



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

Værdibaseret ledelse, set med et kritisk perspektiv

Et HR-Studie af de ledelsesværktøjer, som anvendes til at motivere de ansatte i Novo Nordisk

A Critical perspective on value-based management

A HR – Study of the management tools used to motivate the employees at Novo Nordisk

En kandidatafhandling

Af:

Allan Schiller og Nicklas Justinussen Smedegård

Cand. Merc. HRM & Cand. Soc. HRM

Vejleder: Carina Enggård Jensen

Anslag: 242.653/Sider 107

15. september

2016

ABSTRACT

This study examines the tension between values-based management and self-management within a transnational firm. Using theories about organizational power, identity regulation and motivation, we analyze a series of interviews conducted with employees in the packaging department at Novo Nordisk. We find that attempts by managers to influence the values of workers are largely unsuccessful: while their intent is to create intrinsically-motivated employees whose behavior is guided by Novo Nordisk values, in reality the employees are mainly influenced by values of their own choosing, or by extrinsic motivations such as monitoring and sanctioning. Ultimately, instead of a value-based environment, Novo Nordisk has created a pay-for-performance culture. Our findings touch upon several long-standing puzzles within organization theory, such as the tension between control and autonomy, and between formal and informal systems. The thesis' conclusion list a number of suggestions as to how this study can form the basis for fruitful future research, using alternate sites and methodologies.

Indholdsfortegnelse

1. Introduktion	4
1.1. Baggrund for valg af forskningsemne	4
1.2. Forskningsoversigt.....	5
1.2.1. Selvledelse	5
1.2.2. Selvledelse som adfærdsregulering.....	5
1.2.3. Selvledelse som naturlig belønning.....	5
1.2.4. Værdibaseret ledelse.....	6
1.2.5. Værdibaseret ledelse og selvledelse i en dansk kontekst	6
1.2.6 Critical Management Studies	7
1.3. Problemfelt	7
1.3.1. Problemformulering.....	9
1.4 Emneafgrænsning	10
1.5. Begrebsdefinitioner	10
1.5.1. Vidensarbejderen	10
1.5.2. Kerneværdier og mål i en virksomhed	11
1.5.3. Værdibaseret ledelse.....	11
1.5.4. Selvledelse	11
1.5.5. Arbejdsbetinget stress.....	11
1.5.6. Spændingsfelt.....	11
1.5.7. Intrinsisk og ekstrinsisk motivation.....	12
1.5.8. Autonomi.....	12
1.6. Specialets struktur	12
2. Videnskabsteoretisk ståsted.....	13
2.1. Den konstruktivistiske ontologi	13
2.2. Den konstruktivistiske epistemologi.....	13
3. Det teoretiske fundament	15
3.1. Værdibaseret ledelse	15
3.1.1. Kritik af værdibaseret ledelse	16
3.2. Mellemlederen	18
3.2.1. Mellemlederen som forbillede	19
3.3. Organisatoriske magtforhold	20
3.4. Performance management	21
3.4.1. Transaktionsomkostningsperspektivet.....	23
3.4.2. Subjektive og objektive målinger.....	26
3.4.3. Kritik af performance management.....	27
3.5. Selvledelse.....	28
3.5.1. Selvledelse som motivation.....	28
3.5.2. Strategisk selvledelse.....	29
3.5.2. Det grænseløse arbejdsliv.....	30
3.5.3. Hvem er de grænseløse medarbejdere?.....	31
3.5.4. De otte dimensioner af grænseløshed	31
3.6. Identitet.....	33
3.6.1. Identitet som styringsværktøj.....	34
3.7. Opsummering på teori om ledelsesværktøjer	37
3.8. Motivation fra medarbejderperspektivet.....	38
3.8.1. motivation som parameter	38
3.8.2. Intrinsisk motivation.....	39
3.8.3. Ekstrinsisk motivation	39
3.8.4. Motivationskontinuumet og crowding-effekten	40
3.9. Sammenfatning af teorirammen	43
4. Forskningsdesign.....	43

4.1. Case specifikation	44
4.2. Case introduktion: Novo Nordisk	44
4.2.1. Novo Nordisks koncernstrategi.....	45
4.2.2. Novo Nordisk Corporate Governance model.....	47
4.2.3. Specifik case: DMD – Packaging and Assembly.....	48
4.3. Case study og dataindsamling.....	48
5. Metode	49
5.1. Analysestrategi	50
5.2. Den deduktive tilgang.....	50
5.3. Den kvalitative tilgang	51
5.3.1. Dokumenter – sekundære data	51
5.3.2. Det ustrukturerede interview – primære data	52
5.3.3. Det semistrukturerede interview – primære data	52
5.4. Valg af respondenter.....	53
5.4.1. Ethiske forhold	55
5.5. Operationalisering af teori	55
5.5.1. Interviewguide.....	56
5.5.2. Interview-processen.....	57
6. Analysen.....	58
6.1. Analysens 1. del: Ledelsesværktøjer	59
6.2. Kerneværdier	59
6.2.2. Værdi implementeringen	60
6.2.3. Mellemlederen som facilitator	61
6.2.4. Værdier eller essentials	63
6.2.7. Delkonklusion	65
6.3. Den organisatoriske brug af magtudøvelse	66
6.3.1. Delkonklusion	69
6.4. Performance management	69
6.4.1. Objektive og subjektive vurderinger.....	70
6.4.2. Målinger som ledelsesværktøj	72
6.4.3. Delkonklusion	74
6.5. Selvledelse.....	75
6.5.1. Grænseløshed i Novo Hillerød	79
6.5.2. Ledelsesdistancen	79
6.5.3. De grænseløse værdier.....	82
6.5.4. Projektorganisering og ressourcefordeling	82
6.5.5. Delkonklusion	84
6.6. Identitet.....	85
6.6.1. Delkonklusion	89
6.7. Anden del af analysen.....	89
6.8. Motivation	90
6.8.1. Den værdibaserede ledelse og motivation	91
6.8.2. Selvledelse og motivation.....	92
6.8.3. Delkonklusion	94
7 Diskussion	95
7.1 Erfaringer og forslag til fremtiden	96
8. Konklusion	98
9. Implikationer for fremtidig forskning.....	101
Litteratur	104
Bilag	109

1. Introduktion

1.1. Baggrund for valg af forskningsemne

I over et årti har virksomhedsledere og akademikere kæmpet for at identificere balancen mellem kontrol og autonomi i ledelse. Dette er stadig et uløst problem i moderne ledelses- og human ressource-teori. Nærværende speciale vil bidrage til denne debat ved at anvende human ressource-teorier til at udforske effekten af værdibaseret ledelse og selvledelse i en dansk transnational virksomhed.

Både offentlige og private virksomheder har ændret sig grundlæggende de sidste 20 år. Der er sket en bevægelse fra industrisamfund til vidensamfund. Dette kan blandt andet aflæses ved, at de fleste virksomheder i dag bliver styret gennem værdier og visioner, mens der tidligere var tale om ordre- og regelstyre som den dominerende styringsform (Pjetursson 2014). Dette indebærer, at flere virksomheder og organisationer har introduceret ledelsesformer som værdibaseret ledelse og selvledelse. Formålet med disse styringsformer er, at den enkelte medarbejder identificerer sig selv med virksomheden og påtager sig ansvar for selv at varetage sine arbejdsopgaver. Ofte gør virksomheden det muligt for medarbejderne at tage arbejdsopgaverne med hjem, så medarbejderen selv kan bestemme, hvornår og ikke mindst hvordan disse opgaver skal løses (Kristensen 2011). Virksomheden sikrer, at denne frihed ikke bliver misbrugt, gennem målinger af den enkelte medarbejders præstationer. Disse målinger definerer endvidere medarbejderens arbejdsindsats, lønniveau og status i virksomheden. Denne ledelsespraksis har dog i nyere tid vist sig at have omkostninger i form af stress, fravær og opsigelser (Ørsted 2013).

Især værdibaseret ledelse og selvledelse er hyppigt diskuteret emner inden for nyere ledelsesforskning. Denne forskning udgør en del af grundlaget for dette speciale, da det er vores ønske at udbrede forståelse for, hvordan værdibaseret ledelse kan påvirke den selvledende medarbejders arbejdsliv og identitet. Med denne afhandling handler om, hvordan disse ledelsesværktøjer påvirker medarbejderne i en dansk kontekst.

1.2. Forskningsoversigt

Først vil vi præsentere en gennemgang af forskning, der handler om henholdsvis værdibaseret ledelse og selvledelse for at give et overblik over den viden, der foreligger på feltet. Samtidig får vi udpeget de problemstillinger, som eksisterer i spændingsfeltet mellem værdibaseret ledelse og selvledelse.

1.2.1. Selvledelse

Selvledelse forstås af ledelsesforskeren Charles C. Manz som en styrkelse af medarbejderne, som giver dem mulighed for selv at påvirke, hvordan arbejdet bliver udført, og derfor også selv tage ansvar for resultaterne (Manz 1986). Selvledelse anvendes bredt til at motivere vidensarbejdere, fordi målet for en vidensarbejder i langt højere grad er kvalitativt end kvantitativt (Drucker 1999). Siden 1960'erne er der sket et skift i arbejdets organisering, som har betydet væsentlige ændringer i den måde, som arbejdsopgaver bliver løst. Fokus er skiftet fra optimering af produktion til motivation af de menneskelige ressourcer. Filosofien bag selvledelsesbegrebet er at koble medarbejdernes intrinsiske motivation sammen med løsningen af arbejdsopgaver. Effekten af dette bliver, at jo mere medansvar, man giver sine ansatte, desto mere motiverede bliver de (Manz 1986, Drucker 1999 og Kristensen og Pedersen 2013).

1.2.2. Selvledelse som adfærdsregulering

Selvledelse som adfærdsregulering går ud på at appellere til de ansattes pligtopfyldenhed for herigennem at kultivere den ønskede adfærd (Manz og Neck 1999).

Manz og Neck (2004) identificerede, at selvledelse kan anvendes til at kontrollere medarbejderens opførsel i forbindelse med løsningen af nødvendige, men potentielt ubehagelige arbejdsopgaver. Cox et al. (2003) identificerede hvordan selvledelse bliver anvendt til at fremme positiv og ønskværdig adfærd blandt de ansatte, mens det samtidigt er med til at undertrykke negativ adfærd.

1.2.3. Selvledelse som naturlig belønning

Selvledelse som naturlig belønning handler om, hvordan et øget fokus på de positive sider i løsningen af en arbejdsopgave kan anvendes af ledelsen til at facilitere medarbejderens intrinsiske motivation.

Manz (1986) udforsker, hvordan arbejdsopgaver, som findes naturligt interessante af individet, vil fremme en følelse af kontrol og formål for individet.

Sharon (2008) udforsker, hvordan selvledelse som naturlig belønning handler om at ændre medarbejderens opfattelse, så medarbejderen dels føler ejerskab i forhold til arbejdsopgaven og dels inkorporerer aspekter i arbejdet, som vil blive opfattet som sjove i løsningen af arbejdsopgaverne.

1.2.4. Værdibaseret ledelse

Værdibaseret ledelse blev beskrevet i litteraturen, da Peters og Waterman (1982) udforskede, hvordan ledere kunne introducere værdier og derved skabe en kultur, der er med til at fremme innovation og bedre service for alle stakeholdere. Dette udfoldes yderligere af Babour og Sipel (1986), som identificerede en ledelsesproces med fokus på vision og mening i arbejdet, der samtidig skal have fokus på, at en leder skal være troværdig. McDermott (1987) mener, at det er lederens opgave, i samarbejde med de ansatte, at skabe en kultur med fokus på en fælles vision af fremtiden. Hun lægger vægt på visioner, medarbejderudvikling og teambuilding. Bradford og Cohen (1984) ser også lederen som en skaber af en fælles vision, men også som en transformator af værdier i et socialt system, præget af forskellige holdninger.

Grundtanken i værdibaseret ledelse er, at medarbejdernes engagement og identifikation med organisationen kræver medansvar og involvering. Det er en praksis, som bygger på, at medarbejderne er mere produktive og opnår større arbejdsglæde, når der ledes ud fra værdier, og ikke regler (Jørgensen 2004). Arbejdsopgaverne skal derfor ikke kontrolleres og ensrettes i samme omfang som ved mere bureaukratiske organisationsformer. Ved at introducere fælles værdier og nedtone strukturer og fintmaskede styringssystemer, er det tanken, at man ensretter forståelsen, og derved bliver værdierne til en ramme som medarbejderne selvstændigt kan handle ud fra (Jørgensen 2004).

1.2.5. Værdibaseret ledelse og selvledelse i en dansk kontekst

Den kraftige udvikling af både teknologi, arbejdsorganisering, produkter og markeder i 80'erne og 90'erne stillede stærkt øgede krav til virksomheden, virksomhedens ledelse og til måden og hastigheden, hvormed der blev truffet beslutninger. God og effektiv ledelse kunne i mindre omfang udøves gennem en hierarkisk ledelsesstruktur end tidligere. Det blev nødvendigt, at et voksende antal medarbejdere blev i stand til at træffe beslutninger, som skulle være baseret på virksomhedens mission, vision, værdier og strategier (Jørgensen, 2004). En følgevirkning af dette var, at virksomhedens ledelse skulle turde give slip og give medarbejderne autonomi i deres arbejde. Denne udvikling blev faciliteret af et stadigt bedre

uddannelsesniveau og dermed også krav fra mange medarbejdere om stadig større udfordringer og handlefrihed i jobbet. Værdibaseret ledelse handler derfor i høj grad om at have tillid til, at medarbejderne både kan og vil trække i den rigtige retning, når de kender og har internaliseret virksomhedens værdigrundlag (Jørgensen 2004). Værdibaseret ledelse blev introduceret i Danmark fra midten af 1990erne og har været med til at forny tankegangen omkring ledelse og organisering. Med det moderne samfunds kompleksitet er der behov for, at medarbejderne i højere grad handler selv og tænker i selvstændige løsninger.

1.2.6 Critical Management Studies

Ovenstående mainstream teorier er, ifølge Pjetursson (2014), nogle af de mest brugte ledelsesværktøjer i både private og offentlige organisationer i Danmark. Vi har i dette speciale ladet os inspirere af Critical Management Studies (herefter CMS). CMS tilbyder forskere en række alternative tilgange til de gængse teorier (Adler, Forbes og Willmott 2007). Dette betyder, at vi gennem dette speciale stiller os skeptisk over for de anvendte ledelsesværktøjer, da de ifølge CMS i virkeligheden er til for at gavne virksomheden og ikke medarbejderne (Adler et al. 2007, s. 119).

Mainstream-organisations teori handler især om at gøre medarbejderen mere effektiv for forretningen, og ikke for individet. Adler et al. (2007) nævner for eksempel, at de fleste mainstream-teorier ignorerer solidaritet i teams, hvor i stedet teorien fokuserer mere på, at individet skal have fokus på egen agenda og prioriteter. Her bliver således ikke taget hensyn til fordelene ved at have det sjovt på arbejde, eller at arbejde giver mere mening, når individet er en del af et team (Adler et al. 2007, s. 120).

CMS ser altså ledelsen som institutionaliseret og ledelsens ideologi og praksis som et udtryk for en form for undertrykkelse af medarbejderen. De fleste mainstream teorier ser organisationens hovedopgave som organisering og kategorisering (inklusiv de menneskelige ressourcer) på en sådan en måde, at virksomheden effektivt kan maksimere sit output. For eksempel er forbedringer af arbejdsmiljøet, selvudvikling og selvledelse ikke til for udvikle medarbejderen. I stedet bruges disse redskaber som et middel til at nå organisationens mål og forbedre den enkeltes performance rating gennem personlig udvikling (Adler et al. 2007 s, 127). Vi lægger gennem specialet vægt på at forholde os kritiske overfor de anvendte teorier, og vi stræber efter at give et nuanceret blik på de eksisterende ledelsesteorier.

1.3. Problemfelt

Nyere forskning har det seneste årti stillet sig kritisk over for den ledelsespraksis, der omfatter især værdipolitik, performance management og selvledelse (Kristensen 2011).

Kritikken peger på udfordringer som subjektive performance målinger (Bol 2008 og Friss et al. 2008), manglende motivation og egennytte-maksimering af virksomhedens målingspolitikker (Prendergast og Topel 1993; Hansen 2010; Friss et al. 2008). Værdibaseret ledelse kritiseres for, at medarbejderne investerer så meget af deres identitet i virksomheden, at medarbejderen ikke længere differentierer mellem arbejde og privatliv (Pedersen og Kristensen 2013; Kristensen 2011 og Alvesson og Willmott 2002), mens selvledelse kædes sammen med overprioritering af arbejdet, og øget risiko for grænseløshed (Pihl-tingvad, 2012; Kristensen 2011). Ovenstående udfordringer kommer til udtryk i, at virksomhedens stræben efter at gøre medarbejderen til virksomhedens mand kan ende med arbejdsrelateret stress eller manglende motivation.

De medarbejdere, som er mest i risikozonen, er dem, som beskæftiger sig med vidensdeling. For de videns tunge jobs resulterer det ofte i, at de ansatte sygemelder sig, eller helt mister lyst til at gå på arbejde (DJØF-bladet 2009¹). Dette fravær kan skyldes arbejdsrelateret stress. Stressforeningen - der er en uafhængig, medlemsbaseret non-profit interesseorganisation - vurderer, at det koster en virksomhed 500.000 kr. at erstatte en sygemeldt medarbejder med akademisk baggrund (Stressforeningen.dk²). Det koster en virksomhed op mod en million kroner at have en langtidssygemeldt medarbejder, og hvis en medarbejder i 50.000-kroners lønklassen brænder ud i løbet af 6 måneder og forlader virksomheden, koster dette omkring 4 mio. kr. Hver femte stress-syge mister jobbet, på trods af at arbejdspladsen har en stresspolitik. Stressforeningen påpeger, at en stor andel af de sygemeldte, der kommer tilbage på arbejdsmarkedet, ikke får det bedre (stressforeningen.dk).

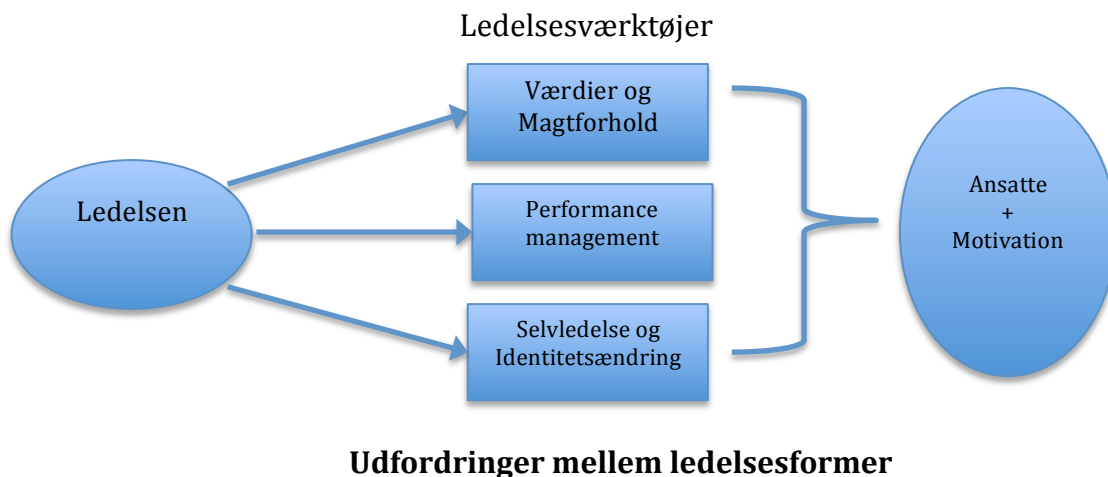
Mange forskere peger på virksomhedens værdipolitik som årsag til denne problematik (Fleming og Spicer 2014; Ørsted 2013 og Adler 2007).

Ørsted formulerer det således: *"De problemer, vi oplever, kan ikke løses ved, at "du ændrer dine vaner", "bliver bedre til at sige fra", "begynder at være den bedste udgave af dig selv", eller løber stærkere"* (Ørsted 2013, s. 23). For selvom de ansatte er en del af organisationen, er de bundet af deres kontrakt og har ansvaret for deres egne opgaver i form af selvledelse.

De ovenfor beskrevne udfordringer befinder sig i et spændingsfelt mellem værdibaseret ledelse og selvledelse, hvilket er illustreret i figur 1 herunder:

¹ <http://www.djoefbladet.dk/blad.aspx?y=2009> Set den 8/9-16

² <http://www.stressforeningen.dk/om-stress/fakta-om-stress/stress-i-tal> Set den 8/9-16



Figur 1. Udfordringer i spændingsfeltet mellem værdibaseret ledelse og selvledelse. Egen tilvirkning

Vi vil søge ind i dette spændingsfelt ved at udforske de kontrolmekanismer, der eksisterer i forholdet mellem værdibaseret ledelse og selvledelse.

1.3.1. Problemformulering

Dette speciale vil udforske spændingsfeltet mellem værdibaseret ledelse og selvledelse, som specialet forstår som et udslag af den mangeårige spænding mellem kontrol og autonomi i ledelse af organisationer. Gennem anvendelse af human ressource management-teorier – herunder performance management, organisatorisk magtanvendelse, identitetsregulering og motivation - vil vi indsamle data om problemfeltet i et vidensbaseret miljø, pakkeafdelingen i Novo Nordisk Hillerød.

Problemformuleringen har disse arbejdsspørgsmål tilknyttet:

1. Hvilken betydning har virksomhedens værdier for ledelse og medarbejdere?
2. Hvilken betydning kan det have for medarbejderne, hvis værdierne ikke bliver implementeret ordentligt?
3. Hvordan skaber magtstrukturer rammer for medarbejderne, og hvorledes anvendes magt i organisationen?
4. Hvordan påvirker virksomhedens evalueringspolitik de ansatte?
5. I hvor høj grad er medarbejderne selvledende, og hvordan oplever de dette?
6. Hvordan påvirker ledelsesværktøjer medarbejdernes identitet?
7. Hvilken effekt har ledelsesværktøjer på medarbejdernes motivation?

1.4 Emneafgrænsning

Som beskrevet i specialets problemfelt er der mange ansatte, der er påvirket af den måde, som værdibaseret ledelse, selvledelse og best practice ledelsesværktøjer påvirker den enkelte medarbejders liv. Det er værd at overveje, hvorledes virksomheder og organisationer kan imødegå disse udfordringer. Dette speciale vil udelukke fokusere på, hvorledes best practice fungerer i relation til de ansattes arbejde og privatliv. For at gøre en empirisk undersøgelse praktisk gennemførlig har vi afgrænset den til en afdeling i Novo Nordisk i Hillerød.

Vi fik mulighed for at undersøge en afdeling, som har eksisteret i et par år og er sammensat af medarbejdere fra forskellige afdelinger i koncernen. Dette kan have en betydning for undersøgelsen, da et par år kan være relativt kort tid for at kunne implementere et værdisæt, da medarbejderne vil have forskellige baggrunde og måder at gøre tingene på.

I afdelingen har vi arbejdet med seks medarbejdere, deres leder, samt dennes HR-Partner og støtte til afdelingens ledelse. Vores fokus er på forholdet mellem værdibaseret ledelse og selvledelse som ledelsesværktøj, og hvordan de ansatte oplever dette. Nærværende speciale vil ikke inkludere andre virksomheder end case-virksomheden Novo Nordisk.

Værdibaseret ledelse og selvledelse er nogle meget omdiskuterede begreber, og der knytter sig mange teorier til disse ledelsesformer. Som følge af dette er specialet begrænset til at undersøge forholdet mellem ledelsen og de seks medarbejdere samt deres oplevelse af, hvordan ledelsesværktøjerne påvirker deres identitet og motivation i konteksten af selvledelse. Vi vil definere vigtige begreber i næste afsnit.

1.5. Begrebsdefinitioner

Dette afsnit indeholder definitioner af de væsentligste begreber, som anvendes i specialet.

1.5.1. Vidensarbejderen

Begrebet blev for første gang defineret af Peter Drucker (1958) i bogen "Landmarks of tomorrow" (Drucker 1958). Heri beskriver Drucker en vidensarbejder som en person, der arbejder med sin viden og ekspertise, det kan være alt fra analytikere til advokater (Drucker 1958). I dette speciale skelner vi ikke mellem vidensarbejder og medarbejder, da det er implicit for dette speciale, at medarbejderne er vidensarbejdere.

1.5.2. Kerneværdier og mål i en virksomhed

Kerneverdier og mål bliver i dag brugt til at definere, hvad virksomheden står for, og hvordan virksomheden gerne vil opfattes af kunder og stakeholders. Virksomheden ønsker med værdierne at vise omverdenen, hvorledes virksomhedens kerneforretning bliver drevet og i hvilken retning. Retningen er oftest defineret som de mål, virksomheden har sat som pejlemærke inden for en overskuelig periode (Larsen 2010).

1.5.3. Værdibaseret ledelse

Begrebet er et ofte anvendt ledelsesværktøj i både private og offentlige virksomheder og organisationer. Værdibaseret ledelse fokuserer på at skabe et holdepunkt for, hvordan medarbejderne i organisationen skal løse deres opgaver. Holdepunkterne vil være virksomhedens værdigrundlag (Larsen 2010).

1.5.4. Selvledelse

Selvledelse som ledelsesværktøj er, når mennesker har lyst til at tage ansvar for eget arbejde, kombineret med at de har personlige og faglige kompetencer til også at føre ansvaret for eget arbejde ud i livet.

"Selvledelseskompetence er evne og vilje til at træffe beslutninger om eget arbejde, hvad angår metode, planlægning og gennemførelse med henblik på at bidrage til realisering af virksomhedens mål og værdier" (Larsen 2010 og Kristensen og Pedersen 2013).

1.5.5. Arbejdsbetinget stress

Stress er ikke en sygdom i sig selv, men langvarig stress har ofte alvorlige konsekvenser for den enkelte medarbejders helbred, livskvalitet og arbejdspræstationer. Dermed kan arbejdsbetinget stress også have betydelige omkostninger for virksomheden og for samfundet (Tilsynet.dk³).

1.5.6. Spændingsfelt

Et spændingsfelt er ifølge den danske ordbog defineret som en situation eller område med vekselvirkning mellem to eller flere (modsatrettede) størrelser. I dette speciale vil de størrelser være spændingsfeltet mellem kontrol og autonomi som er repræsenteret af ledelsesværktøjer.

³ tilsynet.dk/da/temaer/tema-psykisk-arbejds miljo/arbejdsbetinget-stress Set 8/9-16

1.5.7 Intrinsisk og ekstrinsisk motivation

Motivation har, ifølge Ryan og Deci (2000), to hovedformer - en indre og ydre. Vi har I dette speciale valgt at bruge begrebet intrinsisk om den indre motivation og ekstrinsisk om den ydre motivation. Disse begreber vil blive yderligere udfoldet i teori-afsnittet om motivation

1.5.8 Autonomi

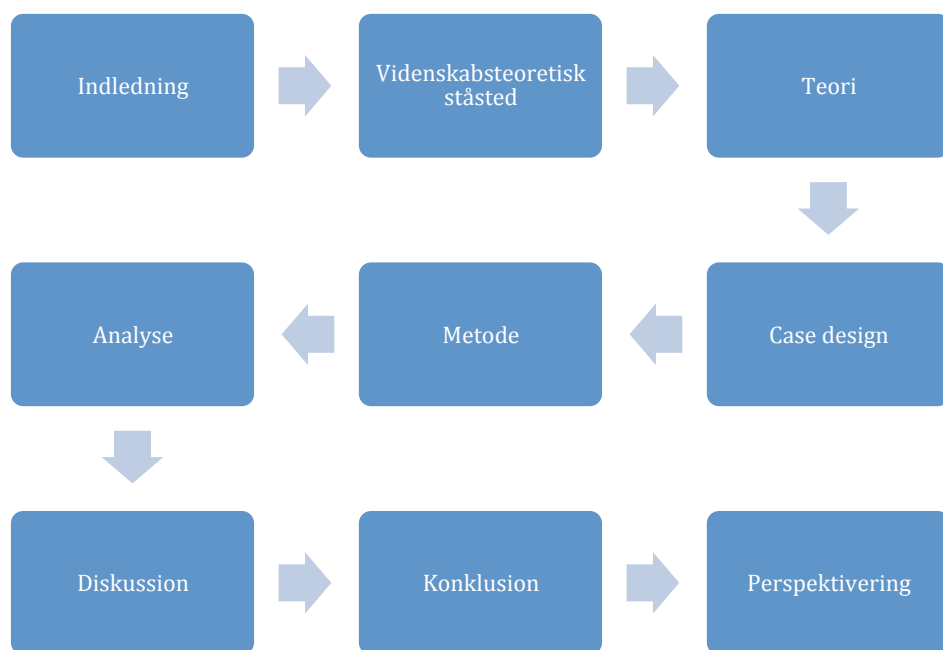
Ifølge Den danske Ordbog betyder autonomi 'selvstyrende, selvbestemmende'. I oldtidens Grækenland var autonomi et rent politisk begreb uden de filosofiske aspekter, som det senere har fået. Det kan betyde at have retten til at give sig selv sine egne love, dvs. ikke få dem påtvunget udefra.

1.6. Specialets struktur

Dette afsnit illustrerer specialets opbygning. Efter indledningskapitlet og redegørelsen for specialets videnskabsteoretiske ståsted, følger teorikapitlet, som er opdelt i ni afsnit. Kapitlet inddrager relevante Human Ressource Management-teorier om henholdsvis værdibaseret ledelse, selvledelse, performance management, identitet og motivation. Herefter vil vi introducere Novo Nordisk som case-virksomhed, og virksomhedens koncernstrategi og Governance-model.

Metodeafsnitte fremstiller specialets metode og diskuterer valg af metode. Herefter begynder analysen, som følges af en diskussion af analysens resultater. Vi slutter af med konklusion og perspektivering.

Denne figur viser opgavens struktur:



Figur 2. Specialets opbygning. Egen tilvirkning.

2. Videnskabsteoretisk ståsted

Dette afsnit præsenterer specialets videnskabsteoretiske ståsted, herunder opgavens ontologiske og epistemologiske udgangspunkt. Videnskabsteori er en grundsten i skabelsen af viden og her diskuteres, hvad der anerkendes som gyldig viden, samt hvordan virkeligheden opfattes inden for forskellige videnskabelige domæner (Jacobsen et al. 2012). Målet med dette afsnit er at lave en beskrivelse af det videnskabsteoretiske paradigme, som specialet ligger inden for, og de konsekvenser det har for den viden, som skabes i forbindelse med specialets undersøgelse.

2.1. Den konstruktivistiske ontologi

Dette speciale betragter den opstillede problemformulering gennem den konstruktivistiske ontologi. Begrebet ontologi forstås som læren om verdens eksistensform, det danner ramme om den virkelighed, vi ønsker at undersøge (Darmer, Jordansen, Astrup Madsen og Thomsen (Red) 2014). Den virkelighed, vi ønsker at undersøge, er den, som medarbejderne i Novo Nordisk Hillerød oplever. For at gøre denne til objekt for undersøgelse må vi derfor tilslutte os et paradigme, som tillader en udforskning af denne virkelighed.

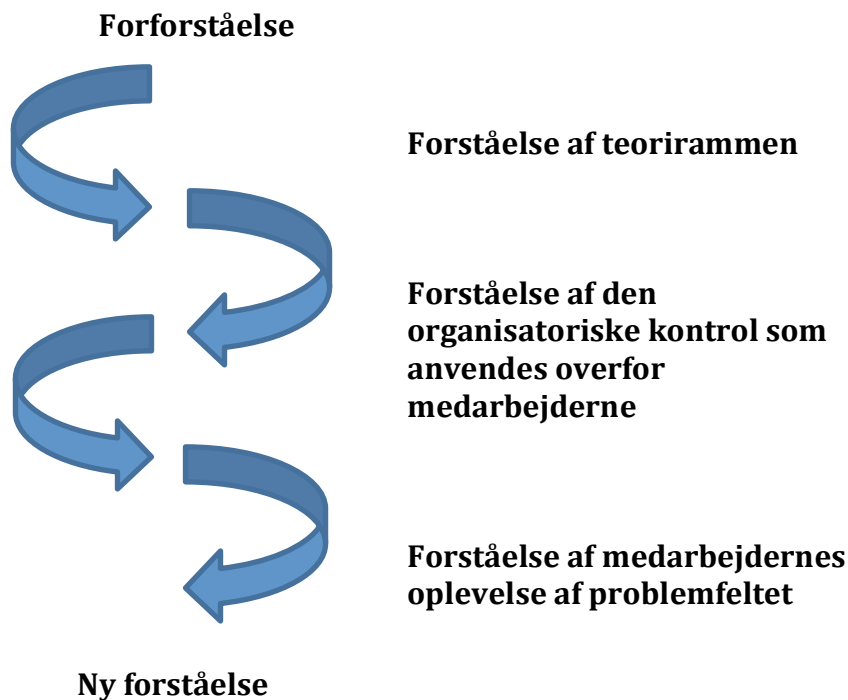
Vores videnskabelige erkendelse af verden er, at den er socialt konstrueret. Viden skabes derfor i en kontekst af sociale relationer. Dette betyder ligeledes, at den viden, som skabes, er kontekstafhængig, og ikke kan anvendes til at hævde kausalsammenhænge og lovmæssigheder (Fuglsang og Bitsch Olsen 2004). Det sociale er med til at skabe og kontinuerligt genskabe verden, som den opleves for individet. På trods af dette forekommer virkeligheden relativt stabil for individet, hvilket kan attribueres til, at velkendte situationer ofte tillægges samme mening som tidligere (Darmer et al. 2014, s. 58).

Vi kan som forskere ikke tilgå vidensarbejdernes verden direkte, men kun igennem fortolkninger af hændelser eller i det sociale (Fuglsang og Bitsch Olsen 2004). For at afdække vidensarbejdernes virkelighed må vi derfor have fokus på, hvordan genstandsfeltet bliver italesat, da enighed i fortolkningerne skaber grobund for sand viden (Darmer et al. 2014, s. 58).

2.2. Den konstruktivistiske epistemologi

Epistemologi omhandler, hvad der opfattes som sand viden, og hvad kilderne hertil er (Jacobsen et al. 2012). For at forstå den verden, som medarbejderne oplever, er vi som tidligere nævnt nødt til at fortolke. Fortolkning i dette speciale har baggrund i den hermeneutiske spiral. Den hermeneutiske spiral er et billede på fortolkningsprocessen i en

kvalitativ undersøgelse. Da vores dataindsamling og fortolkningsproces foregår sideløbende med vores arbejdsproces, spiller det gunstigt sammen med det konstruktivistiske paradigme, da vores egen forståelse vil udvikles og ændres af den viden, vi tilegner os. Essensen i den hermeneutiske spiral er, at information fortolkes og genfortolkes, fordi vi selv deltager i fortolkningen. Processen skaber hele tiden en ny forståelseshorisont (Darmer et al. 2014, s. 193):



Figur 3. Den hermeneutiske fortolkningsproces, inspireret af Jacobsen et al. 2012, s. 223

Den nye forståelse, som vi opnår i løbet af fortolkningsprocessen, skal ikke opfattes som det endelige resultat, da den hermeneutiske spiral fortsætter i det uendelige. Den nye forståelse vil derfor blive den nye forforståelse, og en yderligere udforskning af feltet kan foregå (Jacobsen et al. 2012, s. 223). Som det fremgår af figuren, er fortolkningsprocessen ikke lineær, og ved hvert led i processen kan ny viden ændre resultatet.

Vores epistemologiske udgangspunkt danner også kriterier for vores metodevalg (Darmer et al. 2014, s. 46). Vi skal derfor holde os for øje, hvilke metoder og forudsætninger vi bruger til at frembringe vores viden, da den viden, vi ønsker at frembringe, som ofte vil være koncentreret om en fortolkning af et givent fænomen (Fuglsang og Bitsch Olsen 2004, Klausen 2005 P og B.M. Sohlberg 2004). For at sikre en høj kvalitet er empiriindsamlingen foregået med udgangspunkt i vores teoriramme. Ligeledes er teorirammen revideret efter endt empiriindsamling, hvilket er foreneligt med den hermeneutiske fortolkningsproces.

3. Det teoretiske fundament

Kapitlet gennemgår først teori om de ledelsesværktøjer, som anvendes i case-virksomheden, herunder supplerende teorier som beskrevet i vores problemformulering. Disse teorier spiller gunstigt sammen med problemfeltet og vil blive anvendt til at give et bredere perspektiv på problemstillingen. I første del af teorikapitlet gennemgår vi teori om magtrelationer mellem ledelse og ansatte samt teori om mellemlederens rolle som implementator af værdierne. Dernæst gennemgås teori om performance-målinger. Herefter præsenterer vi teori om selvledelse, herunder grænseløshed som kritikpunkt, samt teori om identitetskorrektion som ledelsesværktøj. I den sidste del af kapitlet gennemgås teori om motivation som et parameter for den kontrol, medarbejdere møder gennem de overnævnte ledelsesværktøjer.

3.1. Værdibaseret ledelse

Teorien om værdibaseret ledelse vil blive præsenteret med udgangspunkt i to teoretikere fra den danske litteratur på området. Begrebet vil først blive defineret ud fra Pjeturssons (2014) forskning med udgangspunkt i bogen "Når Ledelse er kommunikation – en medreflekterende bog om lederens kommunikative kompetencer" (Pjetursson 2014), og derefter baseret på Hansens "Kommunikation skaber din organisation" (Hansen 2015).

Ifølge Pjetursson (2014) er værdibaseret ledelse kendetegnet ved, at virksomheden bevidst har valgt nogle værdier, som ledelsen i særlig grad mener repræsentere denne (ibid., s. 117).

Fordelen ved værdibaseret ledelse er ifølge Pjetursson (2014) er, at denne ledelsesform i bund og grund giver medarbejderen frirum til at handle selv og lægger op til selvledelse (ibid.). Det er et krav fra ledelsens side, at alle ansatte i organisationen tager disse værdier til sig, hvilket i praksis betyder, at den enkelte medarbejder ikke kan sige nej til disse værdier, såfremt denne ønsker at blive i sit arbejde. Hermed bliver værdierne også til et ledelsesværktøj, *"da værdierne stiller normative fordringer om, hvordan kulturen i organisation bør være"* (ibid., s. 117).

Formålet med disse værdier er, at den enkelte medarbejder indenfor de fælles rammer, oplever mere motivation, frihed og tillid til, at vedkommende selv bestemmer over sit arbejde. Det resulterer i, at den enkelte medarbejder føler sig mere motiveret og brænder for sit arbejde og ønsker at yde sit bedste (Hansen 2015, s. 109).

Virksomheden bliver altså løsrevet fra den mere bureaukratiske tankegang, hvilket giver både lederen og mellemlederen mere råderum, da medarbejderne nu arbejder i overensstemmelse med de fælles værdier, som er dikteret af ledelsen (ibid.). Hagen ved værdibaseret ledelse er ifølge Pjetursson, at denne ledelsesform skal inkorporeres i medarbejderne hverdag, før

værdierne kan få den ønskede effekt (Pjetursson 2014).

Værdibaseret ledelse er derfor en indirekte ledelsesform, som indebærer en høj grad af selvledelse (Hansen 2015, s. 108). Denne ledelsesform læner sig meget op ad Mcgregors Teori Y, der siger, at det er naturligt for mennesket at arbejde, og at dette ses som en leg. Iflg. Teori Y er enhver klar til at yde en indsats, hvis den enkelte kan kontrollere sig selv og sine målsætninger, fordi mennesket gerne vil tage ansvar, når bare det føler sig motiveret (Hansen 2015). Mcgregors teori X beskriver den stik direkte modsatte situation, hvor mennesket føler ubehag ved at arbejde og skal motiveres gennem tvang (ibid.).

Ifølge Pjetursson (2014) er en af styrkerne ved værdibaseret ledelse, at man er gået væk fra den traditionelle hierarkiske ledelsesform, hvor de ansatte blot udførte ordrer. I stedet opstiller ledelsen et eller flere mål, der er udtrykt gennem virksomhedens værdier og visioner. Disse mål skal medarbejderen så indfri med de grundlæggende principper, som danner grundlag for ledelsens og medarbejdernes adfærd.

Medarbejderne skal altså agere i henhold til de udstukne værdier, som hjælper dem med at afgøre, hvad det er rigtigt og forkert (Hansen 2015, s. 108). Denne ledelsesform passer derfor særdeles godt ind i den danske mentalitet, da vi ifølge Hofstede har en lav magtdistance og en høj individualitetsgrad (Geerthofstede.com⁴).

3.1.1. Kritik af værdibaseret ledelse

Pjetursson (2014) har identificeret 11 faldgruber i forbindelse med værdibaseret ledelse i kraft sit arbejde som ledelseskonsulent:

- 1) **Manglende engagement.** Topledelsen er vigtige rollemodeller og skal selv i både tanke og tale udleve værdierne. Gennem lederne skal man kunne se, at disse efterlever og brænder for værdierne.
- 2) **Manglende bestemmelse af udbyttet.** Det sker ofte, at virksomheden ikke har gennemtænkt, hvad der skal ske med disse værdier, hvad er udbyttet? Hvad får den enkelte ud af det, hvad får virksomheden ud af det?
- 3) **Manglende opfølgning.** Når værdierne er implementeret, skal der kontinuerligt følges op på dem gennem træning og kommunikation, og værdierne skal konstant sættes i relation til arbejdet. Det vil sige, at man skal have øje for, hvordan værdierne udfolder sig i forhold til de kontaktpunkter lederen har med medarbejderne. Lederne skal derfor holde øje med, at medarbejderne praktiserer værdierne.

⁴ <https://www.geert-hofstede.com/denmark.html> Set den 8/9-16

- 4) **Mellemlederens manglende evne til at oversætte værdierne.** Det er mellemlederens ansvar, at medarbejderne kender værdierne, samt at værdierne bliver kommunikeret rigtigt, foruden at mellemlederen selvfølgelig selv efterlever værdierne.
- 5) **Manglende samlet kommunikation.** Værdierne skal kommunikeres via alle tilgængelige kanaler, både personlige, massekommunikation og så videre. Der er et behov for, at alle ledere og mellemledere på tværs af organisationen kommunikerer de samme værdier.
- 6) **Værdierne er for abstrakte og generelle.** Værdierne skal betyde noget, de skal være lette at fortolke, og medarbejderne skal få en oplevelse af at tolke den enkelte værdi i den sin arbejdsfunktion. Værdierne skal ikke bare være beskeder igennem seminarer eller foldere, de skal kunne mærkes.
- 7) **Værdierne er for almene.** Hvis værdierne er for generelle, for eksempel: "Kompetent, Kvalitet, Kundefokus og Ansvarlighed", kan det være svært at skelne den enkelte virksomheds individuelle præg.
- 8) **Antallet af værdierne er for mange.** Hvis antallet af værdier bliver for stort, kan ingen ansatte huske dem, og derfor kan værdierne blive ubrugelige i hverdagen.
- 9) **Forskel mellem værdiernes budskab og virksomhedens struktur, kultur, design og politikker.** Oftest ses et misforhold mellem værdierne og virksomhedens struktur, kultur, fysiske indretning, design og politikker. Et eksempel kan være, at hvis en virksomhed vil implementere en værdi om innovation, skal denne værdi indgå i alle kontaktflader med medarbejderne. Der skal være handling bag værdierne. Det kan handle om indretning af lokaler, som lægger op til innovation, eller et design der signalerer fornyelse. I det hele taget gælder det tiltag, som understøtter værdierne.
- 10) **Værditræthed er et udbredt fænomen.** Selvom værdierne udbredes efter alle kunstens regler, ses det ofte, at medarbejderne bliver træt af at tale om værdierne. Sanserne sløves af de mange nye projekter, der konstant skal gennemføres efter virksomhedens værdier. Det kan være nyttigt at inddrage andres perspektiver, ved for eksempel at invitere kunder til at fortælle, om de kan se resultater af værdierne. Man kan også lave kvalitative og kvantitative målinger af værdiernes gennemslagskraft og fremdrage de pointer, som der bør arbejdes videre med. Som virksomhed er det essentielt, at værdierne kontinuerligt bliver integreret i medarbejderens adfærd, tankegang og handlinger.

11)Værdiimplementeringen er uden konsekvens. Det kan blive et stort problem, hvis værdierne ikke bliver praktiseret af lederne. Dette kan føre til resignation og manglende motivation hos medarbejderne. Formålet med værdiimplementeringen er, at værdierne bliver til medarbejderens egne værdier og herefter arbejder ud fra disse værdier (Pjetursson 2014). På denne måde bliver der skabt en fælles ramme ved hjælp af fælles værdier (ibid., s. 118).

Ovenstående teori viser, at det kan være ganske fordelagtigt for både virksomhed og medarbejder (Pjetursson 2014) at anvende værdibaseret ledelse, og det er som sådan heller ikke en dårlig ting. Problematikken opstår, når medarbejderne ikke identificerer sig med disse værdier, da de hurtigt kan blive opfattet som en gimmick, den daglige udflugt eller et teambuilding seminar. Medarbejderne skal kunne mærke, at ledelsen tager disse værdier alvorligt, da de ellers mister deres værdi (ibid., s. 128). Konsekvensen af, at medarbejderne ikke tager værdierne til sig, kan være mange. Le Grande (2010) skriver, at når ledelsen forsøger at påvirke de ansattes autonomi og handlemåde, kan det påvirke de ansattes motivation i en negativ retning (Le Grande 2010, s. 13). Hertil tilføjer Krogsgaard, Thomsen og Andersen (2015) følgende bemærkning: *"Value conflict is seen as the difference between how employees and managers prioritize, what is seen as desirable"* (Krogsgaard et al. 2015, s. 897). Det er derfor vigtigt for en værdidrevet organisation, at værdierne bliver implementeret hos alle medarbejdere, da en værdibaseret ledelse er en styringsmetode, der har til hensigt lade virksomheden styre sig selv (Hansen 2015, s. 114).

Næste afsnit gennemgår mellemlederens ansvar, Mellemlederens ansvar er blandt andet, at lede ud fra værdierne, og samtidig har mellemlederen også rollen som procesleder, dialogpartner og facilitator (ibid. s. 34).

3.2. Mellemlederen

For en værdibaseret virksomhed er det, med udgangspunkt i ovenstående kritik, vigtigt, at ledelsen kan føre virksomhedens værdier ud til medarbejderne og være rollemodel for både værdierne og for medarbejderne (Pjetursson 2014). Derfor har vi i denne afhandling valgt at fokusere på mellemlederen fremfor ledelsen, fordi mellemlederen er mellemleddets mellem organisationens værdier og medarbejderne, der skal følge disse værdier i praksis.

Vi vil sætte teoretisk fokus på mellemlederen i dette afsnit og se på den rolle, som mellemlederen har som både leder for og sparringspartner med de ansatte. Mellemlederen er et centralt element for den værdibaserede ledelse og dennes udførelse, og som leder skal han

også agere rollemodel for de mennesker, han eller hun leder (Pjetursson 2014). Derfor ønsker vi netop at udforske i analysen, hvilken rolle mellemlederen har for sit team i casen.

Den gode mellemleder skal lede dialogorienteret og værdibaseret og generelt være karismatisk og åben (Pjetursson 2014, s. 27). Mellemlederens primære opgave er at kunne kommunikere og involvere medarbejderne i virksomhedens kerneopgaver gennem visioner og værdier. Mellemlederen skal kunne træffe hurtige beslutninger og skabe dialog med medarbejderne for at motivere disse til at tro på de fælles værdier og visioner (ibid.).

Det betyder for mellemlederen, at denne skal sætte den enkelte medarbejder i højsædet og turde at give ansvaret til den ansatte selv, så denne jævnfør værdierne kan nå de mål, som sættes for ham eller hende. Det bliver således mellemlederens opgave at sikre motivation, færdigheder og kompetencer hos den enkelte, så medarbejderen, under indflydelse af lederen, selv kan arbejde hen imod det fælles mål (Friss et al. 2008, s. 204).

For mellemlederen betyder det, at dennes opgaver vil være at: 1) formulere rolleprofiler, dvs. definere nøgleresultater og kompetencekrav 2) definere mål 3) identificere og anvende resultatmål 4) give og modtage feedback 5) etablere en dialog om resultaterne 6) identificere læringspunkter og udvikle medarbejderne 7) løse resultatorienterede problemer (Pjetursson 2014, Hansen 2015 og Friss et al. 2008).

Dette spiller gunstigt sammen med den mere decentrale ledelse, hvor det er den enkelte mellemleder, som har ansvaret for, hvordan og hvorledes medarbejderne skal ledes. Det er således mellemlederens opgave at sikre sine medarbejders udvikling i overensstemmelse med virksomhedens kernekompetencer (Friss et al. 2008, s. 204).

3.2.1. Mellemlederen som forbillede

Ovenstående betyder, at mellemlederen bliver et forbillede og en frontfigur for de ansatte (Pjetursson 2014, Friss et al. 2008 og Hansen 2010). Mellemlederen skal ifølge Pjetursson (2014) opfylde to roller, nemlig: 1) Rollen som leder, som først og fremmest indebærer at repræsentere virksomheden og dennes værdier, men også at få medarbejdernes kompetencer mest muligt i spil, til gavn for virksomheden. 2) Være et forbillede, for de ansatte, som en person de har tillid til, og de kan komme til med spørgsmål og eventuelle problemstillinger (Pjetursson 2014, s. 32). Det bliver således mellemlederens fornemste rolle at finde en balance mellem på den ene side at være repræsentant for virksomheden og dennes regler og værdier og på den anden side den troværdige kollega, som skal sikre, at der hersker et tillidsfuldt forhold mellem ledelse og ansatte.

Ifølge flere forskere, heriblandt Friss et al. (2008); Hansen (2015); Kristensen (2011) og Pjetursson (2014), er forholdet mellem mellemlederen og de ansatte meget vigtigt. Hvis medarbejderne ikke kan udfolde deres kompetencer, vil resultatet ofte være, at de bliver frustrerede og demotiverede (ibid., s. 41). Det vigtigste for mellemlederen er ikke at presse egne midler og metoder ned over hovedet på medarbejderne. Tværtimod skal mellemlederen fordre og give medarbejderne ansvaret for at løse deres opgaver selv. Lederens vigtigste opgave er derimod, at virksomheden opnår de ønskede resultater (ibid.). Mellemlederens rolle som facilitator spiller derfor gunstigt sammen med værdibaseret ledelse og selvledelse i et virksomhedsperspektiv.

3.3. Organisatoriske magtforhold

Selvom organisationen ifølge Pjetursson (2014) og Hansen (2015) gennem værdibaseret ledelse overordnet har givet slip på de gamle industrielle styringsformer, så vil der altid være en form for magtrelation mellem ledere og ansatte (Fleming og Spicer 2014). Organisatoriske magtformer er beskrevet af Fleming og Spicer i *"Power in management and organizational science"* fra 2014. Her peger Fleming og Spicer på to forskellige former for magt, nemlig en synlig og direkte form for magt og en magt, som er usynlig og indirekte (ibid., s. 240). Dette kalder de for *episodic* og *systemic power* (ibid.).

- Episodic power som er den synlige og direkte magtform, hentyder til en mere direkte magtanvendelse gennem en kommando eller en opgave.
- Systemic power er den mere indirekte magt, en slags systemisk magt, der er opbygget over tid mellem mennesker. Denne magtform er en del af den norm, der hersker mellem mennesker.

Disse to meget brede termer har Fleming og Spicer (2014) opdelt i yderligere fire dimensioner, som de kalder *coercion*, *manipulation*, *domination* og *subjectification* (Fleming og Spicer 2014). De fire magtformer har hver deres kendetegn og er både subjektive og håndgribelige i deres udførelse (ibid.). De fire magtformer defineres på denne måde:

- Coercion er den mest kendte magtform, og kan beskrives som "gør X, ellers sker Y". Coercion kendetegnes ved at magten er uddelegeret til en person, så denne kan udøve sin magt/virksomhedens magt ud fra den position, som individet indtager (Flemming og Spicer 2014).
- Manipulation er den anden magtform, som er set i et leder-ansat forhold. Denne magtform søger enten at begrænse eller henlede medarbejderes opmærksomhed i en

retning, der behager magtudøveren. Dette kan for eksempel gøres gennem manipulation af årsagen til, hvorfor de ansatte skal arbejde over (ibid.).

- Domination betegner en magtform, hvor lederen etablerer indflydelse på medarbejderen gennem en konstruktion af værdier og specifik lederrolle.
- Subjectification betegner også en magtform, der bygger på værdier. Det er lederens rolle at ændre jeget hos medarbejderen, inklusiv følelser og identitet. Ved denne magtform søger man at gøre medarbejderen til virksomhedens mand (ibid.).

Hvor coercion og manipulation legitimeres tydeligt og direkte gennem relationen leder-ansat, legitimeres domination og subjectification indirekte gennem organisatoriske værdier og diskurs (ibid.). Specielt i forhold til selvledelse er magtanvendelse interessant, da den direkte magt hurtigt kan opfattes som begrænsende for medarbejdernes autonomi (ibid.).

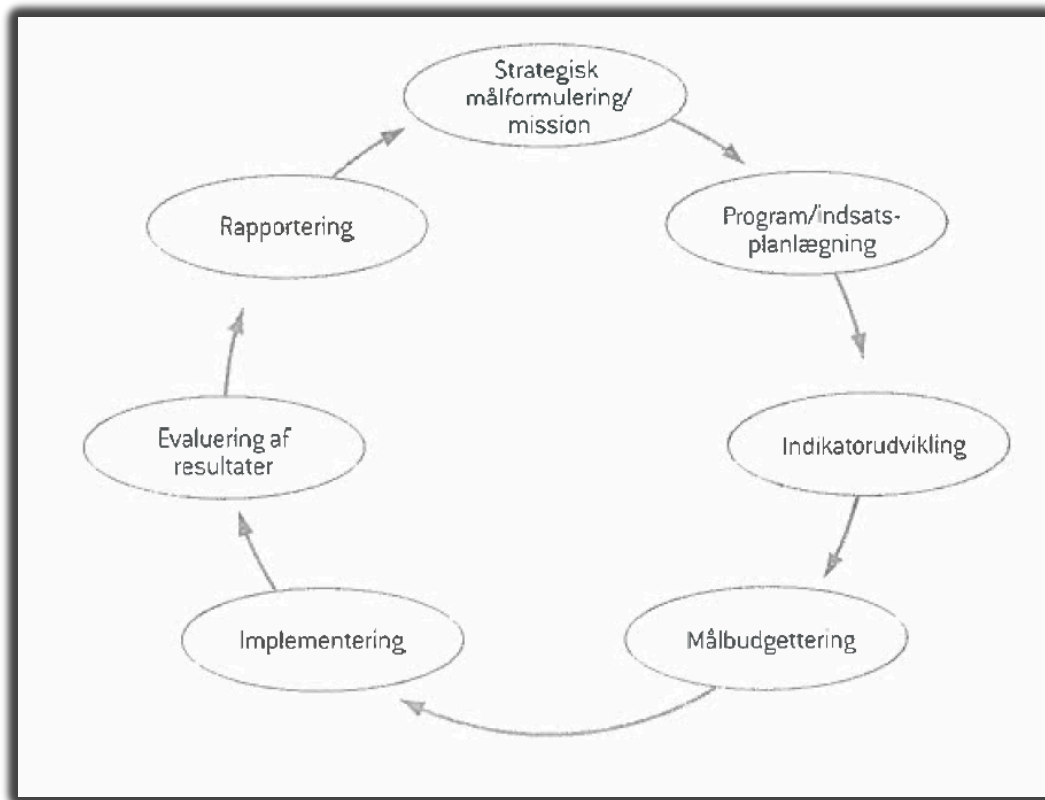
3.4. Performance management

Performance management er et ledelsesværktøj, som bruges til at måle medarbejdernes præstationer (Hansen 2010).

I dette speciale vil forståelse og definition af performance management være baseret på Hansen (2010), Friss (2008), Prendergast og Topel (1993). Performance management er en systematisk form for ledelse, som sætter fokus på at forbedre virksomhedens resultater gennem udvikling af den enkelte medarbejder og/eller afdeling i virksomheden (Friss et al. 2008). Det handler om at få alle i virksomheden til at trække i en bestemt retning gennem fælles enighed om målsætninger og deraf følgende kompetencebehov i virksomheden (Høpner 2012, s. 105).

Performance management kan derfor kendetegnes ved planlægning, monitorering, analyse og kontrol af den enkelte medarbejders aktiviteter. Her er det vigtigt at understrege, at der også er fokus på 'den menneskelige faktor', altså hvad der motiverer medarbejderen, samt hvilken holdning denne har til målene, og hvordan medarbejderen påvirkes heraf.

For at give et bedre overblik over sammenhængen i performance management systemer, viser figuren herunder den værdikæde, som Performance management har til formål at skabe. Se figur 4:



Figur 4. Performance Management system (Høpner 2012, s. 107)

Figur 4 illustrerer, at performance management er et strategisk styret ledelsessystem, hvor der sker en kontinuerlig indsamling af data om resultater og kompetencer, så disse kan koordineres med de resultater og mål, der skal opnås, og de kompetencer, som er nødvendige for at udføre dette i praksis (Høpner 2012, s. 107).

Ifølge Hansen (2010) og Friss et al. (2008) er det vigtigt, at systemet opfylder følgende krav;

- 1) At tilpasse individuelle mål til organisationens mål og opmuntre den enkelte til at følge organisationens kerneværdier.
- 2) At definere og skabe enighed om ansvar, nødvendige færdigheder og forventet adfærd.
- 3) At give den enkelte medarbejder mulighed for at identificere sine egne mål og understøtte udviklingen af færdigheder og kompetencer til at nå disse mål.
- 4) At motivere den enkelte gennem anerkendelse og give mulighed for en kontinuerlig udvikling af de nødvendige færdigheder og kompetencer.

Disse krav er meget forenelige med både værdibaseret ledelse og selvledelse, da de er i tråd med de værdier, som virksomheden opstiller, og som opfordrer den enkelte til mere autonomi (Friss et al. 2008).

Derfor er performance management meget brugt i de fleste virksomheder på den ene eller den anden måde (ibid.). Der er mange fordele som beskrevet ovenfor, men som alle systemer kan performance management også være en omkostningsfuld affære (Hansen, 2010 og Friss et al. 2008).

Der er bred enighed blandt de fleste eksperter om, at et performance management system kan vise sig at være ufordelagtigt for virksomheden, fordi systemet kan misbruges, og der kan blandt de målte medarbejdere genereres mistillid til den måde, systemet er sammensat. Omkostningerne kan mitigeres, hvis ledelsen har fokus på de problematikker, det kan medføre, når man foretager målinger på de ansatte. For at få et dybere indblik i omkostningerne ved et performance management system vil vi i følgende afsnit introducere transaktionsomkostningsperspektivet (Hansen 2010).

3.4.1. Transaktionsomkostningsperspektivet

Transaktionsomkostningsperspektivet er defineret som den omkostning, det kan have for virksomheden, når denne gør brug af et performance management system. Ifølge Hansen (2010) er det antagelsen, at et perfekt og gnidningsløst performance management system ifølge transaktionsomkostningsperspektivet ikke findes. Det betyder, at det er umuligt at designe et målingssystem, der ikke har en form for transaktionsomkostning for virksomheden. Man kan sige, at det gode design eller valg af dette ikke handler om perfektion, men om omkostningsminimering i form af personale, penge og tid (Hansen 2010). Såfremt lederen ikke holder kontrol med omkostningerne, risikerer han, at medarbejderne udviser opportunistisk adfærd. Dette kan komme til udtryk gennem manglende opfølgning på opgaver, manipulation af budgetter og bedrageri.

Da et performance management system har til formål at skabe incitament i virksomheden, vil vi fokusere på målingssystemets rolle i forbindelse med de ansattes og ledernes adfærd. Overordnet eksisterer der to hovedproblematikker, som Hansen (2010) m.fl. kalder for henholdsvis *motivationsproblematikken* og *koordinationsproblematikken* (Hansen 2010, s. 204, henviser til Milgrom og Roberts, 1992). Disse problematikker vil derfor altid være en del af en performance-måling, men disse problematikker kan minimeres (Hansen 2010, s. 147).

Koordinationsproblematikken handler om at udpege og prioritere virksomhedens forskellige mål og opgaver for de ansatte (Hansen 2010, s. 204). For performance management målinger betyder det, at systemet i sig selv har en central rolle for medarbejderen, fordi det netop direkte informerer den ansatte om virksomhedens prioriteter i form af værdier og målsætninger (Hansen 2010, s. 204).

Motivationsproblematikken drejer sig om at give den ansatte et motiv til at arbejde med det formål at realisere organisationens opgaver og mål, så medarbejderen arbejder for og ikke imod virksomheden (ibid.).

Koordinationsproblemer og motivationsproblemer er særskilte problemstillinger, men Hansen (2010) argumenterer for, at det ofte er afvejninger mellem disse problematikker, som er afgørende for at sikre værdiskabelse igennem performance management systemerne (ibid.).

De to hovedproblematikker kommer til udtryk i designet og i anvendelsen af performance management systemet, da anvendelsen baseret på systemets opbygning og design, kan have stor betydning for de ansattes motivation og hvorledes de skal udføre deres arbejde (koordinationsproblematikken).

Hansen (2010) peger her på fire kriterier, der er afgørende for værdien af de valg, der er forbundet med udvikling og opretholdelse af et performance management system. De fire kriterier er *forvrængning, risiko, manipulation og måleomkostninger*. De er alle udtryk for typer af transaktionsomkostninger, som på den ene eller den anden måde er forbundet med enten koordinationsproblematikken eller motivationsproblematikken.

Disse problematikker kan starte allerede i opbygningen af performance management systemet.

Friss et al. (2008) kalder disse kriterier for designkriterier af performance management-målingerne. De designkriterier, som virksomheden, i følge Friss et al. (2008) og Hansen (2010), skal tage højde for, hvis det skal lykkes at minimere målingsomkostningerne er:

- **Risikoen** kommer til udtryk gennem ukontrollerbare faktorer (fra den ansattes perspektiv), der påvirker præstationsmålingerne. Det kan være støj, usikre leveringer eller andre udefrakommende faktorer, der påvirker den ansattes præstation. Den overordnede problematik i denne forbindelse er, at det kan forvrænge den ansattes motivation at blive målt på en indsats, hvis der er udefra kommende faktorer, som

påvirker medarbejderens arbejde, da medarbejderen kan føle, at denne ikke bliver belønnet rigtigt for sit arbejde og sin indsats.

- **Forvrængning** sker, når målingerne ikke reelt afspejler den ansattes værdiskabelse. Et eksempel kan være en ansat, der producerer stole og borde. Hvis den ansatte kun bliver målt på, hvor mange borde denne samler, vil man se, at den ansatte vil samle mange flere borde end stole. Dette er et koordinationsproblem, da dette vil gå ud over virksomhedens værdiskabelse.
- **Manipulation** betegner den opportunistiske adfærd, som den ansatte kan udvise i forbindelse med præstationsmålingerne. Et eksempel kan være en ansat, der sætter grænsen for, hvor meget medarbejderen kan nå at producere, meget lavere end den i virkeligheden er. Dette kan været budgetter, opgaver og lignende. Dette er et motivationsproblem.
- **Måleomkostninger** er omkostningerne ved at lave og vedligeholde et performance management system, hvilket er tidskrævende. Problematikken er, at omkostningerne ved sådan et system ofte er meget høje.

Vi ved ud fra Friss et al. (2008), at disse problematikker ikke nødvendigvis viser sig, men at de eksisterer som en risiko. Dette betyder, at for eksempel virksomheds kultur eller sociale normer kan diktere, at man bare ikke "manipulerer" sine målinger som individ. Men dette kan også gå den anden vej, altså at det fra medarbejderens perspektiv kan synes acceptabelt at stjæle fra virksomheden eller lyve om sine præstationer. Mistillid til ledelsen eller den måde, som medarbejderne bliver målt og vurderet på, kan også skabe både frustration og opportunistisk adfærd i forhold til det udførte arbejde (Hansen 2010 og Friss et al. 2008).

Et performance management system er som sagt en evaluering af medarbejderens performance baseret på virksomhedens valg af et bestemt performance management design. Denne evaluering kan være 1) rent objektivt som man for eksempel ser det ved produktionsarbejde, hvor medarbejderen bliver målt på, hvor mange borde denne samler 2) rent subjektivt, hvor medarbejderen måles gennem meninger og holdninger til hans arbejde. For eksempel kan dette være en skoleledelses vurdering af en skolelærers undervisning 3) performance management systemet kan også være en blanding af begge dele. Det kan for eksempel være, hvor mange borde medarbejderen får samlet og samtidig en vurdering af kvaliteten af hans arbejde (Hansen 2010 Friss et al. 2008).

Det har derfor stor betydning for de ansatte, som bliver målt, om de bliver målt rent objektivt eller rent subjektivt eller begge dele (Hansen 2010). Betydningen af subjektive og objektive målinger vil vi fremgå af næste afsnit.

3.4.2. Subjektive og objektive målinger

Som beskrevet ovenfor kommer problematikkerne ved designkriterierne til udtryk gennem målinger af de ansatte. Objektive målinger er i sin essens enkle, da disse bliver opgjort i rene tal (Hansen 2010). Det betyder, at objektive målinger er specificeret entydigt på forhånd og kan verificeres. Det kan for eksempel dreje sig om målinger på overholdelse af budgettet, salg og sygefravær.

Fordelen er, at objektive målinger kan verificeres, at de mindsker risikoen for favorisering og bias, har lavere måleomkostninger og giver medarbejderne mulighed for selv at kontrollere deres resultater.

Ulemperne er, at objektive målinger kan have svært ved at fange flertydighed og ikke tager højde for ændrede forhold og ukontrollerbare forhold, såsom både koordinationsproblemer og motivationsproblemer (Hansen 2010).

Subjektive målinger er baseret på lederens evne til at vurdere, om medarbejderen har gjort det godt nok. Der kan være mange metoder til at måle dette, alt lige fra 360 graders målinger til ren intuition fra den nærmeste leder (ibid.). Subjektive målinger betyder, at lederen evaluerer medarbejderens præsentation. Dette gøres på baggrund af personlige indtryk, følelser og holdninger i stedet for eksterne facts. Subjektive målinger er derfor **ikke** verificerbare (Prendergast og Topel 1993).

Fordelen ved subjektive målinger er, at koordinationsproblematikken mindskes, da der gives mulighed for at indfange det værdiskabende og flerheden i mange arbejdsopgaver. De kan også anvendes ved processer, hvor det kan være svære at sætte konkrete mål, samt give en overordnet vurdering af for eksempel et samlet projektforløb med flere opgaver involveret.

Ulemperne er motivationsproblematikken, som nævnt ovenfor, idet lederens subjektive vurdering af den enkelte medarbejder kan indeholde for eksempel bias eller løftebrud i forhold til den indgåede kontrakt (ibid.).

Denne bias kan vise sig gennem en følelse af, at lederen foretrækker andre frem for den pågældende medarbejder, og dette kan give en psykologisk omkostning for medarbejderen (ibid.). En anden problematik ved subjektive målinger er bagklogskab, inkompetence, manglende fælleskoder og usikre kriterier. Hver gang en medarbejder er uenig, kan denne

tænke, at lederen ikke er egnet til at bedømme fair. Dette kan resultere i manipulation af målingerne fra medarbejderens side gennem asymmetrisk information i og med, at denne har større viden om produkterne eller markedet. Andre ulemper er forøgede måleomkostninger, de er svære at verificere bare ved interne stridigheder og en manglende fairness kan resultere i mistillid og manglende motivation (ibid.). Dette betyder, at subjektive vurderinger kræver et tillidsforhold mellem den, som evaluerer, og de medarbejdere som bliver evalueret (Hansen 2010, Friss et al. 2008 og Prendergast og Topel 1993).

I næste afsnit vil vi med et kritisk perspektiv se på, hvorledes PM, udover at være et incitament-system, også kan være et system, der kan bruges til at trække medarbejderne i den ønskede retning.

3.4.3. Kritik af performance management

Set med et kritisk perspektiv handler performance management ikke kun om at fremme medarbejdernes kompetencer og målsætninger. Performance management indebærer også en manipulation af den ansattes motivation og en koordinationsproblematik, da performance management på denne måde gør virksomhedens interesser til den enkeltes interesse (Friss et al. 2008). Der sker altså en strømlining af resultat og målorientering, som netop karakteriserer denne form for ledelse (ibid., s. 204). Koordinationsproblematikken opstår, når ledelsen udpeger og prioriterer virksomhedens forskellige mål og opgaver for den ansatte. Dette kan skabe en frustration hos den ansatte over at bliver taget fra en opgave eller sat på en opgave (Friss et al. 2008, s. 204, Høpner 2012, s. 106).

Motivationsproblematikken drejer sig om at give de ansatte motiver til at arbejde for at realisere organisatoriske opgaver og mål. Men denne motivation af den enkelte er ofte subjektiv gennem handlinger og sprog og strider derfor imod objektive målsætninger. Man kan sige, at indsatsen er ikke længere kun er objektiv, men også subjektiv (Friss et al. 2009).

Performance management er ikke længere den statiske, organisatoriske tilgang fra ledelse til mål. Det er blevet til en ledelsesteori, som har udviklet sig til at være en situationsbestemt ledelsesform, der løbende evaluerer virksomhedens medarbejdere både objektivt og subjektivt, for at vurdere, om disse bevæger sig i den rigtige retning (ibid.).

Det er dog forsat en teori, som mener, at man kan vurdere medarbejdernes præstationer og bruge vurderingerne til at lede medarbejderne (Høpner 2012, s. 107). Kritikken (som vi også var inde på før) drejer sig om, hvorvidt disse mål bliver sat for at udvikle medarbejderens kompetencer og dennes mål i virksomheden, eller om formålet med disse mål er at forme

medarbejderens kompetencer, så de kan anvendes til at realisere et stigende antal mål udelukkende i virksomhedens interesse (ibid.).

3.5. Selvledelse

I dette afsnit vil vi redegøre for de forskellige aspekter af selvledelse, både fra et medarbejderperspektiv og set fra ledelsens synsvinkel. Vores primære kilde til selvledelsesteori er bogen *"Strategisk selvledelse – Ledelse mellem frihed og forretning"* af Kristensen og Pedersen (2013). Vi vil også inddrage både Manz (1986) og Drucker (1999) i beskrivelsen af de rammer, som selvledelse udgør. Vi vil i dette afsnit se på, hvad selvledelse er, og hvilken betydning det har for den enkelte medarbejder.

3.5.1 Selvledelse som motivation

Selvledelse er en af de mest hyppigt anvendte ledelsesmetoder i moderne ledelse (Kristensen og Pedersen 2013). Selvledelse som begreb er blevet behandlet af mange forskellige forskere, heriblandt Manz, der definerer selvledelse som en styrkelse af medarbejderne, så de får mulighed for selv at påvirke, hvordan arbejdet bliver udført, og derfor også selv kan tage ansvar for resultaterne (Manz 1986). Drucker (1999) analyserer i værket *"Knowledge-worker productivity"*, hvilke faktorer der højner produktiviteten for en vidensarbejder. Tidligere optimerede man industritidens manuelle processer gennem simplificering, ved at skære alle unødige aktiviteter væk (Drucker 1999). Dette er effektivt i det omfang, der er tale om en fysisk produktion af ting, og organisationens indkomst primært er begrænset af udbud. I informationsalderen, hvor den primære produktion er uhåndgribelige aktiver og serviceydelser, kan man ikke på samme måde optimere et produktionsapparat. Målet for vidensarbejderen er i langt højere grad kvalitativt end det er kvantitativt (ibid.). Dette skift har betydet væsentlige ændringer af den måde, hvorpå arbejdsopgaver bliver løst, og fokus er skiftet fra optimering af produktion til motivation af de menneskelige ressourcer. Filosofien bag selvledelsesbegrebet er at koble arbejdernes intrinsiske motivation, sammen med løsningen af arbejdsopgaver. Effekten af dette bliver, at jo mere medansvar man giver medarbejderne, desto mere motiveret er medarbejderen (Manz 1986; Drucker 1999 og Kristensen og Pedersen 2013).

Manz (1986) og senere Drucker (2007) identificerer tre parametre, hvor intrinsisk motivation kommer til udtryk: 1) Følelsen af at være kompetent, 2) Følelsen af at have kontrol over arbejdsprocessen, samt 3) Følelsen af at have et formål (Manz 1986). Disse tre motivationsfaktorer driver selvledelsesbegrebet og er med til at understrege, hvorfor

selvledelse er så populært. Manz (1986) opdeler selvledelse i to kategorier. Den ene kalder Manz for *Self-management* og den anden *Self-leadership*. Self-management beskriver den selvstyrende medarbejder, som primært bekymrer sig om, hvordan arbejdet bliver udført for at opfylde nogle mål, som er eksternt sat. Ifølge Manz er resultatet af dette, at den selvstyrende medarbejder har nogen autonomi, men er primært ekstrinsisk motiveret. Self-leadership derimod definerer Manz som den selvledende medarbejder, der har indflydelse på, hvad der skal laves, hvorfor det skal laves, og hvordan det skal udføres. Her mener Manz, at intrinsisk motivation spiller en langt større rolle (ibid., s. 17).

3.5.2. Strategisk selvledelse

Michael Pedersen og Anders Kristensen (2013) har videreført denne tankegang ved at introducere en tredje form for selvledelse, nemlig den strategisk selvledende medarbejder. De argumenterer for, at selvledelse ikke er et binært begreb, men nærmere en skala, som bevæger sig fra den tidligere nævnte *selvstyring*, gennem *eksistentiel selvledelse* og til sidst *strategisk selvledelse* (Pedersen og Kristensen 2013). Disse forskellige grader af selvledelse er opdelt efter, hvor stor indflydelse den enkelte medarbejder har på rammerne omkring sit arbejde. Hvor den selvstyrende medarbejder blot har indflydelse på det operative niveau, har den eksistentielt selvledende medarbejder indflydelse på det taktiske niveau, hvilket betyder større frihed til selv at bestemme, hvordan arbejdet udføres. Her opstår dog det problem, at den eksistentielt selvledende medarbejder ofte handler ud fra egne interesser og derfor ikke altid udøver selvledelse i organisationens interesse. Dette problem gør den strategisk selvledende medarbejder op med gennem en øget forretningsforståelse og ved at forpligte sig på virksomhedens interesser (ibid.). I sin essens handler selvledelse derfor om, hvordan den enkelte arbejder gennem øget autonomi sætter grænser og prioriterer sin tid i forhold til arbejdet.

Som ovenstående viser, stiller selvledelsens øgede autonomi store krav til medarbejderne. Dette betyder også, at lederens rolle har ændret sig. For at lede medarbejderne er der behov for en meget fladere ledelsesstruktur. Lederen er ikke længere en administrator af arbejdsopgaver, der sidder på sit kontor og dikterer. Der er behov for en leder, som kan gøre sig tilgængelig for sine ansatte. Som vi beskrev i afsnittet om mellemlederen, er der behov for en leder, som viser et godt eksempel og kan sparre eller coache de ansatte frem til fælles løsninger (Pedersen og Kristensen 2013). Lederens rolle bliver derfor at sætte rammerne for medarbejdernes selvledelse i forsøget på at styre dem i en retning, som er gavnlig for

forretningen. Derfor er forretningsforståelse meget vigtig for medarbejderne og lederen (Pedersen og Kristensen 2013).

3.5.2. Det grænseløse arbejdsliv

Kritikken af selvledelse er tredelt. For det første kritiseres selvledelse for, at alt for fleksible arbejdstider ofte fører til en overprioritering af arbejdet og dermed til mere overarbejde (Pihl-Tingvad 2012). For det andet fører selvledelse til, at skellet mellem fritid og arbejde bliver forskubbet, så selv om man har fri, er man stadig på arbejde, altså grænseløshed (ibid.). Den tredje kritik går på, at selvledelse fører til uklare jobkrav fra ledelsens side, hvilket kan skyldes, at rammerne omkring de selvledende medarbejdere kan blive for brede, og herigennem kan der opstå uklare forventninger, rolleforvirring og konflikter (Pihl-Tingvad 2012). For at udfolde kritikken af selvledelse vil vi anvende begrebet 'det grænseløse arbejdsliv'. Vi bruger Anders Raastrup Kristensens definition fra bogen *"Det grænseløse arbejdsliv – at lede de selvledende medarbejdere"* (Kristensen 2011). Kristensen (2011) definerer grænseløshed som en forvridning i medarbejdernes arbejdsliv og privatliv. Man ser, at medarbejderen kan udføre arbejdet når som helst og hvor som helst.

Arbejdslivet har, siden den moderne ledelse blevet indført, ændret sig fra at gå på arbejde og gå hjem igen i bestemte tidszoner. Dimensioner som arbejdsliv, arbejdssted og roller er ikke længere givet som bestemte eller faste faktorer i alle job (ibid.) Arbejdet for især vidensarbejdere er blevet mere dynamisk og med mere uklare rammer. At kunne arbejde hvor som helst eller på alle tidspunkter er ikke nødvendigvis en betingelse for bedre vilkår for medarbejderen (ibid.). Ifølge Danmarks Statistik har 40 % af danske lønmodtagere i aldersgruppen 15-64 år mulighed for at arbejde på flextid. Samtidig viser det sig, at 45 % af mændene og 33 % af kvinderne i samme aldersgruppe arbejder hjemme minimum en gang hver fjerde uge (DST.dk⁵).

Dette indikerer, at arbejdet ikke er adskilt fra hjemmet, og hermed kan der herske uklarhed om, hvornår helt konkret medarbejderen er på arbejde, og hvornår denne ikke er. Arbejdstiden er altså derfor ikke længere fra 09.00-17.00, men er mere udflydende, så grænserne mellem arbejde og fritid ophæves. Ligeledes ophører arbejdsopgaven, i mange tilfælde, først når denne er løst på en tilfredsstillende måde (Kristensen 2011) og er derfor ofte ikke tidsbestemt eller afgrænset af deadlines, hvilket kan gøre det svært for den enkelte at vide, om arbejdet er udført godt nok.

⁵ <http://www.dst.dk/da/Statistik/emner/arbejdsloeshed> Set den 8/9-16

3.5.3. Hvem er de grænseløse medarbejdere?

Kristensen (2011) peger på, at de mennesker, der oplever den meste ekstreme form for grænseløshed, og som i høj grad arbejder grænseløst, er dem, der henholdsvis beskæftiger sig med vidensarbejde og har en længere videregående uddannelse (ibid.).

Det skal dog pointeres, at det ikke nødvendigvis er gældende for alle mennesker med en videregående uddannelse, ligesom det grænseløse arbejdsliv ikke er forbeholdt vidensarbejderen. Grænseløshed forekommer i alle former for arbejde, da det er blevet mere og mere acceptabelt hele tiden at være tilgængelig for chefen eller lederen (Kristensen 2011). Kristensen peger dog på, at den faggruppe, der befinder sig udenfor risikozonen for grænseløshed, typisk er de ufaglærte, da det arbejde, de har, oftest kræver en fysisk tilstedeværelse. De har fri når de har fri, da deres arbejdsopgaver ikke kræver, at de tænker over dem, når de forlader arbejdspladsen (Kristensen 2011).

Det varierer fra arbejdsplads til arbejdsplads og fra individ til individ, hvilke vilkår der indebærer grænseløshed.

En virksomhedskonsulenter har for eksempel faste rammer, hvad angår tid og sted, og hvad de skal rådgive om. Grænseløshed kan så komme til udtryk i deres involvering i virksomheden og projektet, som de skal rådgive om, da en del af deres arbejde indebærer at holde kontakt og formidle processen til egen virksomhed og til den virksomhed, der har hyret konsulenten. Da der ofte ikke er tid til at planlægge og reflektere over disse ting på arbejdspladsen, er det nærlæggende for konsulenten at tage arbejde med hjem og færdiggøre det der. Det grænseløse arbejdsliv kan derfor ikke udelukkende defineres som noget, der 'rammer' en bestemt type mennesker eller bestemte former for arbejde. Det handler derimod mere om det individuelle og personlige forhold til arbejdspladsen (ibid.).

3.5.4. De otte dimensioner af grænseløshed

Det grænseløse arbejdsliv er kendetegnet ved, at de selvledende medarbejdere oplever, at grænsen mellem fritid og arbejde bliver udvisket, gennem kontinuerlig planlægning, udførelse og interesseudsættelser i arbejdsopgaverne mellem arbejdsgiver og arbejdstager. Grænserne bliver herved slørede, arbejde og fritid kan blive det samme, når arbejdet for eksempel bliver udført, når medarbejderen har fri eller klarer private gøremål på arbejdspladsen (ibid.).

Kristensen (2009) peger på otte dimensioner, hvor grænsen mellem arbejde og privatliv bliver sløret. Kristensen (2009) argumenterer for, at disse dimensioner bidrager til, at skellet mellem arbejde og fritid er blevet mere flydende (ibid.). De otte dimensioner er:

1. **Den teknologiske udvikling:** Den moderne informationsteknologi har nedbrudt skellet mellem tid. og rum. Det er i dag ikke nødvendigt for to mennesker at være i det samme fysiske rum for at arbejde sammen. Teknologisk udvikling betyder også, at man heller ikke behøver at være på arbejdspladsen for at udføre sit arbejde. Det er specielt den sidste pointe, som er vigtig i forhold til de selvledende medarbejdere, da der kan forekomme en tendens til, at arbejdet invaderer privatlivet og omvendt.
2. **Den tidslige fleksibilitet:** For den selvledende medarbejder betyder autonomi også tidslig fleksibilitet. Det er op til den enkelte medarbejder at vurdere, hvor meget tid der prioriteres til forskellige arbejdsopgaver, men samtidig også at balancere sin fritid i forhold til dette. Den tidslige fleksibilitet kombineret med teknologien betyder, at arbejderen i praksis har sit arbejde med sig hele tiden, med mindre dette nedprioriteres.
3. **Den identitetsskabende kultur:** Virksomhedskultur bruges som et redskab til at skabe et værdifællesskab mellem arbejdsgiver og arbejdstager, og herigennem ensrettes medarbejdernes interesse med virksomhedens interesse. Dette gør op med idéen om at medarbejderen bytter sin arbejdskraft for monetær gevinst. I stedet giver arbejderen noget af sig selv i løsningen af sine arbejdsopgaver, og derfor bliver det sværere at handle imod arbejdsgiveren.
4. **Immateriel produktion:** Arbejdet bliver nemmere at flytte mellem arbejdspladsen og hjemmet på grund af dets immaterielle karakter. Konsekvensen af dette er, at arbejdet mentalt kommer til at følge en, selv når man ikke er på arbejde.
5. **Organisation mellem hjerner:** Selvledende medarbejdere er i høj grad projektstyrede. På den måde bliver arbejdet ikke en ni-til-fem affære, men nærmere en prioritering af, hvor meget af sin fritid man skal ofre for at nå projektets deadline. Ligeledes er de selvledende medarbejdere selv med til at organisere og definere arbejdsopgaverne, hvilket kan føre til, at medarbejderen har svært ved at give ansvaret for løsningen af arbejdsopgaven videre.
6. **Altinkluderende subjektivitet:** For at indgå på en moderne arbejdsplads er man nødt til at investere sig selv. Vedvarende læring og udvikling af nye kompetencer er blevet hverdag, og når man går på arbejde, forventes det, at personligheden bliver underlagt udvikling. Dette forstærkes yderligere af, at arbejdsopgaverne skal defineres, så

medarbejderen bliver nødt til at strække sig for at løse den, forstået på den måde at målet sættes lige uden for medarbejderens eksisterende kompetencer, så udvikling er nødvendig. Dette kan føre til, at medarbejderen har svært ved at skelne mellem sig selv som menneske og sig selv som medarbejder.

7. **Deltagende ledelse:** Den moderne ledelse er blevet mere dialog- og deltagerorienteret. Ledelsesdistancen er ikke så hierarkisk som tidligere, og lederens rolle bliver i højere grad som facilitator. Dette sker, fordi de selvledende medarbejdere selv overtager en del af lederrollen. Hvor lederen tidligere skulle planlægge og medarbejderen udføre, er der i dag sket en sammensmeltning, så medarbejderen skal lede sig selv, men stadig leve op til sit ansvar.
8. **Performance som værdiskabelse:** Tidligere gjorde man arbejdet op i tid og aflønnede herefter. I den moderne organisation er arbejdet i stedet gjort op i resultater, som ofte er afkoblet fra tidsperspektivet. Dette skaber et mismatch mellem input og output, da medarbejderen kan have ofret hele sin fritid og sit familieliv for at løse en opgave, men kun bliver vurderet på resultatet. Denne tilgang kan resultere i, at medarbejderen føler, at arbejdet aldrig er godt nok, og der kan opstå forvirring om, hvorvidt arbejdet udføres i virksomhedens eller egen interesse.

Sammenlagt udgør disse otte dimensioner væsentlige forskelle mellem moderne vidensarbejde og industrisamfundets lønarbejde. Som det fremgår er det nemlig ikke den tid, medarbejderne investerer, der bliver betalt af virksomheden. Det er i stedet indsatsen, og hvor meget af medarbejderens identitet, der bliver investeret i arbejdet, der belønnes (Kristensen 2011). De otte dimensioner er yderst relevante for at forstå, hvordan selvledelse kan være med til at sløre grænsen mellem arbejdsliv og fritid. Selvledelse stiller større krav til medarbejdere og ledere, men åbner samtidig for en nærmest uudtømmelig kilde af motivation og tilslutning til organisationen. I næste afsnit gennemgås teori om identitet for at forstå de underliggende processer bag medarbejderens identitet på arbejdspladsen.

3.6. Identitet

Dette afsnit præsenterer teori om individets identitet, samt hvordan denne reguleres gennem organisatoriske kontrolmekanismer. Som vi så i afsnittet om grænseløshed, anvendes blandt andet værdier af organisationen til at påvirke medarbejdernes identitet i en retning, som anses for at være gavnlig af organisationen. De identitetsregulerende praksisser skaber både

et værdifællesskab og skaber samtidig normative forventninger til, hvordan arbejdet skal udføres.

Vi definerer identitetsbegrebet på baggrund af Anthony Giddens værk *"Modernity and Self-Identity"* (1991). Giddens identitetsbegreb anskuer identitetsdannelse som en kontinuerlig proces. Individets identitet bliver skabt og genskabt gennem de oplevelser og udfordringer, som individet bliver udsat for (Giddens 1991). Der sker en identitetsdannelse, der er en aktiv refleksion over den endeløse strøm af valg, som individet bliver mødt af. Denne refleksion er blevet muliggjort af den frihed samt stigende mængde information, der er til rådighed. Individets identitet skabes og genskabes i mødet med kulturelt råmateriale som sprog, symboler, meninger eller værdier, som individet møder gennem livet. Identitetsdannelsen er derfor en narrativ proces, som er langt mere subjektiv, end har været i tidligere samfundstyper.

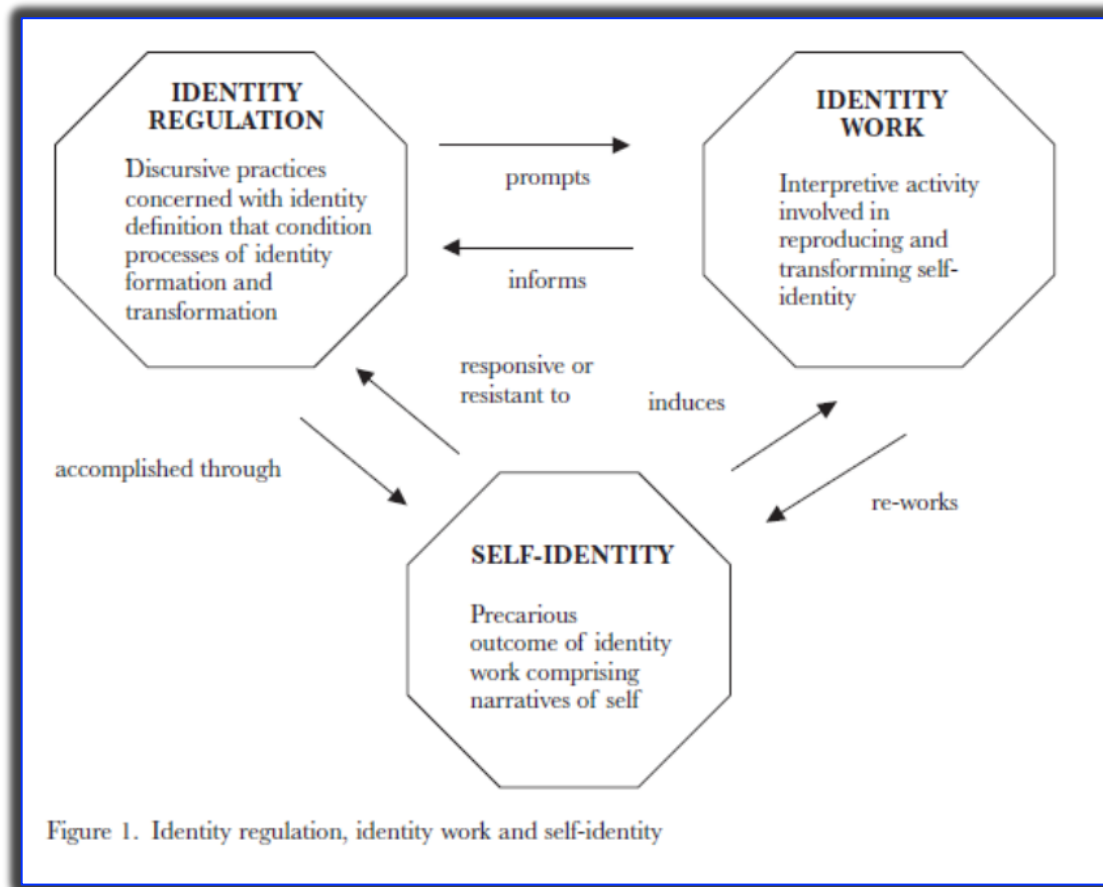
3.6.1. Identitet som styringsværktøj

For at sætte Giddens (1991) identitetsbegreb i en organisatorisk kontekst vil vi tage udgangspunkt i Mats Alvessons og Hugh Willmotts model for *identity regulation as organizational control*. Alvesson og Willmott har fremsat en teori om, hvordan der sker en identitetsdannelse gennem identitetsregulerende praksisser (Alvesson og Willmott 2002).

Som vi har nævnt tidligere, er det vigtigt for medarbejdere at have autonomi i deres arbejde, men denne autonomi er selvsagt kun positiv for organisationen i det omfang, at medarbejderen bliver motiveret og arbejder i organisationens interesse.

Alvesson og Willmott (2002) argumenterer for, at identitetsregulering i moderne virksomheder sker gennem kommunikation, som er med til at skabe en organisatorisk identitet (Alvesson og Willmott 2002, s. 626). Et konkret eksempel på dette kan være, at mange moderne organisationer skaber en vi-kultur, som kan være med til at regulere de ansattes identitet. Denne form for identitetsregulerende praksis bliver yderligere forstærket, når organisatoriske værdier bliver indlejret i medarbejderens identitet. Alvesson og Willmott (2002) argumenterer for, at den organisatoriske kommunikation, heriblandt værdier, skal ses som en indirekte kontrolmekanisme, som bruges til at rette medarbejderens autonomi mod organisatoriske mål. Den organisatoriske diskurs kan være med til at legitimere handlinger, som er i organisationens interesse, og herigennem bliver handlinger imod organisationens interesse begrænset indirekte: *"In the context of work organizations, the language of liberation and self-actualization may be promulgated as a seductive means of engineering consent and commitment to corporate goals (...)"* (Alvesson og Willmott 2002, s. 624).

For at analysere identitetsreguleringen i organisationer har Alvesson og Willmott (2002) udviklet en model og identificeret ni konkrete måder, hvorpå den organisatoriske diskurs kan påvirke medarbejderens identitet:



Figur 5. Identitetsregulering, identitetsbearbejdning, selv-identitet (Alvesson og Willmott, 2002, s. 625)

Som det fremgår af figur 5, eksisterer der et reciprokt forhold mellem *identitetsregulering*, *individets reflekseve identitetsdannelsesproces* og *individets identitet*. Det skal forstås på den måde, at når en organisation kommunikerer identitetsregulerende praksisser, reflekterer medarbejderen over dette, og gennem denne reflekseve proces bliver organisationens værdier og idealer indlejret i medarbejderen og bliver en del af dennes identitet. Som en del af medarbejderens identitet er den organisatoriske diskurs derfor med til at begrænse, eller kontrollere, medarbejderens handlinger i en retning, som er gavnlig for organisationen (Alvesson og Willmott 2002).

Ud over modellen, har Alvesson og Willmott identificeret ni faktorer, som ledelsen kan udnytte til at gennemføre en identitetsregulering. Disse faktorer opsummeres i figur 6 herunder i et skema for at danne et overblik over de identitetsregulerende praksisser.

Direkte definition af individet	Eksplacitte	referencer	til	ønskelige
---------------------------------	-------------	------------	-----	-----------

	karaktertræk
Definition af individet ved at definere andre	Sammenligning eller differentiering med andre grupper/organisationer for at fremhæve ønskede karaktertræk
Italesættelse af specifikke motiver	Når lederen fremstiller en bestemt tankegang eller nogle bestemte motiver, som skal rammesætte individets handlinger
Italesættelse af moral og værdier	Værdipolitikker og moral italesættes for at ensrette vidensarbejdernes rammeforståelse
Viden og evner	Konstruktionen af specifik viden og evner, som organisationen kan profilere sig på. Dette kan eksempelvis være en specifik ledelsesstil eller unikke kapabiliteter
Gruppedannelse og tilhørsforhold	Dannelse af sociale kategorier, som individet kan klassificeres efter, hvilket kan være med til at skabe en os-mod-dem følelse
Hierarkisk positionering	Hierarkiet i en organisation påvirker individets identitetsdannelse, da individets position i hierarkiet er vigtig for at definere, hvem man er i organisationen
Italesættelse af specifikke spilleregler	Ideer og normer om specifikke måder at gøre tingene på, for eksempel at man skal være en team player, er med til at påvirke identitetsdannelsen
Definering af konteksten	Når markedet, globalisering eller andre eksterne faktorer bruges som argument for at fokusere på nogle ønskede træk hos individet.

Figur 6: De ni faktorer for identitetskorregerende mekanismer (Alvesson og Wilmott 2002, s. 628)

Alvesson og Wilmotts model samt de ni faktorer gør os i stand til at analysere de identitetskorregerende mekanismer, som Novo Nordisk gør brug af for at lede sine medarbejdere. Ligeledes er vi i stand til at analysere, hvorvidt der er overensstemmelse mellem den kommunikation, som ledelsen i Novo Nordisk anvender og den identitet, som

eksisterer hos medarbejderne. Yderligere bidrager teorien til at nuancere billedet af, hvordan de selvledende medarbejdere i Novo Nordisk forstår og danner rammerne omkring deres daglige arbejde.

3.7. Opsummering på teori om ledelsesværktøjer

Vi har præsenteret ovenstående teorier om ledelsesværktøjer, fordi vi har identificeret dem i Novo Nordisk. Vi vil med et kritisk perspektiv udfordre hvordan disse ledelsesværktøjer, som er med til at kontrollere medarbejderne.

Campell og Munro (2005) argumenterer for, at værdibaseret ledelse i virkeligheden søger at internalisere en bestemt opførsel hos de ansatte, hvilket gør denne ledelsesform til en passiv form for magtudøvelse, der har til formål at internalisere en bestemt adfærd i medarbejderen, som i bestræbelsen på at realisere sig selv ender med at stræbe efter virksomhedens mål

Denne kritik viser sig igen og igen i ovenstående teoretiske felter om magtanvendelse, hvor magt viser sig direkte, men også indirekte. Ledelsen lader medarbejderne forstå, at arbejdet skal være på denne måde - for ellers.

I denne forbindelse er det vigtigt at forstå mellemlederens rolle, fordi denne er en vigtig brik i virksomhedens strategi. Mellemlederen er bindeleddet mellem virksomhedens ledelsesstrategi og medarbejderne. Men mellemlederen er også et menneske, man kan være fælles med og være kammeratlig med. Mellemlederens rolle bliver derfor mere uformel og kan stille ham i nogle svære situationer, hvor skellet mellem virksomhedens mand og den kammeratlige mellemleder kan være altafgørende for udførelsen af hans egentlige opgave. Denne opgave er at sørge for, at virksomheden og medarbejderne trækker i samme retning.

Et andet ledelsesværktøj er målinger og evalueringer af medarbejderne arbejdsindsats. Dette værktøj har samme formål som værdibaseret ledelse, nemlig at give medarbejderen mere frihed til at løse sine opgaver, så længe han gør det i overensstemmelse med virksomhedens mål og værdier.

Ligeledes har vi præsenteret den teoretiske baggrund for selvledelse og udforsket, hvordan problematikken om grænseløshed har stor indflydelse på medarbejdernes hverdag.

Til slut har vi uddybet, hvordan kommunikation fra organisationen kan være med til at påvirke medarbejdernes identitet og herigennem fungere som en indirekte kontrolmekanisme. Ledelsesværktøjerne, som vi har gennemgået ovenfor, bliver ifølge teorien dermed anvendt til at styre medarbejderen i den retning, som virksomheden ønsker det. Store dele af teorien om værdibaseret ledelse og selvledelse handler om at motivere medarbejderne, så de arbejder mod virksomhedens mål af egen lyst. Derfor virker det også

naturligt for os at anvende teori om motivation til at rammesætte analysen af ledelsesværktøjerne. Derfor vil vi i de følgende afsnit præsentere teori om motivation.

3.8. Motivation fra medarbejderperspektivet

I sidste del af teorikapitlet vil vi inddrage forskning i motivation, gennemført af Ryan og Deci (2000), Osterloh og Frey (2002) og Le Grande (2010). Medarbejdernes motivation har stor betydning for organisationen. Det er derfor frugtbart at etablere en teoretisk forståelse af dette begreb for senere at kunne udfolde i analysen, hvad der driver de ansatte i Novo Nordisk.

Motivation er et fænomen, som vi alle kender til, og som opstår af forskellige årsager. Når en person energisk og aktivt søger at realisere et mål, er denne person *motiveret*, mens en person, som ikke føler nogen drivkraft eller inspiration, per definition er *umotiveret* (Le Grande 2010 og Osterloh og Frey 2002).

Motivation kan forstås i forhold til niveauet, fokus og som et samlet fænomen. Man kan for eksempel være meget motiveret og/eller have fokus på en opgave.

3.8.1. motivation som parameter

Men motivation er ikke bare et entydigt fænomen, da der er forskellige former for motivation. Man kan være motivationsorienteret, når man tænker på motivation som en konstruktion, der er den underliggende holdning eller det mål, som driver handlingen. For eksempel går jægersoldater igennem forfærdelige prøvelser, alene fordi de er motiveret til at blive jægersoldater, hvor det er viljen og motivation som driver dem, på trods af at situationen, de befinder sig i, ikke er særlig motiverende. Der findes altså forskellige former for motivation, den som driver viljen og den som skaber viljen til at gøre noget, fordi handlingen fører til noget. Man kan som person derfor være motiveret af forskellige årsager. Disse årsager kalder teoretikerne for *intrinsisk motivation* og *ekstrinsisk motivation* (Ryan og Deci, 2000, Osterloh og Frey 2002 og Le Grande 2010). Intrinsisk motivation refererer til at gøre noget, fordi 1) Det er interessant eller man glædes ved det (Ryan og Deci 2000, s. 55) 2) Der er fokus på relationen mellem aktiviteten og individet 3) Motivation er intrinsisk, hvis aktiviteten giver individet øjeblikkelig tilfredsstillelse (Osterloh og Frey 2002, s. 106). Intrinsisk motivation er det flow af tilfredsstillelse, der kommer af at realisere et selvdefineret mål, som for eksempel at bestige et bjerg eller gennemføre et maratonløb.

Ekstrinsisk motivation refererer til at gøre noget, fordi det fører til en ydre belønning (Ryan og Deci 2000, s. 55): 1). Når medarbejderne kan tilfredsstille deres behov for ydre anerkendelse gennem momentan compensation som for eksempel bonusordninger eller

social anderkendelse 2). Når der er en mulighed for blive direkte og åbent kompenseret for at nå et mål (ibid., s. 57).

Man ser ofte akkordsælgere eller timelønnede ansatte være ekstrinsisk motiverede, da de er drevet af den ydre kompensation for deres indsats. Hvorvidt en person er intrinsisk eller ekstrinsisk motiveret, kan være svært at definere. Ofte vil økonomi være drivkraften bag ekstrinsisk motiverede personer, og det indre ønske om at udrette noget vil være drivkraften bag den intrinsiske motivation.

3.8.2. Intrinsisk motivation

Den intrinsiske motivation er drivkraften til at lære og udvikle kompetencer, evner og kundskab inden for det felt, man arbejder med. Det har en positiv indvirkning på præstation, udholdenhed samt innovation og kreativitet i opgaveløsningen. Intrinsisk motivation eksisterer i *relationen* mellem individet og aktiviteten. Man er intrinsisk motiveret til visse aktiviteter og ikke til andre, da forudsætningen for intrinsisk motivation er, at der eksisterer en grundlæggende interesse i aktiviteten hos individet (Ryan og Deci 2000).

Såfremt en aktivitet interesserer et menneske, appellerer aktiviteten til individet i kraft af dens udfordrende eller æstetiske værdier. Det er derfor i dag en udfordring for mange virksomheder at skabe jobs, som tiltaler medarbejdere med høj intrinsisk motivation. Hackmans et. al (1976) studier om jobdesigns sætter netop fokus på kriterier, der kan skabe spændende og interessante opgaver og jobs med det formål at facilitere intrinsisk motivation på arbejdspladsen.

Ryan og Deci (2000) understreger, at intrinsisk motivation er drevet af et menneskeligt behov for at udforske egen kapacitet og egne evner, men motivationsniveauet er betinget af sociale og kontekstspecifikke faktorer. Interpersonelle hændelser som belønning, kommunikation og feedback er alle faktorer, der kan styrke eller undergrave intrinsisk motivation. Her skal det understreges, at følelsen af kompetence ikke vil føre til intrinsisk motivation, hvis ikke den følelse er koblet til den ansattes autonomi (Ryan og Deci 2000). Effekten af disse faktorer er betinget af, i hvilket omfang de imødekommer de psykologiske behov for netop kompetence, autonomi og sociale relationer (ibid., s. 60).

3.8.3 Ekstrinsisk motivation

Ekstrinsisk motivation medfører som nævnt tidligere, at der bliver givet noget som belønning til medarbejderen for at denne har gjort noget: *"Extrinsic motivation is a construct that pertains whenever an activity is done in order to attain some separable outcome"* (ibid.).

Hermed er den ekstrinsiske motivation i stærk kontrast til den intrinsiske motivation, som refererer til, at man gør noget, fordi det er selve aktiviteten, som giver glæden (ibid.). Men ekstrinsisk motivation er ikke kun pengegaver eller anerkendelse. Et andet eksempel kan være eleven, som arbejder hårdt med sine lektier, fordi han frygter, at hans forældre bliver sure på ham. Her er eleven motiveret til at arbejde, fordi han frygter repressalier. Hermed ser vi, at ekstrinsisk motivation også kan være psykologisk, fordi individet frygter, ikke at kunne leve op til nogle standarder, som der er blevet sat op for det (Le Grand 2010, s. 61; Ryan og Deci 2000, s. 60). Dette gør sig især gældende i performance kulturer, hvor det faktum, at ens ledere og medarbejdere ved, man ikke kan følge med, kan give medarbejderen en følelse af ikke at være god nok (Le Grand 2010, s. 61).

Det vigtige argument er altså, at der findes forskellige varianter af ekstrinsisk motivation (se figur 7 nedenfor):

- I den ene yderlighed er en ekstrinsisk motiveret handling præget af modvilje, modstand og manglende interesse (*external regulation*)
- I den andre yderlighed er en ekstrinsisk motiveret handling præget af velvilje og interesse, der reflekterer en accept af værdien af handlingen (*integration*)

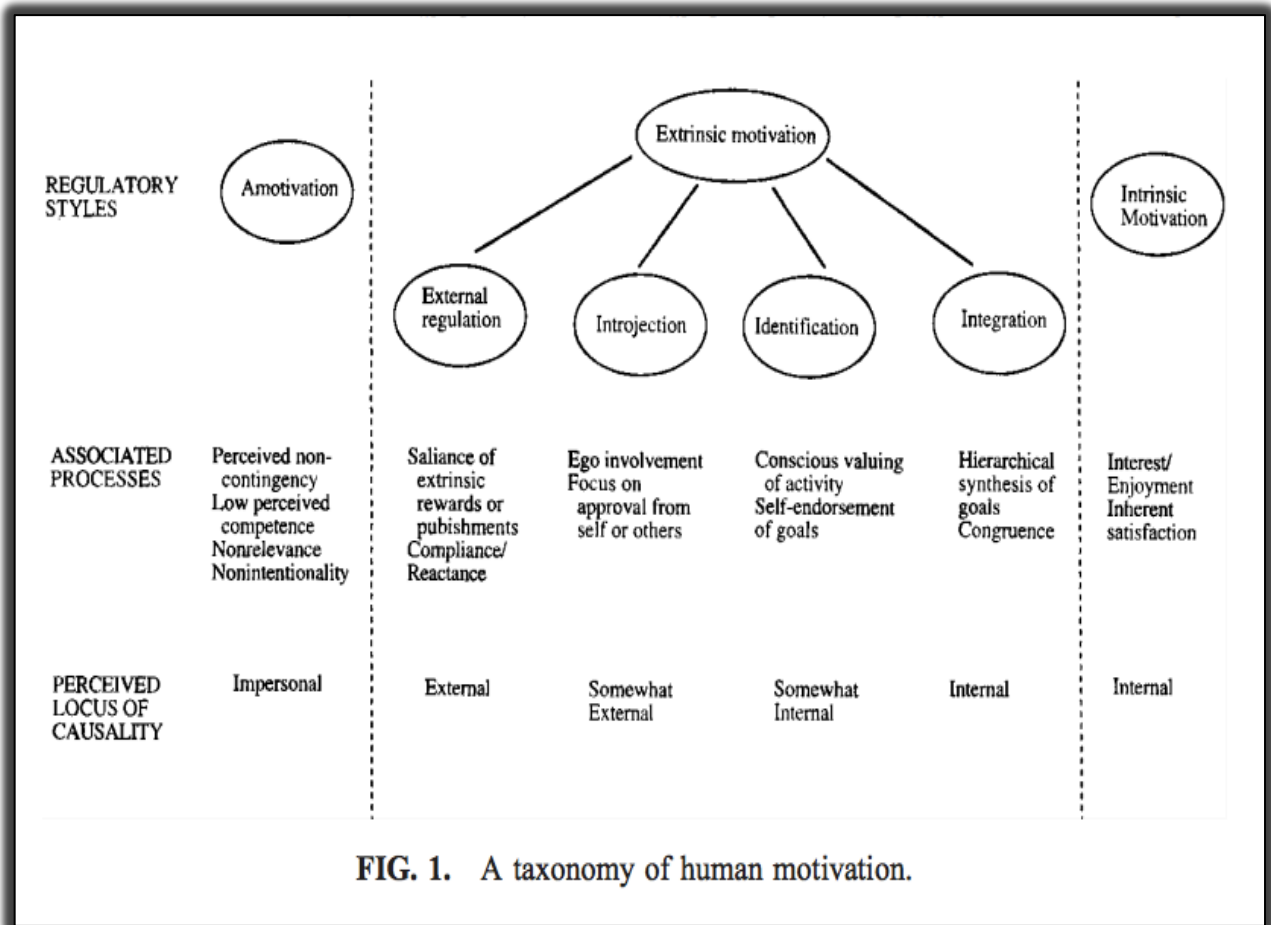
Det er stor værdi i at adskille disse former for ekstrinsisk motivation samt at vide, hvilke faktorer der frembringer det sidste alternativ i stedet for det første: 1) Vi kan ikke altid antage, at intrinsisk motivation er til stede i de aktiviteter, vi ønsker at motivere 2) Baseret på typen af ekstrinsisk motivation kan der være store forskelle i præstation, oplevelse af arbejdet og opgaveudførelse. I figur 7 kan ses det, at *external regulation* betyder, at man meget lidt motiveret og det hele kører på autopilot. *Somewhat external* betyder, at man arbejder for at undgå skyld eller for at skabe eller bevare en form for stolthed. *Somewhat internal* betyder, at individet ønsker noget, for eksempel at man gerne vil lære at stave, fordi man vil lære at læse. *Internal* betyder, at det er virksomhedskulturen, der driver en; man nyder at være en del af noget større (Osterloh og Frey 2002).

Det centrale spørgsmål for motivations analysen er derfor, hvordan vi kan se, hvorvidt Novo Nordisk motiverer medarbejderne intrinsisk eller ekstrinsisk.

3.8.4. Motivationskontinuumet og crowding-effekten

Ifølge Osterloh og Frey (2002) er motivation ikke en konstant hos individet. Individets motivation er påvirkelig af forskellige faktorer som vi vil gennemgå i dette afsnit. Som det fremgår af motivationskontinuumet herunder, bevæger motivation sig fra ekstrinsisk

motivation til intrinsisk motivation, og det fremgår, at de to ydre parametre er i stærk kontrast til hinanden.



FIGUR 7. Motivationskontinuummet (Osterloh og Frey 2002, s. 107)

Osterloh og Frey argumenterer for, at motivation er forbundet direkte til performance systemer:

"We argue that (...) variable pay for performance under certain conditions have severe limits. In situations with incomplete contracts – and these dominate work relationships (...) an incentive system based only on monetary compensation of work is insufficient to bring forth the performance required" (Osterloh og Frey 2002, s. 107).

Performance-systemer er ofte defineret af en belønningskontrakt eller, som Osterloh og Frey (2002) kalder det, et "Pay for Performance"-system. Her findes en problematik, som Rousseau (1995) kalder for den *ukomplette kontrakt*. Problematikken kommer til udtryk i forventningerne mellem arbejdsgiver og arbejdstager, fordi de fleste belønningskontrakter er ukomplette (Rousseau 1995, s. 2). Det betyder at der kan være en forvirring mellem lederens forventninger til den ansatte og omvendt. Rousseau (1995) mener, at en belønningskontrakt,

aldrig kan blive komplet eller gøres færdig, da al information mellem den, der skriver kontrakten, og den som underskriver kontrakten, aldrig kan være fuldstændigt tilgængelig.

Til gengæld opstår der på baggrund af den skrevne kontrakt en psykologisk kontrakt, baseret på den fysiske kontrakt, som for begge parter kan være meget forskellig fra det aftalte (ibid.). Derfor er det ikke tilstrækkeligt kun at motivere gennem præstationsbaserede belønninger, altså ekstrinsisk motivation, fordi de fleste jobs er komplekse og derfor vil brug af belønningskontrakter være dysfunktionelt. Ifølge Carlson og Spencer (1975) har motivation en systematisk og dynamisk relation, fordi den ene form ikke kan stå alene, og hermed opstår der *crowding effects*. *Crowding out* eller *hidden cost of rewards* opstår, hvis en belønning af en præstation substituerer den intrinsiske motivation til at udføre en opgave (Carlson og Spencer 1975). Det vil sige, at crowding out betyder, at man skubber den indre lyst til at arbejde væk og erstatter den med ydre belønninger. To forudsætninger, der påvirker crowding out: 1) At individet er intrinsisk motiveret i udgangspunktet og 2) I hvilken grad belønningen opfattes som kontrollerende eller informativ (ibid.).

Den teoretiske baggrund for denne position er, at crowding out opstår, hvis belønningen opfattes som en begrænsning for selvbestemmelse, og hvis belønningen skaber en følelse af ydre kontrol og eksternt pres. Der kan ske et skift i medarbejderens motivation, hvor den intrinsiske motivation erstattes af den ekstrinsiske motivation. Dette understøtter netop den psykologiske kontraktteori ovenfor, som går ud på, at den relationsbaserede kontrakt er baseret på en gensidig intrinsisk motivation til arbejdsopgaverne (Rousseau 1995, s. 10). Herved vil relationen mellem den ansatte og lederen bevæge sig imod en rent instrumentel relation. Som eksempel kan man se på performance management, hvor det at skulle at modtage nye opgaver oven i allerede aftalte opgaver kan blive opfattet som et brud på kontrakten mellem arbejdsgiver og arbejdstager (ibid.). Dette brud på belønningskontrakten kan føre til crowding-effekten (Carlson og Spencer 1975). Når en belønning opfattes som informativ og legitim i stedet for kontrollerende, får medarbejderen en følelse af kompetence og autonomi. Denne crowding-effect går altså begge veje, hvor intrinsisk motivation skubber til den ekstrinsiske motivation gennem følelsen af kompetence og komplimenter til den enkelte medarbejder, mens ekstrinsisk motivation skubber den intrinsiske motivation ud ved at belønne den enkelte med penge, ændringer i den implicite kontrakt og overvågning af medarbejderens arbejde (ibid.).

3.9. Sammenfatning af teorirammen

Dette speciale er drevet af at finde ud af, hvordan den organisatoriske kontrol, som udøves gennem ledelsesværktøjer, påvirker medarbejderne og deres motivation. Vi har i dette kapitel teoretisk udforsket, hvordan ledelsesværktøjer i teorien påvirker medarbejderne og deres autonomi i løsningen af deres arbejdsopgaver.

Denne autonomi stammer selvfølgelig fra, at medarbejderen ofte arbejder i et felt, hvor udførelsen af arbejdsopgaverne er så kompleks, at en leder ikke blot kan diktere, hvordan arbejdet skal udføres, fordi det ofte kun er medarbejderen, der besidder den nødvendige viden. Dette skaber en situation, hvor lederens rolle i større grad handler om at facilitere medarbejderne og håndtere deres individuelle motivation i forhold til arbejdsopgaverne. Denne autonomi, som medarbejderen oplever, kommer dog ikke uden omkostninger. Vi har i dette kapitel udforsket de forskellige omkostninger og set på, hvilke konsekvenser det kan have for medarbejderen at være underlagt de ledelsesværktøjer, som vi har fremhævet i dette kapitel. Vi har set på både fordele og ulemper ved de forskellige teorier og fremhævet nogle af de faldgruber og konsekvenser, det kan have for en medarbejder eller for virksomheden at bruge disse metoder.

4. Forskningsdesign

Efter den teoretiske rammesætning og en diskussion af bindeleddet mellem værdibaseret ledelse og selvledende medarbejdere, samt de udfordringer og faldgruber disse teorier peger på, vil dette kapitel fokusere på den empiriske del af specialet. En kombination af metodiske og analytiske teknikker danner grundlag for frembringelsen af viden. Den empiriske undersøgelse tager udgangspunkt i en afdeling af Novo Nordisk, Packaging and Assembly, der er en underafdeling til Device Manufacturing Development.

I dette kapitel vil vi argumentere for valget af case og redegøre for, hvordan vores empiriske data er blevet genereret, og hvilken rolle vi har haft som socialkonstruktivister.

Kvalitetssikring er et vigtigt led i bestræbelsen på at producere god forskning. I den forbindelse er begreber som reliabilitet (pålidelighed) og validitet (gyldighed) vigtige (Justensen og Mik-Meyer 2012). Det er et krav, at der er kohærens og konsistens i udførelsen af en opgave (ibid., s. 38). Validiteten i denne opgave beror på, at vi løbende sikrer og kontrollerer og udfordrer de forståelser, vi støder på og selv når frem til (Kvale 2007, s. 123). Reliabilitet i en undersøgelse opgave er bundet til, hvordan vi som forskere forstår og tolker på de data, vi har indsamlet (Justensen og Mik-Meyer 2012, s. 41).

Først vil vi undersøge vores casemateriale og de implikationer, som denne form for undersøgelse medfører. Herefter vil vi diskutere de metoder, som er blevet anvendt i det kvalitative forskningsdesign.

Til slut i kapitlet vil vi inddrage teorier om værdibaseret ledelse og selvledelse og operationalisere dette til to interviewguides. Disse interview guides er designede til at skulle bruges på respondenterne fra hhv. ledelsen og medarbejderne i afdelingen DMD - Packaging and assembly i Novo Nordisk.

4.1. Case specifikation

Som vi beskriver i problemfeltet, er der en generel problematik i forholdet mellem værdibaseret ledelse og selvledende medarbejdere. Vi vil derfor anvende en specifik case for at kunne facilitere en grundig undersøgelse af problemfeltet. For bedre at kunne forstå disse problemstillinger har vi valgt at anvende en kritisk case, som netop har med disse problematikker at gøre, da *"Case studie-designet med fordel kan anvendes, når man ønsker at undersøge et bestemt fænomen"* (Darmer et al. 2014, s. 151).

I vores første kontakt til Novo Nordisk fik vi at vide, at stress og medarbejderomsætning var på dagsordenen i Novo Nordisk, og at man ønskede at nedbringe sygefraværet og stressrelaterede sygdomme frem mod 2018. Organisationen ønskede at finde en best practice/best fit, som kan komme både ledelsen og de selvledende medarbejdere til gode. Dette kom til udtryk igennem deltagelsen af afdelingens leder i ledelsesseminarer hos en kritiker af førnævnte ledelse, Christian Ørsted, der er forfatter til bogen *"Livsfarlig Ledelse"* (2013). Vi vil søge at afdække de konkrete modsætninger, der eksisterer mellem værdibaseret ledelse og selvledelse set fra medarbejderens synspunkt, og vi vil også undersøge, hvorledes disse konkrete modsætninger påvirker den individuelle vidensarbejder.

4.2. Case introduktion: Novo Nordisk

Dette afsnit redegør for case-organisationen. Novo Nordisk er en global lægemiddelsvirksomhed, der udvikler, producerer og sælger farmaceutiske produkter på globalt plan. Virksomheden blev etableret i 1989, da Nordisk Insulin Laboratorium og Novo Terapeutisk Laboratorium valgte at slå sig sammen. I dag har Novo Nordisk ca. 41.100 ansatte i Danmark og har datterselskaber eller kontorer i 75 lande, samt forsknings og udviklingsfaciliteter på tre kontinenter (Novonordisk.dk⁶). Virksomheden udbyder primært medicin inden for fire sygdomsområder: diabetes, fedme, hæmofili og vækstforstyrrelser.

⁶ <http://www.novonordisk.com/annual-report-2015.html> set. 8/9-16

Nøgleordet for Novo Nordisks succes det seneste årti har været innovation, så virksomheden forsat kan være blandt de førende inden for nye produkter til mennesker med diabetes og andre alvorlige sygdomme. Et af Novo Nordisks overordnende mål er at nå en større markedsandel inden for diabetes behandling, hvor de på nuværende tidspunkt har 28 % af det globale marked. Virksomheden sørger for medicinsk behandling til et estimeret antal på 26.8 millioner patienter, som lider af diabetesrelaterede sygdomme.

Novo Nordisk omsatte i 2015 for 109 mia. DKR. Diabetesmedicin og tilbehør stod for 79 %, hvilket gør diabetes til Novo Nordisk klart største forretning.

I dag lever 415 mio. mennesker med diabetes verden over. Det er estimeret, at i 2040 vil dette tal nå 642 mio. (Novonordisk.dk⁷). En del af Novo Nordisks globale strategi er at arbejde for at fordoble 2010-salget i 2020 (Novonordisk.dk⁸).

Disse mål har gjort, at Novo Nordisk i 2010 ændrede koncernstrategi til det, som de kalder for The Novo Nordisk Way (Novo Nordisk.com).

4.2.1. Novo Nordisks koncernstrategi

The Novo Nordisk Way er Novo Nordisks værdibaserede ledelsessystem: *"Det beskriver, hvem vi er, hvor vi vil hen og hvilken værdier der kendetegner vores virksomhed"* (Tidligere adm. dir. direktør Lars Rebien, (Novonordisk.dk⁹)).

The Novo Nordisk Way består af otte værdier, som har til formål at beskrive og definere, hvordan The Novo Nordisk Way fungerer i praksis, sådan at virksomhedens managers og ansatte handler i overensstemmelse med Novo Nordisks kerneværdier¹⁰, som er:

1. Vores ambition er at styrke vores førende position inden for diabetes.
2. Vores primære fokus er at forske i og udvikle innovative biologiske lægemidler og gøre dem tilgængelige for patienter overalt i verden.
3. Vi vil ændre muligheden inden for hæmofili og andre alvorlige kroniske sygdomme, hvor vi kan gøre en forskel.
4. Ved at sikre forretningens vækst og levere konkurrencedygtige økonomiske resultater kan vi hjælpe patienter til at få et bedre liv, tilbyde et attraktivt afkast til vores aktionærer og bidrage til de fællesskaber, vi indgår i.

⁷ <http://www.novonordisk.com/annual-report-2015.html> side 4, set. 8/9-16

⁸ <http://www.novonordisk.com/annual-report-2015.html> side 5 set 8/9-16

⁹ <http://www.novonordisk.com/annual-report-2015.html> side 4, set. 8/9-16

¹⁰ URL: <http://www.novonordisk.com/about-novo-nordisk/novo-nordisk-way/the-essentials.html> side 5, set. 8/9-16

5. Vi går aldrig på kompromis med kvalitet og forretningsetik.
6. Vores forretningsfilosofi er at sikre balance mellem økonomiske, sociale og miljømæssige hensyn – vi kalder det den ‘tredobbelte bundlinje’.
7. Vi er åbne og ærlige, ambitiøse og ansvarlige, og vi behandler alle med respekt.
8. Vi giver vores medarbejdere mulighed for at udnytte deres potentiale.

Disse otte værdier har til formålet at sætte kursen for alle medarbejdere i Novo Nordisk – uanset deres job og hvor de arbejder i koncernen. Det bliver set som et løfte til både de ansatte og virksomhedens eksterne interessenter. Et vigtigt element i The Novo Nordisk Way er den tredobbelte bundlinje, som blev skrevet ind i virksomhedens vedtægter i 2004 (Novonordisk.dk¹¹). Her står at Novo Nordisk vil *”tilstræbe at gennemføre sine aktiviteter på en økonomisk, miljømæssig og socialt ansvarlig måde”*. Denne tredobbelte bundlinje danner ramme for Novo Nordisk langsigtede strategi om at udvikle en bæredygtig forretning. Dette tiltag forpligter alle medarbejderne i Novo Nordisk til altid at *”(...) overveje, hvordan beslutninger og handlinger kan påvirke mennesker, samfund og miljø. Målet er at sikre langsigtede lønsomhed”* (Novonordisk.dk¹²).

For at sikre, at alle medarbejdere arbejder efter The Novo Nordisk Way, har virksomheden udover klassiske tiltag som introduktionsprogrammer og ledertræning oprettet et facilitatorteam. Det er en unik ting hos Novo Nordisk, som består af medarbejdere med solid ledelseserfaring og grundigt kendskab til virksomheden, hvis primære opgave er at rejse rundt i hele den globale organisation og interviewe medarbejdere, ledere og interne interessenter i de enheder, som de faciliterer. De gennemgår dokumenter, vurderinger og lokal forretningspraksis og vurderer herefter, i hvor høj grad den enkelte enhed arbejder sammen og i overensstemmelse med The Novo Nordisk Way. Dette facilitatorteam vurderer så, om der skal skabes en handlingsplan for yderligere forbedringer, der fastlægges i samarbejde med den lokale ledelse, herunder mellemlederne for den enkelte afdeling.

De identificerer områder, der kan forbedres, men finder også eksempler på best practice, som kan deles med resten af virksomheden. Koncerndirektionen og bestyrelsen sidder med disse rapporter og kan se, i hvor høj grad organisationen lever op til The Novo Nordisk Way. Medarbejderne bliver så målt både på deres opgaver og i hvor høj grad de lever op til The Novo Nordisk Way (Novonordisk.dk¹³). Afdelinger og enheder bliver kontrolleret minimum

¹¹ <http://www.novonordisk.com/annual-report-2015.html> side 18, set. 8/9-16

¹² <http://www.novonordisk.com/annual-report-2015.html> side 19, set. 8/9-16

¹³ <http://www.novonordisk.com/annual-report-2015.html> side 19, set. 8/9-16

hvert sjette år – nogle hvert tredje år og andre hvert år. Konsoliderede observationer og tendenser fra auditeringen rapporteres til direktionen kvartalsvist og til bestyrelsen hvert år.

Denne auditering sikrer, at The Novo Nordisk Way afspejles i den måde, hvorpå Novo driver sin virksomhed rundt omkring i verden (NovoNordisk.dk)¹⁴.

For at sikre, at medarbejderne holder sig til The Novo Nordisk Way, har Novo yderligere udviklet De 10 Essentials, som er en række udsagn, der beskriver The Novo Nordisk Way omsat til praksis. De er tænkt som en hjælp til ledere og medarbejdere, når de skal vurdere, i hvor høj grad deres enhed handler i overensstemmelse med The Novo Nordisk Way. De 10 Essentials er:

1. Vi skaber værdi ved at have en forretningstilgang, der sætter patienten i centrum.
2. Vi sætter ambitiøse mål og stræber efter det bedste.
3. Vi står til ansvar for vores økonomiske, miljømæssige og sociale resultater.
4. Vi skaber innovation til gavn for vores interessenter.
5. Vi opbygger og fastholder gode relationer til vores vigtigste interessenter.
6. Vi behandler alle med respekt.
7. Vi fokuserer på personlige resultater og udvikling.
8. Vi har et sundt og engagerende arbejdsmiljø.
9. Vi optimerer vores måde at arbejde på og stræber efter enkelhed.
10. Vi går aldrig på kompromis med kvalitet og forretningsetik.

4.2.2. Novo Nordisk Corporate Governance model

Som et internationalt aktieselskab er Novo Nordisk opført på både Nasdaq Copenhagen og The New York Stock Exchange. I den forbindelse har Novo Nordisk tilpasset sin Corporate Governance model til både de "Danske Corporate Governance"-anbefalinger og som international virksomhed i overensstemmelse med "US Securities laws including the US Sarbanes-Oxley Act". Dette betyder at Novo Nordisk som virksomhed skal følge de regler, der er udstukket af disse organisationer, så virksomheden kan operere i forhold til gældende lovgivning.

Novo Nordisks ansvar som et transnationalt selskab er at opretholde alle forholdsregler i deres operationer i indland og udland. Hermed holder organisationen sig selv ansvarlig for sine overordnede virke i forhold til deres aktionærer og andre stakeholders. Dette betyder, at ansvaret opretholdes gennem målinger og andre interne kontrolmekanismer, som har til

¹⁴ <http://www.novonordisk.dk/om-novo-nordisk-new/novo-nordisk-way/essentials.html>

formål at opretholde en gennemsigtig, akkurat og pålidelig kilde af information omkring virksomhedens operationer og forretning (NovoNordisk.com¹⁵). Ligeledes er Governance systemet med til at prioritere vigtigheden af de projekter, der gives til de forskellige afdelinger (MBLH, tid. 01:39).

4.2.3. Specifik case: DMD – Packaging and Assembly

Device manufacturing and Development (herefter DMD) er en afdeling, som er placeret i Novo Nordisk Hillerød. Den afdeling, som vi anvender som case, er en underafdeling af DMD, som betegnes Packaging and Assembly (herefter DMD-P).

Afdelingen DMD-P er ledet af Senior Manager Morten Lahrmann (herefter MBLH) som i sit team har 10 medarbejdere. Disse specialister har på globalt plan ansvar for at planlægge, kommunikere, yde support og løsninger til alle 16 produktionsfabrikker i Novo Nordisk (NovoNordisk.com)¹⁶. Dette indebærer, at de skal overvåge, kontrollere og opdatere produktionen på samtlige pakkebånd og maskiner og holde trit med Novo Nordisks mål om ekspansion.

Strategien i denne afdeling er, at alle er selvledende, og at alle er specialister inden for de opgaver, de påtager sig eller bliver givet. Denne indsats bliver faciliteret af afdelingens leder, som her er repræsenteret af Senior Manageren MBLH. Denne har som støtte til afdelingen HR-Partneren Rasmus Iver Agsen (herefter RMUA), der fungerer som en slags intern ledelsesrådgiver med ansvar for alle HR-processer, heriblandt analyse af organisationsstrukturer og processer til kompetenceudvikling, medarbejderudvikling og ledersparring, *"sådan at organisationens behov er dækket fremadrettet"* (RMUA, tid. 10:32).

DMD-P er velegnet som case, når det gælder om at indsamle data om forholdet mellem værdibaseret ledelse og selvledende medarbejdere i praksis.

4.3. Case study og dataindsamling

Darmer et al. (2014) introducerer fem former for undersøgelsesdesign til kvalitative forskningsprojekter: Det eksperimentelle, tværssnitsstudiet, casestudiet, longitudinalt studie samt det komparative studie (Darmer et al. 2014, s. 160). Valget af undersøgelsesdesign har store konsekvenser for den type viden, som bliver produceret (ibid.). For eksempel giver tværssnitsstudiet mulighed for et øjebliksbillede af en problemstilling, mens

¹⁵ <http://www.novonordisk.com/about-novo-nordisk/corporate-governance/organational-structure.html>

¹⁶ <http://www.novonordisk.com/about-novo-nordisk/worldmap.html>

longitudinalstudiet validerer sine resultater over tid. Det konstruktivistiske ideal om udforskning af de sociale konstruktioner og den livsverden, de indgår i, lægger dog mest op til et casestudie. Om casestudiet skriver Darmer et al. (2014):

"Ved casestudier undersøges et fænomen i den sammenhæng eller kontekst, hvori det foregår. (...) Som oftest vil der være tale om kvalitative studier – studier hvor man lægger vægt på at forstå, hvordan respondenterne oplever deres hverdag, tillægger ting og begivenheder værdi, skaber mening og handler på baggrund heraf" (Darmer et al. 2014, s. 158-159).

Jævnfør ovenstående og i forlængelse af vores ideal om at udforske vidensarbejdernes oplevelse af de organisatoriske kontrolmekanismer, er casestudiet det naturlige undersøgelsesdesign. Casestudiet tillader os at "gå bag scenen" og udforske, hvordan medarbejderne oplever problemfeltet i deres egen hverdag, og hvordan de handler på baggrund af det. Med en kritisk tilgang tillader det os at problematisere eksisterende teori om værdibaseret ledelse og selvledelse og gennem fortolkning af vidensarbejdernes virkelighed producere ny, kontekstafhængig viden.

Casestudiet kritiseres for at skabe kontekstafhængig, ikke-generaliserbar viden, som ikke kan reproducere og dermed ikke kan anerkendes som gyldig indenfor visse videnskabelige paradigmer (ibid., s. 152). Dette synspunkt udfordres af Bent Flyvbjerg (1996), som argumenterer for, at den kontekstafhængige viden er vigtig for samfundsvidenskaben. Med udgangspunkt i casestudiets nærhed til virkeligheden og detaljerighed argumenterer han for, at udviklingen af en nuanceret virkelighedsopfattelse samt den menneskelige adfærd ikke kan forstås meningsfyldt ud fra regelstyrede handlinger og teori (Flyvbjerg 1996, s. 143). Ligeledes argumenterer han for, at en strategisk udvælgelse af case kan øge muligheden for, at resultaterne er sammenlignelige med andre organisationer eller afdelinger, som drives på en lignende måde (ibid.). Da Novo Nordisk har andre afdelinger som ligner den vi udfører vores empiriindsamling i, kan vi argumentere for, at den viden, vi producerer, kan have gyldighed på tværs af organisationen Novo Nordisk. Valget af det kritiske casestudie spiller også gunstigt sammen med vores videnskabsteoretiske udgangspunkt. Det giver mulighed os mulighed for at udforske den verden, medarbejderne oplever, samtidig med at det tillader os at udfordre den eksisterende teori om problemfeltet.

5. Metode

I dette kapitel redegøres for opgavens metodiske valg og fravalg. Vi startede samarbejdet med Novo Nordisk med at interviewe en mellemlider samt en HR-Partner i virksomheden.

Yderligere har vi deltaget i et gruppemøde med den afdeling i Novo Nordisk Hillerød, som vores empiri indsamling foregår i. Her blev rammesætning omkring undersøgelsen og de emner, som vil blive berørt, diskuteret. De to indledende interviews er rent eksplorative for at få grundlæggende indsigt i Novo Nordisks forhold.

Eftersom individets livsverden er subjektiv, må vi anvende en metode, som tillader os at tilgå og fortolke på denne. Derfor anvender vi det kvalitative interview som kilde til data. Interviewformen tillader os at producere viden, som er relationel, kontekstuel og narrativ (Kvale og Brinkmann 2009), hvilket er foreneligt med det konstruktivistiske paradigme.

Først vil vi gennemgå analysestrategien, da denne danner baggrund for de metodiske valg vi har truffet. Efterfølgende præsenteres vores dataindsamlingsmetode og databehandling. Kapitlet slutter med en refleksion over dataindsamlingsprocessen.

5.1. Analysestrategi

Vores analyse tager udgangspunkt i det konstruktivistiske paradigme, hvilket betyder, at vi arbejder med viden, som er subjektiv og socialt konstrueret. Vi giver derfor afkald på at søge efter objektive sandheder og kausalsammenhænge til fordel for en grundig analyse af sproglige nuancer og meningsdannelser. Ifølge Steinar Kvale findes der ingen hovedvej, der fører til analyse af kvalitative interviews (Kvale 1997), hvorfor vi har valgt at fokusere på den narrative analysetilgang. Denne tilgang tillader os at lave en

"(...) rekonstruktion af de mange historier, der fortælleres af forskellige interviewpersoner, i form af en typisk fortælling, der er mere righoldig, mere fortættet og sammenhængende end de spredte historier i de enkelte interview" (Kvale & Brinkmann 2009, s. 246-247).

Dette tillader os både at udforske de forskellige narrativer og samtidig danne en overordnet fortolkningsramme, som kan hjælpe os med at forstå sammenhængen mellem de enkelte narrativer.

5.2. Den deduktive tilgang

Den deduktive slutningsform handler om at bevæge sig fra eksisterende viden til empirisk undersøgelse. Sagt på en anden måde bevæger man sig fra det generelle til det mere specifikke (Darmer et al. 2014, s. 47). Dette eksemplificeres ved, at den teoriramme, som vi opstiller for specialet, er anvendt til at rammesætte den empiriske undersøgelse, vi foretager. Den deduktive slutningsform er at foretrække, når forskningsemnet er veludforsket, da der er bedre mulighed for at skabe hypoteser ud fra eksisterende teori (ibid.). Den deduktive tilgang bruges meget af virksomhedsrådgivere, når de bruger organisationsteorier og ledelsesteorier

på enkeltstående hændelser i en organisation, fx ved løsning af en konkret konflikt, som bliver løst ud fra en konfliktteori (Fuglsang og Bitsch 2004).

Modsat induktive studier, hvor man med fordel kan bruge lang tid på at få føling med feltet, kan begrænset adgang til feltet føre til, at den deduktive metode vil være at foretrække (ibid.).

5.3. Den kvalitative tilgang

Den kvalitative tilgang muliggør en udforskning af den livsverden, som respondenterne oplever (Bitsch Olsen og Pedersen 2011). Med denne tilgang har vi et ideal om at skabe viden om værdibaseret ledelse, vidensarbejdere og selvledelse som den praktiseres i Novo Nordisk. Den indsamlede empiri vil være afhængig af den organisatoriske virkelighed i Novo Nordisk og må ses i den kontekst, den er skabt. Vi ønsker at forstå empirien ud fra de mønstre, som de ansatte socialt konstruerer gennem deres narrativer.

5.3.1. Dokumenter – sekundære data

I nærværende speciale er dokumenter produceret af Novo Nordisk anvendt til at supplere den primære dataindsamling. Anvendelsen af dokumenter som sekundær datakilde er med til at skabe nye perspektiver såvel som at nuancere eksisterende perspektiver. Dokumenter påvirker og reflekterer det liv, som leves i en organisation, og igennem dokumentanalyse kan vi derfor tilegne os viden om strukturer og begreber, som er en del af feltet (Darmer et al. 2014, s. 334). I det konstruktivistiske perspektiv har dokumenter ikke i sig selv nogen værdi, men deres betydning skabes i det sociale. Derfor har vi fokus på, hvad de anvendte dokumenter kan fortælle os om den virkelighed, der eksisterer i Novo Nordisk.

Vi har anvendt dokumenter, som er fremskaffet hos Novo Nordisk Hillerød i samspil med dokumenter fra den officielle hjemmeside, www.novonordisk.com, til at nuancere case beskrivelsen. Ligeledes er Årsrapporten fra 2015 ([Novonordisk.dk](http://www.novonordisk.dk)¹⁷) anvendt til at supplere den primære dataindsamling i forhold til at give et nuanceret billede af Novo Nordisks værdigrundlag og målsætning.

Der er dog de faldgruber ved at bruge dokumenter som datakilde. Dokumenter kan anses for at fryse de igangværende aktiviteter i organisationen og derved kun sige noget om den samtid, de er skabt i (Darmer et al. 2014, s. 334). Ligeledes kan der være en agenda bag skabelsen af dokumenterne, hvorfor det er vigtigt at have konteksten for dokumenternes tilblivelse for øje. Med disse begrænsninger vil dokumenterne i dette speciale blot blive anvendt som supplerende materiale.

¹⁷ <http://www.novonordisk.com/annual-report-2015.html> set. 8/9-16

5.3.2. Det ustrukturerede interview – primære data

De to indledende interview med to ledere i Novo Nordisk Hillerød var ustrukturerede (Se bilag 2). Det ustrukturerede interview udføres ved, i store træk, at lade respondenterne styre interviewets retning (Justesen og Mik-Meyer 2012). Betegnelsen ustruktureret er en smule misvisende, da der selvfølgelig vil være en struktur i form af overordnede emner, som ønskes udforsket (ibid.).

Fordelen ved at anvende ustrukturerede interviews i starten af en dataindsamling er, at forskeren herigennem kan tilegne sig en bred viden om organisationen og samtidig få et indblik i ledernes perspektiv. Det ustrukturerede interview er eksplorativt, og derfor tillader det respondenterne naturligt at lede samtalen, uden at få brudt sin tanke og talestrøm af prædefinerede spørgsmål (ibid.). En anden fordel ved det ustrukturerede interview er, at ømtålelige emner, fx performance evaluering, kan udforskes fra respondentens synspunkt, fordi det er respondenterne, der trækker grænsen for, hvor bredt emnet kan udforskes.

5.3.3. Det semistrukturerede interview – primære data

Vores andre interviews med medarbejderne i afdelingen var semistrukturerede (Se bilag 3). Ifølge Kvale og Brinkmann er det vigtigt at indlede en interviewundersøgelse med en tematisering (Kvale og Brinkmann 2009). Tematiseringen af en interviewundersøgelse foregår i tre faser: Hvorfor vi undersøger noget, hvad vi undersøger, og hvordan vi undersøger det. I indledningen argumenterede vi for, at der i spændingsfeltet mellem selvledelse og værdibaseret ledelse eksisterer faktorer, som presser medarbejderne til at påtage sig flere arbejdsopgaver, end de kan håndtere. Dette besvarer 'hvorfor'-spørgsmålet. For at blive klogere på, hvad genstandsfeltet skulle være, anvendte vi de to ustrukturerede interviews samt et gruppemøde med vidensarbejderne i Novo Nordisk Hillerød. Kombineret med teoretisk viden om feltet indsnævrede vi vores undersøgelse til at være én specifik afdeling i Novo Nordisk Hillerød. Samtidig blev vi opmærksomme på, hvilke emner det kunne være interessant at inddrage i projektet. I forlængelse af vores videnskabsteoretiske valg var det naturligt at anvende interview som dataindsamlingsmetode.

Valget af det semistrukturerede interview kan begrundes med, at vi ønsker at afdække de narrativer, som vidensarbejderne frembringer, hvilket bedst gøres, når respondenterne har mulighed for at styre interviewets retning (ibid.). Dog er det stadig nødvendigt at sikre, at vi får svar på de spørgsmål, vi ønsker svar på i relation til projektets problemstillinger, hvorfor det naturlige valg var det semistrukturerede interview.

Det semistrukturerede interview er defineret ved at forskerne arbejder ud fra en interviewguide, hvor temaer og en række åbne spørgsmål på forhånd er defineret, som hjælper interviewer og respondent gennem interviewet. Hvis respondenterne, under selve interviewet, bringer uventede, men for intervieweren spændende emner op, er der mulighed for at afvige fra guiden under interviewet (Justesen og Mik-Meyer 2012).

5.3.4 Databehandling

Indledningsvist er alle interview blevet transskriberet (Se bilag 1). Alle interview er blevet nøje transskriberet og detaljer som tænkepauser og anden opførsel markeret i transskriptionerne, såfremt de synes vigtige for at afdække respondentens livsverden (Kvale 2009). Dette er gjort bevidst, for ikke at udelukke alternative fortolkninger til det narrativ som interviewpersonen fremstiller.

5.3.5 Kodning

Indledningsvist er alle interview blevet gennemlæst for at danne et overblik over de narrativer, holdninger og begrundelser som informanterne frembringer (Kvale 2009). Herefter er alle interview blevet kodet ved hjælp af computerprogrammet Nvivo.

Koderne er blevet skabt efter det begrebsdrevne ideal, hvor respondenternes narrativer er blevet kategoriseret i forhold til den teoriramme som skaber grundlag for dette speciale. Hensigten med dette har været, at kompleksitetsreducere den store mængde information, samt at systematisere den data som er udtrykt i almindeligt sprog (Ibid.). Ydermere er kodningen er udført med henblik på at inddele interviewdata i kategorier, hvilket giver et overblik over narrativerne, som kan anvendes til videre analyse (Kvale & Brinkmann 2009).

Vi erkender at, vores teoriramme som danner baggrund for kodningen kan farve vores analyse. På trods af, at analysen tager udgangspunkt i de narrativer som er ytret af respondenterne, og deres hverdag, kan vores kritiske teoriramme medføre bias.

5.4. Valg af respondenter

Det var vigtigt, at respondenterne kunne klassificeres som vidensarbejdere, da det specifikt er vidensarbejdere, som befinder sig i spændingsfeltet mellem værdibaseret ledelse og selvledelse. Der indgik andre kriterier i udvælgelsen, nemlig at respondenterne havde arbejdet i Novo Nordisk i længere tid, så de havde et forhold til de ledelsesformer, som udøves i Novo Nordisk.

Udvælgelsen af respondenter blev aftalt under det andet indledende gruppemøde, hvor vi fik adgang til én afdeling, der beskæftiger sig med vidensdeling i Novo Nordisk Hillerød. Dog er

antallet af medarbejdere repræsentativt for en sådan afdeling i Novo Nordisk Hillerød ifølge vores observationer.

Opgavens respondenter:

Navn	Stilling	Ansvarsområde	Interview form
Rasmus Iver Agesen RMUA	HR-Partner	DMD	Ustruktureret Interview – Personligt.
Morten Lahrmann MBLH	Senior Manager	Packaging and Assembly (DMD-P)	Ustruktureret Interview – Personligt.
Seks medarbejdere (Anonym)	Specialister	Packaging and Assembly (DMD-P)	Semistrukturerede interview Personligt.

Figur 8. Opgavens respondenter

Ledelsen

RMUA er ikke direkte en del af DMD-P, men er den overordnede HR-Partner i sektion DMD. Han har indgående kendskab til organisationens mål og den måde, som de objektive og subjektive målsætninger bliver opstillet for den enkelte medarbejder. Hans rolle som HR-Partner gør, at han har indsigt i, hvordan afdelingen Packaging and Assembly er gearret til at opfylde afdelingens forretningsmål. Hertil kommer de grundlæggende opgaver, som vedrører mennesker, processer og organisationskultur.

MBLH er ansat som Senior Manager i afdelingen Packaging and Assembly. Han er bindeledet mellem ledelse og de ansatte. Han har til dagligt ansvaret for, at afdelingen opnår sin målsætning og har til opgave at facilitere og støtte medarbejderne i afdelingen.

Medarbejderne

Anonyme. De er alle specialister og har med videns tungt arbejde at gøre.

Med disse respondentes erfaring med problemfeltet, repræsenteret af disse otte respondenter, har opgaven et gyldigt og solidt fundament, som giver mulighed for at generere detaljerede, primære data. Ifølge Kvale (2007) skal man som forsker interviewe så mange som det er muligt for at skabe de fornødne data (Kvale 2007, s. 108). Det er op til den enkelte

forsker at vurdere, hvornår denne har talt med nok respondenter til at kunne starte den analytiske fase.

Med de otte respondenter, som repræsenterer både ledelse og medarbejdere, mener vi at have nået et tilfredsstillende antal af forskellige synspunkter på problemfeltet og de emner de er blevet spurgt om. At otte respondenter er nok bliver understøttet af Ringbjerg og Gupta (2003, s. 610). De har fundet frem til, at 90-95 % af alle eksisterede temaer inden for et givent emne er kommet frem, efter at de første syv til otte interviews er blevet lavet.

5.4.1. Etiske forhold

I vores speciale måtte vi stille os selv spørgsmål om etik og moral i forbindelse med indsamling af data. Kvale (2007) nævner det etiske princip om "*hensyntagen*" (beneficence) som betyder, at risikoen for at skade respondenterne skal være så lille som muligt (Kvale 2007, s. 121). Vi er derfor bevidste om disse etiske forhold, da vi er klar over, at interviewets åbenhed og intimitet kan virke forførende og kan få respondenterne til at tale over sig på sådan måde, at det kan have fremtidige konsekvenser (ibid.).

Derfor har vi i dette speciale valgt at lade respondenterne være anonyme. De respondenter, som repræsenterer ledelsen, har vi ikke gjort anonyme, da disse som sådan repræsenterer virksomheden og har indvilliget til at stå frem med navn og stilling.

5.5. Operationalisering af teori

I dette afsnit vil specialets teorigrundlag blive operationaliseret til to forskellige interviewguides, som kan ses i bilag 2 og 3. Der er udarbejdet en guide med spørgsmål til ledelsen og en anden med spørgsmål til de ansatte i afdelingen. Vi har opdelt analysen i to afsnit:

Afsnit 1: Ledelsesværktøjer i forhold til medarbejderens autonomi

Formålet med dette speciale er at undersøge, hvorledes medarbejderne oplever deres individuelle frihed og autonomi i relation til den organisatoriske kontrol og struktur. Vi vil opdele første del af analysen i seks afsnit. Vi har brugt vores interviewguides til at stille spørgsmål, som kan afklare, hvordan de selvledende medarbejder har reageret på de ledelsesværktøjer, som specialets teoriramme har beskrevet. Herefter vil vi analysere os frem til, hvordan medarbejderne har det med denne kontrol af deres autonomi. Ligeledes bliver det problematiseret, at det kan være svært at skelne mellem egen identitet og værdier over for den identitet og de værdier, som virksomheden ønsker, at medarbejderen skal have, samt hvilke konsekvenser denne tilpasning kan have for individet.

Selvledelse bliver anvendt som ledelsesværktøj til at påvirke motivationen hos de ansatte. Den anden del af analysen ser vi på, hvorledes disse ledelsesværktøjer påvirker de ansattes autonomi, og hvilken effekt det har på deres motivation i forhold til at udføre arbejdet, og hvad betydning det kan have for deres fremtidige løsning af opgaverne.

Primært formål

Det primære formål er at synliggøre den effekt, som ledelsesværktøjerne kan have på de ansattes følelser og autonomi. Vi søger at skabe en forståelse for de kontrolstrukturer, der ligger bag ledelsesværktøjerne, og det spændingsfelt, de skaber mellem ledelsen og medarbejderne.

Afsnit 2: Påvirkningen af den enkeltes motivation

I første afsnit kommer vi ind på de konsekvenser, som det kan have for medarbejderens følelse af autonomi i udførelsen af arbejdet. I dette afsnit vil vi se på, hvordan disse ledelsesværktøjer påvirker den enkeltes motivation, og hvordan dette kan have konsekvenser for den enkelte medarbejders løsning af opgaverne.

Primært formål

Vi ønsker at skabe et billede af de mekanismer som ligger bag for meget kontrol af medarbejderens autonomi, og hvordan dette bliver til en motivationsfaktor. Vi ønsker at opnå forståelse for, hvordan disse faktorer påvirker medarbejderen og helt kan ændre medarbejderens identitet gennem ændring af dennes motivation.

5.5.1. Interviewguide

Med udgangspunkt i vores forskningsgennemgang har vi udarbejdet to forskellige interviewguides, et semi- og ustruktureret til henholdsvis ledelsen og medarbejderne i DMD-P. Disse kan findes i bilag 2 og 3. Som diskuteret i ovenstående afsnit er disse baseret på den viden, som vi har fra forskningsgennemgangen samt de tanker, vi har gjort os som forskere. Begge interview guides er af natur struktureret på sådan en måde at, det tillader en vis grad af fleksibilitet i interviewet (Justesen og Mik-Meyer 2012). Ifølge Kvale (2007) er der flere metoder og teknikker, som kan bruges til at udforme sådan en interview guide, men der findes ikke en rigtig måde at gøre dette på (Kvale 2007). Kvale understreger dog, at jo mere åben dialog, man kan skabe om emnet og de tematikker man undersøger, jo større sandsynlighed er der for at opnå viden om det, som man ønsker at vide noget om. Derfor

indeholder vores interviewguide nogle hovedtematikker, som har til formål at lede samtalen i den ønskede retning, men samtidig tillader, at der er mulighed for at stille supplerende spørgsmål til respondentens svar eller lade respondenterne fortælle om noget, som ikke indgår i guiden. Intervieweren kan også spørge ind til evt. interessante udtalelser om andre nærliggende emner, hvis respondenterne inddrager sådanne under interviewet.

Interviewet begynder med spørgsmål om demografiske forhold såsom alder, tid i virksomheden og stillingsbetegnelse samt en kort introduktion af problemfeltet (ibid. s. 132). Dette har den fordel, at det sætter en ramme omkring interviewet og er med til at "bryde isen" mellem respondent og intervieweren. Dette er især vigtigt, da de første par minutter ofte er afgørende for udfaldet af selve interviewet (Kvale 2007 s. 132).

5.5.2. Interview-processen

Alle otte interview blev udført i mødelokaler i DMD-P. Alle interview blev optaget med en mobiltelefon med godkendelse fra respondenterne. Der blev tilstræbt 30 minutters interviewvarighed, men en smule varians forekom. Samlet set varede vores interviews mellem 17.26 og 36.15 minutter. Samlet set er der blevet optaget 181 minutter og 34 sekunder. Alle interviews var personlige interviews, hvor de indledende interviews med ledelsen havde karakter af at være ustrukturerede interviews. Interviews med de ansatte var semistrukturerede interviews. Interviewene er udført med en i rollen som interviewer og en i rollen som observatør. Interviewerens rolle var holde samtalen indenfor de emner, som fremgår af spørgeguiden, samt at udspørge respondenterne, såfremt der var behov for supplerende spørgsmål for at opnå en fælles fortolkning. Interviewerens rolle var her at være så objektiv og neutral som muligt gennem selve interviewet og undgå at stille ledende spørgsmål. Dette er vigtigt, da der i en interviewsituation altid vil eksistere en form for asymmetrisk magtrelation mellem intervieweren og respondenterne (ibid.). Observatørens rolle har været at sørge for at holde intervieweren på rette kurs, samt at holde øje med interessante reaktioner hos respondenterne. For at sikre, at vi spørger ind til informantens subjektive mening omkring selve problemfeltet, var vores spørgsmål hovedsageligt "hvordan" og "hvad" spørgsmål (Eriksson 2008 s. 115). Med det semistrukturerede interview sikrede vi, at vi holdt os til en på forhånd fastlagt spørgeguide for at sikre, at vi fik indsamlet data om de relevante emner (ibid., s. 57).

6. Analysen

Specialets analyse vil behandle de primære data, vi har indsamlet i Novo Nordisk og blive brugt sammen med specialets teorigrundlag, som er fremstillet i opgavens teorikapitel.

Selve analyseprocessen vil følge den hermeneutiske tilgang, da det tillader os at gå frem og tilbage ved at fortolke forskellige dele, og ud fra disse sammensætte delene på ny i relation til helheden og hermed opnå en dybere forståelse af meningen (Kvale 2007, s. 58). Denne iterative proces tvinger os som forskere til at undersøge det teoretiske felt flere gange og dermed opnå større fokus. Denne teknik vil gøre det nemmere for os som forskere at sætte de forskellige resultater i kontekst i forhold til analysen.

Dette kapitel vil fokusere på de fire hovedemner, som er identificeret i teorikapitlet. De fire emner er opdelt i to hovedafsnit. Første del behandler værdibaseret ledelse, mellemlederen og performance management, mens anden del behandler selvledelse, identitet og motivation. Dette skulle give et mere klart overblik over strukturen i analysen.

I første del af analysen vil vi analysere på de ledelsesværktøjer, som vi har identificeret som værdibaseret ledelse, mellemlederen, performance management, selvledelse og identitet. Vi vil inkludere vores arbejdsspørgsmål (se afsnittet problemformulering) i de forskellige delafsnit og afslutte afsnittet med en delkonklusion. Dette gør vi for at give struktur og overblik, som er nødvendigt for analysens næste trin.

Strukturen i analysekapitlet ser sådan ud:

Afsnit 6.1 er en introduktion til den første del af analysen.

Afsnit 6.2 afdækker, hvorledes værdierne bliver brugt til at lede medarbejderne, og hvilken rolle mellemlederen har i dette. Vi vil også se på, hvordan dette foregår i praksis igennem de organisatoriske magtforhold, og hvordan ledelsen bruger mellemlederen som facilitator af værdierne og organisationsmagt til at lede medarbejderne.

Afsnit 6.3 undersøger, hvorledes brugen af magt danner rammer for de ansattes løsning af deres opgaver, og hvilken indflydelse denne magt har på medarbejdernes identitet og rolle i virksomheden.

Afsnit 6.4 viser, hvordan performance evalueringer påvirker den enkelte medarbejders arbejdsindsats, og hvilke konsekvenser det kan have for den enkeltes arbejde og privatliv.

Afsnit 6.5 undersøger, hvordan selvledelse bliver uddelegeret som en belønning, og hvordan selvledelse kræver mere tid af mellemlederen, samt hvordan begrænset selvledelse kan udløse uønsket adfærd. Ligeledes udforsker dette afsnit, hvordan selvledelse spiller sammen

med de ansattes work/life balance, og hvordan selvledelse som ledelsesværktøj bruges som en regulator i forhold til den enkeltes autonomi.

Afsnit 6.6 udforsker, hvordan værdierne og normative forventninger fra mellemlederen og medarbejderne er med til at korrigere den enkelte medarbejders identitet. Ligeledes udforsker afsnittet, hvordan medarbejderne investerer deres identitet i løsningen af deres arbejdsopgaver, og hvordan dette påvirker dem.

Afsnit 6.7 er en redegørelse for, hvordan anden del af analysen er opbygget.

Afsnit 6.8 viser, hvordan udefrakommende påvirkninger i form af kontrol af autonomi, pay for performance og ændring af identitet kan påvirke de ansattes motivation.

6.1. Analysens 1. del: Ledelsesværktøjer

I denne første del af analysen vil vi gennemgå de ledelsesværktøjer, der på den ene eller den anden måde har en kontrol over medarbejderne i afdelingen DMD-P. Vi vil i dette kapitel sammenligne teorikapitlets indhold med de empiriske data og analysere os frem til, hvordan de forskellige ledelsesværktøjer bliver brugt af ledelsen, og hvordan disse påvirker de ansattes autonomi, og hvordan de ansatte reagerer og oplever den kontrol, som disse ledelsesværktøjer er udtryk for.

6.2. Kerneværdier

Vi vil i dette afsnit analysere os frem til en besvarelse af vores første arbejdsspørgsmål nemlig: **Hvilken betydning har værdierne for ledelsen og medarbejderne?**

Vi fandt frem til, at værdierne har stor betydning for de adspurgte ledere. Det fremgik tydeligt af HR-Partneren RMUA's udsagn, at værdierne har til formål at fungere som pejlemærke for medarbejderne. HR-Partner RMUA siger om dette emne: "*(...) Novo Nordisk er grundlæggende bygget op omkring vores The Novo Nordisk Way*" (RMUA, tid. 24:53).

Novo Nordisks syv værdier er alle meget ambitiøse og er til for: 1) at sikre et godt arbejdsmiljø; 2) sikre kvalitet og forretningsetik; 3) give de patienter, der bruger deres produkter et bedre liv; 4) skabe balance mellem økonomiske, sociale og miljømæssige hensyn (den tredobbelte bundlinje) og 5) give deres medarbejdere mulighed for at udnytte deres potentiale m.m. (Novonordisk.dk¹⁸).

¹⁸ <http://www.nvonordisk.com/annual-report-2015.html> side 35, set. 8/9-16

Disse værdier er ret tydelige og viser, at Novo Nordisk som virksomhed ønsker at fremstå som en virksomhed, der tager hensyn til både kunder, patienter og miljøet. Dette fremgår også meget tydeligt i Novo Nordisk årsrapport fra 2015, der indeholder en måling af, hvorvidt medarbejderne i Novo Nordisk det sidste års tid har arbejdet efter The Novo Nordisk Way. Det fremgår af denne måling, at de er gået over det satte mål for 2015. I vores indledende samtaler med henholdsvis HR-Partner RMUA og Senior Manager MBLH blev Novo Nordisk betegnet som en meget værdistærk og ressourcestærk virksomhed, bygget på konceptet bag The Novo Nordisk Way. Senior Manager MBLH siger om brugen af værdier:

"Den synes jeg er utrolig vigtigt for at sikre et godt arbejdsmiljø. Vi har også haft sådan tidligere, en code of conduct selv i teamet, hvor en af dem, det var we are open and honest. Det er noget af det, jeg prøver at gå forrest med at være, at være åben og ærlig omkring både hvad der er godt og skidt. Også hvad der fungerer og ikke fungerer" (MBLH, tid. 03:14).

Det fremgår af årsrapporten 2015, at Novo Nordisk gennem den tredobbelte bundlinje at skal sikre den langsigtede strategi både økonomisk og på personaleplan. Værdierne har til formål at sikre, at Novo " (...) altid overvejer, hvordan beslutninger og handlinger kan påvirke mennesker, samfund og miljø" (Novonordisk.dk¹⁹).

Man kan se på Novo Nordisks værdistrategi, at deres værdier er en vigtig del af koncernstrategien. Næste afsnit afdækker, hvordan lederne i afdelingen DMD-P har taget værdierne til sig.

6.2.2. Værdi implementeringen

En vigtig del af værdibaseret ledelse er, hvorledes disse værdier bliver kommunikeret ud til medarbejderne, og hvilke forholdsregler man fra ledelsens side har taget for at kontrollere, at værdierne bliver implementeret (Pjetursson 2014). Ud fra case-specifikationen gør Novo Nordisk virkelig meget ud af, at værdierne og deres essentials bliver implementeret i medarbejderstaben.

Dette sker blandt andet gennem deres facilitatorteam og målinger af medarbejdernes *Key Performance Indicators* (herefter KPI). Disse KPI-målinger er med til at måle, hvor godt medarbejderen har gjort det, men endnu vigtigere hvordan medarbejderens adfærd i forhold til Novo Nordisks værdier og essentials har været i afdelingen. HR-Partner RMUA fortæller, hvordan adfærd i forhold til værdierne indgår i bedømmelsen af medarbejderens årlige KPI:

¹⁹ <http://www.novonordisk.com/annual-report-2015.html> side 19, set. 8/9-16

"(...) man kan fx, lad os sige, man har leveret exceeding resultater, man har overgået forventninger på resultater. Men man har opført sig som et fjols og det bliver fratrasket - ligesom man kan være mild (nogenlunde, red) på sine resultater, men man har så fed en adfærd og skabt begejstring og bare været den, man er, at man faktisk godt kan excede, samlet set. Det går vi egentlig ret meget op i, at man både har adfærd og resultater med i forholdet" (RMUA, tid. 18:02).

For at sikre denne adfærd har Novo Nordisk tilrettelagt flere træningsprogrammer for alle ansatte i Novo Nordisk, hvor blandt andet værdiimplementering indgår:

"(...) det er sådan noget som at behandle alle med respekt, og at vi gerne vil have et sundt og engagerende arbejdsliv, og det bliver masseret ind i hverdagslivet for medarbejderen, men i særdeleshed også for lederen" (RMUA, tid. 24:53).

Den samme fremgangsmetode bliver anvendt i selve afdelingen. Senior Manager MBLH forklarer, hvorledes værdierne bliver implementeret gennem en dosering af værdierne, som så fremkalder det ønskede reaktionsmønster (MBLH, tid. 03:14). Dette viser, at selvom en medarbejder faktisk er gået over forventning med sine performance mål, men ikke har været i trit med værdierne, så kan dette resultere i en nedjustering af den ansattes ansvar, fordi denne ikke når sine årlige mål, baseret på en adfærd, der ikke er i overensstemmelse med den adfærd, som er forventet.

Lige modsat er det, hvis en medarbejder er vellidt. Når det er tilfældet, kan den subjektive vurdering resultere i en samlet positivt vurdering, selvom medarbejderen har hængt lidt i bremsen.

Dette bringer os til det næste afsnit, hvor vi vil analysere på de magtformer, vi observeret i afdelingen DMD-P.

6.2.3. Mellemlideren som facilitator

Dette afsnit afdækker, hvorledes MBLH fungerer som mellemlider, og hvilket ansvar han har i forhold til de selvledende medarbejdere i DMD-P. Vi vil basere denne analyse på specialets teoretiske ståsted, der beskriver mellemliderens opgaver og principper i en værdibaseret virksomhed som Novo Nordisk. Vi vil både se på den indflydelse, han har som leder og facilitator af arbejdsopgaver og på hans afdeling, og hvordan MBLH påvirker denne gennem sin indflydelse som både leder og frontfigur.

Som nævnt i vores case materiale er Senior Manager MBLH mellemlider for afdelingen DMD-P og har ansvaret for, at afdelingens medarbejdere løser de opgaver, som bliver dem givet af de forskellige organisationsorganer rundt omkring i verden (MBLH, tid. 00:54). Disse opgaver bliver fordelt sammen med de ressourcer, der er til rådighed. Alt efter prioritering af opgaverne modtager MBLH besked om, hvilke projekter der har prioritet, og hvilke ressourcer som kan stilles til rådighed (MBLH, tid. 01:39).

Herefter tager MBLH disse projekter op på et tavlemøde med de ansatte, hvor MBLH uddelegerer disse projekter og opgaver. På samme tavlemøder gennemgår MBLH også medarbejdernes nuværende opgaver og sammen allokerer de ressourcer og beslutter, hvem der skal lave hvad i forhold til de prioriteringer og deadlines, de ansatte har. Dette bliver gjort med hensyn til stress og arbejdsbyrde (MBLH, tid. 20:08).

Under vores samtale observerer vi, at MBLH går meget op i de ansattes ve og vel. I hans afdeling var en af hans egen opfindelser indført, som han kalder for Work-Load Management system (MBLH, tid. 02:20). Dette består af en tavle, opdelt i uger med farverne blå, grøn, gul og rød. På denne tavle kan medarbejderne så frit gå ind og placere sig selv på en af farverne, hvor blå er *"Jeg kan hjælpe andre og er til rådighed"*; grøn er *"Jeg har nok at se til"*; gul er *"Stop, lad mig være, til jeg er klar igen"*; rød er *"Nu skal min leder fikse det her. Lige nu!"* (MBLH, tid. 02:16). Denne tavle er sat op, fordi MBLH netop ønsker, at der er et fokus i afdeling DMD-P på, at medarbejderne føler, de har et frit lejde til at sige fra, når de ikke kan tage nye arbejdsopgaver. På denne måde håber MBLH, at der bliver skabt rum til fri kommunikation omkring afdelingens opgaver. MBLH udtrykker det således:

"Det handler om at give medarbejderne noget, skabe et rum til at de kan kommunikere, at der er noget der ikke fungerer (...). (...), at hvis du siger, at 'jeg er i rød, jeg har for meget at lave og jeg kan ikke overskue det, du skal gøre noget'. Jamen, så ved jeg (...), at nu skal jeg gøre noget" (MBLH, tid. 02:19).

Vi kan derfor konstatere, at det har en stor betydning for MBLH, at hans team er selvledende (MBLH, tid. 00:32), og han mener, at hans primære opgave er at sætte de rigtige rammer omkring den enkelte medarbejder:

"(...) i min optik, så for at være succesfuld som leder, skal man være i stand til at sætte nogle fornuftige rammer omkring det medarbejderne skal lave" (MBLH, tid. 00: 36).

Når MBLH interagerer med de ansatte, sker det gennem ugentlige tavlemøder, hvor der gennemgås opgaver, ressourceprioritering og den enkeltes stressniveau. Dette understreges ved, at MBLH har indført en regel, at når medarbejderen har fri, skal denne ikke arbejde derhjemme eller sende mails (MBLH, tid. 06:16).

Det er altså meget op til medarbejderne selv at håndtere deres opgaver, netop fordi de mere eller mindre i hans optik er selvkørende, og det at være selvkørende indebærer også et ansvarsforhold mellem den ansatte og MBLH. Dette ansvar har begge parter i relationen, både medarbejderen og MBLH (MBLH, tid. 26:23). Det betyder at MBLH stoler på at medarbejderen selv kan løfte sine opgaver, og at medarbejderen ved, at MBLH vil give udtryk for, hvis medarbejderen ikke leverer en tilfredsstillende løsning af en opgave. Dette udtrykker MBLH således:

"(...) altså, det går sådan her, og det var sådan her, det gik, det var godt eller det var ikke så godt. Og du (lederen, forf. anm.) skal fandme også have nosserne til at fortælle folk, hvornår det ikke er godt nok" (MBLH, tid. 27:58).

6.2.4. Værdier eller essentials

I dette afsnit vil vi før den første delkonklusion i kapitlet besvare det andet arbejdsspørgsmål: **Hvilken konsekvens kan det have for medarbejderne, hvis værdierne ikke bliver implementeret ordentligt?**

For at værdierne kan blive implementeret, skal både medarbejder og leder kende til dem, da der ellers kan ske en misforståelse af værdierne (Pjetursson 2014 og Hansen 2015).

Som det bliver nævnt i case-beskrivelsen, findes der syv værdier i Novo Nordisk, og disse er understøttet af de 10 essentials. Disse essentials beskrives på Novo Nordisks hjemmeside som guidelines til, hvordan medarbejdere skal forholde sig til The Novo Nordisk Way. Her står om The Novo Nordisk Way essentials:

"De er tænkt som en hjælp til ledere og medarbejdere, når de skal vurdere, i hvor høj grad deres enhed handler i overensstemmelse med The Novo Nordisk Way. De er til for at vise hvorledes medarbejderne skal udføre deres arbejde" (NovoNordisk.dk²⁰).

²⁰ <http://www.novonordisk.dk/om-novo-nordisk-new/novo-nordisk-way/essentials.html>

Da vi spurgte HR-Partneren RMUA og Senior Managere MBLH om Novo Nordisks værdier, fik vi indtryk af, at der herskede forvirring om, hvad der var værdier, og hvad der var essentials. HR-Partner RMUA siger om The Novo Nordisk Way: *"(...) op omkring vores The Novo Nordisk Way som er 10 Essentials"* (RMUA, tid. 24:53). Vores mistanke blev yderligere bekræftet af Senior Manager MBLH, som om værdier i Novo siger: *"Der er nogen af vores værdier eller, hvad hedder det nu essentials, som vi kalder dem, som jeg tænker er en del over i mit arbejde"* (MBLH, tid. 03:14).

Vi fandt dette meget interessant, da dette understøtter Pjeturssons (2014) teori om værdifaldgruber, hvor han påpeger, at for mange værdier eller manglende kendskab til værdierne kan gøre det svært for medarbejderne at knytte sig til værdierne (ibid.).

Denne teori omkring en mulig manglende forståelse for værdier, hvis der er for mange, blev understøttet af medarbejder 1, da vi spurgte om, hvad medarbejderen syntes om værdierne: *"Nej. I min verden, er den slags ting jo branding. Det er jo bullshit i min verden"* (Medarbejder 1, tid. 18:36).

Denne udmelding blev imødegået af medarbejder 2, som synes, at værdier er gode at have, men at man ofte blev nødt til at skyde genvej for at nå sine mål:

"Til en vis grænse følger vi de værdier også kan man jo godt short cutte for netop at løse den opgave. Så det er både ... Altså udadtil ser det fint ud, og i hverdagen fungerer det også mere eller mindre. Men alt er til forhandling og der er altid måder at short cutte systemet" (Medarbejder 2, tid. 04:29).

Derimod siger medarbejder 4, da vi spørger om værdierne, og hvad de betyder for medarbejderen:

"Jeg tænker ikke på dem i dagligdagen, (...) det er ikke noget jeg tænker over, men engang imellem skimter jeg dem, men det er ikke hver uge eller noget, så det er ikke noget, som begrænser mig i mit arbejde overhovedet" (Medarbejder 4, tid. 14:21).

Ud fra disse udsagn kan man antage, at der hersker en misforståelse blandt medarbejderne og ledelsen omkring værdierne. Det er et spørgsmål, om værdierne er blevet implementeret godt nok ind i medarbejdernes hverdag.

Vi kan med disse udsagn analysere os frem til, at der blandt de adspurgte respondenter mangler en forståelse for, hvad værdierne er. Ser man på teorien om værdifaldgruber kan man identificere flere af disse i afdeling DMD-P:

1) **Mellemlederens manglende evne til at oversætte værdierne.** Man kan argumentere for, at hvis det er tilfældet, at værdier og essentials bliver blandet sammen, så er 2) **Antallet af værdierne er for mange.** Dette eskalere til følgende værdi-faldgruber: 3) **Værdierne er for almene,** 4) **Forskel mellem værdiernes budskab og virksomhedens struktur, kultur, design og politiker** og til sidst 5) **Værditræthed.** Konsekvenser af disse faldgruber kan være mange. De observationer vi har gjort er, at medarbejderne arbejdede uden kompas og mere eller mindre var egenrådige omkring værdierne. De er gode at have, når man skal udtale sig om Novo Nordisk. Medarbejder 3 siger om Novo Nordisks værdier:

"Jeg kan godt lide de ting der står, og at det efterleves. Så på den måde der passer det ind, syntes jeg" (Medarbejder 3, tid. 18:19).

Det kan være svært for den enkelte medarbejder at tilegne sig de rigtige værdier og efterleve dem, hvis værdierne er blevet kommunikeret ud som noget andet end de værdier, de i virkeligheden er. Man kan argumentere for, at værdierne ikke ser ud til at være implementeret ordentligt, eller at der hersker en værditræthed i afdelingen, samt at medarbejderne tager værdierne for givet, på trods af deres angivelige betydning for medarbejderens arbejde (Medarbejder 4, tid. 14:21).

Om det så betyder at værdierne er blevet en del af dagligdagen og der hersker en værditræthed, eller at mellemledere ikke har været skarpe nok til at implementere dem hos medarbejderne, vil indgå i diskussionskapitlet.

6.2.7. Delkonklusion

Værdierne er et vigtigt element i Novo Nordisk og i virksomhedens koncernstrategi. Af case-beskrivelse fremgår det, at værdierne, som er The Novo Nordisk Way, handler meget om patienten, den tre dobbelte bundlinje, nærmiljøet, ansvar over for stakeholders og om aldrig at gå på kompromis med kvaliteten. Som nævnt i teorikapitlet fungerer disse værdier som et ledelsesværktøj, der skal føre medarbejderne i den retning, som tjener Novo Nordisks forretning. Det er derfor et essentielt værktøj for Novo Nordisks koncernstrategi.

Da vi spurgte lederne om disse værdier, var vi overraskede over, at de talte om de 10 essentials i stedet for. En mulig forklaring på dette kan være, at der kan være forvirring blandt ledere om, hvad de skal kommunikere ud til medarbejderne. Lederne kan være i tvivl om, hvad der er værdier og hvad der er essentials. Dette kan tyde på, at der er for mange værdier

og essentials, at huske på. Sammenlagt er der hele syv værdier og 10 essentials, som lederne skal kommunikere ud til medarbejderne, og det kan ifølge teorien resultere i, at værdierne ikke bliver implementeret hos medarbejderne.

Dette kan tyde på, at ledelsesværktøjet, som er implementeret gennem den værdibaserede ledelse, ikke går igennem på mellemliderniveau, fordi der er for mange koncepter, de skal huske på (Pjetursson, 2014).

Da vi talte med medarbejderne, var der en del af dem, der omtalte værdierne som noget udvendigt, noget man så på engang imellem, og andre som direkte grinede af værdierne og kaldte dem for branding.

I overensstemmelse med teorien kan det tyde på to ting: 1) at værdiimplementering har slået fejl i DMD-P eller 2) at der hersker en værditræthed i DMD-P, som forhindrer overførelsen af værdierne til medarbejderne. På medarbejdernes side kan vi se, at den værdibaserede ledelse ikke er blevet implementeret, da vi kan se, at medarbejderne slet ikke tager sig af værdierne eller kun skimter dem engang imellem.

Ingen af dem talte om, at værdierne havde nogen betydning for dem. De eneste tidspunkter, vi hørte medarbejderne talte om værdierne, var da vi spurgte om, hvordan det er at arbejde med Novo Nordisk. Mange af dem svarede, at de var stolte af det, da de jo var med til at redde liv. Dette kan tyde på, at nogle af værdierne når igennem, på trods af hullerne i den værdibaserede ledelse, da det er kun en ud af syv værdier, som vi har hørt medarbejderne tale om. Konsekvensen af en manglende værdiimplementering er, at værdiernes hensigt, nemlig at inkorporere virksomhedens forretning og mål i medarbejderne, går tabt.

Dette kan ifølge teorien om motivation have en effekt på den ydre motivation, da værdierne og essentials bliver regler og punkter og ikke en del af medarbejderen og dennes måde at løse sine arbejdsopgaver på, sådan som det oprindeligt er hensigten med værdierne (Pjetursson, 2014).

Det kan tyde på, at værdierne ikke har den ønskede effekt på medarbejderne, set fra et organisatorisk perspektiv.

6.3. Den organisatoriske brug af magtudøvelse

Dette afsnit handler om magt som ledelsesredskab. Magtudøvelse er den ældste form for motivering og den rette brug af magt kan udvirke vidundere. Ifølge specialets teori antager organisationsmagt fire former. I denne analyse vil vi besvare følgende arbejdsspørgsmål:

Hvordan skaber magten rammer for medarbejderne, og hvad bruges magten til?

For at forstå, hvorledes magtformerne tager sig ud, vil vi først analysere på, hvordan hovedreglerne er sat op i Novo Nordisk. Med over 50.000 medarbejdere, hvor produktet er livsgivende medicin, som har til formål at give patienter et bedre liv, er det uhyggeligt vigtigt for en virksomhed som Novo Nordisk, at de leverer de produkter, som de lover, og at de overholder de internationale regler, forskrifter og påbud, som gør sig gældende for medicinalindustrien. Disse regler og opdateringer af disse bliver jævnligt sendt ud til medarbejderne i form af e-mails, hvor medarbejderen skal kvittere for at have forstået dem. I den forbindelse bruges udtrykket compliance, som betyder 'i overensstemmelse med reglerne'. Dette blev uddybet af RMUA:

"Vi må ikke som virksomhed være usikker på, at vi gør det, vi har lovet som fx, hvis jeg bruger min højre hånd til at åbne toiletdøren. Men der står jeg skal bruge venstre, så er jeg out of compliance" (RMUA, tid. 24:53).

Er en medarbejder out of compliance, kan dette betyde, at medarbejderen slet og ret bliver opsagt på stedet (RMUA, tid. 30:12). At være out of compliance betyder iflg. RMUA, at Novo Nordisk ikke kan stå inde for de produkter som deres kunder bruger til at injicere sig selv med.

Dette er et meget klart eksempel på den magt, som Flemming og Spicer (2014) kalder for den coercione magtform.

Den coercione magt tager allerede sin form på politisk niveau og løber ned gennem Novo Nordisk som et sæt meget klare og meget strikse regler. Dette kommer til udtryk gennem Novo Nordisks compliance-politik, hvor reglen er, at medarbejderen skal skrive under på at have læst og forstået regelsættet om sit arbejde i afdelingen. Når man har gjort dette, ved medarbejderen, om han er i compliance eller er out of compliance.

RMUA bruger et eksempel, hvor ledelsen var usikker på, om medarbejderne i en lignende afdeling som DMD-P faktisk var i compliance. Medarbejderne påstod, at de havde læst reglerne, før de havde underskrevet dem, og som konsekvens af denne usikkerhed op sagde koncernen de involverede medarbejdere (RMUA, tid. 30,12).

RMUA fortalte, at hvis en medarbejder er out of compliance, er det problematisk, da Novo Nordisk er en virksomhed, hvor man skal kunne gå gennem systemet og se, hvor eventuelle fejl kan været opstået. At være out of compliance kan derfor have alvorlige konsekvenser for den enkeltes ansættelsesforhold.

Vi vil argumentere for, at mens coercion er en meget åbenlys magtform, er den næste magtform, som vi inddrager, nemlig subjectification, også meget brugt både i Novo Nordisk som helhed og i DMD-P.

Novo Nordisk leder som sagt gennem værdier. Det kom til udtryk, da både HR-Partner RMUA og Senior Manager MBLH brugte udtryk som at *"massere værdierne ind i medarbejderne"* (RMUA, tid. 24:53) og *"dosere det kunstigt ind i medarbejderen"* (MBLH, tid. 03:14). På denne måde bruger man lederens rolle og værdierne via The Novo Nordisk Way og på denne måde skaber man en ændring i medarbejderens identitet, så denne blive til virksomhedens mand (Pjetursson 2014). Man kan argumentere for, at den empiri, vi har indsamlet, viser, at andre magtformen, som er i brug i Novo Nordisk, er enten domination eller subjectification, da begge magtformer handler om at lede indirekte gennem værdier.

I denne analyse vil vi argumentere for, at den magtform, som er i brug, er subjectification. Årsagen til denne konstatering følger af, at vi i både observationer og i det indsamlede empiriske materiale kunne se, at både lederne og medarbejderne talte om at være i samme båd, at *"vi er et fællesskab"* (Medarbejder 1, tid. 05:34) og at *"vi skal være de bedste"* (RMUA, tid. 10:34).

Her kan vi antage ud fra teorien om subjectification, at medarbejderne oplever et fællesskab og føler sig som en del af virksomheden. Yderligere starter de 10 essentials, som medarbejderne skal arbejde efter, alle med ordet *"vi"*. Dette tjener det formål at give medarbejderne en fornemmelse af, at de udgør et fællesskab (Pjetursson 2014). Vi kan hermed antage, at den anden magtform, som er i spil i DMD-P, er subjectification.

De magtformer, vi har observeret, er altså coercion og subjectification, en direkte og en indirekte magtform. Disse magtformer udspillede sig på flere måder, netop gennem en code of conduct (MBLH, tid. 03:05), hvor man som medarbejder skal kunne stå frem, være åben og ærlig om, hvad der er godt og skidt (MBLH, tid. 03:14). Den samme code of conduct nævner medarbejder 3, da han fortæller os om arbejdsmoralen i afdelingen: *"Hvis der står i loven at vi ikke må svine med latex, så holder vi op. Det kan godt være, at vi har lavet en fejl, men vi holder op"* (Medarbejder 3, tid. 18:19). Det samme gør sig gældende i PM, hvor man slet og ret evaluerer medarbejderne efter værdierne (RMUA, tid. 10:54).

Vi kan hermed observere, at magten er direkte og indirekte indlejret i medarbejderne, og at de er indforstået med det. De ser det som en del af virksomhedens regler, og derfor er de ifølge teorien underlagt de to magtformer (Flemming og Spicer 2014).

Man kan argumentere for, at denne code of conduct er en formidling af The Novo Nordisk Way og de 10 essentials til medarbejderne fra mellemlederen. På denne måde skaber han gennem de 10 essentials arbejdsmoral og motivation gennem en normativ tilgang til arbejdet. Denne normativitet skal sikre, at medarbejderne selv håndhæver værdierne og på denne måde tager værdierne til sig og bliver 'virksomhedens mand' (Pjetursson 2014, s. 117).

6.3.1. Delkonklusion

I denne analyse besvarer vi arbejdsspørgsmålet om, hvilke rammer magten sætter for medarbejderne, og hvordan denne magt bruges af ledelsen. Vi har observeret, at magten blev brugt direkte og indirekte af ledelsen til at danne et regelsæt og en normativitet i afdelingen. Denne normativitet fungerer i en højere kontekst på den måde, at alt er ok, så længe medarbejderne er i compliance med de regler, som er pålagt dem.

Som vi påviste i analysen, betyder normerne og fællesskabet meget for medarbejderne, hvilket fortæller os, at magten er selvfølge for medarbejderne. De ønsker ikke at bryde reglerne, da konsekvenserne kan være voldsomme.

Vi har observeret, at der var et fællesskab omkring normerne og det at være i Novo Nordisk. I vores interviews med respondenterne observerede vi, at de fleste af medarbejderne brugte udtrykket "vi", når de talte om udførelsen af arbejdet. Dette tyder på, at medarbejderne har internaliseret de normer og regler, som Novo Nordisk har opstillet. Dette kan betyde, at medarbejderne ikke føler et spændingsfelt mellem kontrol og autonomi, da dette ledelsesværktøj magt giver mening, og de er indforstået med reglerne. Man kan sige, at følelsen af at bryde fællesskabets regler er stærkere end det individuelle behov for autonomi.

Vi kom frem til, at både den direkte og indirekte magtform er anerkendt og accepteret af medarbejderne, og at den måde, hvorpå den organisatoriske magt bliver anvendt, er anerkendt af medarbejderne. Dette styrker medarbejdernes vilje og motivation til at være en del af Novo Nordisk.

6.4. Performance management

I dette afsnit vil vi redegøre for, hvordan Novo Nordisks værdipolitik kommer til udtryk i virksomhedens performance evalueringer. Vi vil starte afsnittet med at forklare, hvordan medarbejderne har indflydelse på formuleringen af deres årlige målsætninger. Vi vil derefter

diskutere baseret på den indsamlede af empiri, hvordan denne værdipolitik og disse evalueringer påvirker de ansatte. Dette afsnit besvarer det fjerde arbejdsspørgsmål:

Hvordan påvirker Novo Nordisks evalueringspolitik de ansattes arbejdsindsats?

For at afklare, hvordan performance målinger i case-afdelingen påvirker den enkelte medarbejders arbejde, er det nødvendigt at undersøge, hvilken slags performance management system afdelingen bruger (Hansen 2010). Som vi kom ind på i teorikapitlet, er et performance management system noget, som involverer ikke alene forholdet mellem leder og den ansatte, men også forholdet mellem den ansatte og dennes arbejdsopgaver. Ifølge Hansen (2010) vil der altid være, transaktionsomkostninger forbundet med en måling og en evaluering af den ansatte.

Derfor er det vigtigt at se på, hvorledes opgaverne i afdelingen bliver uddelegeret til medarbejderne, og hvordan disse målinger påvirker medarbejdernes koordination af opgaverne og motivation til at udføre opgaverne (Hansen 2010).

Herefter vil vi komme ind på de observationer, vi har gjort i forbindelse med, hvordan ledelsen evaluerer de ansattes performance. Dette gør vi for at konkretisere, hvad betydning disse målinger og evalueringer af de ansatte har for deres arbejdsindsats og motivation i forhold til koordinationsproblematikken og motivationsproblematikken (Friss et al. 2008 og Hansen 2010).

6.4.1. Objektive og subjektive vurderinger

Som beskrevet i vores casen bruger Novo Nordisk mange ressourcer på målinger af sine medarbejdere. Disse målinger bruges til at monitorere medarbejderens arbejde og til at afklare, om medarbejderen løser sine opgaver i henhold til The Novo Nordisk Way og essentials (Novonordisk.dk²¹). Yderligere vil denne evaluering også påvirke den enkelte medarbejders arbejdsforhold og lønklasse, da medarbejderne er klassificeret i lønklasserne Professionals A, B og C (RMUA, tid. 16:34).

I vores interviews spurgte vi om den årlige måling, som HR-Partner RMUA kalder for 3P (People, Proces and Performance) Denne måling har til formål at fastsætte de årlige mål for medarbejderen og er opdelt i flere delmål og deadlines. Disse målinger bliver opgjort i den enkeltes medarbejders "Key Performance Indicators" (herefter KPI) på en performancetavle (RMUA, tid. 02:48).

²¹ <http://www.novonordisk.com/annual-report-2015.html> side 33, set. 8/9-16

3P-målene bliver fastlagt i samarbejde med medarbejderen, hvor mellemlederen typisk vil evaluere på det forgangne års KPI og bruge dem som retningslinje for næste års KPI. Er alle målene nået, kan man forvente, at der vil komme flere mål næste gang (RMUA, tid. 03:42)

3P-målingen er derfor baseret på flere ting, nemlig hvorvidt medarbejderen kom i mål med sin KPI, og hvordan medarbejderen har deltaget i afdelingen og medarbejderens sociale adfærd. Mellemlederen og medarbejderen diskuterer således det forgangne års mål og udformer i fællesskab nogle nye mål. Lederen vil have udformet nogle mål til medarbejderen, alt efter niveau og kompetence, hvor der er en forventning til, at medarbejderen indfrier dem inden for de givne deadlines (RMUA, tid. 04:41). Medarbejderen har selv en vis indflydelse på sine mål og kan derfor selv være med til at forme dem ud fra egen ekspertise og kendskab til de opgaver, han kan få overdraget (RMUA, tid. 04:54).

Den enkelte medarbejders KPI vil således være fastsatte milepæle, som medarbejderen skal nå inden de opstillede deadlines (RMUA, tid. 05:32).

Under denne samtale bliver medarbejderen også vurderet på sine sociale kompetencer.

Det betyder, at hvis medarbejderen er vellidt i afdelingen, bliver det vægtet af ledelsen i Novo Nordisk som noget, der kan kompensere for mindre gode resultater (RMUA, tid. 19:43). Det skal siges, at KPI kan ændre sig i tilfælde af, at der opstår problemer:

"Du er ikke selv herre over ... du er i hvert fald ikke 100 % herre over din "KPI", som du løber efter. Det kan være din afdelingsleder har driblet noget ned til dig, det skal du sørge for at du når, inden året er omme. (...) det kan være nogle milepæle, der skal nås, og nogle opgaver, der skal indfries og det kan man jo næppe kalder for 100 % selvvalgt" (RMUA, tid. 04:41).

Den enkelte medarbejders KPI er således tavleført på et såkaldt performance board, hvor det fremgår, om medarbejderen er i grøn eller rød zone. Er KPI grøn, gør medarbejderen det godt nok og når sine mål. Medarbejderen er således i compliance med sin KPI. Er medarbejderen i rød zone, er medarbejderen i non-comformance, hvilket betyder, at denne ikke når sine deadlines og ikke løser sine opgaver på tilfredsstillende måde (RMUA, tid. 05:45).

Ifølge Bol (2008), Hansen (2010) og Friss et al. (2008) er en vurdering af, hvor mange mål medarbejderen når, en objektiv vurdering, og en måling af medarbejderens arbejdsproces og sociale kompetencer en subjektiv vurdering, fordi sidstnævnte måling alene er baseret på

personlige indtryk af medarbejderens indsats og af, om medarbejderen passer ind i afdelingen (Bol 2008, s. 2).

Vi kan derfor konstatere, at Novo Nordisks performance måling af de ansatte, kaldet 3P, er både subjektiv og objektiv. Denne objektive del af målingen er baseret på verificerbare mål, såsom hvor mange opgaver medarbejderne samlet udfører i forhold til medarbejderens KPI. Mellemlederens vurdering af den ansattes adfærd og arbejdsproces udgør den subjektive vurdering. Medarbejderne bliver således målt på deres adfærd, deres arbejdsproces og deres performance løbende gennem året. Resultatet af denne evaluering har betydning for medarbejderens fremtidige opgaver, lønniveau og ansvar (RMUA, tid. 21:15).

6.4.2. Målinger som ledelsesværktøj

Under vores indsamling af empiri stødte vi på forskellige udtalelser om, hvordan det føles at blive vurderet både subjektivt og objektivt, og hvordan performance kulturen påvirkede den enkelte i hverdagen. Det viste sig, at der var blandede følelser i forbindelse med performance kulturen i afdelingen. I vores undersøgelse stødte vi på flere forskellige holdninger til den årlige 3P-evaluering.

Medarbejder 1 tog sig ikke af disse målinger og heller ikke af sine KPI-mål. Vedkommende anså performance tavlen for at være et "*Proforma Board*" (Medarbejder 1, tid. 23:45). Respondenten var dog klar over, at hvis der ikke blev leveret til tiden, så klappede fælden, men medarbejder 1 mente, at man altid kunne korrigere de KPI mål, der var blevet sat, da man kunne antage, at man havde sat dem for højt (Medarbejder 1, tid. 23:40). Vi kan altså observere en forvrængning (koordinationsproblem) af arbejdsopgaven.

Ifølge teorien vil dette medføre et tab af værdi for Novo Nordisk, da lederen skal korrigere medarbejderens KPI i forhold til de først aftalte mål.

Denne holdning til de mål, som var blevet fastlagt ved evalueringen, stødte vi ikke på hos andre medarbejdere. Tværtimod gjorde majoriteten af medarbejderne meget ud af at nå de deadlines, som var blevet opstillet. Dette fremgik af medarbejder 2's holdning til sin 3P-evaluering som en del af arbejdspakken (Medarbejder 2, tid. 07:50).

Det interessante er, at medarbejder 2 fortalte os, at disse deadlines var meget vigtige for en del af medarbejderne i afdelingen, da det at

"(...) levere pakken til UG med stjerne, koste hvad det koste vil på det sociale, familiemæssige, og går på kompromis for at styre efter de mål, og man fokuserer kun på disse mål og ikke en skid andet" (Medarbejder 2, tid. 08:02).

Vi kan altså konstatere, at det er vigtigt for en del af medarbejderne at nå deres deadlines.

Der er altså forskellige holdninger til den objektive evaluering. Det kan tyde på, at fordi denne form for måling er verificerbar, så føler medarbejderne en forpligtelse til at nå i mål med deres opgaver.

Ud fra Prendergast og Topel (1993) teori kan en subjektiv vurdering være påvirket af, hvor meget den ansatte gør opmærksom på sig selv. Dette kom også til udtryk i et af vores interviews, hvor medarbejderen udtalte at *"... hvis man er god til at reklamere for sig selv, så belønner det sig også"* (Medarbejder 4, tid. 06:46). Prendergast og Topel (1993) kalder dette for den personlige bias, hvor medarbejderne gennem succeshistorier, indirekte eller direkte, forsøger at manipulere lederen til at bedømme dem bedre (Prendergast og Topel 1993, s. 359).

Dette kan, ifølge teorien, have en negativ effekt for de medarbejdere, der ikke er frembrusende (Bol 2008). Hertil svarer den samme medarbejder omkring følelsen af at blive vurderet subjektivt, at hun mener, at det havde en betydning for hendes evaluering: *"Nu er jeg altså ikke den, der løber rundt med armene over hovedet og siger 'Ih, alt (glædesudstråling, forf. anm.) hvad jeg er laver er super fantastisk!' Jeg passer mit arbejde, så godt jeg kan"* (Medarbejder 4, tid. 06:15).

Vi har observeret, at disse målinger betyder meget for medarbejderne, fordi der var en konsensus i afdelingen om, at den måde, man bliver målt på, har konsekvenser for medarbejderens evt. grænseløshed og kvaliteten af medarbejderens arbejde. Da vi spurgte medarbejder 4, om vedkommende kendte til nogle medarbejdere i afdelingen, som gik på kompromis med kvaliteten i deres opgaveløsninger for at blive evalueret bedre, svarede respondenteren som følger:

(Interviewer) 08:05: *"Tror du, at nogen personer ville sige ja til flere opgaver for at bliver anerkendt positivt, hvis de i forvejen var stressede?"*

(Medarbejder 4) 08:17: *"Ja det tror jeg sagtnes at nogle kunne finde på, som måske ikke ville lave det (arbejdet, forf. anm.) på helt det niveau som det egentlig burde"*.

(Interviewer) 08:20: *"Altså, det går ud over kvaliteten?"*

(Medarbejder 4) 08:24: *"Ja, ja det gør det."*

Vi kan altså her konstatere, at evalueringerne har stor betydning for den enkelte medarbejder, og at det kan være svært at sige fra overfor ledelsen, hvis medarbejderen har en følelse af, at det kan påvirke evalueringen negativt (Hansen 2010 og Friss et al. 2008).

Dette kan betyde, at den performance kultur, som hersker i afdelingen DMD-P, har betydning for den enkelte medarbejders motivation. Ifølge Hansen (2010) og Friss et al. (2008) kommer det til udtryk gennem manipulation af opgaveløsningerne, fordi den enkelte kan føle, at han eller hun ikke blive vurderet retfærdigt, hvis denne ikke løser alle sine opgaver. Det er altså et motivationsproblem for nogen, at de skal gå på kompromis med, hvordan de skal løse deres opgaver. Det kan betyde dalende kvalitet af de pågældendes arbejde og en stigende grænseløshed mellem arbejde og privatliv (Friss et al. 2008).

Denne problematik kan også komme til udtryk gennem følelsen af ikke at være god nok. Medarbejder 4 affejer det lidt, men da denne bliver spurgt om dette, er der en længere pause, inden svaret kommer:

(...). Men til tider har jeg været presset, men nu giver jeg det en skalle de næste 14 dage så er jeg forhåbentligt med igen" (Medarbejder 4, tid. 18:08).

Medarbejder 4 henviser her til, at han går meget op i familielivet og prøver at holde arbejdsliv og privatliv adskilt. Han henviser til nogle andre i afdelingen, som arbejder *"hver aften derhjemme"* (Medarbejder 4 tid. 18:24). Til sidst i interviewet fortæller medarbejder 4, at man altid kan gå til sin leder for at få hjælp til, hvad man skal fokusere på, hvis der er for meget at se til (Medarbejder 4, tid. 18:30).

6.4.3. Delkonklusion

Det kom tydeligt frem gennem vores interviews, at for de fleste af medarbejderne var den årlige evaluering meget vigtig, da denne evaluering har en direkte indflydelse på medarbejderens løn, autonomi og forfremmelsesmuligheder.

I overensstemmelse med teorien (Bol 2008) konstaterede vi, at den subjektive evaluering medfører, at nogle af medarbejderne prøver at manipulere mellemlederens vurdering af dem ved at gøre opmærksom på deres arbejdsindsats. Denne adfærd havde en negativ effekt på nogle af de andre medarbejdere. De mere introverte medarbejdere føler, at vurderingen af

dem kunne blive dårligere, da de ikke føler, at de er ligeså gode til at gøre opmærksomme på sig selv.

En anden observation, vi gjorde i forbindelse med evalueringerne, er, at den subjektive evaluering gør det svært for medarbejderne at sige nej til flere opgaver, på trods af de allerede har nok at se til. Dette har en direkte effekt på kvaliteten af deres arbejde. En af de ansatte udtaler, at denne "skød genvej" for at kunne nå alle vedkommendes opgaver. Dette kom også frem i andre interviews, da nogle af medarbejderne fortalte, at de så sig nødsagede til at arbejde i deres fritid derhjemme. Performance evaluering er et vigtigt ledelsesværktøj for Novo Nordisk, og de parametre, de kan opstille for medarbejderne, har en stor betydning for både de opgaver som skal løses, og at medarbejderne arbejder i den rigtige retning. På denne måde kan vi observere, at denne Pay for Performance er afgørende for medarbejdernes grad af autonomi. Man kan så at sige, at hvor værdibaseret ledelse har til hensigt at trække medarbejderne i retning af kerneforretningen gennem værdier og mål, tjener performance evalueringerne og de årlige KPI det samme formål, men her er det belønningen gennem forfremmelse og mere selvledelse, som driver medarbejderne.

6.5. Selvledelse

I dette afsnit vil vi besvare det femte arbejdsspørgsmål:

I hvor høj grad er medarbejderne selvledende, og hvordan oplever de dette?

For at svare på dette spørgsmål er det vigtigt at forstå, hvordan Novo Nordisk bruger selvledelse som et ledelsesværktøj. I vores interviews med de to ledere var selvledelse som værktøj meget essentielt for begge. HR- Partner RMUA fortalte, at selvledelse er noget, man givermedarbejderne i form af stillingsbetegnelse og lønniveau (RMUA, tid 13:35). Ifølge RMUA er alle de ansatte i afdeling DMD-P i lønniveau IPE og IPE er opdelt i lønklasse Professionals: A, B og C. Hvert lønniveau indebærer forskellige former af selvledelse, hvor IPE lønklassen har det, som hedder "Licence to operate", hvilket betyder, at medarbejderen er mere eller mindre selvstyrende, og så er der lønklasse Professionals A, B og C hvor der er en forventning til, at de er selvledende, afhængig af deres lønniveau. Det betyder, at en medarbejder i niveau A er mere selvledende end en medarbejder i niveau B osv.

Disse niveauer er afhængige af de årlige performance evalueringer, og en medarbejder kan blive rykket frem og tilbage mellem de tre forskellige niveauer (RMUA, tid 14:01).

Yderligere fortalte RMUA, at kompleksiteten i en medarbejders arbejde også er afhængig af lønniveauet: *"(...) af selvledelse jo højere du er oppe, sådan jobscoringsmæssigt, som går 100 %*

på kompleksitet" (RMUA, tid 14:15). Ud fra dette kan vi observere, at graden af selvledelse og kompleksitet i arbejdet hos den enkelte medarbejder er defineret af lønniveauet, som er direkte påvirket af, hvor godt medarbejderen bliver evalueret. Som ledelsesværktøj bliver selvledelse i afdelingen brugt som en slags buffer for mellemlederens involvering i medarbejderens hverdag (MBLH, tid 03:15), da det er nok for MBLH at sætte rammer for medarbejderne og lade dem udføre arbejdet selv. Han står selvfølgelig til rådighed for medarbejderne og gør meget ud af, at de altid kan komme til ham (MBLH, tid. 04:24). Dette kom også til udtryk i nogle af vores samtaler med medarbejderne, som nævnte, at de sjældent talte med MBLH i deres arbejde, men de havde en følelse af, at de altid kunne tage konkrete opgaver op med mellemlederen uden at skulle booke et møde (Medarbejder, 1 tid. 10:14). En anden medarbejder havde imidlertid fast ugentlige møder med MBLH for at sikre sig, at han var på det rette spor (Medarbejder 5, tid. 08:25). Vi kan antage ud fra dette, at autonomi er noget, som bliver givet til medarbejderne i form af ansvar, gennem løsningen af opgaver og hvordan medarbejderne bliver evalueret årligt. Hermed er der ikke en fast regel om selvledelse i afdelingen, og vi kan altså konstatere, at der findes forskellige former for selvledelse i samme afdeling. Vi vil udfolde dette videre i analysen.

Som vi beskrev i teoriafsnittet om selvledelse, er det et centralt emne, hvor meget autonomi de ansatte har i både udvælgelsen og udførelsen af deres arbejdsopgaver. Omfanget af den autonomi, som de ansatte oplever, har en direkte korrelation med den grad af selvledelse, som eksisterer i DMD-P. Når vi har analyseret os frem til, i hvor høj grad de ansatte er selvledende, giver det mulighed for at vurdere, hvilke mulige problemer de står overfor. Det gælder især i forhold til grænseløshedsproblematikken, og også i forhold til motivation og den værdibaserede ledelse (Kristensen og Pedersen 2013).

Respondenterne er i høj grad enige om, at de har meget indflydelse på udvælgelsen af deres arbejdsopgaver. Følgende er medarbejder 3 svar på, hvordan hans arbejdsopgaver bliver prioriteret:

"(...) der er selvfølgelig også nogle ting, som kommer udefra, som man skal tage sig af. Supportopgaver, projekter (...), så får jeg en opgave, men det er en del af det, måske en tredjedel, og to tredjedele er noget jeg selv finder på (...). Så det er et samspil" (Medarbejder 3, tid. 02:42).

Som det fremgår af ovenstående citat, har medarbejder 3 direkte indflydelse på omkring to tredjedele af de arbejdsopgaver, som vedkommende udfører. I et selvledelsesperspektiv kan det diskuteres ud fra ovenstående, hvorvidt de ansatte i DMD-P befinder sig et sted mellem selvstyring og eksistentiel selvledelse (Kristensen og Pedersen 2013).

Ifølge Kristensen og Pedersen (2013) er fokus for den selvstyrende medarbejder alene, *hvordan* arbejdet udføres, mens arbejdsopgaverne og rammerne for løsningen af dem bliver dikteret af ledelsen. Den eksistentielt selvledende medarbejder derimod fokuserer på, *hvad* selve arbejdsopgaven er og kan derfor selv vælge sine arbejdsopgaver, så længe de bliver udført indenfor de rammer, som ledelsen udstikker (Kristensen og Pedersen 2013).

Vi argumenterer for, at de ansatte befinder sig mellem selvstyrende og eksistentiel selvledelse på grund af det ansvarsområde, som DMD-P har. Især supportfunktionen skaber gnidninger, som italesættes gentagne gange af de ansatte. Gnidningerne opstår, fordi en supportafdeling med ansvar for produktionsapparatet på verdensplan får supportopgaver ind fra siden, som skal have højeste prioritet:

"Det, der så virker stressende, det er de ting man ikke kender, som kommer ind oveni. Da vores organisation også er en support organisation, så kan der komme mange support opgaver (...) de virker stressende, både fordi de kommer kun hertil, hvis de er dybt nødvendige, og de tager tid fra den opgave, man egentligt havde dimensioneret sin tid til" (Medarbejder 3, tid. 11:01).

I forhold til selvledelse som ledelsesværktøj er der flere problemstillinger forbundet hermed. For det første kan det skabe uklarhed i forhold til ejerskab af projekter, da de ansatte i DMD-P til hver en tid kan risikere, at en nedbrudt pakkelinje kræver omgående opmærksomhed. Dette kan medføre, at andre må overtage det projekt, man egentlig arbejdede på, eller at deadlines må tilpasses den nye opgave.

Kristensen og Pedersen (2013) peger på, at en af de vigtigste evner for den selvledende medarbejder er at kunne prioritere sine arbejdsopgaver, da der altid vil være mange veje til målet, og ofte er der også flere arbejdsopgaver end de ansatte kan nå (Kristensen og Pedersen 2013, s. 59). Denne prioritering skal både ske i forhold til tid og ressourcer, men også prioritering af kvalitet i forhold til kvantitet er vigtige. Alle disse prioriteringer skal foretages af medarbejderen selv, hvis der skal være tale om strategisk selvledelse.

En del af prioriteringsarbejdet er taget fra de ansatte, både i forbindelse med supportopgaver eller andre problemer med produktionslinjen. Derfor kan vi argumentere for, at de ansatte i DMD-P aldrig rigtig når op på det strategisk selvledende niveau. Dette fremgår også af interviewet med lederen MLBH, da vi spørger om prioritering af arbejdsopgaverne:

"Typisk, så er medarbejderne involverede, før man prioriterer (...). Så på den måde har de indflydelse i og med, at de er med til at lave forarbejdet til det, der skal ind og prioriteres" (MBLH, tid. 17:40).

Det er dog ikke blot, når der kommer supportopgaver, at de ansatte oplever ikke selv at kunne prioritere deres arbejdsopgaver. Medarbejder 5 svarer følgende til spørgsmålet om, hvordan han prioriterer sine arbejdsopgaver:

"Jeg får for det meste udstukket nogle opgaver, ikke, som jeg selv løber med (...) Men opgaverne kommer løbende, så det kan være... Det er tit, man sidder og arbejder og min leder kommer og spørger, om man lige har 2 min. Så har man opgaverne liggende" (Medarbejder 5, tid. 06:10).

Hvis vi sammenligner dette med det tidligere citat fra Medarbejder 3, hvor han ytrede, at han selv var ansvarlig for to-tredjedele af sine arbejdsopgaver, kan vi se, at mængden af indflydelse, som de ansatte oplever i forhold til selv at vælge arbejdsopgaver, varierer fra person til person, hvilket placerer de ansatte i DMD-P i den selvstyrende eller eksistentielt selvledende kategori.

I forhold til specialets teoriramme kan vi pege på to mulige problematikker herved. For det første er der problematikken med egenrådighed, når det drejer sig om de eksistentielt selvledende medarbejdere. Ifølge Kristensen og Pedersen (2013) er det største problem med den eksistentielt selvledende medarbejder netop, at denne mangler forretningsforståelse og derfor ofte handler i egen interesse (Kristensen og Pedersen 2013). Den anden mulige problematik er, at forskellige grader af selvledelse kræver forskellig styring.

Den eksistentielt selvledende medarbejder kræver primært en leder, som medarbejderen kan sparre med, hvorimod den selvstyrende medarbejder skal have alle rammer udstukket for sig (ibid.). Hvis begge typer medarbejder arbejder i den samme afdeling, bliver der derfor trukket kraftige veksler på mellemlederen, da denne skal differentiere sin ledelsesstil.

Endnu en implikation af, at de ansatte oplever forskellige grader af frihed i udvælgelsen af deres arbejdsopgaver, må nødvendigvis være, at de ansatte også oplever forskellige grader af frihed i løsningen af dem.

Som nævnt tidligere handler selvledelse ikke kun om udvælgelsen af arbejdsopgaver, men ligeså meget om udførelsen. Friheden til selv at kunne tilrettelægge arbejdet, så det giver bedst mulig mening for den enkelte ansatte, er godt for motivationen, som vi vil udforske

senere i analysen, men det introducerer ligeledes grænseløshedspromatikken, som vi vil udforske i næste afsnit.

6.5.1. Grænseløshed i Novo Hillerød

"(...) man skal have noget tid på arbejdet, man skal have noget tid med sin familie, og man skal have tid til sig selv. Det er som regel den sidste ting, at man ikke tager tid til sig selv, og det er det, man har behov for at fokusere lidt på" (Medarbejder 6, tid. 21:14).

Kristensen (2011) argumenterer for, at grænseløshed opleves forskelligt fra medarbejder til medarbejder, men en stor del af den grænseløshed, som er forbundet med videns arbejde, er ikke kun dikteret af den enkelte medarbejder. Grænseløshed i arbejdet er ligeledes påvirket af organisatoriske faktorer som værdier, deltagende ledelse og performance evaluering. Ifølge teorien udmønter grænseløshed i arbejdssituationen sig i de otte forskellige dimensioner, som vi gennemgik i teorikapitlet. I følgende analyse vil vi udforsk, hvordan de ansatte i DMD oplever grænseløshed, samt hvilke mekanismer som er med til at facilitere denne.

Da vi i det indledende interview spurgte Senior Manager MBLH om grænseløshed i afdelingen, gav han os et indtryk af, at det var en problematik han havde spekuleret meget over:

"Hvis jeg endelig sidder om aftenen og arbejder, hvilket er ekstremt sjældent (...) så sender jeg ikke mails ud. Jeg booker dem i Outlook og siger de skal gå ud om morgenen. Ellers er jeg bange for, at jeg sender et signal til mine ansatte om, at jeg forventer, at man arbejder på den tid af døgnet" (MBLH, tid. 06:10).

Citatet indikerer, at lederen er opmærksom på, at skellet mellem arbejde og fritid ikke forskubbes som et resultat af hans egen rolle, dvs. at han leder efter eksempel (Pjetursson 2014). Dette giver de ansatte en stærk indikation om, at arbejdet er forbeholdt arbejdspladsen. Grænseløshed er dog mere end at se på arbejdsmails hjemmefra, og empirien peger på, at de ansatte i DMD-P er i risikozonen i forhold til flere af de otte dimensioner af grænseløshed.

6.5.2. Ledelsesdistancen

For det første er der ledelsesdistancen. I teorien om selvledelse understregede vi, at for at lede selvledende medarbejdere, er der behov for en lavere ledelsesdistance. Dette virker naturligt, da en stor del af ledelsesansvaret, som tidligere lå hos lederen, nu ligger hos de

selvledende medarbejdere. MBLH gør meget ud af dette, da han i sin rolle som leder sætter rammer omkring det, som medarbejderne skal lave:

"Jeg er jo privilegeret at have medarbejdere, som i meget høj grad leder sig selv. (...) I min optik så for at være succesfuld som leder, skal man være i stand til at sætte nogle fornuftige rammer omkring det, medarbejderne skal lave, og så skal man egentlig give dem rum til at gøre det selv med en relativt høj grad af selvbestemmelse" (MBLH, tid 05:15).

Ovenstående citat viser, hvordan de ansatte i store træk får lov til at tilrettelægge deres arbejde selv. Dog kan der opstå den grænseløshedsproblematik, at de ansatte ikke længere har en leder, som sætter grænsen for, hvornår arbejdet er udført tilfredsstillende. Medarbejder 6 siger om dette:

"Ja, det er jo svært at stemme forventninger, (...). Nogen gange, så er der noget, der tager rigtigt meget længere tid, og så er det svært at afstemme forventninger (...)" (Medarbejder 6, tid. 09:55).

Citatet er et godt eksempel på, hvordan den selvledende medarbejder kan komme i problemer, hvis en arbejdsopgave tager længere tid end forventet. Hvis ikke Medarbejder 6 var selvledende, ville MBLH stå med ansvaret, men fordi Medarbejder 6 som en del af sin selvledelse påtager sig ansvaret for at nå i mål med projektet, er det svært at pege på andre end sig selv, når en deadline ikke bliver overholdt, eller kvaliteten af det leverede arbejde ikke lever op til forventningerne. Når hele ansvaret ligger hos den enkelte medarbejder, og tidsplanen begynder at skride, er de eneste naturlige løsninger, at medarbejderen enten arbejder hårdere eller længere.

Dette argument støttes af Medarbejder 4:

"(...)til tider har jeg været presset, men nu giver jeg det en skalle de næste 14 dage, så er jeg forhåbentligt med igen, for jeg er helt af den holdning, at mit privatliv og arbejdsliv skal være adskilt og gå op i en højere enhed. (...) Der er jo nogle, som er på hver aften derhjemme" (Medarbejder 4, tid. 10:18).

Medarbejderen understreger dog, at han stadig sidder derhjemme og arbejder, hvis der er noget der skal nås:

"Det er jeg ikke, medmindre der er et eller andet som skal afleveres op et tidspunkt, så giver jeg det også en skalle, men det er undtagelse, at jeg arbejder hjemme om aftenen eller lignende" (Medarbejder 4, tid. 11:15).

Vi kan konstatere, at grænseløshed kan være den eneste løsning, når en medarbejder bliver presset, specielt når der er store forventninger til, at de ansatte når deres KPI'er (RMUA, tid. 04:41).

Denne form for grænseløshed spiller også sammen med den ottende dimension, altså performance som værdiskabelse, der handler om, hvordan arbejdet ikke længere er gjort op i tid, men blot resultater (Kristensen 2011). Da de ansatte i høj grad bliver vurderet på output-siden af en arbejdsopgave, kan det være meget svært for den selvledende medarbejder at vurdere, hvornår nok er nok, da den eneste målestok for succes er kvaliteten af det udførte arbejde, og ikke hvor mange timer der er brugt på at løse opgaven. Det skal dog nævnes, at ifølge 3P-systemet, som de ansatte bliver vurderet ud fra, bliver de målt på processen, hvorfor denne grænseløshedsdimension ikke burde forekomme i afdelingen. Dog siger Medarbejder 6:

" (...) Forventningerne til en selv er som regel de (...) største. Derfor tager man meget hånd om det, men der er mange, der får stress. Det er jo selvfølgelig performancekulturen, (...). Det er svært, det er det. (...). Engang imellem, så ryger man jo ud af en tangent, og så kan det være svært at komme tilbage" (Medarbejder 6, tid. 12:15).

Citatet viser, hvordan Medarbejder 6 altid søger at holde den højeste standard, hvilket er rigtigt godt for organisationen, men respondenter kommer også ind på, hvordan det kan være svært at sætte grænser, når man ryger ud af en tangent. De andre respondenter havde ikke meget at sige i denne sammenhæng, men vi vil stadig pointere, at der eksisterer en reel risiko for, at medarbejderen kan komme til at ofre sin fritid eller tage arbejdet med hjem i spidsbelastningsperioder, såfremt medarbejdere kun bliver bedømt på output-siden af deres arbejde.

6.5.3. De grænseløse værdier

Den anden risikozone ligger meget naturligt i forlængelse af, at Novo Nordisk er en værdibaseret organisation. Når man anvender værdier som et ledelsesværktøj til at ensrette de ansattes selvledelse mod organisatoriske mål, så skaber man et værdifællesskab (Pjetursson 2014). Dette værdifællesskab kan føre til en kultur, hvor der eksisterer en masse normative forventninger til, hvordan man handler. Eksempelvis fik vi følgende svar, da vi spurgte Medarbejder 3 om omstillingsparathed:

"Det er jo lov herinde, hvis man ikke er det (omstillingsparat, forf. anm.) kunne man godt blive en bitter person" (Medarbejder 3, tid. 08:15).

Citatet viser, hvordan der eksisterer nogle forventninger til, at man bliver nødt til at være omstillingsparat for at kunne arbejde i afdelingen. Vi oplevede gentagne gange i forbindelse med dataindsamlingen, at vi måtte flytte eller aflyse et interview, fordi de ansatte var pressede af en deadline. Det skal ikke forstås på den måde, at The Novo Nordisk Way ene og alene skaber en meget striks kultur, men når man leder sine ansatte efter essentials som: *"Vi sætter ambitiøse mål og stræber efter det bedste"*, eller *"vi fokuserer på personlige resultater og udvikling"*, så er der en risiko for, at man skaber et miljø med fokus på performance, hvor de ansatte er bange for ikke at levere til en deadline. Dette kom specifikt til udtryk i en e-mail, hvor en medarbejder så sig nødsaget til at aflyse vores interview, da vedkommende blev nødt at arbejde på sin deadline, da man ikke misser en deadline to gange i Novo Nordisk. Dette er endnu et eksempel på, hvordan der i DMD-P eksisterer normative forventninger til, hvordan arbejdet udføres.

6.5.4. Projektorganisering og ressourcefordeling

Den tredje risikozone, vi har identificeret, er forbundet med projektorganiseringen. De ansattes arbejde består primært af forskellige projekter. Projektledelse kan være rigtig godt, i det omfang at et sammentømret arbejdsteam kan dække hinandens svagheder og samtidig drage fordel af hinandens styrker. Bagsiden ved denne form for organisering er dog, at den selvledende medarbejder må prioritere, hvor meget af vedkommendes tid, der skal vies til de forskellige projekter for at nå de deadlines, som er sat. Da vi spurgte de ansatte i DMD-P om projektledelse, var den generelle holdning at de i deres afdeling var glade for, at arbejdet var organiseret på denne måde. Medarbejder 6 siger:

"(...) når man arbejder i teams, så er man meget, meget stærkere end som ellers. (...). Så du indgår i mange team, hvor du så kan bruge de stærke sider i det team, så det ... det fungerer godt" (Medarbejder 6, tid. 16:06).

Citatet indikerer, at de ansatte i DMD-P ikke oplever grænseløshed i forbindelse med den måde, teamarbejdet er organiseret på. Dog blev det også italesat fra Medarbejder 1, at *"(...) du må aldrig bruge ressourcemangel som en undskyldning for, at du har lavere kvalitet, eller at du ikke har nået dit mål, fordi du manglede ressourcer. Det er et no-go"* (Medarbejder 1, tid. 10:40).

Der ligger altså en forventning om, at de ansatte kan prioritere deres ressourcer, så de når tilfredsstillende i mål med de projekter, de er koblet på. Dette understreges af Senior Manager MBLH, der fortæller, hvordan han må kalibrere de ansattes ressourcer:

"(...) så er det selvfølgelig en flydende størrelse i en eller anden udstrækning, fordi så tror man, projektet vil tage 10 % af en persons tid, men så ender det med at tage 30, og nogen gange skal man også ind og kalibrere folk, altså enten projektlederen i forhold til hvad han beder medarbejderne om, eller medarbejderen i forhold til, hvad det er han byder ind med" (MBLH, tid. 25:24).

Ovenstående er et eksempel på, hvordan lederens rolle inkluderer at prioritere de ansattes ressourcer i forbindelse med de projekter, som de arbejder på. Medarbejder 6 forklarer, hvordan man ikke altid får alle de ressourcer, man har behov for, og derfor selv må kompensere (Medarbejder 6, tid. 02:15) – i respondentens tilfælde ved at udvikle projektlederegenskaber. Dog nævner han også, at der næsten er uanede ressourcer, så længe man er god til at argumentere for sin sag (Medarbejder 6 tid. 03:15).

Et andet perspektiv kommer fra Medarbejder 3:

"Der er nogle projekter, hvor man står palle alene og styrer projektet uden projektdeltagere officielt (...) og det synes jeg jo, er spændende, at stå i det felt og stadig løse opgaven med de midler, man har med at gøre (...) det er jo kun, såfremt jeg kan, at jeg ikke komme nogle vegne (...) det er der, jeg siger til lederen, at jeg har brug for nogle ressourcer eller noget assistance" (Medarbejder 3, tid. 07:47).

Her fremgår det igen, at medarbejderne selv forventes at løse opgaven indenfor de rammer, som er udstukket ved projektets begyndelse. Herefter må medarbejderen selv vurdere, hvorvidt vedkommende kan nå i mål med de ressourcer, som er tildelt. Dette perspektiv er interessant, fordi lederen blot er ansvarlig for at beregne et ressourceestimat, hvorefter medarbejderne er overladt med ansvaret for at levere kvaliteten. En mulig problemstilling her kan være, at såfremt de ansatte ikke får tildelt nok ressourcer til at løse en arbejdsopgave, er der risiko for, at de kompenserer gennem grænseløshed for at nå i mål med et tilfredsstillende resultat.

6.5.5. Delkonklusion

Vi har i denne analyse afklaret, hvordan selvledelse bliver brugt som et ledelsesværktøj af ledelsen til at motivere de ansatte i forhold til autonomi og kontrol.

Første del af analysen viste, hvordan selvledelse bliver brugt som en slags belønning i form af mere autonomi og kompleksitet i de opgaver, medarbejderne får tildelt. Vi bemærkede også, at der var en distance mellem mellemlederen og medarbejderen. Denne distance foretrak de ansatte i afdelingen. Det kan diskuteres, om fordelene og ulemperne ved sådan en distance vejer tungest, da alle mennesker skal ledes forskelligt, jfr. teori om mellemlederens rolle (Pjetursson 2014).

Ovenfor har vi identificeret, hvor høj grad af autonomi de ansatte i DMD-P oplever i forbindelse med udvælgelse og udførelse af arbejdsopgaver. Vi argumenterer for, at de ansatte i DMD-P befinder sig et sted mellem selvstyrende og eksistentielt selvledende, da de i begrænset omfang kan påvirke udvælgelsen af deres arbejdsopgaver, samt at de i vidt omfang selv bærer ansvaret for at udføre arbejdsopgaverne. Ifølge Kristensen og Pedersen (2013) kan der være risiko for, at den selvledende medarbejder mangler forståelse for kerneforretningen, og derved forpligter de ikke deres selvledelse på at arbejde i organisationens interesse, men risikerer at blive egenrådige. Ligeledes har vi identificeret tre områder, hvor selvledelse indikerer, at der kan eksistere flere former for grænseløst arbejde. For det første den lave ledelsesdistance samt det øgede ansvar, som medarbejderen får i forbindelse med selvledelse. Her argumenterer Kristensen (2009) for, at medarbejderne kan begynde at arbejde grænseløst for at sikre en høj kvalitet i det udførte arbejde. For det andet kan den værdibaserede ledelse være med til at skabe normative forventninger om, hvordan arbejdet skal udføres. I analysen observerede vi, at nogle af medarbejderne arbejdede grænseløst, fordi medarbejderen forsøgte at rammesætte sin selvledelse i forhold til de normative forventninger, der hersker i forbindelse med deadlines.

For det tredje medvirker projektorganiseringen til, at medarbejderne bliver involveret i mange projekter, men deres indflydelse rækker ikke altid så langt som deres involvering. Her observerede vi, at grænseløshed i DMD-P opstår i forhold til ressourceprioriteringen, fordi medarbejderne simpelthen ikke kunne nå alting, ikke mindst fordi de oplevede, at de ofte blev sat på nye opgaver og nogle gange havde svært ved at afslutte den, de var i gang med.

6.6. Identitet

I forlængelse af forrige afsnit vil vi her analysere den måde, hvorpå The Novo Nordisk Way er med til at skabe en ramme om de ansattes hverdag, herunder hvordan Novo Nordisk anvender dels sin værdipolitik som en normativ kontrolmekanisme, dels bruger subjektive og objektive målinger til at ensrette de ansattes arbejdsindsats mod et fælles mål. For at gøre dette vil vi i dette afsnit besvare det femte arbejdsspørgsmål:

Hvordan påvirker ledelsesværtøjerne medarbejdernes identitet?

Vi vil afdække, hvordan de ansatte investerer deres identitet i arbejdet, og hvilke konsekvenser dette kan have for individet i forhold til teori om identitet. Først vil vi forsøge at skabe et overblik over de praksisser, som anvendes i Novo Nordisk.

Med udgangspunkt i Alvesson og Wilmotts (2002) ni faktorer for identitetsregulerende praksisser er vi i stand til at analysere det niveau af identitetsregulering, som de ansatte oplever i DMD-P. Vi kan selvfølgelig kun analysere de identitetsregulerende praksisser, som vi har identificeret i forbindelse med specialets dataindsamling, men vi vil ikke udelukke muligheden for, at flere eksisterer.

Det er heller ikke sikkert, at alle de ansatte oplever samme niveau af identitetsregulering som følge af værdiimplementeringen (Pjetursson 2014). Såfremt en ansat naturligt deler de værdier, som eksisterer i en organisation, burde der ikke være behov for særlig høj grad af identitetsregulering.

På det organisatoriske plan er den første identitetsregulerende praksis, vi har identificeret hos Novo Nordisk, italesættelsen af moral og værdier. Når en organisation er så stærkt værdidrevet som Novo Nordisk, virker det naturligt, at de ansatte skal dele de essentials, som organisationen står for. Med essentials som: *"We build and maintain good relations with our key stakeholders"* eller *"We focus on personal performance and development"* er der i hvert fald ingen tvivl om, at Novo Nordisks værdipolitik er skabt for at opfordre til et fælles værdigrundlag. Den gentagne anvendelse af *vi*, som indleder hver eneste essentiel, appellerer til fællesskabsfølelsen og er med til at afgrænse de ansattes handlinger i en retning, som

kommer organisationen til gode. Som vi kom frem til tidligere i analysen om værdibaseret ledelse, er dette ikke nyt og overraskende, da det ofte netop er denne effekt, som organisationer ønsker at få ud af et værdigrundlag. Problemerne opstår, fordi dette blot er én blandt mange normative kontrolmekanismer, som alle er med til at danne ramme om de ansattes selvledelse, hvilket resulterer i, at de skal strække sig, og ikke altid i samme retning. Tager vi udgangspunkt i vores interviews med de to ledere, kan vi identificere flere identitetsregulerende praksisser. På ledelsesniveauet fylder værdierne stadig meget, da det er et mål for den enkelte leder at kommunikere, og implementere The Novo Nordisk Way. Dog har vi identificeret, at lederen også italesætter specifikke motiver, som forventes opfyldt af medarbejderne. Et eksempel på dette kan ses i følgende udtalelse fra mellemlider MBLA:

"Jeg har et billede af, at vi har et godt arbejdsmiljø, hvor der er høje forventninger og også (...) meget arbejde. Altså, vi har alle sammen været vant til i nogle år efterhånden, at der er fandme tryk på. Og det skal man nok kunne (...) man skal ikke ind i mit team hvis man ikke kan klare skiftende prioriteter (...) og et højt arbejdstempo" (MBLH, tid. 10:34).

Her tilføjer mellemlideren yderligere rammer, som de ansatte skal forholde sig til i deres arbejdsindsats. Det kan argumenteres, hvorvidt ovenstående er lederens egen fortolkning af værdien *"We optimize the way we work, and strive for simplicity"* (Novonordisk.dk²²), men under interviewet med MBLH fremgik det som en direkte definition af ønskede karaktertræk, hvorfor vi vil argumentere for, at det er endnu en normativ kontrolmekanisme.

Som vi har fremhævet tidligere i opgaven, bliver de ansatte vurderet subjektivt af deres leder, foruden den objektive målstyring i form af KPI'er. På et organisatorisk plan skal de ansatte altså rammesætte deres selvledelse efter The Novo Nordisk Way. Fra et lederperspektiv, som ifølge teorien burde være den primære implementator af værdierne, bliver der udstukket yderligere normative forventninger, som den ansatte skal strukturere sin arbejdsdag efter.

Et andet perspektiv på lederens rolle gives af HR-partner RMUA:

" (...) det skaber en kultur, hvor vi i ledelseslagene forventer rigtig meget kontrol, vi forventer at lederne ved, hvad der sker (...) det skaber en magtform af kontrol, at man har en forventning om, at lederne kommer og tjekker, og der er en forventning om, at man følger forskrifterne og lederne og følger QA osv." (RMUA, tid. 5:16).

²² <http://www.novonordisk.com/annual-report-2015.html> side 30, set d. 8/9-16

Ovenstående bekræfter, at det ikke blot er normativ kontrol, men at der fra ledelsens side også bliver udøvet en ekstensiv, direkte kontrol med de ansatte. Hvis vi tager et tilbageblik til analysen af de ansattes selvledelse, har vi her endnu et eksempel på, at de frie rammer, som den strategiske selvledelse kræver, ikke er til stede i DMD-P.

Vi har identificeret, at de ansatte i DMD-P bliver udsat for identitetsregulerende praksisser, både gennem værdierne og via ledernes normative forventninger til, hvordan de ansatte agerer, når de er på arbejde. Ser vi på, hvordan de ansatte i DMD oplever denne identitetsregulering, nuanceres billedet yderligere. Med udgangspunkt i Alvesson og Wilcotts (2002) model for identitetsregulering ser vi, hvordan organisationen er med til at påvirke identitetsdannelsen hos de ansatte. Medarbejder 2 siger følgende, da vi spørger ham, hvad værdierne betyder for ham personligt:

"Det er da noget, jeg tænker over. Jeg er jo stolt over at arbejde her –jo, det er jeg. I en virksomhed der i realiteten prøver at skabe nogle værdier eller rammer både socialt, på et globalt plan og samtidigt gør et godt arbejde for, at medarbejderne trives. Så det vil jeg sige, at jeg er stolt af at være en del af" (Medarbejder 2, tid. 04:15).

Ovenstående er en indikator på, at medarbejderen identificerer sig med værdierne på et personligt plan. Det er tydeligt at se, hvordan den organisatoriske kommunikation i form af organisationens værdier appellerer til, at respondenterne føler stolthed i det arbejde, som udføres. Denne stolthed er et tegn på, at medarbejderen er modtagelig overfor den identitetsregulerende praksis, som værdierne repræsenterer. Dette perspektiv deles af Medarbejder 5, som siger:

" (...) det, jeg kan sige, er, at der er generelt en god en stolthedsfølelse i at arbejde hos Novo Nordisk. (...) og det er det faktisk blandt størstedelen af medarbejderne, og det er positivt, og det motiverer også en til at få og yde mere" (Medarbejder 5, tid. 05:12).

Citatet viser, hvordan de ansatte ser en mening med det arbejde, de udfører. De er en del af en organisation, som er med til at gøre en forskel. Dette tilhørsforhold og den medfølgende stolthed er et tegn på, at der eksisterer en form for vi-følelse hos de ansatte. De identificerer sig med organisationen, for dem er det ikke længere kun en arbejdsplads, men en del af deres identitet. Dette spiller gunstigt sammen med det faktum, at de er selvledende, da ledelsen kan udnytte dette tilhørsforhold til at få den ansatte til at engagere sig kraftigere i arbejdet.

Ligeledes er projektorganiseringen med til at give de ansatte ejerskab til de projekter, som de får ansvaret for at gennemføre. Alvesson og Wilmott (2002) peger på, at når en ansat får en ejerskabsfølelse til det udførte arbejde, investerer den ansatte en del af sin identitet i udførelsen. Dette kommer til udtryk i flere af de eksempler, vi har givet tidligere i analysen, hvor vi viste, hvordan de ansatte opfatter de projekter, de er koblet på, som deres egne (Medarbejder 2, tid. 06:13; Medarbejder 1, tid. 14:14; Medarbejder 6, tid. 10:12).

Nu har vi konstateret, at medarbejderne investerer deres identitet i arbejdet. Herefter kan vi afdække, hvordan medarbejderne påvirkes af det. For det første er der risiko for, at de ansatte vil se deres arbejdsperformance som en refleksion af, hvordan de er som mennesker. Såfremt de når succesfuldt i mål med et projekt, så bliver det også en personlig sejr (Alvesson og Wilmott 2002). MBLH lægger vægt på, at de gør meget ud af at fejre deres sejre i afdelingen:

" (...) det er på vores tavlemøde (...) der fejrer vi vores successer, det er faktisk en meget vigtig del af det, vi gør derinde,. Så har alle muligheden for at byde ind og sige, hvad havde du af successer i sidste uge (...) hvis du performer, ingen grund til at snakke med dig (...) I særdeleshed opmærksomhed i plenum, når vi alle er samlet, der er det vigtigt, at vi fejrer det, som går godt" (MBLH, tid. 10:01).

Ovenstående citat viser, at MBLH som leder er opmærksom på, at lederens handlinger og reaktioner bliver studeret af de ansatte, og derved kan lederen bidrage til at skabe en succeskultur. Specifikt vil MBLH ikke opfordre til, at de ansatte kun får opmærksomhed, når de brokker sig eller har problemer. Set fra et identitetskorrigerende perspektiv kan det dog vendes på hovedet, og vi vil argumentere for, at MBLH i virkeligheden fostrer en kultur, hvor de mennesker, der fejrer sig selv mest, får mest opmærksomhed. Dette spiller gunstigt sammen med, at Medarbejder 4 (14:15) oplever en følelse af, at dem, som råber højt og gør mest opmærksom på sig selv, er dem, der bliver vurderet højt.

Vi kan observere, at disse fejring skaber en normativitet, som vi også udforskede i analysen af performance management-systemet, hvor fejring af succeser bliver til en form for normativ kontrolmekanisme (Alvesson og Wilmotts 2002). Man har ikke lyst til at skuffe, for så får man ikke opmærksomhed, og så reflekterer det tilbage på den enkelte ansatte.

I forhold til projektorganiseringen skabes der specifikke ansvarsforhold i forbindelse med de forskellige projekter. Pludselig er det ikke kun en selv, man skuffer, hvis man ikke når i mål med et projekt. Det er ligeså meget de andre, som er koblet på projektet, eller måske endda

hele afdelingen, som det reflekterer negativt tilbage på, såfremt man ikke når i mål med en opgave. Her er det både ens identitet på arbejdspladsen som er investeret, og måske også ens privatliv, i forlængelse af grænseløshedsproblematikken. Set fra et kontrolperspektiv er der derfor stærke konsekvenser ved ikke at nå i mål med en arbejdsopgave.

Når den ansatte tager identiteten med sig på arbejde, kan det have store konsekvenser. En stor del af den moderne selvopfattelse er netop bundet til, hvor man arbejder. Dette giver ledelsen en stor magt over de ansatte, da det bliver meget svært at argumentere imod organisationens interesser, fordi det er svært for individet at skelne mellem, hvad der egentligt er i vedkommendes egen interesse og organisationens interesser.

6.6.1. Delkonklusion

Vi har udforsket, hvordan medarbejderen, i mangel på direkte ledelse, oplever en høj grad af indirekte kontrol. Tidligere viste vi, hvordan den værdibaserede ledelse er med til at tilpasse medarbejdernes individuelle mål til organisationens mål. I dette afsnit er vi gået skridtet videre og har udforsket, hvordan organisatorisk kommunikation kan være med til direkte at påvirke identiteten hos medarbejderen gennem identitetsregulerende værktøjer som magtformer, værdier og den normative tilgang, vi har observeret i afdelingen DMD-P. Novo Nordisk forsøger gennem disse værktøjer at skabe en "virksomhedens mand".

Det er interessant, hvordan disse kontrolmekanismer påvirker motivationen hos den enkelte medarbejder.

Set i konteksten af mellemlederen som facilitator, er det interessant at analysere, hvordan organisatorisk kontrol kan være med til at ændre identiteten hos den enkelte gennem et løfte om, at medarbejderen er en del af noget større, så længe han er en del af organisationen. Man kan argumentere for, at dette medlemskab kan gøre det sværere for medarbejderen at sige fra, og sandsynligheden for at denne identitetsregulering vil være en kontrolmekanisme, som potentielt set kan fratage medarbejderen autonomi, da som vi har observeret i tidligere analyser har konstateret, at der hersker en slags vind eller forsvind-kultur i afdelingen. Medarbejderidentitet bliver derfor en slags nødvendigt onde, hvor det kun er medarbejderens egen ansvarsfølelse over for sig selv som kan regulere, hvorvidt medarbejderen går på kompromis med sin work/life-balance - og kan man sige fra, når man er blevet en del af Danmarks bedste arbejdsplads?

6.7. Anden del af analysen

I første del af analysen undersøgte vi ledelsesværktøjernes indvirkning på medarbejdernes livsverden med udgangspunkt i ledelsesværktøjernes teoretiske fundament. For at brede

dette perspektiv ud vil vi anvende teori om motivation til at diskutere, hvordan den organisatoriske kontrol påvirker medarbejdernes arbejdsindsats.

Her stiller vi skarpt på, hvordan medarbejderne oplever ledelsesværktøjerne og diskuterer medarbejdernes oplevelse i forhold til teori med det formål at vurdere, hvorvidt de ledelsesværktøjer, som anvendes i Novo Nordisk, har den intenderede effekt på medarbejdernes arbejdsindsats.

6.8. Motivation

Som vi viste i analysedel et, har alle ledelsesværktøjerne en effekt på medarbejdernes motivation. Den måde, som medarbejderne motiveres i arbejdet, giver en god indikator på, om ledelsesværktøjerne har den intenderede effekt. Ligeledes kan det give os en indikator på, hvorvidt medarbejderne i DMD-P oplever organisationens kontrol som begrænsende for deres motivation. På baggrund af dette, vil i dette afsnit besvare det syvende arbejdsspørgsmål:

Hvilken effekt har ledelsesværktøjerne på medarbejdernes motivation?

Med udgangspunkt i den lave ledelsesdistance, som selvledende medarbejdere efterspørger, samt de unikke ledelseskompetencer som vi har udforsket i afsnittet om mellemlederen, er motivation og tilhørende problematikker naturlige at udforske. Ifølge Hansen (2010) handler mellemlederens rolle i den værdibaserede organisation langt mere om at motivere de ansatte til at rammesætte deres selvledelse i organisationens interesse, hvorfor motivationsproblematikker er relevante for den måde, hvorpå arbejdet bliver tilrettelagt og udført i den værdibaserede organisation. I denne analyse vil vi udforske, hvordan ledelsesværktøjerne påvirker de ansattes motivation, og hvilke konsekvenser dette kan have for den måde, hvorpå Novo Nordisk leder sine ansatte.

Da vi spurgte medarbejderne om, hvad der motiverede dem, fik vi blandede svar, men generelt var der enighed om, at det er væsentligt, at arbejdsopgaverne er udfordrende. Medarbejder 3 siger: " (...) *det er noget med, at det tekniske indhold er svært tilgængeligt, og det er udfordrende, og løsningerne ligger ikke lige for, og det er ikke bare noget go-do*" (Medarbejder 3, tid. 03:37). En anden parameter, som de ansatte generelt var enige i, var, at arbejdsopgaverne ikke bliver rutineprægede, hvilket understreges af Medarbejder 6: " (...) *jeg er motiveret eller drevet af nysgerrighed. Alt, hvad der er nyt, er lidt spændende, så det vil jeg jo gerne arbejde med*" (Medarbejder 6, tid. 13:14).

Dette perspektiv understøtter, at arbejdsopgaverne ikke må blive repetitive, men ligeledes ligger der et implicit forventning i dette svar. Novo Nordisk er førende på sit felt, og det er her, man skal arbejde, hvis man vil være på kanten af udviklingen.

Et sidste perspektiv på motivation gives af Medarbejder 1, som understreger vigtigheden af medarbejderudvikling: *"Hvis ikke jeg får lov til det, jamen så må jeg ærligt erkende, så er det den højst bydende, jeg smutter til"* (Medarbejder 1, tid. 13.57). Altså tegner der sig et billede af, at de ansatte er motiverede af udfordrende, alsidige arbejdsopgaver, som giver mulighed for at udvikle deres kompetencer indenfor deres respektive felter. Holder vi dette op mod motivationsteorien, peger Ryan og Deci (2000) på, at den intrinsiske motivation stammer fra et menneskeligt behov for at udforske egne kapaciteter og evner. Altså giver de ansatte udtryk for, at de bedst motiveres ved, at ledelsen appellerer til deres naturlige intrinsiske motivation. Med den viden er det derfor interessant at udforske, hvorvidt ledelsesværktøjerne i DMD-P er med til at understøtte de ansattes intrinsiske motivation, eller hvorvidt der er risiko for en crowding out-effekt.

6.8.1. Den værdibaserede ledelse og motivation

For at analysere, hvordan den værdibaserede ledelse påvirker de ansattes motivation, vil vi først understrege, hvilken teoretisk sammenhæng der er mellem værdibaseret ledelse som ledelsesværktøj og de ansattes motivation. Herefter vil vi undersøge, om den sammenhæng også gør sig gældende i empirien samt pege på problemstillinger, som kan være relateret hertil.

Teoretisk set kan man argumentere for, at formålet med værdierne er, at de ansatte skal internalisere dem og anvende dem til at ensrette deres arbejdsindsats i organisationens interesse (Pjetursson 2014). Ser vi på dette i et motivationsperspektiv, appellerer værdierne derfor til de ansattes intrinsiske motivation, hvilket fremgår af Osterloh og Freys motivationskontinuum (se figur 7).

Såfremt de ansatte internaliserer de værdier, appellerer den værdibaserede ledelse derfor til en styrkelse af de ansattes intrinsiske motivation (Carlson og Spencer 1973), da de kan forene sig med værdierne og dette vil styrke deres motivation på en sådan måde, at de bedre kan blive en del af de værdier, som Novo Nordisk står for.

Tidligere i analysen fandt vi frem til, at værdierne ikke synes ordentligt implementeret i DMD-P. De ansatte anerkendte værdierne, men generelt blev de ikke opfattet som det ledelsesværktøj, som de repræsenterer. Hvis vi antager, at de ansatte ikke integrerer værdierne, kan værdierne blive opfattet som en form for kontrol af de selvledende

medarbejdere, hvilket vi udforskede i identitetsanalysen. En følgevirkning af dette kan være, at værdierne ikke i samme grad styrker de ansattes intrinsiske motivation, men nærmere opfattes som en ekstern regulering (Le Grand 2010).

Ovenstående spiller også gunstigt sammen med vores analyse af målinger som ledelsesværktøj, hvor vi fandt frem til, at de ansatte i DMD-P var meget opmærksomme på deres performance evaluering, som ifølge motivationsteorien er en form for ekstrinsisk motivation (Le Grand 2010). Når performance evalueringen betyder så meget for de selvledende medarbejdere, er det en indikation af, at der finder en crowding out-effekt sted i forhold til de ansattes intrinsiske motivation (Osterloh og Frey 2002).

Som eksempel observerede vi under dataindsamlingen, at Medarbejder 2 var den ansatte i DMD-P, som følte mest stolthed over Novo Nordisk, men denne medarbejder var samtidig den ansatte, som havde været i afdelingen DMD-P i kortest tid. Det indikerer, at den eksterne belønning kan modarbejde de ansattes intrinsiske motivation. Dette kom til udtryk ved, at medarbejder 2 i højere grad end de andre respondenter tilsluttede sig Novo Nordisks værdier og følte sig stolt over at arbejde hos Novo. Stolthedsfølelsen hos medarbejder 2 sender et tydeligt signal om, at medarbejderen ikke i samme grad er ekstrinsisk motiveret og løber efter sin KPI'er, som vi har set andre medarbejdere gøre. Altså kan vi se en indikation af, at medarbejderne, over tid, bliver mere ekstrinsisk motiverede af at arbejde i DMD-P. Dette spiller teoretisk set gunstigt sammen med, at de ansatte bliver ekstensivt kontrolleret på trods af, at de er selvledende.

6.8.2. Selvledelse og motivation

Som vi understregede i teoriafsnittet om selvledelse er filosofien bag denne ledelsesform at appellere til de ansattes intrinsiske motivation. Manz (1986) identificerede, at dette sker gennem tre faktorer: 1) Følelsen af at være kompetent, 2) Følelsen af selvkontrol, samt 3) Følelsen af at have et formål.

Medarbejdernes opfattelse af kompetence kommer tydeligt til udtryk, når de omtaler, hvad der motiverer dem ved at arbejde hos Novo Nordisk. Medarbejder 2 siger:

"Kompleksiteten kan man sige, det kan godt blive for ensformigt i længden. Opgaver, der kræver en stor kontaktflade, er interessante" (Medarbejder 2, tid. 02.48).

Ser vi på de ansattes opfattelse af selvkontrol, danner der sig et mere nuanceret billede. Vi observerede, at medarbejderne i DMD-P oplevede stor autonomi i udførelsen af de

arbejdsopgaver, de var knyttet til. Dog erfarede vi, at store dele af prioriteringsansvaret var taget fra de ansatte i forbindelse med udvælgelsen af arbejdsopgaverne, hvilket understøttes af Senior Manager MBLH:

"(...) vi har et Governance system her i huset, hvor vi prioriterer, hvad (...) der er vigtigt af de henvendelser, vi har fået ind. (...) Så får jeg at vide, at det er de her projekter, som er prioriteret, hvilke kan du stille ressourcer til?" (MBLH, tid. 06:14).

Ligeledes kan vi argumentere for, at de ansatte oplever normativ kontrol fra ledelsen og værdierne, som vi fandt frem til i identitetsanalysen. Hvis vi ser tilbage på magtanalysen, kan vi se, hvordan lederen anvender coercion magt til direkte at prioritere de ansattes arbejdsopgaver. Ligeledes er det kraftige fokus på standarder og compliance også coercion magtanvendelse, hvilket opfattes som ekstern regulering af medarbejderne, og derved appellerer til den ekstrinsiske motivation. Den normative kontrol og værdierne viser sig som subjectification magt, hvilket også opleves som ekstern regulering. Disse faktorer bidrager til yderligere at begrænse medarbejdernes autonomi. Her er der altså risiko for, at de ansatte ikke bliver intrinsisk motiverede, da den kraftige eksterne kontrol forskubber motivationen hos medarbejderne (Osterloh og Frey 2002).

Den sidste motivationsfaktor, som Manz (1986) peger på, er følelsen af at have et formål. Ser vi på den kommunikation, som Novo Nordisk bruger overfor sine medarbejdere og omverdenen, burde de ansatte føle, at de kæmper mod diabetes og andre sygdomme, altså virkelig gør en forskel (Novonordisk.dk²³). Da vi spurgte medarbejderne i DMD-P, var der delte meninger. Medarbejder 1 gav udtryk for, at denne var klar over, at de måtte levere kvalitet, da menneskeliv afhang af deres arbejde: *"Du skal selvfølgelig levere, men, kvalitet! vi skal ikke slå nogle mennesker ihjel (..) Ja, vi skulle jo redde mennesker, ikke?"* (Medarbejder 1, tid. 27.43). Men medarbejder 1 gav ikke indtryk af, at det var den primære motivationsfaktor. Ligeledes observerede vi, at der er stor enighed blandt medarbejderne om, at den primære motivationsfaktor i DMD-P er kompleksiteten i arbejdsopgaverne, men ikke en eneste af de adspurgte gav udtryk for, at de arbejdede hos Novo Nordisk for at gøre en forskel, hvilket ellers ifølge Manz (1986) er en af de primære motivationsfaktorer bag selvledelsesbegrebet. Det kan diskuteres, hvorvidt dette er naturligt set i lyset af den forfejlede

²³ <http://www.novonordisk.com/annual-report-2015.html> side 4, set den 8/9-16

værdiimplementering, men også her dannes et billede af, at det ikke er medarbejdernes intrinsiske motivation, der driver værket.

6.8.3. Delkonklusion

I motivationsanalysen fandt vi frem til, at medarbejderne i DMD-P er ekstrinsisk motiverede gennem den kontrol af deres autonomi, de har mødt igennem ledelsesværktøjerne. På trods af, at disse ledelsesværktøjer burde motivere medarbejderne intrinsisk, ser dette ikke ud til at være tilfældet. Dette kommer til udtryk i, at nogle af disse ledelsesværktøjer i stedet for at påvirke den intrinsiske motivation påvirker den ekstrinsiske motivation.

Vi har observeret, at selvledelse blev brugt som en slags belønning for god performance, og hermed går selve ideen bag Druckers forestilling om, at selvstændighed forstærker intrinsisk motivation, tabt, og selvledelse bliver dermed en ekstrinsisk belønning. Dette kom til udtryk ved, at de ansatte i vidt omfang havde mere fokus på deres performanceevaluering end på de værdier, som burde danne ramme om deres selvledelse.

I vores analyse om værdiernes anvendelse og betydning så vi, at disse mere repræsenterer et regelsæt i form af essentials. Vi konstaterede, at værdierne ikke havde den ønskede effekt, som netop er at styrke den intrinsiske motivation, men i stedet fungerede som en ekstern kontrolmekanisme. Dette havde konsekvenser for de ansattes autonomi, hvilket i forhold til teorien forstærker crowding out-effekten (Osterloh og Frey 2002). Vi så dog, at nogle af medarbejderne så det som en værdi for deres arbejde, at de gjorde en forskel for de mennesker, der var afhængige af kvaliteten af deres arbejde.

I vores analyse argumenterer vi for, at denne ekstrinsiske motivationspåvirkning skaber en crowding out-effekt, som tydeligt kommer til udtryk hos de medarbejdere, der har været ansat i organisationen over længere tid.

Vi kan altså konstatere, at den kontrol, som ledelsesværktøjerne repræsenterer, forskubber den intrinsiske motivation, som Le Grand (2010) antager, at en medarbejder har med sig på ansættelsestidspunktet.

Dette skaber hermed en crowding out-effekt over tid, hvor medarbejdernes intrinsiske motivation bliver forskubbet i mødet med den eksterne regulering af selvledelsen og medarbejderens identitet. Crowding out af den intrinsiske motivation sker i form af, at værdierne bliver opfattet af nogle af medarbejderne som en kontrolmekanisme.

Dermed betyder dette en yderligere påvirkning af medarbejderens motivation i mødet med den identitetsregulering og organisatoriske magtanvendelse, som medarbejderne støder på i form af normativitet, som de møder i afdelingen DMD-P.

Ligeledes observerede vi at, ledelsen har normative forventninger til, hvordan arbejdet skal udføres. Vi observerede, at der var en forventning til, at medarbejderne repræsenterede Novo Nordisk gennem deres arbejde, og det viser, at der hersker en performance-kultur, som yderligere bidrager til at begrænse de ansattes autonomi. Det kraftige fokus på performance stiller store krav til individets motivation, og dermed bidrager det til at forskubbe den intrinsiske motivation i en ekstrinsisk retning (Osterloh og Frey 2002). Vi er i specialets analyse kommet frem til, at der derfor tegner sig et billede af, at medarbejderne i DMD-P primært er ekstrinsisk motiverede i deres arbejde.

7 Diskussion

I overstående analyse og delkonklusioner afdækker vi, hvordan de anvendte ledelsesværktøjer i afdelingen DMD-P har betydning for forholdet mellem kontrol og autonomi. Vi viser også, hvordan ledelsesværktøjerne repræsenterer denne kontrol, der er med til at påvirke medarbejdernes indre og ekstrinsisk motivation. I analysen har vi vist, hvordan nogle af de anvendte ledelsesværktøjer ikke har den ønskede effekt. Den første del af analysen viser, hvorledes værdierne på trods af en massiv ledelsesindsats af forskellige årsager simpelthen ikke er blevet implementeret som et værdisæt hos medarbejderne. Værdierne bliver set som noget sekundært, noget man skimter en gang imellem. Vi ved fra specialets teoretiske grundlag, at værktøjer som værdibaseret ledelse og selvledelse har til formål at styrke den intrinsiske motivation hos den enkelte medarbejder netop ved at gøre medarbejderen til virksomhedens mand, altså i dette tilfælde Novo Nordisks mand, sådan at denne oplever en højere grad af autonomi gennem selvledelse og værdierne. Paradokset er så for Novo Nordisk, at de er underlagt politisk og international lovgivning, som skal overholdes gennem produktionsfasen, da virksomheden ellers kan miste konkurrenceevne på et marked. Disse regler bliver derfor en vigtig del af koncernstrategien for, at Novo Nordisk kan konkurrere på det internationale marked, men samtidig ønsker Novo Nordisk også de bedste vilkår for sine medarbejdere, og virksomheden har derfor iværksat The Novo Nordisk Way, som har til formål at styrke autonomi og selvledelse blandt medarbejderne i koncernen. Formålet med denne koncernstrategi er netop, at medarbejderne skal internalisere værdierne som sine egne.

Der er indikationer i vores analyse af, at det modsatte sker, nemlig at værdierne sammen med essentials bliver til kontrolfaktorer, der indskrænker medarbejdernes autonomi. Man kan

diskutere, om det kan være anderledes i en virksomhed, hvor regler og kontrol har så stor en betydning, da det jo i sidste ende faktisk er menneskeliv, som kan gå tabt, hvis medarbejderne ikke overholder de regler, de arbejder under.

I denne diskussion vil vi udfolde de problematikker, vi påpeger i analysen. Vi kom frem til, at samspillet mellem værdibaseret ledelse og selvledelse skabte problematikker, fordi værdierne ikke blev internaliseret som ønsket hos medarbejderne, og at autonomien i selvledelse i form af rammer blev kontrolleret af en performance-kultur.

Vores undren over problematikkerne blev bekræftet i interviews med lederne, hvor vi observerede, at der var meget fokus på, at medarbejderne havde en høj grad af selvledelse, og at medarbejderne altid kunne sige fra. Dette kom dog ikke til udtryk i dataindsamlingen, da nogle af medarbejderne gav udtryk for, at de oplevede frihed under ansvar, men kendte dog til andre i samme afdeling, som kun arbejdede for at performe og blive evalueret bedre gennem et mere grænseløst arbejdsliv.

Dette kan betyde, at den koncernstrategi, som Novo Nordisk ønsker at fostre, bliver udviskede af en normativitet, hvor det at være Novo Nordisk-ansat ikke handler om at repræsentere værdierne, men om at performe.

Vi har observeret, at denne normativitet i et vist omfang begrænser medarbejdernes autonomi og giver medarbejderne en følelse af, at deres evaluering er det primære succeskriterium for deres arbejde. Vi vil gerne sætte spørgsmålstejn ved, hvorvidt dette er hensigtsmæssigt i forhold til den erklærede koncernstrategi.

Vi er tvivlende over for, om det er værdierne, som sætter rammer for de ansattes motivation, og hælder mere til den antagelse, at det i højere grad er den årlige performance-evaluering. Dette er ifølge specialets problemfelt det, som Novo Nordisk netop prøver at undgå med sine værdier.

7.1 Erfaringer og forslag til fremtiden

Baseret på specialets teoretiske ramme vil komme med forslag til, hvad Novo Nordisk kan gøre, såfremt virksomheden ønsker at konfrontere de problemstillinger, som vi peger på i specialets analyse. Vores anbefalinger vil tage udgangspunkt i styrings- og motivationsproblematikkerne som overordnet ramme, mens grænseløshedsproblematikken vil indtage et sekundært fokus.

Såfremt Novo Nordisk ønsker at facilitere de ansattes intrinsiske motivation, hvilket virker som den naturlige løsning, eftersom de allerede anvender værdibaseret ledelse og selvledelse, bør virksomheden stille skarpt på værdierne og essentials som ledelsesværktøj. Vi erfarede, at mellemlederen er den primære facilitator af værdierne hos medarbejderne. Vi erfarede, at mellemlederen brugte essentials og værdierne som regler for arbejdets udførelse, altså ekstern kontrol. Dette står i stærk kontrast til værdiernes teoretiske hensigt, hvor formålet er medarbejdernes internalisering af værdierne og dermed en ensretning af medarbejderens intrinsiske motivation og organisationens interesser. I sin essens udøver den værdiledede medarbejder derfor sin autonomi i organisationens interesse.

Hvis man fjerner eller nedprioriterer den eksterne kontrol, som essentials repræsenterer, vil man ifølge teorien opleve, at de selvledende medarbejdere får en større grad af autonomi i udførelsen af deres arbejdsopgaver, hvilket yderligere faciliterer den intrinsiske motivation.

Ligeledes er der behov for et opgør med det kraftige fokus på performance-evaluering. I den forbindelse vil vi argumentere for, at den subjektive evaluering er den primære facilitator af de normative forventninger og den performance-kultur, som medarbejderne i høj grad er styret af. Teoretisk set er målstyring kompatibelt med og endda foretrukket i ledelsen af selvledende medarbejdere, men den subjektive evaluering skaber grobund for egenrådighed og spekulationer imod det udførte arbejde i form transaktionsomkostninger.

En anden fremgangsmetode er at omlægge koncernstrategien og sætte fokus på en mere LEAN-orienteret arbejdsplads. Her kunne Novo Nordisk fokusere på at facilitere en performance-kultur, baseret på individuelle resultater. For at kunne gøre dette skal der anvendes en mere direkte ledelsesform, hvorfor selvledelse ikke vil være anvendelig, da arbejdsopgaverne vil blive direkte givet til de medarbejdere, som performer bedst og føler, at de har tiden til at løse dem. Denne fremgangsmåde ser man ofte hos konsulenthuse, hvor resultater og Pay for performance skaber succes for den enkelte medarbejder.

For at opsummere vil vi i dette konkrete tilfælde, med den viden vi har omkring koncernstrategien, fremsætte et forslag til Novo Nordisk, nemlig at virksomheden laver en grundig undersøgelse af værdiimplementeringen gennem en 360 graders interviewundersøgelse. Denne skal stille skarpt på værdierne og afdække, hvordan medarbejderne løser deres opgaver. Dette vil give ledelsen en fornemmelse af, hvorvidt

medarbejderne rent faktisk har fået værdierne implementeret, og hvorvidt de følger dem i hverdagen.

Vi så i analysen, at der herskede en stærk performance-kultur, og at denne direkte påvirker de ansattes ekstrinsiske motivation. Vi vil anbefale, at mellemlederen genovervejer, hvor meget denne performance-kultur skal betyde for afdelingen, da den i sidste ende opfordrer medarbejderne til opportunistisk adfærd og dalende kvalitet i deres arbejde. Dette er i direkte strid med Novo Nordisks værdier og essentials.

Mere generelt vil vi anbefale virksomheder at overveje at minimere den information, som mellemlederen skal kommunikere ud til medarbejderne for at imødegå det problem, som Novo Nordisk har skabt ved at give mellemlederen 10 essentials og syv værdier. Vores undersøgelser viser også, at subjektive evalueringer af medarbejderne, som er i tæt kontakt med den person, der står for evalueringerne, kan have den effekt at føre til uønsket adfærd blandt medarbejdere. Vi anbefaler, at disse evalueringer gennemføres af eksterne personer.

8. Konklusion

Dette kapitel præsenterer de konklusioner, vi er kommet frem til med afsæt i specialets problemformulering, som lyder sådan:

Dette speciale vil udforske spændingsfeltet mellem værdibaseret ledelse og selvledelse, som specialet forstår som et udslag af den mangeårige spænding mellem kontrol og autonomi i ledelse af organisationer. Gennem anvendelse af human ressource management-teorier – herunder performance management, organisatorisk magtanvendelse, identitetsregulering og motivation - vil vi indsamle data om problemfeltet i et vidensbaseret miljø, pakkeafdelingen i Novo Nordisk Hillerød.

Vi har anvendt en kvalitativ dataindsamling, baseret på otte respondenter, nemlig en HR-Partner, mellemlederen i den undersøgte afdeling og seks medarbejdere i denne afdeling.

Med udgangspunkt i et casestudie og en narrativ analysestrategi har vi analyseret den indsamlede empiri ud fra Human Ressource Management-teorier. Vi er kommet frem til, at værdibaseret ledelse ikke har den ønskede effekt. Vi har vist, at mellemlederne ikke var i stand til at implementere værdierne som ønsket, og at der herskede en frakobling mellem værdierne og kommunikationen til medarbejderne. I en delkonklusion har vi argumenteret for, at der herskede en værditræthed blandt medarbejderne på grund af de mange værdier og

essentials i Novo. Dette kom til udtryk ved, at lederne blandede værdierne med essentials, mens nogle af medarbejderne gav udtryk for, at værdierne var opstillet alene for stakeholderne.

Vi så dog en indikation af, at nogle af medarbejderne arbejder under et andet værdisæt, som var netop at redde menneskeliv og gøre en forskel for især diabetespatienter. Vi kan hermed se, at medarbejderne skaber deres eget formål med arbejdet.

Vi kan konkludere, at værdibaseret ledelse som ledelsesværktøj ikke har den intendede effekt, som koncernstrategien er bygget op omkring, og en teoretisk konklusion ville være at medarbejderne selv skaber mening i deres arbejde gennem selvvalgte værdier. Set i lyset af problemformuleringens spørgsmål om spændingsfeltet mellem autonomi og kontrol kan vi antage, at medarbejderne ser værdier som vigtige for deres arbejde.

Hermed ikke sagt, at medarbejderne ikke bryder sig om værdierne, som Novo Nordisk har opstillet. Novo Nordisks værdier er blevet til en slags baggrundsstøj i stedet for retningslinjer for, hvordan medarbejdere skal løse deres opgaver.

Dette kan ifølge teorien om motivation medføre, at værdierne bliver til ekstern kontrol af medarbejderens autonomi, hvilket har en effekt på den ekstrinsiske motivation, da værdierne og essentials bliver regler og ikke en del af medarbejderens identitet og dennes måde at udføre arbejdet på, som det oprindeligt var hensigten med værdierne.

Vi kan konkludere at, den organisatoriske magtanvendelse ikke var synlig for medarbejderne. Dette indikerer, at de ansatte ikke oplevede organisationens forventninger til performance som magtanvendelse, men mere som et udtryk for en normativitet.

Vi erfarede, at medarbejderne i DMD-P var meget opmærksomme på eksistensen af normative forventninger til, hvordan de skulle udføre deres arbejde. Disse normative forventninger stillede store krav om, at reglerne skulle overholdes af den enkelte medarbejder, da det ellers kunne gå ude over fællesskabet. I analysen kom vi frem til, at den organisatoriske magt derfor ikke har en direkte kontrol over medarbejderens autonomi, men snarere motiverer medarbejderen til at være en del af afdelingens fællesskab. Vi mener, at den indirekte magtform legaliserer den direkte magtform på en måde, som tillader en begrænsning af de ansattes autonomi.

Performance-evalueringerne er et vigtigt element for medarbejderne, da den årlige evaluering har betydning for deres lønniveau og grad af selvledelse. Som vi kom frem til i analysen, er

denne evaluering baseret på både objektive og subjektive vurderinger. Vi så, at performance kulturen fik medarbejderne til at arbejde over og sænke kvaliteten af deres arbejde for at kunne nå deres deadlines og hermed opnå bedre målinger.

Vi observerede også, at subjektive vurderinger havde en negativ effekt på nogle af medarbejderne, da de mente, at deres kolleger blev bedre evalueret i kraft af, at de gik til mellemlederen med deres succeshistorier. En anden observation gælder den subjektive evaluering, som for medarbejderne har den betydning, at de får svært ved at sige nej til nye opgaver, på trods af de allerede har nok at se til. Dette har en direkte effekt på kvaliteten af medarbejdernes arbejde og resulterer i, at nogle ser sig nødsaget til at skyde genvej for at nå deres deadlines.

Vi kan konkludere, at performance-evalueringerne har en direkte effekt på medarbejdernes autonomi og er den mest åbenlyse kontrolform. Performance-evalueringerne fremstår derfor som en slags Pay for Performance og har stor betydning for medarbejdernes motivation.

Ligeledes så vi, hvordan selvledelse blev dikteret af de årlige performance-evalueringer. Vi konkluderer, at der hersker en slags egenrådighed blandt de medarbejdere, som var mere selvledende end andre. Disse medarbejdere var ofte deres egen herre i løsningen af opgaverne, men når deres opgaver hurtigt forandrer sig, kan dette medføre en opportunistisk adfærd, som kan have konsekvenser for løsningen af deres opgaver. Vi observerede, at de fleste af medarbejderne samt mellemlederen nød, at de fleste af medarbejderne mere eller mindre var selvledende.

Kædet sammen med de subjektive evalueringer kan vi konkludere, at selvledelse i afdelingen handler mere om blive bedre performance-evalueret, da, som nævnt ovenfor, dette har en direkte indflydelse på medarbejderens autonomi. Vi kan konkludere, at der er en sandsynlighed for, at medarbejderne gør, hvad de kan for at blive evalueret bedre, så de opnår mere autonomi i deres arbejde. Ifølge teorien om grænseløshed kan vi se, at forholdene i DMD-P lægger op til grænseløst arbejde, for jo mere medarbejderne underlægger sig ledelsesværktøjerne, des mindre kontrol vil de opleve, hvilket jo i bund og grund er paradoksalt.

Tidligere afdækkede vi, hvordan den værdibaserede ledelse og selvledelse som ledelsesværktøjer er med til at tilpasse medarbejdernes individuelle mål til organisationens mål. Vi kan konkludere, at der sker en identitetsregulering, som har til formål at skabe virksomhedens mand gennem de magtformer og værdier, som koncernen bruger. Vi vil

argumentere for, at dette faktisk sker, på trods af at værdierne ikke bliver implementeret korrekt, da den indirekte, organisatoriske magt via den direkte magt og performance-kulturen skaber et fællesskab, som definerer, hvordan medarbejderne skal agere i forhold til mellemlederen og kollegerne i løsningen af sine arbejdsopgaver. Dette gør, at medarbejdernes identitet bliver reguleret af den normativitet, som hersker i afdelingen og denne identitetskorrektion har derfor en direkte påvirkning på graden af autonomi i form af normativ kontrol.

Vi har indtil nu konkluderet, at de nævnte ledelsesværktøjer har en direkte indflydelse på de ansattes autonomi i form af kontrol. Vi vil derfor argumentere for (med basis i teorien om motivation), at disse ledelsesværktøjer medfører en ekstrinsisk påvirkning af de ansattes motivation, hvilket skaber egenrådige medarbejdere. Det er tydeligt at se, at formålet med Novo Nordisks koncernstrategi er, at virksomheden med The Novo Nordisk Way ønsker at fremme intrinsisk motivation og dermed skabe medarbejdere, som kan identificere sig med værdierne og Novo Nordisk som helhed. Imidlertid kan vi konkludere, at dette ikke er tilfældet, da vi har observeret, at der er blevet skabt en performance-kultur, som gennem flere kontrolmekanismer baseret på ledelsesværktøjerne i høj grad påvirker de ansattes autonomi. Ifølge teorien om dette sker der en direkte påvirkning af de ansattes ekstrinsiske motivation gennem ledelsesværktøjerne, som hermed skaber medarbejdere, der arbejder mere for at opnå mere anerkendelse i form af forfremmelser og selvbestemmelse over deres opgaveudførelse. Vi argumentere ikke for, at dette nødvendigvis er dårligt, men det er ikke i tråd med teorier om værdibaseret ledelse og selvledelse.

I specialets motivationsanalyse fandt vi frem til, at medarbejderne i DMD-P er ekstrinsisk motiveret gennem den kontrol af autonomi, som de har mødt igennem ledelsesværktøjerne. På trods af, at disse ledelsesværktøjer burde motivere medarbejderne intrinsisk, er dette ikke tilfældet. Dette kommer til udtryk i, at nogle af disse ledelsesværktøjer i stedet for at påvirke den intrinsiske motivation påvirker den ekstrinsiske motivation.

9. Implikationer for fremtidig forskning

Vores undersøgelse er et relativt lille studie og er baseret på korte interviews. En oplagt retning for fremtidig forskning vil være at foretage en større og mere systematisk undersøgelse af den samme case ved hjælp af en anden metode, såsom en

spørgeskemaundersøgelse eller deltager-observation. Begge kunne kaste lys over, hvor gennemtrængende problemerne med værdibaseret ledelse i virkeligheden er i Novo Nordisk.

Hvad angår ledelsesteori, foreslår vores projekt nye retninger for forskning på to områder, nemlig kontrol versus autonomi i ledelse og formelle versus uformelle systemer inden for organisationer. Fremtidig forskning kan udforske vores konstatering af, at de værdier, der styrer medarbejdernes adfærd som uformelle system ofte, er forskellige fra det, som lederne søger at formidle gennem det formelle direktiver.

Dette uformelle system er både et udtryk for medarbejdernes autonomi - de kan selv træffe beslutning om, hvad der er vigtigst for dem - og hvorledes det uformelle system hæver sig mod formelle direktiver i ledelsen hermed, hvilket er et tegn på, at medarbejdernes egne intrinsiske behov ofte ikke er i samklang med virksomhedens værdier. I betragtning af, at vores undersøgelse blev gennemført i et dansk kulturelt miljø, som er præget af en høj grad af uafhængighed mellem individer (Hofstede 1981), ville det være interessant at undersøge, om vores resultater vil være de samme, hvis de blev foretaget i Novo Nordisk-afdelinger i udlandet. En anden retning for fremtidig forskning vil være at forfølge vores konklusion om, at Novo Nordisk bestræber sig på at skabe intrinsisk motiverede medarbejdere gennem værdibaseret ledelse. Det viste sig at være stort set uden held; i stedet blev medarbejderne mest påvirket af deres evalueringer og subjektive vurderinger, der førte dem til at udvikle primært ekstrinsiske motivationsmønstre. Det ubesvarede spørgsmål i denne forbindelse er: er dette en dårlig ting? Skal virksomheder som Novo Nordisk fortsætte med deres ledelsesstrategier med henblik på at påvirke de intrinsiske motiver hos medarbejderne?

Andre nyere forskningsresultater, herunder et naturligt eksperiment fra England, tyder på, at værdibaseret ledelse kan være baseret på falske forudsætninger. Le Grand (2010) konkluderer for eksempel i sit studie af ekstrinsisk mod intrinsisk motivation, at brugen af ekstrinsisk motivation gennem performance-evalueringer i det nationale sundhedssystem - et program kaldet "Mål og Terror" - var meget effektivt til at nå de ønskede resultater og mål. Le Grand (2010) tilføjer, at dette resultat synes at have været drevet af en simpel opportunisme hos medarbejderne, snarere end troskab over for et særligt værdisystem. Det er imidlertid ikke klart, om medarbejdernes adfærd var bæredygtig på lang sigt, men på kort sigt viste det sig, at dette eksperiment løftede kvaliteten af sundhedssystemet i England.

Dette indebærer et behov for yderligere undersøgelser af effektiviteten af intrinsiske eller værdi-orienterede ledelsesværkøjer, i modsætning til ekstrinsiske performance-evalueringer og incitament, især i naturalistiske case-studies og over en lang periode.

Litteratur

Bøger og artikler

Adler, P.S., Forbes, L.C. & Willmott, H. (2007): *Critical Management Studies*, The Academy of Management Annals, 1(1): 119-179.

Alvesson, M. and Willmott, H. (2002): *Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual*, Journal of Management Studies, 39: 619–644.

George Barbour Jr. and George A. Sipel (1986): *Excellence in leadership: Public Sector Model*, Public management, august 1986.

Bol, Jasmijn C. (2008): *Subjectivity in Compensation Contracting*: University of Illinois at Urbana-Champaign: Journal of Accounting Literature, Vol. 27, 2008, pp. 1-24.

Bradford, D.L. and Cohen, A.R. (1984): *Managing for Excellence*, New York: John Wiley and Son.

Campell, J. & Munro, R. (2005): *Organizational Theory 1985-2005*: The Sociology Review October 2005. Vol. 53, issue 1.

Carlson, M. K. & Spencer, W. R. (1973): *Crowding Out and Its Critics*, Federal Reserve Bank of St. Louis: December 1975.

Cox, J. F., Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. (2003): *Toward a broader agenda for leadership development: Extending the traditional transactional-transformational duality by developing directive, empowering and shared leadership skills*, In R. E. Riggio & S. Murphy (Eds.) *The future of leadership development*, 161-179. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Darmer, Per; Jordansen, Brigit; Astrup Madsen, Jens & Thomsen, Johannes (2014): *Paradigmer I praksis – anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser*, Handelshøjskolens forlag. 1. Udgave, 6 oplæg.

Drucker, Peter F. (1958): *Marketing and Economic Development*, Journal of Marketing 22.3: 252-59.

Drucker, Peter, f. (1999): *Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge*. California Management Review XLI:2.

Drucker, P. (2007): *The Practice of Management* (Classic Drucker collection), Routhledge, Taylor and Francis group 2nd park square, Milton Abingdon Oxon.

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2008): *Qualitative Methods in Business Research*, SAGE, 2008.

Fleming, P. and Spicer, A. (2014): *Power in management and organization science*, The Academy of Management Annals, Vol. 8 No. 1, pp. 237-298.

Flyvbjerg, B (1996): *Rationalitet & Magt*, Akademisk forlag pp. 137-158.

Giddens, Anthony (1991): *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*, Stanford, CA: Stanford University Press, 1991, pp. 187-201.

Hansen, A. Friss, I. & Vámosi, T. (2008): *Motivation i en LEAN-Virksomhed: Grænser for tillid*, Økonomistyring og informatik – 23årgang 2007/2008 nr. 2.

Højbjerg, Henriette (2004): *Hermeneutik I: Fuglsang, Lars & Olsen, Poul Bitsch (red.): Videnskabsteori I samfundsvidenskaverne – på tværs af fagkulturer og paradigmer*, Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg.

Hackmann, R. Oldham, G. & lawler, E. "Job characteristics theory", in Miner, b. John. (2005): "Organizational Behavior: Essential theories of motivation and leadership. one", M.E. Sharpe.

Hansen, A (2010): *Præsentationsmålingssystemer, designvalg og designkriterier – et transaktionsomkostningsperspektiv*, Økonomistyring og informatik 25 årgang 2009/2010.

Heidi Hansen (2015): *Kommunikation skaber din organisation*, Hans Reitzels forlag, 2 udgave , 2 oplag.

James Høpner (2012): *Modstillinger i moderne ledelsesteori ledelse*, s. 101-120, Hans Reitzels forlag.

Jacobsen, Lippert-Rasmussen, & Nedergaard (2012): *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning*, hans Reitzels Forlag 2. udgave, 1. oplag

Justesen, L & Mik-Meyer, N. (2012): *Kvalitative Metoder i Organisations og Ledelse studier*, 1. Udgave, 3. Oplag, Hans Reitzels Forlag, 2010

Jørgensen, Torben Beck (2004): *På sporet af en offentlig identitet – værdier i stat, amter og kommuner*, Århus universitetsforlag.

Klausen, Søren Harnow (2005): *Hvad er videnskabsteori?*, Akademisk forlag, København.

Kristensen, A.R. og Pedersen, M (2013): *Strategisk selvledelse – ledelse mellem frihed og forretning*, Gyldendal Business. 1 udgave, 3 oplag

Kristensen, A.R. (2011): *Det Grænseløse Arbejdsliv*, Gyldendal Business. København, 23-52

Krogsgaard, Julie. A., Thomsen, P. & Bøgh, A. L. (2015): *Only if we agree? - How value conflict moderates the relationship between transformational leadership and public service motivation*, Aarhus University 2015

Kvale, S, Brinkmann, S. (2009): *InterView – Introduktion til et håndværk*, 2. Udg. Hans Reitzels Forlag, København.

Kvale, Steinar (2007): *En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, Hans Reitzels forlag. 1. Udgave, 14 oplæg.

Le Grand, J. (2010): *Knights and Knaves Return: Public service motivation and the delivery of public services*. London school of economics, published online 02 Mar 2010.

Neck, C. P., & Manz, C. C. (1999): *In search of the self-led soldier: Army leadership in the twenty-first century*, In J. G. Hunt, G. E. Dodge, & L. Wong (Eds.), *Out-of-the-box leadership: Transforming the twenty-first century army and other top organizations* (pp. 153-176). Stamford, CT: JAI Press.

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

Manz, Charles C. (1986): *Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations*, The Academy of Management Review Vol. 11, 3.

Manz, Charles C. (1991): *Leading employees to be self-managing and beyond: Toward the establishment of self-leadership in organizations*, Journal of Management Systems, 3.

McDermott, Lynda C. (1987): *Keeping the winning edge: Strategies for being a business partner*, Training and Development Journal 41 (7), 16–19.

Milgrom, P. & Roberts, J. (1992): *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Olsen, B. & Pedersen, K. (2011): *Problemorienteret projektarbejde – en værktøjsbog*, Roskilde universitetsforlag, 3. udgave, 6. oplag

Osterloh, M. & Frey, B. S. (2002): *Does pay for performance really motivate employees?*, in *Business Performance Measurement - Theory and practice*, A. Neely, ed., Cambridge University Press, Cambridge.

Sohlberg, Peter & Britt-Marie (2004): *Erkendelsens former – Videnskabsteori of forskningsmetode*, Klim Århus.

Peters, Tom J. & Waterman, Robert H. (1982): *In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*, HarperCollins Publishers, London.

Pihl-Tingvad, Signe. (2012): *ledelse af videnarbejdere – selvledelse og psykisk arbejdsmiljø*, Dansk sociologi, nr. 3/23 årg. 2012.

Leif Pjetursson (2014): *Når ledelse er kommunikation- en medreflekterende bog om lederens kommunikative kompetencer*, L&R 2005 2. Udgave, 6. Oplag 2014.

Prendergast, C. & Topel, R. (1993): *Discretion and Bias in Performance evaluation*, European Economic Review, 37 (1993) pp. 355-365. North Holland.

Rousseau (1995): *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications inc.

Ringberg, T. & Gupta, S. (2003): *The importance of understanding the symbolic world of customers in asymmetric Business to business relationships*, Journal of Business and industrial marketing, Vol. 24, s. 607-626.

Ryan, M.R. & Deci, E.L. (2000): *Intrinsic and Extrinsic motivation: Classic Definitions and New Directions*. Contemporary Educational Psychology 25, pp 54-67.

Sharon, E. N. (2008): *An Examination of Self-Leadership*, Emerging Leadership Journals, 1(2), 43-61.

Ørsted, Christian (2013): *livsfarlig ledelse*, 1. oplag, 12 udgave peoples press. Udgivet 2013

Hjemmesider

Arbejdstilsynet

arbejdstilsynet.dk/da/temaer/tema-psykisk-arbejdsmiljo/arbejdsbetinget-stress
Set den, 08-09-2016

Danmark statistik

<http://www.dst.dk/da/Statistik/emner/arbejdsloeshed/arbejdskraftundersoegelsen-arbejdsloeshed>

Set den, 08-09-2016

Djøf bladet, 2009

<http://www.djoefbladet.dk/blad.aspx?y=2009>

Set den, 08-09-2016

Geert Hofstede

<https://www.geert-hofstede.com/denmark.html>

Set den, 08-09-2016

Stressforeningen

<http://www.stressforeningen.dk/om-stress/fakta-om-stress/stress-i-tal>

Set den, 08-09-2016

Bilag

Se følgende mappe kaldet Bilag til kandidat