

Styringslogikker - på grænsen til en ny tid?

Et teoretisk speciale om ledelse og den fortsatte udvikling af organisationer



Styringslogikker – på grænsen til en ny tid?

Et teoretisk projekt om ledelse og den fortsatte udvikling af organisationer

Rapportens samlede antal tegn

(med mellemrum & fodnoter): 167.385

Svarende til antal normalsider à 2400 tegn: 69,74

4. Semester, KA Psykologi,

Kandidatspeciale

Aalborg Universitet

Dato: 31/5 2024

Anton Ståle Jakobsen, Studienummer: 20195821

Vejleder: Einar Baldvin Baldursson

Abstract

This master's thesis is interested in solving a wide range of problems that organizations today must face. In a world of constant change, unpredictability, a wide range of possible crises and technological advancements that happen faster than ever, the need to rethink organizations is eminent. The thesis draws its theoretical perspectives from various positions. After the careful examination of these positions, a general discussion is presented, that evaluates the quality of the management literature and suggests how leaders in the future should act in order to handle different challenges. The research question of this master's thesis is:

What defines the understanding of organizations from Frederick W. Taylor and onwards toward evidence-based management, and how may these perspectives help prepare organizations for the future?

First the organizational views of Frederick W. Taylor are examined, and his case for efficiency in manual labor. Taylor has been chosen since he is the first to systematically inspect and improve the processes of work. The successful story of increased productivity is expanded by the views of Peter Drucker, who acknowledged the importance of Taylors works while also adding to the theory. Drucker introduces a more complex understanding of efficiency that must be applied to knowledge-work which is being performed increasingly often. This is followed by a brief introduction to the consequences of bureaucracy.

The next section starts by expanding the analysis of challenges organizations must face today. The primary focus is on technological challenges and opportunities which highlights the need for a flexible production and constant innovation. Then two different properties that positively describes organizations are introduced. First the perspective of agile organizations, which is a case for flexibility and continuous adaptations. Then the perspective of organizational resilience that describes an organization's ability to manage crises and survive trough the adversity.

The last theoretical perspective that is introduced in the thesis is evidence-based management. This perspective argues that management decisions is based too much

on past experiences, ideas and assumptions and should instead be based on scientific evidence and data. It is argued that managers have some assumptions and biases that is involved in the decision-making and the result is suboptimal leadership. This part of the thesis also acknowledges that these factors are difficult to change, however different avenues to improving the general skill in practicing evidence-based management are proposed.

In the end a general discussion is presented that includes several topics. First the general state of research in management and the incentives to publish a high number of articles instead of publishing fewer articles of better quality is visited. This is problematic due to the possible implications on the practice of management. The gap between doing strong scientific research and doing research that is useful to managers is then discussed. It is argued that the right balance between these two interests is important in the future of management research. The next sections in the discussion are focused on the complexity managers are faced with in organizations today. This complexity is important to consider, because management needs to take the complexity into account and adapt accordingly. Part of this task is to ‘translate’ scientific evidence into useful actions in the organization. In the final part of the discussion a model of doing evidence-based management is presented. The model of evidence-based management in practice (the EBMP-model) describes how several factors in the organization and factors relating to the manager is important to the successful implementation of evidence-based management. If successfully adapted the model suggests that evidence-based management can lead to organizational success in the future.

Indholdsfortegnelse

Abstract	2
1. Indledning	6
1.1. Problemformulering	8
1.2. Præcisering af problemformulering	8
1.3. Introduktion til specialets udformning	8
2. Forskellige teoretiske perspektiver	11
2.1. Taylor og scientific management	11
2.1.1. Moderne case – Foxconn	17
2.1.2. Opsamling	18
2.2. Vidensarbejdere og teknologer	19
2.2.1. Opsamling	22
2.3. En kort indføring i Bureaucratiets konsekvenser	24
2.3.1. Opsamling	25
2.4. Organisationers udfordringer i nutiden	26
2.4.1. Opsamling	29
2.5. Agile organisationer	31
2.5.1. Agile arbejdsprocesser	36
2.5.2. Opsummering	38
2.6. Organisatorisk resiliens	40
2.6.1. Opsummering	46
2.7. Evidensbaseret management	48
2.7.1. Definition af evidensbaseret management	48
2.7.1.1. Definition	48
2.7.1.2. Den bedste evidens	49
2.7.1.3. Opsamling	51
2.7.2. Perspektiver på lederes fejlagtige antagelser	52
2.7.2.1. Personlige bias	52
2.7.2.2. Halo effekten	53
2.7.2.3. Opsamling	55
2.7.3. Vejen frem	56
2.7.3.1. Bedre uddannelse	56
2.7.3.2. Kritisk tænkning	57
2.7.3.3. Opsamling	58
2.7.4. Et kritisk perspektiv på evidensbaseret management	59

2.7.5. Samlet opsamling på evidensbaseret management	60
3. Diskussion.....	62
3.1. Kvaliteten af forskningen og dens relevans for praksis	62
3.2. Kravene til lederen i dag	65
3.2.1. Hensynet til konteksten	66
3.3. Evalueringer og læring.....	68
3.4. Evidensbaseret management i praksis.....	70
3.5. Opsamling på diskussionen.....	74
4. Konklusion	75
5. Perspektivering.....	77
6. Referenceliste.....	79

1. Indledning

Inspirationen til dette speciale spirede i efteråret 2023, da jeg i forbindelse med et andet projekt stiftede bekendtskab med Susanne Ekmans bog *Giftig gæld og udpint velfærd* (2022). I bogen beskriver Ekman (2022), hvordan økonomiske idealer om vækst, konkurrence, effektiviseringer og besparelser har ført til, at den offentlige sektor i dag er presset. Hun beskriver hvordan systemet bliver fanget i en nedadgående spiral, hvor besparelser eller effektiviseringer fører til større problemer på sigt. Disse problemer forsøges herefter løst med yderligere besparelser eller effektiviserer, som fører til yderligere udfordringer af endnu større omfang. Denne cirkel kan være svær at bryde, og denne løbende skubben og forværring i problemerne, benævner Ekman som *giftig gæld*. Ekmans analyse påpeger en række uheldige dynamikker som er på spil i den offentlige sektor, og som bliver ved med at være til stede. Dette speciale er kommet til verden, fordi der må være et alternativ. Det må være muligt at bryde kredsløbet af giftig gæld på en måde, hvor tingenes tilstand kan ændres til det bedre. Målet blev at undersøge, hvordan tingene i morgen kan gøres en lille smule smartere end i dag.

Denne opdagelsesrejse på vej mod en bedre organiseringsmodel har undervejs i skriveprocessen bragt mig vidt omkring – også til steder jeg, inden jeg gik i gang, ikke havde forventet eller kendte til. Samtidig måtte nogle af mine indledende ideer forkastes til fordel for nye og anderledes perspektiver. I sidste ende blev dette til en proces gennem et teoretisk vildnis af perspektiver på ledelse og management – en rejse der kan følges gennem specialet. Undervejs er Ekmans kritiske blik på den offentlige sektor blevet erstattet af et mere bredt fokus på alle former for organisationer. I specialet præsenteres en udvalgt håndfuld af nedslag i forskellige perspektiver på organisationer, som tilsammen kan hjælpe med at beskrive hvordan fremtidens organisation med fordel kan se ud. På den måde fylder den offentlige sektor ikke synderligt i den endelige tekst, men de konklusioner, der drages undervejs, vil sandsynligvis godt kunne overføres til (i hvert fald dele af) den offentlige sektor.

Verden i dag er en helt anden, end den vi levede i for bare få årtier siden. Alt foregår i et opskruet tempo, og forandringer, muligheder og udfordringer rammer os hurtigere end nogensinde. Verden bliver uforudsigelig og ustabil, økonomien svinger mere end vi har været vant til, vi har lige oplevet Covid-19 som satte hele verden over

ende, og vi kan ikke længere regne med USA's ubetingede støtte i en eventuel væbnet konflikt. Situationen med containerskibet, der sad fast midt i Suezkanalen, mindede os ligeledes om, hvor lidt der skal til, for at tandhjulene i globale samarbejder begynder at sidde fast. Man hører også løbende om begreber som omstillingsparathed, fleksibilitet, agilitet, innovation, videreuddannelse osv., som med jævne mellemrum dukker op i medierne som dele af løsningen på de udfordringer der rammer vores samfund. Disse begreber er beslægtede og beskriver tilsammen hvordan medarbejdere, ledere og organisationer må forholde sig til den forandring, der sker i verden.

Alle disse forskellige eksempler peger på, at vores verden er blevet mere usikker og uforudsigelig end tidligere. Indenfor geologien beskriver man den antropocæne tidsalder, hvor vi mennesker er blevet en naturkraft, der har påvirkning på miljøet og klimaet omkring os (Bubandt, 2021, pp. 11-26). Antropologen Nils Bubandt beskriver i sin bog *Antropocæn – Historien om verden af i morgen* (2021), netop hvordan verden er gået fra at være den stabile og forudsigelige base for den moderne udvikling af landbrug, bysamfund osv., til at blive en ustabil vært, vi ikke længere kan styre, men som er blevet påvirket af vores tilstedeværelse på jorden. Han beskriver, hvordan den menneskelige aktivitet på jorden har skabt en situation, hvor forskellige arter uddør hurtigere end nogensinde, og hvor vejr og klima i stigende grad bliver uforudsigeligt og omskifteligt (Bubandt, 2021, pp. 14-18). Bubandt beskriver ligeledes hvordan denne nye og usikre tidsalder også medfører bredere konsekvenser i verdenssamfundet i dag. Alle disse konsekvenser og udfordringer, i kombination med de udfordringer vi ikke kender endnu, skal håndteres i vores samfund og vores organisationer. Det er den opgave, man sidder med som leder i dag. Det er ikke givet, at lederen ser sådan på det i hverdagen, men i stedet sætter en fod foran den næste, og forsøger at nå i mål, ved at lave små forbedringer løbende.

Med baggrund i ovenstående betragtninger kan man anse verden som tiltagende uforudsigelig og kompleks. Der er samtidig ingen udsigt til at denne udvikling stopper, snarere tværtimod kan man forestille sig en yderligere acceleration af denne proces i takt med bl.a. yderligere teknologisk udvikling. Dette stiller store krav til en organisations evne til at operere fleksibelt og med hurtig tilpasning til aktuelle udfordringer eller muligheder. Det er i forlængelse heraf yderst relevant at undersøge mulige

perspektiver på, hvordan organisationer i dag kan blive bedre rustet til at håndtere nye udfordringer i morgen. Dette leder mig til følgende problemformulering.

1.1. Problemformulering

Hvad kendetegner organisationsforståelsen fra Frederick W. Taylor og frem til evidensbaseret management, og hvordan kan disse perspektiver hjælpe med at ruste organisationer til fremtiden?

1.2. Præcisering af problemformulering

Specialet udformes som et teoretisk svar på ovenstående problemformulering. I problemformuleringen indgår organisationsforståelse som begreb, og med dette henvises til den teoretiske retnings bud på hvad der kendetegner en organisation og den ledelse der skal bedrives i organisationen. I specialet anvendes en meget bred forståelse af hvad der kan udgøre en organisation, hvorfor specialets resultater kan være relevante for både offentlige organisationer, private virksomheder, NGO'er osv.

1.3. Introduktion til specialets udformning

Teoretisk trækker specialet på en række forskellige perspektiver. Der tages i første omgang udgangspunkt i Frederick W. Taylor og hans teoretiske bidrag scientific management. Taylor var den første, der beskæftigede sig med at organisere arbejdsprocesser ud fra en systematisk fremgangsmåde og på den måde optimere det arbejde, der skulle udføres. Dette fremskridt førte sidenhen til historien om Ford og samlebåndet. Siden starten af forrige århundrede har dette samlet ført til en stor gevinst og øgning i produktiviteten, som sidenhen har lagt grundstenen til vores moderne samfund. Taylor anvendes for at fremhæve tanken om effektivitet og fordelene ved at interessere sig for at gøre tingene smart. Herefter behandles Peter Druckers nyere perspektiv på, hvordan vi skal gentænke effektivitet i det mere moderne samfund. Dette perspektiv er værdifuldt, da det er med til at bringe Taylor ind i det 21. århundrede.

I specialet præsenteres efterfølgende to moderne perspektiver, som kan hjælpe organisationer med at håndtere de udfordringer, der opstår i det moderne samfund. Det første perspektiv beskriver agilitet i organisationer, og defineres på følgende måde: ”Agility is the ability over time to respond quickly and effectively to rapid change and

high uncertainty.” (Joroff et al., 2003, p. 294). Agilitet er altså evnen til at tilpasse sig usikkerhed og lave forandringer, så organisationen tilpasser sig. Herefter præsenteres perspektivet *organisatorisk resiliens*, som kan defineres på mange forskellige måder, men gennemgående er der enighed om forskellige variationer over følgende; organisatorisk resiliens beskriver en organisations evne til at håndtere en krise, og nogle definitioner har fokus på at komme tilbage til udgangspunktet, mens andre vægter transformationen til noget bedre end udgangspunktet. Disse to perspektiver, agilitet i organisationer og organisatorisk resiliens, kan tilsammen være med til at beskrive, hvad der kendetegner en organisation, som kan håndtere den usikkerhed, der eksisterer i det nuværende samfund og de udfordringer, der løbende opstår.

I videre forlængelse heraf beskrives *evidensbaseret management*, som en teoretisk retning der peger på vigtigheden af, at ledelse i dag forankres i data og evidens (Rousseau, 2006). Der præsenteres en række forskellige perspektiver, som tilsammen beskriver vigtigheden af ikke at stole på mavefornemmelser og tidligere erfaringer, men fremhæver i stedet vigtigheden af at have en kritisk sans og nysgerrighed (Pfeffer & Sutton, 2006). Der præsenteres også forskning, som fremhæver en række illusioner om organisationer, som er med til at forringe den ledelse, der bedrives. Denne del afsluttes med et kritisk perspektiv på, hvordan evidens defineres og anvendes indenfor denne teoretiske retning.

Specialet afsluttes med en diskussion, hvor der samles op på de forskellige perspektiver præsenteret undervejs. Diskussionen griber fat i spørgsmålet om evidens i forlængelse af evidensbaseret management, og fokuserer på en kritik af den forskning, der bliver udført. Der diskuteres en kritik af, at forskningen har en for dårlig kvalitet. I forlængelse heraf fremhæves debatten om, hvorvidt forskningen lever op til kravet om kvalitet overfor kravet om, at forskningen skal være relevant for den ledelsespraksis, der eksisterer i organisationen. Der diskuteres, hvordan evidensbaseret management og de andre perspektiver der præsenteres i specialet, er med til at beskrive hvor vanskelig ledelsesopgaven er i dag. Lederen må forholde sig til nye udfordringer hyppigt. Samtidig skal lederen sikre at den data, der genereres i organisationen, bliver kombineret med den nyeste forskning. Lederen skal samtidig tage højde for konteksten i den specifikke organisation. Som et led i arbejdet med ledelse og problemløsning, diskuteres vigtigheden af at organisationen har fokus på læring og evalueringer.

Det diskuteres hvordan dette greb dog også kan være en ulempe, hvis ikke evalueringerne anvendes ordentligt. Diskussionens sidste del fokuserer på opstillingen af en model for evidensbaseret management i praksis (EBMP-modellen). Denne model beskriver en cirkulær proces, hvor det centrale er den løbende inddragelse af data. Modellen beskriver ligeledes hvordan der er nogle forudsætninger som skal være til stede i organisationen og hos lederen for at evidensbaseret management kan lykkes i praksis. Modellen indeholder yderligere beskrivelsen af forskellige kilder til mulige fejl, der kan opstå undervejs i praktiseringen af evidensbaseret management.

2. Forskellige teoretiske perspektiver

De næste mange afsnit vil som nævnt beskrive forskellige teoretiske perspektiver på organisationer. De forskellige afsnit indeholder både redegørende elementer, hvor perspektiverne præsenteres, og også nogle mere vurderende og diskuterende elementer, hvor det er relevant.

2.1. Taylor og scientific management

Tanken om, at vi kan organisere vores arbejdspladser på en måde, hvor produktiviteten bliver størst mulig, er ikke ny. Ideen om at man kan gå rationelt til denne optimering, foretage en undersøgelse af det arbejde der skal udføres, pege på forbedringer og implementere disse, er dog opstået indenfor de sidste 150 år (Taylor, 1911; Kjær, 2014). Over denne periode er der opnået enorme gevinster på produktiviteten, ligesom den måde der arbejdes på, er blevet forandret mange gange. Frederick Winslow Taylor (1856-1915) var den første, der systematisk forsøgte at sikre denne forbedring i effektivitet, og hans system får betegnelsen: *Scientific Management* i starten af det 20. århundrede (Merkle, 1980). Scientific Management bliver bredt kendt i 1911, da principperne bliver foreslået som løsningen på udfordringer relateret til driften af jernbanen (Cunningham, 1911). Taylor er ikke den første, der skriver om arbejde, og fx Marx (1818-1883) har tidligere skrevet om arbejderens forhold, om teknologisk udvikling og mulige konsekvenser heraf. Taylor (1911) fremsætter derimod en forståelse, hvor det er muligt at øge produktiviteten markant, og samtidig have blik for arbejderens forhold, så den øgede effektivitet kommer alle til gode. De næste afsnit går dybere ind i Taylors analyse af arbejde, og hans forslag til hvordan vi bør organisere arbejdspladsen.

Scientific management er altså en retning indenfor organisationsteorien, der har mange år på bagen. Idemanden bag de medfølgende principper er som nævnt Frederick W. Taylor. Taylor forsøger at opnå den optimale effektivitet, ved at udnytte maskineri og arbejdskraft på den bedste måde og med mindst muligt spild (Taylor, 1911). Taylors filosofi er ofte blevet beskrevet negativt i mange tekstbøger i nyere tid, men det er til dels en misforståelse (Simha & Lemak, 2010). I et empirisk studie undersøgte forfatterne, hvordan studerende opfattede Taylors projekt, og fandt en forskel mellem at læse

om Taylor, og at læse Taylor selv. De originale værker blev modtaget mere positivt, og dette resultat understreger værdien af at læse begge dele inden man tager stilling til Taylors teori om arbejdsorganisering.

Taylors ideer er udviklet i en kontekst, hvor store fabrikker udbredtes hastigt i takt med den teknologiske udvikling. Taylors ideer bygger på inspiration hentet hos ingeniørvidenskaben, og han opstiller nogle konkrete svar på, hvordan arbejdet skal organiseres (Kjær, 2014). Disse ideer kan overordnet beskrives i tre trin: Videnskabelig opdeling af arbejdet, faste akkorder og individuel aflønning. Der skal altså først laves en videnskabelig undersøgelse af arbejdet; de såkaldte tidsstudier, hvor der tages tid på forskellige processer i arbejdet, og man forsøger at identificere unødige processer eller bevægelser, som forsinker det samlede arbejde. Disse unødige processer kan herefter elimineres, så arbejdet bliver mere effektivt (Al-Salah, 2011). Herefter skal der opstilles en akkord, som er udmålt på baggrund af de disse tidsstudier, og som fastholdes over tid. Det sidste trin beskriver, at medarbejderen skal aflønnes individuelt, og dermed ikke er afhængig af de andre medarbejders indsats (Kjær, 2014). Hvis disse principper implementeres, vil dette ifølge Taylor (1911) generere bedre lønninger til arbejderen, højere profit for virksomheden og en samfundsmæssig gevinst i form af billigere produkter. Taylor forventer, at samfundet vil indse, at scientific management på denne måde er i alles interesse, og at dette vil være med til at lægge pres på virksomheder, der forsøger at få deres medarbejdere til at arbejde hårdere for den samme løn. Taylors forståelse er altså, at en bred anvendelse af scientific management vil føre til et bedre og mere retfærdigt samfund (Taylor, 1911). I takt med at scientific management blev udbredt, lykkedes det at sikre en massiv stigning i produktionen og den generelle velstand. Dermed kan man påpege at Taylors projekt (i kombination med teknologisk og samfundsmæssig udvikling) lykkedes med at sikre en økonomisk fremgang i samfundet gennem en mere effektiv produktion.

Det er grundlæggende hos Taylor (1911), at arbejdet bliver organiseret på baggrund af videnskabelige principper. Dette er ifølge Taylor (1911), en helt central opgave i scientific management. Taylor beskriver, hvordan der gennem tiden er udviklet viden hos forskellige professioner, som er nedarvet indenfor disse grupper, og dette betyder samtidig, at der vil være mindre forskelle på, hvordan den enkelte medarbejder vil gribe en opgave an. Denne viden ligger bag de metoder medarbejderne anvender,

når de udfører en opgave, og deres arbejdsmetoder skal analyseres, så man kan finde frem til den optimale metode til løsningen af en bestemt opgave. Det er nødvendigt med denne videnskabelige og systematiske tilgang gennem tidsstudier, da Taylor anser det for umuligt, at den enkelte arbejder vil kunne gennemskue, hvad der er den bedste mulige arbejdsmetode. Den optimale metode skal herefter udbredes, så alle arbejdere, der skal løse denne type opgave, kan anvende den bedste og mest effektive metode. Dette vil følge Taylor (1911) resultere i den mest effektive produktion.

Denne organisering indebærer også, at medarbejdere skal udvælges og oplæres i de opgaver, hvor de har de bedste forudsætninger for at arbejde effektivt. Den enkelte medarbejder oplæres altså i en bestemt del af arbejdet, og bliver specialiseret i at udføre netop denne opgave. Taylor (1911, p. 127) skriver selv: "(...) each workman of a given intellectual capacity is enabled to do a much higher, more interesting, and finally more developing and more profitable kind of work than he was before." Her beskriver Taylor altså, hvordan arbejderen under hans system, bliver dygtiggjort indenfor et bestemt arbejde, og på den måde kan arbejde bedre og mere effektivt, end han havde kunnet, hvis han var blevet oplært under det gamle system. I Taylors arbejde beskriver han, hvordan disse grundlæggende principper i scientific management vil kunne udbredes til alle former for arbejde, uanset hvor simple eller komplekse de er. Taylor beskriver, hvordan processen med at udvikle den nødvendige systematik kan være lang og dyr, men at man løbende kan implementere forbedringer i produktionen, som giver en gevinst, der kan betale for den fortsatte udvikling og undersøgelse.

Det er ledelsens opgave at udvælge de rette medarbejdere til hver enkelt opgave (Taylor, 1911). Dette betyder, at man skal gå fra at lede en gruppe af medarbejdere, til at organisere og evaluere på det arbejde, hver enkelt medarbejder udfører. Der skal oprettes et centralt kontor, som holder øje med om medarbejderne når deres mål og det centrale kontor står derfor også for aflønningen af den enkelte medarbejder ud fra, hvad medarbejderen har udført:

"Dealing with every workman as a separate individual in this way involved the building of a labor office for the superintendent and clerks who were in charge of this section of the work. In this office every laborer's work was planned out well in advance (...), very much as chessmen are moved on a chess-board (...). When

one (...) proceeds to study each workman as an individual, if the workman fails to do his task, some competent teacher should be sent to show him exactly how his work can best be done, to guide, help, and encourage him, and, at the same time, to study his possibilities as a workman.” (Taylor, 1911, pp. 69f).

Det er vigtigt for Taylor at den enkelte medarbejder behandles som et enkelt individ fremfor en del af en gruppe. Hvis ikke medarbejderen lykkedes med at udføre sit arbejde, er det en mulighed at sætte ind med fokuseret træning, så den enkelte kan blive dygtigere til sin opgave. Det kan også være en mulighed at flytte medarbejderen til en anden opgave, hvor det er mere sandsynligt, at medarbejderen vil lykkes. Hos Taylor (1911) er dette med til at beskytte medarbejderen, da denne ikke straffes med lavere løn eller en opsigelse, men i stedet tilbydes træning eller andre opgaver, så medarbejderen ikke mister sin indkomst. Samtidig undgår Taylor på denne måde, at arbejderne er afhængige af hinanden og derfor forfalder til at producere efter laveste fællesnævner (Taylor, 1911).

Taylor (1911) beskriver, hvordan denne nye tilgang til arbejdsorganisering medfører en ny fordeling af ansvar i organisationen. Ledelsen får et nyt ansvar for at planlægge arbejdet på en fornuftig måde, hvilket tidligere blev overladt til den enkelte medarbejder eller profession. Ledelsen bliver samtidig ansvarlig for at sikre de nødvendige tidsstudier, for at kunne tilrettelægge den bedste arbejdsform. Det er op til ledelsen at udstikke regler, retningslinjer og metoder, som så efterfølgende skal følges af medarbejderen. Hvor lang tid der skal være afsat til den enkelte opgave eller hvor høj akkorden skal være, er også bestemt fra ledelsens side. Taylor hævder, at en medarbejder under dette system, kan opnå en løn, der er mellem 30-100 % højere end tidligere, hvis han udfører sine opgaver rigtigt og indenfor den afsatte tid. Herunder bemærker Taylor vigtigheden af at sætte den rette mand til den rette opgave, og at arbejderen herigennem vil kunne udføre denne opgave uden at arbejde for hårdt. Taylors perspektiv er altså ikke udelukkende rettet mod at sikre maksimal profit for virksomheden, men også ordentlige arbejdsforhold for medarbejderne.

I forlængelse af forrige afsnit, er det relevant at beskæftige sig med Taylors (1911) begreb om ledelse. Inden Taylors principper bliver indført på de forskellige arbejdspladser, er medarbejderne organiseret i grupper, hvor hver gruppe ledes af en formand,

der har samme profession som resten af gruppen. Denne formand er udvalgt på grund af sin erfaring og dygtighed indenfor det arbejde hans gruppe skal udføre. Der er altså tale om en person udvalgt på grund af sine faglige kompetencer, og personen har opbakning fra den gruppe af arbejdere, for hvem han er formand. Der er også en fabriks-ejer/topledelse, som sidder på kapitalen, og som kan træffe store overordnede strategiske beslutninger (hvor skal der åbnes/lukkes en fabrik osv.). Denne øverste ledelse har en begrænset indflydelse på den daglige drift, på arbejdsmetoder osv. (Taylor, 1903). I Taylors system bliver denne organisering ændret til en mere styret model, hvor ledelsen har en mere direkte indflydelse på arbejdet. I Taylors system bliver de gamle grupper af medarbejdere opløst til fordel for et individuelt system (Taylor, 1911). Som tidligere beskrevet flyttes ansvaret for arbejdsmetoder fra arbejder til ledelse under Taylors system, og arbejdet ledes ikke længere af erfarende håndværkere, men af ledere som har erfaring med at foretage de nødvendige undersøgelser, for at kunne indrette arbejdet optimalt. Taylor er altså medvirkende til at opfinde de arbejdsopgaver, som i dag varetages af en lang række mellem- og topledere. På Taylors tid var denne ledelsesopgave relativt simpel, og arbejdet kunne brydes ned i små elementer, der kunne udføres optimalt. I dag kan nogle former for arbejde stadig organiseres efter disse principper, mens det ikke kan lade sig gøre i andre former for arbejde. Dette kommer jeg tilbage til nedenfor (se afsnit 2.2.). I Taylors (1914) forståelse bliver ledelsen og medarbejderne bundet sammen i systemet, hvor de hver især er ansvarlige for deres del af systemet. Dette betyder også at både medarbejdere og ledere arbejder mod det samme mål – at lykkes med produktionen, og sikre fremgang på denne måde (Taylor, 1914).

Taylor (1911) advarer i sin bog imod, at scientific management kun giver positive resultater, hvis teorien anvendes på den rigtige måde. Hvis man derimod tager elementer ud, og dermed plukker for meget i teorien, mister man de overordnede principper, som binder det hele sammen. Det beskrives hos Taylor, at en mangelfuld eller for hurtig implementering af disse principper kan give en væsentlig modstand hos medarbejderne, og kan potentielt føre til strejker. Modstanden opstår, hvis ledelsen anvender elementer fra scientific management, som et forsøg på at øge produktionen, men uden samtidig at belønne medarbejderne med en højere løn. Forandringsprocessen til scientific management skal foretages langsomt og gradvist, for at sikre at de rigtige værdier og forståelser er til stede i organisationen og hos både medarbejdere og ledere. Taylor foreslår her anvendelsen af eksperter i denne nye organisationsform, og han peger altså

på en form for organisationskonsulenter, som har opnået en stor viden om scientific management, og som derfor vil kunne rådgive og tilrettelægge overgangen til den nye organisation. ”Companies are indeed fortunate who can secure the services of experts who have had the necessary practical experience introducing scientific management, and who have made a special study of its principles.” (Taylor, 1911, p. 132). Taylor fortsætter med at beskrive, hvordan det ikke er nok at eksperten har arbejdet som leder under systemet, og det er i stedet nødvendigt, at eksperten har erfaring med at gennemføre forandringen og overkomme den modstand, man kan opleve undervejs. Taylor fremhæver et konkret, dog anonymiseret, eksempel på en organisation der forsøgte at indføre scientific management, men som gjorde det for hurtigt og uden den nødvendige grundighed, hvilket førte til en række af strejker og stor modstand blandt arbejderne (Taylor, 1911).

Taylors forståelse af modstand, bygger på en overbevisning om, at medarbejderne skal kunne se gevinsten ved at skifte fra det gamle til det nye system (Taylor, 1911). Taylors tilgang til denne forandringsproces tager, ligesom hans generelle forestilling om arbejdsorganisering, udgangspunkt i den enkelte arbejder. De nye processer skal implementeres langsomt, og arbejderne skal til at begynde med overvindes en ad gangen. Dette vil gradvist blive lettere og lettere efterhånden som de andre arbejdere kan se fordelene ved at tjene den øgede løn, som det nye system giver adgang til. Taylor fremhæver et punkt hvor mellem en fjerdedel og en tredjedel af medarbejderne er skiftet til det nye system, hvorefter det begynder at gå stærkt, og de resterende arbejdere ønsker at skifte over, for at opnå de samme økonomiske gevinster som resten af arbejderne (Taylor, 1911). I det forrige afsnit blev det beskrevet, hvordan der opstår modstand hos medarbejderne, hvis ikke implementeringen foregår langsomt nok, og hvis ikke medarbejderne får del i den øgede produktivitet gennem en højere løn. Taylor (1911) beskriver ligeledes vigtigheden af, at principperne for scientific management indføres konsekvent, og beskriver hvordan, der kan opstå interne konflikter i medarbejdergruppen, hvis lønnen ikke opgøres på baggrund af den enkeltes arbejdsindsats. Disse konflikter kan opstå, hvis der er uenighed blandt medarbejderne om, hvordan og hvor meget man skal arbejde, hvilket særligt kan opstå, hvor arbejderne aflønnes kollektivt (Taylor, 1911). Nu følger et kort afsnit om en moderne produktionsvirksomhed, der er indrettet efter principper fra scientific management.

2.1.1. Moderne case – Foxconn

Det næste afsnit er et eksempel på, hvordan en variation af Taylors principper er anvendt i en moderne produktionsvirksomhed. Eksemplet understreger på en og samme tid, hvordan scientific management er yderst velegnet til at sikre en effektiv produktion, men ligeledes hvordan arbejdsmiljøet har udviklet sig i en mindre heldig retning i denne virksomhed.

Virksomheden Foxconn, der producerer dele til elektronik, er eksempel på en fabrik, der er indrettet efter, hvad der langt hen ad vejen er klassiske tayloristiske principper (Chan et al., 2020). Den enkelte arbejder har en fast plads ved et samlebånd, hvor opgaven er veldefineret og simpel. Hver opgave er nedbrudt til de mindst mulige elementer, og den gennemsnitlige tid afsat til den enkelte opgave er mellem 25-30 sekunder. Medarbejderen bliver målt på, om de lykkes med at holde det høje tempo, og bliver trukket i løn eller ydmyget offentligt, hvis de er for langsomme, eller hvis de laver en fejl. Mange af medarbejderne, beskriver hvordan deres løn ikke er tilstrækkelig til at dække deres daglige behov. Dette står i kontrast til Taylors (1911) forestilling om, at medarbejderne ville opleve en øget velstand som følge af hans system. Ngai & Chan (2012) beskriver, hvordan situationen hos Foxconn ikke er enkeltstående, men at der findes mange lignende fabrikker.

Der kan opstå en række personlige og organisatoriske konsekvenser i en organisation som Foxconn (Chan et al., 2020). Der har blandt andet været flere eksempler på selvmord blandt arbejderne, og Foxconn (og Apple som Foxconn producerer for) er flere gange blevet kritiseret for arbejdsforholdene. Hvis kritikken og presset på en organisation som Foxconn bliver stort nok, bliver organisationen nødt til at forbedre forholdene, og kan ellers risikere at blive fravalgt til fordel for en konkurrent. For organisationen kan det være en risiko, at man ikke kan tiltrække arbejdskraft, hvis arbejderne får muligheden for at tage et bedre betalt job eller et job hvor arbejdsmiljøet er bedre (Taylor, 1911). Der kan også være en risiko for strejker eller anden form for modstand. Taylors forståelse af ledere, tager ikke højde for, at disse handler ud fra deres egne interesser fremfor medarbejdernes interesser (Wagner-Tsukamoto, 2008). Det betyder at lederen i praksis måske ikke handler fuldt ud efter Taylors principper, og dermed heller ikke får det fulde udbytte, som scientific management kan tilbyde i en produktion.

2.1.2. Opsamling

Det samlede tankegods hos Taylor indeholder en række elementer og en helt bestemt tilgang til arbejdsorganisering, som skal følges. Hvis disse følges, lover Taylor til gengæld, at medarbejdere vil blive aflønnet bedre, virksomheden vil tjene flere penge og at dette vil være til gavn for resten af samfundet. Taylors ideer er udviklet for over 100 år siden, og lykkedes med at sikre en gevinst i produktivitet på de fabrikker, hvor processerne indføres. I den efterfølgende udvikling af den moderne industri (hos bl.a. Ford), viser det sig, hvordan Taylors principper er velegnede til at opdele produktionen i små elementer. Dette kan også anvendes i dag på fabrikker som fx Foxconn og andre lignende virksomheder, som arbejder med klassisk produktion.

Taylors betydning for, hvordan vi i dag indretter vores arbejdspladser, kan på ingen måde undervurderes. Brugen af konsulenter og ledere, det fortsatte fokus på at arbejde hurtigere og bedre samt ideen om at anvende en videnskabelig metode til at bestemme den bedste arbejdsorganisering fremfor det mere tilfældige og erfaringsbaserede system man tidligere anvendte, kan alt sammen spores tilbage til Taylor. I Taylors tilgang til arbejdsorganisering ligger også et behov for at kunne kontrollere, hvordan medarbejderne arbejder, og om de når i mål med deres akkord. Dette kan fortsat ses i mange former for arbejde, hvor man stadig forsøger at kontrollere, det udførte arbejde. Kontrollen skal dog i Taylors system ikke udføres af lederen efter forgodtbefindende, men på baggrund af de videnskabelige studier, hvilket kan give anledning til modstand fra netop ledere, hvis position bliver truet. Forsøget på at kontrollere det udførte arbejde kan stadig opleves mange steder den dag i dag, hvor ledelse, regler, retningslinjer og bureaukrati findes mange steder, og får skylden for at man mangler fleksibilitet særligt i den offentlige sektor herhjemme. Dette kan altså spores tilbage til Taylor og scientific management.

2.2. Vidensarbejdere og teknologer

Dette perspektiv bygger videre på de beskrivelser af Taylor, der er præsenteret i forrige afsnit. Der præsenteres et nyt teoretisk perspektiv hentet hos Peter Drucker, som forholder sig til Taylors projekt, og hvordan der kan være forskellige former for arbejde, hvor en organisering ud fra scientific management er mere eller mindre velegnet. Dette afsnit præsenterer ligeledes, hvordan Drucker forudså, at mange ledere ville blive unødvendige, og at mange ledelsesstillinger derfor ville blive nedlagt. Der præsenteres et perspektiv på, hvordan der fortsat eksisterer en stor mængde bureaukrati og ledelse i de fleste organisationer, samt hvordan dette kan have betydning for disse organisationers evne til at arbejde fleksibelt og hurtigt. Alt dette er relevant, da det er med til at beskrive, hvordan Taylors ideal om effektivitet kan bringes ind i det 21. århundrede.

Taylor var den første, der studerede både manuelt arbejde og arbejderen i den manuelle produktion (Drucker, 1999). Der blev før Taylors tid skrevet om arbejde, men Taylor er ifølge Drucker den første, der studerer arbejdet i praksis. Dette fører til en stor øgning i produktiviteten i manuelt arbejde, som siden Taylor er steget med 3% om året; produktiviteten er samlet blevet 50 gange større over de sidste ca. 100 år. I 1999 udgiver Peter Drucker artiklen *Knowledge-Worker productivity: The Biggest Challenge*, hvor han sætter fokus på forskellen mellem manuel produktion, og det arbejde der i dag udføres af *Knowledge-Workers* (vidensarbejdere). Ifølge Haag et al., (2008, jf. Frick (2011)) vokser andelen af vidensarbejdere på arbejdsmarkedet, hvorfor den mulige gevinst ved at sikre denne gruppe arbejdes effektivitet kun bliver større.

Taylors tilgang til arbejdsorganisering er beskrevet ovenfor (se afsnit 2.1.), og derfor går jeg ikke i dybden med det igen her. Drucker fremhæver, hvordan Taylors principper først blev kendt under Task management, herefter scientific management og efter første verdenskrig Industrial Engineering og Rationalization. Drucker (1999) fremhæver også, hvordan manuelt arbejde ikke kræver nogle særlige færdigheder, men blot er en gentagelse af simple bevægelser som indgår i at skabe et bestemt produkt. Drucker (1999) anfører hvordan Taylors principper fortsat bliver udbredt og anvendt i forsøget på at sikre en øget produktivitet i manuelt arbejde. Det næste skridt bliver ifølge Drucker (1999) at skulle udbrede lignende principper til vidensarbejde, og forsøge at opnå lignende produktivitetsgevinster. Vidensarbejdere defineres som

medarbejdere der primært arbejder med information eller udvikler og anvender ny viden på arbejdspladsen (Frick, 2011).

Der er seks overordnede faktorer, der har betydning for produktiviteten i vidensarbejde:

1. Hvad er det for en opgave arbejderen skal løse.
2. Arbejderen skal selv have ansvaret for at løse den konkrete opgave og skal have autonomi.
3. Kontinuerlig udvikling og innovation skal være en del af arbejdsopgaven.
4. Arbejderen skal på en gang lære og lære fra sig.
5. Produktivitet skal ikke kun anses ud fra kvantiteten af arbejdet, men også kvaliteten af det udførte arbejde.
6. Arbejderen skal behandles som en ressource fremfor en udgift (Drucker, 1999).

Disse faktorer er meget anderledes end det, der tidligere er beskrevet ift. manuelt produktionsarbejde. I vidensarbejde er det centrale at sikre kvaliteten af arbejdet, hvilket kræver en definition eller fælles forståelse af, hvordan denne kvalitet skal være. I klassisk manuelt arbejde skal en veldefineret opgave udføres gentagende gange, og man kan nemt vurdere produktiviteten (hastigheden) og kvaliteten, mens det er mere vanskeligt at vurdere kvaliteten af vidensarbejde. Der er en tæt sammenhæng mellem definitionen af den opgave arbejderen skal udføre, og den efterfølgende vurdering af det arbejde der er blevet udført (Drucker, 1999). Når arbejderen på denne måde i stedet får en større frihed, mindsker det samtidig ledelsens direkte kontrol over det arbejde der udføres. Denne kontrol uddelegeres i stedet til medarbejderen eller det team medarbejderen indgår i.

Efter at have beskrevet hvordan vidensarbejde adskiller sig fra manuelt arbejde, fremhæver Drucker (1999), hvordan mange jobs i dag indeholder elementer af begge dele – dette arbejde udføres af en gruppe Drucker benævner *Technologists* (teknologer). Denne gruppe består af arbejdere, der udfører et manuelt arbejde, som samtidig kræver en bestemt viden, for at man kan udføre dette arbejde ordentligt. Teknologen er afhængig af sin viden, for at kunne identificere problemer og udfordringer, ligesom det er nødvendigt med denne viden, for at kunne vælge den rigtige løsningsstrategi. Denne løsning indeholder ofte de manuelle elementer af arbejdet, som teknologen

herefter løser. Ifølge Drucker (1999) indeholder denne gruppe af teknologer bl.a. følgende grupper: Langt de fleste ansatte indenfor sundhedsvæsenet, tandlæger, mekanikere og andre håndværkere der arbejder med reparationer og installationer. Disse grupper er kendetegnet ved at foretage en analyse/vurdering af den opgave, de møder, og efterfølgende igangsættes en behandling, reparation, opstart af et nyt produkt eller en installation. Drucker (1999) fremhæver et eksempel med et telefonselskab, hvor deres ansatte både skal være sælgere, montører og yde service (dette eksempel er fra tidligt i det 20. århundrede). Disse ansatte skal vurdere den enkelte kundes behov, samt hvad der er en god løsning i netop deres hus, og herefter sørge for at få arbejdet med at oprette en telefonlinje sat i gang. Der skal altså foretages en faglig vurdering på baggrund af forskellige faktorer, og efterfølgende udføres et konkret stykke arbejde.

Drucker (1999) afslutter sin artikel med at understrege vigtigheden af at opnå den mulige effektivitetsgevinst i det arbejde, der udføres af vidensarbejdere. Denne produktivitetsgevinst er essentiel for organisationers og nationers konkurrenceevne:

Increasingly, the ability of organizations – and not only of businesses – to survive will come to depend on their “comparative advantage” in making the knowledge worker more productive. The ability to attract and hold the best of the knowledge workers is the first and most fundamental precondition.” (Drucker, 1999, p. 94).

Denne fordel kan opnås, hvis organisationen er dygtig til at understøtte sine vidensarbejdere. Dette gøres bedst ved at identificere en gruppe af vidensarbejdere eller teknologer, som er åbne overfor et forsøg på at forbedre deres arbejde. Denne forbedring forsøges gennem pilotstudier, hvor man over en periode forsøger nogle forskellige forbedringer. Efter en periode hvor man har arbejdet fokuseret på dette forsøg på forbedringer, og løst nogle af de problemer der er opstået undervejs, kan man brede de gode erfaringer ud og sikre en stor produktivitetsgevinst (Drucker, 1999). Her er en lighed mellem Drucker (1999) og Taylor, som begge mener, det er muligt at studere arbejdet og forsøge at implementere forbedringerne bredt. Der er dog en forskel på den konkrete metode til undersøgelsen af arbejdet, hvor Taylors tidsstudier og Druckers pilotstudie er den væsentligste forskel. Der er forskel på de metoder, der bruges, og kompleksiteten i pilotstudierne kan være ret høj alt efter hvilket arbejde, der skal undersøges. Det er sidenhen blevet vist empirisk, at en vellykket ledelse af

vidensarbejdere har en positiv indflydelse på, hvordan en organisation klarer sig (Wu & Holsapple, 2013).

Der er altså en forskel på den måde arbejde ledes på hos Taylor (1911) og hos Drucker (1999), når den gruppe der skal ledes, består af vidensarbejdere eller teknologer. I ledelsen af manuelt arbejde tilslutter Drucker sig Taylors principper. Vidensarbejdere og teknologer er langt mere selvledende, og står i højere grad selv for at definere deres arbejdsopgaver og metoder. I 1988 forudså Drucker at denne udvikling ville få betydning for mængden af ledelseslag og ledere i organisationer. Hans forudsigelse pegede på, at der omkring ca. 2008 blot ville være en tredjedel af de ledere, der var i 1988 (Drucker, 1988). Drucker forventede, at arbejdet ville blive struktureret mere ud fra den viden de enkelte medarbejdere besidder, og at medarbejderne ville blive sammensat i teams, der var ansvarlige for at løse bestemte opgaver. Mange af de ledelseslag Drucker (1988) forudså ville blive overflødige, har til formål at sikre kommunikationen mellem medarbejdere og ledelse. Han forventede, at der i stedet ville opstå en ny organisation bygget på information. Drucker (1988) forventede, at denne nye organisation der i høj grad ville bestå af specialister, som besidder en bestemt viden og som er godt rustet til at klare en bestemt type opgaver. Drucker forestiller sig i stedet at medarbejderne i organisationerne selv tager ansvar for at levere relevant information videre, og selv opsøger den information, de har brug for, for at kunne udføre deres arbejde bedst muligt. Denne deling af relevant information er også et element i effektiv ledelse af vidensarbejde (Muhammed & Zaim, 2020), og er på den måde med til at sikre et bedre organisatorisk samarbejde. I denne nye organisation udføres arbejdet i høj grad af specialister eller professionelle, som selv kan tilrettelægge deres arbejde, uden at en leder anviser, hvordan arbejdet skal udføres. De ledelsesopgaver der skal håndteres, forestiller Drucker sig, at specialisterne i højere grad selv vil kunne påtage sig som en del af deres opgaver, men ikke som deres primære beskæftigelse. Fordi medarbejderne selv kan tilrettelægge deres arbejde, er det i mindre grad nødvendigt med ledere, som skal udstikke konkrete anvisninger, og mange ledere kan derfor (i Druckers forudsigelse) spares væk, da de ikke udfører en reel opgave i organisationen.

2.2.1. Opsamling

I de to perspektiver Drucker (1988 & 1999) præsenterer, understreger han på forskellige vis, hvordan nogle organisationer i dag bør ledes anderledes end på Taylors

tid. Hvor Taylors arbejdsorganisering er meget velegnet til manuelt arbejde, foreslår Drucker en mere fri tilgang, når arbejdet skal udføres af vidensarbejdere og teknologer. I 1988 foreslog Drucker, hvordan specialister i højere grad ville blive ansvarlige for udførelsen af arbejdet, og hvordan disse forskellige grupper ville kræve en forandring i tilgangen til ledelse. De forskellige perspektiver fra Drucker peger ikke på, at Taylors bidrag er blevet forældet, men maner i højere grad til refleksion over, hvilke behov der er gældende i den enkelte organisation. Samtidig anerkender Drucker, at Taylor har haft enorm betydning for produktiviteten. Ledelsen af vidensarbejde er derfor en vigtig opgave, for organisationer der fortsat vil være relevante i samfundet i dag (Mårtensson, 2000). Idealet om effektivitet fra Taylor lever på denne måde videre, men der er brug for nye metoder for at sikre, at dette ideal også kan videreføres i vidensarbejde.

2.3. En kort indføring i Bureaukratiets konsekvenser

Dette næste afsnit behandler kort, hvordan ledelse i dag ofte er en bureaukratisk proces, og hvordan Druckers (1988) forudsigelse ikke (endnu) er gået i opfyldelse. I bogen *Hymanocracy – creating organizations as amazing as the people inside them* (Hamel & Zanini, 2020) beskriver forfatterne hvordan langt de fleste organisationer i dag fungerer bureaukratisk, og præsenterer samtidig et alternativ hertil. Mange organisationer er i dag kendetegnet ved en bureaukratisk opbygning, hvilket indebærer en fast struktur, kontrol og styring fra ledelsen (Hamel & Zanini, 2020). I en organisation hvor bureaukratiet fylder meget, og hvor der kommer meget styring fra ledelse, er dette med til at underminere den enkelte medarbejders mulighed for at påvirke sit eget arbejde, medarbejderens kreativitet begrænses og på sigt påvirkes organisationens mulighed for overlevelse (Hamel & Zanini, 2020). Samtidig er denne bureaukratiske opbygning med til hæmme muligheden for innovation og teknologisk udvikling (Teece, 1996). Dette skyldes, at organisationen bliver mindre fleksibel, og beslutninger tages langsommere.

Organisationen er opbygget med et formelt hierarki.
Magten er inlejret i de forskellige positioner i organisationen.
Autoriteten og beslutningskompetencen starter i toppen, og fordeler sig herfra nedad i systemet.
Ledere udpeger og ansætter andre ledere.
Organisationens strategi og budgetter besluttet i toppen.
Der er veldefinerede reglementer for, hvordan de ansatte forventes at handle.
Medarbejdernes jobbeskrivelser er veldefinerede.
Kontrol i organisationen opnås ved overvågning, regler og sanktioner.
Ledere uddeler opgaver og vurderer medarbejdernes resultater.
Alle kæmper indbyrdes mod hinanden for at opnå en forfremmelse.
Lønnen hænger sammen med position i organisationen fremfor kompetencer eller kvaliteten af det udførte arbejde.

Tabel 1 Karakteristika ved en bureaukratisk organisation (jf. Hamel & Zanini, 2020).

Denne organisationsopbygning, hvor bureaukrati er den anvendte styringsform, medfører en række forskellige logikker og strukturerer (se tabel 1). Magten i organisationen bliver tildelt nogle få i toppen, som får mulighed for at designe arbejdsopgaverne for de mange ansatte i deres organisation. Systemet belønner konformitet fremfor originalitet og kreativitet, og betragter det enkelte menneske som en ressource, der kan styres og udnyttes (Hamel & Zanini, 2020).

En stram styring af arbejdet sikrer ifølge Hamel og Zanini (2020) et bundniveau af kvalitet, men er samtidig med til at sætte et loft over den mulige kvalitet, som ellers kunne være opnået:

”As a tightly integrated system, bureaucracy was designed to produce exactly what it does: compliance, discipline, and predictability. It’s a sausage-making machine that produces – wait for it – sausages! Maybe it can be upgraded to make fatter sausages, or vegan sausages, or more sausages per hour, but it’s never going to produce anything *other* than sausages until we go back to the drawing board.” (Hamel & Zanini, 2020, p. 109).

2.3.1. Opsamling

Det forrige afsnit har sammen beskrevet hvordan bureaukrati fungerer i organisationer, og hvordan dette har nogle af de modsatte effekter af, hvad der er brug for i organisationer i dag. Bureaukratiet sikrer en grad af kontrol, at arbejdet bliver sat i et stramt styret system og har oprindeligt været med til at sikre en øgning i produktiviteten. I dag skal organisationer i højere grad løse komplekse og uforudsigelige opgaver, hvorfor det er nødvendigt med hastig tilpasning og mulighed for hurtige beslutninger. Dette er vanskeligt – måske endda umuligt – under et system præget af hierarkiske beslutningsprocesser, hvor (top)ledere skal involveres i alle beslutninger og forandringer. Som Hamel og Zanini (2020) beskriver i ovenstående citat, lykkedes bureaukratiet med at sikre en fast og forudsigelig struktur, som begrænser organisationens fleksibilitet. Deres pointe er klar: I dag har vi brug for det modsatte; en løs og fleksibel model, hvor der er plads til kreativitet og hurtige tilpasninger.

2.4. Organisationers udfordringer i nutiden

Det næste afsnit beskæftiger sig med nogle af de elementer, som er med til at gøre hele dette speciale relevant, og som er med til at sætte rammen omkring organisationer i dag. Der blev i indledningen beskrevet nogle konkrete eksempler på kriser, som organisationer skal forholde sig til. Dette afsnit beskriver nogle udfordringer, som i højere grad bunder i teknologisk udvikling, innovation og konkurrence. Disse udfordringer forsøger organisationerne at løse, og afsnittet indeholder også elementer af, hvad der kræves, for at dette kan lykkes. Der kan naturligvis opstå en uendelig række af udfordringer, som kan påvirke den enkelte organisation, og i sagens natur er det ikke muligt at beskrive alle disse udfordringer. Der præsenteres derfor udvalgte udfordringer, og beskrives hvordan disse tilsammen peger på et øget behov for fleksibilitet og tilpasninger undervejs. De gennemgående temaer peger på øget konkurrence, teknologisk udvikling og forandringer i, hvordan medarbejdere arbejder (Alfes et al., 2022).

Spørger man grundlægger og bestyrelsesformand i World Economic Forum Klaus Schwab, befinder verden sig i en fjerde industriel revolution, hvor teknologisk udvikling for alvor har en betydning i vores samfund (Schwab, 2016). Ifølge Schwab diskuteres det, om der er tale om en reel fjerde industrielle revolution, eller om vi fortsat befinder os i den tredje. De kommende pointer bygger på den analyse af samfundet Schwab præsenterer, og indeholder relevante pointer uanset om man mener den nuværende periode er udtryk for en ny industrielle revolution eller ej – påvirkningen på samfundet og de organisationer dette speciale beskæftiger sig med, vil være de samme. Kernen i argumentet er, at den teknologiske udvikling foregår i tiltagende accelererende tempo, hvilket har betydning for den virkelighed organisationer skal operere i (Xu et al., 2018). Der gøres teknologiske fremskridt i tre overordnede grupper: Fysiske, digitale og biologiske. Disse muliggøres alle af bedre og mere effektiv computer-teknologi, som muliggør langt flere udregninger på kortere tid og på en billigere og mere tilgængelig måde (Schwab, 2016). I den tredje industrielle revolution var det informationsteknologien (computere og robotter), der drev innovationen, hvor det nu er internettet og de muligheder, der følger med internettet, der driver innovationen fremad (Xu et al., 2018).

Schwab (2016) beskriver, hvordan denne teknologiske udvikling har en række effekter på organisationer og virksomheder. Der sker en udvikling, hvor konkurrencen

bliver hårdere, og hvor nye produkter introduceres hurtigt på markedet (Aytac & Wu, 2013) – tænk bare på, hvor ofte der bliver lanceret en ny iPhone. Virksomhederne bliver derfor nødt til at tilpasse og udvikle sig med en stadig større hast, hvis de fortsat vil være konkurrencedygtige. Dette indebærer et større fokus på innovation, kreativitet og udvikling af nye produkter. Der er forskellige kræfter, der spiller ind på den løbende teknologiske udvikling (Qian & Wang, 2017). Der er kræfter fra markedet om nye produkter, og samtidig kan organisationen holde lidt igen med ny udvikling, hvis man har gamle produkter, der stadig sælger (Qian & Wang, 2017). Den teknologiske udvikling giver mere konkret mulighed for forandringer på følgende områder: Reformation af produktion og distribution, overvågning af egne og kunders aktiviteter, øget konkurrence fra nyopstartede virksomheder og en øget konkurrence fra etablerede virksomheder som nemmere kan begive sig ind på et nyt marked. Alt dette skal en virksomhed kunne tage højde for, i forsøget på fortsat at levere et relevant produkt (Schwab, 2016). Samlet set betyder en øget konkurrence, at der bliver et større pres på den enkelte virksomheds innovation og udvikling (Wang & Seidle, 2017). Dette sker, da virksomhederne må kæmpe hårdere og gøre en større indsats, for at fastholde deres position på markedet.

Nye teknologiske muligheder åbner op for en hel ny form for forretningsmodel (Kenney & Zysman, 2016). Virksomheder, der bygger deres forretning på en platform, og som sælger adgang til produkter, der er tilgængeligt online fremfor at sælge et fysisk produkt, er blevet muliggjort af den teknologiske udvikling og bliver tiltagende populære blandt kunderne. Denne platformsøkonomi udnyttes af fx Amazon, Google, Uber, Volt osv. (Kenny & Zysman, 2016; Krause-Jensen et al, 2022; Duggan et al., 2020). Der bliver i disse nye aktiviteter lagt større vægt på anvendelsen af data, en teknologisk organisering og den mulighed platformsøkonomien giver for at brede arbejdet ud geografisk. Der bliver lagt tiltagende vægt på data i beslutninger og produktudvikling, og Schwab (2016) fremhæver, at dette stiller nye krav til medarbejdernes kompetencer. I forlængelse heraf bliver der stillet nye krav til organisationer i dag:

In a world where talent is the dominant form of strategic advantage, the nature of organizational structures will have to be rethought. Flexible hierarchies, new ways of measuring and rewarding performance, new strategies for attracting and retaining skilled

talent will all become key for organizational success. (...). My sense is that succesful organizations will increaingly shift from hierarchical structures to more networked and collaborative models (Schwab, 2016, p. 60).

I forlængelse af sin analyse af markedet og udviklingen i den globale økonomi, fremhæver Schwab altså, at der bliver et større behov for, at virksomheder kan operere fleksibelt. Dette er nødvendigt for at kunne fastholde de rette medarbejdere, og for at kunne følge med i den hastige innovation. Han peger samtidig på, at organisationerne skal droppe hierarkiske strukturer til fordel for samarbejde og mere fleksible organiseringsformer (Schwab, 2016).

Særligt under Covid-19 pandemien blev arbejdet koordineret og udført på tværs af digitale værktøjer, men hybride arbejdsformer er blevet mere og mere udbredte i dette århundrede (Nakrošienė et al., 2019; Naqshbandi et al., 2024). Dette er både en mulighed og en udfordring på det moderne arbejdsmarked, at man har denne nye mulighed for at arbejde sammen på tværs af store geografiske afstande. Denne mulighed giver en større fleksibilitet for den enkelte medarbejder, som fx kan have hjemmearbejdsdage, og giver nogle organisatoriske muligheder for at holde møder mellem forskellige afdelinger i forskellige lande eller regioner, uden at man skal rejse for disse møder. Det kan dog være en udfordring, hvis man anvender hybridt arbejde i høj grad, da man kan miste den fælles retning, kulturen på arbejdspladsen og potentielt risikere ensomme medarbejdere (Oppong Peprah, 2024). Der er også en risiko for, at medarbejdere organiseret i teams ikke opnår den organisatoriske læring, som ellers ville være mulig. Der er altså en risiko for, at hybridt arbejde kan have en negativ effekt på organisationens evne til læring og udvikling (Oppong Peprah, 2024). Samlet set er der altså tale om en ny mulighed, som er muliggjort på baggrund af teknologisk udvikling, og som kan give organisationen nogle fordele. Der kan også være negative konsekvenser forbundet hertil, hvis ikke man anvender denne mulighed med den rette omtanke.

Det politiske system og den offentlige sektor må ligeledes forholde sig til den teknologiske udvikling (Schwab, 2016). Dette medfølger en lang række udfordringer med denne udvikling, som kan komplicere de opgaver der løses af det offentlige. Disse udfordringer er relateret til følgende områder: Jobmarkedet er kendetegnet af større usikkerhed og omskiftelighed. Der opstår nye økonomiske alternativer til klassiske

betalingssmidler, som kan gøre det vanskeligere at kontrollere fx sort arbejde og opkrævning af de rette skatter. I takt med at nye produkter og forretningsmodeller opstår hurtigere og hurtigere, bliver det en udfordring at sikre den rette beskyttelse af forbrugerne, da den eksisterende regulering hurtigere bliver forældet. Behovet for cyber- og datasikkerhed stiger og bliver hele tiden mere komplekst (Shaukat et al., 2020). I takt med at samfundet bliver mere digitalt, stiller det større krav til pålideligheden af adgangen til internettet. Det sidste område hvor Schwab (2016) hævder, at der opstår nye udfordringer, er magtfordelingen i samfundet, hvor de individer med forståelse for og adgang til teknologien får en større magt sammenlignet med de individer, der ikke har denne adgang. Samlet opstår der en række nye udfordringer og en stigende kompleksitet i det nødvendige politiske arbejde i takt med den øgede udvikling og anvendelse af teknologi.

Det moderne samfund stiller også nogle nye krav til ledere (Anderson et al., 2017). Forskellige generationer kan have forskellige forventninger til deres ledere, der kan være uddannede i en anden tid. Lederne og medarbejderne kan derfor være produkter af forskellige kulturer, der herskede i samfundet i deres opvækst, og derfor have forskellige forventninger. I takt med at nye generationer gør deres indtog på arbejdspladserne, må lederne derfor tilpasse sig de behov, denne nye gruppe af arbejdere kommer med (Anderson et al., 2017). De forskellige generationer har forskellige erfaringer med at være på arbejdsmarkedet, og medarbejdere fra forskellige generationer bliver understøttet og motiveret forskelligt (Jones et al., 2019). De har forskellige holdninger til samarbejdet mellem ledere og medarbejdere, løn, goder i arbejdet, arbejde overfor frihed osv. Samtidig har de ofte forskellige grader af teknologisk forståelse, hvilket kan give udfordringer i samarbejdet, hvis der indgår teknologiske elementer. Det er vigtigt, at lederne kan tage højde for de individuelle behov, de enkelte grupper har, så arbejdspladsen fungerer bedst for hver enkelt arbejder, og den samlede produktivitet er højest mulig (Jones et al., 2019).

2.4.1. Opsamling

Samlet præsenterer det ovenstående afsnit en forståelse af det moderne samfund, hvor den hastige teknologiske udvikling muliggør en vedvarende innovation. Der er tale om en tid med hastige forandringer og mulighed for stort positivt potentiale, men der er dog samtidig risiko for en lang række konsekvenser. Alfes et al. (2022) beskriver,

hvordan arbejdet i dag i højere grad bliver fleksibelt, og hvordan der opstår nye roller og nye måder at organisere sig på. Samtidig beskrives det, hvordan der derfor kan opstå en række konflikter mellem medarbejdere, der er fortalere for det gamle system, og medarbejdere, som ønsker at anvende de nye muligheder til fulde (Alfes et al., 2022). Dette understøttes af perspektivet, der peger på forskellige generationers forskellige behov på arbejdspladsen. Samtidig sker der fortsat en hastig teknologisk udvikling, som den enkelte organisation er nødt til at forholde sig til. Dette kræver innovation, fleksibilitet og nye perspektiver, så organisationen fortsat sikrer sin egen relevans. Der bliver i næste afsnit præsenteret forskellige bud på, hvordan man sikrer den nødvendige fleksibilitet.

2.5. Agile organisationer

Hvor afsnittet om organisationers udfordringer i nutiden peger på udfordringer, kigger dette afsnit mere i retningen af en mulig løsning. Et bud på hvordan organisationer kan ruste sig til stigende usikkerhed, forandringer og den teknologiske udvikling kan være en mere agil organisering af arbejdet og arbejdspladsen (Joroff et al., 2003). Ifølge Joroff et al., (2003) opstår der et pres for at anvende agile arbejdsmetoder, når en organisation ikke klarer sig godt nok, eller når teknologisk udvikling nødvendiggør det. Flere og flere organisationer anvender agile metoder indenfor ledelse for at sikre løbende udvikling (Junker et al., 2023). Dette næste afsnit folder det agile perspektiv ud, og afsluttes med opsamling, der også kort trækker tråde tilbage til de udfordringer, der blev beskrevet i forrige afsnit.

Agilitet defineres af Joroff et al (2003, p. 294), på følgende måde: "Agility is the ability over time to respond quickly and effectively to rapid change and high uncertainty". Agilitet handler altså kort sagt om at have evnerne til at reagere hurtigt og effektivt på de udfordringer, der dukker op. Dette gøres løbende, efterhånden som udfordringerne opstår, og agilitet handler dermed om at være rustet til løbende problemløsning og forandring. I en organisatorisk kontekst anvender Joroff et al. (2003) samme definition af agilitet, og tilføjer at agilitet i arbejdet opstår gennem en fælles udvikling af både arbejdspladsen og selve arbejdet. Det er i denne definition af organisatorisk agilitet væsentligt at bemærke, hvordan der er tale om en kollektiv proces, hvor de forskellige medarbejdere arbejder sammen om at udvikle deres arbejde. Det er også særligt på teamniveau, hvor agilitet kan have den største påvirkning på organisationens resultater (Aliyyha et al., 2024). Agilitet på individniveau og samlet organisationsniveau har også en betydning, men giver mere beskedne positive resultater. Organisatorisk agilitet kan også betragtes som et paraplybegreb, som indbefatter forskellige veje til at opnå den førnævnte fleksibilitet (Denning, 2016). Denne paraply indeholder ledelsespraksisser som Lean (Bhamu & Singh Sangwan, 2014), Scrum (Schwaber, 1997) og Kanban (Lage Junior & Godinho Filho, 2010). I praksis bliver disse forskellige praksisser anvendt forskelligt og tilpasset til den konkrete opgave en organisation står overfor, og der er dermed ikke to indsatser, der skal styrke organisationens agilitet, der er ens. Dette kommer jeg tilbage til lidt senere i afsnittet.

Agilitet defineres i litteraturen på en række forskellige måder, som ligger vægt på forskellige elementer (Salmen & Festing, 2022). Disse definitioner kan enten fokusere på agil adfærd, agile kompetencer, den nødvendige agile organisering eller en kombination af de tre. Generelt for definitionerne er det, at de fokuserer på dynamiske og foranderlige elementer i omgivelserne: Forandringer, usikkerhed, udfordringer, tilpasninger, hvordan reagerer man på forandringer, behov for hastighed, forudseenhed, resiliens og fleksibilitet. Alle disse forskellige betegnelser bliver anvendt, når agilitet skal defineres (Salmen & Festing, 2022). Historisk kan agilitet spores tilbage til det amerikanske flyvevåben i 1950'erne. I slutningen af forrige århundrede tages konceptet op igen i nogle amerikanske produktionsvirksomheder, da deres kunder efterspørger større variation og mulighed for tilpasninger (Sharifi & Zhang, 1999). Dette nye behov for fleksibel produktion indebærer, at der hurtigere skal kunne skiftes ud i de produkter, der fremstilles.

Joroff et al. (2003) beskriver nogle konkrete situationer, som kan være medvirkende til at sætte gang i bevægelsen mod agile arbejdspladser. Dette kan ske, når man har nogle teams, der opnår dårligere resultater end forventet. Det arbejde disse teams udfører, bør undersøges, for at afgøre, hvad der kan være årsager hertil, samt hvad der kan iværksættes for at understøtte teamet. Hvis det arbejde, der skal udføres, er uklart – dette kan være målsætninger, metoder osv. – eller under udvikling, er der i højere grad behov for en agil tilgang, hvor man løbende bliver dygtigere. Teknologisk udvikling spiller også en faktor, da denne udvikling er med til at muliggøre nye måder at arbejde på. Det er altså vigtigt at være opmærksom på nye udviklinger og praksisser, som kan implementeres i arbejdet, da disse giver en mulighed for øget organisatorisk agilitet (Joroff et al., 2003). Organisatorisk agilitet er ligeledes afhængig af kulturen på arbejdspladsen, og at der er mulighed for læring og eksperimenter:

”Workplace making for agility happens when people are willing to challenge assumptions about work, employees, workplaces and the 'ideal state' of organizations. More than challenging assumptions, however, effective workplace makers actively pursue experimentation as a process for continual improvement and make all employees participants in the process.” (Joroff et al., 2003, p. 300).

Som beskrevet i ovenstående citat, er det vigtigt, at organisationen giver plads til eksperimenter og forsøg. Dette giver mulighed for læring og forbedring af det arbejde, man udfører. Eksperimenter er nødvendige, for at kunne sikre en fortsat udvikling i arbejdet med at opnå organisatorisk agilitet.

Arbejdet med organisatorisk agilitet er en kontinuerlig proces, hvor forandringer og usikkerhed bliver ved med at være en faktor, og man når derfor aldrig i mål med sin organisation (Joroff et al., 2003). Der er altså tale om en konstant forbedringsproces, hvor organisationen bliver dygtigere til at udføre sin opgave. I praksis indgår der en række elementer i arbejdet med organisatorisk agilitet; den første jeg vil fremhæve her, er *micro-improvements* (små forbedringer). Dette element er inspireret af Toyotas produktionssystem, hvor medarbejderne konstant har muligheden for at foreslå små forbedringer (Spear & Bowen, 1999). Disse små forbedringer ses i praksis som små justeringer af det nuværende system, og man bliver derfor gradvist dygtigere i arbejdet (i eksemplet med Toyota producerer man biler bedre og mere effektivt). Det er vigtigt, at disse små forbedringer kan eksistere i det nuværende system, da man på den måde kan gennemføre forbedringerne, uden at det giver problemer på et senere punkt i produktionen. Samtidig undgår man forandringer, der er så store, at man er nødt til at lukke produktionen ned i en periode for at gennemføre udviklingen, og man undgår omkostningerne ved en sådan nedlukning. Efterhånden som organisationen gennemfører disse små forandringer, bliver produktionen langsomt transformeret til en bedre og mere fleksibel udgave (Joroff et al., 2003). Medarbejderne får i denne proces en stor indflydelse og kontrol ift. de forbedringer, der foretages, da medarbejderne selv foreslår de initiativer, der skal igangsættes. Denne proces foregår naturligt ikke fuldstændigt frit, men indenfor en ramme i organisationen, hvor arbejdet fortsat skal kunne passe ind (Joroff et al., 2003).

Det næste element jeg vil fremhæve her, er forskellige perspektiver på arbejde, som har betydning for de agile processer i praksis (Joroff et al., 2003). For det første genereres værdien i arbejde sjældent af en medarbejder alene, men i samarbejde mellem flere forskellige medarbejdere eller afdelinger (Athamneh & Jais, 2023). Det er derfor vigtigt at være opmærksom på, hvilke relationer, der er nødvendige for at arbejdet fungerer, og hvordan man kan understøtte, at forskellige afdelinger kan støtte hinanden på den bedst mulige måde – der skal altså være en effektiv kommunikation

mellem relevante parter. Det er ligeledes vigtigt at være opmærksom på, hvordan det arbejde, der udføres, hænger sammen med den kontekst arbejdet udføres i (Joroff et al., 2003). Dette betyder, at der ikke findes en rigtig måde at arbejde på, og den samme opgave kan ofte løses på forskellige måder. Den bedste metode til at løse et konkret problem, kan ligeledes være forskellige fra kontekst til kontekst. Endnu en vigtig faktor, kan være forskelligheden på forskellige niveauer i organisationens forståelse af arbejdet, og hvordan det udføres bedst (Joroff et al., 2003). Den øverste ledelse i organisationen har ofte nogle klare mål, som det endelige resultat skal leve op til. Der kan ligeledes være nogle krav til, hvordan en bestemt forandring skal indføres, eller hvad denne forandring skal give af resultater (lavere omkostninger, bedre kvalitet, større kvantitet osv.). "Understanding the objectives and rules of each organizational layer makes it possible to determine the range of actions available to lower levels." (Joroff et al., 2003, pp. 297f). I praksis er medarbejderne på de lavere niveauer forpligtet til at holde sig indenfor den ramme, der defineres fra højere organisatoriske lag. Joroff et al., (2003) fremhæver dog også, hvordan man i en velfungerende agil organisation kan revidere kravene fra højere organisatoriske niveauer, hvis de begrænser medarbejdernes frihed til at udvikle arbejdspladsen for meget. Det kan være nødvendigt at finde en balance mellem agilitet i forskellige dele af organisationen (Athamneh & Jais, 2023). Dette er nødvendigt, da en afdeling kan ende med at skabe udfordringer for en anden afdeling, hvis ikke man sikrer den nødvendige koordinering. Der skal være den nødvendige uddeling af ansvar og beslutningskompetence.

Der er mange forskellige faktorer, der kan spille ind på, i hvor høj grad en organisation arbejder agilt (Salmen & Festing, 2022). Ledelsen, samarbejdet mellem medarbejdere, organisatorisk læring, en fleksibel infrastruktur og en mulighed for at skalere medarbejdergruppen. Dette giver tilsammen en kultur, hvor medarbejderne deler, reflekterer og dokumenterer deres viden. Samtidig er flade hierarkier, en lav grad af standardisering og rutine, mulighed for at udfordre autoritet, decentral koordinering, deltagelsesmuligheder, udvikling af færdigheder og initiativ blandt medarbejderne alt sammen med til at understøtte agilitet i arbejdet (Salmen & Festing, 2022).

Denning (2016) beskriver i grove træk nogle gennemgående temaer relevante for implementeringen af agile processer. Tidligere i afsnittet om agile organisationer lovede jeg at komme tilbage til, hvordan agile processer bliver tilpasset og anvendt

forskelligt i forskellige organisationer. Dette løfte kommer jeg tilbage til nu. Stephen Denning (2016) bygger sin artikel på erfaringer med agile processer indsamlet i en række forskellige organisationer, og finder en stor forskellighed i, hvordan de agile processer anvendes. Anvendelsen af agile arbejdsmetoder begyndte på området for softwareudvikling, og er siden blevet udbredt herfra (Denning, 2016). Denne udbredelse er sket i både små og store virksomheder (Microsoft fremhæves her), de agile principper er velegnede i komplekse opgaver, der opnås resultater med en høj grad af pålidelighed, der anvendes agile arbejdsmetoder i flere og flere former for arbejde, og når først agile metoder er implementeret, er de solide og anvendes fortsat efter op til ti år. Denning (2016, pp. 11f) beskriver, hvordan agile principper skal implementeres forskelligt i forskellige organisationer, men med lignende værdier:

”(...) Agile management is already occurring in large-scale implementations in both new and old firms. Although there is no “one size fits all,” the site visits revealed a family resemblance among the goals, principles and values of the companies visited. In most cases, firms used the term “agile” to describe this alternative management approach. Firms successfully implementing agile management reported more rapid implementation of innovation, greater responsiveness to real customer needs, improved customer satisfaction and higher staff engagement.”

I ovenstående citat henvises til en alternativ tilgang til management, hvilket er en generel henvisning til forskellige agile metoder til management. Dette står ifølge Denning (2016) i modsætning til en klassisk tilgang til ledelse, hvor ledelsen kontrollerer og tilrettelægger arbejdet. Samtidig beskrives det i citatet, hvordan de forskellige organisationer skal tilrettelægge deres agile processer efter den konkrete opgave.

Denning (2016) fremhæver tre fund, som dukkede op, i dette fælles forum af virksomheder. For det første er det vigtigste at have det rette ”mindset”. Dette er vigtigere end at følge en bestemt metodisk fremgang. Det er ikke muligt at opstille en fast manual, som gør det muligt at implementere agile elementer i arbejdet. I stedet skal det centrale i alle opgaver være spørgsmålet ”hvordan tilfredsstiller vi kunden bedst muligt?” (Denning, 2016, p. 13). Dette kræver en tillid til den enkelte medarbejders evne til at leve op til de krav arbejdet stiller, da man må lade det være op til den enkelte

medarbejder/det enkelte team at vælge de bedste arbejdsmetoder. Det andet fund var nødvendigheden af en stærk agil ledelse. Denne ledelse skal på en gang sikre, at organisationen reagerer på uventede udviklinger, og potentielt lede mange forskellige teams, der arbejder med forskellige mål og metoder. Samtidig skal alle disse teams have den nødvendige autonomi, for at kunne udføre deres arbejde fleksibelt. Denne balance kræver et stærkt lederskab (Denning, 2016). Det tredje fund, beskriver at gamle og veletablerede virksomheder er (og kan) lykkedes med at etablere agilt management. Der var ellers en forventet udfordring, da de eksisterende organisationer ofte er kendetegnet ved meget bureaukrati og kontrol fra ledelsen. Denne overgang fra klassisk topstyret organisation til moderne agil organisation tager tid. Overgangen kan igangsættes fra flere sider i organisationen, og der vil opstå udfordringer undervejs som skal overvindes. Alle organisationer skal tilpasse de agile processer til deres egen kontekst, og den agile organisering kan være skrøbelig, hvis der bliver ansat nye ledere, som ikke er vant til at arbejde med agile processer, og som i stedet vil forsøge at kontrollere for meget. Agile processer kan sikre at organisationen har mere reel kontrol, da teams selv tager ansvar for at kontrollere kvalitet ud fra feedback fra kunderne. Agil organisering kan ligeledes være med til at skabe passionerede og engagerede medarbejdere (Denning, 2016).

2.5.1. Agile arbejdsprocesser

Junker et al. (2022), Junker et al. (2023) og Rietze & Zacher (2023) beskriver forskellige perspektiver på *agile work practices* (agile arbejdsprocesser). Junker et al. (2023, p. 2) anvender følgende definition: ”We define AWP as a cluster of team planning routines, which aims to facilitate change-oriented behavior”. Denne definition lægger vægt på, at agile arbejdsprocesser indeholder et element af rutine, hvor teamet ofte samles og sikrer sig, at der arbejdes i den rigtige retning. Denne rutine handler ikke om, hvordan teamet skal udføre arbejdet (dette skal kunne variere og tilpasses efter behov), men om at der er en fast struktur, så man sikrer sig denne regelmæssige tilpasning og opmærksomhed på arbejdsmetode og -retning. Principperne er oprindeligt udviklet til anvendelse i softwareudvikling (Beck et al., 2001), men Rietze og Zacher (2023) argumenterer for, at det kan anvendes af alle teams. Der findes en række forskellige agile arbejdsprocesser (Rietze & Zacher, 2023). Tilsammen udgør disse forskellige arbejdsprocesser en ramme om det arbejde, der udføres i teamet, som samlet

giver en større fleksibilitet og mulighed for at tilpasse sig de udfordringer, der opstår. ”What makes agile teams different from other teams is the extent to which they make use of agile work practices for coordinating team members’ activities.” (Junker et al., 2022). Det er altså summen af de agile arbejdsprocesser et team anvender, som sikrer, at teamet samlet arbejder agilt.

Junker et al., (2022) inddeler de forskellige arbejdsprocesser i taskwork og teamwork. Denne inddeling beskriver, hvordan teamet kan deltage i arbejdsprocesser fokuseret på den opgave, teamet skal løse. Det handler om at løse små delopgaver undervejs i arbejdet med en større arbejdsopgave, hvilket kan indebære forskellige prototyper og eksperimenter undervejs. Man er nødt til at tilpasse og udvikle sig undervejs, og ofte kender man ikke det endelige slutprodukt, når man går i gang. Teamwork handler i højere grad om at følge op på det arbejde, der er i gang og hvilke fremskridt, der bliver gjort. Dette kan gøres med korte møder (max 15 minutter), som kan afholdes dagligt, og som dermed sikrer de rigtige fremskridt. Der kan også indlægges længere møder, som har til formål at adressere dynamikken i teamet, samarbejdet osv., hvilket ofte gøres i slutningen af en proces. Fisher (2014) beskriver vigtigheden af, at teamet lykkes med både teamwork og taskwork for at kunne lykkes med at arbejde agilt. Teamwork er essentiel for at rollefordelingen mellem medlemmerne i teamet er på plads. Planlægningen af teamets opgaver (taskwork) er vigtigt, for at teamet tager et velovervejede valg ift. det arbejde, der udføres (Fisher, 2014).

De teams, som arbejder under disse forhold, bliver ofte kendetegnet som selvledende teams (Rietze & Zacher, 2023; Junker et al., 2022). Teamet opnår en højere grad af kontrol over deres eget arbejde, og kan derfor selv planlægge at arbejde i en bestemt retning. Junker et al. (2023) beskriver empiriske resultater, der peger på, at kontrollen over eget arbejde har betydning for teamets proaktive adfærd. Et agilt team, som anvender agile arbejdsprocesser, igangsætter i højere grad proaktive initiativer. Proaktive initiativer indbefatter bl.a. at teamet selv igangsætter nye projekter eller undersøgelser, som er rettet mod fremtiden. I praksis viser deres studie, at de agile teams i højere grad forsøger at ruste sig til fremtiden og følge med den udvikling, der sker. En del af denne proaktive adfærd inkluderer også at have muligheden for, og modet til, at tage nogle chancer, som er fordelagtige for at kunne håndtere fremtiden (Junker et al., 2023).

Organiseringen i teams, der arbejder med agile arbejdsprocesser, kan udover at forbedre teamets proaktive adfærd også have betydning for medarbejdernes trivsel (Rietze & Zacher, 2023). Der er en række mulige positive effekter, men dog også nogle potentielle negative effekter. Forfatterne anvender krav/kontrol modellen, og peger herigennem på faktorer, der kan skubbe til begge retninger. De positive konsekvenser for medarbejderne indbefatter: En større følelse af samhørighed i teamet, øget motivation gennem større autonomi og frihed til at træffe beslutninger og lavere stressniveau gennem en øget orientering mod det produkt, man arbejder på. Der kan dog også opleves følgende negative konsekvenser: Øget udmattelse, træthed, et højere stressniveau, lavere motivation, det øgede ansvar kan give et øget pres ift. at leve op til teamets forventninger og en tæt interaktion med kunder kan give ekstra stress, hvis ikke teamet kan nå i mål med de løfter, der er givet til kunden (Rietze & Zacher, 2023). Samlet finder Rietze & Zacher (2023), at der kan være potentiale for både positive og negative påvirkninger på medarbejdernes velbefindende og det samlede arbejdsmiljø. I samme studie finder forfatterne ligeledes, at man ikke kan generalisere disse effekter på tværs af alle agile arbejdsprocesser, og i stedet bør kigge på effekten af hver enkelt arbejdsproces.

2.5.2. Opsummering

Agile arbejdspladser beskrives i litteraturen som fleksible og er i stand til hurtigt at tilpasse sig nye situationer (Denning, 2016; Joroff et al., 2003). De er indrettet, så medarbejderne får en større frihed til at træffe den beslutning, der giver mening i den konkrete situation. De organisationer, som implementerer agile elementer, kan være store som små, unge eller mere etablerede, og kan efter en succesfuld implementering drage fordel af at kunne operere mere agilt (Denning, 2016). Der findes en række forskellige agile arbejdsprocesser, som det enkelte team kan anvende. Det er summen af disse arbejdsprocesser, der tilsammen sikrer, at teamet arbejder agilt. Der findes en række forskellige agile arbejdsprocesser, som på forskellige vis understøtter arbejdet, og som samtidig også kan have forskellige positive eller negative konsekvenser for den enkelte medarbejder (Rietze & Zacher, 2023).

Agile arbejdsmetoder og en agil organisation kan være et oplagt bud på mange af de udfordringer, moderne organisationer skal slås med (Salmen & Festing, 2022). De krav der bliver stillet til organisationerne i dag, beskriver netop et behov for

fleksibilitet, hurtige omstillinger og udvikling. Alt sammen noget litteraturen om agilitet lover at kunne sikre. Det kan dog i praksis være vanskeligt at finde den rette balance mellem agilitet og kvalitet (Berg et al., 2020). Berg et al. (2020) undersøger nye it-firmaer, og finder at disse ofte har et fokus på udvikling og agilitet, men at dette kan komme til at gå ud over kvaliteten af deres produkt på længere sigt. Sharifi & Zhang (1999) beskriver en lang række kapaciteter, der indgår i agilitet, og styrkelsen af alle disse kapaciteter er ikke noget, der kan skabes over natten. Det kræver derfor også et langt sejt træk for organisationen, hvis den skal opnå at blive mere agil.

2.6. Organisatorisk resiliens

I forlængelse af forrige afsnit, som præsenterede et agilt perspektiv på arbejdsindretning, vil jeg her udfolde et andet bud. Dette bud på, hvordan organisationer kan ruste sig til en usikker fremtid, hentes i litteraturen om organisatorisk resiliens. Organisatorisk resiliens har stor betydning for, hvordan en organisation klarer modstand/en krise (Raetze et al., 2021). Men hvad er organisatorisk resiliens egentlig for noget? Dette spørgsmål vil blive besvaret i de følgende afsnit. Afsnittet behandler ligeledes forskellige niveauer af organisatorisk resiliens.

Perspektiver indenfor organisatorisk resiliens tilskriver sig overordnet enten en statisk eller en dynamisk tilgang (Sevilla et al., 2023). Den statiske tilgang til organisatorisk resiliens bygger på en forståelse, hvor organisatorisk resiliens kan analyseres til nogle konkrete faktorer og arbejdsprocesser. Denne tilgang giver mulighed for at identificere nogle konkrete værktøjer, som kan udbredes og anvendes i organisationen. Ofte vil man anvende denne tilgang, hvis man ønsker at vurdere en organisations evne til at handle resilient, og gerne vil kunne pege på konkrete elementer, der kan introduceres i arbejdet. At kunne blive ret konkret er en styrke for denne statiske tilgang til organisatorisk resiliens (Sevilla et al., 2023). Den dynamiske tilgang til organisatorisk resiliens, betragter organisatorisk resiliens som en proces, der udvikler og tilpasser sig undervejs (Sevilla et al., 2023). Den dynamiske tilgang kigger ikke på konkrete faktorer på samme måde som i den statiske tilgang, men kigger i stedet på nogle kapaciteter, der gør organisationen i stand til at handle resilient, når dette bliver nødvendigt. Derfor uddybes et dynamisk perspektiv på organisatorisk resiliens ud fra Duchek (2020), som opstiller en konceptualisering over en resilient håndtering af en krise. Undervejs inddrages også supplerende perspektiver, både dynamiske og statiske, på organisatorisk resiliens. Den statiske tilgang er fx blevet anvendt i en del studier på sundhedsområdet i kølvandet på Covid-19, for at afgøre hvilke faktorer, der spillede ind i håndteringen af denne krise (Se Lyng et al., 2022; Gillberg et al., 2023; Behrens et al., 2022). Det er værd at bemærke, at disse studier, som identificerer statiske faktorer, også ofte inkluderer mere dynamiske elementer i deres beskrivelser/diskussion af, hvordan faktorerne spillede sammen og blev anvendt under Covid-19 pandemien. Jeg udfolder ikke de konkrete studier, men kort opsummeret var de gennemgående temaer: Tilgængelighed af ressourcer (både økonomisk og ekspertviden), en fælles retning,

kortere beslutningsvej, øget kollegial støtte, organisatorisk læring, tilgængelighed af information og et velfungerende samarbejder både internt og eksternt (Lyng et al., 2022; Gillberg et al., 2023, Behrens et al., 2022; Thomas et al., 2020). Der er naturligvis individuelle forskelle ud fra kontekst, men ovenstående temaer optræder på tværs og havde en positiv betydning for den organisatoriske resiliens i sundhedsvæsnets håndtering af Covid-19.

Definitionen af organisatorisk resiliens adskiller sig fra fleksibilitet og agilitet (Duchek, 2020). Organisatorisk resiliens og agilitet deler dog nogle elementer (Gligor et al., 2019). De fælles elementer indebærer en villighed til at ændre retning, fleksibilitet og mulighed for at justere hastigheden i produktionen og en opmærksomhed på, hvilke udfordringer der er på vej, så organisationen kan håndtere dem så tidligt som muligt. Forskellene mellem de to begreber er relateret til deres overordnede fokus. Agilitet beskriver hurtige tilpasninger og udvikling, mens organisatorisk resiliens har fokus på, at organisationen skal klare sig igennem en krise (Gligor et al., 2019).

Duchek (2020) beskriver, at der ikke findes en fælles definition af organisatorisk resiliens, hvorom der er bred enighed, og hun fremhæver i stedet forskellige elementer af organisatorisk resiliens: Organisatorisk resiliens beskriver organisationens evne til at overkomme modstand, kriser og udfordringer. Forskellen mellem organisatorisk resiliens og fleksibilitet og agilitet er relateret til omfanget af den modstand, organisationen skal håndtere (Duchek, 2020). I forskellige elementer af organisatorisk resiliens defineres modstanden på en række forskellige måder: Sjældne hændelser, overraskelser, katastrofer og kriser. Et oplagt moderne eksempel er Covid-19, som var en krise, der stillede store krav til alle former for organisationer, som skulle tilpasse sig denne nye virkelighed. Duchek (2020) fremhæver, hvordan fleksibilitet og agilitet som udgangspunkt er rettet mod mindre alvorlige forandringer og udfordringer, og i højere grad er rettet mod at tilpasse og udvikle den normale hverdag.

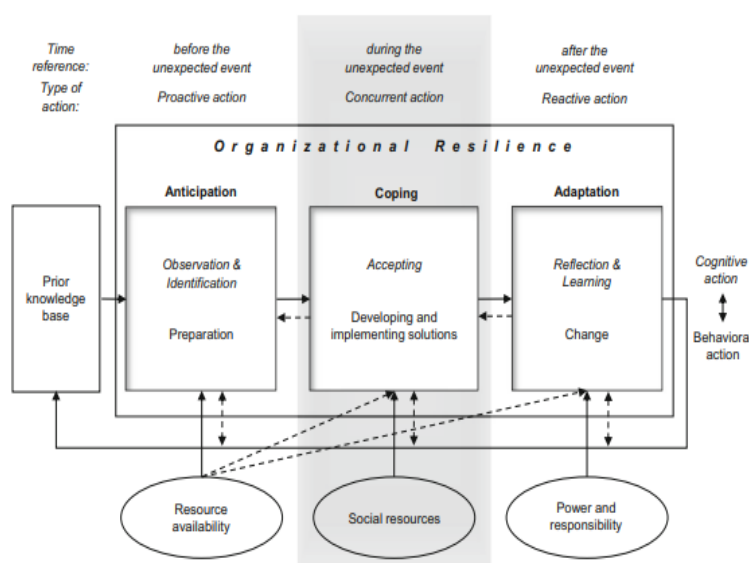
Resiliens som begreb har en lang historie indenfor psykologien, men der er ikke nogen direkte sammenhæng mellem udviklingspsykologiske perspektiver på individuel resiliens og organisatorisk resiliens (Duchek, 2020). Organisatorisk resiliens udgøres i dag af en række forskellige perspektiver med baggrund i psykologi, organisationsforskning, ledelse, krisehåndtering osv. (Raetze et al., 2021). Nogle af de første organisationer, der begyndte at arbejde med organisatorisk resiliens, var beredskabs

organisationer, der skulle kunne håndtere naturkatastrofer, ulykker, terrorangreb osv. Herfra har tanken, om at organisationen kan ruste sig til at håndtere modgang, spredt sig. I dag undersøges og arbejdes der med organisatorisk i en række forskellige kontekster (Duchek, 2020).

Organisatorisk resiliens er i forskningen ofte blevet målt retrospektivt, efter en bestemt krise er (forsøgt) håndteret (Duchek, 2020). Organisatorisk resiliens har altså historisk været målt og undersøgt efter en krise er blevet håndteret, hvor man har kunne sammenligne forskellige organisationer, eller afdelinger i samme organisation, og forsøge at lære af de mest succesfulde håndteringer. Derfor har forskningen også kigget på, hvilke elementer der karakteriserer de succesfulde organisationer fremfor at undersøge, hvad der kendetegner en resilient håndtering af en krise, eller hvordan en resilient organisation opbygges (Duchek, 2020). Der mangler dog fortsat viden om, hvordan en organisation konkret kan ruste sig til den næste krise, som man naturligt ikke kender hverken omfang eller årsagen til (Miceli et al., 2021).

Et bud på hvordan, der kan opbygges kapacitet til resiliens i teams, kan dog hentes hos Blatt (2009), Hun har undersøgt teams, der arbejder med produktudvikling, og fundet frem til nogle faktorer, som er med til at gøre teamet mere resilient. Disse teams, som arbejder med udvikling, er udvalgt fordi Blatt (2009) forventer at finde mere usikkerhed og en hyppigere oplevelse af modgang i disse team ift. andre arbejdsgrupper. I studiet finder Blatt (2009), at de mest resiliente teams er kendetegnet ved gensidig

omsorg mellem medlemmerne, gensidig tillid og plads til at arbejde kreativt. Samtidig er det vigtigt at samarbejdet fungerer så gennemsigtigt som muligt, så der er helt klarhed over medlemmernes roller og ansvarsområder (Blatt, 2009).



Figur 2 De tre faser i en resilient organisations håndtering af en krise (Duchek, 2020, p. 224).

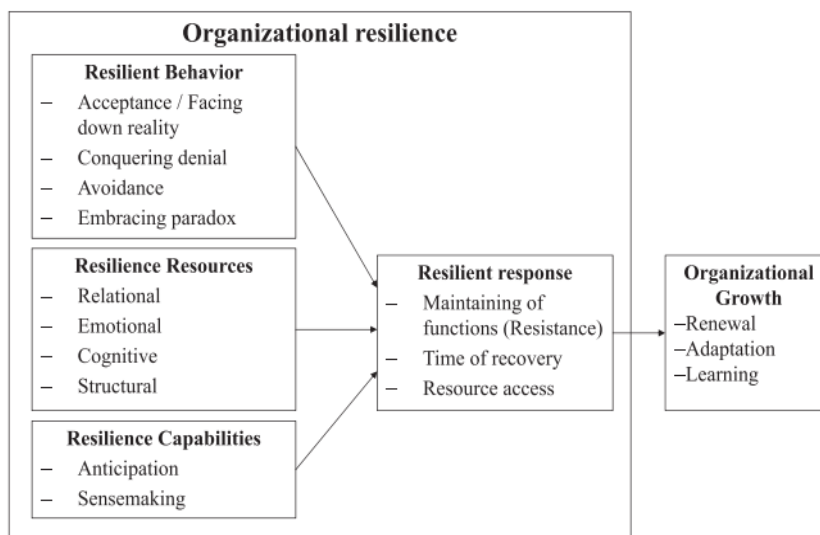
Som alternativ til den historiske retrospektive tilgang til organisatorisk resiliens, foreslår Duchek (2020) en model med tre faser. Disse indeholder en forberedelsesfase, en håndteringsfase og en tilpasningsfase (se figur 2), som alle tre er kendetegnet ved forskellige processer. Overordnet for denne model er forståelsen af organisatorisk resiliens som en dynamisk proces, hvor organisationen øver sin håndtering af uventet modgang. Dette perspektiv suppleres af Behrens et al. (2022), som beskriver, hvordan organisationen, hvis den lykkedes med at gennemgå disse tre faser, kan opnå en transformerende mulighed, så organisationen bliver bedre og dygtigere til sin normale opgaveløsning, efter krisen er overstået. I den forberedende fase skal organisationen være opmærksom og forsøge at forudsige de udfordringer, der kommer – det er ikke altid muligt at forudsige kriser i god tid, men organisationen skal opdage udfordringer og kriser så tidligt som muligt (Duchek, 2020). Organisationens skal også forberede sig på at håndtere de udfordringer, der kommer, så den kan reagere hurtigt og så effektivt som muligt. Det er naturligt ikke muligt at forbedre sig på den konkrete krise, der vil opstå, da man ikke kan vide på forhånd, hvilken krise det drejer sig om. I stedet skal organisationen sikre, at man har en bred viden og nogle veldefinerede processer forberedt, som man sætter i gang, når krisen rammer (Duchek, 2020). I en organisatorisk kontekst kan det i pressede situationer være svært at argumentere for at investere i den rette forberedelse, da man ikke ved hvornår man skal håndtere en krise. Man ved altså ikke hvornår man får gavn af denne investering. Den anden fase i Ducheks (2020) model for organisatorisk resiliens, er selve håndteringen af den krise, der er opstået. Her skal man trække på den forberedelse, man har gjort sig, og selve håndteringsfasen indeholder først en accept af, at man står i en krise efterfuldt af udvikling og implementering af løsninger. Når krisen rammer er det vigtigt, at organisationen accepterer omfanget af krisen, for at kunne igangsætte den relevante handling og håndtering. Efter krisen er accepteret, skal der udvikles de nødvendige løsninger og handlinger, som herefter skal implementeres. Det kræver en kreativ og improviserende tilgang, det kræver en koordination, og der skal træffes beslutninger hastigt. Det er vigtigt, at organisationen finder en balance mellem kreativitet og fleksibilitet på den ene side og koordinering, struktur og en klar ansvarsfordeling på den anden side (Duchek, 2020). Et centralt element i denne fase er implementeringen af disse løsninger. Hvis ikke organisationen sikrer en implementering på tværs af hele organisationen, lykkedes organisationen ikke med at tilpasse sig den krise, der er opstået (Duchek, 2020). Hvis organisationen lykkedes med at implementere de nødvendige tiltag og forandringer, og

kommer igennem krisen, skal organisationen gennem den tredje fase. Den tredje fase beskriver tilpasning, hvilket indeholder læring og fortsat forandring (Duchek, 2020). Reflektion og læring er vigtige elementer i den efterbehandling, en resilient organisation bør foretage. Ved at undersøge hvordan krisen er opstået, hvordan organisationen opdagede krisen, hvordan organisationen lykkedes med at udvikle løsninger og implementere dem, kan organisationen blive klogere på hele denne proces. Dette muliggør forbedringer og udvikling af de processer, organisationen har forberedt og igangsat, så organisationen kan håndtere en anden krise i fremtiden (Duchek, 2020).

De tre faser i en resilient håndtering af en krise, skal ikke ses som lineært adskilte faser, men derimod som faser der interagerer og spiller ind på hinanden (Duchek, 2020). De tre faser er med til at bygge hinanden op, og er på den måde også med til at opkvalificere de handlinger, der hører til. Den læring, der sker i den tredje fase, kan fx være med til at muliggøre nogle andre handlinger i den anden fase. Dette kan lede til andre og bedre handlinger i håndteringsfasen, som så efterfølgende kan give anledning til yderligere læring og udvikling i den tredje fase. Pointen, dette lille eksempel skal understrege, er, at faserne spiller sammen og at de tilsammen kendetegner organisatorisk resiliens (Duchek, 2020). Den stærke og meget resiliente organisation er altså i stand til, dynamisk at skifte mellem de forskellige faser undervejs i håndteringen af en krise. Selve krisen kan påvirke forskellige organisationer meget forskelligt (Shepherd & Williams, 2023). Nogle organisationer kan opleve en enorm stigning i deres efterspørgsel, nogle kan opleve udfordringer med at fortsætte deres drift, og nogle vil være i overhængende fare for at måtte lukke. Shepherd og Williams (2023) beskriver, hvordan krisens forskellige påvirkninger kræver forskellige handlinger, men beskriver alle handlinger som resiliente, da organisationen må håndtere konsekvenserne af en krise, og komme bedst muligt igennem den. Der er behov for forskellige handlinger, alt efter hvilke udfordringer den konkrete organisation står overfor. Dette er endnu en grund til, at det er meget vanskeligt at have konkrete handlingsplaner forberedt inden krisen rammer (Shepherd & Williams, 2023).

Når man snakker om organisatorisk resiliens, kan det være relevant at betragte forskellige niveauer (Raetze et al., 2021). Resiliens kan betragtes på individ, team og

organisatorisk niveau, og hvordan de forskellige niveauer fungerer, spiller ind på niveauet af resiliens på de andre niveauer. På individniveau har resiliens en positiv



betydning for, hvordan den enkelte

Figur 3 Forskellige faktorer der indgår i organisatorisk resiliens (Hillmann & Guenther, 2021, p. 32).

Medarbejder klarer sig igennem udfordringer og individuel resiliens kan være en med til at forebygge en mulig stressreaktion. Mere resiliente medarbejdere har ligeledes en tendens til at præstere godt på arbejdet, og er dermed positive for arbejdspladsen. Individuel resiliens kan hænge sammen med en række forskellige faktorer, hvoraf nogle er psykologiske og forbundet til individets udvikling. Andre faktorer kan være bundet op på arbejdspladsen, de sociale relationer medarbejderen indgår i, og den ledelse der bedrives på arbejdspladsen (Raetzke et al., 2021). På teamniveau er den samlede forskning mindst omfattende, og der er et mindre evidensgrundlag ift. individ- og organisationsniveau. Den evidens der findes, peger på at mere resiliente teams samlet klarer sig bedre (Raetzke et al., 2021). Der findes evidens, der peger på, at resiliente teams ofte er blandet sammensat af diverse medarbejdere, store teams kan have sværere ved at indgå i resiliente processer sammenlignet med små teams, tilgængelighed af ressourcer har en positiv betydning, og de sociale relationer teammedlemmerne imellem har også en betydning (Raetzke et al., 2021). Det organisatoriske niveau indenfor organisatorisk resiliens er allerede beskrevet i dybden ovenfor ud fra konceptualiseringen hos Duchek (2020), hvorfor jeg her blot vil fremhæve hvordan mere resiliente organisationer klarer sig bedre gennem modstand og udfordringer (Raetzke et al., 2021). Denne organisatoriske resiliens opstår, når de enkelte teams og medarbejdere arbejder resilient. Dette stiller nogle krav til den ramme, som organisationen stiller til rådighed omkring arbejdet: Der skal være ressourcer tilgængelige, der skal være den rette struktur, som tillader hurtige beslutninger og handlinger, der skal gerne være en repræsentation af medarbejdere med forskellige baggrunde for at sikre en bred viden, og der

skal være en kultur for at medarbejdere og teams kan igangsætte resiliente initiativer (Raetze et al., 2021).

En kritik, der kan rettes mod forskningen indenfor organisatorisk resiliens, påpeger den store variation, der kan ligge i de forskellige definitioner (Hillmann & Guenther, 2021). I deres review kritiseres forskellige dele af den samlede definition. Forfatterne har identificeret 71 forskellige definitioner af organisatorisk resiliens. I disse definitioner eksisterer 22 forskellige forståelser af den forandring, organisationerne skal klare sig igennem (Hillmann & Guenther, 2021). De forskellige forståelser af organisatorisk resiliens lægger vægt for forskellige domæner. Disse forskellige domæner inkluderer: Opmærksomhed på omgivelserne og evnen til at forudsige krisen, en orientering rettet mod at opnå den bedst mulige stabilitet, en orientering mod forandring, et domæne omkring resilient adfærd og accept af den situation organisationen befinder sig i, muligheden for at vokse og komme styrket ud på den anden side og et domæne der kigger på organisationens resultater. Hillmann & Guenther (2021) præsenterer en model for de forskellige faktorer, de på baggrund af deres review mener må indgå i organisatorisk resiliens (Se figur 3). I denne model eksisterer der adfærd, ressourcer og kapaciteter i organisationen, som tilsammen kan lede til en resilient håndtering af en krise. Denne håndtering kan lede til organisatorisk udvikling og fremskridt, men dette ses i denne model ikke som en del af den organisatoriske resiliens, og er derimod en del af det samlede resultat organisationen opnår (Hillmann & Guenther, 2021).

2.6.1. Opsummering

Organisatorisk resiliens beskriver, hvordan en organisation håndterer modstand (Raetze et al, 2022; Sevilla et al., 2023). Denne modstand eller krise forventes at have en vis størrelse eller omfang, hvorfor der er en forskel på organisatorisk resiliens og fx fleksibilitet. Der findes både statiske og dynamiske perspektiver på organisatorisk resiliens, som har fokus på hhv. Faktorer, der kendetegner resiliente organisationer og selve den proces, det indebærer at håndtere en krise resilient. De dynamiske perspektiver beskriver, hvordan håndteringen inddeles i en forberedende, en håndterende og en tilpassende fase, som tilsammen udgør håndteringen af en krise (Duchek, 2020). Selvom der samlet mangler konsensus om, hvilke faktorer der er med til at sikre organisatorisk resiliens, findes der noget evidens, som peger på nogle af de elementer, der spiller ind: Tryghed og samarbejde, støtte fra kollegaer, tilgængelighed af de

nødvendige ressourcer og organisatorisk læring (Blatt, 2009; Gillberg et al., 2023; Lyng et al., 2022).

Det konkrete arbejde med organisatorisk resiliens bliver også vanskeliggjort af, at forskellige kriser påvirker organisationer forskelligt, og derfor kræver forskellige handlinger (Miceli et al., 2021; Shepherd & Williams, 2023). Det betyder, at man ikke vil kunne forberede en bestemt handleplan, som skal kunne bredes ud i tilfælde af en bestemt krise; der er i stedet behov for at organisationen angriber hver krise og de medfølgende udfordringer på en unik måde hver gang. Lykkes organisationen med at komme igennem en krise på denne måde, giver det en mulighed for at komme styrket og transformeret ud på den anden side (Behrens et al., 2022; Duchek, 2020).

Der findes en lang række definitioner af organisatorisk resiliens, og i den akademiske verden er der ikke enighed om, hvordan vi skal forstå begrebet. Ducheks (2020) model, hvor den organisatoriske resiliens udøves i tre faser, bliver dog anvendt ret bredt. Denne model er et dynamisk bidrag til forståelsen af organisatorisk resiliens, og kan med fordel suppleres af forskellige mere statiske bidrag (Sevilla et al., 2023). De statiske elementer udgøres af faktorer, som tilsammen kan bruges til at forklare en organisations konkrete håndtering af en krise, eller til at påpege nogle elementer, der kan styrkes for at organisationen bliver mere resilient. Dynamiske perspektiver kan hentes hos bl.a. Blatt (2009) og Hillmann & Guenther (2021).

2.7. Evidensbaseret management

De næste afsnit inddrager forskellige perspektiver på, hvordan vi kan og bør anvende mere evidens i vores organisationsopbygning, end vi gør i dag. Dette perspektiv sætter evidens så centralt, at selve retningen har fået navn herefter. Overordnet forfølges i afsnittene følgende temaer: Først defineres selve perspektivet, og hvad der egentlig menes med evidens. Efter definitionen af evidens, kigges der i afsnittet på, hvordan der kan være nogle årsager til, at ledere ikke altid trækker på den bedste og mest relevante evidens. Dette inkluderer blandt andet, at lederens egen forståelse kan være biased, og at der kan eksistere nogle illusioner om organisationer, som fører til misforståelser, og derfor også handlinger, der ikke er optimale. Herefter beskrives behovet for en bedre og mere evidensfokuseret uddannelse af ledere, og at ledere skal blive dygtigere til at fokusere på data i deres arbejde fremfor at lade sig forføre af gode historier. Afsnittet afsluttes med at fremhæve et par kritikpunkter der er blevet fremsat mod evidensbaseret management.

2.7.1. Definition af evidensbaseret management

Dette afsnit påbegyndes med en definition af evidensbaseret management. Der bliver også kort fremhævet nogle faktorer, som er vigtige for at evidensbaseret management kan fungere i praksis. Efterfølgende gennemgås nogle vanskeligheder relateret til at udvælge evidens. Disse vanskeligheder er med til at understrege, hvorfor evidensbaseret management er en relativt simpel ide, men i praksis en mere vanskelig opgave.

2.7.1.1. Definition

Evidensbaseret ledelse bygger på en grundlæggende ide om at de beslutninger, der træffes i en organisation, træffes bedst, hvis man bygger dem på den bedste og mest korrekte viden (Rousseau, 2006). Evidensbaserede tilgange er kendt i den medicinske verden, hvor man forsøger at tilbyde patienterne den behandling, som er stærkest underbygget empirisk (Reay et al., 2009). Tanken i evidensbaseret management er på samme måde, at ledere skal følge den bedste evidens fremfor mavefornemmelser, gæt eller dårligere og mere usikker evidens.

Rousseau (2006) beskriver at denne evidens kan være stor eller lille evidens, hvor stor evidens beskriver generel viden og forskning, mens lille evidens beskriver erfaringer og fakta, der er indsamlet i den konkrete kontekst i organisationen. Stor evidens er gældende på tværs af kontekster, mens lille evidens kun er aktuel i den konkrete kontekst i organisationen. Det er ydermere vigtigt, at man tolker evidensen korrekt og sikrer en grundig forståelse, for ikke at risikere at vælge den forkerte handlingsstrategi. Pfeffer og Sutton (2007) beskriver, hvordan viden og evidens på området omkring ledelse konstant er i udvikling, og det derfor er nødvendigt løbende at bygge ovenpå sin viden med nye perspektiver. Rousseau (2006) beskriver ligeledes, hvordan det ikke er nok at træffe den rigtige beslutning, men at det er lige så vigtigt at vælge den rigtige strategi for den efterfølgende implementering. Når man skal vælge implementeringsstrategi, skal organisationen igen forsøge at følge den bedste evidens, som kan hjælpe med at sikre, at implementeringen lykkes. Hvis en organisation skal lykkes med at implementere og arbejde ud fra principperne i evidensbaseret management, er det vigtigt, at der er plads til, at medarbejderne i organisationen har muligheden for læring (Criado-Perez et al., 2020; Rousseau & Gunia, 2016). Denne læring spiller en vigtig rolle for, at medarbejderne kan tænke kreativt og eksperimenterende. Herudover er det også vigtigt, at der er en tilstrækkelig psykologisk tryghed i organisationen blandt både medarbejdere og ledere (Edmondson et al., 2004). Hvis ikke lederen i organisationen kan lære af tidligere beslutninger, bliver lederen aldrig klædt bedre på til at træffe fremtidige beslutninger. Hvis ikke der er plads til at medarbejderne kan lære, bliver den mest relevante evidens ikke nødvendigvis tilgængelig i organisationen. Samtidig bliver denne evidens ikke nødvendigvis gjort tilgængelig for lederen, hvis ikke medarbejderne oplever tilstrækkelig psykologisk tryghed, og lederen kan derfor mangle noget information i en beslutningsproces (Rousseau, 2006).

2.7.1.2. Den bedste evidens

Hvor den grundlæggende tanke indenfor evidensbaseret ledelse kan beskrives ret kort – anvend den bedste og mest relevante evidens – leder det hurtigt videre til spørgsmålet: Hvordan kan man afgøre, hvilken evidens der skal udvælgelse? Det kan ligeledes være svært at bestemme, hvad der er den smarteste og bedste vej frem, og forskellige gruppers interesser kan trække i forskellige retninger. Pfeffer & Sutton (2006) beskriver, hvordan ledelse i dag ofte bedrives på baggrund af nogle ideer og principper, der

ikke stemmer overens med den bedste forskning og viden på området. Forfatterne peger både på nogle faktorer, som kan være medvirkende til, at lederen handler i uoverensstemmelse med den eksisterende viden, men peger også på, hvordan man kan komme tilbage på sporet (se afsnit 2.7.3.). Forfatterne beskriver, at det er en svær og kompleks opgave at være leder, og årsagerne til at lederen ikke følger evidensen ind-deler jeg overordnet i to grupper. Den første gruppe beskriver kompleksiteten i evi-dens, og at lederen har svært ved at navigere heri. Den anden gruppe beskriver, hvor-dan lederen kan have nogle forkerte antagelser, som leder til at den bedste evidens ikke bliver fuldt (dette kommer jeg tilbage til i afsnit 2.7.2.). Der kan også være andre år-sager til, at den bedste tilgængelige evidens ikke bliver anvendt (Rynes et al., 2018). Dette kan skyldes, at ledere ikke er opmærksomme på den nye evidens, eller at lederen ikke stoler på validiteten af denne forskning.

Den første udfordring beskriver vanskeligheden ved at udvælge evidens og data, og den kompleksitet der er heri. Ofte er virkeligheden meget kompleks, og det er ikke sikkert, at der findes nogen konkret forskning, som relevant kan guide den kommende handling (Barends et al., 2014). Derfor er det ofte nødvendigt at gennemføre sine egne studier eller undersøgelser, ligesom man kan inddrage professionel ekspertise eller perspektiver fra forskellige interessenter. I nogle former for organisationer genererer de aktiviteter, der foretages rigelige mængder data, og en analyse heraf kan være nok til at guide det næste skridt. I andre tilfælde kan det være sværere at indsamle kvanti-tative data på en meningsfuld måde, og i disse tilfælde foreslår forfatterne i stedet an-vendelsen af kvalitative metoder og herunder særligt feltstudier. I praksis er det dog ikke ligetil at oversætte data og forskning til den rigtige handling i den konkrete situ-ation. Briner et al., (2009) beskriver blandt andet, at den evidens der er tilgængelig, ikke kan overføres direkte fra en kontekst til en anden. Man skal som leder også være forsigtig med at lade sig inspirere for meget af succeshistorier, men også være nysger-rig på de organisationer, hvor noget har været forsøgt, men efterfølgende har slået fejl. Hvis ikke man er opmærksom herpå, kan man risikere at fejltolke årsagerne til succe-sen/fejltagelserne. Pfeffer & Sutton (2006) beskriver, hvordan man som leder skal være meget opmærksom på, om der er en kausal sammenhæng eller blot en korrelation mellem den proces, man ønsker at implementere, og det resultat man opnår. Dette kan være svært at gennemskue, og netop derfor skal man passe på med blindt at acceptere andres succesfulde historier, da der kan lægge noget andet bag succesen, og der kan

være flere eksempler, hvor samme metode har medført negative konsekvenser. Barends et al. (2014) beskriver, hvordan meget få ledere aktivt søger efter evidens. Det bliver yderligere beskrevet, at der ikke bliver undervist i en kritisk videnskabelig tilgang til evidens på de forskellige ledelsesuddannelser. Ledere er dermed ikke en del af en profession på samme måde, som man kender det hos de mere klassiske professioner som fx læger, sygeplejersker, lærere osv. (Trank & Rynes, 2003; Hjort & Weber, 2004). Manglen på en fælles profession og videnskabelige standarder, gør det vanskeligt at sikre en ensartet kvalitet af den evidens, der benyttes, og den enkelte leder bliver ikke klædt på til kritisk at forholde sig til den store mængde forskning og data på området. Man kan altså overse eller misforstå dele af de effekter, en bestemt strategi har på de organisationer, hvor den anvendes. Pfeffer & Sutton (2006) beskriver, at anvendelsen af data og evidens bliver yderligere udfordret af, at der på mange områder allerede eksisterer antagelser og forståelser, som anses for at være sande, men uden at dette nødvendigvis er tilfældet. I nogle tilfælde kan dette betyde at man går glip af nogle mulige gevinster, mens accepten af disse antagelser andre gange vil være decideret skadelige (Pfeffer & Sutton, 2006).

2.7.1.3. Opsamling

Ovenstående afsnit præsenterede først evidensbaseret management og det fokus på evidens, som kendetegner dette teoretiske perspektiv. Denne evidens kan være generel, men ofte er der brug for, at den relevante evidens udvælges til den konkrete situation i en organisation. Dette stiller krav til både ledere og medarbejdere, men særligt lederen bliver ansvarlig for at sikre inddragelsen af den relevante viden. Der er indlejret nogle dilemmaer i opgaven som leder, hvor denne skal finde balancen mellem forskellige hensyn, for at kunne lede bedst muligt. Her bør lederen ifølge perspektivet evidensbaseret management selvfølgelig også forsøge at inddrage den bedste evidens, for at kunne indtage en oplyst position. Det næste afsnit kigger videre på, hvordan det som leder kan være vanskeligt at træffe den rigtige beslutning og følge den bedste evidens.

2.7.2. Perspektiver på lederes fejlagtige antagelser

2.7.2.1. *Personlige bias*

I forlængelse af forrige afsnit er det relevant at beskæftige sig lidt med, hvilke faktorer, der kan spille ind på lederens beslutningstagning. Som leder har man nogle tidligere erfaringer, som man naturligt bærer med ind til hver ny opgave, man møder (Pfeffer & Sutton, 2006). Man kan dermed være tilbøjelig til at forsøge de samme ting, som man kender, og som man tidligere har oplevet succes med. Dette kan være problematisk, da man ikke nødvendigvis ved om den tidligere succes skyldes den iværksatte strategi, og selv hvis strategien var velfungerende tidligere, er det usikkert om den vil være det bedste bud i den aktuelle situation. En anden faktor, der kan være relevant, beskriver, at vi som mennesker har en præference for at videregive positive fremfor det negative beskeder. Som medarbejder i en organisation kan man derfor have en tendens til at underdrive problemer og i stedet tegne et mere positivt billede. Dette kan være en udfordring for lederen, som først får kendskab til eventuelle problemer, når de har vokset sig store, fremfor at lederen får et tidligt kendskab til disse problemer og kan håndtere dem tidligt. Det er derfor centralt indenfor evidensbaseret ledelse, at medarbejdere får muligheden for at rapportere fejl og problemer, så organisationen kan lære af disse og blive dygtigere i sin opgaveløsning. En tredje faktor, som kan vanskeliggøre indførelsen af evidensbaseret ledelse, er, at denne tilgang til ledelse, hvor evidens og data styrer beslutningstagning, udfordrer lederens position. Lederens magt og position udfordres, hvorfor lederen kan være imod en forandring (Kets De Vries, 1991). Dette perspektiv udbygges af Rousseau (2006), som beskriver, hvordan evidensbaseret ledelse kan ses som et angreb på lederes rolle som den ledende figur, og udfordre den frihed en leder kan opleve i sit job. Lederen ses ikke længere som et individ, der kommer med en specifik viden ift. den konkrete problemløsning eller strategi, og mister dermed sin position som den magtfulde person, der kan træffe den bedste beslutning. Derfor kan lederen i nogle situationer være modvillig ift. at overlade alle beslutninger til data eller evidens. Dette kan ske, fordi lederen forsøger at opretholde sin egen position (Maner & Mead, 2010). Lederens nye opgave bliver i stedet at skabe den rigtige kultur i organisationen, hvor man går nysgerrigt og eksperimenterende til opgaveløsning og udvikling (Pfeffer & Sutton, 2006).

2.7.2.2. Halo effekten

Et yderligere perspektiv på, hvordan der blandt ledere og i litteraturen om ledelse eksisterer nogle illusioner, hentes hos Phil Rosenzweig (2007a), som har skrevet bogen *"the halo effect ... and the eight other business delusions that deceive managers."* Dette perspektiv fremhæves her, da det konkret peger på en række forskellige udfordringer, som kan gøre det sværere at bedrive evidensaseret management. I denne bog beskrives ni forskellige illusioner om organisationers succes (Olk & Rosenzweig, 2010). Generelt beskriver disse forskellige illusioner, at vejen til organisatorisk succes er mere kompleks og mindre forudsigelig, end det ofte bliver beskrevet i diverse bøger om ledelse. Kort opsummeret beskrives der udfordringer med korrelation overfor kausalitet, hvilket beskriver, at vi ofte har svært ved at afgøre, hvad der er de reelle årsager til en organisations succes. Ofte er der også en for simpel forståelse af, hvad det kræver at opnå organisatorisk succes (Olk & Rosenzweig, 2010).

Disse ni illusioner Rosenzweig (2007a) præsenterer, bliver kort præsenteret her:

1. *The halo effect*: Denne effekt beskriver, hvordan den samlede vurdering af noget påvirker vurderingen af enkeltdelen (Nisbett & Wilson, 1977). Kort fortalt beskriver denne effekt, at man har en tendens til at vurdere enkelte dele i en organisation ud fra det samlede resultat. Det vil altså sige, at man tilskriver eventuel succes til en god strategi, godt lederskab, motiverede medarbejdere, en god organisationskultur og tilfredse kunder. Omvendt vil man, hvis organisationen har mindre succes, forvente at det modsatte er til stede (en dårlig strategi, dårligt lederskab osv.). Dette er dog ikke nødvendigvis tilfældet. Der kan være mange andre årsager til en organisations resultat, som er medvirkende til, at der ikke er en klar sammenhæng mellem ledelse og dette resultat.
2. *Illusionen om korrelationer og kausalitet*: Det er ikke altid muligt at afgøre, hvad der er årsager og resultater i en organisation. Rosenzweig (2007b) beskriver, hvordan man i praksis kan have en forståelse af, at nogle faktorer har betydning for organisationens resultat, men at virkeligheden er en anden. Rosenzweig (2007a) fremhæver sammenhængen mellem organisatorisk succes og medarbejdertrivsel. Her har organisationens succes empirisk vist sig at have større betydning for medarbejdertrivsel end omvendt.

3. *Illusionen om en enkelt forklaring*: Mange af de faktorer, der har betydning for en organisations resultat, er højt korrelerende, og derfor kan en enkelt faktor ikke forklare en bestemt udvikling i organisationen.
4. *Illusionen om at finde vejen til succes*: Hvis man studerer organisationer, der er lykkedes med at opnå succes, er dette ikke tilstrækkeligt til at forstå, hvorfor de lykkedes. Dette kræver også en sammenligning med mindre succesfulde organisationer.
5. *Illusionen om stringent forskning*: Den data der indsamles, skal være af god kvalitet, ellers kan man ikke anvende sine forskningsresultater i praksis. Rosenzweig (2007a) fremhæver vigtigheden af datakvaliteten over mængden af data og forskningsmetoden.
6. *Illusionen om vedvarende succes*: Selvom vedvarende succes kan forekomme, er dette statistisk en sjældenhed, og ofte skyldes det mere tilfældigheder end faktorer organisationen selv kan kontrollere. Det er langt mere normalt, at perioder med gode resultater efterfølges af perioder med dårligere resultater, hvilket blandt andet skyldes konkurrence, kopi fra andre selskaber, udskiftninger af medarbejdere osv. Den mest sandsynlige årsag til, at nogle organisationer kan demonstrere vedvarende succes, er formentlig at organisationen lykkes med at skabe mange kortvarige succeser efter hinanden (Rosenzweig, 2007b).
7. *Illusionen om det absolutte resultat*: Det absolutte resultat er fantasien om den rigtige og mest optimale måde at drive sin organisation på – tanken om den ideelle organisering, som giver det perfekte resultat. Der er altid plads til forbedringer. Det er ligeledes en faktor, at det er vanskeligt at måle organisatoriske resultater, da der kan anvendes mange forskellige måleredskaber. Der kan være nogle absolutte mål (laver man færre fejl i produktionen, producerer mere osv.), og organisationens resultat kan ligeledes vurderes relativt til konkurrenter (Olk & Rosenzweig, 2010). Man kan sagtens forestille sig en situation, hvor en organisations absolutte resultater er stigende, men hvis konkurrenter klarer sig bedre, får man et negativt resultat relativt til de organisationer, man sammenlignes med. "High performance comes from doing things better than rivals can (...). This uncomfortable truth recognizes that some elements of business performance are beyond our control (Rosenzweig, 2007b, p. 81). Der er altså nogle faktorer, udenfor organisationens kontrol, som påvirker, hvordan organisationens resultater bliver vurderet.

8. *Illusionen om "the wrong end of the stick"*: Organisationer, der opnår succes, har ofte en fokuseret strategi, men dette er ikke ensbetydende med, at en fokuseret strategi ofte leder til succes. Denne illusion understreger vigtigheden af at sikre et ordentligt sammenligningsgrundlag inden man drage konklusioner.
9. *Illusionen om organisatorisk fysik*: Der kan ikke opstilles 'naturlove', som kan forudsige, hvordan en organisation vil klare sig, selvom dette ofte forsøges.

Det kan være vanskeligt at bedrive ledelse, da man som leder skal forsøge at tilfredsstille aktionærer og ejere (George, 2003). Dermed er man underlagt et pres, som man ifølge Rosenzweig (2007a) bedst kan imødekomme ved at forsøge at blive bevidst om de forskellige illusioner, der eksisterer i din organisation. Det er vanskeligt at tilrettelægge en god strategi, da man netop ikke kan sætte den gode organisation på en formel, men at disse beslutninger altid indeholder et element af risiko. Det er vigtigt at være bevidst om den usikkerhed, man skal navigere i: Der er en fundamental usikkerhed i verden – herunder også konkurrence fra andre virksomheder, hvordan modtager kunderne et nyt produkt, den hastige teknologiske udvikling og intern usikkerhed, hvor man ikke kan forudsige hvordan medarbejdere vil reagere på bestemte tiltag. For at håndtere disse usikkerheder bedst muligt, bør ledelsen forholde sig til sandsynligheden for bestemte resultater (Rosenzweig, 2007b). Herefter kan ledelsen følge den strategi, som med størst sandsynlighed vil sikre det bedste resultat. Som Rosenzweig (2007b, p84) udtrykker det: "The task of strategic leadership is therefore not to follow a given formula or set of steps. Instead it is to gather appropriate information, evaluate it thoughtfully, and make choices that provide the best chance for the company to succeed."

2.7.2.3. Opsamling

Som beskrevet ovenfor er ledelse en svær disciplin. Pfeffer og Sutton (2006) beskriver, hvor vanskeligt det kan være at sætte sig ud over egne tidligere erfaringer og forståelser. I forlængelse heraf fremhæves det, hvordan ledere i en magtposition kan være tilbøjelige til at ville holde fast i deres position. Rosenzweig (2007a) præsenterer ni forskellige illusioner, som alle kan være med til, at lederen handler uheldigt. I stedet er der brug for en stærkere forankring i data og information fremfor forestillinger, ideer og de fortællinger, der eksisterer i en organisation. Dette bliver behandlet i næste afsnit. Pfeffer & Sutton beskriver ligeledes, hvordan man som leder har nogle antagelser, som

kan være sande i nogle situationer og forkerte i andre. Som leder skal man være forsigtig med at trække for meget på disse antagelser, hvis ikke man er sikker på, at dette passer til den konkrete situation i organisationen.

2.7.3. Vejen frem

Når man læser om alle disse forskellige udfordringer, med at praktisere ledelse, kan man godt forstå at den enkelte leder oplever at stå overfor en svær opgave. Heldigvis oplistes der i teorierne ikke blot udfordringer, men også relevante bud på, hvordan man kan arbejde evidensbaseret som leder, og dermed blive bedre og mere effektiv i sin ledelse. Det er også en vigtig pointe i evidensbaseret management, at lederen på denne måde kan lede dygtigere end ellers, men at den evidensbaserede tilgang ikke skaber perfekt ledelse.

2.7.3.1. Bedre uddannelse

Rousseau (2006) har et primært fokus på en bredere udbredelse af den mest aktuelle viden indenfor managementlitteraturen. Der er et stort spring mellem den viden, der findes, hvad der reelt bliver undervist i på universiteter og lignende uddannelses-

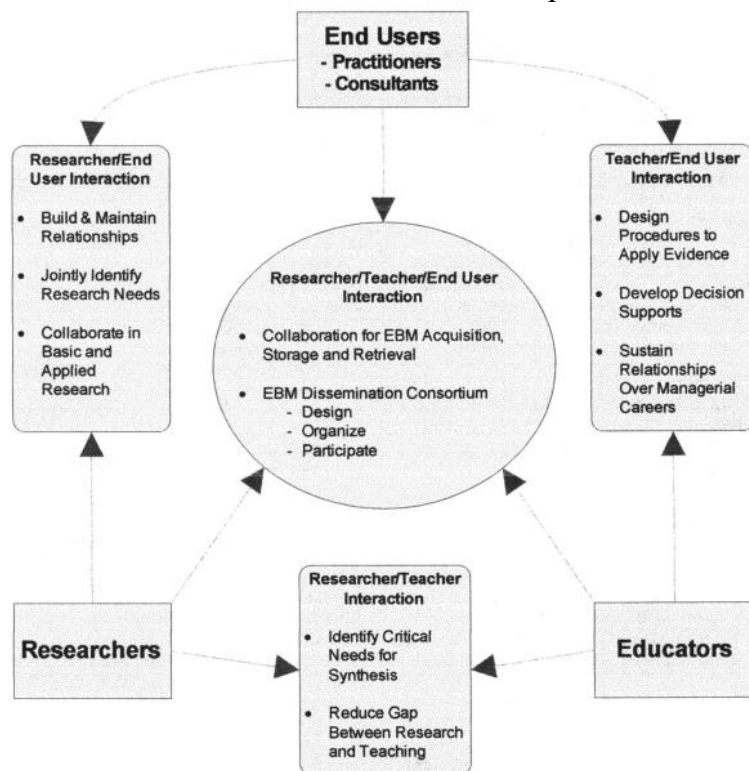


FIGURE 1
Prototype of Evidence-based Management Community

Figur 4 Model over fællesskabet mellem forskere, undervisere og ledere der samles om evidensbaseret management (Rousseau & McCarthy, 2007, p. 95).

institutioner. Der kræves et øget fokus på evidens, hvor der bliver undervist i ledelse (MBA'er og business schools fremhæves særligt), og det kræver at de akademiske kræfter, der faciliterer undervisningen, fremhæver fordelene ved evidensbaseret management og de rollemodeller, der findes på området. Skåret helt ind til benet peger

Rousseau (2006) på, at undervisere og forskere både skal undervise i den mest aktuelle forskning, men samtidig skal have et fokus på at hjælpe de studerende til at oversætte denne forskning til aktuelle indsatser i hverdagen. Briner & Walshe (2014) beskriver yderligere, hvordan undervisningen i management med fordel kan inkludere træning i at foretage systematiske reviews, som et værktøj der kan anvendes i evidensbaseret management. Ved at træne at gennemføre systematiske reviews, bliver de studerende (og dermed fremtidens ledere) bedre til følgende: Kritisk tænkning og ræsonnering, at identificere og indsamle relevant evidens, at foretage kritiske vurderinger af forskellige former for evidens og til sidst at anvende evidens i forskellige beslutningsprocesser (Briner & Walshe, 2014).

Rousseau og McCarthy (2007) anerkender, at det er en langvarig proces at udbrede evidensbaseret management, men peger på at der på sigt kan skabes et fællesskab hvor ledere, forskere og undervisere sammen interesserer sig for data, og systematisk udvikler gode løsninger som herefter deles med hinanden (Rousseau & McCarthy, 2007). Se Figur 4 for et overblik over, hvordan forfatterne mener, at disse tre grupper sammen kan styrke anvendelsen af evidens i både forskning, undervisning og praksis. I 2011 viste et empirisk studie, at omkring en fjerdedel af amerikanske MBA-programmer inkluderede undervisning i evidensbaseret management (Charlier et al., 2011) og i 2022 viste et andet studie at evidensbaseret management ikke blev anvendt på en række business schools primært i USA og Europa (Leroy et al., 2022). Disse resultater peger på, at der fortsat er et stykke vej at gå, før evidensbaseret management er udbredt og det fællesskab, Rousseau & McCarthy (2007) forestiller sig, bliver en realitet.

2.7.3.2. Kritisk tænkning

Hvor ovenstående perspektiv beskriver en langsigtet tilgang med gradvis udvikling og uddannelse, som til slut skaber en ny kultur på hele området for ledelse, har Pfeffer & Sutton (2006) nogle konkrete gode råd til den enkelte leder. Lederen skal betragte sin organisation som en prototype, der konstant skal udvikles og forbedres. Der skal prøves ting af, og der skal udvikles videre på baggrund af de resultater, man løbende opnår. Man skal ikke lade sig forblænde af pral, men lade konkret fakta fortælle historien. En del af dette indebærer at lederen skal skabe en kultur, hvor man accepterer fejl og mangler, og anvender disse på en fokuseret måde for at blive klogere (Weinzimmer & Esken, 2017). Det er vigtigt, at medarbejderen ikke følger sig usikker,

og derfor forsøger at skjule sine fejl. Ansvar for at arbejde nysgerrigt med fejl og evidens skal på denne måde ikke kun ligge hos lederen, men spredes ud, så alle medarbejdere løfter deres del af opgaven.

Det kan ligeledes være hjælpsomt at forsøge at se på sin organisation med en udefrakommendes briller, da vi som mennesker har en tendens til at blive blinde og biased i vores egen position. På samme måde skal man som leder passe på sit eget ego – Pfeffer & Sutton (2006) beskriver, hvordan man vil have en tendens til at overvurdere sin egen viden og erfaring. Dette kan resultere i, at den faktiske evidens ikke bliver præsenteret og anvendt. Ofte er gode ideer indlysende og kedelige, og hvis man bruger sin sunde fornuft, kan man løse mange af hverdagens udfordringer. Her kan træningen i systematiske reviews, som Briner og Walshe (2014) foreslår, være et bud på, hvordan den enkelte leder kan blive dygtigere til at tænke kritisk. Ofte blive disse indlysende og kedelige ideer undervurderet, da man kan have en tendens til at tænke ”så nemt kan det jo ikke være.”

Pfeffer & Sutton (2006) anerkender at det kan være vanskeligt at arbejde evidensbaseret, hvis man har en ledelse på højere organisatorisk niveau, der har andre ideer og planer end evidensen understøtter. Her kan man som leder eller medarbejder anvende et element af evidensbaseret organisatorisk misadfærd (Pfeffer & Sutton, 2006). Dette giver en mulighed for, at man enten helt kan undlade at følge de ideer, der kommer fra den højere ledelse, eller at man kan forsinke disse tiltag, så de gør mindst mulig skade på organisationen (Pfeffer & Sutton, 2006). For at hele organisationen skal kunne ledes evidensbaseret, er det altså vigtigt, at denne retning udstikkes helt i toppen. Hvis ikke dette sker, bliver den enkelte medarbejder eller mellemleder nødt til at arbejde evidensbaseret i det omfang, det kan lade sig gøre.

2.7.3.3. Opsamling

Der er forskellige veje til en bedre anvendelse af evidensbaseret management. I forskningen forslås forskellige bud på, hvordan dette sikres. Den enkelte leder skal opkvalificeres i de nødvendige egenskaber, for at han kan tænke tilstrækkeligt kritisk. Denne opkvalificering kan forsøges opnået gennem bedre undervisning, men den enkelte leder kan også gøre noget, ved at forsøge at fokusere på data.

2.7.4. Et kritisk perspektiv på evidensbaseret management

Evidensbaseret management er et teoretiske perspektiv, som påstår at kunne levere på en række områder. Anvendelsen af evidens skal være med til at sikre en bedre beslutningsproces, og være med til at klæde lederen på, så organisationen i sidste ende kan flyttes i den rigtige retning. Morrell og Learmonth (2015) kritiserer dog på forskellig vis evidensbaseret management, og fremhæver nogle punkter, der kan udfordre den gode anvendelse af evidensbaseret management. Disse kritikker behandles kort her, for at illustrere hvordan der ikke er enighed om styrkerne og svaghederne ved dette perspektiv.

Den første kritik er rettet mod det evidensbegreb, der anvendes i teorien. I de teoretiske perspektiver beskrives, hvordan den evidens der anvendes, skal være den bedste evidens uagtet hvilke metoder, der er anvendt (Barends et al., 2014). I praksis hævder Morell og Learmonth (2015), at for mange forskere anvender evidens for snævert, og at megen evidens uretmæssigt bliver undladt. Dette kritikpunkt understreger også en styrke i perspektivet med evidensbaseret management. Den stærke forankring i evidens giver mulighed for at indrette organisationen så smart som muligt, men dette er kun tilfældet, hvis den bedst tilgængelige evidens kommer til at danne grundlag for denne organisering. Det er vanskeligt at vurdere og tage stilling til evidens, og de valg, man tager i forskningen, bygger ofte på videnskabsteoretiske, metodiske og kulturelle overvejelser og traditioner. Samtidig er det ikke altid sådan, at den evidens, der findes, peger på de samme konklusioner (Sylvester et al., 2017). Når dette er tilfældet, eller når der kommer nye forskningsresultater til, stiller det krav til en løbende vurdering af evidensen. Det er med til at vanskeliggøre den opgave både forskere, undervisere og ledere står overfor i dag. Forskeren skal hele tiden forholde sig til den nye viden, der opstår, underviseren skal konstant opdatere sin undervisning, og lederen skal opdatere sin viden. Disse tre opgaver er naturligvis ikke nemme, og den forskning man kender, vil i praksis altid være lidt bagefter den nyeste viden, der er udgivet. Når evidensbaseret management har evidens som hovedfokus, står og falder perspektivets succes og anvendelighed på, om den rigtige evidens og data bliver anvendt.

Den anden kritik der fremhæves i Morrell & Learmonth (2015), er rettet mod de historier, der fortælles i evidensbaseret management. Pfeffer og Sutton (2006) kritiserer netop at meget litteratur om management fokuserer på enkelte succeshistorier, og

her hævder Morell & Learmonth (2015), at evidensbaseret management selv er sådan en historie. Denne kritik bygger på, at evidensbaseret management på denne måde undlader nogle former for historier, som kan indeholde elementer af evidens, der på den måde overses. Kritikken om at evidensbaseret management også selv er en historie, bygger på, at fortalernes for evidensbaseret management argumenter for teorien på baggrund af netop historier, fremfor evidens der taler for denne tilgang til management. Et review af Reay et al. (2009) underbygger denne kritik, ved at påpege at den forskning, der har undersøgt evidensbaseret management, er af for dårlig kvalitet, og at der ikke findes forskning, der har påvist en sammenhæng mellem bedre organisatoriske resultater og evidensbaseret management. Dette review understreger dog også behovet for, at denne sammenhæng bliver undersøgt, da der heller ikke findes evidens imod at evidensbaseret management, har en positiv betydning (Reay et al., 2009). En lignende anmodning om empiriske studier i effektiviteten af evidensbaseret management findes hos Rynes og Bartunek (2017), som beskriver, hvordan der findes nogle få empiriske studier, som undersøger effekten af evidensbaseret management, og hovedsageligt finder positive resultater. Der er dog stadig brug for yderligere forskning, for at øge kvaliteten af disse studier (Reyes & Bartunek, 2017). Der findes altså forskellige kritikker, som kan rettes mod evidensbaseret management, som særligt relaterer sig den evidens, der benyttes indenfor evidensbaseret management. Samlet vurderes det dog i dette speciale, at evidensbaseret management er et relevant bud på arbejdsorganisering i organisationer. Dette underbygges også af Rynes & Bartunek (2017), som opsummerer, at de empiriske studier der findes, peger på, at denne teoretiske retning har en positiv betydning for organisationens resultater.

2.7.5. Samlet opsamling på evidensbaseret management

Evidensbaseret management sætter data og evidens helt i centrum (Rousseau, 2006). De samlede kritikker peger dog på, at evidensbaseret management ikke er et færdigt perspektiv endnu. Der er i stedet brug for fortsat udvikling og fokus på, at evidens skal placeres centralt. I et perspektiv hvor spørgsmålet om evidens og data er centralt, bør man som forsker være forberedt på at skulle underbygge sine argumenter i netop data og evidens. Det er her vigtigt, at forskerne lever op til de samme forventninger, som de stiller til lederne om at være kritiske og ikke lade sig forføre af historier eller egne bias. Hvis dette lykkes, og der inkluderes evidens bredt samtidig med, at der

samarbejdes med relevante ledere, kan forskningen i management på sigt blive skarpere og mere relevant for de ledere, som praktiserer evidensbaseret management. Samtidig peger flere forfattere på vigtigheden af, at ledere uddannes til at tænke kritisk, og dermed bruger den data, som er relevant for netop deres organisation. De forskellige teoretiske retninger peger ligeledes på, hvordan lederen ved at betragte organisationen som en prototype kan indsamle relevant data. Denne data bliver værdifuld evidens til den videre udvikling af organisationen. Lykkes organisationen med at identificere den relevante evidens og bruge den fornuftigt, lover evidensbaseret management til gengæld at pege på relevante bud på organisationens vej fremad.

3. Diskussion

3.1. Kvaliteten af forskningen og dens relevans for praksis

Det første jeg vil beskæftige mig med i specialets diskussion, er den generelle kvalitet af den ledelses- og managementforskning, der bliver foretaget. Dette er relevant, da forskning og evidens spiller en vigtig rolle i de moderne perspektiver på ledelse og styringslogikker. Særligt i evidensbaseret management får anvendelsen af evidens, og de indsigter forskningen har produceret en stor vægt. Det er derfor relevant at kigge på den forskning, som bliver foretaget, og hvor velegnet den er til anvendelse i praksis.

Forskningen i ledelse kan kritiseres for at være kendetegnet ved for stor kvantitet og for lille kvalitet (Alvesson, 2020). Denne form for studier var i 70'erne og 80'erne kritiske og pegede på udfordringer med at opnå nogle empirisk understøttede resultater, og det lykkedes ikke at opnå gennembrud og nye indsigter. Dette skifter og fra 90'erne og frem blomster optimismen og mange forskere hævder, at der opnås ny viden på området. Alvesson (2020) argumenter for, at denne generelle optimisme er forfejlet, og at virkeligheden er en anden. I dag ligger forskere ofte under for incitamenter, som presser dem til at få publiceret så mange artikler som muligt, da dette kan have en positiv effekt på deres efterfølgende akademiske karriere (Moher et al., 2018). Dette ender med at have en mulig effekt på de studier og artikler som bliver publiceret, som vil være af faldende kvalitet. Dette gør sig også gældende på området for ledelsesforskning, hvor der bliver publiceret flere artikler, som desværre ikke nødvendigvis er udført med den optimale videnskabelige grundighed (Fine, 2010). Det har den konsekvens, at den forskning der bliver foretaget, kan være under niveau, og at der kan stilles spørgsmål til kvaliteten af forskningen (Alvesson, 2020).

Hvor ovenstående argument beskriver vigtigheden af høj kvalitet i forskningen, er det også nødvendigt, at den forskning der udføres, peger på konklusioner, der kan anvendes i praksis (Pettigrew et al., 2001). Mange af de processer, der studeres i forskningen i ledelse og management, er komplekse, og det er ikke altid muligt at adskille forskellige faktorer fra hinanden. Det er en udfordring, når den forskning der bliver foretaget, er for dårlig. Særligt evidensbaseret management lægger fokus på, at man

som leder skal arbejde ud fra den bedste evidens. Hvis kvaliteten af denne evidens er for dårlig (eller direkte forkert), påvirker det også lederens beslutningsgrundlag. En mere indirekte påvirkning opstår gennem det faktum, at det bliver mere vanskeligt at gennemskue, hvilken evidens man skal følge. Når der bliver udgivet en stigende mængde forskning, og der ikke er konsensus indenfor forskningen, er dette en udfordring. Det er med til at stille krav til lederen, som skal kunne navigere i denne forskning. Særligt Pfeffer og Sutton (2006) og Rosenzweig (2007a) peger på, hvordan man som leder kan have svært ved at gennemskue årsagssammenhænge, og i stedet lader sig forføre af den gode historie. Dette bliver naturligt kun sværere, når man som leder skal navigere i forskningslitteratur af u gennemskuelig kvalitet.

I forskningen findes begreberne *Rigor* (stringens) og *Relevance* (relevans) (Wolf & Rosenberg, 2012). De beskriver på forskellige vis, hvordan forskningen er udført og hvilke kvaliteter, der kendetegner forskningen. Stringens beskriver, at forskningen skal komme naturligt i forlængelse af den eksisterende evidens på området, anvende gennemsigtige og efterprøvede metoder og på den måde sikre forskning af høj kvalitet. Relevans beskriver, at forskningen skal kunne anvendes ude i praksis, og kunne hjælpe ledere med at træffe bedre beslutninger. Hvorvidt det kan lade sig gøre, at forskningen kan være både stringent og relevant kan diskuteres. Det bedste ville naturligvis være, hvis man som forsker kunne leve fuldstændigt op til begge dele, og dermed på en gang sikre at forskningen er relevant, og samtidig lever fuldt op til de videnskabelige standarder. Dette er dog i praksis en vanskelig opgave (Wolf & Rosenberg, 2012). Den udfordring der opstår i forsøget på at leve op til de to kriterier, kaldes kløften mellem stringens og relevans (Kieser & Leiner, 2009). Udfordringen med at leve op til disse to hensyn er relevant i dette speciale, da problemformuleringen indeholder elementet rettet mod at forberede organisationer til fremtiden. Denne opgave kan angribes meget teoretisk eller med en højere grad af fokus på praksis. Dette speciale skal altså ligesom alt andet forskning forsøge at ramme den rigtige balance mellem stringens og relevans.

Hvordan man løser denne udfordring, findes der forskellige bud på. En mulighed kan være, at problemstillinger udvælges i samarbejde mellem de involverede forskere, og de praktikere som står overfor et reelt problem i deres arbejde (Anderson et al., 2001). Dette kan være med til at bringe forskningen tættere på praksis, men modargumentet er, at dette ikke nødvendigvis er en god ide. Hvis forskerne bliver påvirket for

meget af, hvilke interesser der er på spil i et konkret samarbejde, kan det være sværere at holde fast i de stringente principper (Kieser & Leiner, 2009). Man kan altså forestille sig, at det bliver sværere for forskerne at holde fast i princippet om, at forskningen skal bygge ovenpå tidligere forskning, hvis ikke dette passer ind med de behov, der eksisterer i praksis. En anden mulighed som ofte forsøges, for at løse dette problem er, at inkludere et afsnit i de artikler der udgives, som peger på artiklens indflydelse eller relevans for praksis. Dette er et skridt i den rigtige retning, men det er dog en udfordring, at de beskrevne indflydelser ikke nødvendigvis er baseret på evidens. Samtidig er det ikke givet, at forskning og evidens på denne måde kan oversættes til praktisk anvendelighed (Hodkinson & Rousseau, 2009).

For at kunne imødekomme nogle af de udfordringer, der ligger i kløften mellem stringens og relevans i forskningen, er der brug for, at der fortsat arbejdes med samarbejdet mellem forskere og ledere. Dette kan blandt andet forsøges gennem aktionsforskning (Reason, 2006), hvor forskeren netop forsøger at forandre og udvikle på praksis. Samtidig inkluderer aktionsforskning en række forskellige metoder og kilder til viden og evidens. Aktionsforskning kan defineres på forskellige måder, men fælles for dem, er den mere systematiske opsamling af evidens, som danner baggrund for den nye og forbedrede forståelse, der kan opnås (Cohen et al., 2017). Kieser & Liener (2009) kritiserer dog denne og andre former for praksisnær forskning, for ikke at være god nok, til samtidig at overholde kravene om stringens i deres bestræbelser på at komme tættere på praksis. Cohen et al., (2017) beskriver dog også, hvordan aktionsforskning med sin stærke forankring i praksis, er velegnet til at løse problemer i denne konkrete praksissammenhæng.

Samlet peger ovenstående diskussion på et paradoks i forskningen i ledelse og management. Denne forskning skal på en gang, kunne bruges af de ledere, der hver dag forsøger at skubbe deres organisationer i den rigtige retning. Samtidig skal forskere på dette felt sikre sig, at kvaliteten af forskningen er i orden. Dette er svært både fordi der stilles en række krav til god forskning og samtidig er et karrieremæssigt pres på forskere, som skal være produktive. Det sætter dermed den enkelte forsker i et dilemma, hvor man kan blive nødt til at vælge mellem at foretage den forskning, der gavner karrieren, eller at lægge fokus på enten mere grundig forskning eller et tæt samarbejde med praksis gennem fx aktionsforskning. Aktionsforskning er velegnet til

at løse konkrete problemer, men har historisk været vanskeligt at anvende i artikler som efterfølgende er blevet udgivet i præstigefulde journaler (Kieser & Leiner, 2009). I forlængelse af dette speciale virker det tydeligt, at der på nogle områder i forskningen mangler et fokus på anvendelsesmuligheden i praksis, mens der findes bud på anvendelsesperspektiver andre steder. I agile arbejdsprocesser findes nogle bud på, hvordan man kan organisere sin organisation (fx Lean osv.).

Det samme gør sig endnu ikke gældende i lige så høj grad med hensyn til organisatorisk resiliens, som er velbeskrevet i forskningen, men hvor konkrete perspektiver på implementering er begrænsede. Der findes ganske vist perspektiver, der beskriver hvordan forskellige faktorer kan forbedre den organisatoriske resiliens, samt perspektiver, der beskriver, hvordan organisationen kan have nogle kapaciteter, som kan anvendes, når krisen rammer – det er dog ikke nødvendigvis ensbetydende med, at der i praksis kan eller bliver arbejdet med disse ting. Som nævnt i afsnittet om organisatorisk resiliens (se afsnit 2.6.) opererer organisationer også i en virkelighed, hvor forbedring af den organisatoriske resiliens ikke altid er en prioritet. Kombinationen af prioriteringen af andre indsatser og den faktor, at arbejdet med organisatorisk resiliens er langsomt og komplekst, kan sagtens få den konsekvens, at dette arbejde enten ikke finder sted eller ikke får nogen særlig betydning. Hvor det i forskningen er vanskeligt at pege på enkelte konkrete tiltag, er der i højere grad brug for en generel indtænkning af resiliente faktorer i den daglige opgaveløsning. Dette stiller store krav til den enkelte leder, hvilket det næste afsnit i specialets diskussion fokuserer på.

3.2. Kravene til lederen i dag

I forlængelse af den forrige diskussion, vil jeg dreje fokus yderligere over mod praksis, og de krav, den enkelte leder skal navigere i dag. Det er flere steder i specialet beskrevet, hvordan organisationer i dag står overfor en øget kompleksitet, usikkerhed og uforudsigelighed, og dette gør sig også gældende for medarbejdere og ledere i disse organisationer. I praksis tager medarbejdere del i de daglige ledelsesopgaver, og de arbejdsopgaver medarbejderne står overfor ændrer sig også i takt med, at organisationen må forandre og udvikle sig (Grey, 1999). Denne diskussion beskæftiger sig primært med ledere, men kan formegentlig også bredes videre ud til alle, der varetager ledelsesopgaver.

Mange af de moderne perspektiver der er fremhævet i specialet, peger på behovet for, at der skal tages højde for den øgede kompleksitet, og de behov som kendetegner den konkrete kontekst. Det stiller nogle meget høje krav til de ledere, der skal organisere arbejdet på disse moderne arbejdspladser. Indenfor evidensbaseret management fremhæver Pfeffer og Sutton (2006), hvordan lederen skal udvikle evnen til kritisk tænkning, og til at gennemskue de faktorer, der er gældende i netop denne kontekst. Manglen på konkrete metoder med klare instruktioner trin for trin, øger risikoen for at lederen kan tage fejl og gøre noget uhensigtsmæssigt undervejs. Dette skyldes blandt andet en stigende afstand og mangel på sammenhæng mellem perspektiver i forskningen, der er anvendelsesorienterede og perspektiver i grundforskningen (Bullinger et al., 2015). Disse udfordringer er beskrevet ovenfor, men er vigtige at have med her, da sammenspillet mellem disse udfordringer og den stigende kompleksitet og usikkerhed tilsammen vanskeliggør den samlede ledelsesopgave.

Man undgår altså ikke, at der skal træffes nogle valg og tilpasninger i organisationen. Forskning i ledelse og management kan forbedres, så denne inkluderer et større fokus på at sikre mulig implementering og praktisk anvendelse (Bullinger et al., 2015). Samtidig bliver der formegentlig mere rift om de ledere, der lykkes med at omsætte teori og forskning til praksis i deres organisationer. Det næste afsnit uddyber behovet for, at ledere og organisationen skal kunne tilpasse de metoder, forskningen fremhæver til deres egen kontekst. Samtidig kigger det næste afsnit også på, hvordan arbejdet med at tilpasse sin organisation skal ske løbende og med fokus på evalueringer og læring undervejs.

3.2.1. Hensynet til konteksten

Der er forskel på organisationer, og de kalder derfor på forskellige handlinger (Burnes, 1996). Burnes argumenterer for, hvordan organisationer står overfor forskellige forandringer, og argumenterer ud fra en forståelse af, at det ikke altid kan lade sig gøre at planlægge forandringer på forhånd. I en klassisk forståelse som den hos Taylor, er det muligt at have planer forberedt, som man kan sætte i værk, når dette bliver nødvendigt. Dermed kan forandring planlægges og struktureres, og man slipper for at bygge sine forandringer på valg foretaget af lederen, men finder i stedet den bedste vej ud fra de undersøgelser, man har foretaget (Taylor, 1911).

I takt med at forandringer skal gennemføres, bliver det altså vigtigt at have fokus på den kontekst, der eksisterer i og omkring organisationen (Pettigrew et al., 2001). Denne kontekst skal være styrende, for de valg man træffer, og den retning organisationen skal udvikle sig i. Dette stiller nogle krav til organisationen, da der kan være usikkerheder forbundet med den aktuelle kontekst, og det er ikke givet at konsekvenserne af forskellige handlinger kan gennemskues inden forandringen påbegyndes (Jansson, 2013). Man er altså nødt til at træffe et valg, og forsøge sig frem med noget, og så kan man revidere undervejs, mens man bliver klogere. På Taylors tid, var det muligt at gennemskue den rigtige måde at arbejde på, og det arbejde der skulle udføres, kunne relativt simpelt organiseres. Samtidig kunne man acceptere en implementeringsmodel, hvor man arbejdede med en medarbejder ad gangen, selvom dette var en tidskrævende proces – det kan man ikke i dag.

I dag er virkeligheden en anden. Der er behov for langt hyppigere omstillinger, og der er ikke mulighed for at lave en langsom analyse af arbejdet, da man ellers risikerer at blive tabt i farten. I stedet er der brug for mere fleksible praksisser, som tager højde for, at organisationen undervejs tilpasser sig (Stouten et al., 2018). Der findes en række forskellige bud på, hvordan disse fleksible praksisser skal organiseres. Jeg går ikke i dybden med de konkrete bud, men fremhæver her, hvordan det er fælles for buddene, at de strukturerer en forandringsproces. Disse processer kan være forskellige, og alt afhængig af hvilket problem man forsøger at løse, ender man med forskellige tiltag og forandringer. I nogle tilfælde vil dette betyde, at man igangsætter en forandring, uden at man nødvendigvis ved med sikkerhed, hvad resultatet bliver. Ud fra evidensbaseret management, vil man kigge på den udfordring, man står overfor, og forsøge at inddrage evidens, som kan hjælpe organisationen videre i den retning, man vurderer, har bedst sandsynlighed for at give et positivt resultat (Stouten et al., 2018).

Dette behov for hastige forandringer er ikke nemt at efterkomme, og stiller yderligere krav til den enkelte leder. Tidligere i diskussionen blev det beskrevet, hvordan lederen er under pres for at tilpasse og fortolke på de modeller, der findes i forskningen. Dette er en svær opgave i sig selv, men den bliver naturligt vanskeligere, hvis man samtidig konfronteres af et tidspres. Det bliver her op til lederen i organisationen at beslutte, hvordan balancen mellem hastighed og grundighed skal vægtes. Afhængig af den enkelte organisation, vil arbejdet med forandringer også indeholde forskellige

variationer af evalueringer. Nødvendigheden af at evaluere er fokus i næste del af diskussionen.

3.3. Evalueringer og læring

Samlet peger de forskellige teoretiske perspektiver på, at organisationer i dag skal være i løbende forandring. Der er brug for at foretage kvalificerede gæt, som afprøves og efterfølgende accepteres eller forkastes. I forskningen i organisatorisk resiliens og agile organisationer, er det en del af den grundlæggende forståelse, at organisationen på den måde er i forandring, og at der sker organisatorisk læring. Fordi et element i organisatorisk resiliens og agile organisationer er forandring, kan organisationer som er i udvikling godt være resiliente eller agile, uden at der arbejdes fokuseret imod at blive det. Dette kan lade sig gøre, da netop forandring er et centralt element i begge teoretiske retninger. Mange af de etablerede organisationer i dag har vist evnen til at være resiliente, da de har klaret sig gennem kriser som Covid-19 og finanskrisen i 2008. Hvorvidt de fortsat er resiliente eller er blevet mere eller mindre resiliente kan være vanskeligt at måle (Se afsnit 2.6.). Organisatorisk resiliens bliver først for alvor nødvendigt, når krisen rammer og er vanskeligt at måle indtil da. Agile organisationer beskæftiger sig i højere grad med almindelig forandring og udvikling, og dette vil mange organisationer i dag formegentlig leve op til. Hvis ikke de gør, vil konkurrencen i dag sandsynligvis hurtigt tvinge organisationen til at blive agil eller på anden vis sikre den nødvendige udvikling.

Arbejdet med at blive agil stiller en række krav til organisationen. Der skal foretages kvalificerede gæt og forsøg ud fra den bedst mulige evidens og den data, der er tilgængelig. Hvordan denne retning sættes, afhænger af, hvordan organisationen er indrettet, og hvad den arbejder med, og man kan dermed ikke udvikle en universel strategi, der fungerer bedst. Det kan være lederen, der sætter retningen for den udvikling, der skal foretages, men retningen kan også komme fra medarbejderne i en organisation, der består meget af vidensarbejdere eller teknologer. Disse to grupper sidder inde med en specialiseret viden, som kan være med til at kvalificere det gode bud på fremtidig handling. Efter disse forsøg er sat i gang, er det vigtigt, at der bliver foretaget en evaluering, og at organisationen accepterer resultatet heraf (hvis ikke man accepterer realiteterne, mister man muligheden for at reagere på dem). Det kan blive nødvendigt at forkaste de tiltag, man har arbejdet med, hvis ikke resultatet lever op til

forventningerne. Omvendt kan et positivt resultat føre til, at det nye forsøg skal bredes ud til resten af organisationen, som på den måde kan få glæde af de positive resultater. Evalueringen er central for at organisationen lærer af de iværksatte tiltag (Torres & Preskill, 2001). Disse løbende evalueringer kan være med til, at organisationen kan blive klogere på, hvad der fungerer i lige præcis denne aktuelle kontekst, fremfor at følge mere generelle anbefalinger.

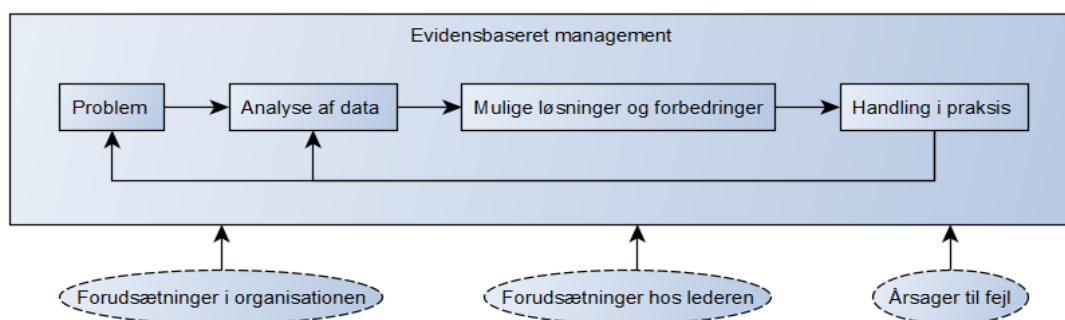
En ting er at understrege vigtigheden af at evaluere, noget andet er at gøre det i praksis. Der er tilknyttet nogle faldgruber til evalueringer, som det kan være relevant at være opmærksom på. Når der skal evalueres, kræves det at man bliver enige om, hvilke standarder og faktorer der skal inddrages i denne evaluering (Conlin & Stirrat, 2008). Forfatterne forudsiger, at den evalueringspraksis der foretages i stigende grad, vil gå bort fra at måle kvantitativt på resultater, til en mere helhedsorienteret vurdering af de processer, der undersøges. Dette kan være en udfordring, da de kvantitative evalueringsformer (fx Key Performance Indicators (KPI'er)) er velegnede til at sammenligne på tværs af tid og kontekster, mens mere kvalitative og helhedsorienterede måleredskaber er vanskeligere at opføre og sammenligne. I takt med at udvikling og innovation foregår hurtigere og hurtigere, og de opgaver der udføres, skifter i et øget tempo, bliver det sværere at definere velegnede kvantitative mål, som kan vurdere kvaliteten af det udførte arbejde. Disse evalueringsværktøjer bliver i stigende grad upræcise og kan ikke følge med den udvikling der ellers foregår (Conlin & Stirrat, 2008). Det bliver altså også sværere at udføre traditionelle kvantitative evalueringer. Et udtryk for denne problematik kan også ses i Andersens og Tanggaards (2016) kritik af en for rigid målstyring på arbejdspladserne. De fremhæver i stedet at evalueringer og målinger skal foretages smart fremfor at foregå, som man plejer.

Van Der Knaap (2006) fremhæver, hvordan offentlige organisationer er under pres for at sikre en ordentlig anvendelse af de offentlige midler. Dette sikres klassisk gennem KPI'er, hvilket giver nogle faste mål. Denne tilgang til at evaluere har dog ulemper, da det kan blive en begrænsende faktor ift. forandringer og tilpasninger. De faste faktorer, der måles på, er dem, der bliver arbejdet på at indfri, og nye aktiviteter måles op imod de gamle standarder. Hvis man på den måde evaluerer for stramt eller ud fra nogle kriterier, der er for faste, risikerer man at bremse udviklingen i organisationen. Susanne Ekmann (2022) beskriver, hvordan evalueringspraksisser i den offentlige sektor

herhjemme er med til at forme det arbejde, der bliver udført. Medarbejderne udfører i højere grad de arbejdsopgaver, der bliver målt på, finder i nogle situationer veje til at påvirke de anvendte mål (i praksis fører dette til at tallene ser bedre ud end hvad der faktisk er tilfældet) og medarbejderne holder op med at udføre alle de små opgaver som samlet giver værdi i organisationen, men som ikke bliver talt med i de anvendte evalueringer. Der er i stedet brug for, at ledelsen forholder sig kritisk til de evalueringer, der foretages, og også kigger bag om tallene, og interesserer sig for, hvordan dette resultat er opnået (Van Der Knaap, 2006).

3.4. Evidensbaseret management i praksis

I specialet er der fremlagt en række forskellige teoretiske perspektiver, som på forskellige vis beskriver, hvad organisationer kan gøre i dag for at forbedre deres resultater. I denne afsluttende del af diskussionen, opstilles en model (se figur 5) der tager udgangspunkt i evidensbaseret management, og samtidig inddrager elementer fra de andre perspektiver, når det ud fra konteksten er relevant. Modellen navngives evidensbaseret management i praksis (EBMP-modellen). Formålet med EBMP-modellen er at understrege, hvordan evidensbaseret management i praksis kan forbedre processerne i en organisation. Det nye i EBMP-modellen sammenlignet med andre modeller, er det overordnede fokus på data. Der eksisterer tilsyneladende ikke grafiske opstillinger af evidensbaseret management, som på samme måde inkluderer de forskellige forudsætninger og fejl, der kan opstå undervejs i udøvelsen af evidensbaseret management.



Figur 1 Modellen for evidensbaseret management i praksis (EBMP-modellen).

Den overordnede ramme i modellen udgøres af evidensbaseret management, og modellen udformes som et cirkulært kredsløb, hvor der løbende kan foretages

forbedringer. Hvert kredsløb kan tage udgangspunkt i et problem eller en udfordring, men dette er ikke nødvendigvis tilfældet hver gang. Dette problem kan også være en problemstilling der er opstillet med ønsket om forbedringer, ny udvikling osv. Når denne problemstilling er identificeret, kan der foretages en analyse af data og tilgængelig evidens (Pfeffer & Sutton, 2006). Denne analyse af data skal være med til at sikre, at lederen ikke følger sine egne forestillinger eller illusioner, men i stedet bygger en beslutning på fakta (Rosenzweig, 2007a). Ud fra data skal lederen vælge mellem mulige løsninger og forsøg, som efterfølgende omsættes til handling i praksis. Disse handlinger skal efterfølgende evalueres og vurderes, hvilket giver ny data til analyse eller kan påpege nye problemer, hvorefter et nyt kredsløb kan starte.

For at dette kan lade sig gøre, er der nogle forudsætninger, der skal være til stede. Disse forudsætninger deler jeg op i to – forudsætninger, der skal være til stede i organisationen og forudsætninger, som skal opfyldes af den enkelte leder. Forudsætningerne i organisationen indebærer psykologisk tryghed, en kultur hvor fejl og forsøg accepteres samt et fleksibelt hierarki (Edmondson et al., 2004; Criado-Perez et al., 2020). Den enkelte leder skal være i stand til at tænke kritisk, kunne stille spørgsmål, være nysgerrig og gerne have træning i at vurdere evidens og data (Briner & Walshe, 2014). Hvis ikke disse elementer er til stede i organisationen eller hos lederen, vil processen med at bedrive evidensbaseret management ikke lykkes med at sikre et positivt resultat.

Udover forudsætninger kan der være nogle årsager til, at der sker fejl, og at processen med evidensbaseret management i disse tilfælde derfor ikke leder til en forbedring eller en løsning på problemet. Hvis ikke dette er tilfældet, kan denne proces dog være en kilde til yderligere information om problemet, hvilket kan lede til et mere oplyst forsøg på at løse problemet. De forskellige fejl kan selvfølgelig opstå, hvis de førnævnte forudsætninger ikke er til stede, men fejl kan også opstå som en konsekvens af for dårlig eller forkert evidens og data. Tidligere i specialet blev det kort beskrevet, hvordan bureaukrati kan være med til at lamme fleksibilitet, fremfor at lade medarbejderne arbejde kreativt. Derfor vil et for stramt bureaukrati formentlig også være en indirekte kilde til fejl, da bureaukratiet kan lede til forkert evidens, eller kan være medvirkende til, at nogle løsninger ikke præsenteres/afprøves.

De forskellige teorier præsenteret i specialet, passer på forskellig vis ind i EBMP-modellen. Taylors principper for manuelt arbejde lægger op til en mere stabil organisering, og inkluderer ikke på samme måde løbende forbedringer. I scientific management arbejder man med tidsstudier, hvilket er en anden tilgang end modellen lægger op til. Man kan i stedet se, at Taylors ideal om effektivitet, som også eksisterer hos Drucker, stadig eksisterer som målet i modellen over evidensbaseret management. Her er det vigtigt at have en opmærksomhed på et moderne effektivitetsbegreb (Drucker, 1999), hvor både kvalitet og kvantitet skal tælles med. Arbejdsopgaver, der udføres af vidensarbejdere og teknologer, kan i højere grad med fordel udvikles med anvendelse af elementerne i modellen. Med denne tilgang kan særligt vidensarbejdere på en gang effektivisere deres arbejde, og samtidig sikre en fortsat læring. I afsnittet med vidensarbejde, blev det beskrevet, hvordan denne gruppe af arbejdere i højere grad selv skal have lov til lede arbejdet, og derefter selv kan opsøge den information, der er nødvendig for deres arbejde (Drucker, 1999). Man kan ud fra dette perspektiv med fordel lade vidensarbejderen selv lede arbejdet med evidensbaseret management, og gennemføre de forskellige dele i processen, mens lederens ansvar i højere grad bliver at sikre de nødvendige forudsætninger.

En organisations evne til at praktisere evidensbaseret management, vil formentlig være relateret til dens evne til at arbejde agilt eller være organisatorisk resilient. Agilitet beskriver, hvordan organisationen håndterer udfordringer og forandringer, hvilket i EBMP-modellen kan oversættes til problemer, som så forsøges løst (Salmen & Festing, 2022). Joroff et al. (2003) beskriver, hvordan teams der leverer dårlige resultater, ofte bliver nødt til at reagere agilt, hvilket igen understøtter pointen om at starte med et problem og herefter foreslå og teste løsninger. Samtidig er der et sammenfald mellem mange af de forudsætninger, der gør sig gældende for evidensbaseret management og agilitet. Det fleksible hierarki, den nysgerrig leder, der er åben for at medarbejderne kommer til orde og et fokus på udvikling og innovation går igen i begge retninger. Det udprægede fokus på data og evidens i evidensbaseret management er ikke så udtalt i agilt lederskab, hvor der i højere grad er fokus på at dele information. Ud fra evidensbaseret management vil man tilføje et element af kvalitetsvurdering. Information skal vurderes fremfor at accepteres blindt. Dette er nødvendigt for at undgå de bias og forstillinger, som evidensbaseret management netop forsøger at eliminere.

I organisatorisk resiliens beskrives organisationens evne til at komme igennem en krise. Denne evne er forskellig ift. til fleksibilitet og agilitet, men der er dog overlap i teorierne (Gligor et al., 2019). Håndteringen af en krise foregår ifølge Duchek (2020) i tre faser, som dog også spiller ind på hinanden og kan overlappe (se figur 2). I den forberedende fase kan organisationen med fordel anvende evidensbaseret management til at opbygge viden og processer i organisation, som er velfungerende og effektive. Hvis dette kombineres med en stærk opmærksomhed på data, er der mulighed for tidligt at kunne registrere en krise, når den rammer. I håndteringen af krisen er der brug for mange ting på en gang. Der er brug for, at der hurtigt kan igangsættes handling, og hvis man her inddrager modellen, vil man stå med et stort problem, men samtidig med begrænset data og kort tid til at analysere den tilgængelige data. Der er i stedet brug for hurtig handling, som kan igangsættes og efterprøves. Dette generer ny data, men særligt i starten vil krisen formentlig kræve, at kredsløbet i modellen gennemføres hurtigt, selvom dette indebærer en risiko for at lave fejl.

Der er opstillet en model for evidensbaseret management i praksis, som demonstrer, hvordan organisationen bør arbejde med forbedring og problemløsning i kredsløb. Denne tilgang med løbende forbedringer findes også andre steder i forskningen, hvor blandt andet agilitet ligger tæt op ad denne tilgang. De forskellige tilgange til agilitet, kan godt forstås ud fra en ramme af evidensbaseret management, hvorimod det er vanskeligere at gå den anden vej. Evidensbaseret management adskiller sig fra fleksibilitet ved at stille krav til den analyse, der fører til beslutningen om forandringer. Samtidig opfordrer evidensbaseret management til, at de antagelser der eksisterer i organisationen, skal udfordres, hvilket ikke er givet indenfor hverken det agile eller organisatorisk resiliente perspektiv. I afsnittet om agile arbejdsprocesser beskrives, hvordan organisationer kan tilrettelægge processerne i organisationen, så der sikres samarbejde og fleksibilitet. I de situationer, hvor dette giver mening i den konkrete kontekst, understøttes dette også af modellen for evidensbaseret management. Her er det blot vigtigt at være opmærksom på, at konteksten kan ændre sig, eller at data på et tidspunkt peger på at disse processer ikke længere er effektive, og her skal organisationen ud fra et evidensbaseret perspektiv være forberedt på at opgive processerne igen eller videreudvikle på dem. Det er altså vigtigt at anvende evidensbaseret management på en dynamisk måde, hvor man heller ikke antager stabilitet eller forudsigelige resultater over tid.

3.5. Opsamling på diskussionen

Der er i ovenstående diskussion fremhævet en række forskellige elementer, som har betydning for den ledelse, der kan praktiseres i en organisation. Først diskuteres kvaliteten af den forskning, der udgives, og i hvor høj grad denne forskning er relevant for praksis. I modellen for evidensbaseret management i praksis er forskning ikke inkluderet som en faktor i sig selv, hvilket skyldes netop denne udfordring. Der findes ganske vist forskning, der kan anvendes i organisationen, og denne kan inddrages, når man skal identificere mulige løsninger, eller hvis man vil forsøge at forbedre de forudsætninger, organisationen har for at bedrive evidensbaseret management. Der er dog fortsat brug for, at forskningen udføres med fokus på anvendelighed i praksis, for at kunne hjælpe organisationer til at arbejde mere effektivt.

Hernæst blev det diskuteret, hvordan kravene til lederen i dag er mange og svære at leve op til. Dette bunder i en række forskellige udfordringer, som bl.a. omfatter kompleksitet, den stigende usikkerhed i samfundet, de kriser der opstår og vanskeligheder ved at implementere forskellige perspektiver fra forskningen. Dette spiller ligeledes ind i EBMP-modellen, da det påvirker både lederens og organisationens forudsætninger. Den næste diskussion beskriver vigtigheden af at arbejde kontekstspecifikt fremfor at forvente, at løsninger kan bredes ud uden tilpasninger. Det er nødvendigt at behandle hver organisation med den nødvendige variation, hvis man ønsker det bedste resultat. I dette hensyn ligger også vigtigheden af evalueringer, som kan påpege, hvordan organisationen reelt klarer sig, og om de forsøgte tiltag virker. Dette element spiller en central rolle i modellen for evidensbaseret management, og bør danne grundlaget for det fortsatte arbejde.

Til sidst i diskussionen blev modellen for evidensbaseret management i praksis præsenteret. Denne model er velegnet til at illustrere, hvordan organisationer kan arbejde med de udfordringer, der opstår i dag, på en måde der bygger på data fremfor ideer og forestillinger. Hvis organisationen lykkes med at sikre de nødvendige forudsætninger og være opmærksom på de fejl, der kan opstå, kan organisationen på denne måde arbejde frem mod en mere effektiv opgaveløsning.

4. Konklusion

Undervejs i dette speciale er præsenteret en række forskellige teoretiske perspektiver på organisationer. De forskellige teoretiske perspektiver deler langt hen ad vejen samme analyse af verden i dag. Hyppigheden af kriser og den stigende uforudsigelighed i verden blev beskrevet i indledningen, og organisatorisk resiliens er som teoretisk perspektiv rettet mod håndteringen af netop kriser. I afsnittet om organisationers udfordringer i nutiden blev det beskrevet, hvordan teknologisk udvikling medfører et behov for fleksibilitet og udvikling. Hele ideen om agilitet i organisationer er rettet mod at løse netop dette behov. Ved at muliggøre hurtig og smidig tilpasning, bliver organisationen bedre i stand til at levere fleksibelt. Generelt for disse forskellige perspektiver er det altså, at verden i stigende grad kræver, at organisationerne skal kunne tilpasse sig.

Undervejs i specialet dukker begrebet om effektivitet op flere steder. Oprindeligt hos Taylor som lykkedes med at revolutionere manuelt arbejde, som sidenhen er blevet op mod 50 gange mere effektivt (Drucker, 1999). Drucker fortsætter stafetten og påpeger, hvordan der i dag fortsat bør være fokus på at øge produktiviteten, men at vi i dag skal måle effektiviteten på en mere nuanceret måde. Denne øgede effektivitet er også målet i evidensbaseret management. Projektet om at sikre den bedste effektivitet er dermed langt fra i mål, og Rosenzweig og Olk (2010) beskriver, hvordan det er en illusion at opnå den ideelle effektivitet. Dermed skal dette arbejde ligeledes forsættes i organisationer i fremtiden.

Det sidste teoretiske perspektiv, der præsenteres i specialet, er evidensbaseret management. Denne teoretiske retning problematiserer anvendelsen af lederes forståelser og erfaringer som grundlag for beslutninger. Det er nærlæggende for lederen at trække på netop disse tidligere erfaringer, men evidensbaseret management påpeger, at dette vil være en fejl. I stedet skal evidens og data sættes i højsædet. Det stiller en række krav til organisationen, og til sidst i specialet opstilles modellen for evidensbaseret management i praksis. Denne model indeholder en række forudsætninger, som skal være til stede: Hvis ikke organisationen er kendetegnet ved tilstrækkelig psykologisk tryk, får medarbejderne ikke mulighed for at påpege fejl, som derfor ikke bliver løst. Det er samtidig nødvendigt, at lederen er nysgerrig på data og medarbejdernes

perspektiver, og dermed accepterer at lederens egen forståelse ikke nødvendigvis er rigtig eller kan anvendes i den konkrete situation. Der kan selvfølgelig stadig opstå fejl. Der er ting udenfor organisationens kontrol, som spiller ind på graden af effektivitet og succes. Evidensbaseret management kan kun pege på løsningsforslag, som herefter skal testes af i praksis og evalueres. Fordelene ved at lede en organisation på denne måde er dog stadig klare: Man kan på en gang eliminere farlige misforståelser om organisationens processer og implementere forbedringer eller løsninger på problemer, hvor det giver mening.

Den samlede evidens på managementområdet kan være svær at gennemskue for den enkelte leder. Meget af det der udgives, kan ligeledes være vanskelige at oversætte til handling i praksis, hvorfor det stiller store krav til den enkelte leder, der skal vurdere kvaliteten af evidensen. Evidensbaseret management er blevet kritiseret for at inkluderes evidens ud fra nogle kriterier, der er for snævre. Det er op til den enkelte forsker eller leder at vurdere, hvilken forskning der skal inddrages og hvornår. Disse vurderinger er afhængige af konteksten, hvorfor det ikke kan lade sig gøre til indføre universelle mål for, hvornår noget kan bruges eller ej.

Samlet skriver dette speciale sig ind i en forståelse af verden, som bliver tiltagende mere kompleks, ustabil og uforudsigelig. Dette stiller krav til organisationernes tilpasning og problemløsning. Her præsenteres agilt arbejde og organisatorisk resiliens som to bud på, hvad der kendetegner organisationer, som er rustede til at håndtere hhv. forandringer i hverdagen eller kriser. Druckers perspektiv på hvordan vidensarbejde skal ledes, viser behovet for at give arbejderen mere frihed til selv at tilrettelægge sit arbejde. Evidensbaseret management viser en vej fremad, hvor det gode argument skal bygges på data, for at sikre den bedste og mest effektive opgaveløsning. Dette fokus på data og evidens skal på denne måde anses som et redskab, der kan bruges til at navigere i konstant skiftende krav og udfordringer. På denne måde kan organisationen lære og et skridt ad gangen finde frem til den mest effektive opgaveløsning.

5. Perspektivering

Konklusionerne i dette speciale danner grundlag for en række fremtidige perspektiver. Perspektiverne for videre forskning kommer naturligt i forlængelse af de teoretiske perspektiver, der er præsenteret i specialet. I dette speciale er der fremhævet nogle udvalgte perspektiver, men der kunne i sagens natur sagtens være udvalgt andre eller flere supplerende perspektiver. Det er bl.a. oplagt at videre forskning kan gå dybere ind i, særligt de faktorer, der præsenteres i modellen for evidensbaseret management i praksis. Disse faktorer dækker bl.a. over psykologisk tryghed, fleksibelt hierarki, en kultur der fokuserer på læring, nysgerrighed hos lederen og kritisk tænkning hos lederen. De forskellige faktorer i organisationen og hos lederen spiller en stor rolle for, om evidensbaseret management ender med at lykkes i praksis. Hvordan disse faktorer kan fremmes, er et oplagt spørgsmål at tage op i videre forskning. I forskningen kan det være relevant at undersøge, hvordan disse faktorer kan fastholdes så stabilt som muligt, når verden ellers er kendetegnet ved uforudsigelighed og forandringer. Dette kan være med til at øge relevansen af fremtidig forskning, som på den måde vil kunne understøtte implementeringen i praksis. Dette kan på sigt være med til at bygge bro over kløften mellem stringens og relevans.

I praksis kan der arbejdes videre med implementering af evidensbaseret management. Det er her dette speciales resultater kan gøre den største forskel i organisationer og for både ledere og medarbejdere. Modellen for evidensbaseret management i praksis, der opstilles til sidst i specialet (se figur 5), kan anvendes i praksis af den enkelte leder og som model for den løbende anvendelse af data, som organisationer med fordel kan implementere. Hvis den enkelte leder et fokus på netop data, og sideløbende stiller krav til argumenterne fremfor 'bare' at lede efter egen overbevisning, vil dette lede til beslutninger med større chance for at lykkes. Dette skal lederne naturligvis lære, og særligt her kan der med fordel sættes ind. Rousseau (2006) beskriver, hvordan undervisning i management og ledelse bør have et større indhold af træning i evidensbaseret management, og Charlier et al. (2011) og Leroy et al. (2022) beskriver at dette endnu ikke er tilfældet. Derudover kan konsulenter, der arbejder med organisationsudvikling, med fordel inkludere evidensbaseret management i deres interventioner. Dette giver mulighed for at organisationen bliver trænet i at anvende data i sin beslutningsproces. Organisationerne og lederne skal samtidig forsøge at sikre så gode forudsætninger for

evidensbaseret management som muligt. På den måde maksimeres effektiviteten, samtidig med at der sikres optimal læring af de fejl der forekommer. På den måde kan principperne i evidensbaseret management komme ud og leve og gøre gavn.

6. Referenceliste

Alfes, K., Avgoustaki, A., Beauregard, T. A., Cañibano, A., & Muratbekova-Touron, M. (2022). New ways of working and the implications for employees: a systematic framework and suggestions for future research. *International Journal of Human Resource Management*, 33(22), 4361–4385.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2149151>

Aliyyah, I. H., Basrowi, Nugroho, I., Mardian, T., Syakina, D., Mardiharini, M., Saptana, Hutomo, A. S., Sutoto, A., & Junaidi, A. (2024). Enhancing company performance and profitability through agile practices: A comprehensive analysis of three key perspectives. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(2), 1205–1224. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.11.014>

Al-Saleh, K. S. (2011). Productivity improvement of a motor vehicle inspection station using motion and time study techniques. *Journal of King Saud University. Engineering Sciences*, 23(1), 33–41.

<https://doi.org/10.1016/j.jksues.2010.01.001>

Alvesson, M. (2020). Upbeat leadership: A recipe for – or against – “successful” leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101439.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101439>

Andersen, M. F., & Tanggaard, L. (2016). Tæller vi det der tæller? – Introduktion (9-26). I Andersen, M. F., & Tanggaard, L. (Red.). *Tæller vi det der tæller? Målstyring og standardisering i arbejdslivet*. Klim.

Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245–260.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>

Anderson, N., Herriot, P., & Hodgkinson, G. P. (2001). The practitioner-researcher divide in Industrial, Work and Organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 391–411.

<https://doi.org/10.1348/096317901167451>

Athamneh, M. H. A., & Jais, J. (2023). Factors affecting human resource agility: A literature review and future research directions. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2193181>

Aytac, B., & Wu, S. D. (2013). Characterization of demand for short life-cycle technology products. *Annals of Operations Research*, 203(1), 255–277.

<https://doi.org/10.1007/s10479-010-0771-5>

Barends, E., Rousseau, D. M. & Briner, R. B. (2014). Evidence-based Management, the basic principles (201-218). I Barends, E. (red.) In search of evidence. Impirical findings and professional perspectives on evidence-based management. Center for evidence-based management.

- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., & Hunt, A. (2001). Manifesto for agile software development. <http://agilemanifesto.org>
- Behrens, D., Rauner, M. S., & Sommersguter-Reichmann, M. (2022). Why resilience in health care systems is more than coping with disasters: Implications for health care policy. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 74(4), 465–495. <https://doi.org/10.1007/s41471-022-00132-0>
- Berg, V., Birkeland, J., Nguyen-Duc, A., Pappas, I. O., & Jaccheri, L. (2020). Achieving agility and quality in product development - an empirical study of hardware startups. *The Journal of Systems and Software*, 167, 110599., 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110599>
- Bhamu, J., & Singh Sangwan, K. (2014). Lean manufacturing: literature review and research issues. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(7), 876–940. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2012-0315>
- Blatt, R. (2009). Resilience in entrepreneurial teams: Developing the capacity to pull through. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(11), 1-14.
- Briner, R. B., Denyer, D., & Rousseau, D. M. (2009). Evidence-Based Management: Concept Cleanup Time? *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 19–32. <https://doi.org/10.5465/AMP.2009.45590138>

- Briner, R. B., & Walshe, N. D. (2014). From Passively Received Wisdom to Actively Constructed Knowledge: Teaching Systematic Review Skills As a Foundation of Evidence-Based Management. *Academy of Management Learning & Education*, 13(3), 415–432. <https://doi.org/10.5465/amle.2013.0222>
- Bubandt, N. O. (2021). *Antropocæn : historien om verden af i morgen* (1. udgave.). Djøf Forlag.
- Bullinger, B., Kieser, A., & Schiller-Merkens, S. (2015). Coping with institutional complexity: Responses of management scholars to competing logics in the field of management studies. *Scandinavian Journal of Management*, 31(3), 437–450. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.02.001>
- Burnes, B. (1996). No such thing as a “one best way” to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10), 11–18. <https://doi.org/10.1108/00251749610150649>
- Chan, J., Selden, M., & Pun, N. (2020). *Managing Foxconn (48-68). I Dying for an iPhone: Apple, Foxconn, and the Lives of China's Workers*. Pluto Books.
- Charlier, S. D., Brown, K. G., & Rynes, S. L. (2011). Teaching evidence-based management in MBA programs: What evidence is there? *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 222–236. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2011.62798931>

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2017). Action research. In *Research methods in education* (pp. 440-456). Routledge.

Conlin, S., & Stirrat, R. L. (2008). Current Challenges in Development Evaluation. *Evaluation* (London, England. 1995), 14(2), 193–208.
<https://doi.org/10.1177/1356389007087539>

Criado-Perez, C., Collins, C. G., & Jackson, C. (2020). Enablers of evidence-based management: Clues from the absorptive capacity literature. *Australian Journal of Management*, 45(3), 468–487.
<https://doi.org/10.1177/0312896220919784>

Cunningham, W. J. (1911). Scientific Management in the Operation of Railroads. *The Quarterly Journal of Economics*, 25(3), 539–562.
<https://doi.org/10.2307/1883615>

Denning, S. (2016). How to make the whole organization “Agile.” *Strategy & Leadership*, 44(4), 10–17. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0043>

Drucker, P. F. (1988). The coming of the new organization. In *Harvard business review* (Vol. 66, Issue 1, pp. 45–53). Harvard Business School Press.

Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79–94. <https://doi.org/10.2307/41165987>

- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2020). Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 114–132. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12258>
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12(2004), 239-272.
- Ekman, S. (2022). Giftig gæld og udpint velfærd : om udpiningen af den offentlige sektor og gældens destruktive dynamik (1. udgave.). Hans Reitzel.
- Fine, B. (2010) *Introduction I Theories of Social Capital – researchers behaving badly*. Londdon: Pluto Press
- Fisher, D. M. (2014). Distinguishing Between Taskwork and Teamwork Planning in Teams: Relations With Coordination and Interpersonal Processes. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 423–436. <https://doi.org/10.1037/a0034625>
- Frick, D. E. (2011). Motivating the knowledge worker. *Defense Acquisition Research Journal: A Publication of the Defense Acquisition University*, 18(4), 368-387.

- George, B. (2003). Managing stakeholders vs. responding to shareholders. *Strategy & Leadership*, 31(6), 36–40. <https://doi.org/10.1108/10878570310505587>
- Gillberg, N., Ahlstrom, L., Erichsen Andersson, A., Fallman, S. L., Degl’Innocenti, A., Jonsdottir, I. H., Wijk, H., & Wikström, E. (2023). Resilience Capability and Capacity in Unexpected Crises: Experiences and Lessons Learned in a Healthcare Organisation during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Nursing Management*, 2023, 1–10. <https://doi.org/10.1155/2023/6418267>
- Gligor, D., Gligor, N., Holcomb, M., & Bozkurt, S. (2019). Distinguishing between the concepts of supply chain agility and resilience: A multidisciplinary literature review. *The International Journal of Logistics Management*, 30(2), 467–487. <https://doi.org/10.1108/IJLM-10-2017-0259>
- Grey, C. (1999). “We Are All Managers Now”; “We Always Were”: On the Development and Demise of Management. *Journal of Management Studies*, 36(5), 561–585. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00149>
- Hamel, G., & Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating organizations as amazing as the people inside them*. Harvard Business Press.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews* : IJMR, 23(1), 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>

- Hjort, K., & Weber, K., (2004), Hvad er værd at vide om professioner? (7–20) i K. Hjort (red.): De professionelle. Roskilde: Roskilde Universitets Forlag.
- Hodgkinson, G. P., & Rousseau, D. M. (2009). Bridging the Rigour-Relevance Gap in Management Research: It's Already Happening. *Journal of Management Studies*, 46(3), 534–546. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00832.x>
- Jansson, N. (2013). Organizational change as practice: A critical analysis. *Journal of organizational change management*, 26(6), 1003-1019.
- Jones, S., Chauhan, P., & Torabian, A. (2019). Working with Different Generations at the Workplace: Challenges for Leaders. *Effective Executive*, 22(4), 64–70.
- Joroff, M. L., Porter, W. L., Feinberg, B., & Kukla, C. (2003). The agile workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 5(4), 293–311. <https://doi.org/10.1108/14630010310812145>
- Junker, T. L., Bakker, A. B., Derks, D., & Molenaar, D. (2023). Agile work practices: measurement and mechanisms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2096439>
- Junker, T. L., Bakker, A. B., Gorgievski, M. J., & Derks, D. (2022). Agile work practices and employee proactivity: A multilevel study. *Human Relations (New York)*, 75(12), 2189–2217. <https://doi.org/10.1177/00187267211030101>

- Kenny, M., & Zysman, J. (2016). The Rise of the Platform Economy. *Issues in Science and Technology*, 32(3), 61–69.
- Kets de Vries, M. F. R. (1991). WHATEVER HAPPENED TO THE PHILOSOPHER-KING? THE LEADER'S ADDICTION TO POWER. *Journal of Management Studies*, 28(4), 339–351. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00285.x>
- Kieser, A., & Leiner, L. (2009). Why the Rigour-Relevance Gap in Management Research Is Unbridgeable. *Journal of Management Studies*, 46(3), 516–533. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00831.x>
- Kjær, P. (2014). Scientific Management. I Vikkelsø, S. & Kjær, P. (2014). *Klassisk og moderne organisationsteori* (1. udgave.). Hans Reitzel.
- Krause-Jensen, J., Kamp, A., Nielsen, M. L., & Spanger, M. (2022). Arbejdsliv 4.0 – digitalisering og kunstig intelligens i arbejdet. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 24(3), 5–9. <https://doi.org/10.7146/tfa.v24i3.134744>
- Lage Junior, M., & Godinho Filho, M. (2010). Variations of the kanban system: Literature review and classification. *International Journal of Production Economics*, 125(1), 13–21. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.01.009>
- Leroy, H. L., Anisman-Razin, M., Avolio, B. J., Bresman, H., Stuart Bunderson, J., Burris, E. R., Claeys, J., Detert, J. R., Dragoni, L., Giessner, S. R., Kniffin, K. M., Kolditz, T., Petriglieri, G., Pettit, N. C., Sitkin, S. B., Van

Quaquebeke, N., & Vongswasdi, P. (2022). Walking Our Evidence-Based Talk: The Case of Leadership Development in Business Schools. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 5–32.

<https://doi.org/10.1177/15480518211062563>

Lyng, H. B., Macrae, C., Guise, V., Haraldseid-Driftland, C., Fagerdal, B., Schibevaag, L., & Wiig, S. (2022). Capacities for resilience in healthcare; a qualitative study across different healthcare contexts. *BMC Health Services Research*, 22(1), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07887-6>

Maner, J. K., & Mead, N. L. (2010). The essential tension between leadership and power: when leaders sacrifice group goals for the sake of self-interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(3), 482–497.

<https://doi.org/10.1037/a0018559>

Merkle (1980). The origins of the taylor system (7-36). I Management and ideology. University of California press.

Miceli, A., Hagen, B., Riccardi, M. P., Sotti, F., & Settembre-Blundo, D. (2021). Thriving, not just surviving in changing times: How sustainability, agility and digitalization intertwine with organizational resilience. *Sustainability* (Basel, Switzerland), 13(4), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su13042052>

Moher, D., Naudet, F., Cristea, I. A., Miedema, F., Ioannidis, J. P. A., & Goodman, S. N. (2018). Assessing scientists for hiring, promotion, and tenure. *PLoS*

Biology, 16(3), e2004089–e2004089. <https://doi.org/10.1371/journal.pbio.2004089>

Morrell, K., & Learmonth, M. (2015). Against Evidence-Based Management, for Management Learning. *Academy of Management Learning & Education*, 14(4), 520–533. <https://doi.org/10.5465/amle.2014.0346>

Muhammed, S., & Zaim, H. (2020). Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success. *Journal of Knowledge Management*, 24(10), 2455–2489. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0227>

Mårtensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204–216. <https://doi.org/10.1108/13673270010350002>

Nakrosiene, A., Buciuniene, I., & Gostautaite, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>

Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, Md. Z. (2024). The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, 31(1), 5–26. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097>

- Ngai, P., & Chan, J. (2012). Global Capital, the State, and Chinese Workers: The Foxconn Experience. *Modern China*, 38(4), 383–410.
<https://doi.org/10.1177/0097700412447164>
- Nisbett, R. E., & Wilson, T. D. (1977). The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(4), 250–256. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.35.4.250>
- Olk, P., & Rosenzweig, P. (2010). The Halo Effect and the Challenge of Management Inquiry: A Dialog Between Phil Rosenzweig and Paul Olk. *Journal of Management Inquiry*, 19(1), 48–54. <https://doi.org/10.1177/1056492609347567>
- Oppong Peprah, E. (2024). Hybrid workplace: current status, positives, negatives, challenges, and team learning. *The Learning Organization*, 31(1), 88–103.
<https://doi.org/10.1108/TLO-11-2022-0150>
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697–713. <https://doi.org/10.5465/3069411>
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Harvard Business Press.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2007). *Suppose We Took Evidence-Based Management Seriously: Implications for Reading and Writing Management*. Academy of

Management Learning & Education, 6(1), 153–155.

<https://doi.org/10.5465/AMLE.2007.24401715>

Qian, L., & Wang, I. K. (2017). Competition and innovation: The tango of the market and technology in the competitive landscape. *Managerial and Decision Economics*, 38(8), 1237–1247. <https://doi.org/10.1002/mde.2861>

Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T., & Kirkman, B. L. (2021). Resilience in Organizations: An Integrative Multilevel Review and Editorial Introduction. *Group & Organization Management*, 46(4), 607–656.

<https://doi.org/10.1177/10596011211032129>

Reason, P. (2006). Choice and Quality in Action Research Practice. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 187–203.

<https://doi.org/10.1177/1056492606288074>

Reay, T., Berta, W., & Kohn, M. K. (2009). What's the Evidence on Evidence-Based Management? *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 5–18.

<https://doi.org/10.5465/AMP.2009.45590137>

Rietze, S., & Zacher, H. (2023). Agile work practices: opportunities and risks for occupational well-being. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie*, 54(4), 483–498.

<https://doi.org/10.1007/s11612-023-00712-6>

Rosenzweig, P. (2007a). The halo effect ... and the eight other business delusions that deceive managers. Free press.

Rosenzweig, P. (2007b). The halo effect, and other managerial delusions. In The McKinsey quarterly (Issue 1, pp. 76-). McKinsey & Company, Inc.

Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as “evidence-based management”? The Academy of Management Review, 31(2), 256–269.

<https://doi.org/10.5465/AMR.2006.20208679>

Rousseau, D. M., & Gunia, B. C. (2016). Evidence-Based Practice: The Psychology of EBP Implementation. Annual Review of Psychology, 67(1), 667–692.

<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122414-033336>

Rousseau, D. M., & McCarthy, S. (2007). Educating Managers from an Evidence-Based Perspective. Academy of Management Learning & Education, 6(1),

84–101. <https://doi.org/10.5465/amle.2007.24401705>

Rynes, S. L., & Bartunek, J. M. (2017). Evidence-based management: Foundations, development, controversies and future. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, 235-261.

Rynes, S. L., Colbert, A. E., & O’Boyle, E. H. (2018). When the “Best Available Evidence” Doesn’t Win: How Doubts About Science and Scientists Threaten the Future of Evidence-Based Management. Journal of Management, 44(8), 2995–3010. <https://doi.org/10.1177/0149206318796934>

- Salmen, K., & Festing, M. (2022). Paving the way for progress in employee agility research: a systematic literature review and framework. *International Journal of Human Resource Management*, 33(22), 4386–4439.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1943491>
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
- Schwaber, K. (1997). Scrum development process. In *Business Object Design and Implementation: OOPSLA'95 Workshop Proceedings 16 October 1995, Austin, Texas* (pp. 117-134). Springer London.
- Sevilla, J., Ruiz-Martín, C., Nebro, J. J., & López-Paredes, A. (2023). WHY CAN ORGANIZATIONAL RESILIENCE NOT BE MEASURED? *Journal of Business Economics and Management*, 24(2), 199–220.
<https://doi.org/10.3846/jbem.2023.18819>
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 7–22. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5)
- Shaukat, K., Luo, S., Varadharajan, V., Hameed, I. A., Chen, S., Liu, D., & Li, J. (2020). Performance comparison and current challenges of using machine learning techniques in cybersecurity. *Energies (Basel)*, 13(10), 2509.
<https://doi.org/10.3390/en13102509>

Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2023). Different response paths to organizational resilience. *Small Business Economics*, 61(1), 23–58.

<https://doi.org/10.1007/s11187-022-00689-4>

Simha, A., & Lemak, D. J. (2010). The value of original source readings in management education: The case of Frederick Winslow Taylor. *Journal of Management History*, 16(2), 233–252. <https://doi.org/10.1108/17511341011030129>

Spear, S., & Bowen, H. (1999). Decoding the DNA of the Toyota Production System. In *Harvard business review* (Vol. 77, Issue 5, pp. 96-106). Harvard Business School Publishing Corporation.

Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.

Sylvester, R. J., Canfield, S. E., Lam, T. B. L., Marconi, L., MacLennan, S., Yuan, Y., MacLennan, G., Norrie, J., Omar, M. I., Bruins, H. M., Hernández, V., Plass, K., Van Poppel, H., & N'Dow, J. (2017). Conflict of Evidence: Resolving Discrepancies When Findings from Randomized Controlled Trials and Meta-analyses Disagree. *European Urology*, 71(5), 811–819.
<https://doi.org/10.1016/j.eururo.2016.11.023>

Taylor, F. W., (1903). Shop management. *Journal of Fluids Engineering*, 24, 1337-1456.

Taylor, F. W., (1911). *The Principles of Scientific Management*. The Plimpton Press
Norwood Mass, U.S.A.

Taylor, F. W. (1914). Scientific management: reply from Mr. FW Taylor. *The Sociological Review*, 7(3), 266-269.

Teece, D. J. (1996). Firm organization, industrial structure, and technological innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 31(2), 193–224.
[https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(96\)00895-5](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(96)00895-5)

Thomas, S., Sagan, A., Larkin, J., Cylus, J., Figueras, J., & Karanikolos, M. (2020). Strengthening health systems resilience: key concepts and strategies. World Health Organization.

Torres, R. T., & Preskill, H. (2001). Evaluation and organizational learning: past, present, and future. *The American Journal of Evaluation*, 22(3), 387–395.
[https://doi.org/10.1016/S1098-2140\(01\)00170-9](https://doi.org/10.1016/S1098-2140(01)00170-9)

Trank, C. Q., & Rynes, S. L. (2003). Who Moved Our Cheese? Reclaiming Professionalism in Business Education. *Academy of Management Learning & Education*, 2(2), 189–205. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2003.9901678>

Van Der Knaap, P. (2006). *Responsive Evaluation and Performance Management: Overcoming the Downsides of Policy Objectives and Performance Indicators*. Evaluation (London, England. 1995), 12(3), 278–293.
<https://doi.org/10.1177/1356389006069135>

- Wagner-Tsukamoto, S. (2008). Scientific Management revisited: Did Taylorism fail because of a too positive image of human nature? *Journal of Management History*, 14(4), 348–372. <https://doi.org/10.1108/17511340810893108>
- Wang, I. K., & Seidle, R. (2017). The degree of technological innovation: A demand heterogeneity perspective. *Technological Forecasting & Social Change*, 125, 166–177. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.07.019>
- Weinzimmer, L. G., & Esken, C. A. (2017). Learning From Mistakes: How Mistake Tolerance Positively Affects Organizational Learning and Performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(3), 322–348. <https://doi.org/10.1177/0021886316688658>
- Wolf, J., & Rosenberg, T. (2012). How Individual Scholars Can Reduce the Rigor-Relevance Gap in Management Research. *Business Research*, 5(2), 178–196. <https://doi.org/10.1007/BF03342737>
- Wu, J., & Holsapple, C. W. (2013). Does Knowledge Management Matter? The Empirical Evidence from Market-Based Valuation. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 4(2), 1–23. <https://doi.org/10.1145/2500750>
- Xu, M., David, J. M., & Kim, S. H. (2018). The fourth industrial revolution: Opportunities and challenges. *International Journal of Financial Research*, 9(2), 90–95. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v9n2p90>