, der beskæftiger sig med tematikken selvledelse.

Langt størstedelen af artikler og forskning på området omhandler selvledelsens påvirkning af individet som eksempelvis: motivation, engagement og stress. Da litteraturen på området primært omhandler det psykiske arbejdsmiljø, har vi valgt at undersøge selvledelse i et bredere perspektiv, med inddragelse af forskning omhandlende medarbejderinddragelse. Litteratursøgningen afslørede at forskningen her også primært omhandlede psykisk arbejdsmiljø og ikke hvordan selvledelse gøres.

Vi har valgt at tilføje et afsnit om Frederic Laloux og hans bog *Fremtidens organisationer*, velvidende at hans bog ikke skal anses som værende forskning, men hans empiriske subjektive erfaringer med selvledelse i organisationer, hvorfor vi efterfølgende også vil give en kritik af samme. Han medtages da hans bog, bidrog til vores nu erfarede viden om virksomheder der praktiserer selvledelse, eksempelvis Morning Star, som vi på baggrund af hans bog, valgte at kontakte og bruge som international spiller i specialet.

Signe Pihl-Thingvads artikel "*Is self-leadership the new silver bullet of leadership? An empirical test of the relationship between self-leadership and organizational commitment*" (Pihl-Thingvad, 2014), er skrevet på baggrund af hendes ph.d afhandling. Hun undersøgte den del af selvledelse, som vi ellers ikke beskæftiger os med, nemlig den del som omhandler det motiverende ved selvledelse, men hvorfor er dette interessant for denne undersøgelse?

Studiet kommer med en pointe omkring graden af selvledelse, hvilket er et vigtigt element til vores undersøgelse, da graden af selvledelse kan defineres ud fra de rammer, som erhvervet og organisationen tillader. Afhandlingen er foretaget ud fra journalisters selvledende præmisser, altså de præmisser som jobbet tillader. F.eks. nævnes det, at graden af selvledelse hos journalisterne, påvirkes af den deadline som f.eks. en avis sætter for indkommende historier, hvis historierne skal nå med i næste dags udgave. På denne måde bliver graden af selvledelse påvirket, af de rammer som jobbet er sat under.

Et andet fund, eller mangel på samme, som igen bekræfter vores studies relevans, er når Pihl-Thingvad skriver, at fremtidig forskning på området kan profitere af, at klargøre selvledelsens rolle og hvordan den gøres i praksis (Pihl-Thingvad, 2004).

I artiklen *Ledelse af videnarbejdere- selvledelse og psykisk arbejdsmiljø* (Pihl-Thingvad, 2012), der ligeledes er skrevet på baggrund af afhandlingen *Selvledelse og psykisk arbejdsmiljø i det grænseløse arbejde* (Pihl-Thingvad, 2010), påpeges det, at det i organisationer hvor medarbejderne er selvledende, er vigtigt at man tydeliggør hvilket råderum og hvilke grænser der er for den selvledende praksis. Derudover skal dette kommunikeres tydeligt ud, så ikke det risikeres at medarbejderne bliver frustrerede. I hendes afhandling og efterfølgende forskning har hun ligeledes fundet ud af at når den øverste barrierer i den selvledende praksis ikke tilstedeværende, kan det være en stressfaktor for medarbejderen. Hvis denne har svært ved at sætte egne krav og ikke har en leder til at fortælle hvornår nok er nok, kan medarbejderen blive ved med at arbejde fordi ingen sætter grænserne.

Emnet; rammer for jobbet, beskrives ligeså i artiklen *Uklare roller i postmoderne samfund- om ledelse og selvstyrende grupper* af Steen Visholm (2005) der tager udgangspunkt i en psykoanalytisk tilgang til forståelse af ansatte og lederes reaktioner på uklare roller. I artiklen skriver han at klare roller er defineret som de forventninger, der stilles til en bestemt position i organisationen, og der er derfor specifikke krav til hvordan bestemte arbejdsopgaver løses. (Visholm, 2005). I den anden ende af spektret findes de uklare rollebeskrivelser, hvor beslutningskompetence og ansvaret er sværere at placere, end i de klart definerede roller.

I hvad der anses som værende den traditionelle tayloristiske organisationsstruktur, var roller i virksomheder klare og meget strukturerede, der var en specifik måde at gøre tingene på (Hirschhorn, 1997: Visholm, 2005). "*Følelser, personlighed og kreativitet blev ikke anset som relevante i arbejdslivet*" dette gjorde at medarbejdernes potentialer og ressourcer ikke blev udnyttet optimalt og på sin vis forblev uudnyttet (Visholm, 2005 p.28).

Visholm mener hverken, at det ene eller det andet af de to ovenstående aspekter (Klare/uklare roller) er optimalt, men at der bør findes en passende mellemvej hvor der er klare grænser, men samtidig også rum for kreativitet og personlighed. Det stemmer godt overens med de

fund Signe Pihl-Thingvad har gjort, hvor uklare rammer i en selvledende praksis kan være en stressfaktor.

I Medea-projektet, der er et forskningsprojekt om sammenhængen mellem medarbejderdeltagelse og arbejdsmiljø, undersøgte 11 virksomheder fordelt på 6 brancher. I artiklen *Hvor kommer det gode arbejdsmiljø fra? - Fokus på deltagelse og demokrati* (Knudsen, Busck & Lind, 2013) bringes hovedresultaterne fra Medea-projektet. I studiet af virksomhederne blev der ud fra identificeringen af forskellige modeller for deltagelse, konkluderet at den demokratiske model viste sig som værende den med den mest positive indvirkning på arbejdsmiljøet. "Medarbejderdeltagelse" kan ses som en overordnet betegnelse, der dækker over begreber som: Medindflydelse, medarbejderinvolvering, medbestemmelse, demokrati på arbejdspladsen. m.m. (Jørgensen & Warring, 2003 i Knudsen et al. 2013). Det kan anses som værende en modsætning til den klassiske struktur hvor lederen/arbejdsgiveren, har magten og leder og fordeler arbejdet. I stedet afgives nogle af beslutnings- og ledelseskompetencerne til medarbejderne, i form af at beslutninger træffes i fællesskab, at medarbejderne tages med på råd i beslutningsprocesserne, eller at medarbejderen helt overlades beslutningskompetencen. Øget medarbejderdeltagelse kan gennem motivation og engagement bidrage til højere arbejdstilfredshed, desuden viser forskningen at gennem større ansvarsfølelse og commitment til jobbet, forøges effektiviteten (Wilpert 1998; Heller 1998 i Knudsen et al 2013, pp. 15-16). Dog skrives der i artiklen at der også er andet forskning der ikke kan bekræfte ovenstående, men at "*deltagelse kan opleves som frustrerende, hvis ledelsen forvalter den på en 'inautentisk' eller manipulerende måde*" (Heller 1998, i Knudsen et al 2013). Ligesom de fund vi tidligere har set (Visholm 2005; Pihl-Thingvad 2012), at det kan medføre stress når ikke der er en tydelig ramme hvori selvledelsen kan udøves, nævnes det også i dette studie. Selvom den demokratiske model, i kombination med direkte og kollektiv deltagelse, giver rum for at fremme de individuelle og faglige interesser hos medarbejderne. Så er medarbejderne ikke i stand til at håndtere høje krav gennem styringssystemer, standarder og krav til eget arbejde grundet individuelt ambitionsniveau hos medarbejderne (Knudsen et al. 2013, p. 30). For at undgå at medarbejderne bliver for pressede og stressede, mener de derfor at der skal være etableret nogle "*ganske robuste mekanismer, der kan være med til at sikre et godt arbejdsmiljø*" (ibid). Slutteligt skrives der i artiklen "*demokrati i arbejdslivet er et fraværende tema i*

*arbejdsmiljøforskningen. Det bør det ikke være fremover” (ibid), hvorfor vi mener at dette speciale omhandlende selvledelse har sin relevans, da vi forsøger at svare på spørgsmålet om Hvordan gøres selvledelse i praksis og hvordan bliver aktørernes relationelle forståelse medskabende for hvordan selvledelse gøres og forstås?*

## Laloux

Frederic Laloux og hans bog Fremtidens Organisationer, blev hurtigt et omtale emne når det kom til at diskutere fænomenet selvledelse, som dermed blev en inspirationskilde til dette projekt. Vi har derfor valgt at fremstille de erkendelsesmæssige dannelser, som hans bog har skabt i vores indledende udforskning af fænomenet.

Bogen er en historisk fortælling omkring, hvordan organisationer for mere end tusinde år siden, levede som klaner med en høvding eller alfa han, frem til hvordan nutidens organisationer fungerer. Bogen fortsætter over i en beskrivelse af, hvordan organisationer kan udvikle sig til det næste stadie på den evolutionære rejse, nemlig til et stadiet af selvledelse. Han beskriver hvert af de udviklingsmæssige tidsaldrer med en farve, hvor stammesamfundet har en rød farve, landbrugssamfundet har en ravfarve, den videnskabelige/industrielle tidsalder har en orange farve og den postmoderne akademisk samfundstænkning, har fået en grøn farve. Det nyeste skridt på den samfundsmæssige evolutionære trappe er blågrøn (teal), hvor organisationer bla. praktisere selvledelse, helhed og organisatorisk formål.

### Vores forståelse og kritik af Fremtidens organisationer

Fremtidens Organisationer er ikke skrevet på baggrund af et teoretisk baseret studie, men på baggrund af en masse empiriske casestudier, hvor Laloux har undersøgt 12 forskellige organisationer, som han betegner som, at fungerer på baggrund af blågrønne principper. Vi ser dermed ikke Laloux som teoretiker, nærmere som empiriker, og vælger på baggrund af dette at lade os inspirere af hans cases.

Laloux fremstilling af hvordan selvledende organisationer, og individerne i dem, gør selvledelse, har været en stor inspirationskilde til vores interesse for området selvledelse. Hans mange eksempler på det “smukke” ved disse organisationer, hvor han fremhæver disse

organisationers succeshistorier, har været med til at danne et billede af, hvordan disse organisationer er lykkedes med selvledelse.

Men hans fremstilling af selvledende organisationer, eller for at bruge hans begreb blågrønne organisationer, er også meget romantisk og glansbillede betonet. Han bruger vendinger som; *“Det andet trin er usædvanligt og smukt”* (Laloux, 2017), samt komplimenterende tillægsord når det omhandler blågrønne organisationer. Derudover benyttes der nedtonede tillægsord såsom *“nedslående”* og *“livløse”* (Laloux, 2017), når der beskrives elementer fra de klassiske organisationer vi kender i dag (de orange).

Laloux fremstiller på denne måde selvledende organisationer som det evolutionære mål, som alle organisationer burde stræbe efter, hvilket ikke er en forestilling vi har optaget ved dette speciale. Endvidere hører vi intet om de udfordringer som organisationerne møder, ved at praktisere selvledelse.

I Fremtidens Organisationer beskrives der eksempler, hvor alle medarbejdere i organisationen er i stand til, at tage beslutninger på vegne af hele organisationer. Der er oftest beskrevet procedure for, hvordan aktørerne i disse organisationer skal rådføre sig, før de kan træffe beslutninger, men der gives udtryk for, at de i bund og grund selv kan træffe beslutningen. Til forskel for de klassiske organisationer vi kender i dag, er der dermed ingen man skal spørge om lov, før man afgøre om man vil bruge af organisationens kapital, til f.eks. at købe en ny maskine til produktionen eller lignende.

Et andet element vi savner at få belyst i Fremtidens Organisationer, er begrebet om magt. Selvom magt praktiseres af ledere, og disse er fjernet fra den organisatoriske ligning, er dette hvad vi betragter som formel magt. Men der findes også uformel magt, og selv om at Laloux tegner et lyserødt billede af selvledende organisationer, så er det vores overbevisning, at der altid vil være en uformel magt til stede i en organisation.

Endvidere skaber bogen ikke en dybere forståelse for rekruttering og afskedigelser. Når vi oplever at beslutningstagerne fra de klassiske hierarkiske organisationer bliver fjernet, altså cheferne, hvem beslutter så at der skal rekrutteres nye medarbejdere, kan alle gøre det hvis de oplever et behov? Ifl. Laloux så er svaret ja, men er det reelt også sådan i praksis?

Laloux's empiriske studie, samt hans fremstilling af det, har hjulpet os til at forstå og stille spørgsmålstejn til de forskellige elementer ved selvledende organisationer. Det er også ud fra hans casestudie, at vi blevet bekendt med virksomheden Morning Star og deres praktisering af selvledelse, som vi vil komme ind på senere.

## Afgrænsning

Under vores erfaringsdannelse med fænomenet selvledelse, er vi blevet bekendt med at selvledelse ser forskellig ud fra organisation til organisation, hvilket i de fleste tilfælde reguleres af det specifikke erhverv og tilhørende jobbeskrivelser. Vi vil afgrænse os til den praksis som vi oplever hos natklubben Level, da vi kan forstå hvordan selvledelse kommer til udtryk i netop denne type af erhverv.

Vi vil sammenligne vores fund ved praksissen hos Level med organisationen Morning Star, da aktørerne i denne organisation praktisere selvledelse. Dog skal det understreges, at dette ikke er et komparativt studie af disse organisationer, da vi afgrænsningsvis bevist holder vores primære fokus på, hvordan aktørerne hos Level gør en selvledende praksis.

Vores undersøgelse vurderer ikke hvordan selvledelse fungerer i andre erhverv, eller om lignende fund kan gøres ved et studie af andre organisationer. Vores undersøgelse vil primært kunne sige noget om, hvordan aktørerne hos Level forstår, gør og skaber en selvledende praksis.

## Præsentation af virksomheder

Level, København

Natklubben Level blev oprindeligt grundlagt som natklubben Penthouse i 2011 af Dennis Skaarup og efter en gennemgribende renovering, skiftede klubben i januar 2018 navn til Level. Klubben besøges hver weekend af i omegnen af 1200 gæster og henvender sig primært til gæster mellem 18 og 25 år. Dennis Skaarup også ejer af gentlemans klubben Angels club, samt bordtennis-holdet Penthouse-Cph.



Virksomhedens ansatte kan i grove træk opdeles i to praksisser: Ca. 45 ansatte (ekskl. dørvagter) der får klubben til at løbe rundt i weekenden og de 5 ansatte (administration primært, herunder Dennis) der arbejder i hverdagene. I dette speciale har vi valgt at tage udgangspunkt den praksis hverdagsmedarbejderne indgår i.

Begrebsafklaring	
<b>Hverdagsmedarbejder</b>	Virksomheden er en natklub, der har åbent i weekenderne og der er derfor mange ansatte i virksomheden, der kun er til stede i weekenderne. For at kunne afgrænse os fra alle virksomhedens ansatte, har vi derfor valgt at betegne de ansatte der er til stede i hverdagen, som hverdagsmedarbejderne.
<b>Kontoret</b>	Kontoret er en betegnelse for det kontor på sjette sal, hvor de administrative hverdagsmedarbejdere befinder sig.
<b>Onsdagsmøder</b>	Hver uge afholdes der om onsdagens et møde (heraf navnet), hvor noter fra weekenden, økonomi, ændringer m.m. drøftes. Dette er et møde hvor alle hverdagsmedarbejderne (og til tider weekendens bestyrere) deltager.
<b>Huset</b>	Når der i dette projekt bliver brugt begrebet "Huset", så er dette et udtryk for selve klubben, hvilket betyder at kontoret ikke er en del af dette udtryk. Huset består dermed af, natklubben Level, Angels Club, samt kælderen og de omkringliggende udendørs arealer der er tilknyttet hertil.
<b>På sjette</b>	Dette er et udtryk der bruges som betegnelse for, at man taler om kontoret der befinder sig på sjette sal, hvor de administrative hverdagsmedarbejdere befinder sig til dagligt. Dette udtryk deles endvidere også med udtrykket " <i>kontoret</i> ", som omfatter det samme som " <i>på sjette</i> ".

## Morning Star

Morning Star blev grundlagt i 1970 af Chris Rufer, som et transportfirma. Det startede ud med en enkelt lastbil som skulle fragte tomater og i dag producerer og leverer firmaet tomater og tomatpasta til over 40% af det amerikanske marked. I 2018 spænder de mellem 400 og 2400 ansatte, hvoraf de 2000 er sæsonarbejdere.

Morning Star blev grundlagt med en vision om, at man ville organisere denne nye organisation uden chefer<sup>2</sup>. Denne vision lever stadig den dag i dag, hvor Morning Star fortsat fungerer uden ledelseshierarki. De oplever et overskud på bundlinjen, hvilket er en indikator for, at selvledelse kan være en variabel organisationsfilosofi, som kan finde succes også i større virksomheder.

Når man forsøger at visualisere Morning Stars organisationsdiagram, er det ikke overraskende at det er forskelligt fra klassiske hierarkiske organisationer. Der er ingen chefer til at fungere som bindeled eller byggeklodser i opsætningen af diagrammet og de linjer som bliver tegnet i organisationsdiagrammet, føres i stedet mellem de kollegaer som har et samarbejde. Organisationsdiagrammet bliver altså på denne måde, til et stort samlet netværk, af mindre små netværk. Se sammenligning Figur 2.



**Figur 2: Visualisering af virksomheden Morning Stars organisationsdiagram (venstre) sammenlignet med virksomhed med traditionel hierarkisk organisationsopbygning.**

---

<sup>2</sup> Doug Kirkpatrick fortæller i en Tedx Talks, hvordan han var til stede i Morning Stars opstartsperiode, hvor grundlæggeren Chris Rufer fortæller, om sin vision om at organisere medarbejderne uden nogle chefer. <https://www.youtube.com/watch?v=Ej4n3w4kMa4>

Morning Star er på baggrund af dette en interessant virksomhed for vores projekt, da organisationen fungerer ud fra selvledende principper, samt at aktørerne i organisationen praktiserer selvledelse.

En udfordring ved at undersøge Morning Star, er at virksomheden geografisk befinder sig på et andet kontinent, med en tidsforskel på 9 timer. Løsningen på denne problemstilling kom, da vi blev bekendt med Level, hvilket gav os muligheden for at undersøge en organisation på dansk jord.

# Metode

Dette metodiske afsnit præsenterer den videnskabsteoretiske tilgang og hvilken betydning den har haft for det metodiske arbejde i specialet. Derefter vil der være en kort gennemgang af de empiriske erfaringer vi gjorde os undervejs, og hvorfor det førte til lempelse af de krav vi havde til en eventuelt virksomhed, der skulle være grundlag for det analytiske arbejde. Som afslutning vil metodeafsnittet introducere den kvalitative dataindsamling, samt behandlingen af det empirisk indsamlede materiale.

## Videnskabsteori

Dette speciale tager afsæt i den videnskabsteoretiske retning Pragmatisme og nærmere specifikt er det John Deweys udlægning af denne.

Til redegørelsen for anvendelsen af denne videnskabsteoretiske position og antagelser om viden, inddrages, ud over teksterne *Analysis of Reflective Thinking* (fra *How do we think*, 1933 i *The essential Dewey* 1998), samt *Demokrati og Uddannelse (Democracy and education*, 1916, på dansk 2005) af John Dewey, artiklen *Fem Dewey-begreber til analyse af Facilitated Work Based Learning*(2009) af Anja Overgaard Thomassen, samt artiklen *Toward an Epistemology of the hand*(2009) af Svend Brinkmann og Lene Tanggaard. Slutteligt vil vi i afsnittet *En kobling mellem Deweys Pragmatisme og Schatzkis Praksisteori*, inddrage Anders Buch og Bente Elkjærs artikel *Pragmatism and Practice theory- Convergences or Collisions* (2015), som argumentation for anvendelsen af John Deweys Pragmatisme og Theodore Schatzki.

## Pragmatisme

Ordet pragmatik stammer fra det græske ord "*pragma*", der betyder "*handling*" eller "*dåd*"<sup>3</sup>. Pragmatismen er imod de perspektiver der eksempelvis repræsenteres hos empiristiske og rationalistiske filosoffer. Pragmatikere kritiserer dem for at hænge fast i billedet om at der findes én sandhed omkring verden, som mennesker kan blive bevidste om, at mennesker står

---

<sup>3</sup> [http://denstoredanske.dk/Sprog%2c\\_religion\\_og\\_filosofi/Sprog/Semantik\\_og\\_pragmatik/pragmatik](http://denstoredanske.dk/Sprog%2c_religion_og_filosofi/Sprog/Semantik_og_pragmatik/pragmatik)

uden for verden som observatører og gennem sanseindtryk gøres vores opfattelse af verden sand. Pragmatikere mente i stedet at tanker skulle anses som værende et produkt af organismers interaktion med omverdenen, essentielt som en handling (Buch og Elkjær, 2015, p.3).

### Begrundelse for valg af Deweys pragmatisme

Som videnskabsteoretisk afsæt har vi valgt John Deweys pragmatisme, da vi har været interesserede i de sociale relationer, og vi derfor har haft et ønske om at få indsigt i aktørerne hos Levels oplevelser, og det eller de netværk de er en del af. Det er med Deweys pragmatisme muligt at fokusere på en kombination af det kognitive, hvor det er aktørernes forståelser og perspektiver der er i fokus, og de sociale relationer aktørerne indgår i med hinanden og med verden. Desuden er Deweys erkendelse af, hvordan vi som mennesker tilegner os viden og erfaring, et ståsted vi personligt kan tilslutte os. Vi mener at vi som "forskere" i feltet, uanset hvor objektive vi prøver at forholde os til det, vil være med til at påvirke de handlinger der udspiller sig, da alene vores tilstedeværelse har betydning herfor. Desuden vil den viden vi har erfaret om fænomenet selvledelse påvirke dataindsamlingen, da vi i forvejen har antagelser om, hvilke mikroprocesser der er udtryk for det, og derfor ubevidst vil udelukke andet. Dermed antager vi også, at undersøger andre fænomenet, kan de komme frem til andre aspekter end vi, i det metodiske arbejde med feltet.

### Deweys pragmatisme

Som metodisk tilgang til specialet, er det som nævnt ovenfor, John Deweys pragmatisme der tages afsæt i.

Ifølge Dewey er vi i verden som værende deltagere og ikke tilskuere, altså står vi ikke udenfor og kigger ind på verden, men er en del af og interagerer som værende en del af denne verden.

Dewey mener at ideer som teori om viden, udspringer af samfundenes liv og at man kan spore dualismen af viden og handling tilbage til videnskaben og filosofiens fødsel i det gamle græske samfund. Her var der en skarp adskillelse af slaver og kvinder på den ene side, som var dem der stod for alt det praktiske og frie mænd på den anden side, der brugte tiden på filosofi og teoretisk tænkning (Dewey 1920, i Brinkmann og Tanggaard 2009. p. 245).

Denne sociale adskillelse gjorde at der kom en opdeling der ifølge Dewey "*became a metaphysical division into things which are mere means and things which are ends*" (Dewey 1925, i Brinkmann og Tanggaard 2009. p. 245). Dette kan i overført betydning oversættes til at handling og tanke er adskilte.

Dette har sidenhen haft indflydelse på filosofiske tanker, især ideen om at vi som mennesker står som observatører og ser ind på verden og på denne måde opnår viden om verden, at viden opnås gennem passive observationer af virkeligheden (Dewey 1929, i Brinkmann og Tanggaard 2009. p. 245). Dette er ikke måden hvorpå Dewey selv anskuer, hvordan man erfarer og opnår viden, men anser det som fejlagtigt, når man i en dualistisk opfattelse, adskiller bevidsthed og verden.

### Erfaring og Transaktion

Når Dewey snakker om at opnå viden, at erfarer noget, siger han at erfaringsdannelsen er kombineret af et passivt og et aktivt element. Det aktive element er at erfaringen er forsøgende (eksperimenterende), imens det passive element består i at erfaringen er noget vi gennemgår og underkaster os, han skriver således "*Når vi erfarer noget. reagerer vi på det, vi gør noget aktivt ved det og dernæst tåler eller underkaster vi os konsekvenserne*" (Dewey 1916/2005, p.157). Viden og erkendelse heraf er dermed forbundet med menneskers handlinger og engagement i verden. "*At 'lære af erfaringen' er at skabe en baglæns og en forlæns forbindelse mellem det, vi gør, og det, vi som konsekvens heraf nyder eller lider under*" (Dewey 1916/2005, p. 158), altså opnås erfaringen, når vi reflektere over konsekvensen i relation til den udførte handling.

Vi handler på baggrund af det vi erfarer, altså får vi en respons på baggrund af den handling vi foretager os.

Dewey kalder begrebet for den måde hvorpå mennesker er i verden, for *transaktion*. Det centrale i transaktionen er, at det der undersøges af mennesker, påvirkes idet mennesket undersøger det, samtidig med at det undersøgende menneske selv bliver påvirket og forandres. De kontekster man som menneske er en del af, er med til at påvirke hvilke erfaringer vi opnår og man kan derfor tale om, at konteksten hvori vi erfarer, grundlæggende

er social, da mennesket indgår i et socialt samspil, med den sociale kontekst som handlingen udspringer sig i (Dewey 1925, i Thomassen 2009, pp. 6-7).

Erfaringsdannelsen kan dermed siges at ligge i relationen med vores omverden og ikke i bevidstheden. Det er derfor en kontinuerlig proces der foregår fra fødsel til død og vores tilegnede erfaringer er således en kulmination af erfaringer gjort i fortiden. Som eksempel kan nævnes at man for mange år siden mente at jorden var flad, men senere fandt ud af at denne antagelse ikke holdt stik. Man kan derfor snakke om at vores nuværende viden kun er foreløbig, måske finder vi ud af at vi tager fejl og dermed opstår en ny "midlertidig sandhed".

Da de erfaringer og den viden vi tilegner os påvirkes af de kontekster de opnås i, vil vi ud fra undersøgelsen af en specifik praksis (Level) ikke nødvendigvis kunne udlede noget, som ville kunne antages som værende en generel tendens inden for selvledelse. Den tilegnede viden og erfaring vi får i vores undersøgte kontekst, giver nødvendigvis ikke mening i andre kontekster eller praksisser. For at kunne sige noget generelt om selvledelse, vil vi være nødt til at zoome ud og se på selvledelse i et bredere perspektiv. Hvilket der på sin vis gøres i inddragelse af interview med eksterne aktører, der arbejder med eller har forsket i selvledelse i andre praksisser, samt ved inddragelse af blandt andre forskningsartikler om begrebet.

### Inquiry og Habits

Inquiry er en slags udforskning og er et af de centrale begreber i Deweys pragmatisme, som omhandler en grundlæggende måde hvorpå vi danner erfaring.

Det er en proces der i fem faser, kan beskrives med at et menneske handler på en specifik måde i en specifik situation på grund af dennes tidligere erfaringer. På et tidspunkt opstår et problem der gør, at personen ikke på samme måde kan udføre sin handling på samme vante måde. Derfor vil personen definere hvad problemet er og undersøge problemet, for derefter at konstruere en hypotese og overveje hvilke konsekvenser, der vil være ved den nye handling i den givne situation. Efterfølgende vil personen teste sin hypotese i praksis, holder den stik og kan problemet dermed løses, eller skal man gå nogle skridt tilbage i processen og definere en ny hypotese og handling (Dewey 1916/2005 i Thomassen 2009, pp.7-8).

Når mennesket står over for et problem, kan det enten ignoreres eller også kan man forsøge at løse det, ved sidstnævnte sætter det en tænkning i gang. Det er en reflektiv tænkning, hvor man gennem udforskning prøver at komme frem til en løsning og dermed en brugbar

konklusion (Dewey 1933)(Thomassen 2009). Dewey snakker om vaner (habits), som værende dem vi handler, reflektere og forholder os til situationer ud fra, når vi danner erfaringer i den refleksive tænkning.

Den refleksive tænkning er grundlæggende for den erfaringsdannelse vi gør os i verden, man kan derfor tale om at inquiry er en konstitueret læringsproces, hvor læringen sker lige så meget i de fejl der begås i processen, som i succeserne ((Dewey 1916/2005, p. 168).

### En kobling mellem Deweys pragmatisme og Schatzkis Praksisteori

I teksten *Pragmatism and Practice theory: Convergences or Collisions* af Buch & Elkjær (2015), gives der et indblik i, hvilke ligheder og forskelle der kommer til udtryk i de teoretiske retninger Pragmatisme og Praksisteori, for at kunne komme med et bud på om de to retninger kan finde fælles fodfæste i studier af organisationer. Mere specifikt vælger Buch og Elkjær at fokusere på Deweys pragmatisme, samt Schatzkis praksisteori. Da disse to teoretiske retninger er nogle vi har fundet relevant at inddrage, i vores undersøgelse af fænomenet selvledelse, synes det oplagt at inddrage Buch og Elkjær i argumentationen for koblingen af de to teoretiske retninger.

Traditionelt set er pragmatismen og Dewey ikke medregnet som værende under fanen af praksisteorier, vi vil dog argumenterer for at der i Deweys pragmatisme og Schatzkis praksisteori er ligheder nok i de to perspektiver, til at begge synes relevante at anvende i dette speciale. Deweys pragmatisme bygger, som tidligere nævnt, på at mennesker og verden kontinuerligt påvirker hinanden. Ligeså bygger Schatzkis praksisteori på Heideggers fænomenologiske væren-i-verden, hvor mennesker ikke kan adskille sig fra verden, men bliver dannet af at være denne verden (Buch & Elkjær 2015, p. 9).

Schatzki og Dewey er enige om at erfaring og mening skal fortolkes gennem aktørernes praktiske og ofte habituerede handlinger og omgang med verden ( Buch & Elkjær, 2015, p. 9). Begge er desuden enige i at menneskelig aktivitet er forkert repræsenteret, når den beskrives som værende dualistisk -en primært kognitiv og individuel proces, og at det i stedet skal ses som værende processuel og et relationelt fænomen (ibid).

Ligeledes kan der drages ligheder når de to omtaler *vaner*. Schatzki snakker om vaner som værende rutinerede og øvede adfærdsmønstre, hvor Dewey beskriver dem som værende dem



vi reflektere og forholder os til situationer ud fra. De er altså enige om at erfarings- og menings-skabelsen i sociale praksisser konstrueres gennem aktørernes praktiske og ofte habituerede handlinger i og med verden (Buch og Elkjær 2015, pp. 9-10). Det er dermed den ikke-kognitive der går forud for den kognitive erfaringsdannelse.

Begge er også enige om at den måde mennesker forstår verden på er gennem handlinger, relationer, og den erfarings- og meningsdannelse vi får gennem de interaktioner vi gør når vi handler i verden (Dewey 1925, i Thomassen 2009, pp. 6-7) (Schatzki, 2001, p. 61)

### En pragmatisk gennemgang af den metodiske proces

Dewey mener ikke at man som menneske kan opnå forståelse for verden gennem passive observationer af den, men at det er i samspil med den at viden erfares. Derfor vil det betyde at det kvalitativt indsamlede datamateriale i dette speciale, vil være skabt, ikke alene af hvad aktørerne i praksis gør og siger, men også af os. Vores tilstedeværelse i praksis vil derfor være medskabende for den viden der erfares.

De teser, antagelser og problemer vi havde med os, og som vi stødte på i startfasen og i pilot interviewene, blev taget med videre i forløbet, for at undersøge og blive klogere på om der kunne være tale om en generel tendens, og om det kunne være noget andre i forvejen havde behandlet.

I observationsstudiet, der blev foretaget som en del af det kvalitative arbejde, deltog det ene gruppemedlem i møderne, men samtidig som observatør. Derfor kan dennes udsagn og deltagelse have været med til at afgøre, hvordan handlinger og fortællinger udspillede sig.

Under det ene interview kom dennes viden også i spil, på baggrund af en samtale der fandt sted med den interviewede nogle måneder forud for observationerne og interviewene. På grund af denne i forvejen erfarede viden, blev det en observation, der blev spurgt ind til under interviewet, og dermed brugt som et eksempel, da der blev snakket om frustrationer. Dette var ikke en sammenkobling den interviewede lavede, men en viden som gruppemedlemmet havde bidt mærke i og derfor bragt med ind i feltet.

For at kunne tegne et billede af den selvledende praksis og hvordan den relationelle forståelse bliver medskabende for, hvordan selvledelse gøres og forstås, skal "*de kollektive sociale*

*mikroprocesser ses som det grundlæggende i samfundet, og de skal analyseres for at opnå viden om samfundets processer...*” (Olsen og Pedersen, 2015, p. 168). Gennem analyse af de mikroprocesser der kommer til udtryk i datamaterialet, som eksempelvis positionering og læring, som følge af aktørernes interaktion med hinanden, kan det derfor antages at vi kan opnå en viden om det undersøgte felt og fænomen.

Hvis andre ville lave lignende undersøgelse i samme felt, kan det derfor antages, at de ville få andre resultater end dem vi i denne undersøgelse kommer frem til. Dette vil være på baggrund af følgende:

- Den i forvejen erfarede viden om præcis denne praksis hos Level
- Gruppens erfarede viden der var iboende inden fænomenet selvledelse blev undersøgt, og dermed blev baggrund for hypoteser og antagelse
- Tilgangen til litteratursøgningen og tilvalg/fravalg af eksisterende forskning om fænomenet
- De udførte pilotinterviews som bidrog til vidensdannelsen om selvledelse i praksis
- De antagelser og problemstillinger som opstod i følge af pilotinterviews og derfor blev inspiration og midlertidigt pejlemærke for den videre undersøgelse
- De teoretiske og metodiske til- og fravalg
- De analyserede mikroprocesser
- Fordi viden er noget der skabes i samspil mellem os og den verden vi er i

## Empiri

Dette afsnit beskriver de erfaringer vi indledningsvis har gjort med fænomenet selvledelse, samt de organisationer, som vi har fået en erkendelse af, bruger begrebet aktivt i deres organisering af arbejdet. Vi vil argumentere for, hvordan denne erfaringsdannelse medførte en lempelse af kravene til virksomhederne i feltet.

Dernæst vil vi komme ind på, hvordan en relation til feltet har påvirket vores empiriske arbejde, samt hvilke forbehold og fordele det har bragt med sig. F.eks. er det på baggrund af denne relation, at vores vej ind i feltet fandt sted, samt måden vi blev opmærksomme på mulige aktiviteter i praksis, hvor vi kunne foretage observationer af praksis.

Vi vil endvidere argumentere for vores valg af det semistrukturerede interview, samt hvordan vi interaktionistisk har været medskabende i det kvalitative datamateriale.

Til sidst vil vi belyse beslutningsgrundlaget for vores behandling af empiri, samt komme med en kort kritik af det empiriske data.

## Erfaringsdannelse

For at give et indtryk af den erfaringsdannelse vi har gjort os i det indledende arbejde, vil vi fremstille vores interaktion med de organisationer vi har været i kontakt med, for at skabe en forståelse for den empiriske erfaringsdannelse vi har gennemgået.

Empiriindsamling i selvledende organisationer bringer nye udfordringer, som man ellers ikke er vant til at støde på, når man kontakter de mere klassisk hierarkiske organisationer. F.eks. at det ikke er de vante kommunikationsveje der skal benyttes, da der ikke er nogen HR- eller kommunikationsafdeling. Det har oftest været disse afdelinger vi har kontaktet, når vi førhen skulle tale med nogen der kendte til medarbejderforhold eller strategiske overvejelser.

Da vi kontaktede en medarbejder hos Daxiomatic i midten af januar måned, fik vi et ja, da vi spurgte om vi kunne foretage interviews hos dem i midten af februar. Men da vi kom tættere på tidspunktet for empiriindsamlingen, kontaktede vi igen Daxiomatic. Denne gang snakkede

vi med direktøren Jesper Refning som sagde; “Desværre vi har for travlt”, og sagde dermed nej på vegne af alle medarbejderne i Daxiomatic.

Dette var det den første af en række afvisninger, som vi måtte overkomme i vores søgen efter mulige organisationer, til at undersøge vores felt og interesseområde.

Muligheden for at samarbejde med bla. Mødrehjælpen, Vertica og Københavns Zoologiske blev undersøgt og afvist, før vi fik en positiv respons fra virksomheden Biir, som arbejder ud fra selvledende præmisser.

Hos Biir fik vi kontakt til direktøren Jonas Bojer Christensen, hvor vi fik vi en aftale på plads, om at foretage to interviews, et med direktøren Jonas Christensen og et med medarbejderen Thomas Andersen.

Pilotinterviewet med Jonas gav os et indblik i ideen og visionen bag Biir, samt at han f.eks. har bygget sin virksomhed op, ved at fjerne alt det fra sine tidligere erhvervs erfaringer, som han ikke brød sig om. Interviewet med medarbejderen Thomas viste sig at give os et større indblik i, hvordan en medarbejder gør selvledelse i praksis.

I samme tidsrum hvor kontakten til Biir blev etableret, kom vi i dialog med erhvervspsykologen Anne Thybring, som også har forsket inden for feltet selvledelse, og som pt. er en del af projektet Organisationer Gentænkt. I dette projekt studerer Anne sammen med et fællesskab af konsulenter hos Agora, organisationer som er ved at overgå til selvledende præmisser.

Efter pilotinterviewet spurgte Anne om vi ville sættes i forbindelse med en organisation, som var i opstartsfasen af at overgå fra en klassisk hierarkisk organisation, til en selvledende organisation. Dette samarbejde blev aldrig etableret, da organisationen, som vi aldrig fik navnet på, ikke følte at de var klar til at tage imod os.

Dagen efter aftalerne var faldet på plads med Biir og Anne Thybring, fik vi en tilbagemelding fra Daxiomatic, at direktøren Jesper Refning, gerne ville stille op til et telefoninterview, da vi et par uger efter det første afslag, igen havde taget til kontakt til ham. Dette betød at vi var gået fra ingen muligheder for empiriindsamling, til 4 fastlagte pilotinterviews på 3 dage.

Vi vælger at fremhæve denne problematik fordi det med et pragmatisk blik, er med til at skabe en hypotese omkring selvledelse. Disse udfordringer var med til at skabe en hypotese om, at det kan antages at der er kommunikationsmæssige udfordringer, fordi ingen i organisationerne har/tager ansvaret for henvendelser af studie-/forskningsmæssig karakter. Vores egen oplevelse af selvledende organisationer, bliver på denne måde en del af det empiriske materiale, da det er vores erfaringsdannelse i verden der er med til at skabe billedet af selvledelse. Endvidere er den første kontakt med felten med til *“at skabe sig et overblik over mulige relevante faktorer”* (Olsen, 2015), som kan skabe et kvalificerende indtryk omkring fænomenet der ønskes undersøgt. Derfor bliver vores handlen med aktørerne i selvledende organisationer til en erfaringsdannelse, hvilket gør os i stand til at forholde os og reflektere over fænomenet selvledelse.

Ovenstående erkendelsesrejse gjorde, at vi valgte at lempe på kravene til den/de organisation(er) som vi ville undersøge. Vi gik væk fra kun at kigge på virksomheder som fungere uden ledere og hierarki, til også at kigge på organisationer hvor der befandt sig en aktiv lederrolle, men at denne tillod medarbejderne at arbejde ud fra selvledende præmisser.

Dette skabte muligheden for at undersøge virksomheder som natklubben Level, som et af gruppemedlemmerne har en personlig relation til, da denne er ansat i funktionen som weekendbestyrer. Det gjorde at vi havde en indgående forståelse for, hvem der skulle rettes henvendelse til. Her var de samme kommunikationsmæssige vanskeligheder, som vi tidligere havde oplevet, ikke relevant, idet vi vidste hvem der var ansvarlig for henvendelse af f.eks. studie- og forskningsmæssige karakter.

### Betydningen af relationen til feltet

Grundet det ene gruppemedlems relation til den undersøgte praksis, natklubben Level, har det synes nødvendigt at forholde sig til, hvilket betydning dette potentielt kan have for den kvalitative dataindsamling og behandling af samme. Af denne grund lader vi os derfor inspirere af Alvesson der siger:

*“Selfethnography is more a struggle of ‘breaking out’ from the taken for grantedness of a particular framework and of creating knowledge through trying to interpret the acts, words and materia used by oneself and one’s fellow organizational members, from a certain distance” (Alvesson, 2003)*

Med ovenstående citat, kan man sige at det er en kamp at blive bevidst om det, man tager for givet, når man har en nær relation til den undersøgte praksis og aktørerne heri. Det handler altså om at kunne skabe en vis distance til feltet, for at kunne fortolke feltet i et metaperspektiv og dermed påtage sig rollen som forsker og ikke aktør i feltet. Da det andet gruppemedlem ikke havde relation eller kendskab til virksomheden, gjorde det det nemmere at se på praksissen i et metaperspektiv. Når der blev analyseret og tolket på det empirisk indsamlede datamateriale, spurgte gruppemedlemmet uden kendskab, ind til om det tolkede eller analyserede, var på baggrund af erfaret viden på grund af relationen til feltet, eller om det fremgik af datamaterialet. Desuden blev der lavet en fælles gennemgang af datamaterialet efter kodningen af samme, hvor begge gruppemedlemmer diskuterede de fund der fremkom i materialet, og hvad der derfor skulle indgå i analysen.

#### Fordelen ved i forvejen erfaret viden om feltet

På grund af forhåndsviden, vidste vi at det var på onsdagsmøderne at alle hverdagsmedarbejderne ville være samlet, og at det var på disse møder at de store beslutninger bliver truffet. At der var et kendskab til denne praksis, var en fordel på dette tidspunkt i processen. Som nævnt i afsnittet om de empiriske erfaringer, var der en del komplikationer i forhold til at få adgang til selvledende virksomheder, og da der i sidste ende blev taget en beslutning om at undersøge praksis hos Level, betød det at nogle delprocesser kunne kortes ned. Der var viden om hvem der skulle kontaktes for at få adgang til feltet, hvornår det syntes optimalt at foretage observationer, og der var en nem adgang til respondenterne der skulle bruges til interviewene.

Under interviewene kunne de indgående erfaringer med feltet bruges til, at spørge ind til arbejdsrutiner og episoder som var kendt af gruppemedlemmet. På denne måde kom den iboende viden i spil og blev brugt til, at skabe forståelse og dybere udforskning af respondenternes handlinger i praksis.

### Mulighed for krydstjek

Med viden om feltet, var det muligt at bruge denne til ‘ad-hoc medlems-checks’ (Plester, 2016 i Nielsen, Stærmosse et al. 2017 p. 41). Med denne teknik var det muligt for gruppens andet medlem at spørge ind til episoder og samtaler, der samme dag var observeret og stille spørgsmål hertil som for eksempel: ‘plejer de at gøre sådan?’, ‘hvad betyder det?’ ‘taler de altid sådan?’. Denne teknik blev nyttig i forhold til at vurdere hvad der er typisk for praksis, og hvad der kunne være udtryk for en overperformance hos aktørerne, fordi de på forhånd vidste hvilket emne specialet omhandlede og hvad vi derfor kiggede efter.

### Observationer

I dette afsnit vil vi komme ind på hvordan og hvor vores observationsdata blev indsamlet. Interessefeltet i undersøgelsen er hvordan selvledelse fungerer i praksis, derfor stod det også tidligt i processen klart, at observationer ville være en vigtig kilde til empirien, når dette felt skulle undersøges. Da vi i undersøgelsen er interesserede i hvordan aktørerne i praksis interagerer med hinanden, positionerer sig og udøver selvledelse, kan observationerne bidrage til at give en forståelse af, hvorfor mennesker i situationer handler som de gør. Brinkmann skriver at :

*“Observationen har den fordel at observatøren kan analysere, begribe og forklare de menneskelige handlingers sociale og materielle udgangspunkt og egner sig således til at beskrive det partikulære, situerede og sociale i menneskers hverdagsliv”*

(Brinkmann, 2015 i Nielsen, Stærmosse et al. 2017, p. 41)

Efter en lang række komplikationer med at få landet en aftale med en virksomhed, tog vi et valg om at spørge den HR-ansvarlige hos Level, om muligheden for at komme ud og undersøge hvordan de praktiserer selvledelse. At de på kontoret praktiserer selvledelse i større eller mindre omfang, var noget vi på forhånd havde en antagelse om.

Gennem det ene gruppemedlems deltagelse på et par tidligere onsdagsmøder, samt en viden, der over tid i praksis er tilegnet, om de kontoransattes roller i virksomheden, havde vi en forståelse af at selvledelse er noget de praktiserer hos Level, selvom de ikke selv bruger den beskrivelse om deres fælles praksis. Vi valgte derfor, at kontakte den HR-ansvarlige (Laila)

af to årsager. For det første ville vi høre om det var rigtigt antaget, at selvledelse blev praktiseret hos dem og da dette blev bekræftet, spurgte vi om muligheden for at observere deres praksis, samt interviewe nogle af de ansatte på stedet. Dette takkede Laila ja til på vegne af dem alle, og derefter blev det aftalt at vi ville deltage i nogle onsdagsmøder. Hvor mange møder vi ville deltage i, samt hvem vi ville interviewe, stod os frit for.

### Begrundelse for valg af onsdagsmøder som observationsfelt

Valget faldt på onsdagsmøderne af flere årsager:

- Onsdagsmøderne er den eneste dag på ugen, hvor alle hverdagsmedarbejderne er samlet
- Vi vidste på forhånd, at det er på onsdagsmøderne at mange beslutninger i virksomheden bliver truffet
- Vi var interesserede i at se hvordan de ansatte interagerede med hinanden
- Vi ønskede at få en viden om og forståelse af, hvordan praksis fungerer hos Level, herunder blandt andet hvilke uskrevne regler, rutiner og handlinger, der syntes typiske i denne praksis
- Vi ville se om de ansattes interaktion hinanden imellem kunne give os et blik på hvordan selvledelse praktiseres
- Vi ville se hvordan beslutninger blev truffet og hvad der blev afgørende for hvilke beslutninger der blev truffet

Vi valgte at deltage i tre onsdagsmøder fordelt på tre uger, som vist i Tabel 1 nedenfor og valgte i samme periode at foretage interviews med personalet. Til møderne deltog direktøren og 4 hverdagsmedarbejdere.

Mødernes officielle starttid er klokken 13, men ingen af dagene startede møderne til tiden og kun få af de ansatte var til stede ved officiel mødetid. (Bilag 1, 1. dag, obs. 5, 2. dag, obs. 2-3 og 3. dag, obs. 1-3.)



**Table 1: Overview of Wednesday Meetings visited for Observations**

<b>Sted</b>	<b>Dato</b>	<b>Tid</b>
Levels Kontor Gammeltorv 8, 1165 KBH K	D. 4 April, 2018	Kl. 13:00-16:30
Levels Kontor Gammeltorv 8, 1165 KBH K	D.11 April, 2018	Kl. 13:00-17:30
Levels Kontor Gammeltorv 8, 1165 KBH K	D.18 April, 2018	Kl. 12:30-17:00

#### Overvejelser omkring indsamlingen af observationsdata

Forud for første observations dag, gjorde vi os overvejelser omkring hvilke typer observationer vi ville foretage os (Inklusive overvejelser omkring hvad det ene gruppemedlems rolle skulle være under observationerne, grundet dennes kendskab til praksis). Møderne foregik ved et stort langbord i det ene kontor på sjette sal. Vi placerede os begge i den ene ende af bordet, hvor vi kunne sidde uden at gøre det store væsen af os, udstyret med henholdsvis blok, kuglepen og computer. Mødedeltagerne ønskede ikke anonymitet, men det blev aftalt at samtaler med personfølsom karakter skulle anonymiseres.

For at situationen skulle være så naturlig som muligt, tog vi et valg om at gruppemedlemmet med tilknytning til praksis, skulle deltage i mødet på "lige fod" med de observerede som normalt. Dog indledte gruppemedlemmet ikke nogle samtaler og tog heller ikke initiativ til samme, men svarede på normal vis, når nogle af aktørerne henvendte sig, spurgte om noget eller ønskede gruppemedlemmets besyv i nogle henseender. Ligeså var det aftalt at det andet gruppemedlem skulle agere "flue på væggen" under møderne, og kun svare hvis aktørerne henvendte sig.

## Valg af respondenter

Vi har valgt at opstille vores respondenter i nedenstående skema, for at kunne give et tydeligt billede af hvem og hvornår vi har snakket med dem.

<b>Tabel 2: Oversigt over Respondenter</b>			
<b>Dato</b>	<b>Navn og Rolle</b>	<b>Type &amp; Varighed</b>	<b>Forkortelse</b>
<b>26. februar 2018</b>	<b>Jesper Refning</b> Direktør i Daxiomatic, Odense	<b>Telefoninterview</b> (Pilot-interview) Tid: 42 min.	<b>JR/Dir. Dax.</b>
<b>8. marts 2018</b>	<b>Anne Thybring</b> Erhvervspsykolog og en del af projektet Organisationer Gentænkt. Aarhus	<b>Fysisk interview</b> (Pilot-interview) Tid: 40 min.	<b>AT/Cand.Psy ch.Thyb.</b>
<b>8. marts 2018</b>	<b>Jonas Bojer</b> Direktør i Biir, Aarhus	<b>Fysisk interview</b> (Pilot-interview) Tid: 39 min.	<b>JB/Dir.Biir.</b>
<b>8 marts. 2018</b>	<b>Thomas Andersen</b> Ingeniør i virksomheden Biir, Aarhus	<b>Fysisk interview</b> (Pilot-interview) Tid: 68 min.	<b>TA/Ing.Biir</b>
<b>11. april 2018</b>	<b>Eric Andresen</b> ”HR”-medarbejder hos Morning Star, Californien	<b>Skype-interview</b> (Ekspert”-interview) Tid: 61 min.	<b>EA/HR.Morn</b>
<b>16. april 2018</b>	<b>Jonathan Finau</b> Analytiker hos Morning Star, Californien	<b>Skype-interview</b> (Ekspert-interview) Tid: 30 min.	<b>JF/Ana.Morn</b>

<b>16. april 2018</b>	<b>Signe Pihl-Thingvad</b> Lektor, Offentlig Forvaltning Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet, Odense	<b>Telefoninterview</b> (Ekspert-interview) Tid: 25 min.	<b>SPT/Lek.SD</b> <b>U</b>
<b>17. april 2018</b>	<b>Mathias Laugesen</b> På papiret Servicemedarbejder hos Level, København	<b>Fysisk interview</b> Tid: 16 min.	<b>ML/Ser.Level</b>
<b>18. april 2018</b>	<b>Laila Dalheim</b> På papiret HR- ansvarlig hos Level, København	<b>Fysisk interview</b> Tid: 37 min.	<b>LD/HR.Level</b>
<b>24. april 2018</b>	<b>Danni Vergo</b> På papiret Webdesigner hos Level, København	<b>Fysisk interview</b> Tid: 20 min.	<b>DV/Web.Level</b>

Vores valg af respondenter er taget ud fra forskellige overvejelser, da vi på baggrund af vores indledende erfaringsdannelse (vores pilot interviews og feltundersøgelse) har fået et indtryk af, at praksissen selvledelse bliver rammesat af erhvervets rammer.

Et eksempel på dette, er de rammer som forskellige erhverv stiller op, f.eks. er der forskel på muligheden for frit at planlægge sin arbejdsdag, hvis man arbejder i en dagligvarebutik, fordi man skal være tilgængelig for kunderne. Kontra en konsulent, der selv kan planlægge sin arbejdsdag, men hvor erhvervet bliver i rammesat ud fra projektets deadlines.

Vi valgte derfor respondenterne hos Level ud fra, at deres erhverv både tillod og indkredsede deres evne til at arbejde selvstændigt, samt tage selvstændige beslutninger. Derudover så vi en værdi i at udvælge respondenter med en længere historik i virksomheden, da deres erfaring og historie med selvledelse kunne bidrage med at forstå, hvordan praksissen er blevet til. Dette var endvidere et valg der blevet truffet for at højne reliabiliteten i det empiriske

datamateriale, som vi ønskede at udvinde hos respondenterne (Tanggaard & Brinkmann, 2015).

Under vores observationer, oplevede vi både elementer ved deres arbejde, hvor direktøren ledte og fordelte arbejdet, samt tidspunkter hvor medarbejderne gav udtryk for, hvorfor de havde taget en beslutning, hvilket i overført betydning fortalte os, at de havde handlet på egen hånd.

Valget faldt på tre medarbejdere, som alle havde forskellige ansvarsområder, men hvor deres arbejde også overlappede hinandens. For på denne måde at få svar på, hvordan de arbejdede på egen hånd, samt hvordan de handlede når de interagerede med andre aktører i praksis. Endvidere blev disse respondenter valgt ud, fordi det var de medarbejdere der var mest aktive under vores observationer.

For at forstå fænomenet selvledelse ud fra en praksis, hvor selvledelse er gennemsyret i hele organisationskulturen, valgte vi at interviewe to medarbejdere fra Morning Star.

Vi kontaktede først Erik, som vi fandt under Contact Us<sup>4</sup>, og derefter under Human Resources, hvor han står under afdelingen for Recruiting. Udvælgelsen af netop Erik blev foretaget mere eller mindre ud fra en tilfældig udvælgelse, da vi ikke kendte til deres praksis ud fra egne erfaringer. Vi rettede os derfor efter at Erik havde med rekruttering at gøre, da vi ud fra dette havde en forhåndsforståelse af, at det ville medføre en større kontaktflade med de andre medarbejdere i organisationen.

Efter vores interview med Erik tilbød han at sætte os i kontakt med en anden medarbejder i organisationen. På denne måde fik vi kontakt til Jonathan, som dermed også er en tilfældig udvælgelse, da vi heller ikke i hans tilfælde kendte til den praksis han indgik i, ud over at være ansat hos Morning Star.

Intentionen med at spørge ind til deres erfaringer med selvledelse var, at få en forståelse fra en organisation, som både har en længere historik med selvledelse, samt er større ift. antal medarbejdere. Dette perspektiv kunne skabe et billede af, hvordan aktørerne fra denne organisation gjorde selvledelse i praksis og om der dukkede andre problemstillinger op, når praksissen blev skaleret op i en større organisation.

---

<sup>4</sup> <http://morningstarco.com/index.cgi?Page=Contact%20Us>

Idet vi forskningsmæssigt begyndte at undersøge et felt, som var ukendt for os, så vi værdsatte i at interviewe Signe Pihl-Thingvad, da hun tidligere havde forsket inden for området. Selvom Signes forskningsperspektiv var ikke det samme som vores, da hendes fokus gik på det psykiske arbejdsmiljø, så vi stadig en værdi i at spørge ind til hendes erfaring omkring selvledelse. Intentionen var her, at undersøge og spørge ind til, om hun havde oplevet det samme omkring den selvledende praksis, som vi havde erfaret gennem interviews og observationer.

### Det semistrukturerede interview

Til vores kvalitative empiriindsamling valgte vi at benytte det semistrukturerede interview, da det skabte en mulighed for at være fleksible i vores interview fremgang.

Til denne undersøgelse fandt vi det vigtigt, at vi kunne skabe en interviewguide med de interesseområder, som vores pilotinterviews og udforskning af området havde bragt med sig (Se Bilag 3 - Interviewguides). Vi kunne på denne måde skabe et overblik over de områder og interesser vi ønskede vores respondenter skulle belyse, ifm. hvordan de gør selvledelse i praksis (Tanggaard & Brinkmann, 2015).

Endvidere fandt vi det relevant, at vores respondenterne kunne forfølge et emne ud af en tangent, hvis de fortalte noget omkring et emne, som var relevant for hvordan de praktiserer selvledelse. Dette gjorde os i stand til, at lade vores respondenter føre ordet, hvilket gjorde at vi lod dem fortælle om deres erfaringer med selvledelse, i langt størstedelen af den brugte tid under interviewene. Intentionen var endvidere at stille korte og åbne spørgsmål, som tillod respondenterne at svare bredt og fyldestgørende, hvilket også er med til at kvalitetssikre dataudbyttet af empirien (Olsen, 2015 i Olsen & Pedersen, 2015, pp. 184-185 ). Vi kunne også på denne måde få belyst områder omkring praksissen, som ikke var kommet til syne i vores indledende erfaringsdannelse omkring emnet (Tanggaard & Brinkmann, 2015).

Det semistrukturerede interview gjorde det også muligt, at bringe fokus tilbage på det vi indledningsvis havde set som interesseområder, inden vi gik i gang med interviewene. Hvis vi f.eks. oplevede, at vores respondenter begyndte at bevæge sig for langt væk fra sagens kerne, gav dette os muligheden for at stille spørgsmål som førte os og respondenterne tilbage til vores fokusområder (Tanggaard & Brinkmann, 2015). Dette blev aktivt, men forsigtigt,

benyttet i løbet af diverse interviews, forsigtigt i den forstand at det ikke på daværende tidspunkt var klart for os, hvornår begrebet selvledelse startede og sluttede. Som Tanggaard og Brinkmann skriver, "*Anmelderi kræver ekspertise inden for det område, der skal kvalitetsvurderes.*" (Tanggaard & Brinkmann, 2015). Med dette sagt, var vi dermed påpasselige med at stoppe respondenterne når de fortalte om deres praksis, da vores viden om feltet ikke befandt sig på et ekspertniveau. Et eksempel på dette kan være når respondenterne fortalte om, hvordan det er selv at kunne tilrettelægge sin arbejdsdag, eller arbejde hjemmefra, når man er derhjemme med et sygt barn. Men hvornår stopper det i dette tilfælde med at være en selvledende praksis, og hvornår begynder det at overgå til en forældre praksis eller noget helt tredje. Så selvom at vi gav respondenterne frie tøjler til at fortælle omkring deres erfaringer med deres selvledende praksis, så gav det os en sikkerhed i vi altid havde vores spørgeguide at læne os op af.

Intentionen med dette var, at give respondenterne mulighed for at belyse tematikker, som vi endnu ikke var klar over, samt at lade respondenterne bevæge sig ind på de områder, som vi følte var interessante. På denne måde lader vi samtidig respondenterne belyse fænomenet selvledelse, ud fra hvad de sætter fokus på, og hvad de ser som værende vigtigt for deres gøren i praksis. Endvidere betød dette, at vi kunne spørge uddybende ind til tematikker, som vi så som værende interessant for hvordan man gør selvledelse i praksis, og som vi ikke havde erfaret i vores indledende undersøgelse af feltet (Tanggaard & Brinkmann, 2015).

Vi har siden undersøgelsens begyndelse ladet os inspirere af Schatzki og hans praksisteori, hvilket vi også havde med i tankerne da vi udformede vores spørgeguide til det semistrukturerede interview. Derudover havde vi også praksisteorien med i bagehovedet da vi interviewede respondenterne, hvis det f.eks. var nødvendigt at spørge dybere ind til elementer som regler, generel forståelse, doings, saying, materialitet osv.

#### Interviews på engelsk via skype

Vores interviews med medarbejderne fra Morning Star fandt sted via Skype, den primære årsag til dette er fordi virksomheden er placeret i Californien, USA. Under vores interviews var der ingen videosamtale til stede, da kameraet på computeren var gået i stykker, hvilket betød at interviewet mest af alt mindede om et telefoninterview.

Vi havde indledningsvis oversat vores spørgeguide til engelsk, for at sikre at vi kom ind på de samme tematikker, når vi interviewede medarbejderne hos Level. Dette gjorde endvidere at vi kunne rydde op i sprogmæssige misforståelser, hvis respondenterne ikke forstod spørgsmålet efter vores hensigt.

Den sprogmæssige forskellighed blev, i få tilfælde, en barriere i kommunikationen med medarbejderne hos Morning Star, men efter lidt forklaring kom vi i fællesskab med respondenterne frem til spørgsmålets kerne. F.eks. spørger vi Jonathan omkring *“responsibility degree”* (Bilag 2. Interview Jonathan, p. 38), hvor han efterfølgende spørger os: *“I think maybe what your question is, is a sense of ownership.”* (ibid), hvor til vi svare: *“Yes exactly, that was the word I was looking for”* (ibid). Hvilket vi endvidere opfatter som et bevis for at validitets niveauet er højt, i og med at respondenterne besidder en stor grad af forståelse for hvad vi ønsker at undersøge (Olsen, 2015).

Med disse ovenstående hensyn i både de danske og engelske interviews og vores ønske om at få belyst emner, som vi havde erfaret omkring fænomenet selvledelse, fandt vi muligheden i at bruge vores egen viden omkring emnet, som værende givende for udvindingen af viden i vores empiriske arbejde.

### Det interaktionistiske interview

På baggrund af ovenstående, så vi en fordel ved at benytte den interaktionistiske fremgangsmåde, i forhold til det videnskabelige udbytte.

Det interaktionistiske interview skaber muligheden for, at interviewerens kan bruge sin egen viden omkring et emne, til at udforske et område, hvilket gør at interviewerens egne viden bliver medproducerende i det empiriske udbytte (Järvinen & Mik-Meyer, 2005).

På denne måde gør det interaktionistiske interview, at vi kan bruge vores erfaringer, til at spørge respondenterne om de har gjort sig de samme erfaringer, i deres interaktion med fænomenet selvledelse.

Vi kan på baggrund af vores indledende erfaringer med fænomenet, derfor bruge det vi har erfaret omkring selvledelse og spørge ind til dette, når vi interviewer vores respondenter. Vores viden og erfaringer omkring emnet, bliver på denne måde medproducerende i det empiriske vidensudbytte, idet vores viden bruges til at udforske respondenternes erfaringer omkring emnet.

Det videnskabelige produkt bliver på denne måde skabt i fællesskab mellem respondent og interviewer, da det er i denne videnskabelige interaktion, at parterne når til en fælles forståelse af emnet (Järvinen & Mik-Meyer, 2005).

Et eksempel på vores brug af det interaktionistiske interview, er da vi erfarer under vores pilot interview med Thomas fra Biir, at han savner et naturligt tilhørsforhold, hvis han oplever episoder med stress eller lign. Her har han fra sine tidligere arbejdspladser været vant til at gå til sin leder eller til HR-afdelingen. Dette var en større erfaringsdannelse for os, da dette ikke var et element ved selvledelse, som vi havde tænkt eller stødt på førhen.

Dette medførte en erkendelse af, at vi så det interessant at spørge ind til aktørernes gøremål omkring situationer med stress, da det kunne give os en viden omkring hvordan de handler i praksis.

Et andet eksempel på brugen af den interaktionistiske fremgangsmåde er, da vi brugte vores viden omkring Level til, at spørge dybere ind til specifikke hændelser på arbejdspladsen, for at få respondenterne til at komme med et mere tydeligt udtryk af hans gøremål i praksis. F.eks. spørges der specifikt ind til en episode omkring en bordplade, under interviewet med Mathias, hvor vores kendskab til begivenhederne på arbejdspladsen, benyttes aktivt i skabelsen af det empiriske vidensudbytte. Desuden kom emnet omkring bordpladen også op på et af onsdagsmøder, da vi foretog vores observationer, hvilket gjorde os opmærksomme på hændelsen, og derfor gjorde at vi brugte episoden under vores efterfølgende interview.

## Behandling af empiri

Overordnet set var der intet ønske fra virksomhedernes side, om anonymitet i forbindelse med indsamlingen af det kvalitative datamateriale. Dog blev en aftale indgået med Level om, at når det omhandlede episoder på et personfølsomt niveau, skulle navne undlades i det skrevne materiale. At noget skulle udelades, viste sig dog kun at være nødvendigt i et enkelt tilfælde, hvilket var under en af observationsdagene.

## Fremstilling af observationer

Observationerne er indsamlet som feltnoter, nedfældet i henholdsvis blok og på bærbar computer under møderne. Efter afsluttet indsamling af observationer, er de efterfølgende



blevet opstillet i numerisk punktform, for at gøre det nemmere at referere til diverse observationer.

I behandlingen af observationerne skrives der f.eks. “og sådan og sådan”, når det omhandler specifikke elementer fra en sag, som ikke har noget med arbejdet på arbejdspladsen at gøre og derfor blev antaget at være uden relevans for undersøgelsen.

### Transskribering af interviews

I behandlingen af vores empiriske data valgte vi at transskribere vores interviews, på baggrund af en antagelse om, at det ville gøre vores efterfølgende arbejde med dataen bedre og nemmere. For at bibeholde et klart og tydeligt billede af respondenternes følelser og tanker, har vi intentionelt valgt at skrive udtryk som “ehm” og “(griner)”, da vi mener det kan være medskabende for budskabet i en udtalelse (Tanggaard og Brinkmann, 2015).

Vi har dermed forsøgt at beskytte det meningsmæssige budskab, ved at tage emotionalitet og udtryk med i transskriberingen.

Af samme årsag har vi valgt at transskribere vores interviews med medarbejderne fra Morning Star på engelsk, da vi ikke ville risikere at vores oversættelse kunne ændre på det meningsmæssige indhold.

### Kritik af empiri

#### Respondenterne hos Level

I vores tidlige erfaringsdannelse med fænomenet selvledelse, blev selvledelse italesat over for medarbejderne og udadtil (f.eks. hos Daxiomatic og Biir). Dette er ikke tilfældet hos Level, men noget der omtales, når medarbejderne direkte spørges ind til om de mener de er selvledende, først herefter giver medarbejderne udtryk for det. Det er derfor først når vi spørger ind til det, at det sætter en refleksiv proces i gang hos vores respondenter, dermed bliver det en fælles vidensdannelse (Dewey 1925, i Thomassen 2009), da vores tilstedeværelse og spørgsmål kan fremprovokere en opmærksomhed på emnet (Olsen, 2015). Det er dermed ikke et fænomen de aktivt og dagligt danner en meningsdannelse om, men idet Laila, indledningsvis giver udtryk for det, medførte dette en tryghed i deres reliabilitet som respondenter.

### Respondenterne hos Morning Star

Til forskel for Level oplever vi hos Morning Star, at medarbejderne aktivt italesætter at de er en del af en selvledende praksis. Derudover oplever vi at der i deres vision står at medarbejderne hos Morning Star skal være selvledende<sup>5</sup>. Dog har vi ikke set eller observeret medarbejderne hos Morning Star, hvilket også betyder at vi ikke har oplevet dem gøre selvledelse i praksis. Vi kan derfor kun forstå praksissen hos Morning Star, ud fra det som medarbejderne fortæller og selv fremhæver under vores interviews. Det bliver på denne måde en kritik af dette empiriske materiale, da vi ikke har muligheden for at spørge ind til noget vi har observeret i praksis.

---

<sup>5</sup> <http://morningstarco.com/index.cgi?Page=About%20Us/Organizational%20Vision>

# Teori

Vi vil i dette teori-afsnit beskrive hvordan Schatzkis praksisteori vil blive benyttet analytisk i denne undersøgelse. Derudover vil vi komme ind på, hvordan Lave & Wengers teori om situeret læring og legitim perifer deltagelse, kan danne grundlag for det lærende aspekt der kan opleves i et praksisfællesskab. Til sidst beskrives hvordan E. Wengers teori om praksisfællesskaber kan bruges som ramme for den undersøgte praksis.

## Praksisteori

Handlingen er hvad praksisteorien bunder i, da praksis ikke kan finde sted uden aktivitet eller handling. Derudover sker handlingen i en interaktion, f.eks. i en materiel, menneskelig eller anden praksis interagering (Buch, 2017). Som Schatzki nævner det, så er praksis en organiseret konstellation af forskellige menneskers aktiviteter (Schatzki 2012). Hvilket man i vores undersøgelse kan oversætte til, at praksis er når medarbejdere i selvledende organisationer, handler og interagerer med hinanden. Praksis bliver i disse tilfælde til, når flere individer i et socialt sammenhæng, gør den samme aktivitet, hvilket i dette tilfælde er selvledelse.

Endvidere nævner Schatzki at praksis er et bundt af praksisser, som i en sammensmeltning udgøre en praksis. Der kan i den forstand befinde sig andre praksisser i en praksis, som på denne måde bliver medskabende for praksis, fordi de udføres i det samme tid og rum (Schatzki 2012) (Buch, 2017). I det praksisteoretiske studie er det derfor interessant, at se hvordan de forskellige praksisser relaterer og spiller sammen med hinanden i praksis (Buch, 2017).

I praksisteorien ser man på aktørernes levede liv, hvor elementer som rutiner og regler er med til, at forklare baggrunden for aktørernes handlinger, samt at disse bliver rammesættende for den sociale orden (Schatzki 2012). Det er derfor interessant at forstå de institutionelle rammer, da de er iscenesættende for aktørernes handling i praksis, da der f.eks. kan være forskel på regler og retningslinjer fra organisation til organisation. I denne undersøgelse er det derfor interessant, at forstå hvorfor aktørerne gør som de gør, samt om der er

organisatoriske forhold de er nødt til at tage hensyn til, i deres handlen i praksis. Endvidere vil der ses på medarbejdernes levede liv, da det kan være medskabende for deres handlinger og relationel forståelse i praksis.

Schatzki forstår praksis som et utal af aktiviteter, i et rumligt tidsmæssig nexus af doings og sayings. Rumligt tidsmæssigt forstået på den måde, at praksis er nødt til at finde sted i et objektivt tid og sted (Schatzki, 2012). Vi vil på denne måde forsøge at iscenesætte aktørernes aktiviteter, ud fra hvad vi observere de gør, samt hvad de siger de gør, når vi undersøger deres operationalisering i praksis.

### **Doings & sayings**

Praksis består af aktørernes doings og saying som er de utal af handlinger, der sker i et givent tidsrum og sted. Disse kan identificeres og dermed sammensættes i særlige konstellationer, som tilsammen kan skabe det genkendelige ved en særlig praksis (Buch, 2017).

Schatzki snakker om, at der er forskel på graden af doings og sayings, idet der er basis handlinger, som alle gør uden at tænke over dem, så som at skrive på et keyboard eller tænke at man er tørstig (Schatzki, 2012). Vi vil derfor i denne undersøgelse, forsøge at identificere de doings og sayings, som er unikke for praksissen selvledelse, for i sidste ende at kunne genkende, hvad der er særligt ved netop denne praksis.

Metodisk vil vi på denne måde, identificere doings og sayings ud fra hvad vi ser og høre, at aktørerne gør og siger i praksis. På denne måde bliver aktørernes handlinger til en sammensmeltning af doings og sayings, som igen er med til at skabe en forståelse af, hvordan praksissen gøres.

Analytisk opdeler Schatzki organiseringen af praksis i fire kategorier; teleoaffektive strukturer, praksisforståelse, regler og generel forståelse (Schatzki, 2012), disse fire elementer vil vi nu gennemgå.

#### Teleoaffektive strukturer

Teleoaffektiv stammer fra ordet teleologisk som betyder: "*begrundet i hensigtsmæssighed*"<sup>6</sup>, hvilket er meget sigende for den måde, som Schatzki forstår ved teleoaffektive strukturer. I

---

<sup>6</sup> Denstoredanske.dk ([http://denstoredanske.dk/Sprog,\\_religion\\_og\\_filosofi/Sprog/Fremmedord/t-tk/teleologisk](http://denstoredanske.dk/Sprog,_religion_og_filosofi/Sprog/Fremmedord/t-tk/teleologisk))

Schatzkis definition af teleoaffektive strukturer er det, det som personen er rettet mod at opnå, der gør at man handler som man gør (Schatzki, 2012). Det er altså aktørens mål og intention, som er afgørende for den handling eller aktivitet, som aktøren i praksis bestemmer sig for at gøre (Buch, 2017).

På baggrund af dette, ønsker vi at forstå aktørernes mål og intentioner når de handler i praksis, for på den måde at forstå hvad de er rettet mod at opnå med deres doings og sayings. Det strukturelle bag udtrykket teleoaffektive strukturer går på, at aktørerne gør handlingerne ud fra mål og ambitioner, hvilket medfører at de foretager handlinger før andre. Dette skal dog præciseres, idet aktørerne ikke rationelt vælger, at foretage nogle handlinger frem for andre (Buch, 2017). Disse strukturelle forhold kan også være præget af emotionalitet og stemning, hvilket også kan være bestemmende for aktørernes rettedhed når de handler mod et givent mål (Buch, 2017). Vi ser på baggrund af dette en værdi i at tage respondenternes følelser og ambitioner med i overvejelserne, når vi analyserer på hvorfor aktørerne handler som de gør.

### Praksisforståelse

Praksisforståelse er aktørernes evne til at forstå, hvordan en ønsket handling skal udføres i forbindelse med at gøre en praksis (Schatzki, 2012). Desuden er praksisforståelse også evnen til danne mening bag en handling i en praksiskontekst, for på den måde, at være i stand til fortsætte handlings rækkefølgen (Buch, 2017). Aktørernes evne til at vide hvordan man skal handle i en praksis, bliver derfor medbestemmende for aktørernes grad af praksisforståelse. Denne viden bliver også medbestemmende for deres mulighed for, at genkende andre aktørers handlinger, som værende tilhørende en praksis (Buch, 2017).

I dette speciale er det derfor interessant at undersøge, om aktørerne forstår praksissen på samme måde, samt om de genkender andres handlinger som værende en del af praksissen. Vi kan på denne måde få en forståelse af aktørernes handlingers rækkefølge, som igen er medskabende for forståelsen af aktørernes meningsdannelse i deres handlemønster. Praksisforståelsen bliver på denne måde et element, som giver os svar på, om aktørerne forstår praksissen ens og om de kan identificere de andre aktørernes handlinger, som værende meningsfulde i en praksiskontekst.

### Regler

I Schatzkis forståelse af regler, betegner det formulerede direktiver, lovgivning, instruktioner eller bestemmelser som befinder sig i eller omkring praksis (Schatzki, 2012). Disse regler kan være bestemmende for hvordan aktørerne handler i praksis og være medskabende for aktørernes teleoaffektive strukturer, da regler f.eks. kan være målsættende for aktørernes handlen i praksis (Schatzki, 2012) (Buch, 2017).

Regler kan på denne måde skabe en intention bag en aktørs handlen i praksis, hvorfor det er interessant for denne undersøgelse, at forstå hvilke regler der gør sig gældende for praksis, samt om der er regler der påvirker aktørernes rettethed når de gør en aktivitet.

### Generel forståelse

I praksisteorien er generel forståelse en mere overordnet betegnelse af hvordan verden hænger sammen, her er der ikke, som ved teleoaffektive strukturer, tale om individers rettethed i praksis, men nærmere det overordnede formål for praksis (Buch, 2017). Det er den overordnede mening med praksis der er i fokus, hvorfor vi i vores undersøgelse, vil placere elementer som omhandler hele praksissens formål, under denne kategori.

Generel forståelse er også et element, som kan være bestemmende for aktørers aktiviteter og handlen i praksis, da det er i den generelle forståelse, at de fælles overordnede mål for praksissen kan findes.

### Social orden

Schatzki taler også om social orden, som han definerer til at være, en organisering af mennesker og de organismer, artefakter og ting, som de eksisterer sammen med (Schatzki, 2001). Hans forklaring om hvordan organiseringen finder sted, sker ud fra hvordan enhederne i praksis relaterer, respekterer og forholder sig til hinanden (Schatzki, 2001).

Dette er interessant for vores undersøgelse, i den forstand, at aktørerne i praksis skaber en social orden ud fra, hvordan de organiserer sig i praksis. Endvidere kan elementet omkring positionering være med til, at skabe forståelse for, hvordan aktørerne positioner sig i forhold til hinanden, som dermed bliver medskabende for den sociale orden.

Professor Iben Jensen skriver at begrebet positionering giver et udtryk for, hvordan vi vælger at fremstille os selv og andre (Jensen, 2014, pp. 69-70). Endvidere beskriver hun at positionering kan ske ud fra tre former; en underordnet, en ligeværdig og en dominerende positionering (ibid).

Social orden og positionering bliver på denne måde, et interessant element i dette speciale, fordi aktørernes handlen og forholden sig til hinanden, bliver medskabende for, hvordan praksissen gøres og skabes. Denne interesse bliver igen bekræftet af, at aktørernes handlinger bliver medskabende for deres identitet i praksis (Schatzki, 2001). Ved at forholde os til, hvordan aktørerne handler i forhold til hinanden, kan vi på denne måde skabe en forståelse af, hvad der socialt og relationelt ligger til grund for deres handlinger.

### Materialitet

I praksisteorien tages der også højde for hvordan materialiteten har indflydelse på aktørernes handlen i praksis (Buch, 2017). Da materielle elementer eksistere samtidig i tid og rum, bliver de dermed, i et samspil med aktørerne, handlende for udførelsen af en praksis (Schatzki, 2012). Det skal dog specificeres at materialiteten ikke kan være handlende i sig selv, men bliver situeret i de kropslige handlinger som aktørerne i praksis foretager sig (Buch, 2017).

De materielle elementer der befinder sig i praksis, bliver dermed interessante at forstå, idet de i deres situeret eksistens, bliver medskabende for hvordan praksis udspiller sig og gøres. De materielle elementer bliver på denne måde medskabende for, hvordan aktørerne handler i praksis.

Praksisteorien tilbyder undersøgelsen et socialvidenskabeligt perspektiv, dog tilbyder praksisteorien ikke et domæne specifikt perspektiv (Buch, 2017), på f.eks. de læringsmæssige forhold, som befinder og udspiller sig i praksis.

Da vi i dette speciale ikke kun ønsker at forstå, hvordan social aktivitet sker og organiseres i praksis, vil vi inddrage andre teoretikere, som bidrag til at forstå hvordan læring f.eks. finder sted i praksis. Dertil vil vi benytte Lave og Wengers teori om situeret læring og legitim perifer deltagelse, til at undersøge det læringsmæssige perspektiv.

## Læring i praksis

Lave og Wengers teori omkring legitim perifer deltagelse, befinder sig tæt op ad Schatzkis teori om praksis, idet deres definition af *situeret* også forstås som værende *folks tanker og handlinger, placeret i rum og tid* (Lave & Wenger, 2001).

Teorien bundet i en skelnen mellem intenderet undervisning og læring, hvor deltagerne i praksisfællesskabet bevæger sig fra, at være legitim perifer deltager til fuld deltagelse (Lave & Wenger, 2001). Det er altså i de sociale relationer hvor læring finder sted, hvor deltagerne i praksis lærer af, at interagere med de andre aktører i praksisfællesskabet i en given lokal kontekst (Lave & Wenger, 2001).

Et praksisfællesskab består af medlemmer, som har en fælles forståelse af, hvad deres fællesskab handler om. Dette fællesskab bliver skabt gennem gensidige refleksive interaktioner, samt et fælles udviklet repetoir af f.eks. sprog, rutiner, artefakter, værktøjer, historier osv. (Wenger, 2000).

I denne undersøgelse vil vi på baggrund af denne tænkning, skabe en forståelse af praksisfællesskabet hos Level. På denne måde kan vi skabe en forståelse af, hvordan aktørerne i praksis interagerer, samt hvad der ligger til grund for deres handlinger. Intentionen bag dette er også at forstå, om aktørerne handler på baggrund af refleksive hensyn, hvor de har andre medlemmer af praksisfællesskabet i tankerne, når de udfører handlinger i praksis.

Vi er dermed interesseret i at undersøge, om hverdagsmedarbejderne hos Level danner et praksisfællesskab, hvilket vil være tilfældet hvis følgende kriterier bliver opfyldt.

1. Deres fælles engagement er bundet sammen af deres kollektivt udviklet forståelse af, hvad deres fællesskab går ud på, samt hvorfor de kan holde hinanden til ansvar for deres handlinger.
  2. Deres interaktioner med hinanden har dannet normer og forhold, som har gjort hvert medlem til en betroet og gensidig reflekterende aktør i praksis.
  3. Medarbejderne har udviklet et fælles sprog, historie, historier og rutiner.
- (Wenger, 2000)



Eksempler på dette kan være hverdagsmedarbejdernes udvikling fra, at gå på arbejde og gøre en arbejdspraksis, til i fællesskab at danne en kollektiv forståelse af, hvad arbejdet indebærer og på den måde forme et praksisfællesskab. F.eks. oplever vi eksempler på, at aktørerne joker og driller hinanden under onsdagsmøderne, hvor historik og personlig viden om den anden benyttes. Vi oplever også eksempler på rutiner, hvor alle er helt indforstået med, at det er Laila der henter frokost sandwich til onsdagsmøderne.

Situeret læring og Legitim perifer deltagelse er læringsteorier, som bundet i praksisfællesskabets medlemmers evne og mulighed for at lære, i deres gensidig refleksive sociale interageren med andre aktører i praksis (Lave & Wenger 2001). Det er derfor interessant for denne undersøgelse at undersøge, om medlemmerne af praksisfællesskabet lærer af, at befinde sig og handle i praksis. Ved at fokusere på aktørernes handlinger i praksis, kan dette give en forståelse af deres bevægelse fra legitim perifer deltager til fuld deltagelse. Ved at se på læring i disse refleksive og sociale forhold mellem medlemmerne af praksisfællesskabet, kan vi skabe forståelse af den situeret læring som finder sted i praksis.

Legitim perifer deltagelse handler også om at se på, hvordan nyankomne lærer af de erfarne i praksisfællesskabet og hvordan de processuelt gennem aktivitet, lærer relationelt af de andre i praksis, og på denne måde bliver en del af praksisfællesskabet (Lave & Wenger, 2001).

Vi vil på baggrund af dette, undersøge hvordan aktørerne hos Level har bevæget sig i praksis og hvordan de relationelt har lært af hinanden, for på denne måde at forstå hvordan aktiviteter og handlinger har været medskabende, for deres vej ind i praksisfællesskabet.

Inklusion og eksklusion er et element i praksisfællesskabet, som Wenger betegner som grænsesættende for praksisfællesskabet (Wenger, 2000). I vores indledende undersøgelse af feltet, er inklusion og eksklusion elementer som der dukker op flere steder, idet vores respondenter under pilot interviewene gav udtryk for det. F.eks. blev vi bekendt med, at viden bliver en faktor, som er med til at ekskludere eller inkludere medarbejdere, samt at viden bliver et element der påvirker efterspørgslen på en medarbejder. Det er derfor interessant at undersøge, om viden på et område er med til at påvirke efterspørgslen, eksklusionen eller inklusionen. Derudover ønsker vi også at undersøge om aktørerne handler på baggrund af

inklusion eller eksklusion, samt om disse elementer bliver medskabende for deres rettedhed i praksis.

## Analysestrategi

Vi vil i dette afsnit skabe et billede af vores analytiske fremgangsmåde, samt skabe en forståelse af hvordan vi metodisk er gået til værks. Derefter vil vi komme ind på hvad der bliver behandlet i de 2 analysedele, som vi har delt vores analyse op i.

### Metodisk databehandling

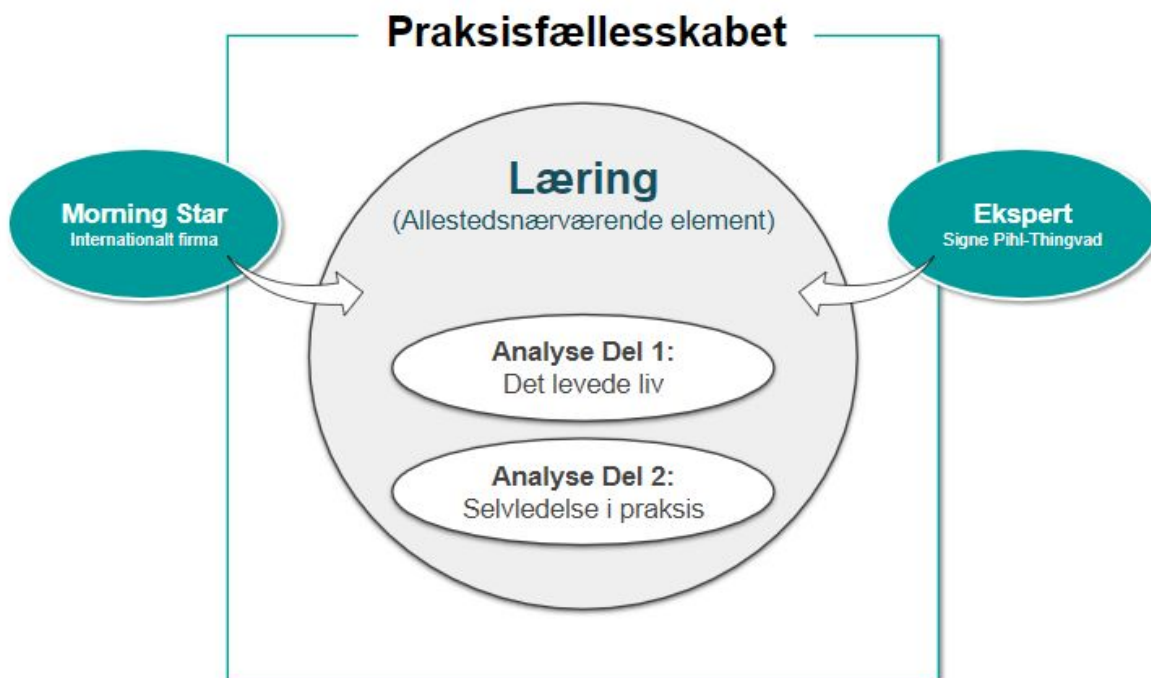
I de enkelte analysedele vil de tematikker, der opstod under kodningen af det indsamlede datamateriale blive behandlet. For at finde frem til de enkelte temaer der præsenteres i analysedelene, blev observations- og interviewdata gennemgået og behandlet i en fælles gruppeproces, for at kunne skabe en fælles forståelse for hvad den indsamlede data rummede.

I første del af databehandlings-processen blev der med udgangspunkt i Schatzkis praksisteori, sat fokus på aktørernes doings og sayings, de teleoaffektive strukturer m.m. Denne proces blev gennemgået i interviews fra de ansatte hos Level, Morning Star, samt Signe Pihl-Thingvad. Selvom fundamentet i undersøgelsen er den praksis der er hos Level, var vi interesserede i at se om vi kunne gøre lignende fund, hos de andre respondenter og i deres erfaringer med fænomenet selvledelse. På denne måde ville deres erfaringer kunne bakke op om de eventuelle generelle antagelser, vi havde om selvledelse som fænomen.

I anden del af databehandlingen blev der udelukkende fokuseret på den observations- og interviewdata der var indsamlet hos Level. Med udgangspunkt i Wengers definition af praksisfællesskaber, ud fra de tre elementer: Fælles udviklet forståelse, gensidigt engagement og delt repertoire: Sprog, artefakter, værktøjer og historier (Wenger, 2000), ville vi prøve at finde frem til, hvilke elementer der var med til at definere den fælles praksis, der gjorde sig gældende mellem medarbejderne på Level, da denne er fundamentet for undersøgelsen.

## Analysens opbygning

Nedenstående er en visualisering af hvordan analysens opsætning skal forstås:



Først vil der komme en beskrivelse af praksisfællesskabet som ramme for den undersøgte praksis. Dernæst vil analysen være opdelt i to dele, hvor undersøgelsesspørgsmålene behandles;

### Del 1: Det levede liv

- Hvordan bliver aktørernes vej ind i praksis, medskabende for måden de forstår og gør praksis?

### Del 2: Selvledelse i praksis

- Hvilken betydning har jobbets rammer for graden af selvledelse?
- Hvordan skabes den sociale orden i en organisation uden ledere og hierarki?
- Hvem træffer beslutningerne?

I den indledende undersøgelse var læring ikke et element, hvis tilstedeværelse var noget vi havde fået en erkendelse af. I kodningen af datamaterialet, blev det dog tydeligt at læringsperspektivet var noget, der var gennemgående i tematikkerne. Derfor vil det indgå i

både delanalyse 1 og 2, hvilket er grunden til at den ovenstående visualisering omkranser begge dele.

I det omkringliggende ser man, hvad vi har valgt at kalde “den internationale spiller” og “eksperten”. Disse omtaler nogle af de samme tematikker og vil være med til at bakke op om eller supplere de fund, der kom til syne i datamaterialet fra Level.

## Analyse

I dette analyseafsnit vil vi først beskrive praksisfællesskabet, da vi vil benytte dette som rammesættende for den selvledende praksis vi undersøger i dette speciale. Vi gennem denne forståelse skabe et billede af aktørernes vej i ind praksis, samt hvordan de relationelt har lært og skabt deres fælles forståelse af praksis.

Derefter vil vi ved hjælp af Schatzkis praksisteori, finde elementer ved aktørernes handlinger i praksis, hvor de handler, eller giver udtryk for hvorfor de handler, som de gør, for på denne måde at forstå hvordan og hvorfor aktørerne gør praksis. På denne måde er det vores intention at bevise, hvordan fænomenet selvledelse kommer til udtryk i praksis, som endvidere bliver medbestemmende for hvordan praksissen selvledelse forstås og gøres.

## Praksisfællesskabet

For at rammesætte det analytiske område, vil vi bruge Wengers forståelse af et praksisfællesskab, som et værktøj til at skabe en forståelse af det felt vi behandler. Virksomheden Level består som tidligere nævnt af ca. 45 medarbejdere der arbejder i weekenderne, samt 5 medarbejdere der er tilknyttet klubben, som også arbejder der i hverdagene. Da vi anser det som værende to forskellige fællesskaber, er det hverdagsmedarbejderne der befinder sig på kontoret, som vi fokuserer på. Deres historik og interageren har skabt en fælles kollektiv forståelse af, hvad deres samarbejde går ud på. Denne historik og den fælles forståelse har desuden skabt evnen til, at

hverdagsmedarbejderne kan holde de andre i praksisfællesskabet til ansvar for deres handlinger.

Overordnet set har Level det formål at skabe og drive den bedste natklub i København, dog oplever vi, at hverdagsmedarbejderne også er bundet sammen af at rammesætte de arbejdsforhold, som befinder sig i resten af organisationen. Dermed bliver det en fælles forståelse, idet det er deres ansvar at sætte rammerne for hvordan alle medarbejdere i organisationen gør deres arbejde.

Under vores observationer oplever vi, at der bliver refereret til “weekendskrivet” (Bilag 1, 1. dag, obs. 14), hvor alle de hændelser og problemer, som alle medarbejderne i huset har oplevet i tiden siden sidste onsdagsmøde, bliver taget op og behandlet. Her er det direktøren der gennemgår listen, da det er ham der er har ansvaret for at samle alle henvendelserne fra ugens forløb. Han starter fra toppen og henvender sig til den person, som har det respektive ansvarsområde.

Det virker ikke til der er nogen tvivl blandt hverdagsmedarbejderne om, hvem det er der burde svare på de respektive henvendelser. I de tilfælde hvor direktøren ikke retter henvendelse til en specifik medarbejder, når han remser en hændelse op fra weekendskrivet, sker det ganske naturligt at en eller flere medarbejdere begynder at forklare og fortælle, om deres erfaringer omkring hændelsen (Bilag 1, 1. dag, obs. 17). Dermed virker det til, at alle hverdagsmedarbejderne har en klar forståelse af, hvad de andre aktører gør, samt hvorfor de handler som de gør. På denne måde giver det os en indikation af, at aktørerne i dette praksisfællesskab har en gensidig forståelse for, hvordan de andre gør praksis.

Idet hverdagsmedarbejderne har en fælles udviklet forståelse for meningen med deres praksis og at de kan holde hinanden ansvarlige for deres handlinger (Bilag 1, 1. dag, obs. 16), er dette ifl. Wenger, en indikator for et praksisfællesskab (Wenger, 2000). Endvidere bekræftet dette, når det opleves at aktørerne i praksis har udviklet forhold, rutiner og normer, gennem gensidig reflektiv interaktion, eksempelvis når de gennem deres historisk udviklede jargon, historier og som tidligere nævnt humor, interagerer med hinanden i praksis (Bilag 1, 1. dag, obs. 9, 11 og 13).

Idet vi nu kort har skabt en forståelse af, hvordan hverdagsmedarbejderne på Level danner et praksisfællesskab, kan vi undersøge hvordan de handler internt med hinanden, for på den måde at skabe en forståelse af, hvordan de gør praksis. Vi vil derudover komme med eksempler som peger på, at deres handlinger gøres på baggrund af en fælles historisk skabt opfattelse af praksissen hos Level. Vi vil tilmed i det følgende skabe yderligere forståelse for det praksisfællesskab som opleves, hvorfor det ovenstående skal ses som en kort introduktion.

Schatzki nævner, at en praksis består af et bundt af praksisser, som er sammensat af et nexus af doing og saying, som er organiseret ud fra en fælles forståelse af regler og teleoaffektive strukturer (Schatzki 2012). Vi vil derfor i det følgende udvælge eksempler fra vores empiri, som afspejler aktørernes handlinger og rettethed i praksis.

## Analyse Del 1 - Det Levede Liv

I ovenstående afsnit beskæftiger vi os med, hvilke fælles forståelser der er i praksis. I nærværende afsnit vil vi fokusere på de enkelte aktører og hvad de siger omkring deres egen praksis, mere specifikt omkring hvad selvledelse er for dem og hvilken betydning det har i forhold til deres levede liv.

Først vil Laila og hendes praksis blive behandlet, derefter Danni og så Mathias. Slutteligt vil de tre aktører blive inddraget i et afsnit, for at se om der er nogle generelle tendenser og forståelser, der gør sig gældende hos alle tre aktører og som derfor kan være med til at give en blik på, hvad der kan antages at være typisk i den selvledende praksis hos Level.

### Laila

I løbet af interviewet bliver Laila spurgt ind til, om hun ville befinde sig bedst i en klassisk hierarkisk organisation, eller om hun har det bedre i en organisation, hvor man ikke skal rapportere tilbage til en mellemlider. Hertil fortæller hun om hvilke jobs hun gennem livet har prøvet kræfter med:

*“... havde mange rengøringsjob da jeg var yngre ik. Øh... og jeg har siddet ved kassen og jeg lavet fiskenet på færøerne, arbejdet på filetfabrikker, prøvet alt muligt, børnehaver her, plejehjem i køkkenet og alt muligt øh... og været personlig handicap plejer og arbejdet på institutioner. Alt har passet mig fint faktisk!*

*I: der har ikke været noget du har foretrukket mere end andet.*

*L: næ, nej slet ikke. Måske også fordi at man ikke sådan, det har ikke været arbejde hvor jeg har tænkt at det her arbejde gør jeg resten af mit liv, man gør det i perioder, fordi man har brug for at arbejde for nogle penge”.*

(Bilag 2, Interview Laila. p. 11)

De nævnte arbejdspladser hun gennem tiden har stiftet bekendtskab med, er ikke noget hun tillægger den store værdi, det er ikke arbejde hun har haft planer om at gøre resten af hendes liv, men kun på grund af penge. Med udtalelserne i ovenstående citater, kan man pege på flere ting.

Som beskrevet i det teoretiske afsnit om Schatzkis praksisteori, kan menneskers generelle forståelse være bestemmende for deres handlinger og aktiviteter i praksis (Buch, 2017). Lailas generelle forståelse er, at har du brug for penge, så må du finde noget arbejde. Målet i hendes handling er at tjene penge, fordi hun er nødt til det. Måden at nå hendes mål er at finde et arbejde, hvilket arbejde hun så finder, er sagen ligegyldig, for selve arbejdet er bare et middel og en handling der skal udføres, som så kan hjælpe hende med at nå frem til målet.

Udover at være et udtryk for en generel forståelse, er det samtidig et udtryk for en saying, som siger noget om hvordan Laila ser sig selv som menneske i verden. Når hun siger at : *“Alt har passet mig fint faktisk”* kan det være en indirekte forståelse af, at hun ser sig selv som et menneske der har nemt ved at tilpasse sig i de arbejdsrelationer hun indgår i.

Tidligere i interviewet med Laila fortæller hun at: *“der skulle ske noget nyt og jeg havde brug for noget mere firkantet på et kontor, så landede jeg her”* (Bilag 2, Interview Laila, p. 9), med denne og den tidligere udtalelse kan det antages, at der befinder sig en teleoaffektiv struktur omkring et ønske om at *“der skulle ske noget nyt”*. Idet vi i citatet ikke oplever at Laila ønsker at der skal ske noget specifikt nyt, men blot noget nyt, kan det skabe en

forståelse af at det ikke direkte er hvad jobbet indeholder, der er udslagsgivende for hendes valg om at takke ja til jobbet hos Level. Dette kan skabe en forståelse af at Laila handler på baggrund af et formål, som medfører at hun vælger at takke ja til et arbejde hos Level, da hun er rettet mod at der skal ske noget nyt. (Schatzki, 2012).

Dog siger hun også: *“jeg er bare landet her fordi Dennis for mange år siden havde brug for en”* (Bilag 2, Interview Laila, p. 9). Laila har en familiær-relation til direktøren for Level, og hendes valg om at takke ja til jobbet, kan bunde i en kombination af at ville prøve noget nyt, samt relationen til direktøren. Hendes handling og rettedhed mod at tage jobbet på kontoret, kan dermed være påvirket af den emotionalitet der kan være forbundet med relationen (Buch, 2017).

#### Fra legitim perifer deltagelse til fuld deltagelse i praksis

Gennem Lailas fortælling om praksis, får vi et indblik i hvordan hendes generelle forståelse for praksis har udviklet og ændret sig, fra hendes antagelse om hvordan praksis var i starten, til hendes forståelse af hvordan det egentlig er i praksis. Da hun fortæller om hvordan hun endte hos Level siger hun: *“...havde brug for noget mere firkantet på et kontor...”* (Bilag 2, Interview Laila, p. 9).

Hendes forståelse af arbejdet på kontoret var i starten, at det var *mere firkantet*, noget med nogle faste rammer. Når vi senere i interviewet spørger hende hvilken type praksis hun vil befinde sig bedst i, siger hun:

*“Jeg tænker at nogle gange at det kunne være rigtig rart at arbejde steder hvor der er hierarki og øh hvor jeg skal rapportere og i virkeligheden, for jeg tænker nogle gange det måske er sværere at lave for meget rod i den, at man har nogle ting, nu laver jeg det her og nu skal jeg fortælle og nu gør jeg det her og hvor gør jeg det henne og så videre, fastlagte rammer”*

(Bilag 2, Interview Laila, p. 11)

Gennem ovenstående sayings, giver det et indblik i at hendes generelle forståelse af praksis har ændret sig. Ovenstående citat er ikke en beskrivelse af hvordan hun ser den selvledende praksis på Level, men en beskrivelse af en klassisk hierarkisk organisation. Hvor hun tidligere giver et indtryk af, at hendes forståelse af kontorjobbet på Level var, at jobbet var



firkantet, hvilket er meget lig ovenstående beskrivelse, giver hun nu udtryk for at hendes opfattelse af jobbet har ændret sig.

Hun har fået en forståelse af at der er nogle opgaver der er “...meget firkantet, mails, skattepapirer...” (Bilag 2, Interview Laila, p. 9), men også at “mange af de andre ting er så flydende, at det går en del ind over hinanden” (Bilag 2, Interview Laila, p. 9). I følgende citat fortæller hun også noget om de mere flydende roller i praksis:

*“Men det er også meget generelt her i huset, hvis der sker nogle ting, der skal ske noget og man kommer med en masse forslag, så skal man heller ikke regne med at nu skal det bare lande på en anden”*

(Bilag 2, Interview Laila, p. 6)

Disse ovenstående udsagn kan forstås som værende et udtryk for, at hun har fået en ny forståelse for praksis. Idet arbejdsopgaverne ikke så firkantet som først antaget og ansvarsområder gives til dem, der viser interesse for dem. De flydende opgaver og at ansvarsområder gives til dem med interessen, er noget hun har fået en erkendelse af og viden om, ved selv at være en del af praksis og gennem social interaktion med deltagerne i samme. Som nyttilkommer i praksisfællesskabet er det ikke noget man ser med det blotte øje, da det er udtryk for nogle uskrevne regler om hvordan praksis gøres hos dem (Wenger, 2000). Det kan derfor siges at Laila gennem interaktion med de andre i praksis, har gennemgået en historisk udviklet reflektiv forståelse af hvordan de gør i praksis. Hendes udviklet nye generelle forståelse af praksis kan på den måde siges, at være skabt i fællesskab med de andre i praksis, en socialisering, og på denne måde er hun gået fra legitim perifer deltagelse, til fuld deltagelse i praksis (Lave & Wenger, 2001).

### Selvledelsens krav til den enkelte

Selvledelse sætter nogle andre krav til den enkelte aktør, end man ser i en hierarkisk struktureret organisation. I interviewet med SPT/Lek.SDU, der omhandler hendes fund i forbindelse med hendes PhD-afhandling, omhandlende selvledelse, siges følgende:

*“....det er i langt højere grad op til den enkelte medarbejder der leder sig selv og det betyder også, at den øverste bærer den bliver ligesom fjernet så man kan bare blive ved og ved med*

*at arbejde, og det har ihvertfald i mine undersøgelser også efter afhandlingen vist sig er en af de største stressfaktorer i arbejdet hos de grupper jeg har haft med at gøre og den er knyttet til selvledelse”.*

(Bilag 2, Interview SPT/Lek.SDU, p. 46)

Selvledelse stiller nogle andre krav til den arbejdende, og det kan være problematisk, når den enkelte medarbejder ikke har nogen barrierer at stille efter, og som kan fortælle én at nu er det fint nok.

I Lailas interview fortæller hun, at hun i starten af sin ansættelse arbejdede dobbelt så meget som nu, fordi hun ikke vidste hvordan hun skulle gøre tingene, til det spørger vi ind til, hvem der så lærte hende tingene hvortil hun svarer: *“jeg prøvede mig frem, har lært mig selv tingene”* (Bilag 2, Interview Laila, p. 9). I og med at medarbejderne har hver deres rolle, at der ikke er nogle faste procedure og regler omkring problemløsningen i praksis, og fordi de uskrevne regler er så indgroet i praksisfællesskabet at de tages for givet og ikke italesættes, er det svært og tidskrævende som nyt kommer, at få en forståelse af hvordan man skal gøre praksis (Lave & Wenger, 2001).

Desuden giver hun på et andet tidspunkt i interviewet, i en saying om sig selv som mennesker, udtryk for at hun som menneske generelt er *“ustruktureret”* og *“udisciplineret”*, og at hun ville ønske at hun var bedre til det, men at hun *“er sammensat på en måde hvor hun har svært ved det”* (Bilag 2, Interview Laila, p. 10). Hendes måde *“at være sammensat på”* kan derfor være problematisk i arbejdsøjemed, i en type praksis hvor den enkelte leder sig selv. At de to ting clasher sammen, kan også have betydning for, at hun har et ønske og på sin vis en længsel mod et mere simpelt arbejde, som hun giver udtryk for i følgende citat:

*“Fordi jeg har tænkt over det nogle gange, jeg har tænkt åh jeg skal bare arbejde på et lager eller sådan et sted hvor jeg bare kan lave æsker... og stå og lave det og høre noget god musik og så kan jeg gå hjem og banke i noget træ eller sy nogle kjoler eller et eller andet ik’ ...til gengæld tænker jeg også på den anden side at ville måske være noget lort for mig, fordi det ville sætte mig i nogle dårlige situationer nogle gange, fordi jeg ikke ville kunne blive inden for de rammer. Jeg er sådan bedre over tid, kan sørge for at tingene bliver gjort når det passer mig og det jeg støder på”.*

(Bilag 2, Interview Laila, p. 11)

Når hun spørges om hvilken type organisation hun vil befinde sig bedst i, er hendes svar styret af en teleoaffektive struktur, da hun måske burde arbejde i en virksomhed med mere faste rammer. Hendes handlinger bliver dermed rettet mod et ønske om en fast struktureret hverdag, fordi hun mener at det kan være behjælpeligt, når man er “udisciplineret” og “ustruktureret” og samtidig give tid og rum til at udfolde sin kreativitet (Schatzki, 2012). Fordi de faste rammer og det simple arbejde, giver hende en fast arbejdstid og derfor mulighed for at gå hjem og holde fri, uden at skulle tænke på arbejdet, bliver dette også en teleoaffektiv struktur, da det er medskabende for hendes rettedhed i hendes valg af arbejdsplads.

Når hun videre reflekterer over spørgsmålet, bliver hun dog opmærksom på at “den måde hun er skruet sammen på”, også kan gøre det svært at arbejde i en virksomhed med alt for faste rammer. Ved at italesætte hendes egen personlighed, udvides hendes bevidsthed om at faste rammer, måske ikke nødvendigvis er det optimale for hende. Ydermere giver Lailas ovenstående italesættelse af sig selv som menneske i verden, også et blik på et andet aspekt som måske kan være forklarende for, hvorfor i hun nogle gange er rettet mod et simpelt fabriksarbejde. Ifølge Schatzki er det man er rettet mod at opnå, det der gør at man handler som man gør. Det er intentionen som er afgørende for den handling mennesket foretager sig (Schatzki, 2012). Laila er uddannet skrædder og giver flere gange i interviewet udtryk for at hun synes design er spændende og interessant. Så når Laila nogle gange ønsker et simpelt fabriksarbejde, kan det, udover at være fordi hun som “ustruktureret” og “udisciplineret” har brug for nogle faste rammer, også være fordi hun er rettet mod at kunne få tid til udfolde sin kreativitet og dyrke sine interesser. Hun siger også i ovenstående citat: *“og så kan jeg gå hjem og banke i noget træ eller sy nogle kjoler eller et eller andet ik”*.

Hendes fortid som skrædder kan dermed antages at være medskabende for hende passion og interesse for det kreative.

#### Hvordan design-ansvaret tilfaldt Laila hos Level

Officielt set har Laila rollen som HR-ansvarlig på klubben. Derudover står hun også for at lave vagtplaner til de weekends ansatte, besvare eksterne opkald og mails fra kunder eller lignende der kontakter Level. Når hun skal beskrive sig selv, omtaler hun sig selv som en

blæksprutte, da hendes ansvarsområder i organisationen spænder vidt. Grundet en forhåndsviden om praksissen, spørges der efterfølgende ind til om hendes ansvar for design under den ombygning, der fandt sted i starten af januar 2018, hvortil hun siger: *“nårh ja, ja det er mig der har ansvaret for design rundt omkring i huset, der fik jeg også rodet mig ud i det (griner).”* (Bilag 2, Interview Laila, p. 6)

Undervejs i interviewet kommer det flere gange til udtryk, at det med design er noget hun synes er rigtig interessant og spændende at få lov til at beskæftige sig med.

*“... og så er jeg bare typen der synes det er rigtig spændende, og så uden at have tænkt mig om og være bevidst om hvad jeg havde rodet mig ud i, så var jeg bare kommet med en masse forslag og havde fundet farver fordi jeg synes det var spændende”.*

(Bilag 2, Interview Laila, p. 6)

I citatet giver hun udtryk for en ubevidst handling, som hun foretog sig i praksis, på baggrund af en personlig interesse.

At design er landet i hendes hænder, vil normalvis nok ikke syntes oplagt, da hendes overordnede rolle er HR-ansvarlig. Hos Level hvor nogle opgaver er knyttet til specifikke ansatte, er der andre opgaver og ansvarsområder, der lander hos den eller dem der finder interesse for det, hvilket kan være et udtryk for de mere flydende roller og opgaver.

Med ovenstående eksempel kan man sige, at Laila i situationen hvor der blev snakket om at der skulle laves en ombygning af klubben, gjorde en ubevidst handling på baggrund sine følelser omkring det at designe og skabe noget, og er dermed et udtryk for en teleoaffektiv struktur, fordi hun er rettet mod at udtrykke sig kreativt eller designmæssigt (Schatzki, 2012). Desuden er materialiteten i form af farveprøverne i ovenstående eksempel også medskabende for hvordan praksis udspiller sig efterfølgende. Kombinationen af at Laila vælger at indhente farveprøver, og gør det uden at tænke over konsekvensen af hendes handling, samt at de andre i praksis acceptere hendes handlemåde, er altså medskabende for at design-ansvarsområdet lander på netop hendes bord.

### Opsummering

Det opleves at Laila gennem situeret reflektiv social interaktion med de andre aktører i praksis, har lært hvordan praksis gøres (Wenger, 2000). Endvidere har vi fået en forståelse af,

at Lailas forståelse af hvilke opgaver og rammer der befinder sig i jobbet, har flyttet sig. Det skaber en forståelse af at hun i samme omfang har flyttet sig, fra at være legitim perifer deltager i praksisfællesskabet til fuld deltagelse (Lave & Wenger, 2001).

Til trods for at det kan være problematisk, når der ikke er nogen barrierer at stile efter, når man som Laila føler sig ustruktureret, kan praksissen hos Level give rum og mulighed for udlevelse af aktørernes individuelle og faglige interesser. Både fordi at man selv har ansvaret for hvordan opgaveløsningen skal udføres, men også fordi at der i praksis er en uskreven regel om, at opgaven tilfalder den der kommer med input og virker interesseret (Schatzki, 2012). Dog er det af samme årsag også vigtigt at man er i stand til at kunne regulere det pres der kan være forbundet med denne type praksis.

#### Mathias

Hvor nogle mennesker, som vi oplever det i ovenstående afsnit om Laila, er styret af et økonomisk aspekt, oplever vi noget andet i interviewet med Mathias, da han er styret af noget andet end økonomi. I interviewet spørges Mathias om, hvordan han har det med selv at kunne beslutte hvornår han kommer og går på Level. Til det svarer han:

*“ M: det er det kompromi jeg har valgt at sige ja til for i forhold til at arbejde til nok ikke så god løn, som jeg kunne få andre steder ”*

(Bilag 2, Interview Mathias, p. 2)

I citatet giver han udtryk for at den lavere løn, er noget han har valgt at acceptere, fordi der er andet i arbejdslivet, der vægter mere for ham - som eksempelvis fleksibel arbejdstid.

I interviewet giver han også udtryk for at der er andet i praksis, der er medskabende for at han befinder sig i netop denne praksis. Vi erfarer f.eks. at han gennem sit levede liv, har arbejdet i andre typer af organisationer, som dermed har været medskabende for hans erhvervsmæssige erkendelser og præferencer. Han fortsætter herefter:

*“M: fordi jeg har prøvet mange gange at arbejde på den anden måde og hvis ikke jeg kan få lov at vise mit værd og specialisere sig indenfor forskellige emner og det bliver for firkantet, det gider jeg ikke, det ville være dødsygt”*

I Mathias' blik og på baggrund af tidligere erfaret viden om arbejdslivet, forbinder han firkantet arbejde med noget der er dødsygt. Dette kan skabe en forståelse af, at der befinder sig en teleoaffektiv struktur bag hans valg om at arbejde hos Level, da han er rettet mod at besidde et arbejde som ikke dødsygt (Schatzki, 2012).

I et firkantet arbejde mener han ikke, at det for ham som menneske, er muligt at vise sit værd, eller lære og erfare nye ting. Man kan derfor sige at Mathias befinder sig i jobbet hos Level, fordi at mulighederne for at tilegne sig ny viden, samt en mulighed for et fleksibelt arbejde, er styrende for hans rettethed imod at arbejde hos Level. Det er derfor ikke et økonomisk aspekt, som vi blandt andet ser hos Laila, der er styrende for hans rettethed, men et ønske om at arbejdet ikke skal være kedeligt.

At Mathias som menneske er styret af en læringslyst, er noget der gives udtryk flere gange i interviewet. Han har et ønske og en lyst til at erfare og tilegne sig ny viden, men han er lige så styret af en lyst til at lære fra sig. Da han spørges ind til hvordan han har det, hvis nogen overskrider deres rolle og træder ind på hans område, siger han:

*“M: jeg opfordrer dem faktisk til det... fordi blandt andet hvis jeg har nogle folk inde og de mangler nogle opgaver, så kan jeg godt finde på at sige prøv at se selv, kan du finde nogle fejl, for lige så meget at lære fra mig, men også fordi det faktisk er spild af min tid hvis jeg skal holde styr på det hele.”*

Hans rettethed i handlingen i disse situationer er styret af to ting. Den ene er som nævnt tidligere, læringen og lysten til at lære fra sig, men samtidig er der også et andet aspekt i det, som mere er præget af fornuft. Ved at de andre medarbejdere, med hans hjælp, tilegner sig en ny viden, gør at han kan lægge noget ansvar fra sig, hvilket ellers er opgaver, som efter hans mening, er spild af hans tid. Med dette ønske om interaktion på arbejdspladsen, kan det også medføre en antagelse om, at Mathias som den erfarne i feltet lære fra sig gennem en aktivitet, som medfører at den nyankomne bliver en del af praksisfællesskabet og bevæger sig tættere på fuld deltagelse (Lave & Wenger, 2001).

Derudover kan der skabes en forståelse af, at det læringsmæssige element er medskabende for den sociale orden i praksis, da Mathias både ønsker at lære noget selv og samtidig lære fra sig (Schatzki, 2001), hvilket gør at han både indtræder i en underordnet og en dominerende positionering (Jensen, 2013).

### **Fortidens betydning**

Gennem erfaring i livet har Mathias fundet ud af, hvilken type struktur det er bedst for ham at arbejde i, det skal ikke være for rammesat. Han er drevet af lysten og ikke af penge. Hvilket Mathias fortæller lidt om, da han fortæller om sin folkeskoletid.

*“I: Tror du at det at du har gået på sådan en skole har været med til at forme dig, at det gør du hellere vil arbejde hvor du kan styre det selv?”*

*M. ja, den har lært mig at det er lyst der driver”*

(Bilag 2, Interview Mathias, p. 4)

I Mathias' saying kommer der flere ting til udtryk: Det er et udtryk for en teleoaffektiv struktur, når han nævner at *“det er lyst der driver”*, da dette er et udtryk for rettethed, idet han vil have lyst til at gå på arbejde (Schatzki, 2012). At det er i skolen han har erfaret at det er lysten der skal være drivende, kan til dels siges at være et rutine baseret handlemønster. Dette kan skabe en forståelse af at det er en holdning og en følelse der er iboende hos ham, fordi han i sin skolegang lærte det. Det kan dermed antages at denne teleoaffektive struktur er skabt, ud fra en emotionalitet som opstod i hans barndom, da det er derfra rettetheden stammer fra.

At skolen har været med til at forme ham som menneske, samt har haft indflydelse på hans holdninger til arbejdslivet, fortæller han mere om i interviewet. Vi spurgte ham om han mente at organisationer kunne klare sig uden ledere, hvilket han ikke var i tvivl om at de kunne. Argumentationen herfor, stammer fra hans tid på Den Demokratiske Fri skole, der var demokratisk og elevstyret (Bilag 2, Interview Mathias, p. 4). Han bruger skolen som eksempel på at organisationer sagtens kan klare sig uden en egentlig ledelse, men fortæller også at processerne tager længere tid:

*“M: så det kan godt fungere, det ved jeg. Det er ofte en længere proces, men det er klart en bedre proces”*

(Bilag 2, Interview Mathias, p. 4)

Udsagnet fortæller noget om, at den erfaringsdannelse han har taget med sig fra skoletiden, har været med til at forme ham som menneske. Når han siger at *“det er klart en bedre proces”*, kan det antages at hans holdning herom, bunder i at han har haft gode erfaringer med det tidligere i sit liv. Til trods for at han mener det er en bedre proces, mener han også at denne type praksis ikke fungerer for alle mennesker:

*“M: nej! Nogen har brug for et arbejde hvor de får en specifik opgave og får fortalt hvordan de skal gøre det, og nogen vil have frihed til at finde ud af hvordan man udføre det”*

(Bilag 2, Interview Mathias, p. 4)

Det kan derfor antages at han gennem sit levede liv, har oplevet eksempler på mennesker der ikke fungerede i en selvledende praksis, enten i Den Demokratiske Fri Skole eller under hans tid på Level. Dette er endvidere medskabende for forståelsen af Mathias' praksisforståelse (Schatzki, 2012), da han forstår det som at *“have frihed til at finde ud af hvordan man udføre det”*.

#### Opsummering:

I praksisfællesskabet hos Level oplever Mathias noget genkendeligt fra skoletiden, og det kan derfor antages at hans rettethed i praksis, bunder i det genkendelige han tidligere har erfaret. Desuden er den selvledende praksis noget der fungerer for det type menneske han er, en der *“vil have frihed til at finde ud af hvordan man udføre det”*.

Derfor kan man snakke om, at han på trods af at kunne få bedre løn andetsteds, så er det de fleksible arbejdstider der holder ham i praksis hos Level. Denne antagelse kan endvidere bakkes op af, at genkendeligheden ved praksissen fra hans tid i Den Demokratiske Fri Skole, også ubevidst skaber en rettethed i hans handlinger.



Det lærende element ved praksissen hos Level er noget Mathias tillægger en værdi, både i det hensyn at lære selv, men også at lære fra sig. Dette skaber også en antagelse om, at læring kan være medskabende for positionering og social orden.

Mathias' levede liv kan på denne måde skabe en forståelse af, hvad han forbinder med praksis, samt hvad han tillægger praksissen af værdi, som i sidste ende er hvad der gør, at han befinder sig i netop denne type praksis i dag.

Danni

Som vi også oplever i de to ovenstående afsnit om henholdsvis Mathias og Laila, er Danni heller ikke meget for at være fastlåst i nogle firkantede rammer, han udtaler:

*“D: ...Jeg er ret sikker på at hvis jeg skulle gå til en med alt jeg skulle lave, så ville jeg totalt føle mig som sådan en lønslave, det ville jeg ikke kunne leve med, det ville jeg ikke kunne arbejde med”*

(Bilag 2, Interview Danni, p. 14)

I ovenstående citat bruger han udtrykket “lønslave” omkring et arbejde, hvor man “skal gå til en med alt”, hvilket kan oversættes til at skulle rapportere til en overordnet. Hans saying giver derfor udtryk for, en generel forståelse omkring andre typer af arbejde, idet han forbinder dem med at skulle rapportere til en overordnet (Schatzki, 2012).

Når han samtidig giver udtryk for at: “så ville jeg totalt føle mig som sådan en lønslave”, skaber dette en forståelse for at der befinder sig en teleoaffektiv struktur, bag Dannis handling om at arbejde hos Level (Schatzki, 2012). Denne forståelse bekræftes endvidere idet vi oplever at han samtidig nævner at: “det ville jeg ikke kunne arbejde med”, hvilket igen kan være et udtryk for hans rettethed om, at befinde sig på en arbejdsplads uden én at rapportere til.

Med den ovenstående forståelse af hvordan Dannis generelle forståelse er omkring andre typer af arbejdspladser, så kan vi samtidig skabe en forståelse af hvordan han oplever praksissen hos Level. Han udtaler:

*“D: ...så kan man jo sige at nu beslutter man sig bare for, at nu er det sådan her jeg gør det, så det har jeg 100 procent selvbestemmelse over hvordan jeg planlægger mine ting, så længe det bare bliver gjort ordentligt, så er der frihed”*

(Bilag 2, Interview Danni, p. 14)

Ud fra denne saying kan vi skabe en forståelse af Dannis praksisforståelse, da hans handlen i praksis er organiseret ud fra en forståelse af, at hvordan man gør praksis hos Level (Schatzki, 2012). Dette ser vi i hans udtalelse om, at han frit kan planlægge sit arbejde, så længe det bliver gjort ordentligt, hvilket kan oversættes til aktørernes forståelse af en grundlæggende normativ måde at handle på i praksis (Buch, 2017).

Dette skaber dermed den forståelse, at hvis en aktør i praksis gør tingene ordentligt, så er der en frihed til selv at planlægge og organisere sit arbejde. Hvilket vi i det ovenstående fik en forståelse af, at Danni var rettet mod i sin handlen i praksis.

Derudover kan der også skabes en forståelse af, at det ikke er “100 procent selvbestemmelse”, der befinder sig i hans gøre i praksis, idet han udtaler at:

*“D: jeg vil sige at hvis man kan sætte det op i procenter så beslutter jeg selv 70% og 30% er noget der skal andre med ind og kigge på”*

(Bilag 2, Interview Danni, p. 14)

Dette skaber en forståelse af, at aktøren ikke besidder en fuldstændig frihed i hans handlen i praksis, da der er nogle ting, hvor andre skal med ind over løsningen af opgaven, hvilket kan være med til at præcisere Dannis praksisforståelse. Denne saying skaber dermed en forståelse af, at på trods af at han gør sit arbejde ordentligt, så kan der stadig forekomme opgaver, hvor det meningsfulde næste skridt i handlingsrækken er at få en anden aktør med ind over (Buch, 2017).

### **Udfordringer ved selvledelse**

Ud fra det følgende citat kan vi skabe en forståelse af Dannis generelle forståelse for praksissen, samt at denne kan ligge til grund for en frustration ved måden arbejdet organiseres på. Når vi spørger om der er situationer hvor han bliver frustreret svarer han:

*“D: ak ja, jamen hvis man har sindssygt mange opgaver, så er det sindssygt frustrerende og så clasher familie og arbejdsliv måske en gang imellem... det er jo også ulempen ved den meget meget frihed, eller selvbestemmelse vi har herinde... Du kan møde når du vil og du kan gå når du vil, men du skal bare fikse dine opgaver. Men hvis du så ikke når dine opgaver fordi du har barn syg to dage derhjemme, så er man bare nødt til at sidde derhjemme og lave de opgaver når der er tid til det, og sådan er det, for de skal laves.”*

(Bilag 2, Interview Danni, p. 15)

I denne saying kan der skabes en forståelse af, at tiden for hvornår man udfører sit arbejde ikke befinder sig i et fastsat tidsinterval. Aktørerne i praksis kan “*møde når du vil og du kan gå når du vil*”, hvilket medfører en generel forståelse af, at der er frie muligheder for at planlægge sit arbejde ud fra hvornår det passer én bedst, som dermed kan være noget der “*belong to a given practice*” (Schatzki, 2001).

Derudover oplever vi også i ovenstående saying, at hvis man ikke når sine arbejdsopgaver pga. “noget”, så må man “*lave de opgaver når der er tid til det*”. Dette er igen et udtryk for en generel forståelse, idet det er et udtryk for aktørens “*overbevisninger om, hvordan verden hænger sammen*” (Buch, 2017).

Vi oplever dog i samme citat at Danni giver udtryk for, at det kan være et frustrerende element ved praksissen, idet han udtaler at: “*det er jo også ulempen ved den meget meget frihed*”. Hvilket vi kan antage til at være et udtryk for, at idet arbejdstiden ikke har nogle faste rammer, så kan det altså kan være frustrerende i de perioder, hvor udefrakommende faktorer påvirker hans evne til at planlægge sit arbejde som han vil.

I det næste citat skabes der en yderligere forståelse for denne frustration, som vi oplevede i afsnittet ovenfor. Når vi spørger om der er andre der kan udføre hans arbejde svarer han:

*D: nej der er ikke andre til at overtage opgaven, så du er bare nødt til at gøre det. Igen det samme for os alle sammen, der er ikke nogle af os andre der kan fikse en eller anden skade nede i huset, det skal Mathias gøre”*

(Bilag 2, Interview Danni, p. 15)

I afsnittet ovenfor forstod vi Dannis frustration på baggrund af, at han var nødt til at: *“lave de opgaver når der er tid til det”*. Ud fra ovenstående citat skabes der nu en yderligere forståelse af, at der ikke er andre i praksisfællesskabet der kan udføre det arbejde som han laver. Hvilket altså kan skabe en forståelse af, at han ikke kan give sine arbejdsopgaver videre til en anden, hvis der er noget der påvirker hans mulighed for at arbejde med opgaverne når han har lyst.

Vi kan dog i samme citat igen få en forståelse af, at aktørerne i praksis har styr på hvad de andre i praksis kan. Dette er endvidere et bevis på, at der gennem en reflektiv forståelse for de andre aktørers arbejde i praksis, er skabt et praksisfællesskab idet aktørerne besidder en reflektiv forståelse for, hvad de andre bidrager med (Wenger, 2000).

### En der samler trådene

Selvom Danni vil betegne sig selv som selvledende, mener han at det er vigtigt at der er en der kan samle trådene. Når vi spørger ind til om han mener en organisation kan fungere uden en leder, svarer han:

*“D: Det tror jeg ikke, for jeg tror i sidste ende vil der altid være behov for en der siger okay nu har du mistet fokus, så nu skal du lige tilbage på sporet, og der vil altid være behov for en der samler op på tråde og have det overskuende blik, altså ligesom toppen af paraplyen, der samler alle strengene for at få det hele til at gå op i en højere enhed, så nej det tror jeg ikke”*

(Bilag 2, Interview Danni, p. 16)

Denne saying er igen med at danne en forståelse af, hvordan Danni oplever hvordan verden hænger sammen, som dermed skaber en forståelse for hans generelle forståelse af, hvordan en leder bidrager til en praksis (Buch, 2017).

Danni mener at det er vigtigt med en person der kan samle trådene, hvilket det i hans generelle forståelse er en leder der gør. Han ser altså lederens job, som værende den med det overordnede blik for hvad der sker på arbejdspladsen, hvilket han mener der er behov for, hvis der er nogen der mister fokus.

Derudover forstår han det som lederens opgave, at være den der samler trådene, hvilket han ikke mener en arbejdsplads kan være foruden.

## Opsummering

Der ligger en teleoaffektiv struktur til grund for Dannis beslutning om at besidde et arbejde, hvor han har frihed til at organisere sit arbejde som det passer ham, og hvor der ikke skal rapporteres til nogen.

Dog opleves der også en frustration ved denne samme type af organisering, idet rammerne for selv at kunne planlægge sit arbejde, gør at udefrakommende påvirkninger medfører at man må lave sine opgaver når der er tid til det. Endvidere skabes denne frustration ud fra en erkendelse af, at der ikke er andre i praksis der kan udføre den type arbejde han laver, hvilket gør at han ikke kan give sit arbejde videre til andre hvis han er presset på tid.

Hans oplevelse af hvad en leder bidrager med på en arbejdsplads, er at denne, er en der samler alle trådene og får det hele til at gå op i en højere enhed, hvilket han ikke mener en organisation kan undvære.

## Fælles for alle tre

Alle tre har startet andetsteds i huset, Laila med rengøring og Mathias og Danni som weekend ansatte. Over tid er de blevet ansat i hverdagen og blevet en del af den kerne der er på kontoret til dagligt. De har lært de rutiner, skrevne og uskrevne regler, der gør sig gældende for denne praksis, hvilket er medskabende for praksisfællesskabet (Wenger, 2000). Dette er noget de lærer og erfarer over tid, som blandt andet kommer til udtryk i afsnittet om Lailas levede liv. Hvad der først syntes som værende et firkantet job, viste sig at være forkert antaget og gennem erfaringen og konsekvenserne af hendes handlinger, fik hun en viden om at de mere flydende roller, som eksempelvis design, tilfalder dem, der viser interesse for det. Det har dog også betydning for at hun til trods for hendes officielle stilling som HR-ansvarlig, har mulighed for at kombinere arbejdsliv og interesser.

I alle tre interviews giver de udtryk for at hierarkiske organisationer er lig med firkantet arbejde, hvor det hele er rammesat, hvilket er et udtryk for en generel forståelse (Schatzki, 2012). Hvor Mathias og Danni ikke mener de vil befinde sig godt i sådan en organisation, Danni bruger eksempelvis ordet "*lønslave*" og Mathias mener ikke at han dér ville have mulighed for læring på samme måde. Laila er dog mere åben over for begge typer strukturering, da hun tilskriver struktur lidt mere værdi end de andre. Hun betegner sig selv

som et menneske, der er ustruktureret og udisciplineret og derfor kunne have behov for faste rammer, samtidig siger hun dog at hun som menneske ville have svært ved at blive inden for rammerne (Bilag 2, Interview Laila, p. 11).

Fælles for alle tre er, at de i arbejdet hos Level har frihed til at bestemme over hvordan deres arbejdsdag skal forløbe, herunder deres arbejdstid og hvordan opgaveløsningen udføres. Denne frihed er noget de bruger som argumentation, når de spørges ind til om de vil betegne sig selv som selvledende, hvilket blandt andet kommer til udtryk i følgende citater:

*“D:...det er jo 100 procent mig selv der bestemmer hvad der skal laves, bestemmer selv hvornår jeg møder og hvornår jeg går hjem”.*

(Bilag 2, Interview Danni, p. 14)

*“M: jeg får bare en sætning med en arbejdsopgave jeg skal udføre og så skal jeg selv finde løsningen”*

(Bilag 2, Interview Mathias, p. 4)

I en selvledende virksomhed, skal de ansatte være i stand til selv at regulere det pres der er, hvilket kan være problematisk, hvis man ikke har et godt overblik. Ifølge Signe Pihl-Thingvad, kan en af de største stressfaktorer i de selvledende grupper hun har undersøgt, være at den øverste barrier er fjernet (Bilag 2, Interview SPT/Lek.SDU p. 46).

Hos Level prøver de så vidt muligt at komme omkring denne faktorer, ved inddragelse af direktøren (Dennis), som har været en medspiller i situationer, hvor presset skulle reguleres. Sammen med Mathias har han lavet et skema i farvekoder, som gør hans arbejde mere overskueligt og kan mindske noget af presset:

*“M: Rød: her og nu, grøn: hurtigst muligt Blå: kan vente og lilla er fremtidige projekter... når den liste så bliver for lang, så beder jeg Dennis om at kategorisere dem for mig”*

(Bilag 2, Interview Mathias, p. 1)

Hos Laila minder han hende om, når hun påtager sig for meget eller gøre hende opmærksom på at strukturere sin tid.

*“L:... det må de klare selv, nu må du være mere struktureret, der prøver han virkelig at hive fat i mig”*

(Bilag 2, Interview Laila, p. 8)

I interviewet med Danni omhandler det, at Dennis har sagt til ham at der var nogle opgaver han skulle overgive til en anden, hvilket han var enig i og derfor har han nu mulighed for at fokusere mere på sin kerneopgave:

*“D: ...nu kan jeg bruge mere tid på at gøre annoncerne bedre, finere, flottere og måske også tænke anderledes, hvordan kan vi gøre det anderledes end det vi gør nu, og bruge mere tid på det, i stedet for at skulle bruge tid på at fikse sådan nogle åndssvage ting der alligevel hele tiden skal fikses”*

(Bilag 2, Interview Danni, p. 13).

Hvilket igen kan være et eksempel på, hvorfor Danni ikke mener en organisation kan fungere uden en ledertyper, eller én der kan samle trådene.

Direktøren bliver på denne måde en hjælpende faktor når de skal planlægge deres arbejde, men han opleves ikke som dominerende i organiseringen af arbejdet i praksis.

Vi har i denne første del af analysen skabt et billede af aktørernes levede liv, hvilke dele af praksissen de tilskriver værdi eller frustration og hvordan de italesætter det at være selvledende på godt og ondt. I næste del vil vi gå nærmere ind i praksissen hos Level, samt behandle hvordan social orden kommer til udtryk i en selvledende praksis.

## Analyse Del 2 - Selvledende Praksis

Vi vil i anden del af analysen skabe en forståelse af den selvledende praksis vi oplever hos Level, samt supplere forståelsen af det selvledende perspektiv, med det vi oplever respondenterne hos Morning Star giver udtryk for, når de forklarer hvordan praksis gøres hos dem. Vi vil i denne del komme ind på hvordan aktørerne handler med hinanden i praksis, samt hvilke refleksive overvejelser der ligger til grund for deres handlinger. Derudover sættes der fokus på hvordan aktører lærer i praksis, samt hvordan positionering er med til at skabe en social orden.

Ansvarsområdet bestemmer

Under vores observationer var noget af det første vi oplevede, at medarbejderne ikke bare gjorde som direktøren sagde. De stillede spørgsmålstejn, kom med deres meninger, og traf deres egne beslutninger. Et eksempel på dette er:

*Direktøren spørger videre til endnu en medarbejder (Laila), han spørger ind til en specifik sag omkring et malerarbejde. Medarbejderen giver udtryk for at det ligner lort og ser rodet ud – alle rundt om bordet griner lidt, fordi direktøren inden mødets start havde snakket om hvor flot han synes det var – direktøren giver udtryk for at han da egentligt synes det så meget pænt ud, da han så det tidligere på dagen. Medarbejderen fortæller at det ikke er super optimalt, så hun står fast ved sin holdning og at maleren altså også er enig med hende, så hun fortæller at hun har planlagt en tur i Flügger.*

(Bilag 1, 1. dag, obs. 18)

Vi oplever her, at medarbejderen (Laila) har taget en beslutning om, at hun skal en tur i Flügger. Denne doing oplever vi sidst på den samme dag, da vi møder hende på vej i Flügger (Bilag 1, 1. dag, obs 28). Når vi senere under vores interview spørger Laila omkring hendes ansvarsområder, fortæller hun at design, blandt andre opgaver, er en del af hendes ansvarsområder: “*ja det er mig der har ansvaret for design rundt omkring i huset*” (Bilag 2, Interview Laila, p. 6).



I de to empiriske eksempler, kan vi skabe en forståelse for flere ting. Vi kan se elementer i hvordan aktørenes sprog og jargon er, samt hvordan deres praksisforståelse danner rammen for deres handlinger (Schatzki, 2001).

Idet Laila har rollen som værende ansvarlig for det designmæssige rundt omkring i huset, ligger det i hendes praksisforståelse, at det er hende der tager beslutninger omkring maling og design. De empiriske eksempler giver os også den forståelse, at det også er direktørens forståelse, da hans mangel på indsigelser omkring hvordan arbejdet skal udføres, kan oversættes til, at Lailas praksisforståelse er delt med direktøren.

Derudover kan der skabe en forståelse for, at Laila handler ud fra en teleoaffektiv struktur om, at gøre et pænt malerarbejde, da hun synes "*det ligner lort*". Hendes handling om at gå i Flügger bliver derfor truffet, af det hensigtsmæssige formål, at rette op på malerarbejdet, da "*det ikke er super optimalt*".

I de empiriske eksempler, kan vi ud fra måden Laila og direktøren interagerer med hinanden i praksis, skabe en forståelse af, hvordan den sociale orden dannes (Schatzki, 2001), idet vi oplever at Laila indtager en dominerende positionering (Jensen 2014). Efter vores overbevisning, er det almindeligt i en organisation, at det er direktøren der automatisk besidder den dominerende position. Men det bliver klart i det ovenstående eksempel, at det her er medarbejderen der indtræder i denne position. Årsagen til at Laila positionere sig på denne måde, kan vi efterfølgende forstå ud fra hendes udtalelse om, at det er hende der har ansvaret for design. Rollen som ansvarlig for design bliver dermed udslagsgivende for, hvordan den sociale orden skabes i praksis, da rollen medfører en positionering.

Den sociale orden skabes på denne måde gennem det relationelle forhold mellem Laila og direktøren, idet deres fælles praksisforståelse tillader, at medarbejderen indtræder i den dominerende beslutningstagende position (Schatzki, 2001).

At medarbejderen får lov til at indtræde i denne position, og dermed udøve magt nedefra, bliver igen forstærket af direktørens overdragelse af magten, idet han forkaster sin egen holdning om, at "*han da egentligt synes det så meget pænt ud*". Endvidere betyder denne praksisforståelse, at det er rollen som ansvarlig for design, der er udslagsgivende for hvem der besidder magten i praksis.

Et yderligere udtryk for den positionering der finder sted, oplever vi i sproget, idet Laila siger at “*det ligner lort*”. Det diskursive bliver her medbestemmende for beslutningsevnen position, da denne handling bliver afgørende for, hvem der beslutter det designmæssige i praksis. Igen skaber dette en forståelse af, at medarbejderens rolle som ansvarlig for design, tillader hende at ytre sig på en måde, som sætter hende i en dominerende position (Schatzki, 2001).

### Det selvledende aspekt

Ud fra den praksis som vi oplever hos Level, kan vi drage paralleller til det selvledende perspektiv. Den måde Laila og direktøren i de ovenstående eksempler interagerer med hinanden i praksis, passer på flere måder til vores definition af selvledelse. I definitionen forstås selvledelse ud fra, at man i sit arbejde selv organiserer og beslutter, hvordan arbejdet skal udføres. Vi kan dermed på baggrund af det niveau af selvbestemmelse Laila udviser i sin handling i praksis, skabe en forståelse af at aktørerne handler ud fra selvledende præmisser. Både ift. til den måde deres positionering skaber den sociale orden og at deres praksisforståelse betoner, at det er legitimt for medarbejderne at træffe en beslutning, uden at søge accept hos lederen i praksis.

Når vi ser på praksissen hos Morning Star, kan vi ud fra nedenstående citat skabe en forståelse af, at medarbejderne her også selv kan organisere deres arbejde efter egne behov. Jonathan fortæller:

*“J: I actually had to do some work and when I drove out to one of the factories it was Saturday and so at the factories typically there are nobody working but when I got there I saw some corporate John's warehouse guys working and I know that they aren't necessarily scheduled so they had some work they need to be done so they were there working on a Saturday.”*

(Bilag 2, Interview Jonathan, p. 38)

Ud fra citatet kan vi skabe en forståelse af at fabriks-medarbejderne hos Morning Star selv kan bestemme hvornår de vil arbejde. Der er ingen der har fortalt dem at de skal komme på

arbejde på en lørdag, det er noget de selv har valgt at gøre, hvilket medfører en forståelse af, at de selv besidder muligheden for at organisere deres arbejde.

Vi kan dermed drage en parallel til den praksis vi oplever hos Level, da vi i det ovenstående har fået en forståelse af at aktøren her, selv træffer beslutninger om, hvordan arbejdet skal organiseres. Vi oplever at beslutningen bliver truffet ud fra hvad der i Lailas praksisforståelse giver mening, ift. hvordan man gør sit arbejde hos Level.

Hvor der er magt er der også modmagt

Ifølge Schatzki kan regler, bestemmelser, lovgivning m.v., der befinder sig i og omkring praksis, være bestemmende for hvordan aktørerne handler i praksis (Schatzki, 2012). Under interviewet med Laila spørger vi ind til, hvordan en typisk arbejdsdag eller uge ser ud for hende. I denne forbindelse fortæller hun om en ny arbejdsopgave, der ikke er en del af hendes daglige praksis, men som hun er nødt til at forholde sig til:

*“L: Lige i øjeblikket er det meget med det, at man skal have elever nu, nu bliver det et krav at man skal have elever alt efter hvilken type virksomhed man er og hvor mange medarbejdere man har.*

*I: okay, så i kan være tvunget til at tage elever ind?*

*L: ja vi har lige fået et skriv på at nu er vi blevet optalt, det er noget nyt, jeg har ikke helt sat mig ind i det, men jeg tror godt vi kan komme uden om det. Nu har vi lige fået et brev ind af døren om at vi skal have 0,19 elever og nu har vi ingen pt. og hvis ikke vi gør det skal vi betale 3900,- ind et eller andet sted. Så det er noget jeg lige skal have tjekket op på. (griner)”*

(Bilag 2, Interview Laila, p. 7)

Laila har grundet et lovkrav, der kommer fra en udefrakommende aktør, været nødt til at afbryde hendes faste rutine, for at løse problemet i ovenstående eksempel. I nogle tilfælde ville man nødvendigvis kunne beslutte sig for, ikke at forholde sig til det. Men i og med at det er et lovkrav og virksomheden kan blive straffet økonomisk ved ikke at forholde sig til det, er

hun nødsaget til at forholde sig til situationen, og reagere på denne, uanset hvor komisk det end måtte være. Som hun siger er de blevet opgjort til at have 0.19 elever, og at de skal betale 3900,- hvis ikke de tager 0,19 elever ind. I den måde hun fortæller om situationen på og derefter griner, giver hun udtryk for at hele situationen er lettere komisk, og mener at det er muligt for dem at komme uden om lovkravet.

Efter endt interviewet da vi alle tre går mod kontoret, for at deltage i dagens onsdagsmøde, spørger vi mere indgående ind til lovkravet, da også vi finder det komisk at man som virksomhed, kan blive opgjort til hvad der svarer til en femtedel elev. Her bekræfter hun at hele situationen virker fjollet, men siger samtidig også, at selvom de for eksempel var blevet opgjort til at have 1 elev, ville de havde svært ved at tage en sådan person ind i praksis, da der ikke vil være opgaver nok til en eventuel elev. (Bilag 1, 3. dag, obs. 24)

Laila har altså besluttet sig for at det ikke er muligt for dem at tage en elev ind, hvilket gør det til et mål for hende, at finde ud af hvordan de som virksomhed kan komme udenom reglen. Det er derfor et udtryk for en teleoaffektiv struktur, når målet bliver afgørende for hvilken handling hun foretager sig i praksis (Schatzki, 2012).

Ydermere er det samtidig et udtryk for en modmagts-strategi. Selvom ministeriet overordnet set er bliver rammesættende for praksissen, da deres regelsætning påvirker virksomheden og praksis gennem et lovkrav, samt en bøde hvis ikke kravet opfyldes. Så følger Laila og praksissen på Level sig ikke bare, men yder modstand ved at Laila gør en aktiv indsats for at finde ud af, hvordan de kan komme uden om reglen.

Den teleoaffektive struktur om at komme uden om reglen, påvirker i dette tilfælde også Lailas praksisforståelse, idet hun er nødt til at sætte sig ind i regler og lovgivning, for at komme uden om. På denne måde bliver reglen medskabende for måden Laila handler på i praksis.

Førnævnte situation er udover at være et eksempel på en hændelse, hvor man prøver at modarbejde et lovkrav, samtidig også et eksempel på, hvad der kan "true" en selvledende praksis, da den kan være bestemmende for hvor stor grad af selvledelse der kan udfoldes. Man kan derfor snakke om at en virksomhed eller organisation aldrig vil kunne være 100 procent selvledende, da den i nogle tilfælde vil være påvirket af udefrakommende faktorer, som eksempelvis generelle regler og lovkrav udstedt af staten eller ministerierne. Dermed ikke sagt, at de selvledende praksisser ikke vil prøve at modarbejde den topstyring de

udsættes for, og som kan virke fremmed eller uacceptabel i forhold til deres måde “at lede” deres praksis på.

Hos Morning Star bliver de også påvirket af lovgivning, da man her ikke længere må spørge ind til kandidaternes kriminelle baggrund.

*“E: These legal changes related to whether or not you can inquire a respected employees previous wage or salary and also it limited your ability to inquire about their, if they had any, criminal background.”*

(Bilag 2, Interview Erik, p. 19)

De lovmæssige reguleringer fra udefrakommende praksisser, bliver også i Morning Star tilfælde noget der påvirker deres praksis. Dette skaber en forståelse af at de også er nødsaget til at forholde sig til deres omverden, da den bliver medskabende for hvordan deres praksis gøres.

Økonomi som rammesættende

Under vores observationer oplever vi, at medarbejderen Mathias har en lang liste med sager og opgaver, som der skal laves rundt omkring i huset. Vi oplever samtidig, at det virker som om, at direktøren i langt større grad leder og fordeler arbejdet ift. Mathias, end han gør i forhold til de andre medarbejdere. Et eksempel på dette er:

*“Dennis dikterer til Mathias omkring en opgave, at denne del af opgaven tager du dig ikke af, det hyrer du en mand ind til at klare.”*

(Bilag 1, 2. dag, obs. 10)

I dette eksempel skabes der en forståelse af, at direktøren indtager en dominerende position, idet han dikterer over for medarbejderen, hvordan han skal udføre sit arbejde i praksis (Jensen, 2013).

Når vi spørger Mathias om, hvor meget selvbestemmelse han har over sit arbejde, svarer han “90%” (Bilag 2, Interview Mathias, p. 2), samt når vi spørger ind til emnet omkring hans evne til at træffe beslutninger, svarer han:

*“M: I de fleste tilfælde kan jeg selv tage alle beslutninger. Den økonomiske del ved den almindelige vedligeholdelse styrer jeg stort set selv, større projekter som koster en del flere penge skal jeg have Dennis ind over.”*

(Bilag 2, Interview Mathias, p. 2)

Dette skaber en ny forståelse, da det nu bliver klart, at beslutninger skal forbi direktøren, hvis det har et større økonomisk aspekt. Hvilket også er noget vi oplever går igen, i interviewene med Laila (Bilag 2, Interview Laila, p. 8) og Danni (Bilag 2, Interview Danni, p. 14). Dette skaber endvidere en forståelse af, at direktøren handler på baggrund af en praksisforståelse om at, han skal være involveret i beslutninger, som har et større økonomiske perspektiv (Schatzki, 2012).

Derudover skaber Mathias’ udtalelse en forståelse af, at der befinder sig en uskreven regel i praksis, idet vi oplever at *“projekter som koster en del flere penge, skal have Dennis med ind over”*. Denne regel bliver dermed medbestemmende for, hvordan aktørerne handler i praksis, da den betyder at evnen til at træffe beslutninger, bliver indskærpet i de episoder, hvor der er et større økonomisk aspekt involveret (Schatzki, 2012).

Reglen bliver endvidere medskabende for aktørernes praksisforståelse, da der i de to ovenstående eksempler, kan skabes en forståelse af, at både Mathias og Dennis forstår praksissen omkring, hvordan man træffer beslutninger i økonomiske henseende, på en fælles måde (Schatzki, 2012). Endvidere er dette med til danne et billede af Mathias’ praksisforståelse, idet han giver udtryk for at han selv styrer hvordan opgaver omkring vedligeholdelse skal gøres.

Det positionerings-mæssige element har flere aspekter i disse eksempler, da vi oplever direktøren indtræde i en dominerende rolle, samtidig med at medarbejderen giver udtryk for, at det kun er i økonomiske henseende af direktøren bliver involveret. Så selvom at vi oplever at direktøren befinder sig en dominerende rolle i den sociale orden, så giver medarbejderens udtryk en forståelse af, at det ikke altid ser sådan ud. Dette giver os en forståelse af, at evnen til at træffe beslutning i arbejdet, kun begrænses i de tilfælde som involvere større

økonomiske beslutninger. Medarbejderen besidder dermed selv evnen til, at træffe beslutninger og organisere sit arbejde i resten af hans praksis. Dette skaber endvidere en forståelse af, at beslutningsevnen ikke er fasttømret i én konstellation i den sociale arena, men skifter position ud fra de relationelle forhold og meningsdannelser, som befinder sig i praksis (Schatzki, 2001).

### Det selvledende perspektiv

Når vi sammenligner disse relationelle forhold ud fra det selvledende perspektiv, giver dette os en forståelse af, at medarbejdernes evne til at træffe beslutninger, ikke ligger 100% frit for den enkelte aktør i praksis. Evnen til frit at træffe beslutninger, bliver reguleret i de tilfælde, hvor beslutningen besidder et større økonomisk aspekt. Dette giver en forståelse af, at den måde vi definerer selvledelse på, ikke kommer 100% til udtryk, da direktøren i de ovenstående eksempler, holder fast på sin dominerende position ift. beslutningstagning ved større økonomiske forhold.

### Viden gør dig uundværlig

Under vores observationer hører vi Mathias fortæller om, at der kommer en fagmand ind, som viser ham hvordan lamperne fungerer, så Mathias kan klare opgaven selv, uden at tilkalde en til at klare opgaven:

*Mathias fortæller at der kommer en der hedder Magnus og kigger på nogle lamper sammen med ham, han skal vise Mathias hvordan de fungerer, så han måske på sigt kan overtage den opgave så de ikke behøver kalde en anden ind for at gøre det.*

(Bilag 1, 3. dag obs. 8)

I denne saying skabes der en forståelse af, at det falder under Mathias' ansvarsområde at sørge for, at lamperne fungerer rundt omkring i huset. Endvidere skaber observationen den forståelse, at Mathias har en praksisforståelse af at arbejde omkring lamper skal gøres på en specifik måde. Derudover besidder handlingen om at tilkalde en fagmand (Magnus), en teleoaffektiv struktur, idet Mathias er rettet mod at lære hvordan lamperne fungerer.

Når vi spørger ind til hvordan Mathias går til en svær opgave, fortæller han:

*“M: hvis min viden ikke er stærk nok på det område, så vil jeg bede om hjælp til det, eller siger det bliver svært og dumt at spille ressourcer på det og ellers så tager jeg det bare, hvis jeg kan få det til at passe.*

*I: Er det så fordi du synes det er fedt eller er det bare arbejde?*

*M: Det er primært nok bare for at lære, jeg har sat mig meget ind i hvordan vores LED-system virker, for, hvorfor skal vi hive en tekniker ind til rigtig, rigtig mange penge, hvis det er noget jeg kan fikse. Kontra gøre mig selv nødvendig for firmaet.”*

(Bilag 2, Interview Mathias, p. 3)

I denne supplerende saying skabes der en ny forståelse af den teleoaffektive struktur, som er til stede ved Mathias’ beslutningstagning i praksis, da vi nu får en forståelse af, at han er rettet mod at gøre sig “selv nødvendig for firmaet”.

Mathias tillægger også denne viden en værdi, da han giver udtryk for, at en tekniker koster “rigtig, rigtig mange penge”. Vi kan på baggrund af denne udtalelse skabe en forståelse af, at Mathias ønsker at tilegne sig en viden som er værdifuld, hvilket i overført betydning gør ham værdifuld (eller “nødvendig”) for firmaet.

Den teleoaffektive struktur som befinder sig i dette tilfælde, bliver dermed handlende for aktøren i praksis, da handling bliver udført på baggrund af et formål (Buch, 2017).

Et andet element vi oplever i de empiriske eksempler, er at der befinder sig en situeret læring i praksis, idet aktøren her ønsker at lære gennem en relationel interaktion med en anden aktør i praksis (Lave & Wenger, 2001).

Vi oplever at Mathias intentionelt ønsker at skabe et sted i tid og rum, hvor han ved han kan lære noget - som vi netop har skabt en forståelse for at han tillægger en værdi. Selvom teorien omkring situeret læring ikke handler om en intenderet læring, opleves det dog at Mathias i dette tilfælde opstiller en aktivitet som skaber muligheden for at blive udsat for det. Han søger dermed en relationel interaktion med Magnus, da hans kompetence og erfaring er større end Mathias’. I de tilfælde hvor en aktørs kompetence og erfaring overskrider eller divergerer fra en anden aktørs, kan der ifølge Wenger finde læring sted (Wenger, 2000). Vi kan dermed



på baggrund af dette skabe en forståelse af, at Mathias' gøren i praksis kan medføre en læring, da hans erfaring og kompetence divergere fra Magnus' (Wenger, 2000).

Mathias' handlinger bliver på denne måde grænsesættende for praksisfællesskabet, da denne viden omkring lamperne inkluderer Mathias i fremtidige opgaver som omhandler dem (Wenger, 2000). På denne måde bliver hans handlen i praksis ekskluderende for Magnus, da Mathias nu vil besidde den viden som er nødvendig for at klare opgaven selv.

### Det selvledende perspektiv

Hvis vi inddrager det selvledende perspektiv, kan dette skabe en forståelse af, at aktøren på egen hånd har skabt en situation, som medfører at han får løst sin opgave i praksis. Derudover har aktøren også på egen hånd skabt en situation, hvor der bevidst opstilles en aktivitet som gør at han kan udvikle sig selv kompetencemæssigt. Aktøren i praksis har dermed selv organiseret sit arbejde, så det dækker organisationens interesse, samt hans eget formål. I sidste ende gør hans måde at organisere arbejdet, at han overtager evnen til at udføre et stykke arbejde, som gør ham nødvendig for arbejdspladsen, hvilket inkluderer ham selv i opgaveløsningen, samt ekskludere nødvendigheden ved en fagmand. Denne viden skaber dermed en efterspørgsel efter Mathias, da den viden han vil komme til at besidde både er værdifuld og unik for praksisfællesskabet.

Når vi ser på hvordan efterspørgelse opleves hos Morning Star, får vi en forståelse af at det også er et tema der går igen i deres praksis. Jonathan fortæller:

*“J: I guess the more demand there are for my services those end up becoming my stepping stones, that just how I come to understand it. So how my work is affected and how it brings value to whoever is using it basically“*

(Bilag 2, Interview Jonathan, p. 40)

Det skal kort nævnes, at “*stepping stones*” er en betegnelse for de “milesten” som medarbejderne sætter som årligt mål, disse mål kan både være kompetencemæssige mål og produktionsmæssige mål.

Citatet giver os en forståelse af at efterspørgsel efter aktørens tjenester, bliver medbestemmende for de årlige mål, som medarbejderen sætter for sig selv og sit arbejde. Endvidere giver dette også en forståelse af Jonathans praksisforståelse, idet vi oplever at han forstår hans praksis ud fra, at det skal bringe værdi de medarbejdere der skal bruge hans arbejde til noget (Schatzki, 2012). Samt at den efterspørgsel efter hans arbejde bliver påvirket af hvordan andre oplever produktet af hans arbejde.

Efterspørgsel efter en aktørs evner er altså også et tema hos Morning Star, hvor vi oplever at denne efterspørgsel bliver bestemt ud fra hvordan andre oplever og bruger éns arbejde.

Vi hjælpes ad

Når vi spørger respondenterne hos Level om deres oplevelser omkring læring, får vi et indtryk af, at det er noget der også finder sted når de gør praksis. Både Laila og Danni kommer med følgende udsagn omkring læring:

*“L: Men det skete så også, for Danni har jo styr på så noget, han var her også dengang, så jeg spurgte ham til råds og så overtog han det lidt og lagde koder ind fordi det skulle kunne lægge sammen og sådan og viste mig hvordan”*

(Bilag 2, Interview Laila, p. 10)

*“D: Ja så, men jeg vil sige at det er altid rart at få noget kritik, for jeg tror alle sammen vi har behov for at lære, hvis man bare sidder i sin egen boble, så er det svært at videreudvikle sig, og så synes jeg det er meget godt når vi for eksempel holder personalemøder eller kurser og der så er nogen der kommer og siger: kunne vi ikke gøre det her på hjemmesiden eller kunne vi ikke bruge det her element i vores grafiske udtryk eller twistede det her element og jeg siger bare helt sikkert fedt, lad os få det prøvet af og se hvad der sker.”*

(Bilag 2, Interview Danni, p. 14)

I begge eksempler får vi et indtryk af, at aktørerne i praksis opsøger og inviterer andre til, at komme med bidrage til udførelsen af deres arbejdsopgaver. I teorien omkring praksisfællesskaber, forstås det ud fra en fælles historisk forståelse af normer og relationer, som reflektivt har skabt en kultur i fællesskabet (Wenger, 2000). I den første saying fortæller

Laila at, "*han var der også dengang*", hvilket giver et indtryk af et historisk perspektiv, som skaber en forståelse af at deres kultur er historisk forankret. Endvidere skaber udtryk som, "*L: jeg spurgte ham til råds*" og "*D: det er altid rart med kritik*", en forståelse af at det er legitimt og en norm i praksis, at andre aktører er med inde over opgaveløsningen.

Ved at benytte Lave og Wengers teori om situeret læring, kan vi også her skabe en forståelse af, at der findes læring til stede i praksis. I teorien finder læring sted når der sker en social interaktion mellem aktørerne i praksisfællesskabet (Lave & Wenger, 2001). I de empiriske eksempler oplever vi, at aktørerne lærer gennem deres sociale interaktioner med de andre aktører. Laila véd f.eks. at "*Danni har styr på sådan noget*", hvilket er et udtryk for en reflektiv forståelse af andres arbejde og evner, som dermed medfører at Laila ved hvor hun kan søge hjælp til sit arbejde. Denne saying giver dermed en forståelse af, at aktørerne handler i praksis, ud fra at opnå et læringsmæssigt aspekt.

I Dannis saying får vi et lidt tydeligere eksempel af situeret læring, hvor der direkte finder læring sted gennem en situeret interaktion (Lave & Wenger, 2001). Her kommer han med eksempler på steder, hvor han modtager input til udførelsen af sit arbejde, hvilket igen giver en forståelse af at der findes situeret læring til stede i praksis. Også i dette eksempel skabes der en forståelse af, at aktøren inviterer andres holdninger og ideer med ind i opgaveløsningen, når han handler i praksis.

Dette kan endvidere skabe en forståelse af aktørernes praksisforståelse, idet vi oplever at de i deres handlinger har en forståelse af, at man tager de andre aktører med på råd (Schatzki, 2012). Praksisforståelsen gør dermed at grænserne i praksis bliver mere flydende, da aktørernes handlinger medfører at de inkludere andre i opgaveløsningen, hvilket igen kan bidrage til en reflektiv social forståelse for de andres arbejde og evner. Inklusionen bliver på denne måde medskabende for læringen i praksis og at der i den sociale orden sker nogle flydende skift i positionering i praksis (Wenger, 2000). Vi kan på denne måde forstå medarbejdernes handlinger ud fra et videnskabeligt perspektiv, da den der besidder den største viden på et område indtager en position som er dominerende.

Viden bliver altså et element i praksis, som påvirker aktørernes handlen, idet vi oplever at aktørerne er rettet mod at opnå viden. Vi kan på baggrund af dette skabe en forståelse af at der befinder sig en teleoaffektiv struktur, idet aktørerne i praksis hensigtsmæssigt handler for at opnå viden. Dette gør at aktørerne i deres handlinger går til den med mest viden på

området. Denne læringslyst påvirker på denne måde deres handlen, idet aktørernes næste meningsfulde skridt i handlingsrækken er, at gå til den der ved mest om “noget”, hvilket bliver et udtryk for deres praksisforståelse af hvordan man handler i praksis (Buch, 2017).

### Det selvledende perspektiv

Ud fra det selvledende perspektiv kan der skabes der en forståelse af, at medarbejderne frit kan organisere deres arbejde, så det kan inddrage andre aktører i praksis. De kan dermed invitere andre til at komme med bidrag til deres gøren i praksis, hvilket kan give en forståelse af, at aktørerne i praksis både indtager underordnede, ligeværdige og dominerende positioner (Jensen, 2014) i den sociale orden (Schatzki, 2001). Endvidere giver denne forståelse samtidig den opfattelse at det også er legitimt at gå til andre, hvis man har en ide til deres arbejde. Denne positionering sker på trods af, at aktørerne i praksis har en praksisforståelse omkring at når arbejdet passer inden for deres rolle, så er det dem der besidder beslutningsdygtigheden.

Under vores interview med Erik, fortæller han omkring mulighederne og evnen til at udvikle sine kompetencer hos Morning Star:

*“E: And I won't say that that it is absent but I think that here you must be more of advertising for yourself and you must really seek out your mentors in a way that I think, I think in a lot of organisations it can be up to you to really take control of your own development and that sort of thing, right. Here I don't think there is really any other option”*

(Bilag 2, Interview Erik, p. 17)

I det ovenstående citat får vi en forståelse af, at det ikke kun er en teleoaffektiv struktur der befinder sig hos aktørerne i praksis, om at der i deres handlinger befinder sig en hensigt om at lære, det bliver nærmest en del af praksisforståelsen.

Vi kan ud fra denne saying få en forståelse af, at aktørerne i praksis er nødt til at tage kontrol over egen læring, hvor det dermed bliver éns eget ansvar. Dette kan skabe en forståelse af, at aktørerne i praksis oplever det læringsmæssige element ved arbejdet, som en del af den praktiske forståelse da de oplever det som en nødvendighed i deres arbejde (Schatzki, 2012).

I et andet eksempel hører vi samtidig at aktøren Jonathan frit kan gå til dem, som er ved at træffe en beslutning i praksis, hvis han finder noget i sit arbejde som han mener vil være interessant for dem. Han siger:

*“J: I look at a lot of data every day and if I see some things that might be interesting that might lead us to make different decisions then we are currently making I can go there directly to where those decisions are being made “*

(Bilag 2, Interview Danni, p. 37)

I disse sayings får vi en forståelse af, at det hos Morning Star ikke kun er en mulighed at lære af andre, men også at *“you must really seek out your mentors”*. Dette skaber en forståelse af, at det lærende element vi oplever i praksissen hos Level, ikke kun er unikt for Level.

Endvidere skaber dette en forståelse af den praksisforståelse der befinder sig hos medarbejderne hos Morning Star. Vi kan ud fra disse citater skabe en forståelse af, at medarbejderne frit kan gå til hvem som helst, hvis de enten besidder en viden som vil være interessant for andre, eller hvis de ønsker at få en viden som en anden besidder.

Denne evne til frit at bevæge sig rundt i organisationen og inddrage andre aktører i sit arbejde, samt muligheden for at involvere sig selv i andres arbejde, er altså et lignende fænomen som vi også oplever ved praksissen hos Level.

Bordpladen skaber et meritokrati

Vi har netop fået en forståelse af, at aktørerne handler på baggrund af en teleoaffektiv struktur omkring at opnå viden, samt en praksisforståelse om at det er legitimt at søge læring og hjælp hos andre. Derudover har vi også skabt den forståelse af at viden bliver medskabende for den sociale orden og den positionering som aktørerne indtager i praksis. Vi kan ud fra dette forstå positionering og den sociale orden som en light udgave af et meritokrati, hvor det er dygtighed og erfaring der er afgørende for individets position i samfundet (Den Store Danske, Gyldendal). Denne definition er efter vores overbevisning meget rammende for dannelsen af den sociale orden hos Level.

Under vores observationer oplever vi et lignende eksempel, hvilket involverer aktørernes handlen omkring nogle bordplader på toiletterne:

*“De snakker om nogle bordplader ved håndvaskene på toiletterne i kælderens. Noget med at laminaten bobler op. En spørger hvorfor fanden der er laminat på bordpladerne. Laila siger at det er hendes fejl, hun bestilte pladerne selvom Mathias sagde at det ikke ville fungere. Dennis siger at der skal findes en ny løsning og at laminat-pladerne skal skiftes på både herre og dametoilettet, han kigger rundt på alle for at få bekræftet om de er enige.”*

(Bilag 1, 2. dag, obs. 16)

Dette eksempel bekræfter igen vores forståelse af, at aktørerne besidder den praksisforståelse at de kan handle på egen hånd, hvis de mener det falder inden for deres ansvarsområde.

Praksisforståelse er kendetegnet ved at aktørerne *“véd hvordan de skal fortsætte handlingsrækken og hvad der vil være et ‘naturligt’, ‘meningsfuldt’ eller ‘rigtigt’ næste skridt at foretage sig”* (Buch, 2017). Vi har tidligere fået en forståelse af at Laila har den praksisforståelse, at det er hende der har ansvaret for design rundt omkring på klubben, og derfor er det hende der træffer beslutninger i disse henseende. Hvilket i dette tilfælde igen bliver medskabende for, hvordan vi forstår aktørernes handlinger i praksis. Da vi samtidig har fået en forståelse af, at det er Mathias der har ansvaret for vedligeholdelse på klubben, og at det derfor er ham der træffer beslutninger i disse henseende.

De to aktørers *‘meningsfulde’* næste skridt, gør i dette tilfælde at de handler forskelligt, idet Laila udfører en designmæssig handling, som ikke stemmer overens med Mathias’ meningsfulde næste skridt ift. vedligeholdelse.

Vi har også tidligere fået en forståelse af, at det er normalt at tage de andre aktørers ideer og holdninger med på råd i opgaveløsningen. Hvilket er et element vi svagt kan fornemme i observationen, da Laila nævner at *“Mathias sagde at det ikke ville fungere”*, hvilket er et udtryk for en holdningsudveksling. Vi kan dog endvidere skabe en forståelse af at Laila har forkastet Mathias’ råd, da hun har valgt at bestille bordpladerne alligevel.

Medarbejdernes evne til at træffe egne beslutninger, får i dette tilfælde både en økonomisk konsekvens da der skal bruges penge på nye bordplader, samt at en manglende viden på området, medføre en mindre optimal løsning på udførelsen af opgaven.

Vi oplever at Laila under vores observation indtager en underordnet positionering, idet hun giver udtryk for *“at det er hendes fejl”* (Jensen 2014), hvilket skaber en forståelse af at konsekvenser i udførelsen af opgaverne bliver medskabende for den sociale orden.

I dette empiriske eksempel oplever vi altså at handlingerne i praksis bliver påvirket af et materielt aspekt, da bordpladerne er medbestemmende for aktørernes gøren. Bordpladerne bliver i et samspil med aktørerne handlende, da deres situeret eksistens har indflydelse på hvordan aktørerne handler i praksis (Schatzki, 2012). Vi vil det følgende forsøge at danne et billede af, hvordan denne situerede eksistens bliver medskabende for den sociale orden.

Når vi spørger Mathias omkring episoden, hvor der blev bestilt nogle bordplader som han havde givet udtryk for ikke ville holde, svarer han:

*“M: det sker fra tid til anden og i de fleste tilfælde der lytter de faktisk til mig, når jeg laver en vurdering af at det er ikke holdbart nok. Men nogle gange skal der fra Lailas side af indgås nogle kompromiser i forhold til design. For det kan ikke lade sig gøre på den måde hun gerne vil have det. Så det er typisk hende der bliver nødt til at kaste håndklædet når vi kommer dertil”*

(Bilag 2, Interview Mathias, p. 2)

I denne saying kan der skabes en forståelse af, at idet Mathias ligger inde med en viden på området, så *“lytter de faktisk”* til ham, hvilket kan betyde at de andre tillægger denne viden en værdi. Endvidere kan denne saying også skabe en forståelse af, at Mathias’ viden på området er medskabende for den sociale orden, da *“det er typisk hende der bliver nødt til at kaste håndklædet”*, hvilket kan oversættes til at han indtræder i en dominerende position, på baggrund af hans viden på området.

Om tilfældet med bordpladerne er et enkeltstående tilfælde må gå hen i det uvisse, men vi kan ud fra dette materielle forhold, skabe en forståelse af at Mathias’ viden på området er medbestemmende for den sociale orden. Det ovenstående saying er også et udtryk for at vores antagelse om at den sociale orden skabes ud fra en meritokratiske tanke, til dels kan forsvares, da aktøren der besidder mest erfaring indtager den dominerende position i samfundet. Dog kan antagelsen også forkastes, da vi samtidig oplever at der forekommer handlinger, som ikke foretages på baggrund af hvem der ved mest på området.

Der kan dermed skabes en forståelse af at aktørerne i praksis oftest lytter og retter sig efter meritokratiet, men at det stadig hænder at de handler uden om den sociale orden.

Hos Morning Star oplever vi et lignende eksempel, hvor aktørerne i praksis er nødt til at lære og forstå hvad de andre i praksis besidder af viden, før de bliver inviteret med til opgaveløsningen i praksis. Endvidere oplever i samme eksempel at aktøren Erik er nødt til at bevise sit værd, for at blive involveret i en sag omkring rekruttering, hvor de andre i praksis vil køre sagen uden ham. Han fortæller: *“they told me: Erik we just want to do this ourselves”* (Bilag 2, Interview Erik, p. 22), fordi: *“They did not understand the things I do”* (Bilag 2, Interview Erik, p. 22). Han bliver dermed nødt til at få dem til at forstå hvad han kan bidrage med, han fortæller:

*“E: I said great come here and take a look at my work, you can look over my shoulder, go right ahead and then let's compare notes”*

(Bilag 2, Interview Erik, p. 22)

Dette skaber en forståelse af at aktørerne hos Morning Star ikke har kendskab til hvad de andre i praksis laver eller kan bidrage med. Vi har under samme interview fået at vide at *“E: my role will be involved in recruiting and interview hiring people”* (Bilag 2, Interview Erik, p. 17), hvilket skaber en forståelse af at det ligger inden for Eriks ansvarsområder, at være involveret i rekruttering. Dermed burde det være en indikator for de andre aktører i praksis, om at lade Erik være involveret i opgaven omkring rekruttering. Vi oplever dog i ovenstående citat at Erik er nødt til at bevise over for de andre aktører, at han faktisk besidder evnen til at bidrage med at løse opgaven.

Til forskel for Level, hvor vi har fået en forståelse af at alle medarbejdere véd hvad de andre medarbejdere kan, samt hvilke ansvarsområder der ligger inden for deres roller i praksis. Får vi altså i eksemplet fra Morning Star en forståelse af, at der ikke befinder sig det samme form for praksisfællesskab, hvor aktørerne i praksis har historisk udarbejdet en refleksiv forståelse for de andre aktører i praksis.

Aktøren i praksis er dermed nødt til at indtage en dominerende position, idet vi oplever at han *“fremstiller sig selv som en der har ret til at bestemme over andre”* (Jensen, 2014, pp. 69-70). Vi får dermed igen et billede af, at den sociale orden bliver skabt ud fra hvem der har mest viden på området, da det til sidst bliver klart at Erik bliver *“godkendt”*, da det går op for



de andre aktører at *“Erik is looking at the same thing that we are looking at”* (Bilag 2, Interview Erik, p. 22).

Om denne problemstilling skabes på baggrund af et spørgsmål om Mornings Stars størrelse, må tilfalde en anden undersøgelse, men det er en ny interessant problemstilling til fremtidige undersøgelser.

## Diskussion

Vi vil i det følgende diskutere læringens betydning i praksis, og om situeret læring og legitim perifer deltagelse har været et relevant valg i udforskningen. Afslutningsvis vil vi diskutere den metodiske fremgangsmåde, herunder hvad tilvalget af en kvantitativ dataindsamling kunne have haft af betydning for den samlede undersøgelse.

### Selvledelse er noget man skal lære

Under vores interviews oplever vi eksempler på aktører, som giver udtryk for at den selvledende praksis er noget man skal vænne sig til, at det er en praksis man er nødt til at lære. Det kan dermed diskuteres, hvor vigtigt det er at lære hvad de andre i praksis forventer af en aktør, da det kan antages at den selvledende praksis er forskellig, fra den praksis vi oftest oplever hos andre arbejdspladser. F.eks. hører vi Jonathan nævne at:

*“J: I remember when I first started... I was hypersensitive trying to notify anybody just for the action of letting somebody know that I wasn't there, and after a while I realised that people they did not care about that”*

(Bilag 2, Interview Jonathan, p. 41)

I vores analyse er vi kommet frem til lignende erkendelser, idet vi oplever at medarbejderne hos Level er gået igennem en lignende erkendelsesrejse, da de først startede med at arbejde hos Level. F.eks. er eksemplet med Lailas bevægelse til fuld deltagelse i praksisfællesskabet, et eksempel på, hvordan hende forståelse for praksis har ændret sig over tid.

Denne antagelse kan endvidere forsvares når Jonathan udtaler: *there are some old habits there are still getting broken as we speak* (Bilag 2, Interview Jonathan, p. 41), hvilket skaber en forståelse af, at aktørerne holder fast i vaner, som de har optaget gennem tidligere erhverv. Den læringsmæssige udvikling aktørerne går igennem, når de starter som legitim perifer deltager og bevæger sig mod fuld deltagelse, er derfor et vigtigt element i praksis. Det at forstå hvordan de andre i praksisfællesskabet forventer praksis gøres, bliver medskabende for hvordan aktørerne lærer at gøre den selvledende praksis (Lave & Wenger, 2001). Idet vi oplever at aktørerne ændre på måden de forstår og handler på, i deres forståelse af hvordan man opfører sig på en arbejdsplads, bliver læring er et vigtigt element for den selvledende praksis. Dette ses ikke som et unikt fænomen, som kun hører til den selvledende praksis, men vi oplever det som udslagsgivende for hvordan aktørerne forstår hvad de andre i praksis forventer af én.

På baggrund af denne diskussion omkring læringens betydning, kan vi diskutere om inddragelsen af Lave & Wengers teori om situeret læring og legitim perifer deltagelse har været et relevant valg i udforskningen af den selvledende praksis.

Schatzkis praksisteori kan "*tilbyde arbejdslivsforskningen et... perspektiv på, hvordan social aktivitet udfolder sig og organiseres*" (Buch, 2017). I dette speciale har denne teori bidraget til at forstå hvad aktørerne forbinder med praksis, hvad der ligger til grund for deres handlingers rettet, samt hvilke regler og generel forståelse der befinder sig i og omkring praksis.

Ved inddragelse af Lave & Wengers teori kan vi få en forståelse af, hvordan aktørerne lærer gennem situeret interaktion med de andre aktører i praksis. Dette bidrager med en forståelse af, hvordan aktørerne oplever læring, gennem en situeret aktivitet i praksis, som dermed kan bevise at der faktisk finder læring sted.

Hvis vi havde ladet praksisteorien stå alene, havde vi kun kunne sige noget om, at aktørerne er rettet mod at lære noget i deres handlen. Med vores inddragelse af Lave & Wenger, kan vi også skabe en forståelse af hvor og hvad de lærer, gennem en social situeret aktivitet.

Når man ønsker at forstå fænomenet selvledelse og aktørernes organisering af handlingerne i praksis, kan det forsvares, at en teleoaffektiv struktur omkring at aktørerne i deres handling er rettet mod at lære, kan stå alene. Da det ville kunne sige noget om de bagvedliggende intentioner som er med til at styre aktørerne i deres handlinger (Buch, 2017).

*“Praksisteorien kan selvsagt langt fra stå alene i studiet af det sociale liv”* (Buch, 2017), med dette sagt kan vi ved at inddrage Lave & Wenger tilbyde det sociale liv og aktivitet et nyt perspektiv. Denne teori skaber muligheden for at forstå, hvordan aktørerne har fundet vej ind i praksisfællesskabet, samt hvordan de gennem sociale aktiviteter har lært regler, forståelse for praksis, normer og værdier mv. Dette læringsmæssige element skaber også en forståelse af, hvad og hvorfor det for aktørerne er interessant at lære, samt hvilke aktiviteter der bidrager til læring.

Forståelsen for hvad aktørerne er rettet mod at lære, har vha. Lave & Wengers teori skabt en dybere forståelse for, hvad der befinder sig i det læringsmæssige element, samt hvilken kontekstuel læringsmæssig værdi der befinder sig ved læringen. Denne kontekst skaber en dybere forståelse for aktørernes mål og rettedhed, som aktørerne i deres handlingsrække intentionelt er rettet mod (Buch, 2017).

## Metodisk fremgangsmåde

Under udforskningen af fænomenet selvledelse, er vi i vores erfaringsdannelse kommet til en erkendelse af, at vi kan sige noget om den praksis vi oplever hos virksomheden Level, men at det bliver svære at sige noget mere generelt om selvledelse.

Selvom vi i vores undersøgelse finder lignende tendenser ved en praksis hos en stor international aktør (Morning Star), kan vi kun antagelsesvis sige noget generelt om den selvledende praksis.

På baggrund af denne, samt en erkendelse af, at man ved en lignende undersøgelse ikke nødvendigvis vil opleve lignende fund ved praksissen, som dem vi oplever hos Level, kan det diskuteres om en anderledes metodisk fremgangsmåde, med fordel kunne have bidraget til undersøgelsen.

Hvis vi metodisk havde gået kvantitativt til undersøgelsen, kunne denne tilgang åbne op for data, som kan anses som værende mere generaliserbart, *og dermed også konkludere mere generelt* (Rienecker & Jørgensen, 2010, p. 294).

Ved at foretage en kvantitativ undersøgelse, havde dette medført muligheden for at spørge flere virksomheder om de samme spørgsmål, f.eks. via af en spørgeskemaundersøgelse.

Denne undersøgelsesmetode kunne også bidrage til en bred forståelse af, hvilke virksomheder der kunne komme på tale, idet spørgsmålene kunne være rettet mod de virksomhedskrav vi havde opstillet. På denne måde kunne vi skyde med spredning og hurtigt identificere, hvilket virksomheder som passede på vores kriterier.

Desuden ville dette brede kvantitative perspektiv, medføre data som ville sige noget i tal, mængde- og størrelsesforhold (ibid). Dette ville også medføre at vores problemformulering, også skulle bære præg af en bred og generaliserende karakter. Dette var ikke en problemstilling denne undersøgelse ønskede at fokusere på, da det var de særlige kvaliteter og egenskaber der befinder sig i praksis, der var i fokus (ibid).

Valget af den kvalitative metodiske fremgangsmåde, blev truffet på baggrund af et ønske om, at foretage et snævert studie af hvordan praksissen selvledelse blev gjort og skabt i én virksomhed. Hvor fokus er på aktørernes socialt skabte forståelse af praksis, hvilket gør at interessen er, at sige noget om netop den praksis vi har undersøgt (ibid).

Ved fremtidige undersøgelser af hvordan selvledelse gøres i praksis, er vi kommet til en erkendelse af, at en kvantitativ komparativ undersøgelse, ville være givende i udforskningen af fænomenet, hvis der befinder sig et ønske om at sige noget mere generelt om selvledelse. Dog kan en lignende kvalitativ undersøgelse bruges til at sige noget om en specifik praksis, som kan holdes op imod de fund vi har gjort i denne undersøgelse.

# Konklusion

Formålet med dette speciale har været at forstå hvordan selvledelse gøres i praksis. Dette er gjort med udgangspunkt i nedenstående problemformulering:

***Hvordan gøres selvledelse i praksis og hvordan bliver aktørernes relationelle forståelse medskabende for hvordan selvledelse gøres og forstås?***

Vi kan på baggrund af vores analytiske fund konkludere, at aktørerne i praksisfællesskabet hos Level, gennem en historisk relationel social interaktion i praksis, har skabt en fælles forståelse af hvordan praksis gøres.

Det kan konkluderes at selvledelse kommer til udtryk ved at aktørerne hver især besidder ansvarsområder, hvor praksisforståelsen er, at de i langt de fleste tilfælde selv har evnen til at træffe beslutninger, uden at spørge nogen om lov. Det er kun beslutninger med større økonomiske henseende, at direktøren skal tages med på råds.

Selv at være i stand til at træffe beslutninger, bliver også medbestemmende for aktørernes evne til selv at planlægge deres arbejde. Det kan konkluderes at organiseringen af hvornår arbejdet skal gøres og hvordan, passer på definitionen af selvledelse, da det falder frit for aktørerne selv at bestemme dette. Denne frihed medfører en forståelse af at arbejdstiden ikke er fastsat i et bestemt tidsinterval, hvor det kan konkluderes at friheden også kan skabe frustration, da det forventes at arbejdet gøres, på trods af eksterne påvirkninger, så som barn syg.

Det læringsmæssige element ved den selvledende praksis, var ikke noget vi havde fået en større erkendelse af i den indledende behandling af feltet. Efter vores analyse kan vi konkludere at læring har en større berøringsflade end først antaget.

Vi kan konkludere at medarbejderne har en praksisforståelse af, at det er en legitim handling at rådføre sig hos de andre aktører i praksis, når man udfører sine opgaver. Denne praksisforståelse skaber i samme omfang et element af læring, da det opleves at der i denne relationelle aktivitet finder situeret læring sted.

Det læringsmæssige element er også med til at skabe en forståelse af, at der befinder sig en teleoaffektiv struktur, da det kan konkluderes at aktørerne i deres handlinger er rettet mod at opnå ny viden.

Denne teleoaffektive struktur kommer til syne når aktørerne giver udtryk for, at viden er udslagsgivende for hvem der træffer beslutninger i praksis, hvorfor de er rettet mod at opnå viden for at kunne træffe beslutninger som bedst bidrager til organisationens formål.

I den sociale orden bliver det videnskabelige element udslagsgivende, idet vi kan konkludere at den der besidder mest viden om et givent område, indtræder i en dominerende position, som bliver afgørende for hvem der besidder beslutningsevnen i praksis. Denne sociale positionering sker dog kun i de tilfælde, hvor aktørerne interagerer med hinanden og når deres ansvarsområder flyder sammen.

Aktørernes rettedhed mod at opnå viden sker også på baggrund af et mål om, at gøre sig uundværlig for praksis. Det kan konkluderes at de i deres handlinger intentionelt opstiller situationer, hvor de kan optage ny viden. Denne viden bliver samtidig ekskluderende for udefrakommende, fordi denne nyligt erhvervede viden skaber efterspørgsel efter deres evner.

Vi kan på baggrund af disse analytiske fund konkludere, at aktørernes historiske relationelt skabte forståelse for praksis, bliver udslagsgivende for hvordan fænomenet selvledelse forstås i praksissen hos Level. Det kan antages at der i en anden selvledende praksis, end den vi oplever hos Level, kan være skabt en anden forståelse af hvilke forventninger og normer aktørerne har til hinanden. Dette kan antages, da der i en anden praksis kan være skabt en anderledes social historisk forståelse for hvordan praksis gøres her.

Det kan konkluderes at hvis andre havde foretaget en lignende undersøgelse af, hvordan selvledelse kommer til udtryk ved praksissen hos Level, kunne de være kommet frem til andre fund end dem der erfares i dette speciale. Ud fra vores pragmatiske tilgang er det vores erkendelser som skaber en erfaringsdannelse, hvilket betyder at vi er medskabende for den endelige forståelse af hvordan praksis opleves.

# Perspektivering

## Kommunikationsvejene for eksterne

At etablere sikre kommunikationsveje for forskning og studierelaterede henvendelser kan være en udfordring ved henvendelse til selvledende virksomheder. Når man skal interagere med organisationer med en klassisk hierarkisk organisering, er det naturligt at kontakte en leder for en given afdeling, HR afdelingen eller kommunikationsafdelingen. Disse kommunikationsmæssige udfordringer kom særligt til udtryk i vores indledende fase af undersøgelsen for at indsamle empiri.

Vi oplevede udfordringer med at finde den rette kontaktperson, når vi henvendte os til de selvledende organisationer. Denne problematik blev endvidere forstærket af, at vi oplevede at disse organisationer faktisk slet ikke havde en person, som havde ansvaret for disse typer af henvendelser. Denne problematik finder vi relevant at inddrage i vores perspektivering omkring emnet kommunikation.

Vores kontakt til Level opstod gennem en viden om, at det falder under Lailas ansvarsområde at tage sig af HR- og personalerelateret henvendelser. Det samme var tilfældet med Erik hos Morning Star, da han står som kontaktperson under Human Resources. Vi tog derfor en beslutning om at henvende os til netop disse personer, fordi vi fra tidligere undersøgelser har skabt en erkendelse af, at kommunikation med organisationer foregår gennem disse kanaler.

Når vi under vores interview med Erik spørger ind til, hvorfor han bruger en titel fra en HR afdeling, svarer han:

*“E: That’s a very good question actually, it’s funny I was throwing out Human Resources because I was talking to someone outside of the organisation.”*

(Bilag 2, Interview Erik, p. 18)

Dette skaber en forståelse af at det ikke er naturligt for aktørerne hos Morning Star, at bruge et sprog som vi kender fra en klassisk organisation, i deres interne sprog. Vi oplever samtidig

at aktøren føler sig nødsaget til at ændre sit sprog, når denne kommunikerer med nogle som ikke er en del af organisationen. Dette kan være en af årsager til at udefrakommende, har svært ved at finde den rette kommunikationsvej, da aktørerne i praksis har en anden forståelse af hvordan man kommunikerer i praksis. Vi kan dermed skabe en perspektivering til denne kommunikationsmæssige problematik, som vi i dette speciale ikke finder et svar på, men vi kan gennem vores erfaringsdannelse skabe en forståelse for at det er en problematik, som vil være interessant at udforske for en selvledende praksis.

Vi kan drage en parallel til vores første interaktion med den selvledende praksis, samt den læringsmæssige udvikling, som aktørerne hos Level har været igennem. Hvor det f.eks. opleves at Lailas første forestilling om arbejdet hos Level flyttede sig, i trit med at hendes praksisforståelse og deltagelse i praksis, bevæger hende tættere på fuld deltagelse i praksisfællesskabet. Parallellen kan drages til den samme erkendelsesrejse som vi har været på, da vores interaktion med aktørerne i den selvledende praksis har medført, at vi i dag ikke nødvendigvis ville rette henvendelse til én med personaleansvar. Vi har derfor, som aktørerne hos Level, lært hvordan man gør en selvledende praksis gennem en reflektiv interaktion med aktørerne i praksis.

Kommunikationsvejene ind i en selvledende praksis er dog stadig en udfordring, da vi samtidig oplever, at det er svært at definere hvad den enkeltes jobfunktion er. F.eks. oplever vi hos Level at der på medarbejdernes kontrakt står en specifik titel (Mathias er Servicemedarbejder, Laila er HR-Ansvarelig og Danni er Webdesigner,) og i vores analytiske arbejde ses det at deres erhverv går ud over disse grænser. Dette skaber igen en forståelse af at det ikke altid er intuitivt, hvem der skal rettes henvendelse til, når man kontakter en selvledende praksis.

### Kommunikationsvejene for interne

Setuppet for kommunikation har risiko for at lede til uhensigtsmæssige beslutninger eller at viden med værdi aldrig bliver anvendt. Når vi sætter fokus på kommunikationen hos de andre aktører i undersøgelsen, opleves der også udfordringer her. I Laloux's casestudier bliver vi bekendt med, at aktørerne i praksis kan træffe beslutninger på egen hånd, men at de skal



rådføre sig hos kollegerne først (Laloux, 2017, 68-70). Hos Level har vi fået en forståelse af, at de gerne hjælper og rådfører sig med de andre ved opgaveløsningen i praksis, men at der kan forekomme tilfælde hvor kommunikationen er mangelfuld (f.eks. blev der bestilt nogle forkerte bordplader). En lignende problematik oplever vi hos Morning Star, hvor Jonathan sidder med information, som kunne bringe værdi til organisationen, men måske ikke bliver anvendt i sidste ende, og Erik nødt til at bevise hvad han kan, før kollegerne tager ham med på en opgave. Det opleves altså at den viden man besidder ikke altid når frem til de relevante kilder, hvilket kan medføre unødigt spild af tid og ressourcer, samt at der bliver truffet uhensigtsmæssige beslutninger. De kommunikationsmæssige udfordringer får dermed et nyt problematisk perspektiv, idet vi samtidig oplever at det ikke kun er en ekstern kommunikativ problemstilling der er på tale, men også en intern.

## Magt og beslutningstagning

Under vores analytiske arbejde oplever vi eksempler på, hvordan evnen til at træffe beslutninger skifter alt efter hvilket ansvarsområde beslutningen tilfalder. Derudover oplever vi det videnskabelige element omkring hvem der véd mest omkring et givent område, som udslagsgivende for hvem der indtager den dominerende position i beslutningstagningen. Dette har skabt en forståelse af at viden og ansvarsområde er medbestemmende for den sociale orden i praksis. På baggrund af dette ønsker vi at perspektivere til, om inddragelsen af et magtperspektiv kunne have bidraget til vores forståelse for den praksis vi oplever.

Ifølge Foucault kan magt studeres ved at identificere hvad der i praksis anses som værende gyldig viden, da viden og magt er koblet sammen. Hvad der anses som værende gyldig viden bestemmes i de diskurser, der kommer til udtryk i omdannelsen af de sociale relationer (Jensen og Christensen 2010, s. 112). Idet vi oplever at viden er medbestemmende for hvem der træffer beslutninger i praksis, vil Foucaults perspektiv altså kunne medbringe en forståelse af hvad aktørerne i praksis italesætter som gyldig viden. Vi ville på denne måde være i stand til at identificere hvad aktørerne i praksis italesætter som værdifuld viden, hvilket ville give en forståelse af hvad de i praksis lægger vægt på i deres beslutningstagning. På denne måde vil vi være i stand til at forstå, hvilken type af viden der er medbestemmende for de relationelle skift i magtbalancen mellem aktørerne i praksis.

Men om italesættelsen af hvad der er vigtig viden i praksis er, vil bidrage til at forstå fænomenet selvledelse, er uvist. Med vores pragmatiske tilgang til fænomenet ønsker vi at forstå, hvordan aktørerne i praksis' sociale relationer kommer til udtryk, samt hvordan deres erfaringsdannelse har været medskabende for den selvledende praksis. Hvis vi havde benyttet os af Foucaults perspektiv havde denne undersøgelse været præget af hans socialkonstruktivistiske tilgang, hvormed det diskursive ved praksissen havde været i fokus. Vi har på denne måde undgået at holde fokus på aktørernes accept af udsagn, samt om de anser dem som meningsfulde for praksis. Vores fremgangsmåde har dermed tilladt at vi også undersøger hvad aktørerne i praksis gør, hvilket har medført en bredere forståelse for aktørernes handlen i praksis.

Vi kan ud fra denne perspektivering skabe en forståelse af, at et diskursivt studie af fænomenet selvledelse, kan bidrage til en forståelse af, hvad der italesættes som værende gyldig viden, samt hvilke udtalelser der bliver accepteret som meningsfulde.

# Litteraturliste

Alvesson, Mats. (2003): *Methodology for close up studies- struggling with closeness and closure*. Holland, Kluver Academic Publishers

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2009). *Toward an epistemology of the hand* (p.245). Springer Science + business media

Buch, A. & Elkjær, B. (2015) *Pragmatism and Practice theory: Convergences or Collisions*. Aalborg universitet

Christensen, S. & Jensen, P. E. D. (2013): *Kontrol i det stille- om magt og ledelse*. (udg. 3. 5 oplag. pp. 107-115). Samfundslitteratur. Frederiksberg

Dewey, J. (1916) oversat af Wrang, Joachim. (2005): *Demokrati og Uddannelse*.(udg. 1, pp. 157- 168) Gyldendals bogklubber. Danmark

Dewey,J. (1933): *Analysis of Reflective Thinking*, i *The Essential Dewey* af Hickman, L.A. & Alexander, T.M. (1998), (udg. 2 ). Indiana University Press

Hermann, S. (2010): "Michel Foucault – pædagogik som magtteknologi" i Olesen, Søren Gytz og Pedersen, Peter Møller (red.): *Pædagogik i sociologisk perspektiv: en præsentation af Karl Marx & Friedrich Engels, Émile Durkheim, Michel Foucault, Niklas Luhmann, Pierre Bourdieu, Jürgen Habermas, Thomas Ziehe, Anthony Giddens*, Forlaget PUC.

Järvinen, M., (2010) interview i en interaktionistisk begrebsramme i *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv* af Järvinen, M.& Mik-Meyer, N. Hans Reitzels forlag. 1.udgave, 4. oplag

Jensen, I. (2014): Grundbog i kulturforståelse. (Udg. 2. 3. oplag. pp. 69-71). Samfundslitteratur. Frederiksberg.

Laloux, F (2017): Fremtidens organisationer - en illustreret vejledning til meningsfulde former for samarbejde. 1. udgave. Direction Books.

Lave, J. & Wenger, E. (2001): Situeret læring - og andre tekster. (Udg. 1.) Kapitel 1, Legitim perifer deltagelse. Hans Reitzels Forlag.

Nicolini, D. (2012): Practice theory, work & organization: An introduction. (udg. 1, pp. 168-170) England: Oxford University Press.

Nielsen, R.B., Stærmose, L., Broberg, K. & Weibull, C. J. (2017): Humor som strategi i arbejdet. (p.41) København. Aalborg Universitet

Olsen, P. B. & Pedersen K. (2015): Problemorienteret projektarbejde - En værktøjsbog. 4. udgave. Frederiksberg. Samfundslitteratur. Kapitel 9, Olsen.

Rienecker, L. Jørgensen, P. S. Med bidrag af Hedelund, L. Hedelund, S. Kock, C. (2010): Den gode opgave - håndbog i opgaveskrivning på videregående uddannelser. Kapitel 10.

Schatzki, T. (2001): Practice mind-ed order. I: Knorr-Cetina K., Schatzki, T., von Savigny, Eike. The Practice Turn in Contemporary Theory. Routledge. pp. 50-63.

Schatzki, T. (2012): A Primer on practices. I: Higgs, J, Barnett, R, Billett, S, Hutchings, M, Trede, F. Practice-based education: Perspective and strategies (udg. 6, pp. 13-27). Holland: Sense Publishers

Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2015): Kvalitative metoder - en grundbog. 2. udgave 1. oplag. Forfatterne og Hans Reitzels Forlag. Kapitel 1, Tanggaard & Brinkmann, Kapitel 22, Brinkmann, Kapitel 23, Tanggaard & Brinkmann. Kapitel 25, Tanggaard & Brinkmann.

Thomassen, A.O. (2009): Fem Dewey-begreber til analyse af Facilitet Workbased Learning. (pp. 4-9) Aalborg Universitet.(PhD)

Wenger, Etienne. (2010): Communities of Practice and Social Learning Systems. Organization articles.

#### Tidsskrift artikler:

Buch, A. (2017): Praksisteori og arbejdslivsforskning. (Nr. 4, årg. 19) Tidsskrift for arbejdsliv

Knudsen, H. Busck, O. & Lind, J. (2013): Hvor kommer det gode arbejdsmiljø fra? Fokus på deltagelse og demokrati. (nr. 1, årg.15) Tidsskrift for arbejdsliv

Pihl-Thingvad, S. (2014): Is self-leadership the new silver bullet of leadership? An empirical test of the relationship between self-leadership and organizational commitment. Vol. 25, Iss. 2.

Pihl-Thingvad, S. (2012): Ledelse af videnarbejdere- selvledelse og psykisk arbejdsmiljø. (Nr.3, årg.23) Dansk Sociologi

Visholm, S. (2005): Uklare roller i postmoderne organisationer- Om ledelse og selvstyrende grupper. (nr.1, årg.7) Tidsskrift for arbejdsliv

#### Artikler:

DR Nyheder. D. 12. jun. 2017.

Her har de droppet chefen: Medarbejderne bestemmer det hele selv

Link:

<https://www.dr.dk/nyheder/regionale/fyn/her-har-de-droppet-chefen-medarbejderne-bestemmer-det-hele-selv>

Great Place To Work, 2017

Danmarks Bedste Mindre Arbejdspladser: IT-Branchen

Link:

<http://www.greatplacetowork.dk/bedste-arbejdspladser/danmarks-bedste-arbejdspladser/it-branchens-bedste-mindre-arbejdspladser>

Metroxpress. D. 16. nov. 2017

Her er virksomheden uden chefer: Lad medarbejderne tænke selv

Link: [https://www.mx.dk/penge\\_erhverv/nyheder/story/14453278](https://www.mx.dk/penge_erhverv/nyheder/story/14453278)

Videoer:

Youtube. D. 13. dec. 2013

Beyond empowerment - are we ready for the self-managed organization? Doug Kirkpatrick at TEDxChico

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=Ej4n3w4kMa4>



# Artikel

## Fra selvledende til selvlærende

- *En praksisteoretisk undersøgelse*

Af

Per Møllekær Larsen & Rikke Bagge Nielsen

Kandidatstuderende på Læring og Forandringsprocesser

Institut for Læring og Filosofi

Aalborg Universitet- København

Vejleder: Boris Andersen

d. 31/5-2018

### Resume

Der er længe blevet sat spørgsmålstegn ved værdien af hierarkiske ledelseslag i organisationer. Et nyere koncept er at etablere virksomheder helt uden ledelseslag, de såkaldte selvledende organisationer, og denne alternative struktur giver anledning til spørgsmål. Hvordan leder disse organisationer sig? Hvem tager beslutningerne? Hvordan strukturerer medarbejderne deres daglige arbejde? Kan alle typer virksomheder anvende en selvledende model? Hvordan påvirker medarbejderne den selvledelse struktur og omvendt?

Formålet med denne undersøgelse er at bidrage til en forståelse af, hvordan selvledelse gøres i praksis ved at undersøge følgende problemformulering, ved brug af T. Schatzkis Praksisteori, E. Wengers Praksisfællesskaber og E. Wenger & J. Laves Situeret læring og Legitim perifer deltagelse:

Hvordan gøres selvledelse i praksis og hvordan bliver aktørernes relationelle forståelse medskabende for hvordan selvledelse gøres og forstås?



Metodisk blev problemformulering undersøgt ved en kvalitativ empiriindsamling bestående af observationer og semistrukturerede interviews med eksperter i emnet selvledelse og medarbejdere som arbejder i selvledende virksomheder.

Undersøgelsen konkluderer at aktørerne gør selvledelse ud fra en forståelse, som er skabt i fællesskab gennem en historisk relationel social interaktion i praksis.

## Indledning

Selvledelse set ud fra et organisatorisk perspektiv er hvor en virksomhed drives ud fra selvledende principper. Selvledelse er at man selv leder og fordeler sit arbejde, i stedet for at en leder gør det for én. Altså er de ledelsesmæssige opgaver er flyttet fra en leder til medarbejderen selv. Mange virksomheder af alle størrelser med positive tal på bundlinjen, har anvendt denne alternative organisationsmodel til fordel for den klassiske hierarkiske model, hvilket angiver at det kan fungere i praksis. Men forståelsen af hvordan disse organisationer opererer er mangelfuld og nysgerrigheden er stor. Hvem tager beslutningerne? Hvordan strukturerer medarbejderne deres daglige arbejde? Kan alle typer virksomheder anvende en selvledende model? Hvordan påvirker medarbejderne den selvledende struktur og omvendt?

Formålet med denne undersøgelse er at bidrage til en forståelse af, hvordan selvledelse fungerer i praksis og undersøge problemformuleringen: Hvordan gøres selvledelse i praksis og hvordan bliver aktørernes relationelle forståelse medskabende for hvordan selvledelse gøres og forstås?

## Litteratursøgning

Som et led i vores vidensdannelse om fænomenet selvledelse, foretog vi en litteratursøgning, ud fra søgeord som; self-leadership, self-management, selvledelse og organizations without leaders, for at få en viden om allerede eksisterende forskning på området. Langt det meste forskning vi fandt frem til, omhandlede hvordan individet påvirkes, i virksomheder med en selvledende struktur. Det omhandlede eksempelvis engagement, motivation og stress. I forsøget på at finde anden forskning, der ikke var på individniveau, bredte vi søgefeltet ud og søgte på forskning omkring medarbejderinddragelse. Søgningen her, afslørede også at forskningen primært omhandlede psykisk arbejdsmiljø.

I den forskning vi fandt på området var der én problematik der var gennemgående, som handlede om vigtigheden af, som virksomhed at tydeliggør, inden for hvilke rammer selvledelsen kan finde sted. Eksempler herpå findes blandt andet i følgende artikler. I artiklen *Ledelse af videnarbejdere- selvledelse og psykisk arbejdsmiljø* (Pihl-Thingvad, 2012), var en af konklusionerne at rammers fravær kan være en stressfaktor for medarbejderen, hvis denne har svært ved at sætte krav til eget arbejde og der ikke er en leder til at fortælle hvornår nok er nok. I artiklen *Uklare roller i postmoderne samfund- om ledelse af selvstyrende grupper*, (Visholm, 2005), argumenteres der for at der bør findes en passende mellemvej mellem klare/uklare roller. Et sted hvor der er rum for kreativitet og personlighed, men samtidig klare grænser.

## Metode

Problemformuleringen blev undersøgt metodisk ved empiriindsamling bestående af observationer og semistrukturerede interview med eksperter i emnet selvledelse og medarbejdere som arbejder i selvledende virksomheder. Forud for den empiriindsamling, der fandt vej til specialet, blev der foretaget 4 pilotinterviews med repræsentanter fra de 2 danske virksomheder Biir - Lean Engineering og Daxiomatic og Anne Thybring, der ligeledes har erfaring med selvledelse. Grundelementet for specialet, var det danske firma Level, en natklub i København, hvor et tre dages observationsstudie og 3 interviews, blev gennemført. Klubben har ca. 50 ansatte, men vi valgte at afgrænse os fra at se på klubben som helhed, og fokusere på det praksisfællesskab der var skabt blandt hverdagsmedarbejderne. For at få endnu et perspektiv på selvledelse, blev der som supplerende empiri, foretaget 2 interviews med medarbejdere fra det amerikanske firma The Morning Star Company, et firma med base i Californien. Virksomheden producerer og distribuerer tomater og tomatpasta og som har praktiseret selvledelse siden virksomhedens opstart i 1970. Ligeledes blev Signe Pihl-Thingvad, der har skrevet afhandling og artikler om selvledelse og psykisk arbejdsmiljø, interviewet som "ekspert", til undersøgelsen.

Det indsamlede interview materiale blev transskriberet og den samlede kvalitative empiri, gennemgik herefter en fælles databehandling.

## Teori

Fordi vi var interesserede i at finde ud af hvordan selvledelse gøres i praksis, og hvordan aktørerne i praksis' relationelle forståelse bliver medskabende for, hvordan selvledelse gøres og forstås, synes det oplagt at analysere feltet i et praksisteoretisk perspektiv. Til at undersøge feltet, valgte vi at bruge Theodore Schatzkis praksisteori. I denne teori ser man på aktørernes levede liv og elementer som regler og rutiner er med til at forklare baggrunden for menneskers handlinger og hvordan de er med til at rammesætte den sociale orden (Schatzki, 2012).

Den sociale orden i selvledende praksisser var noget vi fandt meget interessant at se nærmere på, især fordi det i vores indledende arbejde ikke var noget vi stødte på i litteratursøgningen om fænomenet. Gennem hele det indledende arbejde med fænomenet selvledelse, havde vi en undren omkring hvordan den sociale orden udspiller sig i denne type organisering af arbejdet (Schatzki, 2001). I hierarkiske organisationer har titler og formelle positioner en automatisk indvirkning på den sociale orden. Vores forståelse var, at der i selvledende virksomheder ikke er nogen der tildeles en formel position som leder, så hvordan beslutningsprocesser og social orden kom til udtryk, ville vi gennem analyse af aktørernes "doings" og "sayings", forsøge at finde svar på.

### Læringsperspektivet

Situeret læring og Legitim perifer deltagelse er teorier der handler om praksisfællesskabers aktørers evne og mulighed for læring, gennem en gensidig reflektiv interageren med andre i praksis (Lave & Wenger 2001). Teorierne blev inddraget, fordi det som følge af indsamlingen og behandlingen af dataen, stod klart at læringselementet var noget der kom til udtryk i flere tematikker. Desuden ville vi inddrage dem i undersøgelsen af hvordan aktørerne hos Level relationelt lærer af hinanden, for at forstå hvordan handlinger har været medskabende for deres forståelse af, og vej ind i, praksisfællesskabet.

## Analyse

### Rum og mulighed for udlevelse af interesser

Den selvledende praksis hos Level giver rum og mulighed for udlevelse af aktørernes individuelle og faglige interesse. Det kommer blandt andet til udtryk i et interview med en aktør hos Level, hvor hun fortæller om hendes rolle og ansvarsområder hos Level:

*“L: det er mig der har ansvaret for design rundt omkring i huset, der fik jeg også rodet mig ud i det (griner)...*

*I: er det så fordi du har erfaring med det?*

*L: egentlig ikke, det er når man sidder og snakker om at nu skal der ske noget og så er jeg bare typen der synes det er rigtig spændende, og så uden at have tænkt mig om...så var jeg bare kommet med en masse forslag og havde fundet farver fordi jeg synes det var spændende,”*

(Informant, Level)

Selvom hun på papiret er HR-ansvarlig, har hun på grund af en individuel interesse for design fået ansvaret for dette hos Level, dette til trods for at hun ikke har noget forudgående erfaring med dette område. Dette giver hun efterfølgende udtryk for er en generel forståelse i virksomheden (Schatzki, 2012), at ansvarsområder tilfalder dem der viser interesse, hun udtale:

*“det er også meget generelt her i huset, hvis der sker nogle ting, der skal ske noget og man kommer med en masse forslag, så skal man heller ikke regne med at nu skal det bare lande på en anden.”*

(Informant, Level)

I forlængelse heraf så vi at der i nogle tilfælde er behov for støtte til at regulere det pres der kan være forbundet med den selvledende praksis, når medarbejderne f.eks. har påtaget sig for mange opgaver og ansvarsområder. Direktøren hos Level indtræder i disse situationer i en støttende og vejledende funktion. Han opleves ikke indtage en dominerende position i

struktureringen af medarbejdernes arbejde, men mere som en hjælpende faktor (Jensen, 2013).

#### Den sociale orden

Den sociale orden kommer i praksisfællesskabet til udtryk, når der kigges nærmere på beslutningsprocessen. Her blev det tydeligt at aktøernes viden i flere tilfælde blev afgørende for beslutningerne. Derudover er medarbejdernes roller og ansvarsområder medskabende for aktøernes positionering, alt efter hvilken beslutning der skulle træffes (Schatzki, 2001). Tydeligst kom det til udtryk under en observations dag, hvor direktøren udtrykker en glæde over hvor flot den nye entre er blevet, en medarbejder siger som kommentar hertil at "*det ligner lort*", og at denne vil gå ud og købe nye farveprøver dertil. I den observerede situation godtog direktøren denne handling og svar, hvilket gav udtryk for at medarbejderen i denne situation havde det sidste ord, fordi denne havde fået tildelt/taget rollen som designansvarlig. Dette kan også være et udtryk for en relationel skabt praksisforståelse, da det opleves som en meningsfuld måde at fortsætte handlingsrækken på (Buch, 2017).

#### Lovkrav som rammesættende

Noget der kan være rammesættende for graden af selvledelse er når ministerier, staten etc. kommer med nye lovkrav man som virksomhed, skal forholde sig til. Hos Level får vi fortalt at der nu er kommet et lovkrav om at virksomheder skal tage elever ind, hvis ikke de efterfølger dette, vil det resultere med en bøde. Til trods for at medarbejderne er selvledende, er der udefrakommende faktorer der kræver at virksomheden forholder sig til det, reagerer på det og gør en aktivt handling. På denne måde bliver disse eksterne faktorer med til at skabe rammer og regler for den selvledende praktisering (Schatzki, 2012).

#### Selvledelse læres i praksis

Et vigtigt element i praksis er den læringsmæssige udvikling medarbejderne gennemgår når de starter som legitim perifere deltagere og bevæger sig mod fuld deltagelse i praksisfællesskabet. Det bliver medskabende for medarbejdernes læring, at forstå hvordan de andre aktører i praksis forventer at praksis gøres (Lave & Wenger, 2001).

Der ikke tale om et unikt fænomen kun tilhørende selvledende praksisser. Men i undersøgelsen af praksisfællesskabet hos Level, bliver læringen et vigtigt element i forståelsen af hvordan praksis gøres her. Det ses i det vi oplever de interviewede fortælle om hvordan de har ændret deres måde at forstå og handle på i deres erfaringsdannelse af hvordan i praksis.

## Konklusion

På baggrund af specialets afgrænsning, kan der kun konkluderes på baggrund af den praksis der opleves hos Level. Det kan konkluderes, at aktørerne gør selvledelse ud fra en forståelse, som er skabt i fællesskab gennem en historisk relationel social interaktion i praksis. Aktørerne besidder hver især ansvarsområder, hvor praksisforståelsen er, at man selv har evnen til at træffe beslutninger og at det er en legitim handling at rådføre sig hos de andre aktører i praksis. Denne forståelse skaber i samme omfang et element af læring, da det opleves at der i denne relationelle aktivitet finder situeret læring sted.

Det kan konkluderes at viden er medskabende for den sociale orden, idet viden er udslagsgivende for hvem der besidder beslutningevnen i praksis. Denne viden i samspil med roller og ansvarsområder, bliver medskabende for aktørernes positionering i praksis.

På et pragmatisk grundlag kan det antages at en lignende undersøgelse af andre forskere, i samme eller anden organisationer, kan skabe andre fund ved praksissen, fordi erfaringer og erkendelser kan komme anderledes til udtryk.

## Referenceliste

Buch, A. (2017): Praksisteori og arbejdslivsforskning. (Nr. 4, årg. 19) Tidsskrift for arbejdsliv

Jensen, I. (2014): Grundbog i kulturforståelse. (Udg. 2. 3. oplag. pp. 69-71). Samfundslitteratur. Frederiksberg.

Lave, J. & Wenger, E. (2001): Situeret læring - og andre tekster. (Udg. 1.) Kapitel 1, Legitim perifer deltagelse. Hans Reitzels Forlag.

Pihl-Thingvad, S. (2012): Ledelse af videnarbejdere- selvledelse og psykisk arbejdsmiljø. (Nr.3, årg.23) Dansk Sociologi

Schatzki, T. (2001): Practice mind-ed order. I: Knorr-Cetina K., Schatzki, T., von Savigny, Eike. The Practice Turn in Contemporary Theory. Routledge. pp. 50-63.

Schatzki, T. (2012): A Primer on practices. I: Higgs, J, Barnett, R, Billett, S, Hutchings, M & Trede, F. Practice-based education: Perspective and strategies (udg. 6, pp. 13-27). Holland: Sense Publishers

Visholm, S. (2005): Uklare roller i postmoderne organisationer- Om ledelse og selvstyrende grupper. (nr.1, årg.7) Tidsskrift for arbejdsliv

Wenger, Etienne. (2010): Communities of Practice and Social Learning Systems. Organization articles.