

Selvledende organisationer i den offentlige sektor

Modsatninger og konflikter i radikal decentralisering

Jensen, Tobias Berggren

Document Version
Final published version

DOI:
[10.22439/phd.33.2023](https://doi.org/10.22439/phd.33.2023)

Publication date:
2023

License
Unspecified

Citation for published version (APA):
Jensen, T. B. (2023). *Selvledende organisationer i den offentlige sektor: Modsatninger og konflikter i radikal decentralisering*. Copenhagen Business School [Phd]. PhD Series No. 33.2023
<https://doi.org/10.22439/phd.33.2023>

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Jul. 2025



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
SOLBJERG PLADS 3
DK-2000 FREDERIKSBERG
DANMARK

WWW.CBS.DK

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-7568-209-6
Online ISBN: 978-87-7568-210-2

DOI: <https://doi.org/10.22439/phd.33.2023>

SELVLEDENDE ORGANISATIONER I DEN OFFENTLIGE SEKTOR - MODSÆTNINGER OG KONFLIKTER I RADIKAL DECENTRALISERING

PhD Series 33.2023

Tobias Berggren Jensen
**SELVLEDENDE
ORGANISATIONER
I DEN OFFENTLIGE SEKTOR
- MODSÆTNINGER OG
KONFLIKTER I RADIKAL
DECENTRALISERING**

Department of Organization

PhD Series 33.2023

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

Selvledende organisationer i den offentlige sektor

- modsætninger og konflikter i radikal decentralisering

Ph.d.-afhandling

Tobias Berggren Jensen
Department of Organization
Copenhagen Business School

Vejleder:
Carsten Greve

Bivejleder:
Elisabeth Naima Mikkelsen

Department of Organization CBS PhD School
Copenhagen Business School

Tobias Berggren Jensen
Selvledende organisationer i den offentlige sektor
– modsetninger og konflikter i radikal decentralisering

First edition 2023
Ph.D. Series 33.2023

© Tobias Berggren Jensen

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-7568-209-6
Online ISBN: 978-87-7568-210-2

DOI: <https://doi.org/10.22439/phd.33.2023>

All rights reserved.

Copies of text contained herein may only be made by institutions that have an agreement with COPY-DAN and then only within the limits of that agreement. The only exception to this rule is short excerpts used for the purpose of book reviews.

Forord

Først og fremmest vil jeg takke min hovedvejleder Carsten Greve for at have støttet den vej, der gennem tre et halvt år har ledt til mange forskellige afstikkere, nye ideer, nye teorifelter og ikke mindst nye diskussioner om, hvilket fokus afhandlingen skulle ende med. Du har igennem denne proces været god til at holde mig på sporet, samtidig med at du har understøttet de ting, jeg har brændt for at arbejde med. Tak for det. Jeg vil også gerne takke min bivejleder Elisabeth Naima Mikkelsen for de mange faglige diskussioner på IOA og ikke mindst vores lange gature under corona i Frederiksberg Have, der tilsammen har været med til, at jeg har kunnet forstå nuancer, forskelle og interessante vinkler i en stor mængde data om selvorganisering. Det har samtidig været en vigtig og virkelig god proces at skrive vores artikel sammen, hvor vores felter om selvledende organisationer og konflikter har udgjort et godt perspektiv på radikalt decentrale organisationer. Tak for det.

Dertil vil jeg gerne takke mine gode kollegaer fra IOA og i særdeleshed POVI-gruppen, der har været med til at kvalificere mit arbejde. Særligt tak til Susanne Boch Waldorff for at pege på IOA's interesse for nye måder at organisere offentlige organisationer på, der endte med at blive startskuddet til, at dette forskningsprojekt blev en realitet. Tak for vores samarbejde, som har været både sjovt, lærerigt, langvarigt og til tider meget teknisk i vores fælles læreproces af at arbejde med digitale metoder. Jeg vil også gerne takke Michael Pedersen for vigtige indspark i forståelsen af selvledende organisationer, hvor du har bidraget med nye perspektiver og teoretiske vinkler, der har været centrale for afhandlingen. Tak til Anne Reff Pedersen for at bidrage med skarp og konstruktiv feedback til den samlede afhandling og for at invitere til fælles skriveprojekt med Ditte Thøgersen om ledelse af offentlig innovation. Dette bogprojekt har været vigtigt for min proces, hvor min forskning på et tidligt stadie blev rykket ud i praksis, hvilket har styrket mine egne forstærlser af mit emne og formidlingen heraf. Tak til Søren Willert, emeritus ved Aalborg Universitet, for vores fælles skriveproces i ovennævnte bog samt de mange gode dialoger og faglige drøftelser gennem de første år af dette projekt.

Jeg vil gerne takke Helge Hvid fra Roskilde Universitet for at fungere som min uofficielle vejleder og nørdede ven, der som én af de få har fundet selvledende organisationer lige

så spændende som jeg selv. Vores mange cafeture, fælles oplæg og drøftelser har været berigende for min forståelse af selvledelse og socioteknik. Jeg glæder mig til at fortsætte samarbejdet i nye skriveprojekter. Dertil vil jeg gerne takke den resterende forskningsgruppe 'Arbejdsliv' på Roskilde Universitet for deres gæstfri og nysgerrige måde at invitere mig ind i deres gruppe på i et tre måneders udvekslingsophold, hvor udrejse var vanskeligt grundet pandemien. Tak til Steen Elsborg og Klus T. Nielsen for at invitere mig ind i Arbejdslivs alumnenetværk og invitere til oplæg om nye organiséringsformer til et arrangement, jeg sent vil glemme. Tak til Peter Hagedorn Rasmussen for at komme med inspirerende feedback, gode snakke og vigtige perspektiver både på RUC og i rollen som WIP 2-opponent.

Til sidst, men absolut ikke mindst, vil jeg gerne takke min fantastiske familie for at støtte en massiv udviklingsproces, der har involveret nye roller som at blive far, blive gift, blive husejer, blive ph.d og blive presset af at jonglere de multiple roller på én gang. Tilsammen har min hustru Livas støtte og evne til at engagere sig, min datter Agnes' måde at minde mig om, at verden er mere end selvledende organisationer, samt min mor Lindas hjælp med at passe min datter under utallige sygdomsforløb, i et bakterie-børn-boom efter corona, været afgørende for, at jeg har kunnet klare mig igennem den hæsblæsende proces, det er at lave et ph.d.-projekt. Stor tak til jer.

Dansk resumé

Ph.d.-afhandlingen retter fokus mod en ny form for selvorganisering, hvor ledelsesansvar og autoritet decentraliseres radikalt gennem formaliserede processer og strukturer i organisationen. Igennem langvarige feltstudier er et offentligt rusmiddelcenter og et lungeteam på et offentligt regionshospital blevet fulgt i deres arbejde med at håndtere beslutningsprocesser, ledelsesroller, konflikter og performanceevaluering på medarbejderniveau. Afhandlingen bidrager med aktuel empirisk forskning til et nyere forskningsfelt om selvledende organisationer ved at bruge et dialektisk procesperspektiv til at vise, hvordan selvorganisering skaber nye modsætninger for medarbejdere og ledere. For at undersøge de emergente processer, der skabes i selvledende organisationer, har afhandlingen været guidet af følgende problemformulering: *Hvilke modsætninger optræder i offentlige selvledende organisationer, og hvordan påvirker disse modsætninger organisationen og de tilhørende stakeholders?*

Afhandlingens fund er baserede på kvalitative casestudier af selvledende organisationer på hhv. sundheds- og socialområdet. Begge undersøgelser af caseenhederne baseres på etnografiske tilgange bestående af interviews, observationer, skygning samt dokumentanalyse. Afhandlingen består af tre artikler, der har til formål at forstå offentlige selvledende organisationer fra et multipelt analyseniveau, hvor den samfundsmaessige, organisatoriske og subjektive dimension af selvorganisering belyses. På den baggrund søger afhandlingen at udvide den nuværende forståelse af selvledende organisationer, der primært er teoretisk belyst af forskere og empirisk belyst af praksisteoretikere i private organisationer. Denne afhandling kaster empirisk lys på fænomenet selvledende organisationer set i en offentlig organisatorisk kontekst.

Afhandlingens første artikel bidrager med at kortlægge litteraturen om offentlig styring i et review af public value-litteraturen vha. en nyskabende 'mixed method'-tilgang. Artiklen udpeger 6 hovedstrømninger i litteraturen, der tilsammen udgør en ny konfiguration over feltets sammenhæng illustreret i et netværk af termer. Disse teoretiske lejre benyttes i afhandlingen til at forstå de styringsmaessige forhold, som offentlige organisationer er underlagt i en sameksistens af multiple styringsparadigmer.

I artikel 2 benyttes en narrativ linse til at undersøge dominerende fortællinger, modfortællinger og noisy silences i det selvledende alkoholcenter. Artiklen giver indblik i de performative fortællinger, der florerer i den selvledende organisation, der viser sig at være præget af positive *dominerende fortællinger*, som udfordres af de mere skjulte *modfortællinger* i organisationen. Til trods for positive dominerende fortællinger om selvorganisering som en positiv og effektiv organisationsform, der skaber værdi for organisationens stakeholders, peger studiet på, at de decentrale strukturer leder til dysfunktionalitet i organisationen, der hæmmer de selvsamme stakeholders.

Den tredje artikel bruger en dialektisk linse til at illustrere en række modsætninger, der opstår i et offentligt selvorganiserende team på et regionalt hospital. Artiklen viser, hvordan modsætninger i det selvorganiserende team håndteres forskelligt af sygeplejerskerne og lægerne, der har forskellige deltagelsesmuligheder for at løfte og lede det øgede teamansvar. Dette skaber nye typer af lederroller i teamet, hvor sygeplejerskerne i højere grad udfører decentrale ledelsesroller i den selvledende organisationsstruktur, hvilket skaber øget tilpasningsevne og organisatorisk funktionalitet. Studiet viser, at selvorganisering ikke kan forstås som en demokratisk eller egalitær organisationssform, da spændingerne i teamet afslører ulige deltagelsesmuligheder for at udføre ledelse gennem de decentrale ledelsesroller.

Afhandlingen artikler peger på offentlige selvledende organisationer som et situeret fænomen, der skaber modsætninger i praksis. Samlet peger de to empiriske artikler på, at selvorganisering har medvirket til at transformere den sociale struktur i de to cases, hvor bureaukratiske og hierarkiske strukturer er blevet fladt ud. Dette har ledt til forskellige outcomes, hvor de flade strukturer i den ene case skaber organisatorisk funktionalitet – hvor teamet er kompetente i at håndtere modsætninger og konflikter produktivt i arbejdsfælleskabet. Omvendt skaber de flade strukturer organisatorisk dysfunktionalitet i den anden case, hvor opgaveafhængigheden mellem teamene er høj, og organisationen er udfordret ift. at håndtere konflikter konstruktivt og åbenlyst. På den baggrund peger afhandlingen på, at selvorganisering skaber modsætninger i offentlige organisationer, der både kan opbygge og nedbryde organisatoriske elementer som

mening, trivsel, arbejdsmiljø og samarbejde. Her peger afhandlingens cases på, at selvorganisering skaber bedre resultater, når opgaveafhængigheden og teamenes behov for koordinering er lav, mens gensidigt afhængige teams med fælles opgaveløsning udfordres i at opretholde de decentrale strukturer i turbulente tider. Til sidst viser afhandlingen, hvordan håndtering af konflikter og modsætninger er en grundlæggende kondition, for at selvledende organisationer skal udgøre et succesfuldt organisationsdesign over tid.

Sumamary

The dissertation focuses on self-managing organizations (SMOs), as novel organizational structures, in which managerial authority is decentralized through formalized organizational processes and structures. Two longitudinal field studies follow a public addiction rehabilitation agency and a self-organizing hospital department during their work distributing decision authority, managerial roles, and evaluation of conflicts and performance to the frontline-employee level. The work contributes, using current empirical research, to a novel body of literature on SMOs by applying a dialectical-process perspective to show how they create new contradictions for employees and managers in public organizations. In studying the emerging processes of SMOs, the dissertation is guided by the following research question: What contradictions occur in public SMOs, and how do these contradictions affect such organizations and their stakeholders?

The results of the dissertation are based on qualitative case-study investigations of SMOs in health and social care. Both studies employ an ethnographic approach including interviews, observations, shadowing and document analysis. The work consists of three articles that explore public SMOs from a multi-level analytical perspective in order to elucidate the societal, organizational and subjective dimensions of self-organization. The aim of the work is to expand the current scientific understanding of SMOs, which have been investigated mostly theoretically by researchers and empirically by practitioner-oriented writers, within private-sector organizations. The work sheds empirical light on the phenomenon of the SMO in a public organizational context to expand this research avenue.

The first article outlines the public management and steering literature by providing an extensive controversy map of the public value literature through a novel mixed-methods approach. It identifies six main clusters in the public value literature, which together constitute a new configuration of the research field through an extensive network of terms. These research communities are used in the dissertation to explore the societal conditions for public organizations, where multiple steering paradigms and organizational forms co-exist.

The second article employs a narrative lens to explore dominant narratives, counternarratives, and noisy silences in a public-sector addiction rehabilitation agency. The article gives insights into the performing narratives in the SMO, revealed to be composed by dominant positive narratives that are challenged by contractual counter narratives. Despite the dominant narratives about self-organization as a positive and efficient organizational form that creates value for stakeholders, the study identifies how the radical decentralized structure causes dysfunctionality in the organization, which inhibits those same stakeholders.

The third article uses a dialectical lens to illustrate a series of contradictions that arise in a public-sector self-organizing team at a regional hospital. The article shows how contradictions in the self-managing team are handled differently by nurses and physicians and that nurses are more capable of framing the contradictions as complementary dialectics. This sparks new types of leadership roles in the team: the nurses execute decentralized leadership to a greater extent as a result of the self-organizing structure, which leads to organizational adaptability and organizational functionality. The study demonstrates that self-organizing cannot be understood as a democratic or egalitarian form of organizing, since the tensions reveal unequal conditions for execution of the decentralized managerial roles in the team.

Together the three papers outline public-sector SMOs as situated and processual phenomena that create contradictions in practice. The two empirical articles show that self-organizing has helped transform the social structure in the organizations studied, flattening bureaucratic and hierarchical structures. This flattening has led to different outcomes: in the first case, creating organizational functionality, where the team members are competent in handling contradictions and conflicts productively. In the second case, the flat structure creates organizational dysfunctionality, where task dependency between teams is high and the organization is challenged in handling conflicts constructively and overtly. Thus, the dissertation shows how self-organization creates contradictions, which can both build and destroy organizational elements such as meaning, well-being, work environment, and cooperation in practice. Here, self-organizing provides better results as an organizational design when tasks and teams have low inter-dependency, whereas

interdependent teams with mutual tasks are challenged in maintaining a decentralized structure during turbulent times. Finally, the work demonstrates how proper techniques and practices for handling organizational conflicts and contradictions are a key boundary condition if the SMO is to remain a successful organizational design.

Indholdsfortegnelse

Forord.....	3
Dansk resume.....	5
1. INTRODUKTION	13
Problemformulering.....	18
Artiklernes fokus	19
Nøglebegreber	20
2. STATE OF THE ART – FRA SELVSTYRENDE TEAMS TIL SELVLEDENDE ORGANISATIONER	23
Socioteknikken og selvstyrende grupper	23
Selvledelse og selvledende teams	26
SLO i praksis.....	28
SLO som forskningsfelt.....	31
Den offentlige kontekst for SLO – public value management.....	41
Opsumming.....	43
3. DET DIALEKTISKE PROCESPERSPEKTIV OG AFHANDLINGENS FOKUS PÅ MODSÆTNINGER.....	45
Organisationer som systemer præget af modsætninger og emergens – et dialektisk procesperspektiv	45
Modsætninger i organisationsteori.....	50
Dialektik, dualitet og paradoks – forskellige perspektiver på modsætninger	50
Sammenligning af modsætningsforståelse, analyseniveau og forskerrolle for de tre perspektiver – præcisering af afhandlingens teoretiske ramme	53
Operationalisering af modsætninger	57
Opsumming samt kobling til genstandsfelt	62
4. METODE	65
Socialkonstruktivisme	65
Adgang til SLO	72
Casebeskrivelse af regionshospitalet – adgang og dataindsamling	75
Casebeskrivelse af alkoholcenteret – adgang og dataindsamling	80
Metodedesign i de to cases.....	85
Kodning, analyse og teoretisering af data	94
Opsumming.....	98
5. ARTIKEL 1.....	99
Rethinking value in public management	99

6. ARTIKEL 2.....	133
Positive, challenging, or impossible self-managing organizations? Exploring radical decentralization at an addiction rehabilitation center.....	133
7. ARTIKEL 3.....	165
Selvorganisering i offentlige organisationer – hvem leder teamet, når modsætninger mødes?	165
8. DISKUSSION OG KONKLUSION	197
Kobling mellem artiklernes fund og problemformulering.....	202
Sammenhæng mellem de to cases i besvarelse af problemformulering	204
Fremitdig forskning	208
Bilag i afhandlingen	229
Bilag 1: Rådgivningsprocessen	229
Bilag 2: Konflikthåndteringsmodellen	230
Bilag 3: Rollestruktur	231
Bilag 4: Psykologisk trygheds måling resultater første måling	231

Figurer og tabeller i afhandlingen:

Figur 1: Fokus for data og artikeloutput, s. 19.

Figur 2: Mønstre for decentralisering af autoritet i selvledende organisationer, s. 32.

Figur 3: Afhandlingens analyseniveauer i de tre artikler, s. 67.

Figur 4: Ligheder mellem de to caseorganisationer og deres Teal organisering, s. 70.

Figur 5: Organisationsdiagram, rusmiddelcenteret, s. 80.

Figur 6: Metodedesign anvendt i begge cases, s. 86.

Tabel 1: Metateoretiske skoler til at forstå modsætninger, s. 63.

Tabel 2: Case udvælgelse, regionshospitalet, s. 77.

Tabel 3: Overblik over metode og data, regionshospitalet, s. 78.

Tabel 4: Caseudvælgelse, rusmiddelcenteret, s. 83.

Tabel 5: Overblik over metode og data – alkoholcenteret og stofcenteret, s. 83-84.

Tabel 6: Kodningsstruktur og nøgletalmaer, 95-97.

Tabel 7: Afhandlingens centrale fund, 197-199.

Tabel 8: Afhandlingens centrale teoretiske, empiriske og metodiske bidrag, s. 200-201.

1. INTRODUKTION

Hierarkiet har domineret organisationer gennem mere end et århundrede. Den klare definition af roller og ansvar gør det muligt at koordinere opgaver med forudsigelighed og effektivitet i store organisationer, hvilket har været en nøglefaktor i den massive udbredelse af ledelseshierarki (Blau & Scott, 1962; Weber, 1946). Lederrollen fungerer som en nøglemekanisme til at integrere på tværs af roller, fastlægge mål og løse konflikter. Yderligere er rapporteringsforholdene og den formelle magt med til at koordinere den horisontale og vertikale arbejdsdeling (Burns & Stalker, 1961). Fordeler ved hierarkiet fremhæves både inden for økonomisk, social og psykologisk videnskab, der peger på henholdsvis effektivitetsfordele, behov for statusinddeling i gruppessammenhæng og samfundsmæssig legitimitet (Battilda et al., 2018).

På trods af ledelseshierarkiets dominans har en langvarig forskningstradition dokumenteret dets begrænsninger, og det er blevet hævdet, at hierarkier kan fungere under stabile forhold, men ikke under mere dynamiske og turbulente omstændigheder (f.eks. Burns & Stalker, 1961; Eijnatten & Fitzgerald, 1997; Emery & Thorsrud, 1969; Stacey, 1995). Ligeledes peges der på manglende fleksibilitet, innovationsevne, effektivitet og omstillingsevne som bare nogle af de områder, hierarkiet ikke lever op til (Battilda et al., 2018). Der har gennem utallige årrækker været foretaget eksperimenterer og bestræbelser på at afvige fra ledelseshierarkiet og organisere mindre hierarkisk og mere *fladt* (Emery & Trist, 1965; Mintzberg, 1980). Der har været forsket i fladere organisatoriske design, mere fleksible organisationer baseret på individuel autonomi (Hammel, 2007; Malone, 2004), kollektiv autonomi igennem selvtyrende teams (Thorsrud & Emery, 1969; Trist & Bramford, 1951), fordele ved organiske ledelsesstrukturer (Burns & Stalker, 1961) samt mere uformel organisering (Mintzberg, 1980; Roethlisberger & Dickson, 1934). Den sociotekniske systemteori og human relations-skolen har været to dominerende skoler til at udfordre ledelseshierarkiet ved at påpege, at organisationer må forstås som komplekse systemer frem for rationelle konfigurationer (Roethlisberger & Dickson, 1934; Emery & Thorsrud, 1969). Dette har ligeledes været et udpræget fokus i både systemteori (Bateson, 1973; Maturana & Varela, 1987) og kompleksitetsteori, hvor begreber som *selvorganisation* og *komplekse adaptive systemer* peger på, hvordan menneskelig adfærd ikke er til at styre oppefra (Stacey, 2000, 2012).

I de seneste snart 10 år har en ny skole taget form, der tager afsæt i store dele af ovennævnte tankegods, men ligeledes åbner for nye og mere radikale forståelser af flade strukturer. I organisationsteorien går dette forskningsfelt under navnet *selvledende organisationer* (SLO; Lee & Edmondson, 2017). SLO præsenterer en væsentlig mere radikal decentral struktur for, hvordan organisatoriske design kan flades ud, end vi kender til i både ledelsesteori og organisationsteori (Lee & Edmondson, 2017). SLO er et begreb, som Michael Lee og Amy Edmondson (2017) har udviklet til at indkapsle en ny type af organisationer: “We define self-managing organizations as those that radically decentralize authority in a formal and systematic way throughout the organization” (s. 39). Denne type organisationer forsøger at udskifte det formelle ledelseshierarki med decentralrale rollestukruter, hvor medarbejdere står til ansvar overfor hinanden frem for lederen. Store dele af beslutningsmandatet bliver distribueret til medarbejderne, der har et vidtgående ansvar for at træffe beslutninger om alt, fra hvem de ansætter som ny kollega i teamet, til design af organisationsstrukturen samt opgavekoordinering (Lee & Edmondson, 2017; Battilda et al., 2018; Reitzig, 2022).

Nogle af de SLO, der har vundet særstatus inden for både praksis (Laloux, 2014; Hamel, 2011) og akademia (Foss & Klein, 2022a; Lee & Edmondson, 2017; Martela, 2019; Reitzig, 2022), er den gigantiske tomatfabrikant Morning Star, tøjfabrikanten Zappos, spiludviklingsvirksomheden Valve og den private hjemmeplejevirksomhed Buurtzorg. Disse organisationer har alle på forskellig vis udviklet lignende strukturer og processer til at distribuere ledelse i radikalt decentralrale systemer og har, foranlediget af en række managementguruer, fået sat SLO på verdenskortet (Hamel, 2011; Hamel & Zanini, 2020; Laloux, 2014). Ifølge disse guruer vil SLO udgøre fremtidens organisationsstruktur som et nyt stadie i organisationsteorien (Laloux, 2014), hvor hierarkiets dage er talte. SLO fremhæves her som værende vejen til en øget grad af organisatorisk tilpasning, fleksibilitet og innovation, mens arbejdet synes at blive mere demokratisk og meningsfuldt (Hamel & Zanini, 2020; Laloux, 2014; Rau & Gonzales, 2018; Robertson, 2015). Der er på den baggrund store forventninger til, hvad den flade organisation skal udrette for organisationer og stakeholders; dog er tallet af SLO-cases fortsat begrænset, hvorfor der kaldes på flere eksempler end de ovenstående private virksomheder, der har opnået en næsten mytisk status (Foss & Klein, 2022a).

Budskabet om SLO har nu også ramt den offentlige sektor. Den private plejeorganisation Buurtzorgs selvorganiserende teamorganisering søges oversat til en

offentlig kontekst i hele verden, herunder England, Finland og Danmark, hvor der forskes i forsøgene (Drennan et al., 2018; Hegedüs et al., 2022; Kjellberg, 2021; Nandram, 2015; Olesen, 2016; Pedersen, 2023a; Ruotsalainen et al., 2020;). I Danmark afprøves selvstyrende teams i mere end en tredjedel af landets kommuner (Reiermann & Andersen, 2021), hvor politiske policydokumenter kobler de selvledende strukturer til øget kontinuitet, tættere relationer mellem borgere og medarbejder og sammenhæng i ydelsen (Pedersen, 2023b).

SLO er dermed blevet tilskrevet store forventninger, der både kobles til et organisatorisk og politisk niveau.

I politisk sammenhæng kaldes der også på en øget decentralisering i den offentlige sektor, hvor frisættelse fortsat fremhæves som et buzzword for en række af fordele, der forventes at opstå ved at frisætte de offentlige serviceenheder for store dele af de utallige regler de er underlagt. Molin og Rasmussen udtales: ”at regeringen vil gennemføre den mest omfattende frisættelse af den offentlige sektor i velfærdssamfundets historie og grundlæggende forandre den måde, velfærden i dag styres, dokumenteres, kontrolleres og leveres på” (Molin & Rasmussen, 2023, s. 1). Et af grebene hertil er mindre top-down-ledelse, mindre kontrol og mindre styring.

I et tilbageblik på den retorik, New Public Management (NPM) i sin tid blev båret frem med, var det de eksakt samme profilerede politiske ønsker om øget selvledelse, decentralisering og frisættelse af frontlinjemedarbejderens faglige potentialer i offentlige service-enheder. Det endte i højere grad med en øget centralisering og kontrol gennem intensiveret budgetansvar, dokumentation, evaluering og sammenligning serviceenhederne imellem (Jensen & Villadsen, 2014; Majgaard 2009; Pedersen, 2008). Det er dette efterslæb, politikerne i dag – godt 30 år efter – skal rydde op i, hvor NPM har fasttømret et effektivitetsfokus, der har bidraget til en øget fragmentering af den offentlige sektor (Greve & Ejersbo, 2013).

I nyere styringslitteratur peges der af samme grund på et behov for nye styringsparadigmer og ledelsestilgange med mindre fokus på profit og mere fokus på blodere værdier som trivsel, tillid, samskabelse og decentralisering (Bennington, 2011; Head & Alford, 2016; Moore, 1995). De offentlige organisationer skal ikke længere drives som private profitgenererende virksomheder, men i højere grad leve op til værdi til offentligheden (Moore, 1995). En sådan omstilling stiller nye krav til ledelsesmodeller og organisationsstrukturer i offentlige organisationer, så frontlinjepersonale kan få

indflydelse på beslutningsprocesser tæt på borgernes behov og sammen skabe offentlig værdi (Bryson et al., 2014; Crosby & Bryson, 2005). Derfor peges der på, at den massive centralisering, NPM har foranlediget, nu skal erstattes af decentralisering, hvilket kan ses som en klassisk ”vægtskålstankegang” i offentlig styring (Douglas, 2012). Decentrale beslutningsprocesser og distribuerede ledelsesformer skal være med til at rykke beslutningskompetencen væk fra de centraliserede chefkontorer og ud decentralt i de offentlige serviceenheder (se Sørensen et al. 2021; Crosby et al., 2017). Derfor har ideer om selvstyrende teams (Thorsrud & Emery, 1964) genvundet deres fodfæste, godt 40 år efter at de begyndte at miste momentum i 80’erne (Gustavsen, 2017). Dog er der kommet nye fortalere samt nye overskrifter på koncepterne, hvor begrebet om SLO for alvor har gjort sit indpas i både akademia (Bernstein et al., 2016; Foss & Klein, 2022; Lee & Edmondson, 2017; Martela, 2019; Reitzig, 2022) og praksis (Laloux, 2014; Robertson, 2015; Rau & Gonzarles, 2018).

SLO i praksis og akademia

I den praksisorienterede teori om SLO sameksisterer tre indbyrdes forbundne skoler, der har bidraget med systemteoretisk teoriudvikling om selvledende systemer. Først har vi sociokrati, som er en organisationsform, hvor sociale fællesskaber (kaldes cirkler) styrer organisationen. Rau og Gonzarles (2018) viser gennem udførlige metodiske beskrivelser, hvordan sociokratiske organisationer kan styres gennem forbundne cirkler, der benytter samtykkebeslutninger og stramt styrede møder til at få SLO til at fungere. Sociokratiet vokser aktuelt herhjemme i organisationer som Børns Vilkår og Slagelse Kommune.

Robertson (2015) har taget store dele af grundstenene i sociokratiet og udarbejdet en ”business version”, der særlig har vundet indpas i IT-virksomheder og går under betegnelsen holakrati. Holakrati er en forfatning, der fastlægger regler for, hvordan cirkler (arbejdsggrupper) oprettes, ændres og fjernes, samt hvordan beslutninger tages decentralt. Denne form anvendes i talrige IT-virksomheder, især i USA.

Frederic Laloux (2014) har studeret 12 organisationer, heriblandt Morning Star, Zappos, Valve og Buurtzorg, og udviklet en teori om SLO, der går under betegnelsen *Teal*. Laloux’ Teal-begreb kan ses som en opdateret systemteori (Romero et al., 2020), der har vundet massivt indpas i ledelsestænkning med mere end 800.000 solgte eksemplarer af hans bog *Reinventing organizations* (Laloux, 2014). Teal er blevet brugt i både offentlige og private organisationer verden over og er udgangspunktet for denne

afhandlings cases, der begge er Teal-inspirerede offentlige organisationer på hhv. sundheds- og socialområdet.

De tre ovennævnte koncepter giver relativt ensartede versioner af, hvordan SLO struktureres, så hierarkiske rapporteringsforhold mellem personale og leder erstattes af mere decentraliserede former for ansvar. De bidrager med en fælles overbevisning om, at radikal decentralisering af ansvar skaber en højere grad af organisatorisk tilpasningsevne, fleksibilitet og innovation. Koncepterne er emancipatoriske og ligner på den ene side noget, vi kender helt tilbage fra arbejdsdemokratibevægelserne og den sociotekniske systemteori fra 1950'erne, hvor selvstyrende grupper blev set som det nybrud, der skulle redde et stramt styret og maskinelt organiseret arbejdsliv (Trist, 1981; Trist & Bamford, 1951). På den anden side tilbyder teorierne noget nyt og peger på cases, der bygger på en væsentlig mere radikal decentralisering af ledelsesarioritet, end vi har set tidligere i organisationsteorien og ledelsesteorien (Lee & Edmondson, 2017).

I akademia diskutes SLO igennem en mindre normativ fortælling om de selvledende strukturer, hvor der peges på et mere sammensat billede i det emergerende forskningsfelt, Lee og Edmondson (2017) grundlagde, da de definerede SLO. Lee og Green (2022) har vist, hvordan SLO ikke er for alle, men systematisk øger kvaliteten af arbejdsoplevelsen hos high-performere, mens low-performere har en større tilbøjelighed til at tage motivation og forlade organisationen (Lee & Green, 2022). Reitzig (2022) fremviser en lignende pointe i bogen *Get better at Flatter* (2022), hvori han beskriver, hvordan decentralisering af forhold som opgavekoordinering, konflikthåndtering og performanceevaluering kan opleves meningsfuld for visse medarbejdere, der besidder proaktive personlighedstræk. Omvendt viser han, hvordan andre medarbejdere, der ikke besidder disse træk, kan opleve et tab af mening, hvorved de selvledende strukturer kan blive dysfunktionelle for organisationen (Reitzig, 2022). Foss og Klein (2022) rejser en slagkraftig kritik af SLO i bogen *Why Managers Matter*, der ifølge forfatterne selv er et modsvar til de jubeloptimistiske managementguruer (Foss & Klein, 2022a), der hidtil har præget debatten. Foss og Klein peger på at Buurtzog, Valve og Morning Star – som ledelsesguruerne har benyttet til at udvikle deres ledelsesteorier – er organisationer med behov for en lav grad af koordinering og opgaveafhængighed på tværs af teams, hvilket gør dem mere egnede til at fungere som SLO end organisationer med høj afhængighed mellem enheder (Foss & Klein, 2022a; se også Martela, 2019, 2022). Martela (2019) underbygger denne pointe og supplerer med, at selvledende strukturer vil være et match

i brancher, hvor der er tale om et motiverende arbejde – fx vidensarbejde og professionelt arbejde – mens det modsatte vil være tilfældet i brancher med mindre motiverende jobs.

Til trods for at nyere forskning i SLO er foretaget, er store dele af denne forskning ikke empirisk forankret og baseres på teoretisering, der sker gennem en linse af klassisk organisatorisk designteori (Foss & Klein, 2022a; Martela, 2019, 2022). Der er derfor brug for empirisk forskning, der zoomer ind på at forstå individers subjektive oplevelser af at arbejde i selvledende strukturer. Hvordan er det at arbejde med disse nye decentrale mekanismer for arbejdskoordinering, konflikthåndtering og rollefordelinger i praksis? Opleves det primært berigende at være deltager i SLO, eller opstår der utilsigtede konsekvenser og modsætninger, der påvirker forhold som trivsel, mening og arbejdsmiljø?

For at belyse nogle af disse problemstillinger bidrager afhandlingen til litteraturen om SLO (Lee & Edmondson, 2017) gennem aktuel empirisk forskning fra to offentlige organisationer, der har indarbejdet selvledende strukturer og decentraliseret radikal ledelsesarAutoritet til medarbejderniveau. Et lungeteam på et regionshospital og et rusmiddelcenter er blevet fulgt gennem langvarige feltstudier i deres arbejde med at håndtere beslutninger, ledelsesroller, konflikter og koordinering på medarbejderniveau. Afhandlingen undersøger, hvilke dialektiske modsætninger (Benson, 1977; Farjoun, 2012) der opstår, når offentlige organisationer vil arbejde med radikal decentralisering i en bureaukratisk offentlig kontekst, og hvilke konsekvenser dette har for organisationens stakeholders. Det leder til nedenstående problemformulering, der har guidet afhandlingens samlede fokus.

Problemformulering

- *Hvilke modsætninger optræder i offentlige selvledende organisationer, og hvordan påvirker disse modsætninger organisationen og de tilhørende stakeholders?*

Denne problemformulering guider de tre artikler, som afhandlingen bygger på, og som er operationaliseret til følgende formuleringer i de tre artikler i afhandlingen.

Artikel 1: How is different research streams interrelated and yet divided in the public value literature?

Artikel 2: How is self-management experienced by staff and managers, and which effect does radical decentralization have on the organization?

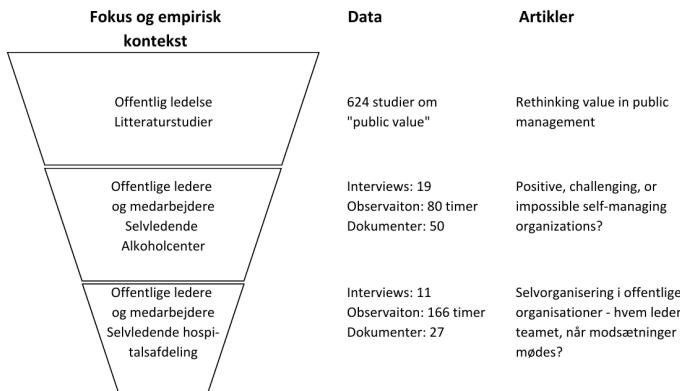
Artikel 3: Hvilke spændinger opstår i et selvorganiserende hospitalsteam og hvordan påvirker disse spændinger medarbejdernes samarbejde og ledelsesdynamikker i opgaveløsningen?

Artiklernes fokus

Først præsenteres state of the art om SLO (kapitel 2). Dernæst det teoretiske dialektiske procesperspektiv, der har været styrende for afhandlingens forståelse af modsætninger i SLO (kapitel 3). Dette følges op af afhandlingens metodekapitel (kapitel 4), hvor de to SLO-cases udfoldes. Dernæst præsenteres de tre artikler (kapitel, 5, 6 og 7), og til sidst afsluttes der med en diskussion og konklusion (kapitel 8) af afhandlingens fund og kernebidrag til SLO-litteraturen.

For at give et overordnet indblik i afhandlingens 3 artikler samt deres fokus og empiriske kontekst introduceres figur 1 som illustration. Herefter oprides afhandlingens nøglebegreber.

Figur 1: Fokus for data og artikeloutput



Nøglebegreber

SLO

I afhandlingen benyttes forkortelsen SLO for begrebet selvledende organisationer. Forståelsen af begrebet kobles til Lee og Edmondsons (2017) definition: “We define self-managing organizations as those that radically decentralize authority in a formal and systematic way throughout the organization” s. 39). Til trods for at afhandlingens cases ikke lever op til alle de kriterier, Lee og Edmondson efterspørger hos en SLO, hvor decentraliseringen skal være ’organizational wide’ og gælde hele organisationen, benyttes termen SLO om begge cases (uddybes i kapitel 3 og operationaliseres i kapitel 4). Begge cases er blevet benyttet til at knytte an til de diskussioner, der foregår i det relativt nye forskningsfelt om SLO, som Lee og Edmondson satte i gang i 2017.

Radikal decentralisering

Radikal decentralisering bruges til at beskrive, hvordan SLO foretager mere radikale decentraliseringsforsøg end tidligere set i litteraturen. Disse radikale forsøg indbefatter, at rapporteringsforholdet mellem leder og medarbejder udviskes, mens monitorering af arbejdet, allokering af ressourcer samt design af arbejdsopgaver, organisationsstruktur og feedbackmekanismer decentraliseres til medarbejderne gennem et formelt system (Lee & Edmondson, 2017). *Radikal* decentralisering adskiller sig fra tidligere studier i mere *inkrementelle* decentraliseringsforsøg, hvilket kan eksemplificeres i forskning om *organiske strukturer* (Burns & Stalker, 1961), *adhokrati* (Mintzberg, 1980) og socioteknikkens *selvstyrende teams* (Trist & Bamford, 1951; Emery & Thorsrud, 1964). Disse forsøg afviger ikke fra ledelseshierarkiet i samme grad som SLO, hvorfor de ikke betragtes som radikale forsøg på at decentralisere ledelsesaritoritet, set ift. de nyere cases om SLO, fx Buurtzorg, Valve, Morning Star og Zappos (Lee & Edmondson, 2017).

Selvorganisering, selvledelse og selvledende strukturer

Disse begreber bruges i flæng og dækker over den samme forståelse som SLO og radikal decentralisering. Jeg veksler mellem disse termer for at skabe et mere varieret sprog i afhandlingen og afskriver mig fra at binde begreber om selvledelse og selvorganisering til tidligere forståelser af selvledelse som egenledelse (se fx Jensen, 2022; Neck & Houghton, 2006) eller selvorganisering til en kompleksitetsteoretisk forståelse (fx Stacey,

1995). Jeg kobler begreberne til den forståelse, Lee og Edmondson (2017) bidrager med i deres definition af SLO (udfoldes i kapitel 2) og som afhandlingen søger at udvide forståelsen af.

Teal

Termen Teal dækker over Laloux' teori om SLO, der har været med til at forme både praksissens og akademias interesse for SLO ved at belyse de banebrydende cases, der fungerer som radikalt decentrale systemer i praksis. Laloux udgav sin bog i 2014 og benyttede termen *self-managing organizations* om flere af de 12 caseorganisationer, herunder Valve, Morning Star og Zappos, som Lee og Edmondson (2017) bruger som eksempler i deres review artikel om SLO. Det er Lee og Edmondsons forståelse af SLO, der arbejdes med i afhandlingen, og ikke Laloux'. Teal fungerer ikke desto mindre som det empiriske afsæt for at undersøge SLO i praksis (foldes ud i kapitel 4). Teal-teorien foldes ud i nærværende kapitel, hvor relevant teori om SLO gennemgås i et state of the art af afhandlingens genstandsfelt.

Dialektik

Dialektik er et begreb, der dækker over mange forståelser og ofte forbindes med Marx' term dialektisk materialisme. Dette er blot én ud af mange forståelser af dialektik, og det er ikke denne forståelse, der anvendes i afhandlingen. Her ses dialektik som et begreb, der er koblet til to kernebegreber: *proces* og *modsætning*. Dialektikken refererer til to uafhængige elementer i opposition, der gennem processer eller kræfter forenes. Der trækkes på Bensons forståelse af modsætninger, som er et kernebegreb i afhandlingen, der foldes ud i kapitel 3.

Modsætninger

Termen modsætninger bruges i afhandlingen til at beskrive, hvordan organisationer og andet socialt liv er præget af modsætninger. Modsætninger ses i afhandlingen som transformative i forlængelse af Benson (1977), der gennem sin dialektiske modsætningsforståelse peger på, at

"radical breaks with the present order are possible because of contradictions" (Benson, 1977, s. 4). Benson argumenterer for, at nye strukturer, der er tiltænkt at ændre de eksisterende strukturer ved fx at skabe mere humaniserende strukturer i rationelle og

bureaukratiske systemer, kan lede til nye modsætninger. Dog behøver disse modsætninger ikke nødvendigvis at gøre organisationen mere humaniserende, da nye struktursynteser ifølge Benson kan være ikke bare humaniserende og funktionelle, men også dehumaniserende og dysfunktionelle. I denne afhandling vil modsætninger mellem de eksisterende hierarkiske strukturer og SLO blive undersøgt i offentlige organisationer, og det vil være Bensons dialektiske forståelse af modsætninger, der benyttes i afhandlingen såvel som afhandlingens problemformulering.

2. STATE OF THE ART – FRA SELVSTYRENDE TEAMS TIL SELVLEDENDE ORGANISATIONER

Da hver artikel i afhandlingen har sit eget litteraturreview, er formålet med dette kapitel at foretage en bredere litteraturgennemgang af de akademiske og praksisorienterede teoretiske bidrag, der udgør den teoretiske kontekst for afhandlingens felt SLO. Da selvledelse er et udbredt begreb, der rummer en sammensat historie, og som er blevet præget af meget forskellige forståelser og anvendelser (Groth-Brodersen, 2013) er det nødvendigt at afgrænse begrebet selvledelse til den forståelsesramme, der arbejdes med i denne afhandling, som er SLO. I nærværende gennemgang af state of the art styres der derfor uden om perspektiver som empowerment, indflydelse og medarbejderdemokrati samt ledelsesteorier om distribueret, kollektiv og delt ledelse, til trods for at disse begreber (iblandt andre) har relevans for afhandlingens diskussioner. Jeg har samlet de strømninger i litteraturen, som jeg gennem mit projekt har fundet mest centrale for at forstå, hvad SLO er rundet af teoretisk. Derfor vil både forskningsbaseret teori og praksisteori blive præsenteret, da praksisteorier har været centrale for at udbrede SLO og bidraget til den begrænsede teoretisering, der eksisterer i feltet.

Kapitlet starter med at stille skarpt på den sociotekniske systemteori, der har bidraget til vores forståelse af selvstyrende grupper og banet vejen for de første skridt imod SLO designet. Dernæst zoomer jeg ind på selvledende teams som forskningsfelt, hvor effektivitet sættes i højsædet og opnås gennem autonomi og ansvar. Derefter præsenteres afhandlingens litteraturfelt SLO, hvor jeg stiller skarpt på den praksisbaserede teori, der har præget feltet, og dernæst præsenteres de aktuelle forskningsmæssige diskussioner, som afhandlingen indskriver sig i. Afslutningsvis teoretiseres der over den offentlige kontekst for SLO, hvor jeg vil fokusere på styringsparadigmet Public Value Management for at koble afhandlingens fokus på selvledende organisationer til en bredere samfundsmæssig styringskontekst.

Socioteknikken og selvstyrende grupper

Til trods for at socioteknikken opstod for over 70 år siden, ses der store paralleller til nutidens ideer om SLO. Derfor er der relevant erfaring at hente fra socioteknikkens

idehistorie og virke i praksis i de nuværende ideer om SLO, hvorfor vi starter netop her, hvor det hele startede.

I efterkrigstiden i de britiske kulminer blev der i begyndelsen af 50'erne etableret en ny arbejdsorganisation med relativt autonome arbejdsgrupper bestående af otte minearbejdere, der som gruppe var ansvarlige for en hel arbejdscyklus i kulmineprocessen. De selvstyrende grupper var et modsvar til den fremherskende praksis 'one best way of organizing', knyttet til Webers bureaucrati med Taylors koncept for Scientific Management (Trist, 1981). De selvstyrende grupper blev uddannet ved skiftevis at varetage hinandens roller og havde brug for minimal ledelsesmæssig supervision. De øgede produktiviteten markant, da de gennem deres organisering selv kunne organisere driften og dermed arbejde 24 timer i døgnet uden længere at skulle vente på, at forrige hold blev færdige. Eric Trist og hans kollegaer fra Tavistock Institute¹ fik øje på de selvstyrende grupper og begyndte at undersøge denne organisering nærmere. Trist og hans kollegaer fremhævede de selvstyrende grupper som en stor succes, da de øgede produktiviteten, alt imens tilpasningsevnen blev styrket grundet de mere alsidige rollevaretagelser. Samtidig steg medarbejdernes trivsel gennem øget selvbestemmelse og mindre repetitiv opgaveudførelse. Det blev startskudtet og første vendepunkt for et nyt videnskabeligt paradigme, den sociotekniske systemteori (Trist & Bamford, 1951).

Det andet egentlige vendepunkt for socioteknikken, der i højere grad trækker tråde til samtidens ideer om SLO, opstod som et produkt af projektet industrielt demokrati i Norge (Emery & Thorsrud, 1964). I dette projekt deltog både arbejdsgivere, lønmodtagere og regeringen i fællesskab for at forbedre de demokratiske forhold i industrisektoren. Dette projekt hævede de sociotekniske eksperimenter til en ny højde, der fik global opmærksomhed og skabte en platform, der rykkede aktører fra interesse til handling. En global bevægelse blev formet under betegnelsen "quality of working life". Talrige projekter og eksperimenter med fokus på demokrati og ansvarlig autonomi gennem selvstyrende grupper blev sat i gang i mere end 30 lande – lige fra USA til Indien og fra Norge til Italien (Ejnatten, 1993; Quality of Working Life Council, 1977). I 1981 samlede bevægelsen 2.000 konferencedeltagere, der ikke kun inkluderede forskere, men også chefer, tillidsrepræsentanter fra flere lande, der repræsenterede store industrier som bilindustrien, samt store arbejdsgiver- og fagbevægelser. På denne baggrund virkede

¹ En britisk nonprofit, der anvender socialvidenskabelige ideer i organisatoriske eksperimenter.

døren på dette tidspunkt åben for, at socioteknikken skulle få massiv indflydelse og ændre organisationer verden over² (Gustavsen, 2017).

Fred Emery var hovedarkitekten bag quality of working life-bevægelsen og udviklede det teoretiske fundament for den nordiske udgave af socioteknikken. Dette blev i 80’erne anset som en teori, der skulle skabe samfundsforandring på globalt plan. Emery var visionær og kæmpede for at skabe en demokratisk forandring, der skulle skabe bedre betingelser for organisationer verden over. Han ville løfte sit og sine kollegaers arbejde i Tavistock-instituttet op til nye højder for at bygge en grand theory, der kunne måle sig med intet mindre end marxismen, hvori Emery i øvrigt fandt store dele af sin inspiration. Derfor oversatte han de relativt få sociotekniske casestudier til en systemteoretisk ramme med ønsket om at skabe generel validitet for sin teori, der skulle benyttes til globale reformændringer (Gustavsen, 2017). Emerys emancipatoriske og normative ambition om at skabe én teori, der skulle sikre samfundsmæssig forandring og sprede demokrati gennem en global reform, viste sig på flere måder at være en problematisk ide, der var umulig at realisere (Svensson & Aagaard, 2006). Til trods for at scioteknikken mistede gennemslagskraften i løbet af 80’erne, banede Emerys teori vejen for, hvordan man kunne øge medarbejdernes læringsudbytte og udvikle deres kompetencer gennem *deltagelse i beslutningsprocesser*, egeninitieret jobberigelse og delvist selvstyrende arbejdsggrupper med *omskiftelige roller*. Dette skulle varetage medarbejdernes interesser og trivsel og skabe et varierende og mere demokratisk arbejde. Det hævdtes, at Emerys teori ikke alene blev en samarbejdsmodel, men også en ledelsesodel, der forud for sin tid viste, hvordan man kunne organisere arbejdet med fokus på menneskelige ressourcer, der skabte effektivitetsgevinster (Falkum, 2008). Til trods for at det var de demokratiske ambitioner, der vægtede i Emerys teoriudvikling (Gustavsen, 2017), blev hans arbejde senere kaldt for produktivitetsbevægelsen, da det i højere grad var dette element i hans teori, der blev ført videre op gennem 80’erne og 90’erne og blev de første skridt indenfor human ressource management-traditionen (Falkum, 2008). Én af de udfordringer, der gjorde, at de sociotekniske eksperimenter ikke slog igennem på den globale scene, var udfordringen

² Det tredje vendepunkt for socioteknikken var udviklingen af den såkaldte 'Participative Design'-metodologi i Australien. Van Beinum (1990) påpeger, at et fjerde egentligt vendepunkt i udviklingen af socioteknikken var den demokratiske dialog, der blev gennemført i praksis på nationalt plan i Sverige (i Ejnatten, 1993).

ved at spredde de lokale erfaringer til andre organisationer (Svensson & Aagaard Nielsen, 2006). Projekterfaringerne pegede endvidere på, at det på sigt var svært for de deltagende organisationers ledelse at overgive magten til medarbejderne i en længerevarende periode. Det var én af grundene til, at mange projekter gennem årenes løb vendte tilbage til mere hierarkiske forhold, mens få organisationer bevaredes den demokratiske organisering (Hvid & Falkum, 2019).

Selvledelse og selvledende teams

Efter at socioteknikken havde mistet momentum, levede ideen om selvstyring videre. Begrebet selvledelse blev introduceret i amerikansk ledelsesforskning i 1980 (Manz & Sims, 1980), her koblet til en helt anden forståelse end socioteknikken, da selvledelse byggede på en personlighedspsykologisk forståelse af mennesket som selvstyrende. I denne litteratur blev selvledelse forstået som medarbejderens evne til at lede og motivere sig selv, og effektivitet samt produktivitet var ligesom i socioteknikken i højsædet i selvledelsesteorier: "Self-leadership consists of specific behavioral and cognitive strategies designed to positively influence personal effectiveness" (Neck & Houghton, 2006, s. 271).

I denne forståelse af selvledelse arbejdes der med en anden grundforståelse af selvet, end der gjorde sig gældende i den sociotekniske systemteori, hvor selvet ikke var i fokus, da gruppen i højere grad var omdrejningspunktet for arbejdsorganisationen. I teorier om self-management er medarbejderenes 'ledelse af sig selv' dekoblet fra selve arbejdsorganisationen, og der er på sin vis ikke tale om en organiséringsform, men snarere en selvhjælp til at blive effektiv i sit arbejde. Dette forekommer, da teorierne baseres på en personlighedspsykologisk tilgang, der tager afsæt i kognitiv adfærdsteori, hvor individet skaber egne tanker, følelser og handlinger uden en direkte tilknytning til sine omgivelser (Groth-Brodersen, 2013). Medarbejderne har ikke mulighed for at påvirke mål, processer og de rammer, som de skal lede sig selv indenfor (Groth-Brodersen, 2013). Det vil sige, at der er tale om en mere individualiseret tilgang til selvledelse end i socioteknikken og SLO-feltet, da medarbejderen ses som selvmotiverende, selvevalueringe og selvigangsættende i en organisationsforståelse, hvor miljø og ledelse ikke tillægges stor betydning. Til trods for at denne forståelse af selvledelse hverken er koblet til socioteknikken eller SLO-feltet, er den blevet præsenteret kort, da den har været med til at konstituere begrebet selvledelse og fortsat gør det, hvor de nyere SLO-

bevægelser bærer på denne forståelsesmæssige kulturarv, som ligeledes bruges i kritik af eksempelvis Teal (Se fx Alsted og Majgaard (2019) kritisere Teal ud fra personlighedspsykologiske forestillinger om selvet). Denne forståelse af selvledelse som et indre projekt er et forskningsfelt, der har mødt meget kritik fra arbejdsmiljøforskningen med god grund (se Bovbjerg, 2005; Groth-Brodersen, 2013; Kamp et al., 2009; Tynell, 2002).

Til trods for ovenstående udvikling af begrebet selvledelse er der i den nyere teoriudvikling inden for *selvledende teams* andre grader af indflydelse på spil, hvor selvledelse ikke knyttes til egenledelse, men til arbejdsorganisering. I denne litteratur kobles selvledelse til begreber om teamautonomi, empowerment, selvledelse og empowermentledelse (Manz & Sims, 1980, 1987; Conger & Kanungo, 1988). Selvledende teams er efterhånden en langvarig forskningstradition, hvor teammedlemmer påtager sig lederroller og funktioner ud fra antagelsen, at delt ledelse kun vil finde sted, hvis gruppemedlemmer har mulighed for at engagere sig i lederroller eller ledelsesprocesser (Denis et al., 2012). Selvledende teams har et øget ansvar for at træffe beslutninger, der vedrører problemløsning, konflikthåndtering, strategi, udvikling af færdigheder, opstilling af mål og endda performanceevaluering (Humphrey et al., 2007; Lawler, 1986; Leach et al., 2005; Thoms et al., 2002; Wellins et al., 1991), og er på den baggrund beslægtet med SLO-litteraturen.

Forskningen i selvledende teams bygger på omfattende kvalitativ og kvantitativ forskning i, hvordan selvledende teams er en førende innovation eller endda et ledelsesparadigme (Druskat & Wheeler, 2003; Manz & Sims, 2001). Feltet er – ligesom socioteknikken – præget af et opgør med hierarkiet og bureaucratiet og præsenterer normative ideer for en mere egalitær organiséringsform.

Et af de positive resultater, der peges på i litteraturen om selvledende teams, er de mere flydende roller, hvor medarbejdere typisk varetager ledelsesopgaver, hvilket fremhæves som en vej til øget teamresponsivitet tilpasset organisationens behov (Bernstein et al., 2016). Dertil er der studier, der peger på øget motivation og forbedrede arbejdsprocesser (Van der Vegt et al., 2010) samt øget effektivitet og produktivitet ved den selvledende arbejdsorganisation (Cohen & Ledford, 1994; Wall et al., 1986; Lawler, 1986).

På den anden side er der også kritisk forskning, der viser, hvordan selvledende teams varierer i effektivitet (Beekun, 1989; Cohen & Ledford, 1994; Guzzo & Dickson,

1996), opnår modsatrettede resultater og resulterer i konflikteskalering og reduceret bevidsthed om ændringer uden for teamet (Johnson et al., 2013; Wu et al., 2013). Ydermere har empiriske undersøgelser af forholdet mellem teamautonomi og teampræstationer været inkonklusive (Magpili & Pazos, 2018). En stor udfordring i litteraturen om selvledende teams, som både interne og eksterne ledere støder på, er udfordringen i at balancere øget teamautonomi med en vis grad af styring og strukturering af organisationen. Yderligere er der en klar mangel på ledelsesmodeller og specifikke tilgange til, hvordan autoritet og ansvar kan deles, hvilket fremstår uudforsket i litteraturen (Magpili & Pazos, 2018).

SLO i praksis

Siden socioteknikken, selvledelse og selvstyrende teams så dagens lys, er et nyt og mere radikalt fænomen blevet skabt i løbet af de seneste godt 10 år. SLO kendetegnes ved at decentralisere ledelsesautoritet på radikal og systematisk vis igennem hele organisationen (Lee & Edmondson, 2017, s. 39). Tre praksisteorier har været med til at bane vejen for den øgede interesse i denne type af organisation med flade organisationsstrukturer. De er kommet med forskellige, men også temmelig ensartede bud på, hvordan SLO kan struktureres, så radikalt ansvar decentraliseres systematisk gennem hele organisationen. Teal (Laloux, 2014), sociokrati (Rau & Gonzarles, 2018) og holakrati (Robertsen, 2015) er begreber, der giver lidt forskellige versioner af, hvordan man erstatter det hierarkiske rapporteringsforhold mellem personale og leder med mere decentraliserede former for ansvar. I disse nye flade organisationsformer har alle medarbejdere veldefinerede beslutningsrettigheder, som efter forskrifterne ikke kan tilslidesættes af ledere blot på grund af deres titel. I dette afsnit vil det primære fokus være på Laloux' Teal-teori, da Teal er det empiriske fænomen der fokuseres på i afhandlingens empiriindsamling og dels ses som den mest indflydelsesrigte af de tre ovennævnte praksisteorier ift. at påvirke forståelsen og udbredelsen af SLO (Bernstein et al., 2016).

Teal som startskuddet til SLO

Teal er et koncept udviklet af Frederik Laloux (2014) til at beskrive en række fælles træk ved de 12 SLO, som han undersøger og beskriver i bogen *Reinventing Organisations* eller på dansk *Fremtidens Organisation*. Én af Laloux' cases, der har vakt betydelig

ledelsesmæssig og videnskabelig opmærksomhed, er den hollandske plejevirksomhed Buurtzorg. Buurtzorg har fungeret som en selvorganiserende hjemmeplejevirksomhed med mere end 15.000 medarbejdere fordelt på ca. 870 selvorganiserende teams med blot to formelle ledere. Buurtzorg er i kraft af deres imponerende resultater ift. både produktivitet og kundetilfredshed blevet en SLO-case, der har sat en bølge af oversættelser i gang i resten af verden, herunder Danmark (Drennan et al., 2018; Hegedüs et al., 2022; Kjellberg, 2021; Nandram, 2015; Olesen, 2016; Pedersen, 2023a; Ruotsalainen et al., 2020). Her afprøves selvstyrrende teams i mere end en tredjedel af landets kommuner, hvor politiske policydokumenter kobler de selvledende strukturer til øget kontinuitet, tættere relationer mellem børger og medarbejder og sammenhæng i ydelsen (Pedersen, 2023b) – alt sammen inspireret af Buurtzorgs arbejdsmodel.

Udover Buurtzorg peger Laloux også på den amerikanske IT-gigant Valve (ca. 500 medarbejdere), den amerikanske tøjfabrikant Zappoz (ca. 1500 medarbejdere) og den markedsdominerende amerikanske tomatfabrikant Morning Star (ca. 10.000 medarbejdere), der tilsammen er blevet de store SLO-klassikere, som både ledelsesguruer og forskere teoretiserer over. Laloux' bog medvirkede til, at disse organisationer opnåede en særstatus blandt en ny bevægelse af såkaldte flat-orgers, der kæmper for alternativer til det opslidende og træge bureaucrati (Bernstein, 2022). Laloux' cases er alle private organisationer, der har haft succes med selvledende strukturer, oftest kun med én formel leder, som er virksomhedens CEO. Det er disse cases, der danner grundlaget for hans Teal-teori, der er sammenfattet af tre grundprincipper, som Laloux hævder, vil kendetegne fremtidens selvledende Teal-organisationer:

- 1) De arbejder med *selvledelse*. Her trækker Laloux tråde til litteraturen om selvledende teams, men den version, han præsenterer, er både mere radikal, strukturel og systematisk. Ledelsesansvaret for de selvledende medarbejdere i Laloux' cases involverer præstations-evalueringer, arbejdsfordeling, opgaveudførelse, design af organisationsstrukturer, strategiudvikling m.m.
- 2) De er orienterede imod *helhed*. Laloux kobler både sit helhedsbegreb til det subjektive, at bringe sit fulde selv i spil på arbejde, og det kollektive, hvor mennesker, organisationer og samfund er indbyrdes forbundet i en helhed. På den måde knytter Laloux ikke kun an til et mere psykologisk aspekt af helhed i at turde være sig selv på jobbet, hvor koblinger til teori om voksenudvikling (Kegan et al., 2016) og psykologisk tryghed (Edmondson, 1999) opträder, men også til et

kompleksitetsteoretisk perspektiv om helhed, hvor lokale interaktioner har betydning for systemets overlevelse og evolution (fx Stacey, 1995, 2012).

- 3) *Det evolutionære formål* bruges til at forklare, hvordan det organisatoriske formål og strategien bevæger sig evolutionært i Teal-organisationer, ikke som følge af nye strategiske beslutninger i virksomheden, men som følge af ny indsigt blandt medarbejderne. Formålet ligger altid ud over det at tjene penge og sikre organisationens overlevelse, der ikke er et formål i sig selv. Her trækkes der tråde til mere distribuerede former for strategiudvikling og kollektiv handling (se fx Kornberger, 2022).

Gennem disse tre grundbegreber opridser Laloux utallige eksempler på, hvordan SLO håndterer møder, konflikter, rollefordelinger, koordinering, opgaveudførelse, ansættelser m.m. uden ledertitler og hierarkiske rapporteringsforhold. Dette har skabt en teoretisk pakkeløsning for SLO, der er blevet katapulteret ud i den private og offentlige sektor. Her foretages der decidederede Teal-oversættelseseksperimenter (som de to cases i denne afhandling), men i endnu højere grad er Teal blevet brugt som inspiration til hybride organisationsstrukturer, hvor enkelte elementer, fx de effektive mødeformer, tages fra teorien, mens der fortsat holdes fast i et ledelseshierarki med hierarkiske rapporteringsforhold (Bernstein et al., 2016). Til trods for at Teal er blevet en massiv inspiration i moderne ledelsestænkning, er der begrænset videnskabelig forskning i Teal-oversættelser i praksis.

Teal er hovedsagelig blevet undersøgt teoretisk i forskningslitteraturen. Mazliu (2020) undersøger Teal som et teoretisk koncept, der kan optimere styringen af sundhedssystemer, mens Mccann et al. (2020) foretager en kritisk tekstanalyse af Teal, hvor SLO kritiseres. Den eneste empiriske undersøgelse af Teal, der var blevet foretaget i slutningen af 2022 (hvor søgningen af studier blev lavet), blev udført af Romero et al. (2020). Dette studie belyser dog ikke, hvordan Teal anvendes i praksis eller opleves fra et medarbejder- og lederperspektiv, men kaster i forlængelse af de normative praksisteoretikere lys på, hvordan Teal udgør et nybrud inden for ledelsestænkning.

Teal er med andre ord hovedsaglig blevet afdækket af praksisforankrede teoretikere, konsulenter mfl., hvor de positive fremstillinger overvejende vægtes (Hamel & Zanini, 2020; Laloux, 2014; Rau & Gonzarles, 2018; Robertson, 2015). Her peges der på flere historisk velbelyste fordele som øget produktivitet og kvalitet i arbejdet og

forbedret tilpasningsevne, hvilket var nogle af de samme gevinster, socioteknikken og de selvledende teams pegede på.

Teals kobling til socioteknikken og selvledende teams

Laloux benytter 12 ekstraordinære cases til at forme systemteorien Teal – en teori, han selv mener, vil danne udgangspunkt for måden, hvorpå fremtidens medarbejdere vil blive ledet, og arbejdet organiseret. Tilgangen til hans teoriudvikling trækker tråde til Fred Emery, der ligesom Laloux baserede sin teori på et begrænset antal af caseeksempler, der skulle danne en generel teori, der kunne ændre verden. Hvor Laloux kobler sit emancipatoriske projekt til nutidige udfordringer om klima og økosystemer som krisefænomener samt et større opgør med hierarkiets länker, koblede Emery sit emancipatoriske opgør til samlebåndsarbejdet og dehumaniserende arbejdsforhold, der skulle forbedres i de bureaukratiske organisationer. Både Emery og Laloux hævder, at hierarkiet er begrænsende for, at medarbejdere kan udfolde deres subjektive værdier i arbejdet og derigennem bidrage til en samfundsmæssig værdiskabelse. Dog sker dette bidrag gennem to forskellige organisationsforståelser. Hos Laloux er det hele organisationen, der er præget af emergens og selvorganisering, hvorfor hierarkiet skal fjernes for at lade de emergerende strukturer danne deres egen form, hvilket skaber mere innovation, effektivitet og tilpasning i organisationen. Her trækker Laloux tråde til en kompleksitetsteoretisk forståelse af selvorganiserende systemer (Stacey, 1995, 2012), hvilket skaber en mere radikal udgave af SLO, da hele organisationen bliver selvorganiserende uden hierarkiske rapporteringsforhold. Dette er en anden organisationsforståelse end den, vi så i socioteknikken og litteraturen om selvledende teams, hvor teamene er selvstyrrende, men underordnes hierarkiske rapporteringsforhold, hvorfor der fortsat er tale om en mere hierarkisk og bureaukratisk organisation i disse teorier.

SLO som forskningsfelt

Laloux' cases blev ikke alene opdaget i praksis, og i 2017 kommer Lee og Edmondson med en definition af den type organisation, Laloux peger på i sin bog. De benytter den samme term, *selvledende organisationer*, som Laloux, men kobler nye teoretiske forståelser på begrebet ved at sammenligne det med hierarkiet: "The formal managerial

hierarchy in modern organizations is as persistent as are calls for its replacement.” (Lee & Edmondson, 2017, s. 36) I citatet opridser Lee og Edmondson en langvarig organisationsteoretisk kamp for at erstatte hierarkiet til fordel for mere organiske og decentrale organisationsstrukturer (Burns & Stalker, 1961; Trist & Bamford, 1951). En kamp, der trækker tråde til diskussioner om formel versus uformel organisation (Du Gay & Lopdrup-Hjort, 2016; Roethlisberger & Dickson, 1934), top-down versus bottom-up (Mintzberg, 1980) samt hierarki overfor selvorganisation (Stacey, 1995, 2012) – for at nævne blot nogle af de polariserede debatter, der har fundet sted gennem de seneste 70 år i organisations- og ledelsesforskningens diskussioner om organisationsstruktur.

Lee og Edmondson (2017) pegede i 2017 på det nye begreb SLO, der udfordrer hierarkiets eksistens på ny. SLO er en term, der udvikler til at beskrive kendtegnene ved en håndfuld af Laloux’ caseorganisationer, som alle på radikal vis har decentraliseret autoritet på formel og systematisk vis hele vejen gennem organisationen. Lee og Edmondson peger på den gigantiske tomatfabrikant Morning Star, tojfabrikanten Zappos og spiludviklingsvirksomheden Valve, der alle har decentraliseret autoritet radikalt. Dog har de gjort det i forskelligt omfang, hvilket Lee og Edmondson forklarer ved at sammenligne deres selvledende strukturer med hierarkiet, se figur 2.

Figur 2: Mønstre for decentralisering af autoritet i SLO

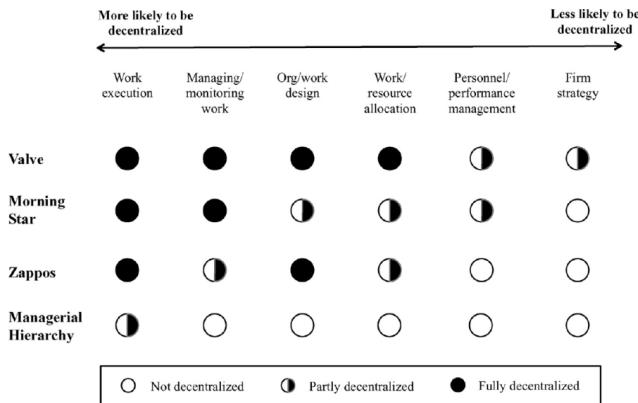


Fig. 1. Patterns of decentralized authority at self-managing organizations.

Figuren er fra Lee og Edmondson (2017).

Som figur 2 illustrerer, afviger de 3 SLO fra ledelseshierarkiet i forskellige udstrækninger og på forskellige måder. De decentraliserer autoritet ved at give medarbejderne beslutningsansvar og roller, der involverer klassiske ledelsesopgaver, som opridses i figuren horisontale akse. Lee og Edmondson centrerer deres teoriudvikling om tre fælles træk ved SLO:

1. Der forekommer *radikal decentralisering af autoritet*, hvilket ifølge Lee og Edmondson vil sige, at rapporteringsforholdet mellem leder og medarbejder elimineres:

The work of monitoring progress towards organizational goals, allocating resources or projects, designing tasks and organizational structures, and providing feedback to individuals remain vital to effectiveness in SMOs. However, in SMOs, these authorities are formally distributed to individuals in a way that is not permanent, unbounded, or vested in hierarchical rank. (s. 46)

Til trods for at effektivitet sikres gennem decentrale mekanismer i SLO, er det ikke ensbetydende med, at performance ikke kontrolleres. I Buurtzorg optræder ICT-systemer (information and technology), der sikrer gennemsigtighed i performanceleverance for hvert enkelt team, hvor samtlige teams kan følge med i hinandens præstationer (se Martela, 2022). Her er der en klar regel om, at alle 870 teams skal være profitable for at bevare deres eksistensberettigelse. Dermed er deres decentrale system for performance knyttet til og formaliseret gennem deres IT-systemer.

2. Der er et *formelt system*, der hjælper med at underbygge en decentral struktur, der frisætter individer fra styring og autoritet. Radikal decentralisering kræver derfor et formelt system, hvor processer og regler er med til at institutionalisere nye samarbejdsformer. Formalisering af disse regler og strukturer er afgørende, dels for at integrere nye medarbejdere i SLO og dels for at undgå at falde tilbage i de institutionaliserede vaner og rutiner for hierarkiske relationer (Lee & Edmondson, 2017). Bernstein et al. (2016) beskriver, hvordan der kan ses en klar kobling til

Webers oprindelige ide med bureaucratiet og SLO's måde at formalisere struktur på gennem ansvarsuddelegering til depersonificerede roller:

The new forms resist hierarchical constraints — but in some ways, contrary to popular arguments, they resemble bureaucracy as sociologist Max Weber defined it in the early 1900s. Bureaucracy vested authority in depersonalized rules and roles rather than in status, class, or wealth. The idea was to liberate individuals from the dictatorial rule of whimsical bosses. Self-managing systems aim to accomplish the same thing, with less rigidity. In that sense, you could think of them as Bureaucracy 2.0. (Bernstein et al., 2016, s. 5)

3. *Det skal gælde for hele organisationen*, så de formelle regler gælder for alle organisationens medlemmer og ikke kun for et enkelt team eller et sæt af teams eller kun for frontlinjemedarbejderne. Det vil samtidig sige, at eventuelle ledere samt CEO'en også skal indordne sig reglerne for SLO og benytte de samme processer, som gør sig gældende for den resterende organisation.

Ovenstående konceptualisering af SLO foretages af Lee og Edmondson (2017) i deres review af mindre hierarkiske organiséringsformer, hvor litteraturen inddeltes i *inkrementelle* og *radikale* forsøg på at decentralisere ledelsesarioritet. SLO udgør de radikale forsøg, fordi de har *et formelt system, radikalt decentraliserer autoritet* og arbejder med praksisser, *der gælder for hele organisationen*. Lee og Edmondson argumenterer for, at forskningen frem til 2017 ikke har indfanget denne type af organisation, da forskning i mindre hierarkiske organisationer kun har prøvet kræfter med de inkrementelle forsøg på at decentralisere autoritet, hvor de 3 ovenstående kriterier ikke har været efterlevet. Fx ville socioteknikken ikke leve op til kriteriet om, at *det skal gælde for hele organisationen*, da de sociotekniske eksperimenter ofte var på enhedsniveau, og der stadig var hierarkiske rapporteringsforhold og særlige regler for ledere, hvor den primære decentralisering bestod i opgaveudførelsen.

Der er med andre ord tale om noget nyt, når der tales om SLO, som vi ifølge Lee og Edmondson bliver nødt til at kende mere til forskningsmæssigt gennem empirisk

forskning, der i 2017 var ikkeksisterende og til dags dato fortsat er begrænset, hvilket vil blive udfoldet i nedenstående afsnit, hvor nyere bidrag på SLO-feltet gennemgås.

De næste skridt for forskningen i SLO

Martela (2019) videreforsker feltet ved at beskrive en idealtypkonfiguration af SLO, der sammenlignes med bureaucratiet (Weber, 1946) og adhokratiet (Mintzberg, 1980). Martela benytter de samme cases som Lee og Edmondson i form af Valve, Morning Star og Zappos og inkluderer Buurtzorg som en central organisation i sin teoriudvikling. Martela benytter Buurtzorg som et eksempel på, at SLO hverken kan forstås vha. bureaucratiet eller adhokratiet, og argumenterer i tråd med Lee og Edmondson for, at der er tale om et nybrud inden for organisationsdesign:

With the complete lack of middle management and manager-subordinate relationships at Buurtzorg, it is clear that bureaucracy or even adhocracy as organizational structures are not able to explain how Buurtzorg works (Martela, 2019, s. 3).

Derfor udvikler han idealtypen for SLO, dog uden at have undersøgt dem empirisk, ved at belyse, hvordan SLO adskiller sig fra bureaucratiet og adhokratiet i håndteringen af 6 grundlæggende problemer, som et organisationsdesign skal kunne håndtere for at opnå succes: task division, task allocation, rewarding desired behavior, eliminating freeriding, providing direction og ensuring coordination.³ På denne baggrund opridser Martela tre interessante hypoteser om, hvilke typer af grænsekonditioner der er, for at SLO bliver et succesfuldt design:

1. *Uafhængighed versus afhængighed.* Martela advokerer for, at opgaver, der kræver lav afhængighed mellem enheder, er nemmere for SLO at håndtere:

³ De 6 problemer stammer fra Puranam et al.s (2014) teoriramme, der bygger på de fire grundproblemer ved organisering: task division, task allocation, provision of reward og provision of information. Martela deler de sidste to problemer op i to underproblemer og tilkobler dermed *rewarding desired behavior, eliminating freeriding, providing direction og ensuring coordination*.

If there is very little need for mutual coordination between units or teams, it is relatively easy to give teams independence to make their own decisions and be responsible for their own performance (s. 15).

Han argumenterer for, at Buurtzorg har en lav afhængighed og et minimalt behov for koordinering mellem deres teams, der udvælger samt servicerer deres egne brugere. Derfor bliver det nemmere at træffe decentrale beslutninger, da beslutningerne ikke får betydning for de resterende teams og ikke skal afstemmes på tværs (Martela, 2019).

Martela argumenterer for, at en højere gensidig afhængighed mellem team-enheder gør det mere udfordrende at få SLO til at fungere som organisationsdesign. Dog fremhæver han Morning Star som et eksempel på, at det godt kan lykkes med selvledende strukturer, der sikrer koordinering på tværs af gensidigt afhængige enheder, men at det bliver mere komplekst, jo større afhængigheden af koordinering er.

2. *Outputstandardisering versus -tilpasning.* Her argumenterer Martela for, at SLO kan være et fordelagtigt design, hvis der er behov for en høj grad af tilpasning til brugernes behov, og teamet ikke er underlagt bureaukratiske regler, der sænker muligheden for respons:

Organizations with empowered teams that have the means to respond to customer demands rapidly and accurately are likely to outcompete teams whose ability to serve the customer right is more restricted by company policies and having to ask and wait for approval to any deviations from the standard. (s. 16)

3. *Medarbejderaniennitet og motivation.* Til sidst fremhæver Martela, at industrier med en høj grad af vidensarbejde formodentlig vil fungere bedre end de mere ”ufaglærte brancher”, da han mener, at en højere grad af uddannelse reducerer risikoen for inertি og solidering. Han argumenterer for, at jo højere motivationen er for arbejdsopgaven, jo bedre passer SLO som organisationsdesign. Samtidig fremhæver han betydningen af at have en mission, som er værd at forpligte sig til, hvilket fremhæves som særligt centralt for SLO ifølge Martela, hvilket knytter an

til Laloux' begreb om evolutionært formål, der skal guide de selvorganiserende medarbejdere og skabe sammenhæng i de decentrale beslutninger, organisationens medlemmer træffer.

Kort sagt argumenterer Martela (2019) altså for, at der er bedre forudsætninger for, at SLO vil være succesfuld, i industrier, hvor teamene kan arbejde relativt uafhængigt af hinanden, hvor outputtet er skræddersyet til hver enkelt kunde, og hvor medarbejderne er motiverede og kompetente fagfolk. Omvendt vil SLO få vanskelige betingelser i brancher, hvor afhængigheden mellem enhederne er høj, hvor outputtet er standardiseret, og hvor medarbejdernes motivation og uddannelsesniveau er lavt.

Martela tager skridtet videre fra Lee og Edmondsons (2017) åbning af feltet, hvor de efterspurgte øget viden gennem empirisk forskning, der skulle undersøge de sammensatte dynamikker i SLO. Lee og Edmondson argumenterede for, at disse dynamikker ikke kunne forstås gennem den eksisterende forskning om mindre hierarkisk organisering, der var lavet i "inkrementelle decentrale organisationer". Martela bruger ikke desto mindre en linse af klassisk organisatorisk designteori til at vise, hvornår SLO er fordelagtig som organisationsform, og hvornår den vil komme til kort og tabe momentum på baggrund af en række grænsekonditioner, der alle er uden empirisk belæg fra en SLO-kontekst. Hans hypoteser er baserede på eksisterende teori samt læsning af de eksemplariske cases om Buurtzorg, Valve, Morning Star og Zappos, som alle er organisationer, der har opnået en mytisk status, men fortsat er empirisk underbelyste fra en forskningsmæssig vinkel. På den baggrund skabes Martelas resultater om grænsekonditioner for SLO i en vekselvirkning mellem empiriske eksempler fra praksislitteraturen om SLO, de teoretiske forskningsmæssige bidrag (uden robust empirisk forankring) og eksisterende designteori.

Fokus på ledertilfælde

En sideløbende debat er opstået i SLO-feltet i diskussionen af: '*Har vi overhovedet brug for ledere?*' (Se Baumann & Wu, 2022). Hvor populære ledelsesguruer advokerer for, at alle ledere skal fyres (Hamel, 2011), og at hierarkiet kan afskaffes (Robertson, 2015), så har forskere (Foss & Klein, 2022a) entreret debatten for at komme med et modsvær til guruerne. Foss og Klein har skrevet et manifest for hierarkiet og ledere, der til trods for

en række gode pointer falder i samme kategori som guruernes teorier, da SLO belyses ud fra et vagt empirisk grundlag. Foss og Klein udtrykker da også selv, at bogen er tiltænkt praktikere som et modsvar til en ensporet debat om flade lederløse organisationer (Foss & Klein, 2022b).

Foss og Klein argumenterer for nødvendigheden af ledere som et grundvilkår, for at koordinering af mennesker, ressourcer og opgaver kan finde sted – især under turbulente uforudsete tider (Foss & Klein 2022a, s. 13). De nedtoner betydningen af de eksemplariske SLO-cases, herunder Valve, Buurtzorg, Morning Star og Zappos, ved at fremhæve, at der er tale om få individuelle anekdoter, og ved at hævde, at disse organisationer slet ikke er så lederløse, som de påstår.

Martela (2022) udfordrer deres stålsatte argument om, at hierarkiet og ledere er grundvilkår for menneskelig organisering, ved at nuancere deres argumentation. Martela argumenterer for, at ja, vi har brug for CEO'er til at træffe strategiske beslutninger og entrere nye markeder, men organisationer kan godt fungere uden mellemledere, hvilket der er en række eksempler på. Martela går skridtet videre i en mere normativ retning i dette paper og argumenterer som modsvar til Foss & Klein for, at ICT-løsninger kan hjælpe med at erstatte mellemlederfunktionen i SLO, hvilket potentielt også kan fungere for interafhængige teams (Marela, 2022). På den baggrund løsner Martela her op for grænsekondition nr. 1, *uafhængighed versus afhængighed* (Martela, 2019, jf. forrige afsnit), ved at pege på teknologi som en mulig løsning på decentral koordinering af høj interdependens mellem enheder.

Hertel (2022) udfolder yderligere diskussionen om ledelseløs ledelse i bogen *Debating Leaderless Management - Can Employees Do Without Leaders?* Her præsenteres kapitler om, hvorfor lederløs ledelse kan erstatte leder-følger-hierarkier til fordel for peer-baserede alternativer, mens der også præsenteres kritiske kapitler, der viser, hvorfor ideen ikke vil virke i praksis. Få kapitler i denne bog er empirisk forankrede, og de, der er, tager ikke fat i SLO, men handler om ledelsesteori.

Fra radikal decentralisering til hybrid forståelse af den flade organisation

I 2022 udgiver Reitzig bogen *Get better at Flatter*, som kan ses som en nuancering af debatten om flat struktur versus hierarkisk struktur og en depolarisering af kampen mellem ildsjælene ”the flat-orgers”, der ønsker organisatorisk innovation ved at fjerne

ledere og frisætte medarbejdere (Laloux, 2014; Hamel, 2012), og traditionalisterne, der ligeledes er med til at ophede debatten ved kategorisk at afvise SLO's potentiale (Foss & Klein, 2022a).

Retitzig opstiller et 4+1 rammeværk for de grundlæggende problemer, en organisation skal kunne løse⁴, som er: (1) divide tasks (bestemme, hvad der skal gøres), (2) allocate tasks (bestemme, hvem der gør hvad), (3) distribute rewards (bestemme, hvem der belønnes), (4) provide information (bestemme, hvem der har behov for information) og (5) exception management (håndtering af undtagelser og konflikter).

Reitzig hævder, at alle disse 5 komponenter kan decentraliseres, hvilket fx er tilfældet hos Valve. Dog peger han på eksempler, hvor kun 1 komponent decentraliseres, fx hos Patagonia, hvor medarbejderne selv bestemmer deres belønningsstrukturer, eller W.L. Gore Associates, hvor medarbejderne selv vælger, hvilke opgaver de vil arbejde på (Reitzig, 2022). Med andre ord viser Reitzig, hvordan decentralisering af visse komponenter kan sameksistere med hierarkiske mekanismer, og peger dermed på en form for hybrid SLO, der fungerer i sameksistens med hierarkiet.

Reitzig argumenterer for, at alle 5 komponenter er menneskelige mekanismer, der kan være attraktive for medarbejdere at få decentraliseret, da det leder til selvaktualisering samt en anden opfattelse af kontrol, engagement og tilhørshold og på den baggrund også gør det attraktivt for organisationen. Dog retter Reitzig fokus mod, at visse personlighedstræk passer bedre til at indgå i selvledende strukturer end andre, hvor personlighedstræk som indflydelse på egen tilværelse (locus of control), behov for præstation, samvittighedsfuldhed og proaktiv personlighed ifølge Reitzig øger muligheden for, at medarbejderne trives, og at SLO bliver et succesfuldt design. Reitzig hævder på den baggrund, at ikke alle medarbejdere vil opleve værdi og mening i radikalt centrale strukturer:

Not all characters flourish equally well in the same decentralized structure, as not all of them are equally susceptible to being motivated to follow their own desires or being in charge of their work life, etc. Furthermore, employees may differ with regards to their willingness to engage in self-organization with others. (Reitzig, 2022, s. 6)

⁴ Martela benyttede de fire første problemer til at bygge sin teori om idealtypen for SMOen (Martela, 2019) med inspiration fra (Puranam, Alexy og Reitzig, 2014).

Reitzig følger i fodsporene fra Klein og Foss samt Martela ved at benytte klassisk organisatorisk designteori til at teoretisere over SLO. Hans hybride forståelse af flade strukturer løsner op for Lee og Edmondsons (2017) relativt radikale afgrænsning og definition af SLO, hvilket på den ene side baner vejen for et mere inklusivt begreb, hvor flere kan forsøge sig med at decentralisere skridt for skridt uden at købe ind på hele pakken om den radikalt decentrale, SLO. På den anden side kan man argumentere for, at denne hybridforståelse er med til at udvande feltets særegenhed, som Lee og Edmondson tilvejebragte. Dette, da Reitzigs forståelse i højere grad åbner for det, Lee og Edmondson beskrev som inkrementelle decentraliseringsforsøg, der ikke i samme grad forsøger at gøre op med det hierarkiske rapporteringsforhold mellem leder og medarbejder, men ”blot” delegerer autoritet inden for de områder som ledelsen finder meningsfuldt at decentralisere i organisationen (Reitzig, 2022). I denne afhandling arbejdes der ud fra Lee og Edmondsons definition af SLO, hvilket vil blive begrundet med udgangspunkt i de to cases i kapitel 4.

Til trods for at Reitzigs argumentation ikke er empirisk underbygget, opstiller Lee og Green (2022) en lignende pointe foretaget gennem et omfattende kvantitativt og kvalitativer studie af radikalt decentrale strukturer, der endnu ikke er endeligt udgivet. De peger på, at decentrale strukturer systematisk øger kvaliteten af arbejdsoplevelsen hos high-performere, mens den falder hos low-performere (Lee & Green., 2022).

På baggrund af ovenstående gennemgang af litteraturen peges der på et mere tvetydigt billede af SLO i forskningslitteraturen, end hvad praksisteoretikerne har fremhævet af gevinster ved flade organisationer. Dog er der siden Lee og Edmondsons (2017) kald fortsat ikke foretaget omfattende empirisk forskning, da Lee og Green (2022) er det eneste studie, der har et robust empirisk grundlag i et eksperimentstudie, der endnu ikke er publiceret. Der er derfor behov for at foretage empiriske undersøgelser af SLO, og ligeledes trænger feltet til at udvide sit caserepertoire, da meget få cases er blevet bannerførere for SLO-debatten. Disse få cases har banet vejen for diskussioner i både praksis og akademia, som er blevet opridset i ovenstående. Dog er diskussionerne ikke forankret i en dybdegående forståelse af hvordan medarbejderne og brugerne oplever de flade strukturer, da det overvejende har været ledere, der har medvirket i de praksisteorier, der har udbredt ideen om SLO, og tillige har dannet grundlag for den akademisk

teoretisering om SLO. Vi har derfor brug for nye mere pluralistiske og refleksive forståelser af SLO, hvor modsætninger, spændinger og divergerende oplevelser kobles til det at arbejde som medarbejder i flade strukturer. Det er dette hul i litteraturen om SLO, som denne ph.d.-afhandling søger at bidrage til at udfylde gennem empirisk forskning af medarbejderperspektiver i flade organisationer.

Den offentlige kontekst for SLO – public value management

Da ovenstående gennemgang af selvledelseslitteraturen primært har haft organisationen som analyseenhed, inddrages public value management (PVM) som et perspektiv, der skal give et indblik i offentlige organisationers ledelses- og styringsbetingelser. Dette er centralt for afhandlingen, da Teal og SLO er koncepter, der hidtil kun har været undersøgt i private organisationer. For at forstå, hvordan oversættelsen af disse koncepter får nye betingelser i offentlige organisationer, er PVM inddraget til at belyse et makroanalytisk niveau på offentlige SLO. Dette understøtter afhandlingens dialektiske tilgang til at forstå analyseobjektet fra multiple niveauer, hvilket udfoldes i kapitel 3 (Benson, 1976; Farjoun, 2016).

NPM har domineret international offentlig styring gennem flere årrækker på trods af massiv international kritik (Bryson et al., 2014; O’Flynn, 2007). I Danmark blev NPM båret frem gennem profilerede politiske ønsker om øget selvledelse, decentralisering og frisættelse af frontlinjemedarbejderens faglige potentialer. Det endte i højere grad med en øget centralisering og kontrol gennem intensiveret budgetansvar, dokumentation, evaluering og sammenligning mellem serviceenheder (Jensen & Villadsen, 2014; Majgaard, 2009; Pedersen, 2008). Én af hovedkonsekvenserne af det massive effektivitetsfokus, som NPM hviler på, har været den manglende orientering imod sammenhæng, helhed og indbyrdes afhængighed, der kendtegner den offentlige sektor (Greve & Ejersbo, 2013; O’Flynn, 2007). Yderligere er NPM blevet kritiseret for at overse det faktum, at offentlig ledelse ikke kun drejer sig om at servicere brugeren og overholde budgetter, men også om at skabe værdi for offentligheden (Moore, 1995; OECD, 2003; O’Flynn, 2007).

Efter flere årtier med NPM som det dominerende styringsrationale vinder alternative tilgange til offentlig styring frem i den offentlige sektor (Torfing et al., 2020). PVM har i det seneste årti bidraget til at rekalibrere fokus, fra at offentlig ledelse primært

har skulle handle om effektivitet (NPM's grundforståelse), til nu at dreje sig om offentlig værdiskabelse (Moore, 1995; Stoker, 2006; Meynhardt, 2009).

PVM er et styringsparadigme, der modsat NPM bygger på en mere pluralistisk forståelse af værdi, der ikke alene vægter effektivitet, men hvor værdi forhandles mellem sociale og politiske aktører, der deltager i værdiskabelsen (Torfing et al., 2020). PVM vægter i tråd med NPM den offentlige leder som en central aktør, hvor strategisk ledelse skal bruges til at skabe værdi. Forskellen er, at PVM mener, at strategisk ledelse skal fokusere på at skabe social værdi til samfundet frem for profit til shareholderne (Moore, 1995). Samtidig udfordres Webers bureauratriske siloer og den dertilhørende fragmentering, NPM har skabt, hvor PVM fokuserer på, hvordan netværk, partnerskaber og distribuerede ledelsesformer skal understøtte offentlig værdi og samskabelse på tværs af grænser (Ansell & Torfing, 2021; Crosby et al., 2017; Ospina, 2017; Sørensen et al., 2021). I ønsket om at gøre op med bureaurati og hierarki og skabe mere responsive offentlige systemer fokuseres der inden for den nyere PVM-litteratur på mere kollektive ledelsesformer⁵, hvor medledelse, demokratisk ledelse, distribueret ledelse m.m. i stigende grad præsenteres som mulige løsninger til øget samskabelse og helhedstænkning i en fragmenteret offentlig service (Crosby et al., 2017; Sørensen et al., 2021; Ansell & Torfing, 2021; Storkholm, 2023). Det er dog fortsat forskningsmæssigt underbelyst, hvordan ledерollen og organisationsstrukturen konkret skal designes for at indfri ønsket om øget værdiskabelse gennem samskabelse mellem frontlinjepersonale og brugerne (Crosby et al., 2017; Denis et al., 2012; Ospina, 2017; Sørensen et al., 2021). Den nuværende viden om, hvordan de mere kollektive ledelsesformer kan organiseres i praksis, er begrænset (Bolden, 2011; Magpili & Pazoz, 2018; Ospina et al., 2020).

På den baggrund ses det, hvordan de offentlige organisationer møder krav gennem nyere styringsrationaler, der efterspørger en øget grad af afbureauratrisering og decentralisering, samtidig med at den organisatoriske kontekst fortsat er præget af NPM's rationaler om effektivisering og centralisering. Dette skaber modsætninger, der påvirker de offentlige organisationer. SLO bliver i afhandlingen set som en organisationsform, der potentielt kan indfri nogle af de visioner, der er i PVM-litteraturen, om øget forståelser for organisationsdesigns der kan understøtte decentrale og distribuerede ledelsesformer.

⁵ Ospina et al. (2020) benytter samlebetegnelsen collective leadership for nært beslægtede koncepter som "shared", "distributed", "collaborative", "emergent", "co", og "democratic" leadership.

Ligeledes inddrages styringsteorien til at belyse, hvordan offentlige organisationer må ses som sammensatte af multiple organisatoriske former og styringsmæssige rationaler, der skaber modsætninger og spændinger i samspillet med selvorganisering i praksis (Benson, 1977; Torfing et al., 2020).

Opsummering

Dette kapitel har belyst udvalgt central teori, der har medvirket til at konstituere forskningsfeltet SLO, som denne afhandling søger at bidrage til. Jeg er startet med socioteknikkens fokus på selvstyrende teams og har vist, hvordan selvledelseslitteratur og litteratur om selvledende teams blev igangsat efterfølgende. Disse teoretiske lejre er blevet defineret som inkrementelle forsøg på at decentralisere ledelsesaritoritet, der ikke desto mindre har ligheder med SLO, som er blevet diskuteret gennem kapitlet. SLO-feltet er igennem dette kapitel blevet udfoldet fra et praksisperspektiv og fra forskningslitteraturen, hvor SLO er kendtegnet ved en mere radikal form for decentralisering af ledelsesaritoritet end tidligere set i organisationsteorien og ledelsesteorien. Jeg har vist, hvordan der i dette felt aktuelt foregår pulserende diskussioner om, hvorvidt ledere kan undværes eller ej, og hvordan vi kan forstå selvledende strukturer gennem det, vi allerede kender til i form af hierarki og bureaurat. Få har dog forsøgt at forstå SLO ved at undersøge dem empirisk, hvorfor denne afhandling bidrager med empirisk viden til de teoretisk funderede diskussioner om radikal decentralisering. Til sidst har jeg inddraget teori om PVM for at danne et indblik i, hvilke ledelses- og styringsbetingelser der kendtegner offentlige organisationer, da disse betingelser er afgørende for måden, hvorpå SLO kan indarbejdes i en offentlig organisatorisk kontekst.

3. DET DIALEKTISKE PROCESPERSPEKTIV OG AFHANDLINGENS FOKUS PÅ MODSÆTNINGER

I dette kapitel zoomes der ind på det dialektiske procesperspektiv, der bruges som inspiration til afhandlingens organisationsforståelse. Her forstås organisationen som processer og relationer præget af modsætninger og emergens. Dernæst udfoldes sammenhængen mellem afhandlingens dialektiske perspektiv og begrebet modsætninger. Her vises det gennem en række empiriske studier, der arbejder med modsætninger, hvordan *dialektik*, *paradoks* og *dualitet* er tre begreber, der arbejder med forskellige tilgange til at forstå samt analysere modsætninger. Denne gennemgang benyttes til at kvalificere samt konstruere afhandlingens teoretiske ramme og forståelse af modsætninger. Til sidst operationaliseres afhandlingens fokus på modsætninger gennem en række kernebegreber, der er blevet benyttet til at undersøge modsætninger i afhandlingens empiriske artikler gennem en dialektisk linse og en modfortællingslinse. Der sluttes af med en model, der samler de metateoretiske skoler, der i afhandlingen er blevet benyttet til at operationalisere modsætninger.

Organisationer som systemer præget af modsætninger og emergens – et dialektisk procesperspektiv

I dialektisk processteori gøres der op med tanken om, at organisationer må forstås som samarbejdende systemer (Barnard, 1938) præget af statiske konfigurationer (Weber, 1946), hvor medlemmernes præferencer er rationelle (Allison & Zelikow, 1999). I stedet bliver organisationer et sted, hvor sociale relationer formes, roller konstrueres, og institutioner bygges på interaktion og konfrontation mellem mennesker i deres daglige liv (Benson, 1977). Organisationer ses af dialektikere som inkubatorer for myriader af modsatrettede udviklinger, der kan strække sig fra innovationer, ulykker, rutiner, spinoffs og nye organisatoriske former til institutioner skabt gennem synteser af eksisterende elementer og former. De er optagede af at forstå mønstre og multiple forklaringsgrundlag, der ofte kobles til analyser af, hvordan systemer reproduceres, udvikles og forandres, ofte gennem *modsatrettede tendenser* (Farjoun, 2016).

Til trods for at dialektisk organisationsteori ikke er sammensmeltet som sit eget teoretiske felt (Farjoun, 2016), er dialektikkens originale indsigter blevet genopfundet af

organisationsforskere og anvendt til klassisk organisationsteori (Adler, 2012; Sminia & De Rond, 2012). Fx peger Adler på, at bureaukratikkritikere i organisationsteorien har været for pessimistiske ift. at kritisere Max Webers bureaukrati ud fra en ambivalens mellem effektivitet og fremmedgørelse. Med inspiration fra den dialektiske materialisme og marxismen viser Adler (2012), hvordan bureaukratiet kan forstås gennem en mere positiv ambivalens, hvor medarbejderne simultant vil opleve 'coercive', men også 'enabling' mekanismer.

Vidal et al. (2015) viser endvidere, hvordan organisationsteori med fordel kan inkorporere en forståelse af samfundsmæssige problemer og arbejde med en større grad af historisk dybde samt mere interdisciplinært. De foreslår marxismen som den grand theory, der kan bidrage til at forbinde organisationsteori til social videnskab.

I organisationsteorien kan den dialektiske tilgang inddeltes i to skoler. Den første skole undersøger dialektikker som en distinkt forandringslogik (Van de Ven & Poole, 1995) og måde at påskønne forandring og transformation på (Ford, 1994; Morgan, 1997). Her fokuseres der på sameksistens af modsatrettede elementer som et grundvilkår i forandringsprocesser. Dette syn på dialektisk forandring står i kontrast til fx teologiske og evolutionære modeller, da der i dialektikken kræves minimum to enheder i forandring, og da der arbejdes med en konstruktiv form for udvikling, der leder til nye former (Van de Ven & Poole, 1995).

Den anden skole anvender dialektikken til institutionel analyse og er optaget af systemer og processer skabt af overlappende modsætninger (Benson, 1977; De Rond & Bouchikhi, 2004). Denne skole er grundlagt af Bensons (1977) arbejde og vil blive uddybet i det nedenstående, da det er denne skole, afhandlingen trækker på i sin organisationsforståelse.

Fælles for begge skoler er deres orientering imod proces (Benson, 1977; Farjoun, 2016; Morgan, 1997; Van de Ven & Poole, 1995).

Benson (1977) grundlagde den dialektiske tilgang til organisationsanalyse og viste ud fra en dialektisk forståelse (med inspiration fra marxismen), at processer og organisationer måtte ses som 'praktisk sensorisk aktivitet' (Willmot, 2016). Benson har været grundlæggende som inspiration til begge de ovenstående skoler, mens hans arbejde ville tilhøre den institutionelle skole.

Bensons dialektiske procesperspektiv banede vejen for, at organisationer måtte ses som multilevelfænomener, der ses i gensidigt udvekslende forhold med den

samfundsmaessige kontekst, der skubber og trækker dem i nogle bestemte retninger, der er med til at strukturere dem. Denne organisationsforståelse har medvirket til at kendetegne den dialektiske tilgang til organisationsanalyse, hvilket af Farjoun (2016) fremhæves som en styrke ved perspektivet:

“An additional strength of dialectics is how it deals with multilevel phenomena. By viewing parts and wholes as mutually constituting, dialectics’ relational perspective provides a mechanism for connecting levels of analysis and making them less clearly demarcated” (Farjoun, 2016, s. 13).

Benson benyttede de fire begreber *social konstruktion*, *totalitet*, *modsætninger* og *praksis* til sin teoriudvikling (Benson, 1977), som har været toneangivende inden for dialektisk organisationsanalyse og den tidlige procesteori (Willmot, 2016).

Gennem begrebet social konstruktion viser Benson (1977), hvordan organisatoriske processer og modsætninger er knyttede til større systemiske og samfundsmaessige sammenhænge, der påvirker og påvirkes af organisationens stakeholders. Benson argumenterer gennem sit totalitetsbegreb for, at dele og helheder ikke er separate, men forbundne i et komplekst samfundsmaessigt system. Her producerer mennesker sociale strukturer, hvilket de gør inden for en social kontekst, der påvirker den kontinuerlige sociale produktion/konstruktion (Benson, 1977). Benson kan dermed placeres i, hvad der betegnes som en ’negotiated order approach’, hvor strukturer forhandles i praksis, og organisatoriske fænomener ikke behandles som faste enheder, men som ’enactments’, der udfoldes af processer (Tsoukas & Chia, 2002).

Benson peger i sin teori på, hvordan den sociale struktur er præget af *modsætninger*, der gør, at transformation af struktur er muligt: ”The social order produced in the process of social construction contains contradictions, ruptures, inconsistencies, and incompatibilities in the fabric of social life. Radical breaks with the present order are possible because of contradictions.” (Benson, 1977, s. 4). Modsætninger giver, som citatet viser, ifølge Benson mulighed for at transformere den eksisterende struktur. Her giver nye strukturer og nye organisatoriske former plads til noget nyt, og en anden type struktur kan opstå ved at opløse den eksisterende struktur. Hvorvidt nye strukturer skaber reproduktion eller transformation, styres af organisationens stakeholders (herunder politikere, medarbejdere, brugere m.m.) og deres sammensatte interesser, ideer og magt til at producere, transformere eller fastholde den sociale formation (Benson, 1977).

Denne forståelse af stakeholders (Benson kaldte dem aktører) viser, hvordan organisationens aktører må ses som refleksive væsner, der ifølge Benson (1977) potentielt er bevidste om modsætninger i det organisatoriske felt: "Sometimes, however, people may come to understand the limits of social structure and purposely rearrange it, a process termed 'negation of the negation'" (Benson, 1977, s. 3). Denne bevidsthed hos aktører er siden Bensons teoretiske arbejde blevet udviklet yderligere gennem empiriske erfaringer fra feltet, hvor der peges på, at aktører er i stand til at selvmonitorere adfærdsmæssige mønstre, genkende kollisioner mellem handlinger og forstå organisatoriske spændinger (Shotter & Tsoukas, 2014; Putman et al., 2016).

Benson (1977) peger på, at forskeres opgave er at hjælpe med at undersøge samt mobilisere modsætninger for derved at lede efter *alternativer*, der kan hjælpe med at skabe social transformation, fx i form af at humanisere bureaukratiske systemer:

Some important issues are the humanization of work processes, the development of systems of participation (self-management), the discovery of alternatives to bureaucracy, [...] and removing the resistance of organizations to more rational arrangements (for example, overcoming resistance to the development of rationally arranged systems of organization). These are, of course, difficult problems, and the task is complicated by the possibility that contradictions will develop between them, for example, creating rational systems may undermine self-management. Thus, the prospect is for a continuous process of reconstruction. (s. 18)

Benson argumenterer ikke desto mindre for, at nye strukturer (han bruger selvledelse), der er tiltænkt at skabe mere humaniserende strukturer i rationelle og bureaukratiske systemer, kan lede til nye modsætninger, der ikke nødvendigvis er mere humaniserende. Nye struktursynteser kan ifølge Benson ikke blot være humaniserende og funktionelle, men også dehumaniserende og dysfunktionelle.

Benson hævder, at visse modsætninger genereres i selve organisationen gennem opdelinger samt belønnings- og kontrolsystemer, mens andre spændinger genereres i et større samfundsmæssigt system og påvinges organisationen, der er med til at reproducere dette spændingsforhold yderligere (fx spændingen mellem ledelse og arbejdskraft). Bensons fokus på modsætninger som samfundsmæssige og organisatoriske og som kilder

til transformation og forandring har gjort hans arbejde populært til at forklare de samfundsmaessige og systemiske anledninger til modsætninger.

Her har bl.a. Giddens (1984) bygget videre på Benson ved at vise, hvordan visse modsætninger kan ses som *primære modsætninger* (modsætninger indlejrede i måden, et system er sammensat på, fx stat over for civilsamfund) og *sekundære modsætninger* (der skaber spændinger mellem to elementer i systemet, der ikke kan håndteres uden at forandre det).

Putman (2013) belyser ligeledes, hvordan kommunikative modsætninger kan benyttes til at forstå sammenhæng mellem lokal organisering og global struktur, hvor hun sætter spørgsmålstege ved Giddens' syn på primære modsætninger, der ifølge hende kan kritiseres ud fra et postmoderne perspektiv. Putnam (2013) kritiserer Giddens' forståelse af modsætninger, da denne forståelse ser spændinger og det dialektiske samspil mellem dem som anomalier i systemet snarere end at se det som den måde, hvorpå organisering forekommer, der i et postmodernistisk perspektiv er kontinuerligt præget af kollisionen af 'order' og 'disorder', stabilitet og ustabilitet (Putnam, 2013).

I denne afhandling vil Bensons dialektiske og processuelle organisationsforståelse blive benyttet til at forstå selvledende offentlige organisationer som processuelle samt prægede af modsætninger, der kan transformere deres sociale struktur. Denne transformation udgør et alternativ, der både kan være opbyggende og nedbrydende for systemet og dets stakeholders. Dette er en grundlæggende forståelse af modsætninger, der i afhandlingen anvendes til at vise, hvordan SLO kan skabe simultant opbyggende og nedbrydende effekter for organisationens stakeholders, der kan lede til funktionelle og dysfunktionelle outputs for organisationen.

Til trods for at Bensons teori er knap 50 år gammel, er denne modsætningsforståelse fortsat aktuel i litteraturen (Ashforth & Reingen, 2014; Farjoun, 2016; Tracey, 2004; Cramton & Hinds, 2014). Siden Bensons teoretiske tekst blev udgivet i 1977, er der ikke desto mindre kommet nyere empiriske måder at arbejde med modsætninger på i organisationsstudier, der i det følgende vil blive udfoldet og benyttet til at konstruere afhandlingens sammensatte teoretiske konstruktion til at analyse modsætninger.

Modsætninger i organisationsteori

Modsætninger er et centralt begreb i en dialektisk tradition, der ofte betyder, at to eller flere elementer eller processer udvikles uforenligt og ofte optræder som dele af større økologier eller systemer (Baxter & Montgomery, 1998; Benson, 1977). Der arbejdes dog i organisationsteorien med flere begreber, der som fællesnævner bruger modsætninger til organisationsanalyse.

I det følgende vil der blive zoomet ind på begreberne *paradoks* (Lusher & Lewis, 2008), *dualitet* (Ashforth & Reingen, 2014) og *dialektik* (De Rond & Bouchikhi, 2004), da disse begreber vinder øget indpas i organisationsforskning, og alle stiller sig i opposition til den tidligere forståelse af mere binære modsætninger og dualismen (Farjoum, 2016; Putnam et al., 2016). Efter en gennemgang af en række studier, der viser, hvordan de tre skoler forstår samt arbejder med modsætninger, sammenlignes begreberne med hinanden, og det begrundes, hvorfor netop dialektikken er valgt som samlet rammeværk i afhandlingen.

Dialektik, dualitet og paradoks – forskellige perspektiver på modsætninger

Hvor de tidlige studier i modsætninger var baserede på mere binære forståelser, hvor modsætningerne ofte var forbundet med polarisering og konflikt, der eksempelvis kunne skade produktivten (Wendt, 1998) eller skabe udbrændthed og stress hos medarbejderne (Katz & Kahn, 1966), peger nyere studier på, at modsætninger kan være både plurale og multiple, simultant opbyggende og nedbrydende, stabiliserende og destabiliserende og komplementære og modstridende (Ashforth & Reingen, 2014; Benson, 1977; Farjoun, 2016; Tracey, 2004).

I det nedenstående vil de forskellige modsætningsforståelser i hhv. dialektik, dualitet og paradoks kort blive ridset op, hvorefter der vil blive givet to eksempler på hvert perspektiv, der viser, hvordan forståelsen operationaliseres til organisationsanalyse.

De mere konstruktive og funktionelle syn på modsætninger afspejles både i det dialektiske perspektiv, hvor selvstændigt modstridende elementer trækker i hinanden; og i et dualitetsperspektiv, hvor modsætninger kan ses som selvstændige modsætninger i

'både-og-forhold', der ikke er gensidigt udelukkende og antagonistiske (definition fra Putnam et al., 2016).

I begge disse modsætningsforståelser kan sameksistensen af de to elementer lede til en ny syntese, der ikke kun kan lede til funktionelle og opbyggende forhold, men også til dysfunktionelle og nedbrydende forhold (empiriske eksempler følger på s. 48). Der er dog en vis forståelsesforskelse mellem de to perspektiver, da dualitetsbegrebet efterlader nogle mere empirisk åbne afgrænsninger, da modsætninger ikke behøver at være i direkte opposition.

Paradoksbegrebet bygger på en væsentlig anden forståelse af modsætninger, der her forstår som gensidigt ekskluderende (Putnam et al., 2016).

Dermed opereres der med forskellige forståelser af modsætninger gennem de tre begreber, mens der ligeledes er nogle erkendelsesmæssige forskelle koblet til måden, hvorpå modsætninger skal benyttes til forandring, og hvilken rolle forskeren har i denne proces. Dette diskuteres til sidst i dette afsnit, efter at en række studier er blevet gennemgået, der skal give et indblik i, hvordan de tre perspektiver arbejder med modsætninger i organisationer.

Dialektikstudier

Blandt de dialektiske studier viser Cramton og Hinds (2014) gennem et ethnografisk feltstudie, hvordan komplementære dialektiske modsætninger udvikles, når globalt distribuerede teams samarbejder og må tilpasse sig de tværkulturelle forskelle i deres samarbejde. De peger på, at kulturelle *adaptionsdialektikker* udvikles, hvor medarbejdere og ledere udvikler teknikker til at løse kulturelle og systemiske spændinger, så modsætningerne kan sameksistere i og imellem teams.

De Rond og Bouchinki (2004) arbejder også dialektisk og udfordrer den mere normative dialektiske tilgang, som fx ses i ovenstående studie (Cramton & Hinds, 2014). De Rond og Bouchinki argumenterer for, at dialektiske processer må ses som 'indeterminante', da de hverken leder til noget bedre eller værre. Ligeledes udfordrer de den binære modsætningsforståelse, hvor to elementer opretholdes i direkte opposition (Werner & Baxter, 1984), og viser igennem et empirisk studie af strategiske alliance, hvordan en multipel dialektisk modsætningsanalyse kan indeholde sameksistens af mange forskellige typer af modsætninger. De peger på, at strategiske alliance kan forstås gennem dialektiske spændinger mellem kontrol og autonomi, samarbejde og

konkurrence, struktur og emergens mfl. I stedet for at betragte disse par af modsætninger som separate og binære argumenterer de for, at strategiske alliancer må forstås gennem sameksistensen af disse dialektiske modsætringer, der tilsammen afspejler den pluralitet af værdier, interesser, historier og præferencer, som individer tillægger allianceskabelser i organisationer. Denne multiple modsætningsforståelse trækkes der på i afhandlingen artikel 3, hvor der peges på spændingen mellem rolletvetydighed versus hiarki samt inklusion versus eksklusion som dialektikker til at forstå selvorganisering (kapitel 7).

Dualitetsstudier

I dualitetsforskningen kan modsætninger ses i samme boldgade som i dialektikken, da de både kan være forbundet med funktionelle, dysfunktionelle og ofte uventede organisatoriske effekter.

Her viser Asforth og Reigen (2013) igennem et omfattende etnografisk studie af et fødevarekooperativ, hvordan relationelle spændinger og konflikter imellem grupper af hhv. 'idealister' og 'pragmatister' skaber konflikt og dysfunktionalitet på gruppeniveau. Organisationen skaber ikke desto mindre rum til, at begge disse grupper kan sameksistere og identificere sig med hinanden gennem værdier, der institutionaliseres i organisationens mission, vedtægter og politikker, hvilket gør, at organisationen opretholdes og bliver funktionel. Studiet viser hermed, hvordan organisationen formår at skabe en *dualitet*, der indeholder idealisme og pragmatisme som tilsammen sikrer organisatorisk excellence (Asforth & Reigen, 2013). Her ses en mere normativ udgave, end de Rond og Bouchinki (2004) advokerede for, da de mente, modsætninger måtte ses som 'indeterminante'.

I et andet dualitetsstudie viser Schmitt og Raisch (2013), hvordan 'retrenement' (øget effektivitet) og 'recovery' (repositionering og strategisk forandring) ofte i turnoverlitteraturen ses som to modsatrettede kræfter og dele af en dualisme (gensidigt eksluderende). De argumenterer i stedet for, at de to mekanismer udgør en dualitet, da de både er modsætningsfulde og komplementære og skaber adskillige spændinger, der involverer læring, organisering og performance. Ved at integrere begge modsætninger vil turnaroundsvirksomheder, der oplever økonomisk krise, ifølge Schmitt og Raisch opnå fordele, der overstiger omkostningerne ved selve integrationen. Argumentet er testet empirisk gennem 107 centraleuropæiske turnaroundsinitiativer.

De to ovenstående dualitetsstudier viser en mere normativ og operationel tilgang til at beskrive, hvordan modsætninger kan håndteres for at opnå succesfulde outcomes i

organisationen, sammenlignet med de dialektiske studier. Ligeledes adskiller dualitetsforskerne sig fra dialektikerne, da de ikke opererer med multiple modsætninger.

Paradoksstudier

Afslutningsvis kigges der på paradoksstudier, hvor modsætninger er gensidigt ekskluderende, hvorfor de adskiller sig radikalt fra de to ovenstående perspektiver. Der er her en forskel på modsætningsforståelsen sammenlignet med dialektikerne og dualitetsforskerne, da modsætninger her ses som gensidigt ekskluderende. Ligesom dualitetsforskerne der har en mere normativ tilgang til modsætninger arbejder paradoksforskere også normativt med modsætninger, hvor de ses som problemer, sociale kollektiver og individer skal håndtere for at forbedre trivsel og performance (Cameron & Quinn, 1988; Smith & Lewis, 2011).

Her viser Lusher og Lewis (2008) fx gennem et aktionsforskningsstudie, hvordan de som aktionsforskere kunne hjælpe ledere i Lego med at forstå og håndtere paradokser. I studiet finder de en række paradokser indlejret i fænomener som *organisering*, *tilhør* og *performance*. Gennem kollaborative processer, der i studiet betegnes som sparring, hjælper de lederne med at bevæge sig fra at forstå disse paradokser som 'mess' til at forstå dem som 'problems', 'dilemmas' og 'paradoks' og til at arbejde med dem som 'workable sertanity' og dermed håndtere dem mere konstruktivt.

I paradokslitteraturen benyttes teori ligeledes til problemløsning, hvor Smith og Tushman (2005) fx har brugt paradokslitteratur til at udvikle en model til at lede strategiske modsætninger, der er associerede med paradoksal kognition. Modellen består i, at ledere eller deres lederteams skal 1) italesætte en paradoksal ramme, 2) differentiere mellem strategi og arkitektur koblet til eksisterende produkter og de produkter, der er tiltænkt innovation, og 3) integrere mellem disse strategier og produkter. I studiet identificerer de en række konditioner, der faciliteter toplederes (eller deres teams') evne til at engagere sig i paradoksale kognitive processer.

Sammenligning af modsætningsforståelse, analyseniveau og forskerrolle for de tre perspektiver – præcisering af afhandlingens teoretiske ramme
I ovenstående gennemgang af dialektik, dualitet og paradoksstudier ses tre forskellige forståelser af modsætninger samt tre forskellige analytiske tilgange til at undersøge og

arbejde med modsætninger i organisationer. Ligeledes adskiller perspektiverne sig, ift. hvilke analyseniveauer der opereres på. Dette vil blive udfoldet i følgende sammenligning af de tre perspektiver, der munder ud i en begrundelse af afhandlingens dialektiske udgangspunkt.

Forskellige syn på modsætninger

Dualitetsbegrebet har den mest empirisk ’åbne’ forståelse af, hvad der kan analyseres som modsætninger, da de to modsatrettede elementer ikke behøver at være i direkte opposition i et antagonistisk forhold. Her ses dialektikken i højere grad på elementer i direkte opposition, hvor sammenspillet mellem tese og antiteze leder til en ny syntese, og hvor samfundsmæssige kræfter hiver og trækker organisationer i bestemte retninger, hvilket ligeledes kan udgøre et analytisk fokus (Benson, 1977; Seo & Creed, 2002). Dog er denne mere polariserede modsætningsforståelse blevet blødet op, i takt med at binære modsætninger er blevet udfordret i dialektikken gennem mere multiple og relationelle tilgange (Baxter & Montgomery, 1998; De Rond & Bouchikhi, 2004). Eksempelvis viser Ahrne et al. (2015), at hierarkiet ikke kan forstås som en simpel og binær modsætning til markedet, da hierarkier har markeds lignende elementer såsom transaktionelle elementer, mens markedet har organisationslignende elementer såsom regler og reguleringer. Det kan derfor i nyere dialektisk litteratur være svært at lave et skarpt skel imellem dualitet og dialektik i deres modsætningsforståelse (Farjoun, 2016), og flere forskere arbejder med begge begreber som genstand for deres analyser (se fx Farjoun, 2010; Seo et al., 2004).

Paradoks adskiller sig fra både dialektik og dualitet, da paradoksløjren i højere grad ser modsætninger som gensidigt ekskluderende. Alle lejre giver eksempler på, at paradokser, dualiteter og dialektikker kan studeres som multiple, hvilket i ovenstående gennemgang af dialektikken er illustreret gennem de Rond og Bouchikhis (2004) studie, mens fx Brandenburger og Nalebuff (2011) viser, hvordan paradokser kan ses som multiple igennem relationelle netværk, mens Gibbs (2009) peger på, hvordan globale teams kan forstås ud fra multiple dualiteter.

Forskellige forskerroller og analyseniveauer

I paradokslitteraturen bliver det ofte forskerens opgave at hjælpe organisationer med at håndtere (Lusher & Lewis, 2008) eller forstå (Smit & Tushman, 2005) modsætninger for

der ved at løse problemer og skabe gevinst for dem. Der arbejdes dermed med interventioner, der ofte kobles til organisatoriske mål og performance (Farjoun, 2016; Putnam et al., 2016). Dialektikere og dualitetsforskere har et mere eksplorativt fokus i deres studier i og arbejde med modsætninger.

Her er dialektikere kendtegnede ved et bredt procesperspektiv, hvor fokusset er makro, holistisk, historisk, institutionelt, socialt, kulturelt og politisk som perspektiver, der benyttes til at forstå transformation af sociale strukturer, konflikt, udvikling og historisk forandring (Farjoun, 2016; Cameron & Quinn, 1988; Smith & Lewis, 2011). Her er både paradoks- og dualitetsforskere mere optagede af analyse i og mellem organisationer.

Dialektikere kan dermed siges at adskille sig ved at operere med multiple analyseniveauer (Benson, 1977). Ligeledes ses dialektikere som mere kritiske (Farjoun, 2016), da samfundssstrukturelle forhold ofte indtænkes i analysen, og da modsætninger ses som potentielle brud med den sociale formation, og dermed som alternativer, der kan forandre samfundet og organisationer i retning af mindre rationelle og dehumaniserende systemer (Benson, 1977). Med andre ord er der indlejret en form for emancipation i Bensons teori, hvor forskerrollen ifølge Benson er at mobilisere nye typer af modsætninger ved at analyse og forstå dem eksplorativt og refleksivt (Benson, 1977) og ikke at arbejde med modsætninger igennem interventioner i målet om øget performance, hvilket ses i paradokslejren (Cameron & Quinn, 1988; Smith & Lewis, 2011).

På baggrund af ovenstående diskussion af de tre begrebers sammenhæng kan valget af den dialektiske tilgang i denne afhandling koges ned til tre hovedårsager.

1. Dialektikken er valgt grundet det distinkte fokus på organisationen som multilevelfænomen (Benson, 1977; Farjoun, 2016). Den multiple analyseramme vil blive benyttet i afhandlingen, der søger at forstå de ledelses- og styringsmæssige betingelser, der er for offentlige organisationer (artikel 1, kapitel 5), for derigenmed at undersøge de strukturer, som selvorganisering skal sameksistere med, når offentlige organisationer vil oversætte og arbejde med selvledende strukturer.

Ud over afhandlingens interesse for et samfundsmaessigt makroniveau undersøges SLO gennem organisations-, gruppe- og individforankrede analyser vha. mere relationelle og kommunikative linser (uddybes i nærværende afsnit). Denne multiple

analysetilgang muliggøres via dialektikken og begrunder mit valg af netop denne tradition. (Dette udfoldes og operationaliseres yderligere i kapitel 4).

2. Dialektikken afspejler den forskerrolle, jeg har haft, hvor SLO er blevet undersøgt eksplorativt og ikke gennem interventioner og forsøg på at skabe mere effektive eller funktionelle selvorganiserende teams (uddybes i kapitel 4).

3. Dialektikken ser transformation af social struktur som både systemopbyggende og

-nedbrydende⁶. Denne forståelse af transformation gennem strukturelle sammensmelninger af nye elementer er central for afhandlingen resultatformidling. SLO leder i begge casestudier til transformation af den sociale struktur, hvilket skaber simultant opbyggende og nedbrydende mekanismer, der leder til organisatorisk funktionalitet (artikel 3, kapitel 7) og dysfunktionalitet (artikel 2, kapitel 6). Dialektikken har derfor været ideel til at beskrive disse modsætningsfulde effekter ved SLO i offentlige organisationer og har givet mulighed for at forstå samt beskrive SLO som et kontekstuel og processuelt fænomen, der har forskelligt virke i praksis.

I afhandlingen vil der dermed blive arbejdet med organisationen som et multilevelfænomen (Benson, 1977), og dertil vil modsætninger blive set som multiple ud fra en dialektisk forståelse (De Rond & Bouchikhi, 2004). Dog vil modsætningsforståelsen ikke tage afsæt i de Rond og Bouchikhis (2004) syn på modsætninger som 'indeterminante', da jeg i afhandlingen læner mig op ad Bensons forståelse (1977), hvor modsætninger muliggør transformation af den sociale struktur, der udgør et alternativ, der både kan være opbyggende og nedbrydende for systemet og dets aktører.

For at bevæge denne modsætningsforståelse tættere på en organisationsanalytisk kontekst benyttes en række kernebegreber, der i afhandlingen har tjent som inspiration til at operationalisere modsætninger gennem to forskellige analytiske linser, der vil blive opridset i det følgende.

⁶ Dette gør sig også gældende for *dualitet*, der dog ikke er valgt pga. pkt. 1 om multiple analyseniveauer.

Operationalisering af modsætninger

I dette afsnit vil afhandlingenens kernebegreber – der benyttes til at operationalisere modsætninger i selvledende offentlige organisationer – blive foldet ud. Først opridses det begrebssæt, der er brugt til at undersøge modsætninger igennem en dialektisk linse (artikel 3, kapitel 7). Her redegøres der for begreberne *komplementære dialektikker*, *paradoks* og *simpel modsætning*. Dernæst præsenteres det begrebssæt, der er blevet benyttet til at undersøge og forstå modsætninger gennem en modfortællingslinse (artikel 2, kapitel 6). Her redegøres der for begreberne *dominerende fortælling*, *modfortælling* og *noisy silences*.

Hvordan påvirkes organisationens stakeholders gennem framing af modsætninger?

Tracey (2004) har gennem et empirisk studie foretaget ved kriminalforsorgen, undersøgt hvordan personalet reagerer på spændinger koblet modsætninger. Hun hævdter, med udgangspunkt i dialektisk kommunikationsteori (Baxter & Montgomery, 1998; Werner & Baxter, 1994), at der hverken findes destruktives eller produktive modsætninger i organisationer, men at modsætningernes effekt i højere grad afhænger af hvordan de håndteres (se også Trethewey & Ashcraft, 2004; Putnam, 1984). Hun peger i studiet på forskellige framing-teknikkerne, der skaber forskellige konsekvenser for subjektet, og dermed outputs for organisationen (Tracey, 2004). Modsætninger kan ifølge Tracey (2004) forstås og frames som 1) *simple modsætninger* (involverer enten-eller-valg), 2) *paradokser* (dilemmaer, der involverer umulige valg mellem ikke eksisterende eller gensidigt udelukkende poler) eller 3) *komplementære dialektikker* (der involverer positive outcomes, hvor kreativ tænkning genererer nye muligheder og transformerer eller transcenterer modsætninger).

Ifølge Tracey (2004) er det framingteknikkerne, der skaber emotionelle effekter hos medarbejdere, snarere end selve modsætningerne i sig selv. Her peger hun på, at organisationsmedlemmer, der praktiserer den sidstnævnte framingteknik, ved at frame modsætninger som komplementære dialektikker er i stand til at håndtere adskillige organisatoriske forventninger simultant, mens oplevelsen korrelerer med individuel tilfredsstillelse (Baxter & Montgomery, 1998 i Tracey, 2004). Derimod vil medlemmer, der framer modsætninger som simple enten-eller-valg, skabe negative personlige emotionelle effekter på deres arbejde. Til sidst viser Tracey, at framing af modsætninger

som paradoxer kan lede til tilbagetrækning og handlingslammelse for organisationens medlemmer, da det involverer svære valg om udelukkelse og fravalg af det modstående perspektiv (Tracey, 2004).

Gibbs (2009) trækker på Traceys (2004) begreber i en empirisk analyse af dialektiske spændinger i globale virtuelle teams og viser, hvordan teamenes kommunikative praksisser baseres på tre centrale spændinger mellem autonomi og forbundethed, inklusion og eksklusion samt empowerment og disempowerment. I dette studie viser Gibbs, hvordan teamets ledere var mere egnede til at transcendere de modsætninger, de mødte, ved at behandle dem som komplementære dialektikker. Lederne udviklede, i højere grad end medarbejderne, kreative og produktive strategier, der gjorde dem i stand til at balance konkurrerende krav og derigennem opleve personlig tilfredsstillelse i deres arbejdsliv. Medarbejderne var derimod mere tilbøjelige til at behandle modsætninger som simple modsætninger eller paradoxer, hvorfor de opgav eller trak sig samt oplevede burnout og stress på baggrund af de uklare forventninger og rolletvetydigheder i deres hverdagsarbejde (Gibbs, 2009).

I artikel 3 (kapitel 7) anvendes en dialektisk analytisk linse, hvor Traceys (2004) begreber benyttes til at undersøge, hvordan medarbejdere forholder sig til de modsætninger, de møder som selvorganiserende teams i offentlige organisationer. Der peges i artiklen på dialektiske spændinger mellem rolletvetydighed og hierarki samt inklusion og eksklusion, der tilsammen er et udtryk for nogle af de komplekse modsætninger og forventninger, selvorganiserende medarbejdere skal navigere i i praksis. Der bygges i denne artikel oven på Gibbs' (2009) studie af globale teams, hvor ledere i højere grad var i stand til at transcendere de oplevede modsætninger ved at behandle dem som komplementære dialektikker. I denne artikel undersøges det, om selvorganiserende medarbejdere er i stand til at udvikle komplementære dialektiske framingteknikker, når mødedeltagelsen fra ledere er minimal i det selvorganiserende team. Studiet peger på, at det selvorganiserende team er i stand til at behandle de dialektiske spændinger konstruktivt, hvilket bidrager til at udvikle øget tilpasningsevne og effektivitet i teamet.

Studiet har et fund, der viser, hvordan sygeplejerskernes måde at håndtere modsætninger på i teamet skaber nye ledelsesbetingelser for teamet, hvor sygeplejerskerne varetager nye former for decentrale ledelsesroller (Huxham & Vagen,

2000) der gavner organisationens stakeholders og skaber organisatorisk funktionalitet. De samlede bidrag henvendes til i den SLO-litteraturen.

Hvordan påvirkes organisationens stakeholders gennem dominerende modfortællinger og noisy silences?

Fortællinger vinder fortsat øget indpas i mere populær organisationsforskning og procesorganisationsforskning (Boje, 2014, 2000; Czarniawska, 2004; Vaara et al., 2016; Rantakari & Vaara, 2017). De narrative procestilgange betragter ikke organisationer som homogene, konsistente enheder, men som dynamiske organiséringsprocesser, der omfatter modsætninger, kompleksitet, forhandlinger og fragmentering (Hazen, 1993; Humle & Pedersen 2015; Linde, 2009). På denne baggrund ses organisationsforståelsen at være nært beslægtet med organisationsforståelsen i den øvrige procesforskning, herunder den dialektiske procesteori, hvor organisationer ses som processuelle og emergerende. Dog betragtes modsætninger i fortællestrukturer sjældent som funktionelle eller dysfunktionelle (som i dialektikken), men som et udtryk for det sammensatte og modsætningsfulde arbejdsliv, som aktører skaber mening i (Humle & Pedersen, 2015), og hvor meningsskabelsen præges af modsatrettede og fragmenterede fortællinger.

Fortællinger er centrale for, hvordan vi konstruerer os selv som individer, grupper og organisationer (Linde, 2009). Fortællinger betragtes i afhandlingen som “ongoing and open-ended processes of making sense of our experiences and construct different stories of self, others, the work and the organization” (Humle & Frandsen, 2016, s. 157).

Som citatet viser, er fortællinger performative, da de konstruerer selvet, andre mennesker, arbejdet og organisationen. De kan med andre ord studeres som et netværk af stemmer, der konstant konstituerer og forhandler organisationens identitet (Humle, 2014). Fortællinger er et udtryk for kontinuerlige processer, hvori mennesker håndterer mange potentielle og somme tider modsætningsfulde historier simultant (Humle & Frandsen, 2016). Fortællinger giver et indblik i, hvordan individer skaber mening, hvor modsatrettede og fragmenterede fortællinger kan hjelpe med at skildre den komplekse og modstridende meningsskabelse, der tillægges hverdagslivet i organisationer (Humle & Pedersen, 2015).

Humle og Pedersen (2015) viser fx, hvordan fragmenterede *arbejdsfortællinger* kan benyttes som analytisk linse til at forstå konsulenters meningsskabelse og oplevelse

af deres arbejde i konsulentbureauer. Her rummer konsulenternes personlige fortællinger både skjulte konflikter og fragmentering, der afslører den meningsskabelse, som tilskrives de modsætninger og spændinger, der er indlejrede i arbejdet som konsulent.

En måde, hvorpå der kan dannes et indblik i modsætningsfulde og fragmenterede organisatoriske fortællinger, er gennem begrebet *modfortællinger*. Frandsen et al. (2017) argumenterer for, at *modfortællinger* er et indre aspekt af organisatorisk historiefortælling, der er underbelyst i litteraturen. Begrebet må forstås som et spændingsforhold: "Counter-narratives only make sense in relation to something else, which they are countering. The very name identifies this as a positional category, in tension with another category" (Bamberg & Andrews, 2004, s. 8). Modfortællinger bruges ofte til at give et indblik i spændingen mellem organisationers dominerende og officielle fortællinger og de mere skjulte modfortællinger (Linde, 2009; Humle & Frandsen, 2016; Mikkelsen & Humle, 2020). Dette spændingsforhold kan give et indblik i organisationens magtdynamikker ved at belyse, hvorfor nogle historier bliver dominerende, mens andre forbliver marginaliserede og tavse (Mikkelsen & Humle, 2020). Tillige skaber modfortællinger et indblik i, hvordan visse typer af mening og identiteter privilegeres i organisationen ved at opnå skjulte systemiske former for indflydelse (Mikkelsen & Humle, 2020; Humle & Pedersen, 2015).

Mikkelsen og Humle (2020) viser fx, hvordan en modfortællingslinse kan bruges til at forstå, hvorfor nogle *konflikter* får en øget grad af organisatorisk legitimitet og behandles som synlige, mens andre konflikter forbliver tavse i organisationen. De viser, hvordan modfortællinger i en nødhjelpsorganisation ikke kan sameksistere med de dominerende organisatoriske fortællinger, da den organisatoriske identitet er så stærk og hegemonisk, at modfortællinger undertrykkes og gøres tavse. Der bliver dermed ikke plads til et komplementært forhold mellem organisationens dominerende fortællinger og modfortællinger, da der kun skabes legitimitet til de positive og dominerende fortællinger styret af ledelsen.

En særlig form for modfortællinger tilvejebringes af Linde (2009), der har introduceret begrebet 'noisy silences'. Modfortællinger er ifølge Linde en form for 'noisy silence', men de to begreber har forskellige nuancer, da modfortællinger er kritiske, humoristiske og harmløse måder at udfordre de dominerende historier på, mens noisy silence adresserer de mere penetrerende narrativer, der udfordrer og gør op med centrale aspekter af de dominerende organisatoriske fortællinger.

Linde (2009) har udviklet begrebet noisy silence igennem etnografiske studier i et amerikansk forsikringsselskab, hvor hun har studeret strukturen af de organisatoriske fortællinger. Hun definerer noisy silences som “matters of contested concern, matters that officially may not be spoken of but that must be discussed nonetheless. (...) What could be said but is not” (s. 196-197). Hun peger på, at noisy silences kan være historier, spændinger, episoder og orgiastiske historier, der ikke tales om, men som der kunne tales om. De er relativt ustrukturerede og udgør ikke officielle fortællinger i organisationen. Noget af det, Linde (2009) fremhæver som centralt, er, hvorvidt det lykkes modfortællinger og noisy silences at skabe en ’on-going counter-memory’, hvilket får betydning for den indflydelse, modfortællingerne udøver på organisationens dominerende fortællinger.

Ved at benytte begreberne modfortællinger, noisy silence samt dominerende fortællinger dannes der et indblik i, hvordan organisatoriske fortællinger er prægede af fragmentering, diskontinuitet, modsætninger og spændinger (Humle & Frandsen, 2016; Humle & Pedersen, 2015). Til trods for at organisationer kan have identitetskonstruktioner, der konstitueres omkring positive dominante fortællinger (Mikkelsen & Humle, 2020), kan modfortællinger og noisy silences være med til at synliggøre ’ridser i lakken’ ved at tilbyde alternative og modsætningsfulde forståelser af organisatorisk identitet og subjektiv meningsskabelse. Dette syn på modsætningsfulde og fragmenterede fortællinger afspejler den komplekse måde, hvoropå organisationsmedlemmer skaber mening i deres arbejdsliv, og er blevet benyttet i afgangens forståelse af fortællinger i offentlige SLO.

I artikel 2 (kapitel 6) anvendes en modfortællingslinse, der viser, hvordan SLO er præget af fortællinger om øget mening, effektivitet og motivation, der dominerer alkoholcenterets organisatoriske struktur, mens mere skjulte modfortællinger og noisy silences florerer i det skjulte og udfordrer organisationens eksistens. Artiklen viser, hvordan organisationen ikke formår at gøre de skjulte konflikter – forstået som ’noisy silences’ – til åbenlyse konflikter. Derfor formår organisationen ikke at skabe officiel plads til de skjulte konflikter, der går under radaren i organisationen og ender med at true sammenhængskraften gennem skjulte konflikter, der ophobes. Dette skader organisationens stakeholders og skaber organisatorisk dysfunktionalitet, der munder ud i at true eksistensgrundlaget for de decentrale organisationsstrukturer.

Studiet bygger videre på litteraturen om modfortællinger og noisy silences ved at vise, hvordan skjulte fortællinger og noisy silences kan ende med at undergrave organisationens dominerende fortællinger om selvledende strukturer og dermed ændre organisationens strukturer, da de skjulte konflikter ender med at blive håndteret gennem øget centralisering og hierarkisk styring.

Opsummering samt kobling til genstandsfelt

I den første del af kapitlet opridses den dialektiske organisationsforståelse, der understøtter afhandlingens forståelse af selvledende offentlige organisationer som processuelle, emergente og prægede af modsætninger. Igennem denne organisationsforståelse må afhandlingens genstandsfelt, SLO, ikke ses som en simpel konfiguration, der implementeres af rationelle aktører. Snarere er SLO én af mange organisatoriske former og elementer, der gennem kontinuerlige processer skabes gennem sociale konstruktioner og sammenflettede relationer i de offentlige organisationer (Benson, 1977). Dermed er offentlige SLO ikke 'bare selvledende', men sammensatte af multiple former og elementer, der kan lede til en potentiel ny struktur i samspil mellem myriader af offentlige stakeholders, der guider organisationens arbejde med selvledende strukturer i en ny form, der smelter sammen med de eksisterende strukturer. Denne sammensmeltnings kan igennem den dialektiske forståelse potentielt medvirke til at opøre og transformere de offentlige bureaukratiske strukturer. Dette skaber nye typer af modsætninger, spændinger og konflikter for organisationen, der simultant kan virke funktionelle og opbyggende samt dysfunktionelle og nedbrydende. Dette perspektiv er blevet valgt, og ligeledes er valget igennem kapitlet blevet begrundet ved at sammenligne dialektikkens syn på forandringer med dualitet og paradoks. Tilsammen er disse begreber blevet diskuteret, og afhandlingens teoretiske sammensætning er blevet operationaliseret. Afslutningsvis blev der zoomet ind på, hvordan jeg i afhandlingen foretager denne operationalisering af modsætninger gennem to analytiske linser. Her introduceres en række begreber, der i afhandlingens empiriske artikler er blevet brugt til at forstå modsætninger i SLO og teams ud fra en dialektisk linse samt en modfortællingslinse. Her præsenteres to begrebssæt for de to linser, hvor den dialektiske linse er blevet sammensat af begreberne *komplementære dialektikker, paradoks* og *simpel modsætning*, mens modfortællingslinsen er udgjort af begreberne *dominerende fortælling, modfortælling* og

noisy silences. Disse linser og de dertilhørende begreber har tilsammen hjulpet mig med at undersøge samt besvare, hvordan selvorganiserende medarbejdere og ledere oplever modsætninger, som er afhandlingens erkendelsesinteresse. Tillige har de teoretiske begreber bygget videre på de teoretiske felter om modfortællinger og dialektik, hvor disse teoretiske viderebygninger afslutningsvis er blevet skitseret.

Tabel 1: Metateoretiske skoler til at forstå modsætninger.

Modsætninger Metateoretiske skoler	Kendetegn og niveau	Forståelse af modsætninger i afhandlingen SLO- analyse	Anvendt teori	Benyttes i afhandling
Dialektik som institutionel og systemisk analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Dikotomitilgang til institutionel og samfundsmaessig forandring • Makro og meso 	<ul style="list-style-type: none"> • Modsætninger som både funktionelle og dysfunktionelle i bruddet med den sociale struktur 	Benson (1977) Farjoun (2010) Putnam (2013) Berger & Luckmann (2019)	I kappen til at forstå SLO i en historisk og samfundsmaessig kontekst, hvor SLO både forbindes til funktionelle og dysfunktionelle outputs
Multiple dialektiske modsætninger som motor for transformation og forandring	<ul style="list-style-type: none"> • Modsætninger fungerer som motor for forandring, fx værdisammenstød og magtkampe mellem grupper • Meso og mikro 	<ul style="list-style-type: none"> • Modsætninger som multiple, der både er opbyggende og nedbrydende for stakeholders og leder til organisatorisk funktionalitet (ledelse, effektivitet og omstillingsevne) 	Baxter & Montgomery, 1998 Ashforth & Reingen (2014) Tretheway & Ashcraft (2004) Tracey (2004) Gibbs (2009) De Rond & Bouchikhi (2004)	I artikel 3 (kapitel 7) til at forstå modsætninger og spændinger som funktionelle gennem dialektisk kommunikations-teoretisk linse
Fortællinger som multiple og multivokale modsætninger	<ul style="list-style-type: none"> • Multiple modsætninger i samspil mellem system og aktør • Relationelle modsætninger i narrativer • Modfortællinger • Meso og mikro 	Modsætninger som multiple, der både er opbyggende og nedbrydende for stakeholders og leder til organisatorisk dysfunktionalitet (manglende ledelse, skjulte konflikter og manglende koordinering)	Frandsen et al. (2017) Linde (2009) Mikkelsen & Humle (2020) Vaara et al. (2016)	I artikel 2 (kapitel 6) til at forstå modsætninger som en del af organisationens fortællestruktur, der skaber dysfunktionalitet gennem <i>noisy silences</i> .

4. METODE

I dette kapitel introduceres afhandlingen videnskabsteoretiske ståsted. Dernæst belyses og begrundes afhandlingen kvalitative casestudiemetodologi, hvor valg af cases begrundes og kobles til SLO-feltet og det dialektiske perspektiv. Derefter reflektereres der over den adgang, jeg har haft til SLO og de to cases på hhv. sundheds- og socialområdet, hvilket suppleres med en eksplikitering af mit subjektive forskerståsted, der har præget afhandlingen dataindsamling. Afslutningsvis belyses det metodiske design, der er benyttet til at undersøge SLO i afhandlingen cases, hvortil de anvendte teknikker til at kode, analysere og teoretisere over data begrundes.

Socialkonstruktivism

Afhandlingen videnskabsteoretiske perspektiv er centralt at belyse forud for metoden, da ”questions of method are secondary to questions of paradigm” (Guba & Lincoln, 1994, s.105). De i afhandlingen anvendte teoretiske koncepter er forankrede i en socialkonstruktivistisk forståelse af verden som en *social konstruktion* (Berger & Luckmann, 2019). Berger og Luckmann (2019) kombinerer marxismens forståelse af samfundet som determinerende for menneskelig viden med fænomenologiens forståelse af subjektet som handlekraftig medproducent af den samfundsmæssige sociale virkelighed (Berger & Luckmann, 2019). Disse modstridende syn på hhv. samfund og subjekt skaber en dialektik, hvor samfundet skaber mennesket, men hvor mennesket også skaber samfundet (Berger & Luckmann, 2019).

Gennem et socialkonstruktivistisk blik anses den SLO som et socialt situeret fænomen, der tillægges subjektiv betydning og mening hos den enkelte aktør (Humle & Pedersen, 2015). Disse subjektive meningsdannelser udgør tilsammen den samfundsmæssige forståelse af selvorganisering og SLO (Berger & Luckmann, 2019).

Forholdet mellem mennesket, producenten, og den sociale verden, menneskets produkt, er som sagt et dialektisk forhold ifølge Berger og Luckmann (2019). Dermed udøver mennesket en tilbagevirkende kraft på sin omverden og den organisation, det som medarbejder er medlem af.

Med dette afsæt bliver subjektforståelsen i afhandlingen præget af agency, da medarbejdere og ledere anses som mennesker, der konstruerer deres verden gennem interaktioner, hvor de potentielt kan reproducere eller transformere de etablerede

strukturer, hvilket underbygger Bensons (1976) forståelse af subjektets indflydelse på transformation. Dog er deres agency betinget af det, Berger og Luckmann (2019) betegner som et *forråd af samfundsmaessig viden*, hvor lovgivning, bureaukratisk kontrol og styring udefra er med til at determinere den grad af handlefrihed, den selvorganiserende sygeplejerske, socialrådgiver eller leder oplever som deltager i et bureaukratisk organiseret sundhedssystem. Dette begrænser muligheden for 'selv at lede og organisere' på individ-, gruppe- og organisationsniveau, hvor medarbejderne ikke bare "frisættes" eller bliver "selvbestemmende", når de begynder at arbejde selvorganiserende, da der eksisterer andre organisatoriske former, magt- og styringsforhold samt sociale dynamikker, der præger organisationens og dens medlemmers lokale kontekst (Benson, 1977; Berger & Luckmann, 2019; Farjoun, 2016).

Berger og Luckmanns begreber er ikke målrettet organisationsanalyse, hvorfor jeg i afhandlingen trækker på et dialektisk procesperspektiv, hvor begrebet *social konstruktion* ligeledes vægtes. Her suppleres Berger og Luckmanns teori med et fokus på modsætninger, som i afhandlingen bringes ind i analysen af SLO, hvilket blev skitseret i forrige kapitel (Benson, 1977; Farjoun, 2016).

Kvalitative casestudier og valg af cases

I afhandlingen anvendes en casestudiemetodologi, hvor fokusset er på at undersøge selvorganisering som fænomen situeret i den lokale kontekst på sundheds- og socialområdet (Eisenhardt, 1989). I kvalitative casestudier er fokusset på processpørsgsmål som "hvordan opleves"- frem for "hvad er"- og "hvor meget"-spørsgsmål, hvilket afspejler metodens anvendelighed til at forstå dybdegående og komplekse problemstillinger. Forskellige datailder anvendes i casestudier, hvor der kan trækkes på både kvalitative og kvantitative data i form af interviews, observationer, surveys m.m. (Gehman et al., 2018). Teoriudvikling gennem casestudier forekommer ofte indenfor områder, hvor der ikke er nogen teori, eller hvor teorien er problematisk (Gehman et al., 2018), hvilket er tilfældet med det nuværende teorikompleks inden for SLO (se Lee & Edmondson, 2017), der som vist i kapitel 2 er domineret af normative praksisteorier (Hamel & Zanini, 2020; Laloux, 2014; Robertson, 2015), mens de akademiske diskussioner tager afsæt i klassisk organisatorisk designteori frem for empirisk forskning (Foss & Klein, 2022a; Martela, 2019, 2022; Reitzig, 2022). Derfor

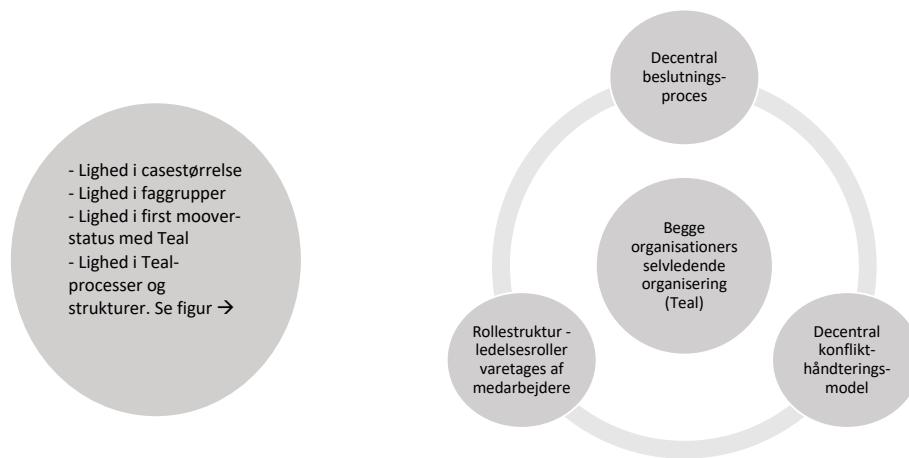
anvendes casestudier i denne afhandling til at forstå selvorganisering som et komplekst og situeret fænomen og til at teoretisere over et nyt felt på baggrund af aktuel empirisk forskning. Dog er ambitionen ikke at skabe fundamental ny teori, men at udvide den eksisterende teori om SLO og indgå i de nuværende diskussioner, dog med empirisk belæg (Lee & Edmonson, 2017; Martela, 2019, 2022; Foss & Klein, 2022; Reitzig, 2022).

De to cases er valgt, da de har *sammenlignelighed* (Flybjerg, 2011; Stake, 1995) ved begge at være offentlige organisationer, der som fællesnævner har arbejdet systematisk med at decentralisere ledelsesaritet gennem organisationen (Lee & Edmondson, 2017). Begge organisationer har decentraliseret autoritet med inspiration fra Laloux' Teal-teori (Laloux, 2014), hvilket har været det populationskriterie, jeg anvendte, da afhandlingens cases skulle udvælges. Her ønskede jeg kun at udvælge offentlige cases, da jeg fandt det interessant, at Teal-konceptet, som udelukkende baseres på SLO fra den private sektor, blev oversat til en organisationskontekst i den offentlige sektor. Derfor undersøgte jeg, hvilke offentlige organisationer der arbejdede med Teal-principper, og udvalgte de to cases, da de begge havde været tidligt i gang med at blive Teal-organiserede og dermed havde erfaring med det empiriske fænomen, jeg ønskede at undersøge. Jeg havde ligeledes lokaliseret en case på et privat sclerosehospital, to folkeskoler samt kompetenceudviklingscenteret JAC, der efterfølgende er blevet Danmarks svar på den store SLO-narrativ med deres ledelsesmodel "90 % ledelsesløs". JAC blev fravalgt, da de ikke havde været inspireret af Teal, men selv udviklet deres selvledende praksis uden en decideret praksisteoretisk inspiration. De to folkeskoler blev fravalgt, da jeg fandt de to tilvalgte cases, der repræsenterede socialområdet og sundhedsområdet som mere sammenlignelige grundet fagprofession samt ydelse. Sluttligt blev sclerosehospitalet fravalgt, da de ikke var nået langt med deres Teal-organisering og var et privat hospital.

De to valgte cases fra sundhedsområdet og socialområdet havde en forskellig organisatorisk kontekst, hvor alkoholcenteret kun havde ca. 60 ansatte, mens regionshospitalet havde ca. 1.500 ansatte. Dog var selve caseorganisationen på regionshospitalet afgrænset til medicinsk afdeling med ca. 100 ansatte, da det var denne afdeling alene, der arbejdede med Teal. På den baggrund var der en god sammenlignelighed mellem casene grundet størrelse, og samtidig var sygeplejersker en central faggruppe i begge organisationer. Begge organisationer arbejdede med de samme Teal-strukturer og -processer i form af *rådføringsprocessen*, en decentral

beslutningsproces, *konflikthåndteringsmodellen*, en guide til at løse konflikter uden involvering af ledere, og *emergerende rollestrukturer*, en rollestruktur, hvor medarbejdere varetager ledelsesroller, som formaliseres i et ”nonhierarkisk” organisationsdiagram (se bilag 1, 2 og 3). Disse strukturer og processer var hjørnestenene i deres måde at strukturere deres selvledende organisering på, og processerne var formaliserede gennem dokumenter, som jeg fik adgang til tidligt i forløbet (se bilag 1, 2 og 3). Jeg fandt disse ens måder at arbejde med selvledende strukturer på interessante, hvilket ligeledes var baggrunden for mit valg af netop disse to cases. Disse Teal-inspirerede praksisser og processer er anvendt i begge organisationer i arbejdet med at blive selvorganiserende og er grundlaget for den formelle måde, hvorpå organisationerne har arbejdet med radikalt at decentralisere autoritet (Lee & Edmondson, 2017). De to cases er eksemplariske (Flyvbjerg, 2011), da der er tale om *single cases*, der skal bidrage med udvalgt information koblet til det at arbejde med Teal-strukturer i offentlige organisationer (Flyvbjerg, 2011). Se figur 3 for ligheder mellem de to cases, der lå til grund for udvælgelsen.

Figur 3: Ligheder mellem de to caseorganisationer og deres Teal-organisering



De to cases har givet mulighed for at belyse selvorganisering som et komplekst og kontekstuelært fænomen, da de til trods for ensartede tilgange til Teal opnår forskellige

effekter af deres selvledende strukturer. Dette illustreres i artikel 2 (kapitel 6) og 3 (kapitel 7), hvor der zoomes ind på ovenstående Teal-processer og -praksisser, der i de to artikler har forskelligt performativt virke i de to organisationer.

Den centrale forskel mellem de to cases er, at regionshospitalets lungeteam igennem afhandlingen fungerer som en *teamcase*. Her er lungeteamet casen, og der zoomes ind på et selvorganiserende team og de omkringliggende decentrale afdelingsstrukturer. På rusmiddelcenteret er casen ”alkoholcenteret” blevet udvalgt som en *organisationscase*. Her er det hele alkoholcenteret, der er selvledende, og der fokuseres på det tværgående teamsamarbejde mellem de selvorganiserende teams og organisationen som helhed. På den baggrund arbejdes der i de to cases på forskellige analyseniveauer, hvilket underbygger afhandlingens dialektiske linse, hvor teoretisering ofte foretages på mere end ét niveau (Farjoun, 2016). I resten af afhandlingen betegnes de to cases som lungeteamet og alkoholcenteret.

Kobling mellem casene og SLO-feltet

I afhandlingen har jeg benyttet Lee og Edmondsons term self-managing organizations, der defineres som ”organisationer, der på formel og systematisk vis decentraliserer autoritet hele vejen igennem organisationen” (Lee & Edmondson, 2017, s. 39). Deres terminologi benyttes for at koble min afhandling til et eksisterende forskningsfelt, hvor der aktuelt er begrænsede empiriske bidrag, og hvor det primært er en håndfuld organisationer – Buurtzorg, Valve, Morning Star og Zappos – der er blevet teoretiseret over som *the grand narratives of the self-managing organizations* (Foss & Klein, 2022a).

Der kan argumenteres for, at én af de to caseorganisationer, jeg har fulgt i mit projekt, ikke lever op til Lee og Edmondsons definition af SLO, hvor decentraliseringen skal være *organizational wide* og gælde hele organisationen. På regionshospitalet er deres decentralisering af autoritet ikke *organizational wide* (Lee & Edmondson, 2017), da det ”kun” er én selvledende afdeling på et hierarkisk organiseret hospital. Alkoholcenteret har fungeret som en selvstændig organisation med ca. 60 medarbejdere. De begyndte i slutningen af 2021 at fusionere med et stofcenter. Alkoholcenteret betragtes som en SLO gennem afhandlingens analyser, hvilket den var under dataindsamlingen, der forekom, før fusionen fandt sted.

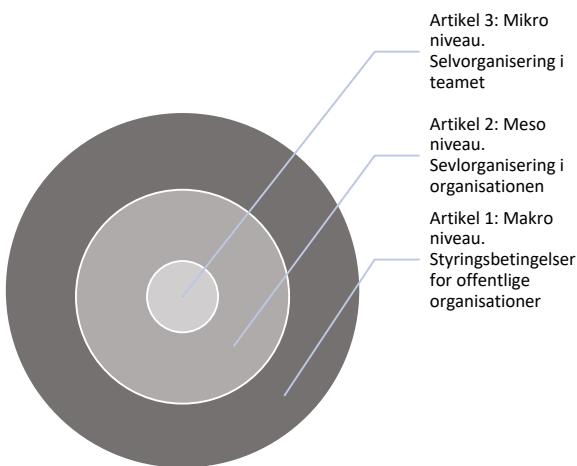
Til trods for at den ene case ikke decentraliserer autoritet gennem hele organisationen, har begge cases i tråd med Lee og Edmondsons (2017) definition af radikal decentralisering forsøgt at “eliminate the hierarchical reporting relationship between manager and subordinate (s. 39) ved at distribuere information, beslutningsmandat, konflikthåndtering, rolleansvar og performancekontrol direkte til medarbejderne på hhv. organisations- (artikel 2, kapitel 6) og afdelingsniveau (artikel 3, kapitel 7). Artiklen belyser et teamnivaea, men det er hele afdelingen der er selvorganiserende). Ledelsesfunktioner og titler blev nedlagt, konflikthåndtering blev afholdt peer-to-peer, og MUS skulle erstattes af medarbejderdrevne gruppeudviklingssamtaler, mens vagtplanerne og borgerprogrammer blev styret af medarbejderne, der på hospitalet selv kunne nedlægge patienttider, da lægerne på medicinsk afdeling eksempelvis havde behov for at afholde en drikkepause på 20 minutter under corona, hvor mundbind vanskeliggjorde væskeindtag. Alkoholcenterets ledelse stoppede tillige med at kontrollere borgerindtaget i de selvorganiserende teams og overlod performanceevaluering til medarbejderne (artikel 2, kapitel 6). På den baggrund er rapporteringsforholdet mellem medarbejdere og leder, som er byggestenen i ledelseshierarkiet og en nøglemekanisme til at sikre kontrol, blevet ændret markant i begge organisationer, til trods for at det ikke er ”organizational wide”. Derfor anvendes disse cases som eksemplariske cases til at producere viden om SLO, da de giver relevant indsigt i, hvilke dynamikker der træder ind, når organisationer eksperimenterer med at balancere eller endda erstatte ledelseshierarki med radikal decentralisering og selvledende strukturer. Jeg benytter samlebetegnelsen SLO for begge cases (selvom den ene er en selvledende afdeling) for at binde an til de forskningsmæssige diskussioner og benytter denne betegnelse i flæng med termerne selvorganisering, selvledelse og radikal decentralisering (jf. begrebsafklaring, kapitel 1).

Til trods for at begge cases har arbejdet med Teal-praksisser, vurderes lungeteamet at være en mindre radikal case, da ledelsen har haft en anden tilgang til visionen med at blive selvledende. Alkoholcenteret havde en utalt ambition om at blive ”lederløse” (Interview, centerchef), mens ledelsen på medicinsk afdeling på regionshospitalet har villet finde en organisationsform, hvor ”frisættelse og hierarki skal balancere” (Masteropgave, ledende oversygeplejerske). Denne forskel har jeg anset som en styrke for afhandlingen, da det har givet to cases, der har haft forskellige visioner med at blive selvorganiserende, hvilket har skabt forskellige oversættelser i praksis.

Kobling mellem casene og det dialektiske perspektiv

Dialektikken kaster lys på multiple analyseniveauer, hvor der ikke kun sigtes mod et institutionelt makroniveau (Benson, 1977), men også et meso- og mikroniveau gennem de mere relationelle dialektiske tilgange (Ashforth & Reagen, 2012; Gibbs, 2009; Tracey, 2004). Med inspiration fra den dialektiske procesteori opererer afhandlingen med at teoretisere om processer på tværs af niveauer – individ, organisation og samfund – for at forstå selvorganisering i en samfundsmaessig kontekst. De tre analyseniveauer er repræsenterede i afhandlingsens tre artikler (kapitel 5,6 og 7) og illustreres i figur 4.

Figur 4: Afhandlingsens analyseniveauer i de tre artikler



Benson (1977) argumenterer for, at:

Dialectical analysis must go beyond reflexivity; it has an active as well as reflexive moment. It must be concerned with the active reconstruction of organizations. (...) This task involves both the critique of existing organizational forms and the search for alternatives. The search for alternatives is based on the view that the future is not necessarily a projection of the present order; rather, the future is full of possibilities and one of them has to be made. This is not an unrealistic or utopian task; rather, it must be

tied to an empirically grounded understanding of limits and possibilities in the present.
(s. 18)

I tråd hermed har jeg igennem afhandlingenens tre artikler og kappen forsøgt at skabe en historisk forankret forståelse af, hvordan selvledelse har udgjort (eller forsøgt at udgøre) et alternativ til de mere dominerende organisatoriske former som bureauratiet og ledelseshierarkiet (kapitel 2). Dette historiske rids og samfundsmæssige kontekstualisering af selvledelse er lavet, da man med en dialektisk linse ikke kan forstå organisatorisk form som "ripped from its historical roots and societal context and innocent of its deeper-lying power struggles and negotiations" (Benson, 1977, 11).

Jeg har i artikel 1 (kapitel 5) undersøgt offentlig ledelses- og styringslitteratur igennem et review af PVM-litteraturen for derved at danne et kendskab til de samfundsmæssige betingelser samt ledelses- og styringsbetingelser, der præger strukturen for offentlige organisationer. Dette kendskab har været centrale for at forstå den offentlige organisatoriske kontekst, hvori afhandlingen cases har opereret i deres arbejde med at oversætte SLO i bureauratiske og hierarkiske strukturer. I de to empiriske artikler, hvor de to casesstudier er blevet foretaget (artikel 2 og 3, kapitel 6 og 7) er SLO blevet undersøgt på organisatorisk og subjektivt niveau. Dermed har de tre artikler tilsammen (suppleret af kappen) givet et indblik i, hvilke betingelser på hhv. samfunds-, organisations- og subjektniveau der kan skabe modsætninger i offentlige SLO.

Adgang til SLO

Der har været en åben adgang til feltet i dette ph.d.-projekt. Ikke desto mindre er det centralt at reflektere over, hvordan min adgang til feltet har påvirket afhandlingen, da forhandling af adgang i sig selv fortæller noget om feltet og dets aktører (Bruni, 2006). Jeg havde forudgående kendskab til en række SLO i Danmark gennem min forankring i konsulentorganisationen Agora, der har leveret rådgivning og etableret netværksbaserede kollaborationsprojekter for offentlige og private organisationer, der ønsker at arbejde med Teal samt sociokrati- og holakratipraksisser. Alkoholcenteret havde fra 2016 til 2018 deltaget i et sådant kollaborationsprojekt, hvilket banede vejen for mit kendskab til deres chef. regionshospitalet havde jeg kendskab til fra en konference om SLO, hvor jeg havde stiftet bekendtskab med deres selvledende organisering på deres lungeambulatorie.

Mit netværk og min tilknytning til konsulentbranchen var med til at skabe muligheder for at få adgang og kontakt til organisationer, der arbejdede med selvorganiseringspraksisser, og jeg havde også kontakt til organisationer på skole- og beskæftigelsesområdet i begyndelsen af mit ph.d.-forløb. Jeg udvalgte de to caseorganisationer, der er udgangspunktet for afhandlingen, da jeg fandt dem interessante, primært på baggrund af at de 1) begge var offentlige organisationer, der arbejdede med Teal, men 2) havde nogle forskellige kontekstuelle betingelser for at oversætte Laloux' teori til praksis. Adgang er ifølge Bruni (2006) noget, der forhandles gennem relationer, og det var først, da mit ph.d.-projekt blev igangsat, at mine relationer og dermed adgangsforhandlingen med de to ledergrupper på regionshospitalet og alkoholcenteret blev initieret. De to ledergrupper har ikke været mine primære korrespondenter, da jeg blev tildelt kontaktpersoner i begge organisationer i form af en chefsekretær på regionshospitalet og en projektmedarbejder (der senere blev afdelingsleder) på alkoholcenteret. Disse kontaktpersoner har fungeret som gatekeepere ved at koordinere mine observationer af møder, besøgstider m.m og har åbnet for mine deltagelsesmuligheder i praksis.

Subjektivitet og forskerståsted

Viden er altid ”a view from somewhere” (Haraway, 1991, s. 8), og derfor er en eksplikitering af mit subjektive forskerståsted centralt for at give et indblik i den deltagende og reflekterende tilstede værelse, jeg har haft i feltet, og som har været med til at forme både de spørgsmål og svar, der er tilvejebragt i ph.d.-projektet (Kvale, 1996). Frem for at entrere feltet med prædefinerede og afgrænsede spørgsmål har jeg forsøgt at udvise åbenhed og refleksivitet (Gill, 2011), hvor spørgsmålene er opstået i mødet med praksis. Man kan som forsker have mange overvejelser om, hvordan man vil møde den praksis, der skal undersøges, fx ved at forberede sin præsentation og forsøge at nedtone sin professionelle baggrund for at komme tættere på feltets deltagere. Dog er det svært at forudsige og gennemske, hvordan man modtages af feltet (Pedersen et al., 2012). Jeg forsøgte at nedtone min baggrund som organisationsforsker og organisationskonsulent og oplevede, at det i højere grad lykkedes i mødet med de to organisationers medarbejdere, mens lederne var mere optagede af at forsøge at trække på min ”ekspertviden” i deres udviklingsarbejde som SLO. Dette måtte afstemmes løbende, hvor mine forskerinteresser

måtte ridses op for at bevare, hvad der kan kaldes en *fokuseret åbenhed* (Pedersen et al., 2012), hvor den nysgerrighed og forskerinteresse, jeg selv udviklede i mødet med feltet, blev bærende frem for at imødekomme ønsker fra ledelsen om fx at facilitere seminar om psykologisk tryghed. Dette var en balance, som krævede, at jeg ad flere omgange måtte sige fra til ledelsen og begrunde den røde tråd, jeg forsøgte at skabe i mit forskningsprojekt, der skulle omhandle Teal, hvor fx et seminar om psykologisk tryghed ville falde uden for min erkendelsesinteresse.

Jeg oplevede ikke, at medarbejderne var optagede af at spørge om mine erfaringer eller benytte mig som ekspert inden for selvledelse, og jeg lagde vægt på, at mit forskningsprojekt handlede om at forstå deres dynamikker og forstælser af at være selvledende sundheds- og socialprofessionelle. På den måde blev det ikke selvledelse som teoretisk begreb, jeg søgte at udforske gennem en abduktiv tilgang, men i højere grad en induktiv undersøgelse af medarbejdernes narrativer og meningskonstruktioner i arbejdet som selvorganiserende medarbejdere (Brown & Humphreys, 2003; Currie & Brown, 2003).

I socialkonstruktivismen kan subjektivitet forstås konstitutivt og genererende (Hasse, 2002, s. 73), og gennem min deltagelse i felten har min subjektivitet, til trods for min ambition om en induktiv tilgang, været medkonstituerende til at påvirke medarbejdernes og ledernes forstælser af fænomenet selvledelse. Omvendt er min forståelse blevet påvirket gennem de dialoger og interaktioner, jeg har indgået i med feltet, hvorfor der har været tale om en gensidig udveksling (Berger & Luckmann, 2019; Gadamer, 2007). Min påvirkning af medarbejdernes forståelse af deres virke som selvorganiserende medarbejdere kommer til udtryk i nedenstående feltnote, som er en samtale med to socialrådgivere i en frokostpause under skygning af Tina arbejdsgang i alkoholcenterets modtagerteam. Gennem samtalen ses det, hvordan mine forstælser og forskningsinteresser er med til at påvirke medarbejdernes forståelse af deres selvorganiserende virke. På dette tidspunkt var mine forskningsinteresser formet af en interesse for at undersøge, hvorvidt selvorganisering gav øget mulighed for fleksibilitet og tilpasning til brugernes behov.

Feltnote. Tina: Før havde vi hver vores borger, og når man så ikke selv havde tid til at lave mere næste dag, så måtte borgeren vente, hvor nu kan jeg gå ind og booke mine kollegaers kalender, og det gør det bedre for borgeren.

Tobias: Det her med, at det bliver bedre for borgerne. Hvis man skulle stille et lidt provokerende spørgsmål, hvordan sikrer man så, at det, I laver af selvorganiseringsinitiativer, kommer borgernes interesser til gode og ikke jeres egne?

Anna: Det er et godt spørgsmål. Det sikrer vi ikke på nogen bestemt måde.

Tina: Altså, borgeren er hele tiden i spil. Når vi snakker om dem på møderne, prøver vi at koordinere, så det er bedst for dem.

Efter denne samtale blev borgerperspektivet ift. selvorganisering et fokus, de efterfølgende drøftede med deres afdelingsleder. Lederen bad Tina om at tage temaet op som et punkt på teammødet kort efter episoden, hvor teamet besluttede, at det skulle blive et tema, som de skulle bruge en ”stop op-dag” på at drøfte. Feltnoten illustrerer, hvordan mine forskningsmæssige *forståelser* blev trukket ind i en forståelsessituation, hvor mine perspektiver påvirkede de to kollegaer og derefter praksissen (Gadamer, 2007). Ligeledes blev jeg som forsker påvirket af føltet og fik som novice eller newbee på social- og sundhedsområdet en øget viden om selvorganiseringens kontekstuelle virke samt en generel viden om social- og sundhedsområdet gennem mine samtaler med og skygninger af de professionelle, hvilket var vigtig for mine erkendelser under empiriindsamlingen i forsøg på at forstå føltet.

Casebeskrivelse af regionshospitalet – adgang og dataindsamling

De empiriske data, der udgjorde artikel 3, blev indsamlet gennem etnografiske metodikker, herunder dokumenter, interviews, observationer og skygning (forståelsen bag disse tilgange udfoldes i afsnittet Metodedesign i de to cases) (Czarniawska, 2007; Pedersen et al., 2012). Studiet var tilrettelagt som et *langvarigt feltstudie* (Barley, 1990; Pettigrew, 1990) af de fire ambulante klinikkers udvikling med at skulle indarbejde en selvorganiserende struktur og arbejdsorganisering. Lungeteamet blev udvalgt som den primære caseenhed (Eisenhardt, 1991), og casen giver indblik i et selvorganiserende hospitalteam. I det følgende opridses adgangen og den dataindsamling, der har givet lokal viden om lungeteamet og en bredere kontekstuel viden om medicinsk afdelings selvledende struktur.

Observation af Endo-teamets møder

Jeg påbegyndte min dataindsamling ved at observere månedlige møder i endokrinologisk team, der skulle til at arbejde med selvledende strukturer i slutningen af 2019, hvilket jeg ønskede at være med til for at se, hvordan Teal-konceptet blev ført ind i organisationen. Efter at jeg havde medvirket på Endo-teamets opstartsmøde og fulgt dem gennem fire måneders møder, blev deres opstart som selvorganiserende team udskudt grundet COVID-19. Da teamet skulle genoptage deres arbejde med at blive selvorganiserende, var de prægede af et højt konfliktniveau, og jeg blev bedt om ikke at møde op til en temadag, hvor de skulle have haft selvorganisering på som tema. I stedet blev dagen brugt på at konflikthåndtere i teamet (mail fra ledende lægesekretær, 2020), hvorfor de ikke ønskede min deltagelse. Efter denne begivenhed besluttede jeg mig for at skifte fokus i min empiriindsamling fra det nystartede endo-team, da jeg vurderede, at det var for vanskeligt at forhandle adgang til teamet (Bruni, 2006).

Lungeteamet som primær datakilde

Lungeteamet var det første team, der begyndte at arbejde med en selvorganiserende teamorganisering, da de ca. ét år før de andre teams medvirkede i et masterprojekt, hvor de skulle blive et selvledende team. Den ledende overlæge og ledende oversygeplejerske var optagede af at udvikle en struktur og organisering inspireret af Laloux' Teal-teori, hvilket fremgår af et uddrag fra masterprojektet skrevet af den ledende oversygeplejerske:

Projektet bærer præg af vores overbevisning om, at hvis mennesker skal udvikle deres fulde potentiale, skal de sættes fri og bringe det hele menneske med på arbejde. Når man gør dét, man tror på og brænder for, og selv former det man laver, så frisætter det vores kompetencer og bringer os i bedre balance. Dette er et opgør med troen på, at man kan sikre, kontrollere og styre på distancen, en afstandstagen fra hierarki og bureaucratি som eneste rigtige måde at organisere sig på. Vores overbevisning er helt i tråd med Laloux: 'Når tillid bliver udbredt, fosterer det til gengæld ansvarlighed' (Laloux, 2014, s. 110 i Master projektrapporten).

Et år efter at lungeteamets havde startet deres succesfulde arbejde som selvorganiserende team, fik de resterende tre ambulatorier også tilbuddet om at blive selvorganiserende.

Ledernes begejstring for Laloux' organisationsfilosofi smittede af på de resterende ambulatorier, og de valgte alle tre at takke ja til tilbuddet om at blive selvorganiserende teams. Jeg deltog primært i lunge- og endo-teamets møder som første skridt i at lære feltet at kende. Jeg valgte efter ca. 8 måneders mødeobservationer (med afbrydelser grundet COVID-19) at gøre lungeteamet til den primære caseenhed for min dataindsamling. Lungeteamet var et team bestående af kliniksygeplejersker med høje kompetencer, høj anciennitet, højt engagement og høj ansvarlighed. Sammenlignet med Endo-teamet havde lungeteamet en meget formaliseret, dynamisk og effektiv mødekultur, hvor de skiftevis indtog roller som referent, ordstyrer og indkalder. De havde en mindre faghierarkisk og mere tryg dialog i teamet, hvor sygeplejerskerne i høj grad var dem, der kørte med bolden, modsat Endo-teamet, hvor lægerne styrede møderne. Hvorvidt denne effektive mødekultur var udsprunget af deres arbejde med selvorganisering, var en refleksion, jeg drøftede med teamet, der beskrev, hvordan de også havde været selvstændige og tværfagligt velfungerende, før de var blevet selvorganiserende, da en tidligere afdelingssygeplejerske havde indarbejdet et stærkt fokus på tværfagligt samarbejde. Teamet fremstod qua deres velfungerende organisering som en normativ case (Rendtorff, 2007), hvilket udfoldes i næste afsnit.

Lungeteamet var et mindre team sammenlignet med Endo-teamet og havde seks højt specialiserede lungesygeplejersker, fire speciallæger (skåret ned fra otte i løbet af et par år) samt to fast tilknyttede sekretærer. Jeg skyggede Lungeteamet gennem to arbejdsuger af i alt 40 timer (Czarniawska, 2007) og foretog observationer af 10 timers møder i selve lungeteamet. Derefter udførte jeg 11 semistrukturerede interviews (Kvale, 1996) hvoraf to var med den ledende overlæge og den ledende oversygeplejerske, og de resterende var med lungeteamets medlemmer (se overblik i tabel 2 s. 77).

Fravælg af data og kritisk efterrefleksion

Jeg fulgte en anden hospitalsafdeling, Afdeling for Kvindesygdomme og Fødsler, hvor jeg foretog 96 timers observation og skygning af et kirurgisk team. Jeg valgte at stoppe denne dataindsamling og droppe casen som empirisk og teoretisk fokus for at fokusere mine cases til Medicinsk Afdeling. Valget blev truffet for at samle projektets fokus til at omhandle Teal som empirisk fænomen, hvilket ikke var gældende for casen på Afdeling for Kvindesygdomme og Fødsler, hvor de arbejdede med Robert Kegans teori om deliberate developmental organizations (Kegan et al., 2016). Derfor har jeg ikke gjort

brug af disse data. Ikke desto mindre har de givet et indblik i teamorganisering på hospitaler, hvor de kirurgiske teams havde langt mere tydelige faghierarkier sammenlignet med lungeteamet med de højtuddannede kliniksygeplejersker. Dette var brugbart i mine observationer af og samtaler med medarbejderne i lungeteamet, da det udviklede min forståelse af sundhedssektoren.

I en kritisk efterrefleksion ville jeg gerne have haft flere data fra andre ambulante selvorganiserende teams. I takt med at jeg blev mere optaget af de empiriske fund fra min anden case på alkoholcenteret om temaet ”konflikter imellem selvorganiserende medarbejdere”, ville det have været interessant også at have skygget samt interviewet andre medarbejdere fra de andre selvorganiserende teams. Lungeteamet var det mest harmoniske team med størst erfaring i selvorganisering og fungerede på den baggrund som en case med en vis grad af *normativt erkendelsessigte* (Rendtorff, 2007). Dog var jeg udfordret tidsmæssigt grundet COVID-19, og da Endo-teamet viste sig at være svære at få adgang til, og jeg måtte begrænse min empiriindsamling til det primære fokus på lungeteamet. Jeg skulle have foretaget observationer af og lavet fokusgruppeinterviews med lungeteamet, der skulle foretage gruppeudviklingssamtaler som erstatning for MUS som en ”selvorganiseret prøvehandling”. Dette blev droppet grundet sygemelding af en intern konsulent, der skulle støtte teamene i processen.

Tabel 2: Caseudvælgelse, regionshospitalet

Organisationer	Undersøgte afdelinger/centre	Undersøgte cases	Tilvalgs-/fravalgsårsag
Regionshospitalet	Medicinsk afdeling	Endo-team	Fravalgt Erfaring med Teal: lav Adgangsbetingelser: lave
	Afdeling for Kvindesygdomme og Fødsler	Lungeteam	Tilvalgt Erfaring med Teal: høj Adgangsbetingelser: høje
		Kirurgisk team	Fravalgt Erfaring med Teal: ingen (brugte Kegan) Adgangsbetingelser: høje

Tabel 3: Overblik over metode og data, regionshospitalet

Navn	Stilling	Afdeling	Team	Køn	Alder	Anciennitet
Individuelle interviews						
Henrik	Ledende overlæge	Medicinsk Afdeling	Afdelings-ledelsen	Mand	58	13
Vibeke	Ledende oversygeplejerske	Medicinsk Afdeling	Afdelings-ledelsen	Kvinde	56	10
Lone	Klinik-sygeplejerske	Medicinsk Afdeling	Lungeteamet	Kvinde	54	24
Ingeborg	Klinik-sygeplejerske	Medicinsk Afdeling	Lungeteamet	Kvinde	63	40
Henriette	Klinik-sygeplejerske	Medicinsk Afdeling	Lungeteamet	Kvinde	39	12
Susanne	Klinik-sygeplejerske	Medicinsk Afdeling	Lungeteamet	Kvinde	41	5
Heidi	Klinik-sygeplejerske	Medicinsk Afdeling	Lungeteamet	Kvinde	52	14
Sofie	Sekretær	Medicinsk Afdeling	Lungeteamet	Kvinde	41	14
Dora	Sekretær	Medicinsk Afdeling	Lungeteamet	Kvinde	24	3
Søs	Læge	Medicinsk Afdeling	Lungeteamet, Sengeafdeling Akutafdeling	Kvinde	46	18
Mads	Læge	Medicinsk Afdeling	Lungeteamet, Sengeafdeling Akutafdeling	Mand	43	13
Observationer og skygning						
Aktivitet	Afdeling	Team		Varighed		
Observation af møder	Medicinsk afdeling	Lunge, Endo, Gastro og Reum		30 timer		
Skygning af Lungeteamet	Medicinsk afdeling	Lungeteamet		40 timer		
Deltagerobservation af bootcamp i spejderhytte	Afdeling for Kvindesygdomme og Fødsler	Hele afdelingen		72 timer		
Skygning af operationsstue-prøvehandling: kirurgen som teamleder	Afdeling for Kvindesygdomme og Fødsler	Kirurgisk team		24 timer		
Dokumenter						
Dokumenter: 27 (Dokumenter, der er centrale for afhandlingen, fremhæves i afsnittet <i>Dokumentanalyse</i>).						

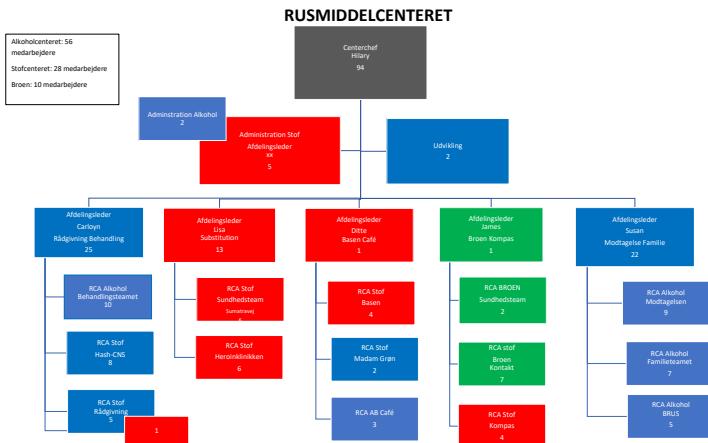
Casebeskrivelse af alkoholcenteret – adgang og dataindsamling

Casen om lungeteamet på regionshospitalet belyser selvorganisering på teamniveau, mens alkoholcenteret foregår på organisationsniveau med fokus på dynamikker i og mellem selvorganiserende teams. Dataindsamlingen er foretaget gennem etnografiske metodikker, herunder dokumenter, interviews, observation, surveys og skygning (Czarniawska, 2007; Järvinen & Mik-Meyer, 2005; Pedersen et al., 2012). Studiet var tilrettelagt som et *langvarigt feltstudie*, hvor organisationen blev fulgt i deres arbejde som SLO (Barley, 1990; Pettigrew, 1990) igennem ca. halvandet år. Modtagerteamet, familieteamet og ledelsen blev de tre primære caseenheder (Eisenhardt, 1991) i dette studie, der giver et indblik i et selvorganiserende alkoholcenter og de dynamikker, der foregår på tværs af teamene, når koordinering og samarbejde omkring brugeren decentraliseres til medarbejderne (artikel 2).

Det selvledende alkoholcenter

I slutningen af 2019 indgik jeg et samarbejde med rusmiddelcenteret, og på det tidspunkt havde deres alkoholcenter arbejdet med at blive selvledende siden 2016. De skulle til at fusionere med et stofcenter, der ikke fungerede som selvledende, men hvor lederne var ved at blive trænet i at varetage en ”selvorganiserende” lederrolle forud for fusionen. Stof- og alkoholcenteret havde fungeret som to selvstændige organisationer beliggende på to forskellige adresser, men med en fælles ledergruppe, og skulle i 2021 fusionere. Fusionen var ikke i fokus for min dataindsamling og fandt sted, efter at mine etnografiske studier, som var blevet målrettet alkoholcenteret, var blevet foretaget.

Figur 5: Organisationsdiagram, rusmiddelcenteret



Jeg lavede forskellige former for observationer, skygninger, surveys, dokumentanalyser og interviews i løbet af mit feltstudie. Indledningsvis observerede jeg en evalueringssproces foretaget af en projektmedarbejder. Hun havde til opgave at evaluere det seneste års arbejde med selvorganisering i familieteamet og modtagelsen på alkoholcenteret. Gennem disse observationer fik jeg kendskab til medarbejdernes tanker om selvorganisering, og der tegnede sig et meget positivt billede af det at være selvorganiserende gennem disse evalueringer, hvor man kunne fornemme en vis gejst og entusiasme over at ”styre sin egen biks”, som gentagne gange blev nævnt som en metafor for det øgede ansvar, teamene var blevet tildelt (Feltnote, 2020). I disse evalueringer havde jeg afslutningsvis 20 minutter til at stille spørgsmål og lave korte fokusgruppeinterviews, og medarbejderne fortalte i begge fokusgrupper om en specifik beslutning, som blev fremhævet som den første ”rigtig store beslutning”, der var blevet truffet på medarbejderniveau. Der tegnede sig et billede af, at denne beslutning havde en særlig betydning for deres arbejde med selvorganisering, hvilket jeg fandt interessant at undersøge nærmere. Beslutningen var at oprette ”modtagelsen”, et nyt team,

medarbejderne selv havde sammensat i 2018 for at forbedre centerets modtagelsesfunktion for deres brugere. Efter disse evalueringsinterviews fandt jeg det interessant at følge modtagelsen for at få et indblik i dette team og deres selvledende organisering. Jeg observerede 20 timers teammøder i modtagelsen, som var den caseenhed, jeg fulgte tættest. Observationerne var både fysiske og via en onlineforbindelse. Dertil skyggede jeg 6 af deres medlemmer og deres afdelingsleder igennem 40 timer fordelt på 2 arbejdsuger. Jeg lavede i alt 13 medarbeiterinterviews af 45-75 minutters varighed, hvoraf 8 var med modtagelsen, mens 5 var med familieteamet, som var ét af de teams, modtagelsen arbejdede tæt sammen med. Jeg skyggede enkelte medarbejdere fra familieteamet, men fulgte ikke deres møder regelmæssigt.

Udover at afdække medarbejderniveauet ønskede jeg at belyse selvorganisering gennem et lederniveau i organisationen. Jeg valgte derfor at interviewe alle rusmiddelcenterets (både alkohol- og stofcenterets) ledere gennem 6 interviews af 45-75 minutters varighed. 3 ledere var fra stofcenteret og var ved at blive trænet som ”selvorganiserende ledere” af en ekstern konsulent. De arbejdede med selvorganiseringsprøvehandlinger med deres teams, der skulle overgå til en selvorganiserende arbejdsorganisation. Jeg fandt det interessant også at interviewe disse ”nye” ledere, til trods for at deres erfaring med selvorganisering var relativt begrænset, og det faktum, at de var ledere i stofcenteret. Dette valg traf jeg for at få flere data fra et lederniveau for derigennem at opnå indblik i, hvilken mening de tillagde den selvorganiserende ledelsespraksis og ideen om at skulle afgive autoritet til medarbejderne. Dertil interviewede jeg afdelingslederen fra alkoholcenteret, en arbejdsmiljørepræsentant (som figurerer som en del af lederinterviewene) samt centerchefen (se overblik over dataindsamling i tabel 6, s. 95-97).

Fra valg af data og kritisk efterrefleksion

Jeg indsamlede også kvantitative data i hele rusmiddelcenteret, da jeg i foråret 2020 anvendte Amy Edmondsons 7-spørgsmålssurvey til at måle den psykologiske tryghed i samtlige 15 teams (Edmondson, 1999). Dette survey omhandlede psykologisk tryghed i teams, og min ambition var at supplere mine observationer, skygninger og interviews med en kvantitativ datatriangulering (Annells, 2006). Ideen med surveyet var at monitorere, hvordan udviklingen af den psykologiske tryghed forløb, i takt med at stofcenteret skulle

overgå til en selvorganiserende arbejdsorganisation. Tillige ønskede jeg et indblik i de eksisterende selvorganiserende teams' psykologiske tryghed på alkoholcenteret. Jeg præsenterede resultaterne af den første måling på en workshop for ledergruppen (se resultater i bilag 4). Dog valgte jeg efter denne workshop, at jeg ikke ville foretage flere målinger, da corona sendte samtlige medarbejdere ud af deres vante fysiske rammer grundet hjemsendelse. Jeg vurderede, at denne omlægning ville sløre mine data, da det ville være vanskeligt at knytte teamenes psykologiske tryghed og udviklingen heraf til deres arbejde som selvorganiserende teams. Dette var dels, fordi teamene ikke arbejdede fysisk sammen, og dels, fordi arbejdet med selvorganisering på stofcenteret blev nedprioriteret under corona.

Til trods for at målingen af psykologisk tryghed ikke er blevet benyttet i mine artikler, gav den første måling et interessant fokus, der er blevet anvendt i min videre dataindsamling og dokumentanalyser. Det kunne konstateres, at de selvorganiserende teams på alkoholcenteret havde høj psykologisk tryghed og lav varians i deres besvarelser, hvilket viser om, at teamene var højt præsenterende og samstemte i deres opfattelse af deres samarbejde (Edmondson, 1999). Dette kom ligeledes til syne i deres interne måling af social kapital (NFA, 2023), hvor den *sammenbindende* sociale kapital var høj, hvilket afspejler stærke ressourcer i de sociale relationer i teamet. Dog var den *brobyggende* sociale kapital lav, hvilket kendtegner de sociale ressourcer mellem arbejdsgrupper, som var udfordrede på hele alkoholcenteret. Disse kvantitative fund blev igangsat og diskuteret på workshoppen om den psykologiske tryghed, hvor ledergruppen begyndte at drøfte dette fokus koblet til mine målinger. Til trods for at jeg ikke benyttede de kvantitative data og målingen af social kapital, har dette fokus været givende for min videre dataindsamling, hvor jeg i mine interviews kunne forsøge at undersøge disse tværgående udfordringer yderligere, hvilket udgør et centralt fokus i artikel 2, hvor der fokuseres på koordinering og konflikter mellem teams.

En kritisk efterrefleksion, der har knyttet sig til denne case, har været koblet til adgang til respondenter. Her blev mine interviews baseret på modtagelsen og familieteamet, mens jeg kun udarbejdede et enkelt interview med en medarbejder fra behandlingsteamet, da der ikke var flere, der meldte sig til interviewene fra dette team. Da medarbejderne tilmeldte sig mine interviewssessioner, tænkte jeg, at det var tilstrækkeligt blot at zoome ind på to teams, men efter min kodning og analyse af data kunne jeg se, at der florerede konflikter på tværs af især modtagelsen og

Behandlingsteamet, hvorfor det havde været interessant at udarbejde flere interviews med medarbejderne fra Behandlingsteamet. Dette kunne have medvirket til en anden og måske mere nuanceret forståelse af, hvordan selvorganiseringen skabte spændinger og konflikter imellem de to teams, hvor beretninger kom fra begge teamene.

Tabel 4: Caseudvælgelse, rusmiddelcenteret

Organisationer	Undersøgte afdelinger/centre	Undersøgte cases	Tilvalgs-/fravalgsårsag
Rusmiddelcenteret	Alkoholcenteret Stofcenteret	Alkoholcenteret Begge centre (psykologisk tryghed)	Tilvalgt Erfaring med Teal: høj Afgangsbetingelser: lave Fravlagt Erfaring med Teal: høj Alkohol, lav Stof Afgangsbetingelser: lave

Tabel 5: Overblik over metode og data – alkoholcenteret og stofcenteret

Navn	Stilling	Afdeling	Team	Køn	Alder	Anciennitet
Hilary	Centerchef	Alkohol og Stof	Hele Rusmiddelcenteret	Kvinde	58	18
Carolyn	Afdelingsleder	Alkohol og Stof	Alkoholbehandling og Stofbehandling Stofrådgivning	Kvinde	46	8
Susan	Afdelingsleder	Alkohol	Modtagelsen Familieteam Børneteam	Kvinde	44	2
Lisa	Afdelingsleder	Stof		Kvinde	43	2
James	Afdelingsleder	Stof		Mand	39	2
Jeff	Arbejdsmiljø-repræsentant	Alkohol og Stof		Mand	41	0
Tim	Sygeplejerske	Alkohol	Modtagelsen	Mand	52	8
Tina	Sygeplejerske	Alkohol	Modtagelsen	Kvinde	39	4
Megan	Sygeplejerske	Alkohol	Modtagelsen	Kvinde	54	10
Margret	Socialrådgiver	Alkohol	Modtagelsen	Kvinde	45	6
Dora	Socialrådgiver	Alkohol	Modtagelsen	Kvinde	37	10
Anastacia	Socialrådgiver	Alkohol	Modtagelsen	Kvinde	62	22
Simon	Socialrådgiver	Alkohol	Modtagelsen	Mand	61	21
Tom	Socialrådgiver	Alkohol	Modtagelsen	Mand	59	15
Sarah	Socialrådgiver	Alkohol	Familieteamet	Kvinde	39	8
Tiffany	Socialrådgiver	Alkohol	Familieteamet	Kvinde	63	12
Anna	Socialrådgiver	Alkohol	Familieteamet	Kvinde	60	13
Greta	Socialrådgiver	Alkohol	Familieteamet	Kvinde	58	18
Irena	Socialrådgiver	Alkohol	Familieteamet	Kvinde	42	5
Fokusgrupper						

Aktivitet	Antal deltagere	Afdeling	Team	Varighed
Fokusgruppe	8		Modtagelsen	90 minutter
Fokusgruppe	6		Familieteamet	90 minutter
Workshop Psykologisk tryghed	8		Ledelsen	120 minutter
Survey				
Survey	71	Hele Rusmiddel- centeret	Alkohol og Stof	
Observationer og skygning				
Aktivitet		Afdeling	Team	Varighed
Observation af møder		Alkoholcenteret	Modtagelsen	25 timer
Skygning		Alkoholcenteret	Modtagelsen og Familieteamet	40 timer
Evaluering		Alkoholcenteret	Modtagelsen og Familieteamet	15 timer
Dokumenter				
Dokumenter: 50 (Dokumenter, der er centrale for afhandlingen, fremhæves i afsnittet <i>Dokumentanalyse</i>).				

Metodedesign i de to cases

I min dataindsamling har jeg kombineret et sæt af metoder til at belyse selvorganisering som et socialt situeret fænomen i en offentlig kontekst på sundheds- og socialområdet. Jeg har været interesseret i at forstå selvorganisering gennem et medarbejder- og lederperspektiv, hvor medarbejdernes stemme særligt har været afhandlingens fokus, da der er minimal litteratur om SLO baseret på medarbejdernes oplevelse af radikal decentralisering. Med inspiration fra Langley er en kombination af metoder blevet anvendt til på bedst mulig vis at forstå selvorganiserende processer i praksis:

I do not have a specific method. I also believe that trying to reduce our options to a single methodology is really not a good idea. However, I do have a position about research, and it is about the importance of looking at processes. I am interested in any kinds of methods that can help us understand them. (Gehman et al., 2018, s. 289)

Det metodiske design har haft til formål at forstå og komme tæt på de sammenflettede processer, der knyttes til selvorganisering. Her har jeg valgt en fremgangsmåde, hvor jeg først har observeret og foretaget dokumentanalyser af praksissen og derefter skygget medarbejdere i deres hverdagsarbejde, hvilket er blevet suppleret med en række kvalitative interviews. Denne fremgangsmåde vil blive præsenteret i følgende afsnit, hvor

jeg samtidig beskriver den erkendelsesinteresse, der har ligget til grund for de metodiske til- og fravalg, der er truffet i afhandlingen. Jeg slutter af med at vise, hvordan kodning, analyse og teoretisering af data er foregået i projektet.

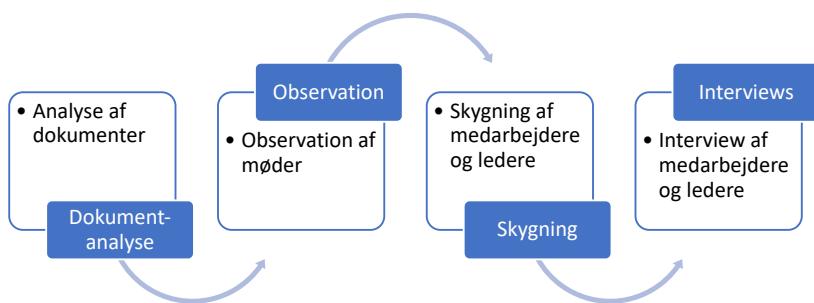
Medarbejdere og ledere som fokus for selvorganisering

Jeg har i min fremgangsmåde forsøgt at forstå selvorganisering ud fra et medarbejder- og lederperspektiv. Medarbejderperspektivet har været det mest væsentlige fokus i dataindsamlingen, da jeg oplever, at medarbejdernes stemme har været underrepræsenteret i debatten om selvorganisering i både medier og praksisteorier. De praksisorienterede teoretikere har, primært gennem samtaler med chefer for de vellykkede SLO, peget på fordele ved og succesfulde fortellinger om selvorganisering (Hamel & Zanini, 2020; Laloux, 2014; Robertson, 2015). Derfor har jeg ønsket at bringe medarbejdernes stemme frem i både den forskningsmæssige, praktikerorienterede og offentlige debat. Ved siden af afhandlingens tre artikler har jeg af samme grund publiceret to bidrag (Jensen, 2022; Willert et al., 2022) til et mere praktikerorienteret publikum i bogen *Ledelse af Offentlig Innovation* (Thøgersen & Pedersen, 2022) og én artikel i Tidsskrift for Arbejdsliv (Hvid & Jensen, 2023). Jeg har ønsket at skabe et mere nuanceret billede af selvorganisering som et sammensat fænomen, der kan være ikke bare meningsgivende og fordelagtigt, men også meningsnedbrydende og udfordrende for medarbejdere og dermed organisationen. Jeg har valgt at supplere, hvad der kan kaldes et primært medarbejderfokus, med et lederfokus for at få indblik i og adgang til flere analyseniveauer (Benson, 1976; Farjoun, 2016). Afhandlingens artikler orienteres dermed ikke alene mod et medarbejderniveau, men også mod et leder- og organisationsniveau (Maitlis & Christianson, 2014; Vaara et al., 2016). Dette valg er truffet for at forstå selvorganisering som et sammensat organisatorisk fænomen, præget af kompleksitet og polyfoni fra flere organisatoriske niveauer (Belova et al., 2008; Hazen, 1993). Jeg har været optaget af at undersøge den meningsskabelse og de narrativer, der performer i den undersøgte SLO (Humle og Pedersen, 2015), hvor medarbejdere og ledere sammen er med til at konstituere fænomenet selvorganisering i deres lokale kontekst (Berger & Luckman, 2019).

For at komme tæt på den lokale kontekst og forstå sammenhængen mellem ledere og medarbejdere i de to cases har jeg arbejdet med først at spore mig ind på feltet via

observationer, hvorefter jeg har skygget medarbejdere og én enkelt leder i deres arbejdshverdag. Dette har givet relevant viden om og forståelse af feltet, som er blevet anvendt til at udføre semistrukturerede interviews med deltagerne. Denne fremgangsmåde med hhv. *observation*, *skygning* og *interviews* (se Figur 6, s. 81) er blevet anvendt i begge cases, suppleret af dokumentanalyse og kvantitative surveys. Dette har tilsammen dannet et indblik i de historier og meningsskabelser samt modsætninger, der er knyttet til det at være selvorganiserende medarbejdere og leder i praksis (Boje, 2011; Czarniawska, 2007; Farjoun, 2016; Humle & Pedersen, 2015). De anvendte metoder vil i det følgende blive gennemgået og koblet til afhandlingens erkendelsesinteresse.

Figur 6: Metodedesign anvendt i begge cases



Dokumentanalyse

Dokumenter har haft en central betydning i afhandlingen til at forstå SLO som ”organisationer, der på **formel** og **systematisk** vis decentraliserer autoritet” (Lee & Edmondson, 2017, s. 39; min egen markering af tekst). Begge organisationer har arbejdet med tilsvarende processer og strukturer for selvorganisering, der gennem formelle dokumenter har skullet *systematisere* og *formalisere* deres decentrale organisering af *beslutninger* (bilag 1), *roller* (bilag 3) og *konflikter* (bilag 2). Smit (2001) beskriver,

hvordan sammenhængen mellem menneskers aktivitet og centrale begreber fra eksempelvis dokumenter er netop det stof, organisationer er gjort af (Järvinen & Mik-Meyer, 2005). Dokumenter bliver i afhandlingen anset som et materiale, der på linje med andre handlinger ”gør noget” i den sociale interaktion. Dog er dokumenter blevet anskuet gennem et socialkonstruktivistisk perspektiv, hvor de ikke ses som en *kilde* til sand viden, men som et *emne* til at få information om et genstandsfelt, der må forstås gennem den sociale kontekst, hvori de indgår (Järvinen & Mik-Meyer, 2005). Med andre ord er dokumenterne ikke vigtige i sig selv, men får først betydning, når de indgår i en social situation og påvirker måden, hvorpå medarbejderne i projektets cases træffer beslutninger, løser konflikter eller udvikler og dokumenterer decentrale medarbejderroller. Fx var jeg optaget af at undersøge, hvorvidt medarbejderne brugte en decentral konflikthåndteringsmodel i praksis, når problemer opstod i teamet, eller om den decentrale praksis for konflikthåndtering i højere grad resulterede i, at konflikter forblev uforlost og skjulte (artikel 2). Eller hvordan medarbejderne håndterede beslutningsprocesser og søgte råd fra de mest centrale aktører, som beslutningen ville få betydning for eller i højere grad søgte at trumfe deres egne ideer igennem. Dokumenter er på den måde blevet anvendt til at forstå tankegodset bag de formaliserede decentrale beslutningsprocesser, konflikthåndteringsmodeller og emergente rollestrukturer og se, hvordan disse processer og strukturer blev anvendt i praksis, samt hvilke konsekvenser denne anvendelse havde for praksissen. Ligeledes hjalp dokumenter med at forstå begivenheder, der havde fundet sted, før forskningsprojektet blev igangsat, hvor særligt beslutningsreferater var givende til at forstå, hvordan mine cases’ historiske udvikling forløb over tid, og hvilke beslutninger der var blevet taget på medarbejderniveau. Rolledokumenter gav ligeledes indblik i, hvilke ledelsesroller der var blevet decentraliseret, og dermed, hvor radikalt organisationerne havde decentraliseret ledelsesarbitriteten. Dokumentanalyse var en ideel måde at starte min dataindsamling på, da det gav mig en forståelse af de ideer og Teal-metodikker, der skulle guide den selvorganiserende praksis, jeg skulle ud at observere.

Observation

Jeg startede min dataindsamling gennem observationer af møder som første skridt i at få adgang til feltets deltagere og samtidig danne indblik i et bredere udsnit af de

selvorganiserende teams. Denne ”spredenhaglsmetodik” gjorde det muligt at selektere et mere afgrænset udsnit af case-enheder (Eisenhardt, 1991). Jeg benyttede mødeobservationerne til at få adgang til de selvorganiserende teams og udvalgte teams, der var villige til at tale og fortælle om deres arbejde som selvorganiserende team, hvilket både var tilfældet med lungeteamet og modtagelsen, som var de to teams, jeg fulgte tættest. Dette kan man argumentere for, har udgjort en forskerbias, hvilket blev berørt i afsnittet om kritiske efterrefleksioner koblet til valget af lungeteamet. Jo tættere på disse teams jeg kom, jo større blev min deltagelse på deres møder, hvor jeg ofte blev inviteret til deltagelse, når der var punkter, der vedrørte selvorganisering – fx når lungeteamet skulle have møder med ledelsen og opdaterede dem på beslutninger, som de havde truffet decentralt.

Jeg benyttede både onlineobservationer og fysiske observationer i begge cases. Dog var det få onlineobservationer, jeg foretog, da jeg havde mulighed for at deltage fysisk til teammøderne igennem storstedelen af min empiriindsamling på trods af corona. Det var svært at få det fulde udbytte af onlineobservationerne, idet udstyret gjorde, at jeg ikke kunne se alle deltagere i lokalet, samtidig med at lyden var dårlig. Min egen deltagelse var også markant mindre under onlineobservationerne sammenlignet med de fysiske mødeobservationer. Onlineobservationer blev anvendt i særlige tilfælde, hvor jeg ikke havde mulighed for at være fysisk til stede til teammøderne.

Ved at have fulgt flere teams i deres arbejde med at blive selvorganiserende erfarede jeg, hvordan det kan være udfordrende for teams med et højt konfliktniveau at skulle overgå til en selvledende organisering. Samtidig gav det en bredere forståelse af, hvordan teams på sundheds- og socialområdet fungerer, og jeg havde fx ikke fået øje på lungeteamets særegenhed i deres måde at afholde møder på uden at have observeret de resterende teams til sammenligning.

Skygning

Efter at have udført observationer af møder i begge cases, der sammen med dokumentanalysen udgjorde mit første møde med feltet, begyndte jeg at skygge medarbejdere i deres hverdagsarbejde. Skygning (shadowing) er en etnografisk inspireret metodisk variation af deltagerobservation, hvor forskeren følger udvalgte organisationsmedlemmer i deres hverdagsgøremål over tid (Czarniawska, 2007). Jeg

fulgte læger og sygeplejersker gennem deres arbejdssdage i lungeteamet, mens jeg fulgte socialrådgivere og sygeplejersker på alkoholcenteret samt en enkelt leder. Metoden muliggør, at forskeren kan bevæge sig med den udvalgte person, der følges, hvilket giver mulighed for at udføre ”fieldwork in the move”, som har en række fordele, blandt andet ift. at spejle og indfange mobiliteten af nutidens arbejdsliv (Czarniawska, 2007).

Gill (2011) skriver: ”Shadowing is a way to access intimate and private spaces of decision making and sense making, the ‘invisibility and simultaneity’ of work.” (s. 2). Ved at følge medarbejderne ”in the move” fik jeg adgang til at se deres interaktioner med både kollegaer og borgere, hvilket gav mig mulighed for at ”study the actual labor that people do” (Ashcraft, 2007, s. 12). Skygning gav mulighed for at gøre skjult viden mere eksplisit, da konteksten, hvori narrativer og mening om selvorganisering produceres, blev undersøgt gennem deltagelse i denne kontekst. Hansen (2006) skriver tilsvarende: ”If our focus is on the construction of meaning in organisations we must attend to the construction site, or context” (s. 1050). Interviews er ikke tilstrækkelige, hvis komplekse situerede fænomener som selvorganisering skal indfanges, da de giver indsigt i sprog og diskurs, mens skygning og etnografi giver adgang til at forstå hverdagsslivet i organisationer (Mills, 2010). Koblet til selvorganisering foregik de fleste beslutningsprocesser i teamet, hvilket jeg indfangede vha. mine observationer, mens shadowing gav indblik i, hvordan de professionelle medarbejdere traf selvstændige beslutninger i driften, samt hvordan deres arbejde med brugerne udspillede sig. Ligeledes skyggede jeg modtager- og familieteamets afdelingsleder gennem to hele dage, hvilket gav indblik i hendes forståelse af at praktisere selvorganiserende ledelse, som jeg ikke havde kunnet få gennem interviews. I nedenstående feltnote ses en samtale med afdelingslederen (Susan), der sammen med centerchefen (Hilary) drøfter, hvordan hun skal præsentere sit team for en omlægning, hvor hendes team skal fusioneres med et team fra stofcenteret.

Feltnote: BRUS og familieteamet skal fortælles, hvordan omlægningen af centeret kommer til at være. De drøfter, hvorvidt Hilary (chef) skal være med, og taler om, at Hilary vil være med til at lægge et filter på, hvor meget medarbejderne vil komme på banen. Derfor vælger Susan (afdelingsleder), at Hilary ikke skal være med, og det bakker Hilary op om. Hilary siger, at Susan skal finde ud af, om det er en orientering til teamet eller en rådgivningsproces, ”og den ligger hos dig at vurdere dette,” siger Hilary.

Feltnoten viser, hvordan forholdet mellem, hvad der kunne betegnes bottom-up og top-down, bliver en drøftelse mellem afdelingslederen og centerchefen. De drøfter, hvorvidt Susan skal invitere teamets medlemmer til en decentral rådgivningsproces, eller om medarbejderne skal ”have filter på” og blot have en orientering om omlægningen. I eksemplet skal afdelingslederen finde en balance mellem at give medarbejderne mandat og være tro mod de selvledende rådgivningsprocesser, mens den information, hun skal distribuere til sine medarbejdere om en kommende fusion, er en beslutning med plads til en lav grad af medarbejderindflydelse. Feltnoten er et godt eksempel på, hvordan dialoger og stemninger under skygning giver indblik i andre aspekter af selvorganisering, som havde været umulige at indfange gennem interviews alene, der i højere grad tilvejebringer eksplizit viden (Hansen, 2006).

Et centralelement, når man skygger organisationsmedlemmer, er, at man som forsker udviser *refleksivitet* i sin deltagelse i feltet (Gill, 2011). Skygning er ligesom deltagerobservation med til at påvirke det felt, man undersøger, hvor man som forsker skal forsøge at være opmærksom på, hvordan intersubjektivitet påvirker ens virke som forsker samt ens beretninger om og forståelse af genstandsfeltet (Gill, 2011). Jeg forsøgte at være opmærksom på, at min tilstedeværelse var med til at påvirke både lederne, medarbejderne og de brugere, som blev konsulteret under mine skygninger i lungeteamet og alkoholcenteret. Dette forsøgte jeg at balancere ved kende min besøgelsestid for, hvornår spørgsmål og samtaler var passende, og hvornår de var upassende. Fx aftalte jeg med medarbejderne, at de præsenterede mig, når jeg observerede brugersamtaler, for ikke at komme til at ”fylde for meget” i rummet. Dog afveg jeg i visse situationer fra denne tilgang, fx i særlige situationer, hvor jeg var alene med brugere, og tavshed ville have været akavet for begge parter, og jeg kunne mærke, de var interesserede i at føre en samtale. I disse situationer forsøgte jeg i højere grad at aktivere brugernes perspektiver end at berette om mine egne. I andre situationer vurderede jeg, at mine spørgsmål og refleksioner ville være upassende at dele, hvilket fx var tilfældet, da alkoholcenterets modtagelsesteam selv skulle beslutte, hvorvidt de ønskede at deltagte i et forskningsprojekt, hvor de skulle oplæres i mindfulness. Denne beslutning var en medarbejderbeslutning, men den øverste leder var med på mødet og indledte dialogen med forskeren ved at udtale: ”Det er træls at blive lært op i mindfulness, når vi ikke selv bruger det og har en holdning til ikke at bruge det”. Her reflekterede jeg over, hvordan

lederens framing af forskningsprojektet gjorde det svært for medarbejderne at træffe beslutningen decentralt uden at lade sig påvirke af lederens præference. Til trods for at jeg anså denne situation som uden for skiven ift. min forståelse af, hvordan medarbejderne selv skulle søge råd, hvis de ønskede feedback til at informere deres beslutningsprocesser, valgte jeg ikke at drøfte dette med medarbejderne, da jeg ikke ønskede, at mine forstærlser af selvorganisering skulle påvirke deres relation til den øverste leder negativt, og det var ikke noget, medarbejderne selv drøftede efter mødet.

Igennem mine skygninger iklædte jeg mig det samme tøj som medarbejderne i begge cases for at blende ind, men blev ikke desto mindre præsenteret som Tobias fra CBS, når medarbejderne kort fortalte, at jeg sad med for at se, hvordan de arbejdede i deres team. Skygningerne var en afgørende del af min empiriindsamling, da de hjalp mig med at komme tæt på aktørerne og forstå deres arbejde, hvilket gav ideelle forudsætninger for at forberede mine interviews.

Interviews

SLO er som tidligere nævnt et underbelyst empirisk fænomen i videnskabelig sammenhæng, mens den litteratur, der er skrevet af praktikerorienterede teoretikere, peger på selvledende strukturer som løsningen på alt fra øget omstillingsevne og mere menneskelige arbejdsplasser til bæredygtighed og helhedstænkning, der tilgodeser klimakrisen (Hamel & Zanini, 2020; Laloux, 2014; Rau & Gonzales, 2018; Robertson, 2015). Derfor har jeg haft en interesse i at zoome ind på nogle mere nuancerede og plurale fortællinger, hvor det ikke kun er den øverste leder, der beretter om sin oplevelse af at lede en selvorganiserende arbejdsplass, men medarbejdere, der fortæller, hvad det betyder for deres arbejdsudførelse og trivsel at blive ansvarlige for at lede.

Til at stille skarp på oplevelsen af at være medarbejder i en SLO valgte jeg at lave semistrukturerede kvalitative interviews (Kvale, 1996) med medarbejdere i begge caseorganisationer. Den viden, som interviewene bidrog til i afhandlingen, var kompleks og pluralistisk, og samtalerne vi havde fik lov til at tage afstikkere og dykke ned i særlige tematikker, der fremstod væsentlige. Interviews betragtes ikke i afhandlingen som en direkte forbindelse til menneskers inderste subjektivitet og kognition, men afspejler snarere data produceret i den kontekst, hvori samtalen er foregået (Järvinen & Mik-Meyer, 2005). Fx har min kontakt til ledelsen i de to caseorganisationer kunnet påvirke

interviewkonteksten, ift. hvor kritisk medarbejderne har turdet ytre sig i interviewsituationen. Ligeledes har jeg reflekteret over, hvorvidt de medarbejdere, der har oplevet det som særligt udfordrende at arbejde med selvorganisering, har ønsket at deltage i mine interviews, hvor beretninger om disidentifikation oftest er kommet gennem andenhåndsberetninger fra kollegaer, der har fortalt om, at visse medarbejdere enten har forladt organisationen eller er blevet marginaliseret i teamet under selvorganiseringen (jf. temaet: *selvorganisering er ikke for alle*, som var et kodningstema for artikel 2).

Jeg interviewede lederne i begge cases med en interviewguide, der lå tæt op ad den guide, jeg benyttede til at interviewe medarbejderne med – dog suppleret med spørgsmål knyttet til lederrollen i SLO. Interviewguiden og de semistrukturerede interviews omhandlede en række fælles tematikker, der skulle belyse, hvad selvorganisering betød for organisationsmedlemmerne, og hvilken mening de tillagde det at være selvorganiserende (Humle & Pedersen, 2015). Samtidig spurte jeg ind til, hvorfor de var blevet selvorganiserende, og hvordan Teal-konceptet var blevet indført i praksis, samt hvordan de ville beskrive det at være selvorganiserende til deres venner, hvis de skulle forklare det med deres egne ord. På den måde søgte jeg at få indblik i de personlige narrativer, medarbejdere og ledere koblede til det at arbejde selvorganiserende, og forstå begrebets pluralitet.

Dette åbnede for fragmenterede og modsætningsfulde syn på, hvad det betød for aktørerne at være selvorganiserende, samt hvilken mening de tilskrev denne organiseringsform (Benson, 1976; Humle & Pedersen, 2015). Hermed blev mine interviewdata en kilde til modsætningsfulde narrativer fra organisationsmedlemmer fra forskellige organisationsniveauer (leder og medarbejder), hvilket afspejler en dialektisk analysetilgang (Farjoun, 2016). Kombinationen af medarbejdere og leder fandt jeg central for at forstå, hvordan selvorganisering konstitueres i en gensidig udveksling og forhandling mellem ledere og medarbejdere.

Alle interviews blev foretaget online i rusmiddelcenteret pga. COVID-19, da medarbejdere og ledere var hjemsendte. Interviewene foregik derfor i medarbejdernes hjemmelige omgivelser over Teams. Jeg oplevede en tryghed i denne interviewramme, da deltagerne var i deres vante hjemmemiljø, hvilket ofte kunne benyttes som en icebreaker til at indlede interviewet, hvor vi kunne tale om hjemmeskole eller det at have kontor i soveværelset, som var tilfældet for mig selv og flere interviewpersoner under corona. Til trods for at jeg oplevede det muligt at skabe trygge interviewsituationer online,

har jeg og responderne ikke haft de samme muligheder for at interagere med og tolke hinandens nonverbale sprog, hvilket kan have påvirket interviewsituationen ift. at få medarbejderne til at åbne for deres livsverden (Kvale & Brinkman, 2009). Dog kendte jeg størstedelen af de interviewede medarbejdere samt alle ledere på forhånd gennem skygning og observationer, hvilket hjalp med at forstå deres fagsprog og arbejdskontekst. I lungeteamet blev samtlige interviews foretaget fysisk.

Kodning, analyse og teoretisering af data

Kodningen er foretaget gennem induktive analyser af data ved hjælp af *Template Analysis* (TA; King, 2012). TA er en teknik, der hjælper med at udforske og opdage de underliggende sammenhænge i menneskelig handling (King, 2012, s. 427). Det er ikke en metode men nærmere en teknik, da den ikke er tilkoblet nogen metodologiske og teoretiske positioner. På den baggrund lægger TA sig tæt op ad Braun og Clarkes (2006) tematiske analyse, men differentierer sig ift. fleksibiliteten af kodningsstrukturen, anvendelsen af a priori-temaer og anvendelsen af en indledende skabelon baseret på et lille udpluk af data (King, 2006, s. 429-30).

I afhandlingen er TA blevet brugt i samspil med Nvivo, som er et software, hvori kodning af alle interviews er foretaget, bygget op om en TA-kodningsstruktur (se tabel 6, s. 95-97). Samtlige interviews er transskribert, størstedelen af mig selv.

Teknikken, der er blevet anvendt i afhandlingens kodningsprocesser, afspejler, hvad Madill et al. (2000) betegner som en 'kontekstuel konstruktivistisk' position. Det vil sige, at der ikke er én korrekt fortolkning af selvorganisering – eller andre komplekse fænomener – men multiple fortolkninger, der afhænger af forskerens subjektive ståsted og konteksten for forskningen (Madill et al., 2000). Med denne forståelse er ideer om forskerobjektivitet og kodningsreliabilitet irrelevante, mens der fokuseres på forskerrefleksivitet, forsøget på at angribe genstandsfeltet fra flere perspektiver samt kvaliteten af de beskrivelser, der produceres (King, 2012; Wimalasiri et al., 2008). Denne refleksivitet og nysgerrighed efter at forstå analyseenheden som et sammensat og pluralistisk fænomen er gået igen i alle afhandlingens tre artikler. I begge de empiriske artikler er TA blevet anvendt i kombination med andre analysetilgange, der underbygger en pluralistisk og refleksiv tilgang til at forstå selvorganisering.

Narrative tilgange passer som hånd i handske inden for TA (King, 2012), hvilket er blevet anvendt i artikel 2 (kaptiel 6), hvor template-analysen blev suppleret med en narrativ læsning af data (Boje, 2001; Frandsen et al., 2017). Her kombinerede vi *tematiske* (Hayes, 1997; Riessman, 2008) og *performative* (Gubrium & Holstein, 2009; Riessman, 2008) narrative analyser, hvilket tilbød en mere kritisk tilgang til at udforske indholdet i de fortællinger, alkoholcenterets medlemmer performede. Dette gav en forståelse af dominerende fortællinger og modfortællinger om alkoholcenterets decentrale organisering, hvor både positive og negative erfaringer ved at arbejde i det selvleddende alkoholcenter blev belyst.

I artikel 3 blev TA anvendt, suppleret med en dialektisk kommunikationsteoretisk linse (Baxter & Montgomery, 1998; Tracey, 2004), der hjalp med at forstå hvordan et selvorganiserende team på en offentlig hospitalsafdeling var præget af modsætninger og spændinger koblet til de flade strukturer. Spændingerne var både opbyggende og nedbrydende for teamet, men blev håndteret konstruktivt gennem adaptive rum, hvilket skabte øget tilpasningsevne og effektivitet for det samlede team, og dermed funktionalitet for organisationen (Uhl-Bien, 2018; Huxham & Vagen, 2000).

I artikel 1 var det ikke empiriske data, der blev analyseret. Her anvendte vi metoden *Mapping Controversies* (MC) til at bearbejde videnskabelige publikationer inden for public value-litteraturen i et omfattende systematisk litteraturreview. MC blev benyttet til at lave en semantisk analyse af videnskabelige artikler og udpege forskelle og ligheder mellem forskermiljøer i litteraturen og de dertilhørende kontroverser. Metoden underbygger ambitionen om refleksivitet og pluralitet (King, 2012; Wimalasiri et al., 2008) ved at kortlægge plurale perspektiver fra 628 studier og gøre dem læsbare ved at kortlægge indholdet og gøre de multiple perspektiver forståelige (Venturini et al., 2010; 2015).

På den baggrund ser jeg en kobling mellem de tre forskellige analysetilgange, der alle er velegnede analytiske tilgange til at forstå modsætninger gennem kontroverser (artikel 1), dominerende fortæller og modfortællinger (artikel 2) og dialektiske spændinger (artikel 3), hvilket afspejler afhandlingens dialektiske tilgang.

Se et eksempel på kodning fra artikel 2 i tabel 6, der giver et overblik over den analytiske proces og viser de forskellige abstraktionsniveauer, TA-kodningen har været baseret på. Tabellen viser sammenhængen mellem TA-teknikkens anvendelse af førsteordenskoder, andenordenskategorier og de aggregerede temaer om positive,

udfordrende og umulige aspekter ved selvorganisering, som vi belyste i artikel 2 (King, 2012). Læs mere om de iterative trin mellem dataanalyse og teoretiske ideer (Charmaz, 2006) i hver enkelt artikel (kapitel 4).

Tabel 6: Kodningsstruktur og nøgletalmaer

Eksemplariske citater og observationer fra data	Førsteordens-kode	Andenordens-kategorier	Aggregeret tema
Citat: Men opgaven i Teal gør, at du ikke bare går på arbejde, tjekker ind og tjekker ud. Det kræver, at du tager ansvar og forholder dig til det. Det øger ansvarsfølelsen i forhold til arbejdet. Du er ikke bare en skakbrik.	Værdsætter det øgede ansvar	Medarbejderbeslutninger og personaleroller øget den kollektive identitet	Dominerende fortællinger om den positive SLO
Citat: Jeg synes, vi har fået så stor tryghed. Jeg synes, det, at vi kan finde ud af at løse tingene sammen så forskellige, som vi er. Det giver en kæmpe tryghed og en enorm stor tilfredsstillelse ved at gå på arbejde.	Psykologisk tryghed i teamet		
Citat. Jeg var ikke utryg ved ham (tidligere leder), men han havde bare en stil, der ikke passede mig. Men jeg oplevede, at han virkelig forandrede sig undervejs. Det var enormt positivt, og jeg oplevede også, at nogle af dem, der havde været utrygge ved ham, rent faktisk fik en helt anden relation til ham, hvor det der utrygge, det kom meget mere i baggrunden. Det tillægger jeg helt klart det selvorganiserende.	Bedre relation til Teal-lederen	En bedre relation til ledelsen	
Feltnoteat: Før havde vi hver vores borgere, og når man så ikke selv havde tid til at lave mere næste dag, så måtte borgenere vente, hvor nu kan jeg gå ind og booke mine kollegaers kalender, og det gør det bedre for borgenere.	Mere fleksibilitet gennem decentrale beslutninger	En mere effektiv brugerservice	
Citat fra chef: Altså. Så der ligger både noget konflikt mellem teams, men også noget i det enkelte team. Hvor der bliver sagt: "Det er faktisk ikke rimeligt, at jeg nu også tager de nye borgere. Når du har halvt så mange på din liste, som jeg har."	Konflikter i teamet	Medarbejderbeslutninger og peer-feedback sætter trivsel under pres	Modfortællinger om den udfordrede SLO
Feltnoteat: Det kan være diffust, hvem der har hvilke roller, som der ikke i samme grad ville være, hvis en leder havde nogle af de koordinerende roller. Det kan være energikrævende med de her roller, men gevinsten er større, fortæller hun.	Krævende at være selvorganiserende		
Citat: Vi skal have aftalt, hvad ligger inden for det at være Teal, og hvad ligger uden for Teal, fordi vi har følt, at ledelsen besluttede: "Det her lader vi dem hygge sig med i deres arbejde med Teal. Og det her bestemmer	Divergerende opfattelser af at være SLO	SLO er ikke for alle	

<p>vi som ledelse." Og noget af det er muligvis ikke til forhandling, fordi Aarhus Kommune bestemmer. Men det kræver en klarere forhandling af: Hvor bestemmer vi selv, og hvor bestemmer vi ikke selv? Og hvem skal bestemme, hvor vi bestemmer selv?</p> <p>Citat: Det har måske mest i første omgang handlet om os frem for borgere.</p> <p>Citat: Jeg tænker, at man kunne da godt være nysgerrig på, hvordan borgerne oplever de tilbud, de får. Det er der ikke nogen, der ligesom ... Det bliver jo en individuel vurdering, hvor man tænker: Jamen, folk er jo glade og tilfredse, når de går herfra. Men kunne det ikke være lige så udviklende, hvis de blev spurgt? Det er ikke tænkt ind.</p>	<p>Fluffy, hvad det betyder at være selvorganiserende</p> <p>Organisatoriske initiativer frem for borgerinitiativer</p> <p>Ingen direkte involvering af brugere</p>	<p>Mangel på koordinering skaber en mere fragmenteret brugerydelse</p>	
<p>Citat fra chef: Vi startede med at sige, at nu skærer vi lige 2/3 af vores ledergruppe væk. Så inden de havde lært, hvad de skulle, så var de nødt til at løse nogle opgaver, som var tidligere lederopgaver. Og den vej rundt ville jeg aldrig gå én gang til. Hvor man siger: "Okay, så kaster vi os bare hovedkulds ud i det." Det var også mega sjovt. Men det gjorde også bare, der var nogle ting, vi først blev klar med efterhånden, og som vi måske ikke fik helt på plads, fordi det kræver faktisk mange ledelseskrafter eller organisatoriske kræfter at implementere sådan noget her. Og dem trak vi jo ud, samtidig med at vi gjorde det.</p> <p>Citat fra medarbejder: Jeg har ikke taget rollen som kontaktperson i vores team, og den rolle har ... Først brækkede en kollega halsen på den funktion. Så brækkede en anden kollega halsen på den. Nu har en tredje kollega overtaget den. Fordi hun er meget, meget diplomatisk og sød, og alle kan lide hende.</p>	<p>For meget frihed for tidligt</p> <p>Hjem påtager sig de decentralte ledelsesroller?</p>	<p>Ingen til at håndtere konflikter og koordinering</p>	<p>Noisy silences om den umulige SLO</p>
<p>Citat fra medarbejder: Vi ville gerne arbejde sammen os tre, tæt sammen, og så mente vi godt, at vi kunne gøre det her bedre og lave en bedre modtagerfunktion og lave en ensartet måde at modtage borgene på. Så der begyndte vi sådan at se os omkring og sådan tænke: "Hvem kunne vi tænke os at arbejde sammen med?"</p> <p>Citat fra chef: Der er nogle teams, hvor det ikke fungerer, men hvor de tror, de fungerer. Men hvor</p>	<p>Den nye modtagelse</p> <p>Konflikter på tværs af teams</p>	<p>En ineffektiv brugerydelse</p>	

<p>feedback ikke handler om: Hvordan får vi løst det her sammen? Eller hvordan får vi skabt noget på tværs? Vi havde egentligt troet, at vores to teams, som har virkelig brug for samarbejde, at de fungerede rigtig godt, men da vi så fik koblet flere ledere på, så kunne vi se, at der lå så meget konfliktstof under overfladen, som de aldrig havde fået taget fat i. Og det sled dem simpelthen op, at de ikke fik taget fat i det her, og det er faktisk heller ikke godt for borgerne.</p>			
--	--	--	--

Opsummering

I dette kapitel er de metodologiske refleksioner, der har ligget til grund for valget af de to casestudier, blevet udfoldet. Jeg har forsøgt at tilvejebringe forskerrefleksivitet ved at give indblik i min adgang til feltet, de interaktioner, jeg har haft med feltet, og de dertilhørende refleksioner, jeg har gjort i løbet af mine feltstudier. Afhandlingens multiple analyseniveauer er blevet operationaliseret, mens afhandlingens undersøgelsesdesign er blevet koblet til SLO-litteraturen. Derefter har jeg argumenteret for valget af den sammensatte metodiske pakke, der i afhandlingen er benyttet til at undersøge SLO i de to casestudier gennem en kvalitativ etnografisk tilgang. Til sidst har jeg vist, hvordan data er blevet brugt til at udvikle nøgletemaer og teori, der belyser modsætninger på pluralistisk vis, koblet til det at være selvorganiserende medarbejder, leder og organisation.

5. ARTIKEL 1

Rethinking value in public management

Tobias Berggren Jensen, Susanne Borch Waldorff, Martin Kornberger

ABSTRACT

With the ascent of the concept of public value, the theory and practice of administration have shifted from a focus on management, effectiveness, and efficiency (as espoused in New Public Management) towards an agenda of public value creation. This has resulted in a large, heterogeneous number of scholarly publications on public value. In this paper, we review this important body of work from the period 1994–2019, discuss it critically and propose a few avenues for future research—especially in terms of conceptualizing public value. We do so by using a mixed-methods approach, incorporating semantic-network analysis, which allows a comprehensive quantitative and qualitative analysis of the field of public value. The contribution we make is to (1) show in great detail how the literature on public value has evolved and is configured, (2) categorize how value is defined and measured within the literature, (3) introduce a novel mixed-methods approach for literature reviews, and (4) provide ideas for further development of public value theory based upon a critical assessment.

Keywords: public value theory; public administration; public management; strategy; Mapping Controversies

INTRODUCTION

The creation of public value in public-sector organizations has drawn the attention of academic scholars and practitioners alike. Commencing in the mid-1990s (Moore, 1995), the concept of public value emerged as a reframing of the context of policy analysis, away from the strong focus on monetarization of costs and benefits, towards a more humanistic and democratic conception of the values deriving from policy choices. The growing focus on public value has resulted in a large number of publications that pay considerable attention to the creation of public value, to public values more generally, and to the health of the public sphere in which public value is created and public values are achieved (Bryson et al., 2015).

Early review articles diagnose divergent debates and suggest a need for typologising the public value literature (Alford and O'Flynn, 2009). In response, Bryson, Crosby and Bloomberg (2015) made the first attempts to gather the field as a whole, to unite different scholars with different approaches and notions of public value. More recently Lindgreen et al., (2019) provided a systematic interdisciplinary examination of how public value has been established to give a definition and an up-to-date explanation of the field. These key contribution shows how the field has been broadened beyond the initial focus on public sector management (Moore, 1995) and elaborated in terms of new analytical concepts and frameworks that are applied in new organizational settings (also private and cultural initiations) by actors such as academics, consultants, and practitioners (Lindgreen et al., 2019). Whilst these important contributions create cross-fertilization within the public value field, they also invite further systematic analysis of the huge stream of literature even more coherently. Bryson, Crosby and Bloomberg (2015) argued that the field has been divided into three; with public value scholars in one group, public values scholars in another, and scholars interested in the public sphere in yet a third (Bryson et al., 2015).

Thus, in this article, we address this fragmentation by visualizing how different research streams are both interrelated and divided in the whole field of public value research. Our approach undertakes a comprehensive review of the public value literature that is visualized in a semantic network map showing overlapping themes and integration and disintegration among the different research communities. We deploy a novel mixed-methods approach based on a computational semantic network analysis of 626 relevant publications. This technique allows us to explore, categorize and visualize different thematic clusters within the public value literature. Importantly, rather than “picking”

debates from an author's perspective, we show how the field has evolved through an analysis of thematic clusters, references and citations. Our method allows us to tease out how each thematic cluster defines public value and is related to other research communities semantically. By using this approach, we differentiate from previous reviews and books that are based upon the researchers' interpretations of the field. Instead, our systematic mixed-methods approach allows for including previously overlooked papers and showing the overall interconnection of various public value literatures in a network map.

Thus, our main contribution is to show, in great detail, how the literature on public value has evolved and is configured. This contribution is intended to help understand the important public value field by showing interrelated research themes, semantic connections and discursive patterns among numerous researchers and their work. We focus our analysis on how public value is defined and measured within each cluster. We explore the existing value definitions within a field where a clear definition remains elusive (O'Flynn, 2007) and where the ambiguous nature of public value fuels its popularity - it can be all things to all people (Rhodes & Wanna, 2007). Doing this, we further introduce a novel mixed-methods approach for literature reviews that has not been applied in public administration and will help expand our knowledge of the broad research field. Finally, we provide ideas for further development of public value theory based upon a critical assessment of the status of the field.

Our paper is structured as follows. First, we present our mixed-methods approach to reviewing the literature on public value. We then present our network analysis and assess the theorization and contributions to the conversations on public value from six different notions of value. Finally, we provide three interpretations of the network map and the six clusters' interrelations within the public value literature.

MAPPING THE PUBLIC VALUE DEBATE: METHODS

Mapping Controversies

In this project our mixed-method approach draws on the techniques of mapping controversies (MC). Mapping controversies (MC) was initially a teaching method conceived as a tool to cope with the increasing hybridization of different scientific disciplines. Venturini (2010) explains the tool as "an effort to follow disputes when they

cut across disciplinary boundaries”. The method was invented by Latour in 1998, as a didactic version of Actor-Network Theory (Venturini, 2010). Now the method has evolved into its own research method, that explores and represents socio technical issues and makes complex scientific debates readable for a larger public through extensive controversy maps (Venturini et al., 2015a). The field has been extensively developed and is applied in many cross disciplinary projects investigating topics such as obesity research (Jensen et al, 2018), fake news (Bach, 2018), climate negotiations, and climate diplomacy (Venturini et al., 2015b; Venturini et al., 2014) to name but a few. The aim of using mapping controversy in our mixed-method approach is to contribute with an extensive and comprehensive explanation of the configuration of the public value literature. We argue that this mapping approach will help expand the understanding of an emerging research field composed of a wide range of different scholars and disciplines.

A digital mixed-methods approach

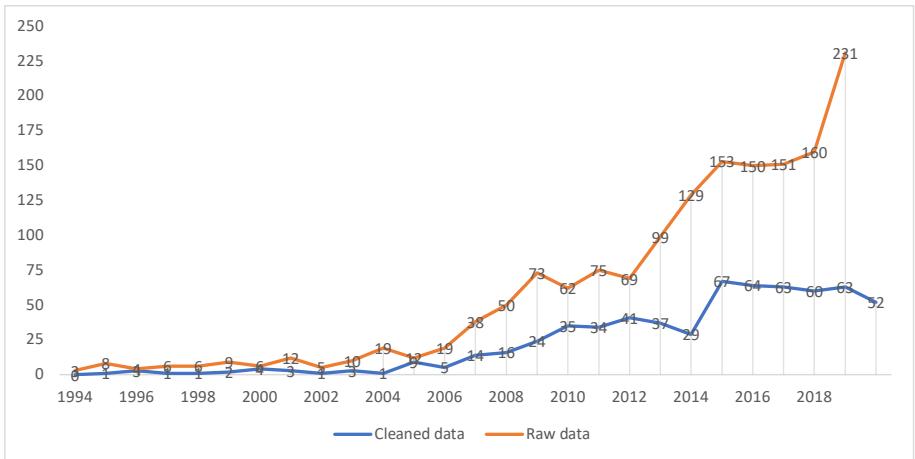
For our review of the public value literature, we applied a three-step approach. First, we wanted to explore the prevailing discourses of public value by investigating a wide range of articles addressing public value. We developed a dataset of articles (Jensen et al., 2018a) deriving from the largest and most widely known cross-disciplinary publications listed in Scopus and Web of Science. We chose to include all articles with one or more citations, which gave us a comprehensive dataset with an extensive range of authors. Second, we used a word-extraction algorithm to conduct a semantic analysis of all the abstracts stemming from the dataset, which made it possible to create a comprehensive map that illustrates the configuration of the public value field. This allowed us to visualize the different thematic clusters (different research communities) within the public value literature. Finally, we assessed the clusters manually, by reading the underlying articles related to each cluster. Thus, we were able to interpret and compare, qualitatively, the different contributions and notions of public value in the different clusters. In the following sub-sections, we describe in detail how we approached each of these steps.

Building the dataset

To produce the network, we built a dataset of the literature. We extracted all abstracts written with the search word “public value**” in the two large scientific databases, Web

of Science and Scopus. We included all articles from the period 1994–2019. The year 1994 was chosen because it was the year when Mark Moore published the landmark article ‘Public value as the focus of strategy’ in the *Australian Journal of Public Administration*. This left us with a total of 1,562 abstracts after removing all duplicates. We compressed the dataset further and included all English-language publications with at least one citation during this period. We opted for this ‘inclusive’ strategy because we wanted to explore public value through the widest possible lens. We are aware that this strategy underrepresents the most recent publications since articles from 2019 and 2018 had less time to gain a single citation than older publications. Nevertheless, the inclusion criterion of one citation provided the best foundation for the network visualization and our research strategy. This reduced the 1,562 articles to 1,121. To ensure that these 1,121 were topically relevant, we read all abstracts to make sure the content was related to the public value field. Since our strategy includes every abstract or keyword containing the term ‘public value’, we scrutinized and discarded the irrelevant articles to the public value field in terms of our reading and assessment criteria. We used an assessment strategy (appendix 1) to categorize the 1,121 articles in three colors, which represented our coding of the content. The criteria for exclusion were applied if a paper was not aligned with our definition of relevance to the public value literature (such as economics papers that focus on public values in a cost-benefit perspective). We developed an inclusion guide, to navigate our selection of papers. We included public value literature that provided insight into themes such as: value creation, value definition etc. (see appendix 1 for full explanation). We marked borderline papers as orange and discussed them further. In total we excluded 495 articles, which left us with 626 for further analysis, which made the foundation for our network map.

Figure 1: Distribution of articles by year before and after manual cleaning



Note that recently published articles do not increase in the cleaned graph due to our exclusion of articles with 0 citations, which leaves out more recently published papers due to the less time to gain citations.

CREATING THE MAP

We used a semantic analysis tool to create our network. Words and phrases derive their meanings from the context they are embedded in. Therefore, in accumulating article abstracts into a network, it becomes possible to see how words relate to each other and to extract meaning from these associations. We first used the open software CoreText to compile a list of co-occurring multi-terms.⁷ The list was made in CoreText by analyzing the sentence structure (also called PoS tagging) to assign a word class to each term found in a sentence. The sentences stemmed from our dataset of 626 articles. After performing PoS on the dataset, we built a list of noun phrases (combinations of nouns and adjectives).

We used a function that ranks these terms from the dataset. We prioritized the terms with the highest ranking that carried the most specific information. Specificity means terms that are used with a high frequency in a small part of our sample instead of terms that appear evenly in all parts of the sample. In brief, we discarded generic terms and, instead, suggested terms that are interesting to analyze by a so-called specificity score in CoreText. This was to obtain insight on the specific terms used by a subset of papers on public value to understand their discourse, rather than the discourse that is

⁷ Multi-terms refer to one or more terms occurring together in the underlying articles

generic to all the papers. We used the 300 most specific multi-terms after numerous iterations and experimenting with different list lengths. Subsequently, we manually cleaned the 300 multi-terms for a smaller number of generic terms, which was not cleaned out by the CoreText specificity filter. Finally, we produced a network showing the different multi-terms groups into different clusters. These clusters show the different discursive patterns of 626 abstracts related to public value.

Visualizing the map

We produced the network with co-occurring terms used in the selected 626 public value articles. The network shows the discursive patterns of the 626 articles. Reading the network, a node indicates co-occurring themes. The nodes are determined by a force vector algorithm⁸ bringing together terms directly or indirectly linked, while keeping apart terms with fewer co-occurrences. If two different terms are used in the same article, they are connected by a line in the network. The more frequently the two terms co-occur, the thicker the line becomes, also in the visualization. The visual format of the network (figure 3) was made using a spring-based (or, force-vector) algorithm (Jacomy et al., 2014). This creates a repulsive force bringing together all nodes and allows the lines to act as springs holding connected nodes together. Heavier lines indicate stronger springs which make frequently co-occurring terms to be held more closely together than the less heavy lines. Therefore, visual proximity between nodes shows terms with a tendency to occur in the same context (in our case, public value papers). Conversely the distance between nodes indicates that the terms are rarely (or never) used in the same context. The nodes are colored differently in the network, and same-colored nodes can be interpreted as belonging to the same cluster of frequently co-occurring terms in the network. Our clusters of closely connected terms can be interpreted as subsets of papers that share a specific framing of public value. The clusters show conversations that use specific terms that are distinctive to a certain subset of papers in the dataset (Jensen et al., 2018a).

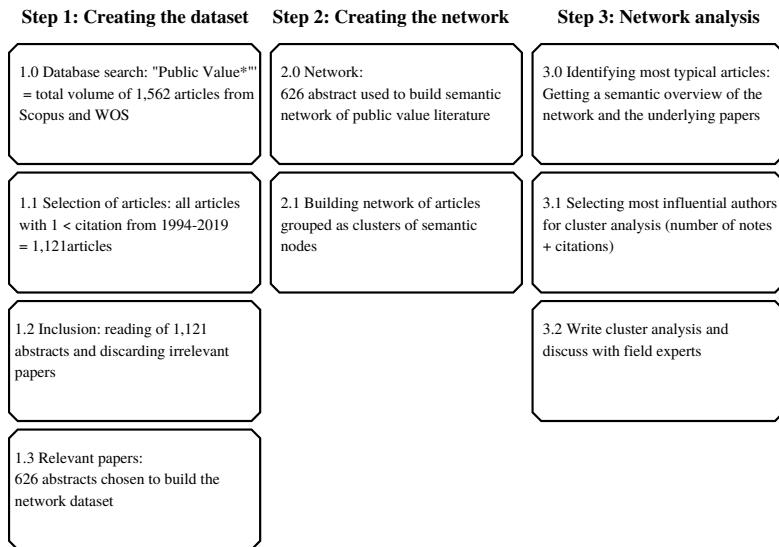
⁸A continuous graph layout algorithm to create handy network visualization designed for the Gephi software (Jacomy et al., 2014).

Analyzing the map and defining the six clusters

Our qualitative analysis was used to identify the six clusters of the network and unfolded in three steps. First, we identified the nodes related to each cluster. We identified article examples within each cluster as determined by a textual algorithm identifying the articles' use of typical words in comparison to the remaining articles in the specific cluster. Using this information, the algorithm defined three influential article examples in each cluster, which we used to discuss attributes, value definitions and ways of measuring value in each cluster. By using this function, we were able to get an idea of the content of the different clusters. Deepening our understanding, the first author developed short qualitative descriptions and bullets, and suggested headlines for each cluster to discuss them further in our research group.

After the first round of discussion, we then took a further step into qualitatively analyzing each cluster. We used the network to find the most influential authors of each cluster. We assessed their influence based on the number of citations, number of papers, number of nodes the authors contributed to, and our own knowledge of the field. We read the papers of these authors to get insight into the differences and commonalities between the clusters, and to identify their different value definitions and ways of measuring value. During these interpretations, reading and discussions, we were able to pin down the headlines of 6 clusters with different notions of public value. We read around 150 full papers to understand the underlying content in relation to the different clusters. After this, we wrote up the analysis of each cluster in the network by explaining the subsets of papers belonging to the notes in the network. We used the most influential papers as examples to illustrate the discourse of the cluster. Further, we interpreted how the semantics within each cluster was related to the remaining research field, to connect the different fields and help the readers see new connections and potential overlaps of interest in a comprehensive research field. We discussed our cluster analysis with experts stemming from each cluster, to validate our interpretations. Note that our approach allowed for authors being present in more than one cluster because they—and their work—contribute to more than one public value theme (e.g., Moore provides numerous contributions across the network map).

Figure 2: Illustration of the different steps in building the dataset to produce the network.



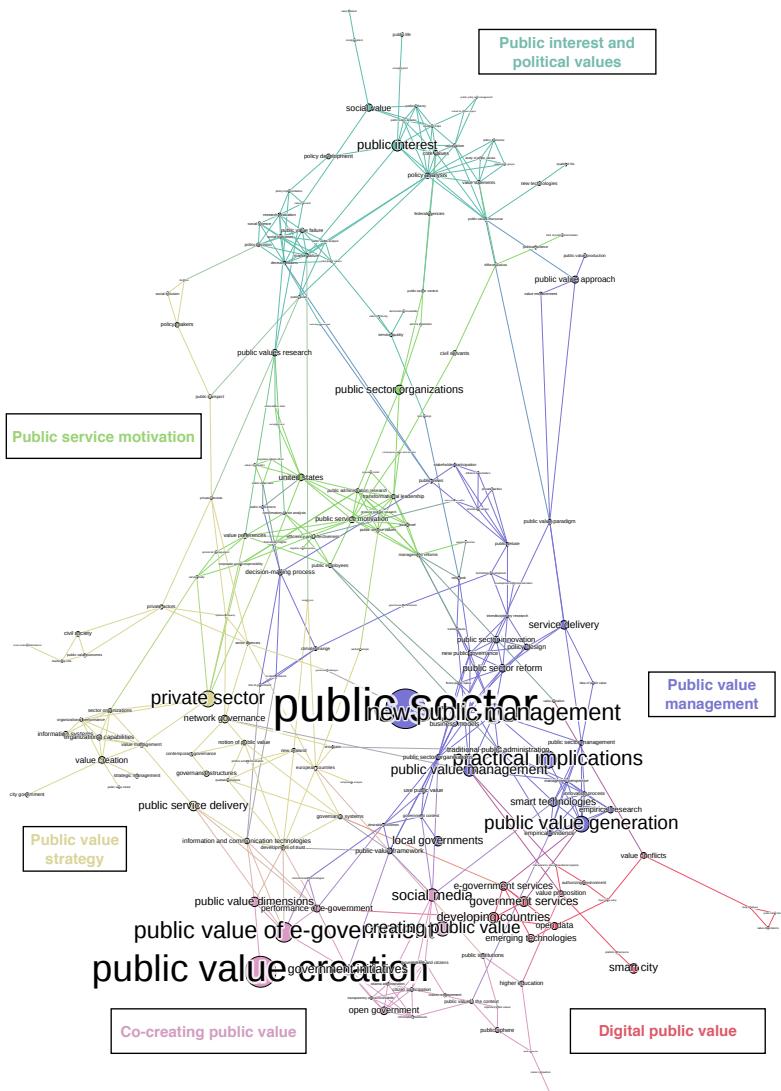
Limitations of the method

Using text algorithm and digital tools to create the map allowed us to handle a huge number of papers and to find interconnections, commonalities, and differences. This approach has the advantage of navigating and visualizing the public value field comprehensively. However, the algorithm does not provide a deeper qualitative interpretation of the data. Therefore, the approach we applied in getting to know each of the clusters qualitatively was time consuming. We read over 100 papers to assess the context of each cluster and to understand how the different clusters differ and play together. We made choices that are important for how our network is visualized, the story we tell about the different clusters, and the information we highlight in our narratives. This method required many choices that we have described transparently, and these descriptions indicate the complexity of the method.

RESULTS: UNFOLDING THE PUBLIC VALUE THEMATIC CLUSTERS

In this section, we explain the content of the six identified thematic clusters of public value in our network. We begin by presenting the work on ‘public value strategy’ and continue with ‘public interest and political values’, ‘public service motivation’, ‘public value management’, ‘co-creating public value’, and ‘digital public value’. We present each cluster by first explaining the context or background that paved the way for the cluster’s focus and development, e.g., the empirical challenges or theoretical issues to be addressed. We then assess 3 criteria in each cluster 1) The public value definition 2) How public value is measured, and 3) The clusters’ relation to the public value field. In appendix 2 we provide a few examples of some of the underlying authors within each cluster.

Figure 3: Network map: The 6 clusters of discursive patterns in 626 articles related to public value literature



Public value strategy

Articles in this cluster focus on terms such as “strategic management”, “public service deliveries” “Organizational capabilities”, and “notion of public value” why we label the cluster Public value strategy. The cluster builds upon Mark Moore’s (1995) strategic focus on the public sector’s value creation. Moore responded to the neoliberal dominance of the public sector, which was particularly strong in the 1980s and 1990s favoring swift market forces instead of collective democratic governance.

Value definition: In this perspective public value is not given but to be searched for, negotiated, and legitimized in a context of clients, taxpayers, politicians, etc. It is a managerial strategy to be initiated by individual public managers with the aim of reaching a shared subjective understanding of value (close to a norm, an institution etc.). It is about adding value to society. Moore (2000) argues that value creation in the public sector is complex and differs from the non-profit and private sectors. However, public value is difficult to define: “Public managers create public value. The problem is that they cannot know for sure what that is” (Moore 1995, p. 57). Public value is defined through democracy: “Final determination of what constitutes public value in a democracy in specific cases is up to the elected officials and citizens” (Moore 1995, p. 29-31).

How to measure value: The aim is to move beyond the provision of outputs as measured economically and quantitatively by the amount and speed of public service provision, to outcomes as measured by long-term improvements of citizens’ lives and society at large. Moore (1995) suggests evaluating the efforts of public-sector managers not in the economic marketplace of individual consumers but in the political marketplace of citizens and collective decisions. He advocates for a public value accounting scheme, that ‘in evaluating government performance, citizens should and do invoke not only utilitarian views about what contributes to the individual or collective welfare but also deontological ideas about the fair and just treatment of individuals by the state and the kinds of social relationships that would constitute a just as well as a good society’ (Moore, 2014, p. 475). “On the benefit side is the achievement of collectively valued outcomes, while on the cost side are the costs of using public authority and collectively owned assets” (Bryson et al., 2014, p. 449).

Relation to the public value field: As the network illustrates Public value strategy is placed in the center of the network and have co-occurring terms overlapping with all of the other clusters in the network. This indicates that this cluster is core in the whole

research community. We further assess that the cluster is especially closely connected to the cluster Co-creating public value because of their many interrelated terms and the little distances between these terms. A close distance between related terms, means that the context for using these words is more similar (while long distance indicates the opposite). The Public value strategy and Co-creating public value share an interest in technology as a lever for public value creation where “information and communication technologies” are linked to “performance of e-government”.

Other influential examples from this cluster: See Bryson, 2004; Moore and Hartley, 2008; Crosby and Bryson, 2010; Alford and Greve, 2017 in appendix 2 (this will be a hyperlink to appendix 2).

Public interest and political values

This cluster gathers around public interests and political values and is oriented towards policy analysis and policy theory using terms such as “public interests” “policy analysis” “social value” and “policy development”. To gain an overview of public sector values a group of researchers predominantly from political science (Jørgensen, 2003; Jørgensen and Bozeman, 2007) set out to scrutinize the identification of public values in research. This work was grounded in questions about traditional public management (i.e., the Weberian bureaucracy), which has dominated many decades of democratic welfare-state developments creating “public goods” (node in network). The perspective explains the principles on which government should be based, such as that the role of public managers is to implement political goals, ensure high-quality professional service provision, and interact with citizens as clients receiving service.

Value definition. Public value is in this perspective an ‘ideal type’ to be pursued by the state and its citizens. Public values are generic, solid, absolute, and instrumental, defined by policy objectives and authorized by law. They are public ethos and codes of conduct. Bozeman (2007, p. 37) specifies: “A society’s ‘public values’ are those providing normative consensus about (1) the rights, benefits, and prerogatives to which citizens should (and should not) be entitled; (2) the obligations of citizens to society, the state and one another; (3) and the principles on which governments and policies should be based”. ”Although public values in a democracy are typically contested, a relative consensus is discernible from constitutions, legislative mandates, policies, literature

reviews, opinion polls, and other formal and informal sources (Jørgensen and Bozeman, 2007 in Bryson et al., 2014).

How to measure value: “Public value creation is the extent to which public values criteria are met, where these are some combination of input, process, output, and outcome measures” (Bryson et al., 2014, p. 449). Bozeman and Sarewitz (2011) outline the elements of a case-based approach to “public value mapping” that involves the gathering of data to test hypotheses about causal logics and outcomes. The approach makes it “possible to seek and even test public values statements found in broadly held articulations of desirable states toward which progress can be assessed (‘decreased infant deaths’; ‘cleaner air’). We are not after prediction or proof, we are after plausibility, which seems to us a desirable, reasonable and achievable expectation for science policy-making (or any policy-making, for that matter)” (Bozeman and Sarewitz 2011, p. 13).

Relation to public value field: The cluster is placed in the top region of the map and is rather disintegrated from the other research clusters. We see that the most frequent co-occurring terms are connected to Public service motivation, which indicates a shared understanding of public values as defined as fixed ideal types. Yet, the repulsive distance between the terms indicates that the co-occurring terms are not used in a similar contextual meaning. A potential explanation of the disintegration from the research field, is that this is the only cluster where public value is mainly discussed from a political science perspective.

Other influential examples from this cluster: See Jørgensen, 2003; Jørgensen and Bozeman, 2007; Nabatchi, 2012; Rhodes and Wanna, 2007 [in appendix 2](#) (this will be a hyperlink to appendix 2).

Public service motivation

This cluster is comprised of terms such as “public service motivation”, “public sector organizations”, “transformational leadership”, “public service values” and “public-employees”. The terms “public values” and “public-employees” indicate that public service motivation (PSM) is an individual-level oriented approach to pursue public value. The PSM perspective goes beyond the public value field providing ideas about what is a public servant and how that person should behave to contribute to society. PSM has grown into one of the core concepts of public administration and public management research

during the last two decades and is closely related to the public value literature (Andersen et al., 2013).

Value definition: PSM is often described as motivation to “do good for others and shape the well-being of society” (Perry and Hondeghem 2008, p. 3). Andersen et al., (2013) relate PSM to public value, by arguing that PSM can metaphorically be seen as the “fuel” that provides individuals vigor to apply extra effort in delivering public service, whereas public value represents the specific understandings of what is desirable for other people and society (Jensen et al., 2019). Thus, public value and PSM cannot be totally separated, since values can be motivating, and motivation is often oriented towards something desirable (often societal or institutional values) (Andersen et al., 2013).

How to measure value: Measurements are central to the PSM literature and have been operationalized by Perry (1996) in the four-dimension construct including: self-sacrifice, commitment to the public interest, attraction to policymaking, and compassion. Kim et al., (2010) included an additional dimension to Perrys (1996) construct, by adding “commitment to public values”, “reflecting the extent to which an individual’s interest in public service is driven through their internalization of and interest in pursuing commonly held public value such as equity, concern for future generations, accountability and ethics.” (Kim et al., 2010) Andersen et al (2013) argues oppositely that Perry’s original construct should be used for measuring PSM, while other constructs are needed for measuring public value, e.g., modes of governance: hierarchy, clan, network and marked, to measure a multi-dimensional classification of public value (see Andersen et al., 2012; Andersen et al., 2013).

Relation to public value field: The Public service motivation cluster shows integration to other research communities by using terms stemming from Public interests and political values, Public value strategy, and Public value management. The closest bridge is made to the Public value management cluster, where terms such as “management reform” links to the term “new public governance” and “public sector innovation”. Further, we see that the term “public employee” is located close to the term “decision making process” in the Public value management cluster. This indicates how Public service motivation share an orientation towards service-user value, which is also a focus in the Public value management cluster shown in terms such as “public debate”; “public views” and “stakeholder participation”.

Other influential examples from this cluster: See Bro et al., 2016; Jensen et al., 2018b; Jensen, 2019; Paarlberg and Perry, 2007; Wright and Sanjay, 2008; Vandenabeele, 2014; Ryan and Deci, 2004 in appendix 2 (this will be a hyperlink to appendix 2).

Public value management

In the epicenter of the network, we see especially two terms: “public sector” and “new public management” connecting the Public value strategy cluster. Surrounding these terms, we see that “local governments”, “public sector reform” and “public value management” are used frequently by scholars in this cluster. “Public value management” reflects a growing academic literature on public value creation, that has generated curiosity and discussion about a whole new governance approach. Stoker (2006, p. 43) pointed out that “the public value management paradigm does blend features of traditional public administration and new public management. However, in its key objectives, attitude to democracy, and ideas about the role of public managers, it goes beyond either of the previous paradigms into territory that marks a clear break with past understandings of the way that governmental actors, both official and elected should behave.” The new approach became linked to collective value creation: “The governance of the public realm involves networks of deliberation and delivery in pursuit of public value” (Stoker, 2006, p. 47). O’Flynn (2007) delineated the differences between the existing new public management and the developing public value management, such as the former being result oriented whereas the latter, relationship oriented. With a normative touch, researchers claimed that public value management represented a necessary way of thinking moving beyond “the narrow market versus government failure approaches which were so dominant in the NPM era” (O’Flynn 2007, p. 353).

Value definition: In this perspective public value is understood as the outcome of a particular governance approach designed deliberately to include multiple citizens. O’Flynn (2007, p. 358) argues: “Think of citizens as shareholders in how their tax is spent. Ultimately, the value is decided by the citizen. Citizens do this through the democratic process.” The public manager has the role of mediating value tensions between conflicting citizens values. Alford and Hughes (2008, p. 131) also emphasize that “it is not who produces it that makes value public. Rather, it is a matter of who

consumes it". Meynhardt (2009, p. 212) emphasizes the basic idea that public value begins and ends within the individual: "Public value is value for the public. Value for the public is a result of evaluations about how the basic needs of individuals, groups and society as a whole are influenced in relationships involving the public. Public value then is also value from the public, i.e., 'drawn' from the experience of the public. The public is an indispensable operational fiction of society."

How to measure public value: Meynhardt (2015) has developed a public value scorecard, arguing that public value "is not delivered, but perceived." Public value is therefore measured against individual evaluation since people act based on meanings they attach to their perceptions. This approach must not be confused with the idea of measuring individual values. Individual evaluation means that individuals assess the public value of something. Therefore, the PVSC does not ask *What's in it for me?* but forces respondents to reflect on the social impacts and the question *What makes X valuable to society?* (Meynhardt 2015, p. 157). The perceived public value creation opportunities and risks are scored, computed, and translated into a managerial perspective covering five dimensions in the scorecard: (1) Is it useful? (2) Is it profitable? (3) Is it decent? (4) Is it politically acceptable? and (5) Is it a positive experience?

Relation to public value field: This cluster is integrating the whole public value field by connecting co-occurring terms across all clusters. Due to the repulsive mechanisms, we see that it is particularly integrated with the two clusters: Co-creating public value and Digital public value. Terms from the Public value management cluster such as "public value frameworks" and "smart technologies" are linked to "social media" in the DPV cluster. This indicates a shared interest of value creation through the use of technology.

Other influential examples from this cluster: See Stoker, 2006; Alford and Hughes, 2008 in appendix 2 (this will be a hyperlink to appendix 2).

Co-creating public value

The work on public value strategy and management has been further developed by several scholars who have added both depth and complexity to the approaches. These scholars maintain and unfold the premise that public value needs to be negotiated among multiple stakeholders, which

are illustrated by terms such as “public value creation”, “open government”, “citizen participation”, “public sphere”, and “public value dimensions” in the network. These democratic oriented processes arise divergent interests. Public managers should focus on organizational performance, results, and partnerships. Citizens become clients, users, and co-creators; the aim is to better satisfy citizens’ demands but also to involve them in the co-creation of public value and addressing societal problems.

Value definition: Bennington (2011, p. 42) unfolds the concept of the public sphere and includes this in a definition of public value: “what the public (most) values and what adds value to the public sphere”. He points out a tension in public value creation between, on one hand, the dialogue between current users and local governments about the provision and prioritization of public services and, on the other hand, public interest in long-term value creation, including following generations. Public value, he argues, is more than the aggregation of individuals’ rational choices and preferences as prescribed in economic theory and New Public Management; public value is the creation of a collective common. Dimensions of public value could be economic, social and cultural, political, and environmental (Bennington 2011, p. 45-46). According to Bryson et al., (2014), public value is always plural—‘public values₂’—necessitating and enabling multiple actors to be involved, and also creating ambiguity and tensions.

How to measure public value: Horner and Hutton (2011, p. 124) argue that ”given the dynamic nature of political and social interaction that changes what the public value over time, any search for an absolute measure is to be actively avoided”. Also, Page, Stone, Bryson and Crosby (2015) agree that assessing public value clearly requires close attention to complexity and variability, even in fairly short periods of time. They propose a framework to assess the public value that cross-sector collaborations produce, featuring democratic accountability, procedural legitimacy, and substantive outcomes. Yet, assessing a collaboration’s creation of public value may be subjective and contentious, and numerous trade-offs between the partners complicate judgments about the extent to which a collaboration has created public value. “Analysts therefore cannot reduce overall assessments of public value to a single ratio or index, nor use specific threshold measures to assess the creation of public value attributes” (Page et al., 2015, p. 729).

Relation to public value field: An interesting observation regarding this cluster is that the terms are very closely related to the terms stemming from the Digital public value cluster, which means that the terms are used in the same context of understanding.

Nevertheless, very few lines connect the terms between the two clusters, which means that they do not use the same words in these two streams of research despite their interests are quite closely connected. This indicates a potential bridge for cross-fertilization between Co-creating public value scholars and Digital public value scholars, where different means, such as “e-governance”, “open data”, and “social media” are emphasized as ways of creating public value and exploring the opinions of the “public sphere”

Other influential examples from this cluster: See Alford, 2011; Radnor and Strokosch, 2016; Sancino, Benington and Sørensen, 2017 in appendix 2 (this will be a hyperlink to appendix 2).

Digital public value

This cluster focuses on how digital solutions and technology are transforming public governance. The focus is on how digitalization changes the public sector and how technology can be used to create public value. The growth of information technologies and the increasing digitalization of state-owned utilities are explored as ways to create public value. This field of literature points to technological tools and digital possibilities that can change the public sector. Some of these tools, such as “open data”, “authorizing environment”, “value proposition”, “e-government-services”, “value conflicts”, and *organizational transparency*, Big Data in digital decision-making, and evaluative designs for measuring “smart cities” are related to the ways in which public value aligns with the interest of the public.

Value definition: The definition of public value is based on Moore’s management philosophy for achieving public value (Douglas and Meijer, 2016). Public value is what citizens and their representatives seek concerning strategic outcomes and public services experiences (Grimsley and Meehan, 2007). Thus, public value is investigated through measurable outcomes of public services, such as increased trust in government and public service providers and the quality of citizens’ experiences of public services and government. Public value is in this sense related to measures of value.

How to measure public value: The principal methods used to investigate and measure value are technological and digital solutions. Grimsley and Mehern (2007) contribute by creating and testing a valuation system incorporating intangible criteria

associated with the creation of public value in terms of social inclusion, perception of equity, community cohesion, sustainability, well-being and trust.

Relation to public value field: The cluster is placed in the bottom region in the right side of the network. The most common co-occurring terms from this cluster are “e-government services” and “government services” which are used in papers that also focus on public value generation (the Public value management cluster) and governance systems (the Public value strategy cluster). Further, the term “value conflicts” is connecting the Digital public value cluster to the term “public sector management” deriving from the Public value management cluster.

Other influential examples from this cluster: See Meijer et al., 2016; Meijer, Gil-Garcia, and Bolívar, 2016; Douglas and Meijer, 2016 [in appendix 2](#) (this will be a hyperlink to appendix 2).

DISCUSSION

Public value is still contested, and despite its great popularity, some questions remain unanswered such as how public value is conceptualized and how it is distinct from other related concepts (Hartley et al., 2017; Williams and Shearer 2011). We have through this review demonstrated how public value has expanded significantly in the period 1994–2019. The mixed method design in this study has enabled identification of six clusters with discursively different notions of public value in the domains of strategy, management, political interests, motivation, co-creation, and digitalization. We have identified how public value is defined and measured differently in these current research communities. In the following, we provide our interpretation of the network map and the interrelations of the six clusters within the public value literature. We hope this can help expand the knowledge of how the field is connected, and other researchers can draw on these steps and develop them even further.

Interpretation of the network map

Interpretation one – the central region of the map: Looking at the map, we see that the central region of the network is constituted by the Public value strategy and the Public value management clusters. These clusters are the most integrated research communities in the whole public value field, and the terms used in these clusters are connected to the entire network. We are not surprised that the Public value strategy cluster is influential to

the whole field, since its core author Mark Moore initially proposed the notion of public value. Moore's work and value definition are applied in the Digital public value cluster utilizing technological solutions as means to measure public value from various stakeholders (Douglas and Meijer, 2016); and the Co-creating public value and Public value and political interest clusters seek to expand and further develop Moore's initial work, that has been criticized for being too leader-centric mainly focusing on managerial aspects of public value creation (See Rhodes and Wanna, 2007; Bozeman and Feeney, 2007; Bozeman and Sarewitz, 2011; Meynhardt and Jasinenko, 2020). The Public value management cluster is also connecting to all clusters in the whole public value field. This cluster seeks to develop a whole new governance approach (Public value management), which garters interest from different research communities in the remaining clusters. The Public value management cluster both emphasizes policy design and stakeholder participation, which connect this literature to other research communities both interested in micro-level citizen value and macro-level societal values.

Interpretation two – the top region of the map: In the top region of the cluster, we see the literature on Public interest and political values and the Public service motivation cluster. These clusters are connected visually, which we assess shows that their definitions of public value are closely related. In both clusters, public value is perceived as generic and fixed. And both stress the links between the societal level of value creation and the inner workings of organizations. Their focus on the ethos of the public servant and the motivation of the public employee shares the goal of delivering fair public service. Yet, despite the shared definition of value, we see that the Public service motivation cluster is more connected to the two central region clusters, the Public value strategy and the Public value management. A potential explanation could be that these clusters share a focus on service user values, management reforms and leadership practices. Here we see that Public service motivation is interested in measuring public values through constructs, which is also emphasized in the Public value management cluster, where e.g., Meynhardt has developed a new public value scale based on his conceptualization of public value (Meynhardt and Jasinenko, 2020).

Interpretation three – the bottom region of the map: Co-creating public value and Digital public value are clusters situated in the lower region of the network and are coherent in their discursive use of terms. Both clusters are situated closely to the Digital

public value cluster and the Public value management cluster. A potential explanation of this, could be that all these four clusters (the central region and the bottom region of the map) share the understanding that public value is processes of collaboration and negotiation between multiple stakeholders. These clusters emphasize that public value is constructed and perceived in the eyes of citizens and service users. Furthermore, all four cluster addresses how technology can be applied to create public value by applying terms such as “information technologies”, “public value of e-government”, “open data”, and “smart technologies”. Despite the Digital public value cluster is closely related to the other three clusters discursive use of terms (illustrated by the short distance to other nodes from the neighbor clusters), we see that not many lines are connected to the remaining clusters. This indicates that the authors share a common interest in technology, but are using different terms in their papers explaining related phenomena.

We, therefore, suggest that closer collaboration and cross-fertilizations should be made between scholars from Digital public value and the remaining three clusters: Public value strategy, Public value management and Co-creating public value. Digital public value may over time foster a comprehensive framework for understanding the drivers, barriers, and potential risks and benefits of co-creation, which recently has been emphasized by Torfing et al (2021). We, therefore see that the public value field could be more unified with the novel work on digitalization and technology in public management, particularly from the digital public value cluster.

We further point to our own mixed-method approach as a potential technology that can help navigate public values and plurality in large public debates, which are being utilized in other research fields to navigate complex data and visualize different discourses and values. This method clearly has some interesting potential for collective decision-making as a research method, that can explore and represent complex public debates readable for a larger public through extensive controversy maps.

CONCLUSION

The mixed-method approach used in this literature review has given a systematic empirical analysis of the status and configuration of the public value field. We see that the public value literature, like other research fields, are categorized by unity and disunity. We have identified six discursively different cluster illustrating different research communities of public value, with different value definitions and ways of measuring

public value deriving from 25 years of public value research. We also have given our interpretation of the coherence between research fields, which is just one way of reading the network map, out of many. We invite other scholars for deeper inquiry of the configuration of the interdisciplinary field of public value and hope to initiate new collaboration across the field.

REFERENCES

- Alford, J. (2011). Public value from co-production by clients. In Benington, J. and Moore, M. H. (2011). *Public Value: theory and practice*, 10.1007/978-0-230-36431-8_1.
- Alford, J. and Greve, C. (2017). Strategy in the Public and Private Sectors: Similarities, Differences and Changes. *Administrative Sciences*, 7(4), 35. <https://doi.org/10.3390/admisci7040035>
- Alford, J. and Hughes, O. (2008). Public Value Pragmatism as the Next Phase of Public Management. *The American Review of Public Administration*, 38, pp. 130–148. doi:10.1177/0275074008314203
- Alford, J. and O'Flynn, J. (2009). Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings. *International Journal of Public Administration*, 32:3-4, pp. 171-191, doi: 10.1080/01900690902732731
- Andersen, L. B., Jørgensen, T. B., Kjeldsen, A. M., Pedersen, L. H. and Vrangbæk, K. (2012). Public value dimensions: Developing and testing a multi-dimensional classification. *International Journal of Public Administration*, 35(11), pp. 715-728.
- Andersen, L. B., Jørgensen, T. B., Kjeldsen, A. M., Pedersen, L. H. and Vrangbæk, K. (2013). Public Service Motivation and Public Values: Conceptual and Empirical Relationships. *American Review of Public Administration*, 43(3), pp. 292–311.
- Benington, J. (2011). Public Value in Complex and Changing Times. In Benington, J. and Moore, M. H. *Public value: theory and practice*, 10.1007/978-0-230-36431-8_1.
- Bach, D., Grundtvig, A., Mathiasen, A. F., Olesen, A. G., Birkbak, A., Madsen, A. K., Munk, A. K. and Lofstad, R. I. (2018). Whack-a-mole: En undersøgelse af falske nyheder og deres økosystemer. *Politik*, 21(1). <https://doi.org/10.7146/politik.v21i1.106144>
- Bozeman, B. (2007). Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism. *Georgetown University Press*, 2007. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kbhnhh-ebooks/detail.action?docID=547786>.
- Bozeman, B. and Sarewitz, D. (2011). Public Value Mapping and Science Policy Evaluation. *Minerva*, 49, pp. 1–23. doi:10.1007/s11024-011-9161-7

- Bryson, J. M. (2004). What to do when Stakeholders matter. *Public Management Review*, 6 (1), pp. 21-53 <https://doi.org/10.1080/147190410001675722>
- Bryson, J. M., Crosby, B.C. and Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74, pp. 445-456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (Eds.). (2015). Public value and public administration. Georgetown University Press.
- Bryson, J., Sancino, A., Benington, J. and Sørensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*, 19, pp. 640–654. doi:10.1080/14719037.2016.1192164
- Bro, L. L., Andersen L. B., and Bøllingtoft, A. (2016). Low-hanging fruit: Leadership, perceived prosocial impact and employee motivation. *International Journal of Public Administration*, 40 (9), pp. 717-729.
- Crosby, B. and Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly*, Volume 21, Issue 2, 2010, pp. 211-230. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2010.01.003>.
- Douglas, S. and Meijer, A. (2016). Transparency and Public Value - Analyzing the Transparency Practices and Value Creation of Public Utilities. *International Journal of Public Administration*, 39(12), 940-951. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1064133>
- Grimsley, M. and Meehan, A. (2007). e-Government information systems: Evaluation-led design for public value and client trust. *European Journal of Information Systems*, 16(2), pp. 134-148. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000674>
- Horner, L. and Hutton, W. H. (2011). Public Value, Deliberative Democracy and the Role of Public Managers.
- Jacomy, M., Venturini, T., Heymann, S. and Bastian, M. (2014). ForceAtlas2, a Continuous Graph Layout Algorithm for Handy Network Visualization Designed for the Gephi Software. *PLOS ONE* 9, e98679.. doi:10.1371/journal.pone.0098679
- Jensen, E., T., Kleberg Hansen, A.K., Ulijaszek, S., Munk, A.K., Madsen, A.K., Hillersdal, L. and Jespersen, A.P. (2018a). Identifying notions of environment in

obesity research using a mixed-methods approach. *Obesity Reviews*, doi:10.1111/obr.12807

Jensen, U. T. (2018b). Does Perceived Societal Impact Moderate the Effect of Transformational Leadership on Value Congruence? Evidence from a Field Experiment. *Public Administration Review*, 78(1): pp. 48–57.

Jensen, U. T., Andersen, L. B. and Jacobsen, C. B. (2019). Only When We Agree! How Value Congruence Moderates the Impact of Goal-Oriented Leadership on Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 79, pp. 12–24. doi:10.1111/puar.13008

Jensen, U. T. and Louise L. B. (2018). How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction. *American Review of Public Administration*, 48(6): pp. 535–49.

Jørgensen, T. B. (2003). Værdier i harmoni, konflikt og forandring. I T. Beck Jørgensen (red.), På sporet af en offentlig identitet: Værdier i stat, amter og kommuner, pp. 63-80. Aarhus Universitetsforlag. Magtudredningen

Jørgensen T. B. and Bozeman, B. (2007). Public Values: An Inventory. *Administration and Society*, 39(3), pp. 354–381. doi:10.1177/0095399707300703

Kim, S. and Vandebaele, W. (2010). A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public Administration Review*, 70, pp. 701-709. 10.1111/j.1540-6210.2010.02198.x.

Lindgreen, A., Koenig-Lewis, N., Kitchener, M., Brewer, J. D., Moore, M. H., & Meynhardt, T. (Eds.). (2019). Public value: Deepening, Enriching, and Broadening the Theory and Practice. 1st edition. [Online]. Milton: Routledge.

Meijer, A. J., Gil-Garcia, J. R. and Bolívar, M. P. R. (2016). Smart City Research: Contextual Conditions, Governance Models, and Public Value Assessment. *Social Science Computer Review*, 34(6), pp. 647–656. <https://doi-org.esc-web.lib.cbs.dk:8443/10.1177/0894439315618890>

Meynhardt, T. (2009). Public Value Inside: What is Public Value Creation?. *International Journal of Public Administration*, 32, 192–219. doi:10.1080/01900690902732632

Meynhardt, T. (2015). Public Value: turning a conceptual Framework into a scorecard.

- Meynhardt, T., & Jasinenko, A. (2020). Measuring public value: scale development and construct validation. *International Public Management Journal*, 24(2), 222–249.
<https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1829763>
- Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. *Harvard university press.*
- Moore, M. H. (2000). Moore M H. Managing for Value: Organizational Strategy in for-profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2000;29(1_suppl):183-204. doi:10.1177/0899764000291S009
- Moore, M. H. (2014). Public value accounting: Establishing the philosophical basis. *aPublic Administration Review*, 74(4), 465–477.
- Moore, M. H. and Hartley, J. (2008). Innovations in governance. *Public Management Review*, 10, 3-20. doi:10.1080/14719030701763161
- Nabatchi, T. (2012). Putting the “Public” Back in Public Values Research: Designing Participation to Identify and Respond to Values. *Public Administration Review*, 72, 699–708. doi:10.1111/j.1540-6210.2012.02544.x
- O’Flynn, J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *Australian Journal of Public Administration*, 66, pp. 353–366. doi:10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x
- Page, S.B., Stone, M.M., Bryson, J.M. and Crosby, B.C. (2015). PUBLIC VALUE CREATION BY CROSS-SECTOR COLLABORATIONS: A FRAMEWORK AND CHALLENGES OF ASSESSMENT. *Public Administration*, 93, pp. 715-732. doi:10.1111/padm.12161
- Paarlberg L. E. and Perry J. L. (2007). Values Management: Aligning Employee Values and Organization Goals. *The American Review of Public Administration*, 2007;37(4):387-408. doi:10.1177/0275074006297238
- Perry, J. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6. 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303.
- Perry, J. L. and Hondeghem, A. (Eds.). (2008). Motivation in public management: The call of public service. *Oxford, UK: Oxford University Press.*
- Rhodes, R.A.W. and Wanna, J. (2007). The Limits to Public Value, or Rescuing Responsible Government from the Platonic Guardians. *Australian Journal of Public Administration* 66, pp. 406-421. doi:10.1111/j.1467-8500.2007.00553.x

- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2004). Autonomy Is No Illusion: Self-Determination Theory and the Empirical Study of Authenticity, Awareness, and Will. In J. Greenberg, S. L. Koole, and T. Pyszczynski (Eds.), *Handbook of Experimental Existential Psychology*, pp. 449-479. Guilford Press.
- Stoker, G. (2006). Public value management: a new narrative for networked governance?. *American Review of Public Administration*, 36.
- Torfing, J., Ferlie, E., Jukić, T., & Ongaro, E. (2021). A theoretical framework for studying the co-creation of innovative solutions and public value. *Policy and Politics*, 49(2), 189–209. <https://doi.org/10.1332/030557321X16108172803520>
- Vandenabeele, W. (2014). Explaining Public Service Motivation: The Role of Leadership and Basic Needs Satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2): pp. 153-73.
- Venturini, T. (2010). Diving in magma: how to explore controversies with actor-network theory. *Public understanding of science*, 19(3): pp. 258-273.
- Venturini, T., Baya Laffite, N., Cointet, J.-P., Gray, I., Zabban, V., De Pryck, K., (2014). Three maps and three misunderstandings: A digital mapping of climate diplomacy. *Big Data & Society* 1, doi:10.1177/2053951714543804
- Venturini, T., Ooghe, T., Jacomy, M., Girard, P., and Jacomy, A. (2015b). Climate Negotiations Browser. Url: <https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-03386531>
- Venturini, T., Ricci, D., Mauri, M., Kimbell, L., & Meunier, A. (2015a). Designing controversies and their publics. *Design Issues*, 31(3), pp. 74-87.
- Wright, B. E. and Sanjay K. P. (2008). Public Service Motivation and the Assumption of Person-Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence. *Administration and Society*, 40(5): pp. 502–21.

APPENDIX 1: ABSTRACT ASSESSMENT

All Abstract excluded is marked as red	All abstracts are excluded if they: <ul style="list-style-type: none"> - Are not associated with Public value literature, E.g. economics focusing on public values in a cost/benefit perspective. - Do not have a relation between citizens and state/organizing
Inclusion of papers with relevance to the corpus:	All abstracts are included if they: <ul style="list-style-type: none"> - Does have an organizational/institutional perspective - Are related to Public value literature - The article provides a perspective of: - Value-Creation - Value definition - Measurement of value - Empirical foundation for value
All abstracts including evaluation/value creation/ empirical foundation/ relation between citizens and state; organizing, but where we are uncertain about the public value framing/relevance. (Goes to further assessment and discussion)	All papers are included for further assessment if they: <p>E.g. E-government studies, policy evaluation, etc.</p>

APPENDIX 2 EXAMPLES FROM LITTERATURE

Public value strategy

Examples from literature: The emphasis on strategy is notable in the work by Bryson (2004). He focuses specifically on stakeholder analyses as a strategic means for public managers to help create an authorizing environment (Moore 1995) that “will indirectly improve organization performance—for example, through changing the organization’s externally imposed mandates, funding sources, decision-making protocols, or accountability mechanisms” (Bryson 2004, p. 24). Moore and Hartley

(2008) explored innovations in governance. They argue that the literature has focused primarily on private-sector innovations and has neglected how public managers create innovations that seek to improve social performance through re-organizations of cross-sector decision-making, financing and production systems. Crosby and Bryson (2010) developed a theoretical framework for understanding public managers' creation and maintenance of cross-sector collaborations that create public value. Integrative leadership means bringing diverse groups and organizations together temporarily to remedy complex public problems and achieve a common good. Alford and Greve (2017, p. 14) explained that "strategy in the public sector is moving from being mostly about corporate planning models in single public sector organizations in the NPM-era to a broader and more widely dispersed activity that several managers and organizations participate in. A way forward for public managers is now to be less focused on the content of strategy in the sense of finding the right performance and optimized outcome. Instead, public managers must pay more attention to forming and shaping public value-propositions and engaging with other stakeholders and citizen participants in doing so. Politicians, stakeholders and citizens all play a part in realizing the goals of a strategy. Therefore, a more balanced route for public managers is to view themselves as partners in public value creation".

Public interest and political values

Examples from literature: A group of researchers reviewed which public values have been identified in public-sector research and empirically in policies underpinning different public sectors (Jørgensen, 2003; Jørgensen and Bozeman 2007). Their descriptive inventory of 72 public values illustrates what is constructed as 'good' and 'right' in that these are important for maintaining proper and ethical political governance. Based on their findings, they construct constellations of classic values and nodal values such as justice, prudence, fairness, integrity, consistency, and a loyal bureaucracy. Nabatchi (2012) focuses on issues of design and how various design choices may assist public administrators in addressing public values, including cooperation, communication mode, shared decision authority, participatory mechanism, participant selection, participant recruitment, and recurrence and iteration. This cluster includes also more hesitant voices, for example, Rhodes and Wanna (2007), who criticize Mark Moore's endeavor for the entrepreneurial role of public managers in Westminster government

systems. They warn against the arbitrary, voluntaristic, and risky features for public officials. But “if public value is mutual incremental adjustments to improve performance, or administrative technologies designed to create better relations (or production) between policy implementers and citizens, then it will have some validity” (Rhodes and Wanna 2007, p. 417).

Public service motivation

Examples from literature: Bro et al. (2016) investigated whether Danish public managers increased employee motivation by using different types of management approaches such as transactional and transformational management, and Jensen et al. (2018) investigated how perceived societal impact moderates the effect of transformational leadership on value congruence.

Together, these publications show that transformational, goal-orientation leadership is not necessarily positively related to PSM, in contrast to the common claims often characterized in leadership research (Jensen, 2019). Instead, they show that transformational leadership, transactional leadership, and their combination affect PSM negatively if there is value incongruence. On the other hand, both types of goal-oriented leadership show increasing PSM if there is value congruence within the organization (Jensen et al. 2018). Paarlberg and Perry (2007) demonstrate that employees are likely to be motivated by organizational goals only if those goals fall within employees’ “zone of existing values”. See Wright and Sanjay (2008) for linking public service motivation, person-organization fit and the effect of value congruence. Vandenabeele (2014) explains how satisfaction of basic needs (autonomy and competence; see Ryan and Deci, 2004) has a positive impact on public service motivation.

Public value management

Examples from literature: Stoker (2006, p. 56) emphasizes the inclusion of stakeholders in the new governance paradigm: “One must involve many stakeholders to make good decisions and to get a grip on delivery and implementation. The public value paradigm places its faith in a system of dialogue and exchange associated with networked governance. It is through the construction, modification, correction, and adaptability of that system that democracy and management are reconciled and delivered.” Stoker (2006)

emphasizes, further, that the public value management paradigm has four main propositions: (1) public interventions are defined by the search for public value, (2) there is a need to give more recognition to the legitimacy of a wide range of stakeholders, (3) an open-minded, relationship approach to the procurement of services is framed by a commitment to a public service ethos, and (4) an adaptable and learning-based approach to the challenge of public service delivery is required. Alford and Hughes (2008) also seek to conceptualize the development in public management as a new paradigm: “The next movement in public management should be what can be referred to as ‘public value pragmatism’. This is an approach that is principled about ends but pragmatic about means.” They reviewed the governance approaches of traditional public administration and new public management and suggest using the term *public value pragmatism* to recognize “that different circumstances demand different managerial tools” (Alford and Hughes 2008, p. 161). In considering the best management approach to adopt, it depends on the value being produced, the context, or the nature of the task.

Co-creating public value

Examples from literature: Alford (2011) conceptualizes different ways of involving citizens in co-producing public value. Focusing on the social exchanges between public-sector organizations and their clients, he emphasizes a broader set of things beyond money, goods and services: “People may give each other intangibles such as respect, assistance, symbolic status, fairness or indeed anything the parties values (....) Seen through this lens, the exchange between the public organization and the client is one in which the client ‘pays’ not with money but with behaviors and does so at least in part to reciprocate the tangible or intangible ‘gifts’ they receive from the organization” (Alford, 2011, p. 146). Alford is curious about what induces clients, such as unemployed and taxpayers, to engage in co-production and suggests that it is not sanctions, or material rewards, but non-material motivators such as intrinsic motivation, sense of competence and autonomy, socializing, and norms and commitments about moral and social issues. Osborne, Radnor and Strokosch (2016) also focus on how co-production may lead to co-creation of value in public services. The user’s contribution as a co-producer during service production is crucial to the performance of a service. Individuals can co-create the value of their own service, for example, their satisfaction with the service, the impact

of the service experience on their well-being, and the extent to which it meets their social, health, or economic needs, but they can also contribute to the collective co-creation of value for other service users of public value, to the extent that they contribute to the meeting of societal objectives or to social cohesion or well-being. Bryson, Sancino, Benington and Sørensen (2017) suggest a multi-actor theory of public value co-creation to address an emerging world where the public, private, voluntary and informal community sectors have to somehow separately and jointly create public value. Advancing the work of Moore (1995), they propose to consider what might be at the center of the strategic triangle beside the public manager; how multiple actors, levels, arenas and/or spheres of action, and logics might be accommodated; and how the strategic triangle might be adapted to complex policy fields. “In other words, how might politics be more explicitly accommodated” (Bryson et al. 2017, p. 640).

Digital public value

Examples from literature: Meijer et al (2016) contributes to the discussions on open data and smart cities by emphasizing how public administration scholars' work and notion of public value (Alford and Hughes 2008; Moore 1995) should be linked to government technologies. Further, Meijer, Gil-Garcia, and Bolívar (2016) argue that the field of smart city research needs to expand our understanding of context, and that smart cities cannot be reproduced or copied without a contextual adaption of the perspective of citizens. They use Moore's notion of public value, “value as a consumer approach”, to argue that smart city technologies have to deploy the needs and wants of the collective citizenry that count in evaluations used to design smart cities (Meijer et al. 2016). Douglas and Meijer (2016) investigate empirically whether transparency is a precondition for the creation of public value by comparing the transparency practices and public value scores of sixteen state-owned utilities. Using the strategic triangle (Moore 1995), they show that transparency in the operational capacity, the value proposition and the authorizing environment is positively connected to the creation of public value. This resonates with the debate of open data.

6. ARTIKEL 2

Positive, challenging, or impossible self-managing organizations? Exploring radical decentralization at an addiction rehabilitation center

Tobias Berggren Jensen, Elisabeth Naima Mikkelsen

Abstract

Self-management has been explored in research for more than half a century and linked to positive effects ranging from a more egalitarian and democratic structure to enhanced productivity, quality of work and adaptability. More recently, the self-managing organization (SMO) has emerged as a novel organizational structure that departs from managerial hierarchy through radical decentralization. However, few scientific studies have explored how the radically decentralized structures of SMOs create new dynamics for organizations and the people in them. In this article, we present the empirical case of a public-sector addiction rehabilitation center that had developed into a SMO. We use narrative theory as an original and enriching theoretical perspective to critically examine the effects of radical decentralization, focusing on how staff and managers experienced working in the SMO. We find that working in the SMO created both positive, challenging and impossible effects: while the positive effects included increased collective responsibility, well-being and efficiency within teams, conflict and disidentification emerged between teams, which challenged the decentralized structure and in some instances made work within it impossible. Drawing on these findings, we extent our understanding of SMOs.

KEYWORDS: self-management; self-organizing; self-managing organization; decentralization, flat organizations; Teal; narrative theory; hierarchy

Introduction

The formal managerial hierarchy has proved remarkably persistent for more than a century. The clear definition of roles and responsibilities that allows people to coordinate tasks predictably and efficiently in large organizations has been a key factor in the wide adoption of managerial hierarchy (Blau and Scott, 1962; Weber, 2009). The managerial role is a key mechanism for integrating across roles, establishing goals and resolving disagreements. Here, authority and legitimate power create and coordinate the horizontal and vertical division of labor (Burns and Stalker, 1961). Despite the dominance of the managerial hierarchy, a long-standing research tradition has documented its limitations, arguing that it may function in stable conditions but not in more dynamic and turbulent circumstances (e.g., Burns and Stalker, 1961; Emery og Thorsrud, 1969; Mintzberg, 1989). This has initiated a range of efforts to depart from the managerial hierarchy and to organize less hierarchically (Emery and Trist, 1965; 1972; Stacey, 1995; van Eijnatten and Fitzgerald, 1997).

Recently, more radical experiments with less-hierarchical forms of organizing have emerged. Lee and Edmondson (2017) used the term the *self-managing organization* (SMO) to capture attempts to ‘decentralize authority in a formal and systematic way throughout the organization’ (p. 39). Such organizations depart fundamentally from the managerial hierarchy and apply different mechanisms for coordinating work. They are proclaimed by practitioner-oriented outlets to create greater organizational adaptability, flexibility and innovation while making work more democratic and meaningful (Hamel and Zanini, 2020; Laloux, 2014; Rau and Koch-Gonzalez, 2018; Robertson, 2015).

These proclaimed advantages originate from organizations such as Buurtzorg, Morning Star, Zappos and Valve, which have become the most debated examples of SMOs and, more recently, have captured the spotlight in scientific research (Bernstein et al., 2016; Foss and Klein, 2022; Lee and Edmondson, 2017; Martela, 2019, 2022; Puranam and Håkonsson, 2015; Reitzig, 2022). While the benefits of SMOs have been covered mainly by practitioner-oriented outlets, where the rhetoric and promises of less-hierarchical organizing are somewhat exaggerated, scientific research, although sparse, is showing a more complicated reality. Recent research showed that while high performers thrive in radical decentralized structures, low performers experience a lack of motivation and increased turnover (Lee and Green, 2022). Moreover, organizations with minimal

need for task and activity coordination between units are emphasized as being better suited to self-managing structures (Foss and Klein, 2022; Martela, 2019, 2022).

Earlier research on self-managing teams additionally showed that these forms of organizing can lead to new, interpersonal challenges, such as when peer influence becomes peer control that is as coercive as managerial control (Barker, 1993) and when team members respond to conflict by avoiding collaboration (Langfred, 2007). Most scientific investigation of less-hierarchical organizing, however, comes from contexts where the managerial hierarchy could still be relied on when needed and that exhibited more formal structure than recent organizational experiments in radical decentralization (Lee and Edmondson, 2017). In SMOs in particular, what are less understood are individuals' subjective experiences of work and work relationships. For example, how do individuals make sense of the alternative mechanisms for work coordination, and how does the changing nature of work affect how they handle disagreement and conflict? Is it primarily an enriching experience of working in such systems, or are there unintended consequences for individual well-being and for other stakeholders? To shed light on some of these areas of inquiry, we address the following research question: how is self-management experienced by staff and managers, and how does radical decentralization affect the organization?

To address this question, we conducted an ethnographic study comprising fieldwork and interviews with staff and managers at AlcoRehab (pseudonym), a Danish public-sector addiction rehabilitation agency. Inspired by teal principles (Laloux, 2014), AlcoRehab radically shifted authority to nonmanagerial roles by developing a formalized role structure that gave staff the power to create and modify roles and to make decisions at the peer level. Our analysis engages a 'narrative lens' (Boje, 2001; Czarniawska, 2004; Rhodes and Brown, 2005) as an original and enriching perspective for examining the subjective experiences of such radical decentralization. The performative focus of narrative theory combined with more recent theorizing recognizing power dynamics between narratives (Frandsen et al., 2017; Linde, 2009) offers much potential to capture both dominant and counternarratives about work in SMOs. Our contribution to the sparse scientific empirical literature on SMOs is intended to demonstrate how decentralization of tasks division, task allocation, coordination between interdependent teams, and conflict and performance management can foster increased well-being and effective task

execution within self-organizing⁹ teams, but also increased conflict that challenges inter-team coordination and thus the SMO's basic survival. To develop our argument, we provide first an overview of the literature on SMOs and then our narrative approach. We then describe our research approach, and we proceed by presenting the findings, ending by discussing the paper's contribution to scholarship on SMOs.

Theory

Self-managing organizations

Born in the semi-autonomous group of socio-technical systems with its potential to democratize the workplace (Emery, 1959; Trist and Bamforth, 1951) and nourished by the work structures of self-managing teams, emphasizing effectiveness and adaptability (Bernstein et al., 2016; Cohen and Ledford, 1994; Lawler, 1986), experiments of entirely SMOs have evolved in the last two decades. Three interrelated concepts have emerged from practitioner-oriented writings on such organizations: teal (Laloux, 2014), sociocracy (Rau and Koch-Gonzalez, 2018) and holacracy (Robertson, 2015). These concepts provide slightly different versions of how to replace the hierarchical reporting relationship between staff and manager with more decentralized forms of authority. The three concepts emanate from the premise that radical decentralization of authority creates greater organizational adaptability, flexibility and innovation. At the same time, work is assumed to be more democratic, meaningful and motivating, bringing organizations closer to the ideal of having leadership at all levels (Denis et al., 2012; Hamel and Zanini 2020, Laloux, 2014; Rau and Koch-Gonzalez, 2018; Robertson, 2015).

Both the practitioner-oriented writing mentioned above and academic writers (Bernstein et al., 2016; Foss and Klein, 2022; Hegedüs et al., 2022; Martela, 2019, 2022; Nandram, 2015; Puranam and Håkonsson, 2015) have heavily emphasized the grand case narratives of Buurtzorg, Morning Star, Valve and Zappos as examples of this new organizational structure. Lee and Edmondson (2017) helped define such structures by coining the term SMO, which they defined as an organization that radically and systematically decentralizes authority throughout (p. 39). This sparked a new research field, which so far has generated mainly theoretical contributions.

⁹ Self-managing organizations, self-organizing and self-management are used as synonyms.

Scholars have tried to theorize and interpret the SMO through the lens of classical organization design theory (Foss and Klein, 2022; Martela, 2022), and Martela (2019) crafted an ideal type of SMO in comparison to bureaucracy and adhocracy (Mintzberg, 1989; Weber, 2009). Recently, Foss and Klein (2022) claimed that SMOs are most likely to succeed if there is ‘relatively little task or activity interdependence, in turn making the need for the exercise of authority comparatively smaller’ (p. 6). Martela (2019) substantiated this point but took a more normative stance, arguing that a minimal need for coordination will enhance the chance for radical decentralization to flourish; yet he later argued that ‘ICT solutions have also made it possible to take care of many information and coordination functions traditionally having been the responsibility of the middle managers’ (Martela, 2022: 4). This leads to two different ideas about whether organizations can be bossless or not. Whereas Foss and Klein (2022) essentially argued that we need managers to coordinate people, resources and tasks, Martela (2022) responded that organizations need a CEO but can do without middle managers, using Buurtzorg as evidence.

In his book *Get Better at Flatter*, Reitzig (2022) reframed the choice of ‘flat versus hierarchical’ or ‘bossless versus having bosses’ by developing the 4+1 framework of fundamental problems that organizations must be able to solve in order to achieve goals. These are to (1) divide tasks (determine what needs to be done), (2) allocate tasks (determine who does what), (3) distribute rewards (determine who gets what), (4) provide information (determine who needs to know what), and (5) manage exceptions (handling exceptions and conflicts). Reitzig further argued that all five problems can be decentralized and that, because they all rely on human mechanisms, they can be attractive for employees to manage autonomously. This attractiveness, however, depends on employees’ personality traits: they must score high in self-actualization, locus of control, need for achievement and conscientiousness. In the absence of such traits, employees do not benefit from the flat structure, which can make decentralization unattractive for the organization and the work environment as well (Reitzig, 2022). Lee and Green (2022) similarly demonstrated that while radical decentralization does make high performers more engaged, satisfied and willing to stay in the job, low performers become less engaged, less satisfied and less likely to stay.

Although recent theorizing demonstrates different aspects of radical decentralization, there is a need for empirical research in industries and organizations

other than the grand narratives of Buurtzorg, Valve, and Morning Star. To further explore the dynamics of how SMOs perform as a future method of organizing in the public sector, we use a narrative perspective on organizations (Boje, 2001; Linde, 2009; Vaara et al., 2016) to capture employees' and managers' experiences of working in a radical decentralized structure. Using a narrative lens allows us to explore both the positive dominant narratives and the more critical counternarratives that are expressed about working in the SMO we investigated.

Dominant and counternarratives in organizations

Narrative research is rapidly expanding in management and organization studies owing to the utility and versatility of narrative approaches (Vaara et al., 2016). Such approaches find their strength in the study of organizations not as homogenous, consistent entities but as dynamic processes of organizing that include pluralism, complexities, negotiations and polyphony (Belova et al., 2008; Hazen, 1993). Organizational narratives are characterized as temporal, discursive constructions that provide a means of sensemaking and sensegiving at individual, group and organizational levels of analysis (Maitlis and Christianson, 2014; Vaara et al., 2016). Often they are not fully fledged coherent stories with explicit temporal plotlines, as assumed in classical narrative research, but fragmented, emergent and co-constructed in everyday storytelling practices with implicit structural elements of beginning and end. For example, Boje (2006) showed how stories in organizations are rarely performed as classic, well-structured BME (beginning, middle, end) narratives but instead are often characterized by 'partial telling, story-starting and stopping behaviors, referencing intertextual in-betweenness, gaps, pauses, assumed agreements about story-wholeness that rarely get checked out' (p. 34).

Organizational narratives have performative power and can influence organizational processes (Boje, 2001). Via their constitutive acts, they can change the organization or reproduce the status quo. It is therefore important to contextualize these narratives to understand their role in organizational life. Interpretive approaches that conceptualize narratives as people's construction of organizational phenomena (e.g., Brown and Humphreys, 2003) and poststructuralist approaches that focus on deconstructing dominant narrative representation (e.g., Boje, 1995) have therefore played a central role in the literature on organizational narrative analysis.

Interpretive narrative approaches commonly focus on identifying interpretative patterns by collecting narratives from several organizational members and using this data to build composite narratives that capture collective meanings. Each narrative provides different means of making sense of organizational phenomena such as success/failure or change (Vaara, 2002). The focus of interpretive narrative analysis is then often to compare the narratives of different organizational groups, highlighting how different individuals and groups may imbue organizational phenomena with different meanings, also called polyphony (Currie and Brown, 2003). Poststructuralist narrative approaches are more critically oriented in that they seek to problematize narrative hegemony: that is, how some narratives are privileged over others (Buchanan and Dawson, 2007). Often they examine the ways in which dominant narratives represent things while attempting to reveal marginal voices – voices that are edited out of dominant narratives (Collins and Rainwater, 2005).

One way to explore both the dominant, official narrative and marginalized, potentially opposing understandings and experiences is to combine the performative focus of a poststructuralist narrative lens with emerging theorizing on dominant and counternarratives (Frandsen et al., 2017; Linde, 2009). Counternarratives are an intrinsic yet unexplored part of organizing. An analytical focus on dominant and counternarratives means recognizing the power dynamics between narratives and asks why some become more accepted and dominant than others. A counternarrative approach reveals how systemic and often hidden forms of influence privilege some meanings over others (Hardy, 1996), allowing us to understand the complexities and tensions surrounding organization phenomena such as self-organizing.

For example, studies showed that the hegemonic efforts of management to monologically author a particular organizational narrative rarely go unchallenged (Boje, 1995; Humphreys and Brown, 2002). Humle and Frandsen (2017) argued that organizational members' performance of counternarratives generates insights into the 'tensions between official, dominant and discursively powerful voices of, for example, management and the media and the constant struggle of organizational members in making sense of their everyday work life and negotiating individual and collective organizational identity constructions' (p. 109). The authors challenged a static dichotomy between dominant and counternarratives by showing that individual organizational

members often perform different and sometimes contradicting narratives while balancing and considering the many diverse demands and preferences of everyday work.

Linde (2009) argued that the dominant, official narratives of organizations function to naturalize the status quo and to stabilize the current power arrangements. She distinguished between counternarratives that challenge central aspects of the dominant, official narratives of organizations and those that are critical in humorous or harmless ways. Counternarratives can be defined as a form of noisy silences that offer ‘accounts explicitly oppositional to specific, and usually more official, accounts’ (Linde, 2009: 200). Noisy silences are found in every organization or institution where they represent accounts that lack a place in the official storytelling practices but still have an active life in the organization. Linde defined noisy silences as ‘matters of contested concern, matters that officially may not be spoken of but that must be discussed nonetheless. (...) what could be said but is not’ (pp. 196–97). Noisy silences in organizations are highly contextual and not absolute, since what is unspeakable in one forum may be endlessly speakable in another.

Whereas noisy silences commonly refer to subjects that are difficult to talk about in public, they are never completely silent but can be spoken about in some situations (Trouillot, 1995). Often they are the result of informal forgetfulness, where some understandings and experiences are dimmed in favor of others. Thus, to catch sight of polyphonic individual subjective experiences in the SMO of AlcoRehab, we identified and compared the different organizational narratives as told by agency members during interviews and fieldwork. In the next section, we describe our methodological approach.

Methods

Research context

Data were collected in an ethnographic study of the SMO AlcoRehab (pseudonym), a Danish public-sector addiction rehabilitation agency. AlcoRehab offers free treatment services to people experiencing alcohol addiction and applies multiple therapies and medications in treating substance use disorders. During the data collection period, AlcoRehab merged with a drug rehabilitation agency. Each agency employed 50 staff members, who worked in interdisciplinary teams. In this study, AlcoRehab refers to the agency department of alcohol rehabilitation only, which developed into an SMO several

years before merging with the drug rehabilitation agency in 2021. The merger was not investigated in this study.

In 2016, management at AlcoRehab, inspired greatly by teal principles (Laloux, 2014), began a decentralizing process, distributing more responsibility to staff, a decision driven by management. One of the first steps towards becoming a SMO occurred when staff assumed responsibility for prolonging treatment cases and began to prolong treatment of individual users without interference from management. Following the dismissal of two department managers in 2018, the remaining department manager, the CEO, and the employees all agreed not to hire any new managers. Instead, they let the agency develop into a SMO, further decentralizing work responsibilities to employees. The result was that team meetings were conducted without department managers, and recruitment was decentralized to individual teams, as was the allocation and coordination of work, task execution and conflict management. Moreover, developmental activities were initiated and negotiated between teams, as was the flow of patients. All management meetings were turned into open meetings, where agency members participated and defined the agenda. During this period, AlcoRehab reduced the managerial hierarchy through radical decentralization to the teams, and independence, autonomy and innovation flourished in the organization.

The employees autonomously decided to redesign the organizational team structure by creating a new specialized reception team, which made the need to ensure coordination between the five self-organizing teams even more essential. Establishing the new team structure, the employees developed a work council with the following responsibilities: (1) monitoring performance that could hinder the operation; (2) monitoring conflicts and helping to find the right peers to resolve them; (3) making decisions about holiday planning, sick leave and the design and distribution of office spaces; (4) give feedback and supporting colleagues who took new types of ‘leadership-roles’; and (5) maintaining contact with senior management to share information.

Data collection

The first author conducted fieldwork comprising observations, shadowing, and interviews in the alcohol rehabilitation department. Additionally, three managers from the drug rehabilitation department were interviewed to explore how they experienced the

decentralization of authority. The alcohol rehabilitation department agency included four interdisciplinary teams with agency members who were all professional nurses, social workers, psychologists, or physicians. At the time of the fieldwork, during the period 2020–21, AlcoRehab’s management consisted of one CEO and two department managers. Data collection involved onsite shadowing of agency members from two teams and one department manager (40 hours), and onsite observations of team evaluations, where each of the four teams, guided by an internal project employee, evaluated how they worked as a self-organized team (15 hours). Additionally, we conducted three onsite observations of large group meetings, involving all agency members from the alcohol rehabilitation department (3 hours), and one small group meeting with managers, with a more specific focus on psychological safety (2 hours). Additional observations of 20 weekly online meetings in one team were conducted during the Covid-19 lockdowns of 2020–21 (20 hours). In total, 80 hours were spent observing everyday work at AlcoRehab. Field notes were jotted down during and immediately after each observational activity.

The onsite and online observations of team, department and management activities enabled the first author to be accepted as an intelligent outsider, knowledgeable enough to ask relevant question in the interviews. Semi-structured individual interviews with 19 agency members and two focus-group interviews with teams therefore provided the primary data for understanding experiences in relation to how the self-organized teams worked (Table 1, see table 1, p. 152). Interviews lasted 45 to 90 minutes and were audiotaped and transcribed verbatim. These included open-ended questions about agency members’ perceptions of the concrete changes that had occurred since the agency became a SMO, specifying which parts of the work were most affected, and focusing specifically on the work with users and relationships with AlcoRehab management. The combination of ethnographic fieldwork and interviews was highly productive because it allowed us to go beyond hegemonic, positive representations of SMOs and gain further insight into a more contextualized account of how the change to less-hierarchical organizing affected agency members. The combination allowed us to understand how teal principles were applied to decentralize authority throughout the organization while getting a more nuanced understanding of the tensions that could emerge in and between the self-organizing teams.

Data analysis

We began to inductively analyze the empirical data by using a template analysis (King, 2012). The analytical process involved four steps in which we moved iteratively between data analysis and theoretical ideas (Charmaz, 2006). From the start, our interest was in the multiple perspectives on the SMO contained in the data, focusing on nuance. In a first step, we close-read all interview transcripts and field notes and then inductively coded them to investigate key themes in how agency members understood and experienced working at AlcoRehab. We explored the content of different preliminary codes and the relationships between them, and then we clustered codes into meaningful second-order categories that were placed in hierarchical and lateral relationships. The coding revealed themes of conflict in the SMO, ambiguities and different notions of being self-organizing, and the role of managers in the SMO. During this step, we developed an initial template. In a second step, we reread all interview transcripts and field notes and discussed how the data seemed to group around a distinction between positive effects of the SMO and more challenging or downright negative experiences.

To better understand the apparently more complex and ambiguous significance of the SMO, in a third step, we shifted to a more theoretical thematic analysis (Hayes, 1997; Riessman, 2008) combining our inductive template analysis with deductive thinking. We conducted a narrative reading (Boje, 2001; Frandsen et al., 2017) of the data to uncover the story content of agency members' narrative talk (Riessman, 2008) and to explore how story performances were thematically related. It became clear during this step, however, that focusing solely on the content of the narrative talk was insufficient. The content captured explicit understandings, but we found that some understandings were not easily spoken of. We therefore in a fourth step augmented our thematic narrative analysis with a performative narrative analysis of the fieldwork data, where we focused explicitly on the storytelling contexts: that is, the when, how, and by whom stories were shared. The performative analysis helped us explore how agency members presented, negotiated and performed different narratives of the SMO (Gubrium and Holstein, 2009; Riessman, 2008). Combining the thematic and performative narrative analyses offered a more critical approach to exploring both the content conveyed in narratives and the story work of agency members as they collectively performed different possible narratives of

the SMO. The combination provided valuable insight into both the positive and the negative experiences of working in the decentralized structure at AlcoRehab.

Table 2 presents an overview of the analytical process, showing the different levels of abstraction from first-order codes and second-order categories to the three aggregate themes of positive, challenging and impossible self-organizing. (See table 2, p. 153).

Next, we present our findings. We organize the findings section around the three main analytical themes of how narratives of positive, challenging, and impossible self-organizing have different implications for staff, management, and users at AlcoRehab.

Findings: Performing Stories of the Self-Managing Organization

Narratives of the SMO were performed in multiple ways through diverse storytelling practices of employees, department managers and CEO. Three dominant and positive narratives were persistently performed on official storytelling occasions: increased collective responsibility and well-being, a safer relationship with management and a more effective user service. Additionally, counternarratives of challenging and impossible self-managing were performed only on private storytelling occasions. Our findings provide insight into the positive and unintended, negative aspects of SMOs in public health care.

Dominant narratives of the positive self-managing organization

Dominant narratives about positive effects were salient in the data and constituted legitimate ways of narrating and performing the SMO of AlcoRehab. These narratives were enthusiastically performed by employees and similarly pervaded managers' accounts.

Employee decisions and staff roles increase collective responsibility and well-being. The dominant portrayal of organizing at AlcoRehab involved narratives of increased collective responsibility and well-being. Because decisions could be made without managerial approval, teams had agreed on several guiding principles for making decisions. Core principles were that team members could autonomously make decisions after seeking advice from three of 'the most relevant actors' – other staff members or managers who had the most experience with and knowledge of the area of concern – and that leadership roles were rotated regularly between team members. Many employees

eagerly described how decentralized decisions and employee-driven roles increased responsibility in the teams and how responsibility was a collective obligation that generated strong feelings of organizational belonging.

For example, during a team evaluation of how the increased responsibility was handled, Greta explained how four team members had been competing for a new role in conducting group treatment:

I was one of those four and completely selfish: I wanted this role because it was exciting. But then I tried to take a different view, lifting myself to a higher level and thinking, ‘what is it that we need to move forward?’ Had we had a boss, we would have argued our cases individually, and he would have decided who it should be. But we were in charge. So, we had the responsibility to think beyond ourselves and decide who was the best person for this role.

Decision-making occurred through negotiations in the teams, which helped team members get to know each other’s professional competencies. Staff members said that this way of negotiating roles increased the collective responsibility within the teams. In everyday storytelling practices, staff members directly linked the collective responsibility to the increased feeling of belonging to the organization. Megan, a nurse, said:

Working in the self-organized teams increases responsibility, and we feel that this is our company because it is us who run this organization. There is no manager who gets a high salary for moving us around like chess pieces. Collaborating in this way increases the feeling that this is our joint task while also keeping an eye on each other, making sure everyone is well. That’s now a team concern, which is super.

Well-being had become a team concern rather than a management matter, and staff members often accentuated and praised the teams for their concern with collegial well-being. Teams were responsible for creating and maintaining a good working environment, which, team members argued, developed a more transparent understanding of colleagues’ strengths and weaknesses.

A safer relationship with management. During AlcoRehab’s first years as a SMO, a more positive relationship emerged between management and staff. Managers

explained how their roles had changed once they began to invite staff to participate in management tasks. At the beginning, management offered no solutions but raised questions and gave feedback to staff. They turned their management meetings into open meetings and invited staff to participate, using the forum to raise ideas and discuss organizational matters. Management also stopped monitoring performance and told employees that they trusted them to manage their own intake of users. Employees explained that the CEO during this period became more interested in staff perspectives. For example, Margaret, a social worker, said:

We have felt more closely connected with management, which traditionally was quite far away. She, the CEO, was interested in hearing our perspectives, so she began to listen to our thoughts and ideas about organizational matters. *That* responsiveness was not there before.

The data reveal many examples of the changed relationship between staff and management. Hilary, the CEO, described the change she felt in her role as leader: ‘All of a sudden, I could also be a human at work. Feeling like a whole human being, that’s the best part of it. Staff talked to me as an equal sparring partner.’ Management described feeling that they could be themselves at work while also being part of something bigger than themselves. Employees explained that their relationship with the department managers improved after they stopped controlling their work. Because they now trusted employees’ ability to manage their own jobs, a safer relationship between the two groups emerged.

A more effective user service. Narratives of ‘increased flexibility’ and ‘adaptability’ to the needs of AlcoRehab’s users regularly occurred. In these storytelling practices, staff and managers highlighted that the decentralized decision-making created a more effective user service. One particular decision was repeatedly highlighted in this vein. Social worker Simon explained:

We specialized the teams into a reception team, a family team and two treatment teams instead of the mixed teams we had before. Then we ran a pilot project with this new way of distributing the users. It wasn’t something that management imposed on us; we wanted to do it this way.

The idea was to create a better practice for receiving users in the teams. In the former structure, all teams received new users, with each team consisting of various treatment competencies to help each user placed with the team. The placement of users had, however, been complicated because only a few staff members would prioritize holding the initial user conversation, which often created operational issues. In the new team structure, the reception team was to coordinate the daily intake of new users and distribute them to treatment programs in the other teams when the timing was right. This structure intensified the need for coordination of task execution between teams. Dora, a social worker, explained: ‘This change created a more flexible system, where users’ waiting time was reduced. I think they noticed that and appreciated it since they didn’t have to wait so long for treatment.’ The new team structures gave staff a new sense of decision power, a feeling of collective responsibility and a more flexible system, which they highlighted as crucial for becoming a SMO.

The three dominant narratives of increased collective responsibility and well-being, a safer relationship with management, and a more effective user service were legitimate ways of narrating the SMO of AlcoRehab because they emphasized its positive aspects.

Counternarratives of the challenged self-managing organization

The dominant, positive narratives were the most visible, prominent ways of narrating and performing the SMO of AlcoRehab. However, as we spent time shadowing teams and observing team meetings, different, more covert storylines appeared in the form of narratives counter to the officially performed understandings. In what follows, we account for counternarratives that revealed the challenging side of the SMO.

Employee decisions and peer feedback put staff well-being under pressure. Decentralized decision-making and the new staff roles were also experienced by staff as difficult and challenging. Previously, when management had been in charge of complex and difficult decisions, it had created tensions. Distributing decision-making to frontline staff, however, did not remove these tensions. Instead, tensions shifted focus away from management to the teams, often developing into covert forms of conflict (Mikkelsen and Humle, 2020). In the following quote, department manager Susan described how one team handled the decision-making around team members’ application for a new contract:

We had a very vulnerable situation for one employee. Her team wouldn't allow her to change her contract to reduced hours. They said that she knew it was a full-time position when she applied for the job. But it was a mess because in that same team, another employee had recently been granted a new contract with reduced hours.

Susan further explained that according to work environment policy, the situation was not handled properly by the team. Team members had told the employee that they supported her application; thus, she anticipated that they would decide in her favor. But when that did not happen, she said that she would have preferred that the decision had come from management instead of her colleagues. This example shows that employees sometimes ended up in precarious situations, without a proper support structure from management and work environment representatives to navigate these new, comprehensive areas of responsibility. As result, staff well-being was put under pressure.

Employees similarly performed and shared critical counternarratives of the self-organizing team structure as an obstacle to securing a good work environment. For example, feedback and employee stress were difficult to address in the teams. Greta, a social worker, said:

Soft values suffer in this flat management structure. For example, we don't like to give each other negative feedback, so we simply avoid that. And although we're all skilled professionals, we don't like to discuss it if someone gets ill with stress. These issues are difficult to handle in our teams.

Employees found it challenging to give each other negative feedback because it put pressure on collegial solidarity. They therefore avoided doing so, which often only made matters worse. Anna, a social worker, said: 'My code is that you are always in solidarity with your colleagues. So, when we had to give each other negative feedback, it really damaged our work environment because we simply didn't do it.' Some matters were very challenging for employees to address, and many felt that the teams were left without support to resolve important work environment issues. The example of peer feedback shows how new unresolved tensions emerged in the SMO.

The self-managing organization is not for everyone. Employees spoke of different notions of the SMO in their narrations. For some, this form of organizing was a

fertile path to improve user service; for others, it was a tool that made effective task execution possible in their everyday work practice. For ‘idealistic’ employees, the self-organizing team structure became an important part of their professional identity, and they eagerly addressed matters without involving management. These employees enjoyed the increased self-determination that accompanied increased responsibility. Others, however, were more resistant and highlighted areas they preferred that management handle. These more resistant employees wanted the department managers to resume their former role of resolving collaborative problems and coordinating the distribution of users between teams.

The contested status of the SMO resulted in a profound divide within teams. Social worker Margaret said: ‘Some employees didn’t want this change and they held their ground. But that wasn’t good because the workplace became polarized. It’s been extremely frustrating. I’ve withdrawn from some of these individuals.’ Some employees completely disidentified with the change narrative of becoming a SMO, and some left AlcoRehab altogether. Resistant employees who stayed, however, were marginalized in the teams because they did not take part in the decision-making or take on new roles. These counternarratives illustrated the flipside of radical decentralization, because not every employee fit the SMO model.

The lack of coordination between teams created a more fragmented user service. While staff and managers connected the self-organizing teams to a more effective professional service, our data also include counternarratives that were more critical. Social worker Anastacia said: ‘The self-organizing teams have perhaps first of all been focused on us, rather than the users.’ Tim, a nurse, similarly said: ‘Self-organizing has been very much oriented towards organizational matters. How we make our daily lives work without anyone telling us what to do.’ These counternarratives reveal that the SMO was not particularly focused on delivering a better service to users; instead, it focused on improving the work environment for staff and managers. For example, critical statements about the specialized team structure directly opposed the dominant narratives of the more effective user service in teams. Greta, a social worker, said:

We’ve become more isolated after we specialized the teams. The reception team is on one floor, and treatment and family teams are on two other floors. The only

interaction we have is through the calendar booking system when the reception team send us users. I'm basically not talking to colleagues from the other teams.

While the specialized team structure was intended to initiate increased collaboration, management felt that collaboration between teams was brought to a halt, which did not benefit users. Department manager Carolyn explained:

What happens now is that all of a sudden, a user pops up in the calendar booking system because he or she has been distributed by the reception team to one of the other teams. No process takes place that could secure the right match between employee and user. And there's no cooperation and no knowledge sharing between teams.

Despite the need to share knowledge of user information between the interdependent teams, the teams seemed to isolate themselves. Thus, critical counternarratives demonstrated that the SMO was also challenged because of employees' inability to handle negative peer feedback and the lack of coordination between interdependent teams. Thus, these aspects of decentralization undermined the positive effects of increased employee well-being, feelings of belongingness, and improved user service. Although these flip sides presented a less official version of the SMO, the narratives were easily performed and shared by all employees and were thereby allowed a life in the organization.

Noisy silences of the impossible self-managing organization

While the previous section showed that the SMO was fraught with ambiguity, which challenged the dominant narratives of the positive effects of self-organizing, we now consider even more covert storylines that appeared in the form of noisy silences that were not always easily performed. These counternarratives revealed that the SMO in some respects had become an impossible endeavor because it created conflict and tensions between teams that were impossible for staff to resolve.

No one to manage conflict and coordination. Critical counternarratives of the SMO particularly involved the work council, which was established and driven by employees as a core part of AlcoRehab's process of decentralizing managerial authority.

Tasks of the work council were all former management responsibilities, including coordination, performance feedback, conflict management and information provision. As documented in the work council's written purpose, the department manager was not part of the council, but he or she was 'available to help the group with input and sparring, as well as to resolve any conflicts should it ever become necessary'.

Each team selected a team representative, who, on a rotational basis, sat on the work council. The work council initiative worked well until tensions emerged between two of the teams because of skewed intake of users. These tensions were difficult to resolve and involved teams and their council representatives. Such tensions, however, appeared to be more covert and more emotionally demanding, as the following conversation with Simon during shadowing shows:

For me it would have been a lot easier to go the department manager and say 'hey, Malene has blocked the care timeslots in her calendar for every day over the next month, but she doesn't conduct all these treatments at all. This means that I can't send my users to Malene'. But since we don't have a manager who can resolve this, I have to walk up and knock on Malene's door and ask her why all the timeslots in her calendar are booked.

When further asked how his action was received by Malene, Simon confessed: 'Well, I haven't actually done it. It was supposed to be the responsibility of the team representative in the work council. But those of us who have had that role broke their necks trying to resolve those kinds of conflict.'

As unresolved tensions between teams mounted, being part of the work council became toxic and difficult, and team representatives began to experience the pressure. As a result, eventually nobody wanted to participate. Simon further explained: 'It's very difficult and filled with tensions. You must articulate everything in the right way so that conflicts don't erupt. I've tried to ask questions to the other teams a couple of times, but I don't have the guts to do that anymore. I think it's fear. I just don't have the courage for these confrontations.' Simon's statements illustrate how tension between teams made team members experience distress. The issue therefore only presented itself as a noisy silence that was not easily performed but was voiced here by Simon nonetheless.

In the SMO, each team had found its own ways of working, but these were often not aligned with those of the other teams. The differences between teams caused significant tensions that were felt throughout the organization. Susan, a department manager, said:

Each team developed their own rules of the game. In one team, the most important thing was to preserve a good atmosphere; in another, it was to share responsibility. And in a third team, the users were the most important thing to consider. This meant that it was impossible for the team representatives to find common solutions. They adhered to completely different rules, and no team representative wanted to go back and disappoint their team.

The different rules that guided local interaction within the self-organizing teams were impossible for the work council to unify. Nor did management provide the necessary direction, which led to a lack of wholeness in the organization, where the decentralized decisions weren't supported by an overall direction of organizational goals and purpose. Instead, the teams developed their own rules of the game, but tensions between teams grew. None of the teams, however, voiced these conflicts to management and asked for help, and suddenly the working council was disbanded because no one wanted to sit in it. This only aggravated the tensions between teams, which became more independent and isolated in their operation, endangering the SMO's work climate.

An ineffective user service. Critical counternarratives of the impossible SMO were also articulated by management itself, who occasionally feared that it threatened the user service's very existence. Managers shared with each other their frustrations with the decentralized structure, which they saw as creating sustained conflict that led to an ineffective and less meaningful user service. For example, Hilary, the CEO, explained that team conflict reduced the service's quality:

We thought that our teams worked really well. But when we inserted two new managers to be connected to the teams, we could see that there was so much conflict beneath the surface. Conflicts that they had never been able to deal with. It was a huge burden that they simply had not been able to resolve these tensions. And that wasn't good for the users because it meant that the solutions that teams

came up with were more focused on keeping a lid on conflict than on doing what was best for the users.

Instead of exposing conflicts that had emerged between teams, teams had stopped communicating with each other. The result was that a lot of covert conflict had emerged in the organization, and, with it, teams had lost the ability to collaborate and find common solutions.

Collaboration and the willingness to find common solutions were, however, seen as crucial to the specialized team structure. Carolyn, a department manager, said:

They [agency staff] have simply created a system where the individual treatment teams are completely surrounded by bureaucracy. Where they will only take in a fixed number of users. This means that during peak times, users will have to remain in the reception team and receive counselling there. But that's not the same as beginning a proper treatment process. And they have to start their treatment within 14 days. That's the law.

These storylines performed by management directly linked the lack of coordination and conflict management between teams to a less effective user service and explained that conflict had stalled the user intake at AlcoRehab.

Counternarratives of the impossible SMO explicitly opposed the official, dominant narratives of the positive effects of the SMO in terms of staff well-being, increased belongingness and optimized user services. Although these more covert storylines were not easily performed, they were active and presented more nuanced stories of AlcoRehab.

Discussion and Conclusion

Following the call of Lee and Edmondson (2017) for more research that explores the mechanisms of radical decentralization, we investigated how an addiction rehabilitation center tried to depart from managerial hierarchy and develop into a SMO, focusing on the effects of radical decentralization through staff and managers' narratives about working in the SMO. A core function of managerial authority is ensuring a certain level of performance by providing coaching and accountability to those who produce lower

quality than the output standards. The managerial role is to create predictability and foster integration across teams, ensuring that tasks are coordinated effectively and that work is accomplished satisfactorily without conflict (Blau and Scott, 1962; Burns and Stalker 1961; Weber, 2009). In this study, these managerial functions were decentralized to employees. Responsibilities of (1) task division, (2) task allocation, (3) eliminating freeriding, (4) providing direction, (5) ensuring coordination, and (6) handling exceptions and conflicts (Martela, 2019; Reitzig, 2022) were distributed to employees and work council representatives. Our study, however, shows that the problem components of freeriding, coordination, and conflict created fundamental challenges to the self-managing structure.

We provide empirical evidence to ongoing discussions about whether decentralized structures function only when team units have low independence and minimal need for coordination (Foss and Klein, 2022; Martela, 2019), and how the decentralization of performance- and conflict management performs under turbulent circumstances (Lee and Edmondson, 2017). Our findings suggest two core contributions to theorizing on SMOs. First, we extend the SMO literature by explaining why interdependent team coordination can make the SMO an impossible endeavor. Second, we extend our knowledge of why conflicts and internal turbulence in SMOs can challenge the basic survival of radical decentralization.

Conflicts disable coordination between interconnected teams

In this study, authority for coordinating work and monitoring actions and performance was decentralized from supervisors to employees, who were held accountable for coordinating and monitoring performance at the peer level. At AlcoRehab, the CEO was inspired by Laloux's thinking and told employees that she trusted them to manage their own intake of users, after which the previous baseline level of performance was removed. This flattened the structure and made employees more responsible, not only for their own team's performance but also for coordinating user intake with other teams, monitoring their performance, and interfering if the operation slowed. Through this decentralization practice, inter-team dependency and need for coordination increased. In addition, the employees created an ICT system to assign users to teams and a new team structure that

further increased the interdependency of the teams since they had to collaborate around the same users.

Coordination across teams, previously managed by department managers, was distributed primarily to the work council as the formal organ responsible for the fundamental problems of securing coordination, monitoring performance, and managing conflicts (Puranam and Håkonsson, 2015; Reitzig, 2022). However, the council could not resolve these problems because no employees wanted to assume the role of work council representative. The council therefore suddenly ceased functioning and stopped solving problems of performance, coordination and conflict (see Klapper and Reitzig, 2018), demonstrating that employees were unable to settle conflicts by themselves. Hence AlcoRehab lost the ability, at the peer level, to sanction inadequate performance because it became too toxic to provide ‘negative feedback’ to colleagues who were slowing the operation and blocking their timeslots in the ICT system. This unresolved issue allowed many tensions and covert conflicts to simmer beneath the surface as noisy silences, which resulted in teams becoming isolated from each other. To avoid confrontation and coordination issues across teams, the individual teams kept the users within their own programs, which only reinforced the isolation.

This points to our first contribution: interdependent team coordination can be an impossible endeavor for the SMO when conflicts emerge at the peer level and employees lack the proper conflict resolution mechanisms to resolve them. This substantiates both Martela’s (2019) and Foss and Klein’s (2022) argumentations of how SMOs can be challenged by high unit interdependency, yet we also demonstrate how peer-level conflicts can jeopardize decentralized roles of coordination.

We find that taking responsibility for inter-team coordination requires novel *boundary-spanning* competencies that need to be executed by the self-organizing employees. As Caldwell and O'Reilly (1982) argued, the ‘boundary spanning role places individuals in situations where they must be sensitive to the social cues of different groups if they are to perform the boundary spanning function effectively’ (p. 126). The bigger the variance in organizational setting with which the boundary spanner must engage, the more complex and skilled in handling impression management they must be. Building trust across a wide set of contexts, e.g., different teams, with different emotional display rules (Caldwell and O'Reilly, 1982), as Needham et al. (2017) explained, is an aspect of emotional labor which may be more difficult for boundary spanners. Emotional labor

requires workers to induce or suppress their own appropriate or inappropriate feelings in order to produce a particular emotional state in others so that they are consistent with organizational goals (Hochschild, 1983). Our data demonstrate that these boundary-spanning roles demanded skilled emotional labor when decentralizations of coordination, conflict management and performance monitoring were dispersed to employees. At AlcoRehab, such roles led to stress and burnout among employees because they entailed performing tasks that employees did not feel capable of or safe doing. Thus, decentralization of boundary-spanning roles can create tensions and disengagement in the work environment of the SMO.

Responding to turbulence by ‘re-centralizing’ authority

AlcoRehab built proper self-managing structures around the decentralization of decision authority, using a rotating role principle and ICT system to support coordination between teams. They did not, however, succeed in formalizing a proper structure to help them handle conflict and provide peer feedback on inadequate performance levels. Some scholars pointed out how ICT systems will be a key to handling such issues, like in the case of Buurtzorg (Martela, 2022). However, we argue, in line with Reitzig (2022), that interdependent collaboration, coordination and conflict resolution rely on human activities and personal relationships that cannot be resolved using technical systems.

At AlcoRehab, employees were not capable of managing these personal relationship and relational problems at the peer level, and the protracted conflicts were difficult for managers to spot since they did not regularly participate in team meetings. Furthermore, it was difficult for employees to shed light on these covert conflicts because although they were responsible for solving them autonomously, they did not feel safe holding the role of boundary spanner and did not speak up and seek help. When management realized that substantial conflict had emerged and was causing internal turbulence, they responded by withdrawing authority and inserting more managers to support the teams in conflict management and help them coordinate their user intake. Employees experienced this as a step back to a more hierarchical structure. The dynamics substantiate past research by showing that conflict and internal turbulence can lead to a concentration of authority (Edmondson and Smith, 2006; Lee and Edmondson, 2017).

These findings contradict the long-standing argument in the literature on self-management and system theory that decentralized systems create adaptability and flexibility and are superior to hierarchy when it comes to handling turbulence (Emery and Trist, 1965; Laloux, 2014, Stacey, 1995; van Eijnatten and Fitzgerald 1997). The CEO responded to turbulence in this study by centralizing authority and reinstalling hierarchical principles. This points to our second contribution: that conflicts and internal turbulence can lead to re-centralization in SMOs that opposes and challenges the basic survival and robustness of radical decentralization. We find it important to mention that this response to turbulence is not the only way to resolve difficult issues in the SMO and that other SMOs might have found other solutions to build structures for managing performance, conflicts and coordination between interdependent units. We therefore suggest that additional research into how SMOs function in other industries with different compositions of decentralized structure is warranted to shed light on the situated and contextual aspects of radical decentralization.

References

- Barker J (1993) Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly* 38(3): 408–37.
- Belova O, King I, Sliwa M (2008) Introduction: Polyphony and organization studies: Mikhail Bakhtin and beyond. *Organization Studies* 29(4): 493–500.
- Bernstein E, Bunch J, Canner N, Lee M (2016) Beyond the holacracy hype. *Harvard Business Review* 94(7–8): 38–49.
- Blau PM, Scott WR (1962) *Formal Organizations: A Comparative Approach*. San Francisco: Chandler.
- Boje DM (1995) Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as “Tamara-Land”. *Academy of Management Journal* 38(4): 997–1035.
- Boje DM (2001) *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Boje DM (2006) Breaking out of narrative’s prison: Improper story in storytelling organization. *Story, Self, Society* 2(2): 28–49.

- Brown AD, Humphreys M (2003) Epic and tragic tales: Making sense of change. *The Journal of Applied Behavioral Science* 39(2): 121–44.
- Buchanan D, Dawson P (2007) Discourse and audience: Organizational change as multi-story process. *Journal of Management Studies* 44(5): 669–86.
- Burns T, Stalker GM (1961) *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Caldwell D, O'Reilly C (1982) Boundary spanning and individual performance: The impact of self-monitoring. *Journal of Applied Psychology* 67(1): 124–27.
- Charmaz K (2006) *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. Los Angeles: SAGE.
- Cohen S, Ledford G (1994) The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations* 47(1): 13–43.
- Collins D, Rainwater K (2005) Managing change at Sears: A sideways look at a tale of corporate transformation. *Journal of Organizational Change Management* 18(1): 16–30.
- Currie G, Brown AD (2003) A narratological approach to understanding processes of organizing in a UK hospital. *Human Relations* 56(5): 563–86.
- Czarniawska B (2004) *Narratives in Social Science Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Denis JL, Langley A, Sergi V (2012) Leadership in the plural. *Academy of Management Annals* 6(1): 211–83.
- Edmondson A, Smith D (2006) Too hot to handle? How to manage relationship conflict. *California Management Review* 49(1): 6–31.
- Emery FE (1959) Characteristics of socio-technical systems. Doc. 527. London: Tavistock.
- Emery FE, Thorsrud E (1969) *Form and Content in Industrial Democracy*. London: Tavistock.
- Emery FE, Trist EL (1965) The causal texture of organizational environments. *Human Relations* 18(1): 21–32.
- Emery FE, Trist EL (1972) *Towards a Social Ecology*. New York: Plenum Press.
- Foss NJ, Klein PG (2022) Why managers still matter as applied organization (design) theory. *Journal of Organization Design*. Epub ahead of print 08 12 2022. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00134-6>
- Frandsen S, Kuhn T, Lundholt MW (eds) (2017) *Counter-Narratives and Organization*. Abingdon, UK: Routledge.

- Gerth, H. H., & Mills, C. W. (Eds.). (2014). *From Max Weber: essays in sociology*. UK: Routledge.
- Gubrium J, Holstein J (2009) *Analyzing Narrative Reality*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Hamel G (2011) First, let's fire all the managers. *Harv Bus Rev* 89(12):48–60
- Hamel G, Zanini M (2020) *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*. Boston: Harvard Business Press.
- Hardy C (1996) Understanding power: Bringing about strategic change. *British Journal of Management* 7(1): S3–16.
- Hayes N (1997) Theory-led thematic analysis: Social identification in small companies. In Hayes N (ed.) *Doing Qualitative Analysis in Psychology*. London: Psychology Press, 93–114.
- Hazen MA (1993) Towards polyphonic organization. *Journal of Organizational Change Management* 6(5): 15–26.
- Hegedüs A, Schürch A, Bischofberger I (2022) Implementing Buurtzorg-derived models in the home care setting: A Scoping Review. *International Journal of Nursing Studies* 4(December): Article 100061.
- Hochschild A (1983) *The Managed Heart*. Los Angeles: University of California Press.
- Humle DM, Frandsen S (2017) Organizational identity negotiations through dominant and counter-narratives. In Frandsen S, Kuhn T, Lundholt MW (eds) *Counter-Narratives and Organization*. Abingdon, UK: Routledge, 113–36.
- Humphreys M, Brown AD (2002) Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance. *Organization Studies* 23(3): 421–47.
- King N (2012) *Doing Template Analysis*. Los Angeles: SAGE.
- Klapper H, Reitzig M (2018) On the effects of authority on peer motivation: Learning from Wikipedia. *Strategic Management Journal* 39(8): 2178–203.
- Langfred C (2007) The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of Management Journal* 50(4): 885–900
- Laloux F (2014) *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. Brussels: Nelson Parker.
- Lawler EE (1986) *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Lee MY, Edmondson AC (2017) Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior* 37: 35–58.
- Lee MY, Green P (2022) Is Flat for Everyone? Investigating Who Thrives and Who Struggles in Decentralized Structures. INSEAD Working Paper No. 2022/44/OBH, available at: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4077075>
- Linde C (2009) *Working the Past: Narrative and Institutional Memory*. Oxford: Oxford University Press.
- Maitlis S, Christianson M (2014) Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals* 8(1): 57–125.
- Martela F (2019) What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design* 8(1): Article 23.
- Martela F (2022) Managers matter less than we think: How can organizations function without any middle management? *Journal of Organization Design*. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00133-7>
- Mikkelsen EN, Humle DM (2020) Dynamics of overt and covert conflict in organizations: The power of organizational identity. *Group and Organization Management* 45(6): 768–807.
- Mintzberg H (1989) The structuring of organizations. In Asch D, Bowman C (eds) *Readings in Strategic Management*. London: Palgrave, 322–52.
- Nandram SS (2015) Buurtzog Nederland: Start-up process and organizational design. In *Organizational Innovation by Integrating Simplification: Management for Professionals*. Cham: Springer, 11–22
- Needham C, Mastracci S, Mangan C (2017) The emotional labour of boundary spanning. *Journal of Integrated Care* 25(4): 288–300.
- Puranam P, Håkonsson DD (2015). Valve's way. *Journal of Organization Design* 4(2): 2–4.
- Rau T, Koch-Gonzalez (2018) *Many Voices One Song: Shared Power with Sociocracy*. Amherst, MA: Sociocracy for All.
- Reitzig, M (2022) How to get better at flatter designs: Considerations for shaping and leading organizations with less hierarchy. *Journal of Organization Design* 11(1): 5–10.

- Rhodes C, Brown A (2005) Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews* 7(3): 167–88.
- Riessman CK (2008) *Narrative Methods for the Human Sciences*. Los Angeles: SAGE.
- Robertson BJ (2015) *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York: Henry Holt.
- Stacey RD (1995) The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal* 16(6): 477–95.
- Trist EL, Bamforth KW (1951) Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human Relations* 4(1): 3–38.
- Trouillot M (1995) *Silencing the Past: Power and the Production of History*. Boston: Beacon Press.
- Vaara E (2002) On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration. *Organization Studies* 23(2): 211–48.
- Vaara E, Sonenshein S, Boje D (2016) Narratives as sources of stability and change in organizations: Approaches and directions for future research. *Academy of Management Annals* 10(1): 495–560.
- van Eijnatten FM, Fitzgerald LA (1997) Integral organizational renewal (IOR): Between structure and uncertainty. (BETA publication: working papers; Vol. 28). Technische Universiteit Eindhoven

Table 1: Participant demographics

Panel A: Individual interviews						
Name	Occupational position	Department	Team(s)	Gender	Age (years)	Seniority (years)
Hilary	CEO	Alcohol and drug		Female	58	18
Carolyn	Department manager	Alcohol and drug	<ul style="list-style-type: none"> • Alcohol treatment • Drug treatment • Drug counseling 	Female	46	8
Susan	Department manager	Alcohol	<ul style="list-style-type: none"> • Reception • Family • Children 	Female	44	2
Lisa	Department manager	Drug		Female	43	2
James	Department manager	Drug		Male	39	2
Jeff	Work environment representative	Alcohol and drug		Male	41	0
Tim	Nurse	Alcohol	Reception	Male	52	8
Margret	Social worker	Alcohol	Reception	Female	45	6
Dora	Social worker	Alcohol	Reception	Female	37	10
Anastacia	Social worker	Alcohol	Reception	Female	62	22
Simon	Social worker	Alcohol	Reception	Male	61	21
Tina	Nurse	Alcohol	Reception	Female	39	4
Megan	Nurse	Alcohol	Reception	Female	54	10
Tom	Social worker	Alcohol	Reception	Male	59	15
Sarah	Social worker	Alcohol	Family	Female	39	8
Tiffany	Social worker	Alcohol	Family	Female	63	12
Anna	Social worker	Alcohol	Family	Female	60	13
Greta	Social worker	Alcohol	Family	Female	58	18
Irena	Social worker	Alcohol	Family	Female	42	5
Panel B: Focus-group interviews & workshop						
Team	No. of participants	Department	Duration (minutes)			
Reception team	8	Alcohol	90			
Family team	6	Alcohol	90			

Workshop			
Management	8	Alcohol and drug	120

Table 2: Coding structure for key themes

First-order code	Second-order categories	Aggregate theme
Appreciation of increased responsibility	Employee decisions and staff roles increase collective responsibility and well-being.	Dominant narratives of the positive self-managing organization
Psychological safety within the team		
Better relation to the teal manager	A safer relationship with management.	
The function of leaders in a SMO		
More flexibility through decentralized decisions	A more effective user service.	
More effective work coordination		
Conflicts within the team	Employee decisions and peer-feedback puts staff wellbeing under pressure.	Counternarratives of the challenged self-managing organization
Demanding being self-organizing		
Divergent interpretations of being a SMO	The self-managing organization is not for everyone.	
Fluffy what it means to be self-organizing		
Organizational initiatives rather than user initiatives	The lack of coordination between teams created a more fragmented user service.	
No direct involvement of users		
Too much liberation too soon	No one to manage conflict and coordination.	Noisy silences of the impossible self-managing organization
Who picks up the distributed managerial roles?		
The new reception		
Conflicts across teams	An ineffective user service.	

7. ARTIKEL 3

Selvorganisering i offentlige organisationer – hvem leder teamet, når modsætninger mødes?

Tobias Berggren Jensen

Abstract

Selvledelse er igennem mere end et halvt århundrede blevet undersøgt og forbundet med organisatoriske og menneskelige gevinster, hvor alt fra egalitære og demokratiske arbejdsforhold til øget produktivitet, mening og tilpasningsevne er fremhævet. I nyere tid er selvledende organisationer vundet frem som et nyt organisationsdesign, der afviger fra hierarkiske rapporteringsforhold, mens decentrale strukturer udvikles til at distribuere ledelsesansvar direkte til frontlinjepersonalet, der bliver ansvarlige for beslutninger, konflikter, koordinering, mm. Til trods for de flade strukturers fortsat øgede popularitet er der foretaget begrænset forskning i, hvad disse radikale ansvarsgrader gør for medarbejdernes oplevelse af arbejdet. I dette studie præsenteres en empirisk case omhandlende et selvorganiserende lungeteam, der har arbejdet på en hospitalsafdeling med en flad struktur, hvor radikal ledelsesaritoritet er blevet decentraliseret til medarbejderniveau. Resultaterne viser, hvordan modsætninger mellem rolletvetydighed og hierarki samt inklusion og eksklusion skaber nye typer af spændinger i teamets selvorganiserende samarbejde. Disse spændinger responderer teamets medlemmer og faggrupper forskelligt på, hvilket er med til at ændre teamets organisering og ledelsesdynamikker i praksis. Studiet viser, at de selvorganiserende strukturer sikrer øget tilpasningsevne i teamet, hvilket er med til at sikre funktionalitet for organisationen. Ikke desto mindre peges der på, at selvorganisering ikke kan forstås som en demokratisk eller egalitær organiseringsform, da der er ulige betingelser for, hvem der leder teamet decentralt.

Keywords

Selvledende organisationer, selvorganisering, dialektiske spændinger, konflikt, flade organisationer.

Indledning

I hierarkiet fungerer lederrollen som en nøglemekanisme til at integrere på tværs af roller, fastlægge mål og kontrollere performance. Den klare definition af roller og ansvar sikrer, at opgaver koordineres gennem horisontal og vertikal arbejdsdeling, hvilket skaber forudsigelighed og effektivitet i store organisationer og har været en nøglefaktor i den massive udbredelse af ledelseshierarki (Weber, 1946; Burns og Stalker, 1961; Blau og Scott, 1962). Til trods for hierarkiets dominans har en langvarig forskningstradition dokumenteret begrænsninger ved hierarkiet og peget på, at det kun fungerer under stabile forhold, mens det møder modgang under mere dynamiske og turbulente omstændigheder (f.eks. Burns & Stalker, 1961; Emery & Thorsrud, 1969; Mintzberg, 1980; Stacey, 1995).

Der har gennem utallige årrækker været foretaget eksperimenter og bestræbelser på at afvige fra ledelseshierarkiet gennem undersøgelser i organisationer baseret på individuel autonomi, (Malone 2004; Hammel, 2007), kollektiv autonomi gennem selvtyrende teams (Trist & Bramford, 1951; Thorsrud & Emery, 1964), fordele ved organiske ledelsesstrukturer (Burns & Stalker 1961) samt mere uformel organisering (Roethlisberger & Dickson 1934; Mintzberg, 1980). Den sociotekniske systemteori og human relations-skolen har været to dominerende skoler til at udfordre ledelseshierarkiet ved at påpege, at organisationer måtte forstås som komplekse systemer frem for rationelle konfigurationer (Roethlisberger & Dickson 1934; Emery & Thorsrud, 1969). Dette er gennem flere årrækker blevet videreført i systemteori (Maturana & Varela, 1987; Bateson, 1973; Ackoff & Emery, 1972) og kompleksitetsteori (Stacey, 2000, 2012), hvor begreber som selvorganisation og komplekse adaptive systemer benyttes til at beskrive, hvordan adfærd ikke kan styres eller kontrolleres.

Gennem det seneste årti har en ny skole taget disse tanker et skridt videre og udviklet et væsentligt fladere organisationsdesign, end hvad der er set før i både ledelses- og organisationsteori (Lee & Edmondson, 2017). Der er ikke blot tale om selvstyring på teamniveau med øget driftsansvar, som vi kender fra de første ideer om selvstyrende teams (Trist & Bramford, 1951). Her er der tale om selvledende organisationer (SLO), hvor medarbejdere ansætter, evaluerer performance, håndterer konflikter samt designer organisationens strukturer og designer samt varetager ledelsesroller (Laloux, 2014). Inspirationen til de flade strukturer kommer et sted fra, og særligt fire organisationer er blevet galionsfigurer inden for de flade designs. Den gigantiske tomatfabrikant Morning

Star, tøjfabrikanten Zappos, spiludviklingsvirksomheden Valve og hjemmeplejevirksomheden Buurtzorg har alle vundet særstatus inden for både praksis (Laloux, 2014; Hamel, 2011) og den akademiske verden (Lee & Edmondson, 2017; Martela; 2019; Foss & Klein, 2022; Reitzig, 2022). Disse organisationer har vist, hvordan man kan opbygge organisationer med et minimalt antal af ledere, men med stram ledelse blandt medarbejderne gennem formelle regelsæt for, hvordan beslutninger, konflikter og roller håndteres decentralt. Reglerne er med til at skabe, hvad der kan betegnes som 'et bureaucrati uden hierarki' (Bernstein et al., 2016). Der er på den baggrund tale om noget væsentligt andet end det, vi kender under betegnelserne *selvledelse* (Tynell 2002; Groth-Brodersen, 2013, Bramming & Andersen, 2019) og *selvstyrende teams* (Trist & Bramford, 1951; Barker, 1993; Langfred, 2007), der dels er mindre radikale i deres forsøg på at afvige fra hierarki, og dels er mindre formaliserede og strukturerede i deres tilgang.

Disse cases har skabt grobund for praksisrettede eksperimenter, hvor Buurtzorg's selvorganiserende team-organisering bl.a. afprøves verden over, herunder i lande som Danmark, England og Finland, hvor der tilmed forskes i forsøgene (Drennan et al., 2018; Ruotsalainen et al., 2020; Kjellberg, 2021; Nandram, 2015; Hegedüs et al., 2022; Olesen, 2016; Pedersen, 2023a). I Danmark afprøves selvstyrende teams aktuelt i mere end en tredjedel af landets kommuner (Reiermann & Andersen, 2021), hvor policy-dokumenter kobler de selvledende strukturer til øget kontinuitet, tættere relationer mellem børger og medarbejder samt sammenhæng i ydelsen (Pedersen, 2023b).

Fortalerne for de flade organisationer er allerede mange, og særligt har en række managementguruer skabt røre i vandet, som er blev til tre hovedstrømninger, der lige nu påvirker det danske samt internationale arbejdsliv. Teal (Laloux, 2014), sociokrati (Rau & Gonzalez, 2018) og holakrati (Robertson, 2015) er alle koncepter, der peger på, hvordan man opbygger selvledende organisationer, hvor radikalt ledelsesansvar decentraliseres til frontlinjepersonalet (læs mere om koncepterne i Hvid & Jensen, 2023). Ifølge teoriernes fortalere opnår de pågældende organisationer en række fordele i form af øget organisatorisk tilpasning, fleksibilitet og innovation, mens arbejdet synes at blive mere demokratisk og meningsfuldt for medarbejderne (Hamel & Zanini 2020, Laloux, 2014; Rau & Gonzarles, 2018; Robertson, 2015). Yderligere har deres inspirerende teorier hjulpet organisationer som Buurtzorg med at få øget international bevågenhed, som også har ramt den danske offentlige sektor, hvor håbet om den bedre organisation nu indlejres i reformer og frisættelsesdagsordner (Pedersen, 2023b). Dog ses de selvledende

organisationer primært belyst af praksisorienterede bidrag, hvor retorikken og løfterne om de flade strukturer går højt. Spørgsmålet bliver, om de flade strukturer kan holde til det tunge forventningspres.

Et nyere forskningsfelt peger på et mere komplekst billede af SLO. Her viser et nyere studie, at radikal decentralisering forbedrer arbejdsoplevelsen hos de højt præsterende medarbejdere, mens medarbejdere med en lavere ydeevne taber motivation, og medarbejderomsætningen stiger (Lee & Green, 2022). Det fremhæves desuden, at der er tale om meget få eksempler på velfungerende selvledende organisationer – primært i form af de fire ovennævnte case-eksempler – og at disse velfungerende eksempler er organisationer med minimalt behov for opgave- og aktivitetskoordinering mellem enheder. Dette synes at gøre organisationer som fx Buurtzog mere velegnede til selvledende strukturer sammenlignet med organisationer med større inter-dependens i opgaveløsningen – fx når der samarbejdes på tværs af teams om en borger (Foss & Klein, 2022; Martela, 2019, 2022).

Til trods for, at dette forskningsfelt har aktuelle perspektiver på SLO, er der få forskere, der har undersøgt de nye decentrale organisationsstrukturer empirisk. I stedet benyttes klassisk organisationsteori, der er udviklet i væsentligt mere hierarkiske organisationer, til at forstå de flade strukturer (Foss & Klein, 2022; Martela, 2019, 2022; Reitzig, 2022). Dette kan ses som problematisk, da de flade organisationer repræsenterer et nybrud, som vi må forstå gennem empirisk forskning (Lee og Edmondson, 2017). Der er derfor behov for empiriske studier, der belyser, hvordan det er at være medlem af de flade organisationer, og hvilke konsekvenser de alternative mekanismer får for arbejdsorganisering, trivsel og arbejdsmiljø. Dette studie bidrager med empirisk indsigt i de flade strukturer ved at belyse et selvorganiserende lungeteam, der har arbejdet med et radikalt decentraliseret ledelsesansvar som del af en selvorganiserende hospitalsafdeling. Til trods for at casen ikke har fungeret som en selvledende organisation ved at decentralisere autoritet gennem hele organisationen, har Medicinsk afdeling i tråd med Lee og Edmondsons (2017) definition af radikal decentralisering forsøgt at “eliminate the hierarchical reporting relationship between manager and subordinate (s. 39) ved at distribuere information, beslutningsmandat, konflikthåndtering, rolleansvar og performancekontrol direkte til medarbejderne på afdelingsniveau.

I studiet forsøger jeg at forstå, hvordan dette ansvar opleves af teamets medlemmer, ved at undersøge de modsætninger og spaendinger, teamet møder i deres

flade samarbejdsstrukturer. Dette gør jeg med udgangspunkt i følgende problemformulering:

- *Hvilke spændinger opstår der i et selvorganiserende team, og hvordan påvirker disse spændinger medarbejdernes samarbejde og ledelsesdynamikker i opgaveløsningen?*

For at besvare dette spørgsmål stilles der skarpt på resultaterne af et etnografisk studie, der er blevet foretaget i samarbejde med lungeteamet, som har arbejdet med Teal-praksisser til at varetage ledelsesansvar på medarbejderniveau. Deres ambulatorieleddelse blev nedlagt, og dertilhørende lederroller blev distribueret til medarbejderne i lungeteamet og de tre andre ambulante team på afdelingen. I løbet af studiet blev det tydeligt, at nye modsætninger opstod i teamet i spændingen mellem selvorganisering og hierarki. Gennem en dialektisk linse zoomer dette studie ind på de mest centrale spændinger i det selvorganiserende team, som i casen transformerer teamets samarbejde. For at udvikle studiets argumentation zoomes der indledningsvis ind på dialektisk teori med fokus på modsætninger samt kommunikative responsformer til spændinger i arbejdet. Dernæst udfoldes studiets metodeafsnit, der følges op af en dialektisk analyse af det selvorganiserende lungeteam. Der sluttes af med en opsamlende diskussion og to centrale bidrag til litteraturen om selvledende organisationer.

Teoretisk grundlag: Modsætninger og spændinger i den selvledende organisation

Modsætninger kan ses som en uundgåelig del af organisering (Putnam, 1986; Weick, 1979). De tidlige studier af modsætninger var baseret på mere binære forstærlser, hvor modsætninger ofte var forbundet med polarisering og konflikt, der kunne skade produktiviteten (Wendt, 1998) eller skabe udbrændthed og stress hos medarbejderne (Katz & Kahn, 1966). I nyere studier kan modsætninger ses som multiple, og af visse forskere ses de endda som en potentiel kilde til produktiv udvikling og transformation i organisationer (Putnam & Boys, 2006; Tracy, 2004; Asforth & Reagen, 2013; Uhl-Bien, 2019).

I en dialektisk forståelse (Benson, 1976) er modsætninger transformative, da de kan ændre den sociale struktur ved at skabe brud med den eksisterende formation. Transformationen kan både være simultant opbyggende og nedbrydende, stabiliserende og destabiliserende, funktionel og dysfunktionel for en organisation og dens stakeholders (Benson, 1977; Ashforth & Reingen, 2014; Farjoun, 2016; Tracy, 2004). For at undersøge modsætnings karakter på individniveau arbejder dialektikere ofte med inspiration fra dialektisk kommunikationsteori, der udspringer af forskning i familierelationer (Baxter, 1988, 1990; Werner & Baxter, 1994). Her skaber modsætninger spændinger, der ikke ses som harmfulde, men som uafsluttede manifestationer, der udspiller sig forskelligt igennem et relationelt forhold. Montgomery & Baxter (1990) viser fx, hvordan dialektikker, som fx forholdet mellem autonomi og forbundenhed, håndteres gennem responsformer i parforholdet, såsom *resignation* (partner trækker sig og oplever et frustrerende og invaliderende socialt liv), *balance* (modsætningen udvandes gennem en mellemvej, som begge parter kan leve med) eller *rekalibrering* (reframing, så modsætningerne sammensmelter og transcenderer, så der er plads til begge poler, uden at modsætningen løses).

Tracy (2004) har draget inspiration fra disse begreber og undersøgt dem igennem et empirisk organisationsstudie foretaget ved kriminalforsorgen. Her har hun undersøgt, hvordan personalet reagerer på spændinger koblet til modsætninger i deres arbejdsliv. Hun hævder, med udgangspunkt i dialektisk kommunikationsteori (Baxter, 1988, 1990; Werner & Baxter, 1994), at der hverken findes destruktive eller produktive modsætninger i organisationer, men at modsætningernes effekt i højere grad afhænger af, hvordan spændinger håndteres (se også Trethewey & Ashcraft, 2004; Putnam, 1984).

Ifølge Tracy er der forskellige framing-teknikker, der skaber forskellige konsekvenser for organisationens medlemmer og organisationen (Tracy, 2004). Modsætninger forstås og frames som 1) *simple modsætninger* (involverer enten-eller-valg), 2) *paradokser* (dilemmaer, der involverer umulige valg mellem ikke eksisterende eller gensidigt udelukkende valg) eller 3) *komplementære dialektikker* (der involverer positive outcomes, hvor kreativ tænkning genererer nye muligheder og transformerer eller transcenderer modsætninger). Ifølge Tracy (2004) er det framing-teknikkerne, der skaber emotionelle effekter hos medarbejdere og ledere, snarere end selve modsætninger i sig selv. Her peger hun på, at organisationsmedlemmer, der framer modsætninger som komplementære dialektikker, er i stand til at håndtere adskillige

organisatoriske forventninger simultant, mens oplevelsen korrelerer med individuel tilfredsstillelse (Baxter, 1998, 1990 i Tracy, 2004). Derimod vil medlemmer, der framer modsætninger som simple enten-eller-valg, skabe negative personlige emotionelle effekter i arbejdet. Til sidst viser Tracy, at framing af modsætninger som paradokser kan lede til tilbagetrækning og handlingslammelse, da det involverer svære valg om udelukkelse og fravælg af det modstående perspektiv (Tracy, 2004).

Gibbs (2009) trækker på Tracys (2004) begreber i en empirisk analyse af dialektiske spændinger i globale virtuelle teams og viser, hvordan teamets kommunikative praksisser baseres på tre centrale spændinger mellem autonomi og forbundenhed, inklusion og eksklusion samt empowerment og disempowerment. Hvorvidt disse modsætninger viser sig at være produktive eller undergravende for teamet, er afhængigt af, hvordan teamet håndterer modsætningerne. I studiet viser Gibbs, hvordan teamets ledere var mere egnede til at transcendere modsætninger ved at behandle dem som komplementære dialektikker, hvilket gjorde dem i stand til at udvikle produktive strategier, balancere konkurrerende krav og derigennem opleve personlig tilfredsstillelse i deres arbejdsliv. Medarbejderne derimod, var mere tilbøjelige til at behandle modsætninger som simple modsætninger eller paradokser, hvorfor de opgav eller trak sig samt oplevede burnouts og stress på baggrund af de uklare forventninger og rolletvetydigheder i deres hverdagsarbejde i de globale teams (Gibbs, 2009).

Hvor Gibbs (2009) og Tracy (2004) med inspiration fra dialektisk kommunikationsteori undersøger modsætninger gennem individuelle framing-strategier, peger anden ledelsesforskning på, at konflikt, modsætninger og spændinger håndteres gennem psykologisk trygge miljøer (Edmondson, 2017, 1999), hvor ledelsen har indflydelse på at facilitere rum, der kan adressere og bidrage til en konstruktiv framing af modsætningerne (Uhl-Bien & Arena, 2019).

Uhl-Bien & Arena (2019) benytter begrebet '*adaptive rum*' som et udtryk for organisationers evne til at designe et miljø, der kan håndtere spændinger konstruktivt. De peger på lederen som nøglerolle for at skabe adaptive rum, hvor lederrollen baseres på at understøtte følgende: 1) at *muliggøre adaptive rum* ved at skalere gode ideer til større systemiske sammenhænge; 2) at *forbinde*, ved at sikre brobygning til og imellem de relevante aktører og 3) at skabe et miljø, hvor *spændinger* (conflicting) håndteres konstruktivt, ved at aktører (mennesker, ideer, information og teknologi) engagereres i heterogenitet (forskellighed i værdier, verdenssyn, træning og perspektiver) gennem

inter-afhængighed (aktørerne må forbindes og samarbejde). De peger på, at adaptive rum kan transformere bureaukratiske strukturer og sikre mere responsive, tilpasningsdygtige organisationer. Dog er der ofte strukturelle, adfærdsmæssige, kognitive og politiske barrierer, der gør denne transformation vanskelig (Uhl-Bien & Arena, 2018).

For at undersøge sammenspiellet mellem hierarkiske strukturer over for selvorganiserende strukturer anvender jeg Tracy (2004) dialektiske kommunikative linse til at belyse en række spændinger, der blev lokaliseret i det selvorganiserende Lungeteam. Det undersøges i analysen, hvordan de selvorganiserende medarbejdere var i stand til at behandle spændingerne, da det afspejler den meningsskabelse, medarbejderne har haft i deres arbejde som selvorganiserende, som både kan være konstruktiv og opbyggende, men også nedbrydende og destruktiv afhængigt af deres framtids-strategier (Baxter, 1998, 1990; Tracey, 2004; Gibbs, 2009).

Metode

Forskningskontekst

Lungeteamet var det første team, der begyndte at arbejde med en selvorganiserende teamstruktur på Medicinsk Afdeling tilbage i 2017. Ledende oversygeplejerske lavede et aktionsforsknings-eksperiment som del af sin masteruddannelse, hvor hun sammen med teamet forsøgte at udvikle en organisering inspireret af Frederic Laloux's (2014) Tealteori ved at distribuere ledelsesansvar ud til teamets medarbejdere. Godt et år efter eksperimentet spurgte afdelingsledelsen de tre resterende ambulante klinikker, om de også ønskede at blive selvorganiserende, hvilket blev startskudtet til en selvledende afdeling, da alle takkede ja. Herefter blev den flade struktur dels mere radikal og mere systematiseret, da afdelingens klinikker medvirkede til at transformere hierarkiske strukturer og rapporteringsforhold i retning af et fladere hierarki.

Som en del af de nye, flade strukturer og med inspiration fra Laloux (2014) begyndte afdelingen at gøre mindre brug af formelle ledelsesfunktioner samt ledertitler. Ambulatoriernes lokale ledelsesfunktioner blev nedlagt, og de, der før varetog lederroller i ambulatorieledelsen, blev gjort til ressourcepersoner, som stod klar i kulissen, hvis medarbejderne havde brug for sparring. De forhenværende afdelingssygeplejersker, der agerede teamledere, blev ligeledes gjort til ressourcepersoner og deltog ikke længere på teammøder. Deres personaleledelsesansvar blev skubbet et niveau op til den øverste

afdelingsledelse, hvor ledende oversygeplejerske fik personaleansvar for alle sygeplejersker på de fire klinikker. Informationsdistributionen blev også fladet ud. Før oversatte og distribuerede ambulatorieledelsen information til klinikkerne, en ledelsesrolle, der blev distribueret direkte til teamene, der nu modtog information direkte fra chefsekretæren. På den måde fik Lungeteamet øget ansvar for i højere grad selv at oversætte information samt designe løsninger til at imødegå information – herunder politiske krav – hvilket fx kom til syn, når de skulle finde måder at håndtere online telekonsultationer på, eller når de droppede at benytte de nye flyers fra patientstyrelsen, der ikke var lige så gode som dem, de altid havde brugt.

De nye, flade Teal-inspirerede strukturer (Laloux, 2014) blev understøttet og systematiseret af få formelle dokumenter, der skabte decentrale praksisser for 1) beslutningsprocesser, 2) kollegial konflikthåndtering og 3) ledelsesroller håndteret af medarbejdere. Tilsammen gav disse praksisser medarbejderne i lungeteamet (samt de andre teams) ansvar for: fordeling og eksekvering af opgaver og vagtplaner, design af og rotation mellem roller, rekruttering og ansættelsesprocesser, konflikthåndtering og arbejdsmiljøindsatser. Dertil fik de et øget ansvar for økonomistyring, der involverede lønregistrering, økonomi- og budgetstyring gennem eget team-CVR-nummer samt indkøb af udstyr og valg af leverandører.

Dataindsamling og analyse af data

Gennem et 3-årigt ph.d.-projekt fulgte forfatteren lungeteamet som primær case-enhed i et etnografisk inspireret feltstudie af to års varighed. Lungeteamet havde seks højt specialiserede lungesygeplejersker, fem speciallæger (skåret ned fra otte i løbet af et par år), samt to fast tilknyttede sekretærer. I løbet af de to år blev deres møder fulgt både fysisk og online, mens skygning (Czarniawska, 2007) af medarbejdernes arbeudsuger blev foretaget. Dertil blev der efter skygning foretaget semistrukturerede kvalitative interviews (Kvale, 1996) med samtlige teammedlemmer samt ledende overlæge og ledende oversygeplejerske, der til sammen udgjorde ledelsen på medicinsk afdeling. Se tabel 1 for samlet overblik over dataindsamling.

Tabel 1

Navn	Stilling	Afdeling	Team	Køn	Alder	anciennitet
------	----------	----------	------	-----	-------	-------------

Individuelle interviews										
Henrik	Ledende overlæge	Medicinsk Afdeling	Afdelings-ledelsen	Mand	58	13				
Vibeke	Ledende oversygeplejerske	Medicinsk Afdeling	Afdelings-ledelsen	Kvinde	56	10				
Lone	Klinik-sygeplejerske	Medicinsk Afdeling	Lungeteamet	Kvinde	54	24				
Ingeborg	Klinik-sygeplejerske	Medicinsk Afdeling	Lungeteamet	Kvinde	63	40				
Henriette	Klinik-sygeplejerske	Medicinsk Afdeling	Lungeteamet	Kvinde	39	12				
Susanne	Klinik-sygeplejerske	Medicinsk Afdeling	Lungeteamet	Kvinde	41	5				
Heidi	Klinik-sygeplejerske	Medicinsk Afdeling	Lungeteamet	Kvinde	52	14				
Sofie	Sekretær	Medicinsk Afdeling	Lungeteamet	Kvinde	41	14				
Dora	Sekretær	Medicinsk Afdeling	Lungeteamet	Kvinde	24	3				
Søs	Læge	Medicinsk Afdeling	Lungeteamet, Sengeafdeling Akutafdeling	Kvinde	46	18				
Mads	Læge	Medicinsk Afdeling	Lungeteamet, Sengeafdeling Akutafdeling	Mand	43	13				
Observationer og skygning										
Aktivitet		Afdeling		Team		Varighed				
Observation af møder		Medicinsk Afdeling		Lunge, Endo, Gastro og Reum		30 timer				
Skygning af lungeteamet		Medicinsk Afdeling		Lungeteamet		40 timer				
Dokumenter										
Dokumenter: 27 (Centrale dokumenter for afhandlingen fremhæves i afsnittet <i>dokumentanalyse</i>).										

Dataanalyse

Induktiv analyse af de empiriske data blev foretaget gennem brug af værktøjet *skabelonsanalyse* (King, 2012). Den analytiske proces blev gennemført i tre separate trin, hvor jeg bevægede mig mellem dataanalyse og teoretiske ideer i en iterativ proces (Charmaz, 2006). I det første trin gennemførte jeg nærlæsning af alle interviewudskrifter og feltnotater efterfulgt af induktiv kodning. Jeg havde som fokus at undersøge nøgletemaer omkring, hvordan de selvorganiserende medarbejdere forstod og oplevede arbejdet i det selvorganiserende lungeteam. Kodningen afslørede temaer som fx medarbejdernes forskellige forestillinger og oplevelser af at være selvorganiserende, og hvad der lå i begrebet selvorganisering for dem.

I løbet af dette trin udviklede jeg en indledende skabelon, der skabte orden i samtlige koder. Jeg blev særligt optaget af modsætninger mellem faggrupper igennem første trin og fandt det interessant at zoome ind på faggruppernes divergerende oplevelse af selvorganisering. Derfor benyttede jeg en dialektisk linse i andet trin, hvor jeg genlæste data og forsøgte at gruppere de induktive data gennem en deduktiv tilgang. Her placerede jeg udvalgte data i en række dialektiske spændinger såsom inklusion og eksklusion, empowerment og disempowerment, fælles retning og autonomi samt andre universelle modsætninger (Baxter & Montgomery, 1998). Efter at have arbejdet med en række modsætninger, udvalgte jeg de to centrale modsætninger rolletvetydighed og hierarki samt inklusion og eksklusion, da netop disse modsætningsforhold afspejlede centrale mekanismer i det selvorganiserende arbejdsliv.

I tredje skridt undersøgte jeg de partikulære responsformer, som de forskellige medarbejdere og faggrupper udviste i forhold til de dialektiske spændinger. Denne fremgangsmåde gav centrale indsigter i, hvordan selvorganiserende medarbejdere oplevede det øgede ansvarsmandat i deres arbejdsliv, og hvilke dynamikker der opstod i udviklingen fra hierarkiske strukturer imod øget selvorganisering.

I næste afsnit præsenteres studiets fund, som struktureres omkring de to analytiske hovedtematikker, rolletvetydighed og hierarki samt inklusion og eksklusion, der afslører, hvordan arbejdet i et selvorganiserende team på en offentlig hospitalsafdeling opleves af medarbejderne.

Analyse: Dialektiske spændinger i det selvorganiserende team

Multiple dialektiske spændinger opstod i lungeteamets arbejde som selvorganiserende team.

Spændingerne mellem *rolletvetydighed og hierarki* blev særligt fremtrædende i transformationen fra at arbejde med formelle hierarkiske rapporteringsforhold til at inddarbejde fladere struktur og mere løst definerede rollefunktioner, hvilket foldes ud i første analysedel. Dernæst zoomes der i anden analysedel ind på spændingen mellem *inklusion og eksklusion*, der blev central ift. det øgede ansvar, medarbejderne fik, for at træffe beslutninger decentralt, hvilket skabte nye magtdynamikker imellem teamets faggrupper.

Der blev i teamet responderet forskelligt på de dialektiske spændinger, hvor Lungeteamets medarbejdere og faggrupper framede modsætningerne forskelligt. Dette giver indsigt i de positive og utilsigtede dynamikker, der opstod i deres selvorganiserende samarbejde.

Rolletvetydighed og hierarki

En central dialektik i det selvorganiserende lungeteam involverede spændingen mellem rolletvetydighed og hierarki. Denne spænding opstod særligt på baggrund de flade strukturer, der involverede nye decentrale ledelsesroller i teamet. Roller blev mere tvetydige og udefinerede sammenlignet med deres tidligere hierarkiske roller, hvilket ændrede samarbejdsdynamikkerne i teamet.

Efter Medicinsk Afdeling blev selvorganiserende, blev ambulatorieledelsen nedlagt. Lungeteamets speciallæge, der tidligere havde siddet med i afsnitsledelsen, fortæller i et interview, hvordan han gennem denne strukturændring fik ændret sin rolle til at være '*klinikansvarlig*':

Jeg er ikke med i Medicinsk Afdelings-ledelseskredsen længere, det var jeg tidligere. Den har man faset ud og gjort mindre, fordi man har gjort ambulatorierne selvledende. Derfor er jeg ikke længere med til at få input fra husets afsnitsledelse, da jeg i stedet er blevet klinikansvarlig. Min ansvarsfølelse er blevet mindre, selvom jeg er blevet klinikansvarlig, fordi nu er jeg i højere grad ansvarlig for et en klinikfunktion, og ikke har en

ledelsesfunktion længere. Så jeg føler ikke længere det samme ansvar for klinikken som før. (Mads, overlæge og klinikansvarlig, interview)

Lægen beskriver, hvordan han ud over at miste ansvarsfølelsen grundet sin rolletransformation også fik færre - og mindre - kontinuerlige vagter i lungeteamet, da det blev sværere at 'forsvare', at han skulle være på klinikken på ugentlig basis uden en tilknytning til afsnitsledelsen. Derfor var ambulatoriets nye, flade struktur ifølge lægens beskrivelse med til at gøre lægeprogrammet mindre rettet mod lungeteamets fælles organisering, grundet hans reducerede hverdagsaktivitet i teamet. Hans vagtplan styres af øverste afdelingsledelse, hvor ledende overlæge planlægger vagtplanen, modsat sygeplejerskerne, der har fået til opgave selv at lave deres vagtplaner.

Sygeplejerskerne fortæller, hvordan de havde en oplevelse af, at den klinikansvarlige rolle, som lægen har fået i den flade struktur, netop skulle fordré, at lægen blev en mere kontinuerlig del af teamet. Lone beskriver, i tråd med lægens egen fortælling, at de har oplevet et dalende ansvar fra lægen, som ikke har udfyldt sin nye rolle, hvilket er problematisk for deres arbejde som selvorganiserende team:

Vi har faktisk bedt om at få en funktionsbeskrivelse for en klinikansvarlig. For hvad ligger der i det? Hvad kan vi forvente af ham? Det er han ved at udarbejde. Og vi sygeplejersker har så sendt en masse til ham, så det er nemmere at lave beskrivelsen, men det er ikke på plads endnu, vi venter stadig. (Lone, lungesygeplejerske, interview)

Lone forklarer, at lægen har trukket sig fra sin nye rolle, som hun er i færd med at hjælpe ham med at definere, da der er behov for lægens ledelsesopbakning i en drift, hvor der er mange bolde i luften, som sygeplejerskerne lige nu skal jonglere. Lægens manglende aktivitet i teamet samt den manglende kontinuitet i fasttilknyttede speciallæger i klinikken er ifølge sygeplejerskerne et problem, der skal gøres noget ved. Derfor har de taget sagen i egen hånd, og Lone har sammen med Charlotte inviteret læernes programplanlægger der styrer vagtplanerne, den ledende overlæge samt den klinikansvarlige læge til møde for at ændre på de strukturer, der skaber problemet.

De to sygplejersker beskriver, at denne type af møde ikke var muligt i deres hierarkiske organisering, men at det er muliggjort i den flade struktur: '*nu har vi direkte*

kontakt til programplanlæggeren, i stedet for vi som før først skulle gå igennem en ledelse, der så skulle gå til planlæggerne. Og den gang var der mange flere ting, der gik tabt. De opfatter altså den korte kommunikationsvej grundet de nye rapporteringsforhold som en god ting. Dog lader det ikke til, at møder med lægerne og programplanlæggeren løser de problemer, som sygeplejerskerne oplever, ift. at skabe øget kontinuitet i lægernes deltagelse:

"Problemet, som ikke bliver løst, ligger hos den ledende overlæge af Medicinsk afdeling, Henrik, som ikke gør noget ved problemet. Samarbejdsproblemet bliver gjort til noget, vi selv må løse. Henrik siger 'lös det selv, det er selvorganisering'" (Lone, feltnote fra skygning).

Selvorganisering bliver ifølge Lone til en boomerang, der sender problemet fra modelokalet direkte tilbage i teamet. Henrik præsenterer dog et andet perspektiv på problemstillingen, da han i et interview fortæller, at det hænger sammen med ressourcemangel, der er en svær kabale at løse. Han oplever, at sygeplejerskernes møder er konstruktive, da der findes løsninger lokalt:

Ja, det er selvfølgeligt løbende møder, vi har haft med dem, fordi det er nogle ressource og spareproblematikker. Så sygeplejerskerne vil jo hele tiden presse på for at se, om de ikke kan få nogle flere ressourcer. Det er også fair nok, men de har større forståelse for, hvad der er i spil, og større forståelse for, at lægerne også skal passe andre funktioner, andre steder på hospitalet, og nu er de i højere grad begyndt at gå ind i 'kunne man ikke gøre det på den måde' eller 'hvad nu hvis'. Det er jo mere konstruktivt, og vi skal have flere gode, konstruktive løsninger. (Henrik, ledende overlæge, Medicinsk Afdeling, interview)

Den ledende overlæge fortæller, at den flade struktur har muliggjort, at sygeplejerskerne selv tager kontakten til de relevante 'huspersoner, direkte uden om os, hvilket gør det meget hurtigere og smidigere. Han mener, at dette har ændret deres forståelse af ressourcemarketing og retorikken i deres dialog med lægerne.

Sygeplejerskerne ser anderledes på det og er trætte af at være dem, der kæmper kampen, mens lægerne i teamet synes at have affundet sig med problemet:

'Vi sygeplejersker bliver bussemændene, ved at skulle udpege disse problematikker ift. lægeprogrammerne (vagtplaner), og jeg tænker, det er træls for lægerne at komme med til teamets møder og skulle høre på (Feltnote fra lungeteamet kaffemøde).

På den baggrund ses det, hvordan lægerne, og i særdeleshed lægen med den klinikansvarlige rolle, positioneres i et spændingsfelt mellem sygeplejersernes frustrationer over mangel på deltagelse og sundhedsvæsnets sektoruelle ressourceproblemer. Selvorganisering bruges ifølge sygeplejerskerne til, at de selv må løse problemerne, hvilket kan synes vanskeligt, da der er tale om, hvad der kunne betegnes som et wicked problem – som kan være svært at løse lokalt. Deres frustrationer over lægens manglende engagement i rollen som klinikansvarlig kan ligeledes ses koblet til denne mere systemiske problemstilling om ressourcemangel, da legen qua de flade strukturer får reduceret mulighed for at udfylde sin 'ansvarsrolle' i teamet.

Lægen reagerer på spændingen, der kobler til dialektikken mellem rolletvetydighed og hierarki, ved at miste modet til at forandre problemet, hvilket kommer til udtryk i nedenstående citat, hvor lægen omtaler det møde, der skal afholdes med programplanlæggeren, ledelsen og de to sygeplejersker:

Mødet med sygeplejerskerne, mig og programplanlæggeren vil nok mest handle om, at man sådan ressourcemæssigt i medicinsk afdeling vil kunne frigøre nogle læger herved til lungeambulatoriet, så vi skaber plads på vores programmer og organiserer os en lille smule anderledes. Og det er sådan nogle ting, jeg ikke selv kan beslutte. Fordi hvis jeg skal bruge en læge mere, så skal Henrik (ledende overlæge) finde lægen i en anden afdeling, og så mister den afdeling en funktion. Så det er noget komplekst noget at ændre på. (Mads, overlæge og klinikansvarlig, interview)

Citatet forklarer lægens resignerende responsform ift. ikke proaktivt at forsøge at løfte sin rolle som klinikansvarlig. I lægens forståelse, er de flade strukturer med til at reducere hans deltagelsesmuligheder i teamet, da hans vagtplan er blevet mindre rettet lungeteamet efter deres selvorganiserende transformation. Samtidig er hans ansvarsmandat blevet reduceret grundet tabet af hans tidligere ledelsesroller han praktiserede i lungeteamet. Lægens framing af spændingen mellem de nye, flade og tvetydige rollestrukturer over for de tidligere hierarkiske roller samt ledelsesfunktioner får dermed karakter af et

pragmatisk paradoks, hvor der ikke er plads til forening af begge poler. Det kan være med til at forklare, at lægen trækker sig fra den nye selvorganiserende rolle som klinikansvarlig og kan opleve tab af tilfredsstillelse i arbejdet (Baxter, 1998, 1990).

Sygeplejerskerne prøver at håndtere spændingen mellem rolletvetydighed og hierarki gennem komplementære dialektikker ved at transformere strukturerne på hospitalet gennem møder med ledelse, læge og programplanlægger, der skal sikre øget kontinuitet og formalisering af lægernes deltagelse (hierarki) i de flade strukturer (rolletvetydighed). Dermed frames spændingen som komplementær, da de forsøger at få begge poler til at smelte sammen og finde konstruktive løsninger.

Dog peger empirien på, at sygeplejerskernes konstruktive tilgang til spændingen på sigt kan blive udfordret, da de oplever at stå alene med problemerne og at få sendt bolden tilbage, 'da det jo er selvorganisering, og de selv må løse det'. Der kan på den baggrund argumenteres for, at deres ambitioner om at få den klinikansvarlige rolledefinition formaliseret tydeligere (hierarki) i højere grad bliver overfladebehandling for de mere strukturelle spændinger, der tilskrives sundhedsområdets ressourceproblemer (Benson, 1977). Derfor bliver deres framing-strategier i højere grad at *balancere* spændingen (Baxter & Montgomery, 1998), så modsætningerne mellem rolletvetydighed og hierarki udvandes, og en ny mellemvej opstår – hvor lægen kan få styr på sin rolledefinition, men fortsat vil have svært ved at deltage kontinuerligt i teamet.

Inklusion og eksklusion

En anden central dialektik, der påvirkede det selvorganiserende lungeteam, var spændingen mellem inklusion og eksklusion. Denne spanding relaterede sig til de forskellige deltagelsesmuligheder, der var i teamet, ift. at gøre brug af den øgede ledelsessautoritet, som blev decentraliseret i kraft af de flade strukturer. Særligt blev de nye, formaliserede praksisser for beslutningsprocesser italesat gennem spændinger koblet til inklusion og eksklusion imellem teamets forskellige faggrupper.

På Medicinsk afdeling var den ledelsesmessige styring tilvejebragt igennem selvorganiserende praksisdokumenter, hvorigennem der blev opbygget en flad struktur for, hvordan beslutninger skulle træffes og konflikter løses decentralt. På den måde skabte afdelingen en form for bureaucratii, der fastlagde reglerne for deres flade hierarki i de selvorganiserende teams. Til trods for afdelingsledelsens egalitære ideer om de flade

strukturer, der i høj grad var forbundet til Laloux' Teal-teori, pegede feltstudiet på, at de selvorganiserende beslutninger blev varetaget forskelligt af medarbejderne i lungeteamet, der ligeledes havde forskellige muligheder for at påvirke samt træffe beslutninger i deres hverdagsarbejde. Særligt opstod der nye spændinger mellem inklusion og eksklusion i det selvorganiserende team koblet til teamets faggrupper.

Sygeplejerskerne fremhævede de decentrale beslutninger som produktivitetsfremmende og meningsfulde, hvor de opnåede øget effektivitet, men også bedre relation til deres ledelse:

Beslutningsprocessen er blevet væsentlig kortere, og vi har et led mindre, vi skal igennem. Det tanker jeg, det er en rigtig god ting. Det har skabt en lettere kontakt til oversygeplejersken og den ledende overlæge. Det har været godt for vores relation, og jeg tror også, de har fået en større forståelse for, hvad der foregår. (Heidi, lungesygeplejerske, interview)

Den strukturelle omlægning på hospitalsafdelingen, hvor den tidligere teamleder (afdelingssygeplejersken) ikke længere er en fast del af teamet, men står i kulissen som 'ressourcepersoner', fremhæves af alle teamets sygeplejersker som en positiv ændring. De kobler ændringen til øget tryghed og styrket relation til den øverste ledelse samt øget kollektiv selvbestemmelse i teamet. Dette er med til at skabe effektivitet, og en responsivitet i serviceydelsen, der tilpasses patienten.

Sygeplejerskerne er de eneste i teamet, der har fået mulighed for at styre deres egen programplanlægning, modsat lægerne og sekretærerne, der grundet deres funktioner i andre afdelinger på hospitalet ikke selv kan koordinere de mere komplekse og interafhængige vagtskemaer. Sygeplejerskerne er kun allokeret på ambulatoriet, hvilket ifølge lungeteamets speciallæge, Søs, "gør det til et nemmere regnestykke at koordinere sygeplejerskernes vagtskemaer decentralt, sammenlignet med lægernes". I et interview fortalte Søs, at hun faktisk ikke på den måde selv oplevede at være selvorganiserende, da det i højere grad var teamets sygeplejersker, der selv kunne arbejdet. Da jeg spurgte, om hun ville finde det meningsfuldt at være mere selvorganiserende som læge, svarede hun: "*det ville være meningsfuldt, det ville det. Især, hvis vi var lidt mere en del af lungeteamets organisering hele tiden, frem for en gang i mellem.*"

De divergerende deltagelsesmuligheder mellem lægerne og sygeplejerskerne samt deres forskellige muligheder for at styre deres eget arbejde ledte til forskellige oplevelser af at være del af et selvorganiserende team. Dette ændrede spændingen mellem inklusion og eksklusion i den flade struktur sammenlignet med den tidligere hierarkiske organisering, hvilket Mads sætter ord på i følgende citat:

Vi kan ikke bestemme vores tid, vores fridage, vores skema, vores kursusbudgetter, osv., osv. Overhovedet ikke. Vi er stadig underlagt en afdelingsledelse i Medicinsk Afdeling, vi skal stadigvæk sørge for, vagtfunktionen dækkes, natfunktionen dækkes, en række ting, så derfor clasher det en lille smule, når en ikke-selvorganiserende lægegruppe skal ned og være selvorganiserende organiseret. (Mads, overlæge og klinikansvarlig, interview)

Som citatet illustrerer, er der forskellige vilkår for teamets medlemmer ift. den ansvarspalet, de kan træffe beslutninger inden for. Samtidig beskriver lægen, hvordan den flade struktur skaber svære vilkår ift. at blive inkluderet i teamet og følge med i de informationer og beslutninger, der genereres i teamet:

Efter man ændrede ledelsesfunktionen, så kom der pludselig ikke ret meget mere oppefra ned til os. Så nu kommer ideerne mere hernede fra, og det giver lidt en anden dynamik. [...] Og der mangler måske lidt sådan, at vi læger også er til stede hernede, på samme niveau som sygeplejerskerne. Så føler man lidt... det er lidt gennem nogle brudstykker, at man får informationer. Der er ikke altid så meget sammenhæng i det, man er ikke selv en del af alle beslutninger. (Mads, overlæge og klinikansvarlig, interview)

Som citatet viser, bliver det svært for lægerne at følge med i de decentrale beslutninger og den bottom-up-generatede vidensproduktion, der foregår i teamet. Søs suppler ved at beskrive, hvordan sygeplejerskerne er blevet så effektive, at det kan være svært at følge med for lægerne. Dette peger på, hvordan de decentrale beslutninger skaber nye

dynamikker og spændinger, der udfordrer inklusionen i teamet. Ikke desto mindre udviser begge læger, til trods for de svære vilkår for at tage del i beslutningsprocesserne, en konstruktiv framing af sygeplejersernes øgede ansvar. De peger på, at sygeplejersernes effektive håndtering af de lægefaglige spor kommer deres hverdagsarbejde i klinikken til gode:

De hjælper til, så vi ikke drukner, fordi de holder øje med vores bookingplaner, de ved, hvor lange listerne er, og de kommer egentlig bare ind og tager alt det der ligger, som de kan varetage og eksekvere. De har alt booket ud i programmet. Og hvis der er patienter, der ringer ind og har det skidt, så finder de, hvis der er tid til det, et hul og sætter vedkommende ind. (Søs, speciallæge, interview)

Søs beskriver, hvordan teamets koordinering af lægernes klinikvagtplaner er blevet så effektive, at de selv bare møder ind og udfører arbejdet, som sygeplejerskerne har tilrettelagt. På den måde peges der på, hvordan den øgede autonomi i de flade strukturer har ledt til en øget tilpasningsevne og effektivitet, der også gavner lægerne.

Mads supplerer ved at tilkendegive, hvordan teamets autonomi også preller af på lægernes arbejdsmiljø: *til gengæld kan vi jo selv bestemme nu, at vi synes, arbejdsmiljøet skal prioriteres, fordi vi har nogle problemer. Og det giver nogle andre muligheder, selvfølgelig gør det det.* Citatet fra Mads refererer til en begivenhed, der fandt sted i løbet af studiets feltarbejde, hvor lægerne oplevede en for høj grad af arbejdspres, hvilket påvirkede arbejdsmiljøet i det samlede team. Dette problem søgte sygeplejerskerne at bidrage med løsninger til, som der i det følgende sættes ord på:

Efter de er blevet færre, så er arbejdspresset steget for dem. Det kan vi godt mærke. Altså fra at de var otte læger, så var de seks, så var de fem. Så siden corona startede, så er det blevet rigtig hårdt for dem. De har også en arbejdpsykolog på. Og vi har også holdt temadag for at tage fat i det, og det var rigtig godt. Det gode er jo, at vi selv kan bestemme. Og som du ved, så organiserer vi jo alting selv, og hvis vi har brug for en temadag, så lukker vi boksen. (Heidi, Lunge-sygeplejerske, interview)

Lægernes underbemanding og arbejdsmiljøproblematikker var gennemgående et centralt omdrejningspunkt for sygeplejerskernes selvorganiserende arbejde i løbet af studiets feltarbejde. Dette kom dels til udtryk på teammøderne, i deres forsøg på at ændre lægernes programmer samt i deres decentrale beslutningsprocesser, der også bestod i fx at lukke klinikken for at prioritere det lægefaglige arbejdsmiljø i en tværfaglig workshop, som sygeplejerskerne faciliterede.

Dette illustrerer, hvordan spændingen mellem inklusion og eksklusion havde multiple facetter, der både inkluderede og ekskluderede lægernes oplevelse af tilhør i teamet gennem de decentrale beslutningsprocesser i de flade strukturer. Lægerne udviste gennem deres respons, til trods for oplevelse af eksklusionsmekanismer, også *bekræftelse* (reaffirmation) af sygeplejerskernes indsats, da de også så konstruktive outcomes grundet det øgede ansvar, teamet havde til selvbestemmelse. Dermed fik spændingen både opbyggende og nedbrydende karakter for teamets læger, der både folte eksklusion og inklusion grundet selvorganisering.

Sygeplejerskerne udviste strategier til at håndtere spændingen konstruktivt ved at give plads til lægernes perspektiver (eksklusion og udbrændthed). Sygeplejerskerne søgte at transformere problemerne gennem inklusion i form af en trivselssworkshop og ligeledes hjælpe lægerne med at tilrettelægge deres kerneopgave Hermed skaber sygeplejerskerne adaptive rum (Uhl-Bien & Arena, 2018), der er med til at gøre spændinger og konflikter synlige frem for at behandle dem som skjulte ved at resignere eller overlade konflikthåndteringen til lægerne selv (Mikkelsen og Humle, 2020). Dermed skaber sygeplejerskernes responsform på spændingen inklusion, der opvejer ubalance i faggruppernes divergerende muligheder for at styre det selvorganiserende team.

Den samlede analyse peger på, at spændingen mellem rolletvetydighed og hierarki skaber nogle mere problematiske responsformer i teamet, da spændingsforholdet involverer strukturelle ressourceproblematikker, som er svære at transformere i det selvorganiserende team. Omvendt kan spændingen mellem inklusion og eksklusion behandles som komplementære dialektikker, der skaber sammenhængskraft og rum, hvor der gøres plads til, at fælles løsninger på tværfaglige udfordringer kan håndteres i fællesskab i teamet.

Diskussion

Analysen tilvejebringer empiriske og teoretiske fund, der peger på centrale spændinger koblet til samarbejdsdynamikkerne i et selvorganiserende hospitalteam. Disse fund giver anledning til en spændingsorienteret model, der opridser de centrale dialektikker, teamet oplever i deres transformation fra en hierarkisk struktur til en flad struktur. I tabel 2 opridses, hvilke responsformer teamet performer til de dialektiske spændinger.

Tabel 2: Organisatorisk spænding og kommunikativ responsform

Dialektisk spænding	Selvorganiserings-praksis	Stakeholder	Kontekst og respons
Rollebetydighed og hierarki	Decentrale rollestucturer	Klinikansvarlig læge	Tvetydig rolle udfordres af systemiske barrierer for deltagelse, der skaber magtesløshed. Spændingen forbliver uforløst som pragmatisk paradox .
	Decentrale rollestucturer	Sygeplejersker	Tilbagetrækning: Manglende stemme Tvetydig rollestuktur udfordres pga. manglende rolleformalisering samt systemiske barrierer for deltagelse fra teamets læger.
Inklusion eksklusion	og Decentrale beslutnings-processer og decentral konflikthåndtering	Læger	Spændingen søges løst konstruktivt som komplementær dialektik , men ender i højere grad som balancering , da modsætningerne udvandes til en mellomvej, teamet må leve med.
	Decentrale beslutnings-processer	Sygeplejersker	Balancering af begge poler: handling og frustration over manglende transformation Oplevelse af både inklusions- og eksklusionsmekanismer gennem decentrale beslutningsprocesser.
	og		Spændingen søges løst konstruktivt som komplementær dialektik gennem tværfaglig arbejdsmiljøindsats.
		Sygeplejersker	Transcendering: plads til, at begge poler sameksisterer uden grundlæggende løsning, da ressourceproblemer forbliver Oplevelse af inklusionsmekanismer gennem decentrale beslutningsprocesser og

decentral
konflikthåndtering

eksklusionsmekanismer gennem lægernes
udbrændthed.

Spændingen søger løst konstruktivt som komplementær dialektik gennem en tværfaglig arbejdsmiljøindsats.

Transcendering: plads til, at begge poler sameksisterer uden en grundlæggende løsning, da ressourceproblemer forbliver

De to centrale spændinger mellem *rolletvetydighed og hierarki* samt *inklusion og eksklusion* kobler sig til centrale diskussioner i litteraturen om selvledende organisationer (Lee & Edmondson, 2017; Foss & Klein 2022; Martela, 2019; Reitzig, 2022). Nærværende studie leverer et empirisk bidrag til igangværende diskussioner om SLO. Første bidrag udvikler på SLO-litteraturens fokus på, at flade strukturer kan skabe øget tilpasningsevne (Bernstein et al., 2016; Martela, 2022; Reitzig, 2022). Dette peger på en ældre overbevisning, der ligeledes har været belyst i mindre radikale decentralne strukturer, hvor der er blevet peget på selvledende teams som vejen til effektivitet (Cohen & Ledford, 1994; Wall et al., 1986; Lawler, 1986) og øget tilpasningsevne, der skal sikre bedre håndtering af turbulens (Emery og Trist, 1965; Mintzberg, 1980).

Andet bidrag henvendes til de mere kritiske diskussioner i SLO-feltet, om hvorvidt selvorganisering er med til at opprioritere visse typer af medarbejdere i organisationen (Reitzig, 2022; Lee & Green, 2022). Her er der blevet peget på personlighedstyper (Reitzig, 2022) og top- versus low-performere (Lee & Green, 2022) som karakteristika, der skaber ulige betingelser for de selvorganiserende medarbejdere. Dette studie bygger videre på denne debat ved at vise, hvordan radikal decentralisering af ledelsesaritoritet skaber ulige betingelser mellem faggrupper. Bidraget viser, at der forekommer ulige muligheder for at udføre ledelsesaktiviteter i det selvorganiserende team, hvilket bidrager til at udfolde ideen om SLO som et egalitært og demokratisk organisationsdesign.

Øget tilpasningsevne i det selvorganiserende team

Uhl-Bien & Arena (2018) peger på, at den organisatoriske tilpasningsevne opstår, når der skabes mulighed for, at organisationens medlemmer kan 'connecte' og 'conflicte' i adaptive rum på tværs af enheder. Lederopgaven består her i at hjælpe med at brobygge

og skabe deltagelsesmuligheder på tværs af systemiske grænser – i en rolle, de betegner som sponsor (Uhl-Bien & Arena, 2018).

På medicinsk afdeling har ledelsen udfyldt denne sponsor-rolle ved at indføre styring gennem formelle decentrale praksisser for beslutninger og konflikter, der guider medarbejdernes decentrale måde at lede på. Ledelsen sidder med til møder ca. en gang om måneden, hvor de hverken søger at løse konflikterne eller træffe beslutningerne, men følger de selvorganiserende processer for at komme tættere på medarbejdernes praksis og bidrage med rådgivning til igangværende beslutningsprocesser.

Bruddet med afdelingens hierarkiske ledelsesroller og rapporteringsforhold resulterede i rolleforvirring og øget behov for rolleformalisering grundet nye spændinger, hvilket analysens første del pegede på. Dog fulgte der også muligheder for nye krydsningsflader, da de hierarkiske rapporteringsforhold blev udvistet, hvilket gav sygeplejerskerne nye muligheder for selv at 'connecte' med aktører, de havde brug for, i målet om at træffe beslutninger og søge at transformere deres sociale struktur ved at løse de problemer, de møder i praksis. Her viser analysen, hvordan nye møder mellem ledelsen, sygeplejerskerne, programplanlæggeren og den klinikansvarlige læge faciliteres som output af de nye, flade strukturer. På den baggrund peger analysen på, hvordan de emergerende rollestrukturer skaber nye muligheder for, at de selvorganiserende medarbejdere kan 'connecte' til det resterende hospital, hvor de har fået nye kontakter (ressourcepersoner, HR, øverste afdelingsledelse mm.), som alle var kontakter, de ikke kunne indgå dialog med i den hierarkiske rapporteringsrelation, hvor de skulle konferere gennem mellem-leder og dernæst ledelsen.

Det andet kriterie for "organisatorisk tilpasning" er muligheden for 'conflicting', der består i, at organisationer skal kunne håndtere heterogenitet ved at behandle spændinger og konflikter konstruktivt frem for defensivt (Tracy, 2004; Uhl-Bien & Arena, 2018). Hvor tidligere studier peger på, at ledere i højere grad evner at respondere konstruktivt på dialektiske spændinger (Gibbs, 2009), mens medarbejdere resignerer og oplever burnouts, viser dette studie, hvordan medlemmerne af det selvorganiserende team evner at behandle modsætninger konstruktivt og komplementært. De selvorganiserende medarbejdere udviser evne til også at benytte strategier, der transcenderer og balancerer de modsætninger, de møder i praksis, så der gøres plads til begge poler i spændingen, hvilket i litteraturen korrelerer med individuel tilfredsstillelse (Baxter & Montgomery, 1998, 1990). De flade organisationsstrukturer mødes dermed af en responsform fra

medarbejderne, der muliggør, at de kan 'conflicte' ved at udnytte spændinger konstruktivt og give plads til forskelligheder på tværs af fag i teamet. Dette kommer til udtryk i måden, hvorpå sygeplejerskerne søger at støtte lægernes hverdagsarbejde og opgaveløsning samt prioriterer at afholde en arbejdsmiljøindsats, der skal hjælpe lægernes oplevelse af arbejdspres.

På den baggrund viser artiklens første bidrag, hvordan et selvorganiserende team med radikal distribution af ledelsesansvar kan håndtere spændinger og konflikter konstruktivt, hvilket skaber tilpasningsevne i teamet og gavner organisationen, der opnår funktionalitet gennem øget tilpasningsevne og effektiv koordinering samt arbejdsudførelse. Bidraget trækker tråde til en langvarig tradition, der gennem undersøgelser af mere autonome organiséringsformer og ledelsesstrukturer har peget på fordele i form af øget tilpasningsevne og effektivitet (Emery & Trist, 1965; Mintzberg, 1980; Cohen & Ledford, 1994; Wall et al., 1986; Lawler, 1986). Dette studie viser, at øget tilpasningsevne ligeledes kan opnås i mere radikale former for flade strukturer (Lee & Edmondson, 2017), hvor der ikke blot er tale om teamautonomi, men hvor de formelle strukturer også flades ud med formaliserede regler, der også gælder ledelsen.

Ulige betingelser for at lede det selvorganiserende team

Analysen viser, hvordan teamets faggrupper havde forskellige forpligtelser til hospitalets resterende enheder, hvilket skabte modsætningsfulde betingelser for at lede teamet. Lægerne¹⁰ havde andre deltagelsesmuligheder i de flade strukturer end sygeplejerskerne grundet deres tværgående ansvar for både lungeambulatoriet, men også akutmodtagelsen og sengeafdelingen, hvor de havde både nat og dagvagter og ikke havde selvorganiserende arbejdsbetingelser. Dette skabte forskellige deltagelsesmuligheder i teamet samt forskellige ledelsesbetingelser for teamets faggrupper, hvilket i det følgende foldes ud gennem en distribueret ledelsesforståelse.

Huxham & Vagen (2000) definerer ledelse som "at få ting til at ske i samarbejde" og viser, at ledelsesroller i organisationer ikke er tilskrevet ledere som personer, men er indlejret i både *processer, strukturer og deltagere*, der alle kan bidrage til ledelse ved at få ting til at ske. Dette distribuerede ledelsesperspektiv hjælper til at beskrive, hvordan

¹⁰ Og sekretærerne, som ikke har været omdrejningspunkt i dette studie.

ledelse fandt sted på Medicinsk Afdeling gennem deres decentrale ledelsesstrukturer. Her blev der udøvet ledelsesroller gennem de flade rollestrukturer, beslutningsprocesser og konfliktpakssisser, når deltagerne i lungeteamet gjorde brug af disse praksisser. *Deltagerne* i teamet havde forskellige deltagelsesmuligheder, dels for at gøre brug af de decentrale praksisser, og dels for at påvirke dem i en bestemt retning i hverdagsarbejdet. Sygeplejerskerne blev i teamet – qua deres fysiske tilstedeværelse i hverdagen og andre vilkår for selvorganisering – teams primære deltagere, der praktiserede ledelse og fik ting til at ske. Dette kunne til tider være udfordrende i en hybrid organisation, der fungerede som et hierarkisk system med en selvorganiserende afdeling. Her viser analysen, hvordan det kan være krævende for sygeplejerskerne at lede decentralt, når det resterende system ikke har samme mandat til at træffe beslutninger og udøve ledelse. Dette skabte visse udfordringer i deres kampe for at transformere de systemiske problemer, de møder i praksis, med personale, der ikke kan selvorganisere i samme grad (herunder lægerne). Ligeledes ses det, at det for lægerne til tider kunne være svært at følge med det store ledelsesarbejde, sygeplejerskerne performede, hvilket afslørede nogle af de nye spændinger, der blev koblet til teams oplevelse af inklusion og eksklusion.

Ikke desto mindre oplevede lægerne sygeplejerskerne øgede ledelsesansvar som fordelagtigt for deres egen opgaveløsning og arbejdsmiljø. På den baggrund ses den øgede decentrale ledelse i teamet, der performes af sygeplejerskerne, som værdifuld for teams organisering og dermed funktionel for organisationen.

Ikke desto mindre peger artiklens andet bidrag på, at de radikale, decentrale strukturer ikke er at forveksle med demokratiske og egalitære organisationsdesigns, da nye hierarkier opstår decentralt.

I dette studie undersøges spændingen mellem faggrupper, mens andre hierarkier mellem fx top-performere og low-performere også synes at skabe ulige dynamikker i de flade strukturer (Lee & Gren, 2022). Dette bidrag stiller sig i opposition til nyere praksisteorier om SLO, der ser decentrale beslutninger som demokratiske værktøjer samt beskriver de lederløse strukturer som egalitære designs (Laloux, 2014; Rau & Gonzales, 2018; Robertson, 2015). Studiets andet bidrag understøtter mere kritisk forskning, der peger på, at selvledende organisationer ikke er for alle (Lee & Green, 2022; Reitzig, 2022), samt at uformelle magtstrukturer ligeledes kan skabe nye konfliktforhold i flade beslutningsprocesser (Barker, 1993).

Afslutningsvis opfordres der til øget empirisk forskning i flere offentlige såvel som private SLO, der kan bidrage til at kaste lys på nye spændinger og dertilhørende muligheder og udfordringer ved de flade strukturer.

Referencer

- Ackoff, R. L. & Emery, E. F. (1972). *On Purposeful Systems* Routledge. Republished in 2017.
- Ashcraft, K. L., & A. Trethewey (2004). Developing tension: An agenda for applied research on the organization of irrationality. *Journal of Applied Communication Research*, 32: 171–181.
- Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. (2014). Functions of dysfunction: Managing the dynamics of an organizational duality in a natural food cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 0001839214537811.
- Barker, J. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly* 38(3): 408–37.
- Bateson, G. (1973). Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution and Epistemology. St Albans: Granada.
- Battilda, J. Furstein, M., & Lee, M. Y. (2018). New Prospects for Organizational Democracy?: How the Joint Pursuit of Social and Financial Goals Challenges Traditional Organizational Designs. I: Capitalism Beyond Mutuality. Oxford University Press.
- Baxter, L. A. (1988). A dialectical perspective on communication strategies in relationship development. I: S. Duck (Ed.), *Handbook of personal relationships* (pp. 257–273). New York: Wiley.
- Baxter, L. A. (1990). Dialectical contradictions in relationship development. *Journal of Social and Personal Relationships*, 7, 69–88.
- Baxter, L. A., & Montgomery, B. M. (1998). Relating: Dialogues and Dialectics. New York: Guilford Press.
- Baxter, L. A., & Montgomery, B. M. (1998).
- Benson, J. K. (1977). *Organizations: A Dialectical View Author (s)*: J . Kenneth Benson Published by: Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/2391741>. 22(1), 1–21.

- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard Business Review*, 2016(July-August).
- Blau, P., M., & Scott W, R. (1962). *Formal organizations: a comparative approach*. Chandler.
- Bramming, P., Andersen, V. (2019). Selvledende organisering. Nyt fra Samfundsvidenskaberne 1. udg.
- Charmaz K (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. Los Angeles: SAGE.
- Cohen S, Ledford G (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations* 47(1): 13–43.
- Drennan, V. M., Calestani, M., Ross, F., Saunders, M., & West, P. (2018). Tackling the workforce crisis in district nursing: can the Dutch Buurtzorg model offer a solution and a better patient experience? A mixed methods case study. *BMJ Open*, 8(6), e021931. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-021931>
- Farjoun, M. (2016). Contradictions, Dialectics and Paradoxes. In Langley, A and Tsoukas, H. *Handbook, T. S. (2017) Process Organization Studies. SAGE Publications*, 1–695.
https://www.cambridge.org/core/product/identifier/CBO9781107415324A009/type/book_part
- Foss, N. J. & Klein, P. G. (2022a). Why managers still matter as applied organization (design) theory. *Journal of Organization Design*. Epub ahead of print 08 12 2022. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00134-6>
- Foss, N. J. & Klein, P. G. (2022b). Why managers still matter as applied organization (design) theory. *Journal of Organization Design*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00134-6>
- Gibbs, J. (2009). Dialectics in a global software team: Negotiating tensions across time, space, and culture. *Human Relations*, 62(6), 905–935. <https://doi.org/10.1177/0018726709104547>
- Groth-Brodersen, S. (2013). Selvledelse: Fra ledelse til selvet – en socialpsykologisk analyse af forholdet imellem selvledelse, ledelse og stress i det moderne arbejdsliv. Ph.d.-serie, Doctoral School of Organisation and Management Studies, Copenhagen Business School.

- Groth-Brodersen, S. (2013). Selvledelse: Fra ledelse til selvet – en socialpsykologisk analyse af forholdet imellem selvledelse, ledelse og stress i det moderne arbejdsliv. Ph.d.-serie, Doctoral School of Organisation and Management Studies, Copenhagen Business School.
- Hamel, G. (2011) First, let's fire all the managers. *Harv Bus Rev* 89(12):48–60
- Hamel G., Zanini M (2020) *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*. Boston: Harvard Business Press.
- Hegedüs, A., Schürch, A., Bischofberger, I. (2022) Implementing Buurtzorg-derived models in the home care setting: A Scoping Review. *International Journal of Nursing Studies* 4(December): Article 100061.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2000). Leadership in the shaping and implementation agendas: How things happen in a collaboration (not quite) joined-up world. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1159–1175
- Kjellberg, P. (2021). Forsøg med Buurtzorg-modellen i Ikast-Brande Kommune Midtvejsevaluering af forsøg med Lokalpleje i Bording-Engesvang.
<https://ikastbrande.dk/media/a2fisimf/evaluering-af-buurtzorg-pilotprojektet-i-ikast-branderapport.pdf>
- Kvale, S. (1996). Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing. UK: Sage Publications Ltd.
- Laloux, F. (2014). Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness. Brussels: Nelson Parker.
- Langfred, C. (2007) The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of Management Journal* 50(4): 885–900
- Lawler, E. E. (1986) *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37(January 2017), 35–58.
- Lee, Michael Y., & Green, P. (2022). Is Flat for Everyone? Investigating Who Thrives and Who Struggles in Decentralized Structures (September 16, 2022). INSEAD Working Paper No. 2022/44/OBH, Available at

SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4077075> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4077075>

- Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1987). *The tree of knowledge: The biological roots of human understanding*. New Science Library/Shambhala Publications.
- Martela, F. (2019) What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design* 8(1): Article 23.
- Martela, F. (2022) Managers matter less than we think: How can organizations function without any middle management? *Journal of Organization Design*. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00133-7>
- Nandram, S. S. (2015) Buurtzog Nederland: Start-up process and organizational design. I: *Organizational Innovation by Integrating Simplification: Management for Professionals*. Cham: Springer, 11–22
- Olesen, A. (2016). Buurtzorg: Humanity Above Bureaucracy. Beyond Budgeting Association.
- Pedersen, M. (2023). Selvstyrende teams i hjemmeplejen – en vej til et attraktivt arbejde? Tidskrift for Arbejdsliv. Vol. 25. Nr. 1 Marts 2023.
- Pedersen, M. H. (2023b). Selvstyrende teams i hjemmeplejen: Nye forståelser af omsorg, borgere og omsorgsarbejdere. *Nordisk Välfärdsforskning | Nordic Welfare Research*, 8(1), 7–20. <https://doi.org/10.18261/nwr.8.1.2>
- Putnam, L. L. (1986). Contradictions and paradoxes in organizations. I: L. Thayer (red.), *Organization-communication: Emerging perspectives 1* (pp. 151–167). Norwood, NJ: Ablex.
- Putnam, L.L. & Boys, S. Revisiting metaphors of organizational communication. I: S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds), *Handbook of organizational studies*, 2nd edn. London: SAGE, 2006, pp. 541–76.
- Rau, T., & Gonzalez, J. K. (2018). Many Voices One Song. Shared power with sociocracy. Sociocracy for all.
- Reitzig, M. (2022). How to get better at flatter designs: considerations for shaping and leading organizations with less hierarchy. *Journal of Organization Design*, 11(1), 5–10. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00109-7>

- Robertson, B. J. (2015). Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World. (New York: Henry Holt and Company, 2015).
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1934). Management and the worker. Boston, Mass.: Harvard university, Graduate school of business administration (551-568).
- Stacey, R. D. (1995). The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*, 16(6), 477–495.
- Stacey, R. D. (2012). TOOLS AND TECHNIQUES OF LEADERSHIP AND MANAGEMENT – Meeting the challenge of complexity. Routlegde Taylor & Francis Group. London and New York.
- Thorsrud, E., & Emery, F. E. (1964). Industrial conflict and industrial ~emocracy. Paper presented at the Operational Research Society Conference, Cambridge, september. London: Tavistock Document T 358.
- Tracy, S. J. (2004). Dialectic, contradiction, or double bind? Analyzing and theorizing employee reactions to organizational tension. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 119–146. <https://doi.org/10.1080/0090988042000210025>
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting: An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System. *Human Relations*. 1951;4(1):3-38.
- Tynell, J. (2002). "Det er min egen skyld" – nyliberale styringsrationaler inden for Human Resource Management. *Tidsskrift for Arbejdsliv*. 4. årgang, nr. 2.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly* 29(1). Elsevier: 89–104.
- Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R., & Clegg, C. W. (1986). Outcomes of Autonomous Workgroups: A Long-Term Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 29(2), 280–304. <https://doi.org/10.2307/256189>
- Weber, M. (1946). Bureaucracy. I: Gerth HH, Mills CW (eds) Essays in sociology. Oxford University Press, New York, pp 196–244
- Weick, K. E. The social psychology of organizing, 2nd edn. New York: McGraw-Hill, 1979.

Werner, C. M., & Baxter, L. A. (1994). Temporal qualities of relationships: Organismic, transac- tional, and dialectical views. I: F. Miller (Ed.), *Handbook of interpersonal communication* (pp. 323–379). Thousand Oaks, CA: Sage.

8. DISKUSSION OG KONKLUSION

I dette kapitel besvares afhandlingens problemformulering, der blev opridset i første kapitel. Jeg opsummerer afhandlingens centrale fund, der er gjort i hvert kapitel, samt de bidrag, den samlede afhandling peger på, diskuterer bidragene ved at stille de to cases overfor hinanden og slutter af med en konklusion.

Motivationen for denne afhandling har været at få en mere nuanceret forståelse af SLO og selvorganisering som organisationsformer, der har vundet øget indpas i både medier, praksislitteratur, akademia og praksis. Retorikken har været præget af glitter og glamour gennem notoriske fortællinger om de store SLO Buurtzorg, Valve, Morning Star og Zappos. Disse organisationer er blevet båret frem af praksisteoretikere, der har sat SLO på verdenskortet gennem koncepter som Teal, sociokrati og holakrati. Jeg fandt det interessant, at disse koncepter, der alle er udviklet med afsæt i private organisationer, pludselig begyndte at få medvind i den offentlige sektor. Jeg oplevede i 2019, inden dette projekt startede, at der var brug for en dybdegående forståelse af, hvilken betydning disse koncepter ville få i en offentlig organisation og i den offentlige sektor, da jeg så en tendens til, at de mere ”frisættende” ledelsesformer (som de ofte benævnes) blev udpeget som løsning på en lang række af udfordringer i den offentlige sektor, herunder trivsel, fastholdelse, øget samskabelse, partnerskaber m.m. Ligeledes oplevede jeg, at medarbejdernes stemme var underrepræsenteret i hele debatten om SLO, der primært var og er anført af ledere, konsulenter og guruer, som var og er fortalere for de flade strukturer. Derfor var ambitionen med dette forskningsprojekt at undersøge selvorganisering i to offentlige organisationer og forstå, hvordan medarbejderne oplevede at arbejde i mere formaliserede selvledende rammer end tidligere set i litteraturen (Lee & Edmondson, 2017). Jeg ønskede ikke kun at forstå medarbejdernes perspektiv, men også ledernes og borgernes samt de modsætninger, som opstår imellem disse aktører, når flade strukturer møder bureaukratiske og hierarkiske systemer. Det ledte frem til følgende problemformulering, der har styret afhandlingen:

- *Hvilke modsætninger optræder i offentlige selvledende organisationer, og hvordan påvirker disse modsætninger organisationen og de tilhørende stakeholders?*

Afhandlingens casestudier har givet anledning til at fokusere på modsætninger i offentlige organisationer. Modsætningerne er igennem de 3 artikler blevet undersøgt gennem et samfundsmæssigt (artikel 1, kapitel 5), organisatorisk (artikel 2, kapitel 6) og subjektivt niveau (artikel 2 og 3, kapitel 6 og 7), hvilket underbygger afhandlingens dialektiske analytiske ramme, hvor jeg har søgt at forstå selvledende offentlige organisationer som modsætningsfulde.

I tabel 7 (s. 197-199) opridses de forskellige artiklers fokus og centrale fund, og i tabel 8 (s. 200-201) opridses artiklernes teoretiske og empiriske bidrag, men først gennemgås hvert kapitel i afhandlingen for at resumere de fund, der har banet vejen for afhandlingens samlede tre bidrag.

I kapitel 2, 'State of the art – fra selvstyrende teams til selvledende organisationer', konsoliderer og diskuterer jeg udvalgt teori om selvledelse, der har relevans for afhandlingens genstandsfelt og har formet det litterære SLO-felt, som afhandlingen bidrager til. Kapitlet viser, hvordan forskere og praksisteoretikere har studeret og medvirket til at forstå selvledelse som et fænomen til at lede individer, organisere teams og senere hen strukturere hele organisationer. Jeg argumenterer for, at SLO er et underblyst og nyt fænomen, ved at trække på Lee og Edmondson (2017), der har defineret begrebet SLO og udpeget et 'gap' i den utilstrækkelige empiriske forskning i SLO. Dette 'gap' bidrager afhandlingen til at udfylde. Kapitlet 3 tilvejebringer et opdateret teoretisk review af SLO-feltet, der samler de aktuelle strømninger i forskningen og ligeledes de dominerende praksisteorier, der har påvirket feltet Tilsammen kritiseres begge lejre for at blive for polariserede og hænge fast i de samme få cases, mens jeg argumenterer for, at der tillige er brug for et øget fokus på medarbejderperspektivet i SLO.

I kapitel 3, 'Teoretisk ramme', benyttes en række teoretiske begreber, der kan bidrage til forståelsen af selvledende offentlige organisationer. I kapitlet trækkes på den dialektiske procesteori, der guider afhandlingens syn på den offentlige SLO som sammensat af emergens, processer og modsætninger. Her er SLO én organisationsform, der sameksisterer med andre organisatoriske former, hvilket skaber modsætninger, der både kan lede til organisatorisk funktionalitet og dysfunktionalitet. På den måde bidrager dialektikkens modsætningsforståelse med at vise, hvordan offentlige SLO må forstås som komplekse sammensatte systemer, der rummer flere organisatoriske former, herunder

hierarki og bureaucratii, til trods for at ledelsen kalder dem 90 % selvledende, Teal eller lederløse. Kapitlet bidrager tillige med en ledelsesforståelse, der kan være med til at forklare ledelse i radikalt decentrale systemer, hvor ledelsesroller ikke alene distribueres til organisationens medarbejdere, men også er indlejrede i de formaliserede decentrale beslutninger, emergente roller og peer-to-peer konflikthåndteringsmodeller. Samtidig determineres ledelse af eksterne struktureringmekanismer, hvilket er med til at ændre betingelserne for selvledende offentlige organisationer overfor Laloux' private cases, da offentlige organisationer er underlagt andre styrings- og struktureringmekanismer.

I artikel 1 (kapitel 5), 'Rethinking value in public management', udpeges forskellige strømninger i styringslitteraturen med udgangspunkt i et omfattende mixed method-litteraturreview af 626 artikler om 'public value'. Artiklens bidrag er at danne et nyt indblik i og læsbart overblik over public value-feltet gennem kortlægning af semantikken, hvilket munder ud i et kontroverskort, der adskiller de 6 forskellige litterære lejre, der fremanalyseres i artiklen. Artiklen bidrager yderligere til feltet ved at demonstrere en ny mixed method-tilgang til at kortlægge store mængder af litteratur gennem metoden Mapping Controversies. Denne metodik benyttes til at inddale PVM-litteraturen i de 6 lejre 'public interest and political values', 'public service motivation', 'public value strategy', 'digital public value', 'public value management' og 'co-creating public value'. Bidraget består i at analysere sammenhængen mellem disse lejre, opridse fremtidige retninger for feltet og invitere andre forskere til at udvide forståelsen af netværkskortet, som artiklen bidrager med. Denne artikel har i afhandlingen hjulpet med at forstå de multiple styringsparadigmer, som offentlige organisationer er underlagt og medspillere i, hvilket har understøttet en samfundsmæssig og dialektisk forståelse af SLO.

I artikel 2 (kapitel 6), 'Positive, challenging, or impossible self-managing organizations? Exploring radical decentralization at the addiction rehab center', belyses modsætninger i den undersøgte SLO vha. en narrativ linse. Artiklen zoomer ind på dominerende fortællinger, modfortællinger og noisy silences i det selvledende alkoholcenter og udfolder perspektiver på, hvordan radikal decentralisering påvirker organisationens stakeholders gennem modsætningsfulde dynamikker og effekter. Artiklen bidrager med en forståelse af SLO som et komplekst og tvetydigt fænomen, der både opbygger og nedbryder mening for organisationens medlemmer. Til trods for positive dominerende

fortællinger om selvorganisering som en positiv og effektiv organisationsform, der skaber værdi for ledere, medarbejdere og borgere, peger studiet på, at de decentrale strukturer leder til dysfunktionalitet i organisationen, der hæmmer de selvsamme stakeholders. Artiklen bidrager ved at vise, hvordan koordinerende roller og decentral konflikthåndtering på tværs af teams udfordrer to teams i deres fælles opgaveløsning.

I artikel 3 (kapitel 7), 'Selvorganisering i offentlige organisationer – hvem leder teamet, når modsætninger mødes?', fokuseres der på et selvorganiserende lungeteam på et offentligt regionshospital. Der anvendes en dialektisk analytisk linse til at undersøge, hvordan medarbejdere forholder sig til en række dialektiske spændinger mellem rolletvetydighed og hierarki samt inklusion og eksklusion. Resultaterne viser hvordan modsætningerne skaber nye typer af spændinger i teamets selvorganiserende samarbejde. Disse spændinger responderer teamets medlemmer og faggrupper forskelligt på, hvilket er med til at ændre teamets organisering og ledelsesdynamikker i praksis. Studiet bidrager til SLO-litteraturen ved at vise, at de selvorganiserende strukturer skaber adaptive rum, der sikrer øget tilpasningsevne og effektivitet i teamet, og dermed funktionalitet for organisationen. Ikke desto mindre peges der på, at selvorganisering ikke kan forstås som en demokratisk eller egalitær organisationsstruktur, da der er ulige betingelser for hvem der leder teamet decentralt faggrupperne imellem.

Tabel 7: Afhandlingenens centrale fund

Arikel 1 (kapitel 5)		Arikel 2 (kapitel 6)	Arikel 3 (kapitel 7):
Titel	"Rethinking value in public management"	Positive, challenging, or impossible self-managing organizations? Exploring radical decentralization at the addiction rehab center	Selvorganisering i offentlige organisationer – hvem leder teamet, når modsætninger mødes?
Key words	public value theory, public administration, public management, strategy, Mapping Controversies	Self-management, Self-organizing, Self-managing organization, Decentralization, Flat organizations, Teal, Narrative theory, Hierarchy	Selvledelse, selvorganisering, selvledende organisationer, ledelse, distribueret ledelse, institutionel procesteori
Forskningsspørgsmål	How is different research streams interrelated and	How is self-management experienced by staff	Hvilke spændinger opstår i et selvorganiserende

	yet divided in the public value litterature?	and managers and which effect does radical decentralization have on the organization?	hospitalteam og hvordan påvirker disse spændinger medarbejdernes samarbejde og ledelsesdynamikker i opgaveløsningen?
Fokus for studiet	Undersøger semantikken i videnskabelige artikler omhandlende 'public value' fra 1994 til 2020.	Følger en SLO og undersøger, hvordan ledere og medarbejdere konstruerer fortællinger om radikal decentralisering af ledelsesarioritet.	Følger et selvorganiserende team på en selvledende medicinsk afdeling og undersøger, hvilke modsætninger der optræder i teamets tværfaglige samarbejde, samt hvordan teamet responder til spændingerne.
Teoretisk ramme	<ul style="list-style-type: none"> • Mapping Controvercy (fx Jensen et al., 2018, Venturini, 2010). • Public value-litteratur (fx Moore, 1995; Bryson et al., 2015; Alford & O'Flynn, 2009). 	<ul style="list-style-type: none"> • Narrativ teori (dominerende fortællinger, modfortællinger og noisy silence) (fx Frandsen et al., 2017; Linde, 2009). • Selvledende organisationer (fx Lee & Edmondson, 2017; Martela, 2019, 2022; Reitzig, 2022). 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialektisk kommunikationsteori og spændinger (Tracy, 2004; Gibbs, 2009; Baxter & Montgomery, 1998). • Ledelsesmedier og ledelsesaktiviteter (Huxham & Vagen, 2010). • Organisatorisk tilpasning gennem konflikt, adaptive rum og forbindelser (Uhl-Bien & Arena, 2018).
Datatyper	Videnskabelige artikler	<ul style="list-style-type: none"> • Interview • Observation • Skygning • Dokumentanalyse • Surveys 	<ul style="list-style-type: none"> • Interview • Observation • Skygning • Dokumentanalyse
Dataanalyse	<p>Mixed method gennem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ordudtræksalgoritmer Cortex (software til PoS tagging) • Gephi (visualiserings- og layoutværktøj) • Kvalitative analyser af papers og netværk 	<ul style="list-style-type: none"> • Template-analyse • Narrativ kodning af dominerende fortællinger, modfortællinger samt noisy silences. 	<ul style="list-style-type: none"> • Template-analyse • Dialektisk kodning af multiple modsætninger
Centrale fund	<ul style="list-style-type: none"> • Identificerer en ny komposition for public value-feltets sammenhæng • Analyserer sammenhænge og 	<ul style="list-style-type: none"> • Selvorganisering skaber mere tryghed og trivsel i teamet og en bedre relation til ledelsen 	<ul style="list-style-type: none"> • Selvorganisering skaber nye adaptive rum i bureaukratiske strukturer, der muliggør

	<p>opdelinger i litteraturen ud fra en større mængde af litteratur end tidligere reviews af litteraturen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selvorganisering er ikke for alle • Decentrale roller kan lede til øget konflikt • Roller som boundary spanner kan lede til emotional labour og burnout • Skjulte konflikter kan skabe dysfunktionelle forhold i SLO, der truer eksistensen af den centrale organisationsstruktur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Selvorganisering skaber modsætninger, der leder til øget tilpasningsevne, effektivitet og organisatorisk funktionalitet • Decentral håndterering af konflikter og spændinger, kan styrke teams samarbejde, effektivitet og tilpasningsevne.
--	--	--

Kobling mellem artiklernes fund og problemformulering

Som tabel 7 viser, har de tre artikler haft forskelligt fokus og er kommet med forskellige fund, der har bidraget til afhandlingens refleksive forståelse af SLO, der er blevet belyst fra forskellige perspektiver og analyseniveauer (Benson, 1977; King, 2012; Wimalasiri et al., 2008). Denne refleksivitet og interesse for at forstå analyseenheten som et sammensat og pluralistisk fænomen er gået igen i alle afhandlingens tre artikler. Analyseenheden har skiftet karakter i artikel 1 (kapitel 5), da det er teori om offentlig ledelse og styring, der er blevet undersøgt og ikke SLO. Fundene i denne artikel benyttes til at forstå samt besvare første led af problemformuleringen: *Hvilke modsætninger optræder i offentlige selvledende organisationer?* Litteratur om offentlig ledelse og styring er blevet benyttet til at forstå konteksten for offentlige organisationer, der gennem en dialektisk optik ses som inkubatorer for sameksistens af styringsparadigmer (Torfing et al., 2020), ledelsesformer, organisatoriske former samt andre elementer, der skaber modsætninger i praksis (Benson, 1977). Teori om offentlig ledelse og styring har dermed fungeret som en del af afhandlingens dialektiske ramme, da det har belyst den offentlige kontekst, der er meddeterminerende for de selvledende offentlige organisationer og påvirker deres betingelser for at ”selvlede”. Samtidig har det dannet et indblik i, hvad Benson (1977) ville betegne som den eksisterende sociale struktur, som selvorganisering skal søge at transformere, hvis hierarkiet skal flades ud, og der skal skabes nye organiséringsmekanismer i offentlige SLO. På den baggrund har teorien om offentlig ledelse og styring givet et makroperspektiv, der hjælper med at forstå de organisatoriske modsætninger, der optræder i offentlige SLO, hvor modsætninger ikke alene forstås som

lokale og relationelle, men også som udtryk for større systemiske sammenhænge, der hænger sammen med samfundsmæssige og globale tendenser (Benson, 1977; Giddens, 1984).

Artikel 2 og 3 (kapitel 6 og 7) bidrager til begge led i problemformuleringen: *Hvilke modsætninger optræder i offentlige selvledende organisationer, og hvordan påvirker disse modsætninger organisationen og de tilhørende stakeholders?* Disse artikler har forsøgt at forstå selvorganisering gennem forskellige analyseperspektiver koblet til en narrativ (kapitel 6) og dialektisk (kapitel 7) linse, hvilket har kastet lys over selvorganisering som et pluralt og modsætningsfuldt fænomen, der skaber spændinger, følelser og performativt virke i praksis. De to artikler peger på, hvordan modsatrettede dynamikker og simpultant opbyggende og nedbrydende spændinger både kan skabe organisatorisk funktionalitet og dysfunktionalitet, ud fra forskellige kontekstuelle forhold og grænsekonditioner, som præciseres i artiklerne. Her er de to mest centrale grænsekonditioner 1) organisationens og teamenes evne til at håndtere spændinger og konflikter og 2) opgavens karakter, hvor opgaver, der kræver koordinering mellem interdependente teams, ses vanskelige at decentralisere. Disse grænsekonditioner for SLO leder imod afhandlingens bidrag, der vil blive opridset i tabel 8 og dernæst benyttet til at svare på afhandlingens problemformulering.

Tabel 8: Afhandlingen's centrale teoretiske, empiriske og metodiske bidrag

	Teoretiske bidrag	Empiriske bidrag	Metodiske bidrag
Artikel 1 (kapitel 5)	<ul style="list-style-type: none"> Bidrager med en sammenhængende konfiguration af et sammensat og fragmenteret forskningsfelt 		<ul style="list-style-type: none"> Bidrager med en ny innovativ metode til at kortlægge feltets sammenhæng på en ny måde
Artikel 2 (kapittel 6)	<ul style="list-style-type: none"> Bidrager til litteraturen om SLO ved at vise, hvordan roller som boundary spanner på medarbejderniveau leder til emptional labour. Bygger videre på SLO-litteraturen ved at vise, hvordan intern turbulens håndteres i en radikal decentral struktur gennem centraliseringsmekanismer 	<ul style="list-style-type: none"> Bidrager ved at vise, hvordan decentralisering af koordinerende roller ses udfordrende mellem interdependente teams, der skal samarbejde tæt om brugeren i deres opgaveløsning Bidrager ved at vise, hvordan radikal decentralisering af ledelsesarioritet kan lede til skjulte konflikter, der hæmmer organisationens 	

		stakeholders og leder til organisatorisk dysfunktionalitet	
Artikel 3 (kapitel 7)	<ul style="list-style-type: none"> • Bygger videre på litteraturen om dialektiske spændinger, ved at vise hvordan selvorganisrende medarbejdere er i stand til at frame modsætninger som komplementære dialektikker. • Bygger videre på litteraturen om adaptive rum ved at pege på hvordan radikal centrale strukter skaber adaptive rum, der kan sikre konstruktiv håndtering af spændinger og konflikter, samt hvordan lederopgaven udføres gennem centrale processer og strukturer samt sparring med teamet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bidrager ved at vise, hvordan SLO kan skabe adaptive rum, hvor spændinger og konflikter håndteres konstruktivt og leder til øget tilpasningsevne, effektivitet i teamet, og dermed organisatorisk funktionalitet. • Bidrager ved at vise, hvordan SLO ikke er en egalitær eller demokratisk organisationsstruktur, da der skabes ulige deltagesmuligheder for at lede teamet faggrupperne imellem, grundet forskellige grader af interdependens i organisationen. 	

Sammenhæng mellem de to cases i besvarelse af problemformulering

Ud fra ovenstående opsummering af afhandlingenens centrale fund og bidrag i diverse kapitler, vil jeg nu besvare problemformuleringen:

- *Hvilke modsætninger optræder i offentlige selvledende organisationer, og hvordan påvirker disse modsætninger organisationen og de tilhørende stakeholders?*

I afhandlingen er selvorganisering undersøgt gennem to empiriske sammenhænge for at zoome ind på, hvordan denne organisationsform påvirker offentlige medarbejdere, ledere og brugere i praksis. Afhandlingen har benyttet et multipelt analyseniveau til at forstå selvorganisering på samfunds-, organisations- og medarbejderniveau. Begge cases har benyttet de samme Teal-praksisser i form af emergente rollestrukturer, centrale beslutningsprocesser og konflikthåndteringsprocesser til at foretage en radikal decentralisering af ledelsesarioritet til organisationens medarbejdere. Artikel 2 (kapitel 6) og artikel 3 (kapitel 7) viser, hvordan disse strukturer og processer er blevet anvendt og oversat på forskellig vis i praksis, hvilket har ledt til to forskellige strukturer for SLO samt forskellige dynamikker og effekter for de to cases tilhørende stakeholders.

På alkoholcenteret (artikel 2, kapitel 6) havde de høj afhængighed mellem teamene, og medarbejderne havde til opgave at sikre, at denne afhængighed blev håndteret gennem decentrale ledelsesroller. Dette blev gjort gennem formaliserede roller for koordinering, performance og konflikthåndtering, som blev decentraliseret til medarbejderne, der skulle lede på tværs. Det øgede ansvar medførte en række modsætninger, hvor selvorganisering blev italesat som en meningsfuld, trivselsfremmende og motiverende måde at arbejde på, men samtidig også som en arbejdsmåde, der ledte til manglende feedback, uforløste konflikter, nedbrudt samarbejde og helhed i organisationen samt tab af mening og trivsel. På den måde blev selvorganisering beskrevet gennem modsætningsfulde narrativer, der både var opbyggende og nedbrydende for organisationens stakeholders. Tilsammen ledte disse modsætninger til skjulte konflikter, manglende feedback og uforløste spændinger, der ikke blev håndteret, men snarere blev skjult. De manglende adaptive rum (Uhl-Bien & Arena, 2018) til at håndtere konflikter og spændinger ledte i sidste ende til at hæmme organisationens stakeholders (både ledere, medarbejdere og brugere) og derigennem skabe organisatorisk dysfunktionalitet. Især blev de koordinerende roller på tværs af teams udpeget som udfordrende, og de blev over tid nedprioriteret grundet konflikter samt udbrændthed hos de ansvarshavende medarbejdere.

Behovet for koordinering og tværgående samarbejde mellem de ambulante klinikker på medicinsk afdeling var ikke lige så gennemgående for deres organisering (artikel 3, kapitel 7), hvor deres primære koordinering mellem teamene bestod i at sikre, at lokalebookinger på de 4 ambulante klinikker gik op i en højere enhed. Dog havde lægerne i lungeteamet høj grad af interdependens med andre hospitalsafdelinger, hvilket gjorde casen interessant til at kaste lys på andre aspekter af interdependens i hybride SLO systemer, der skal fungere med andre mere hierarkiske enheder. Dette skabte andre modsætninger og spændinger, der udvidede afhandlingens kontekstuelle forståelse af selvorganisering, samt bidrog til de forskellige resultater koblet til de selvledende strukturer i de to cases (artikel 2, kapitel 6, og artikel 3, kapitel 7).

I lungeteamet (artikel 3, kapitel 7) skabte selvorganisering ligeledes modsætninger og spændinger i praksis der både var opbyggende og nedbrydende for teamet. Dog fik disse modsætninger og spændinger en anden mere funktionel og performativ karakter i denne case, hvilket hang sammen med at lungeteamet havde en anden tilgang til at håndtere spændinger og konflikter på konstruktiv vis i teamet. Her var teammedlemmerne

i stand til at navigere i konflikter og spændinger gennem en synlig frem for skjult praksis ved at opbygge adaptive rum (Uhl-Bien & Arena, 2018), hvor tværfaglige problemer kunne håndteres kollektivt (jf. de skjulte konflikter i artikel 2, kapitel 6). De decentrale beslutningsprocesser og selvledende strukturer skabte i lungeteamet (artikel 3, kapitel 7) nye dynamikker, hvor spændinger og modsætninger blev håndteret i teamet og ledte til øget tilpasningsevne og effektivitet. De nye decentrale ledelsesformer, som blev varetaget primært af teamets sygeplejersker, gavnede dermed organisationens og de tilhørende stakeholders. På denne baggrund peges der på, at selvorganisering kan skabe organisatorisk funktionalitet, når teamet er klædt på til at håndtere spændinger og konflikter konstruktivt understøttet af organisationens decentrale strukturer såvel som medlemmernes framing-teknikker og evne til at samarbejde tværfagligt.

Afhandlingen finder på denne baggrund empirisk belæg for at komme med 3 bidrag til SLO-litteraturen. Det første bidrag er til den verserende debat om, hvorvidt SLO har bedre betingelser for at være et succesfuldt design i organisationer med lav opgaveafhængighed mellem enheder sammenlignet med organisationer med høj opgaveafhængighed mellem enheder (Foss & Klein, 2022a; Martela, 2019, 2022; Reitzig, 2022).

Bidrag 1 består i at vise, hvordan **selvorganisering leder til dysfunktionalitet for organisationen og de tilhørende stakeholders, når opgaveafhængigheden mellem enheder er høj**. Dette bidrag peger yderligere på, hvilke menneskelige mekanismer der er på spil, når ledelsesansvar radikalt decentraliseres til teams med høj opgaveafhængighed, samt hvilke konsekvenser det kan få, når konflikter ikke håndteres i decentrale strukturer, der ender med at miste deres virke, samtidig med at eksistensgrundlaget for SLO trues.

Det andet bidrag er rettet en aktuel debat om, hvordan SLO kan håndtere konflikter og overleve som design under intern og ekstern turbulens (Lee & Edmondson, 2017; Martela, 2019; Reitzig, 2022) samt litteratur om organisatorisk tilpasningsevne gennem flade strukturer (Bernstein et al., 2016; Martela, 2019; Uhl-Bien & Arena, 2018).

Bidrag 2 viser at **organisationens evne til at håndtere konflikter og spændinger konstruktivt, er afgørende for om selvorganisering bliver opbyggende frem for nedbrydende for organisationens medlemmer, og dermed organisationen**. Bidraget viser at radikalt decentrale organisationsstrukturer herunder formelle praksisser for decentral konflikthåndtering og beslutningsprocesser, kan medvirke til at strukturere

adaptive rum i SLO, der gør organisationens stakeholders i stand at håndtere spændinger konstruktivt. Dette skaber øget tilpasningsevne og effektivitet i teamet, og dermed organisatorisk funktionalitet.

Det tredje bidrag henvendes til de mere kritiske diskussioner i SLO-feltet, om hvorvidt selvorganisering er med til at opprioritere visse typer medarbejdere i organisationen. Her er der blevet peget på personlighedstyper (Reitzig, 2022) og top-versus low-performere (Lee & Green, 2022) som kriterier, der skaber ulige betingelser for de selvorganiserende medarbejdere.

Afhandlingen bidrager til denne debat, i bidrag 3 ved at vise at **SLO ikke er et demokratisk eller egalitært organisationsdesign, da radikal decentralisering af ledelsesaritet skaber ulige betingelser mellem faggrupper.**

Bidraget peger på hvordan forskellige faggrupper i teams kan have forskellige grader af organisatorisk inerdependens til andre enheder, hvilket er afgørende for de betingelser teammedlemmer har for at lede decentralt.

For at vende tilbage til afhandlingens problemformulering, *hvilke modsætninger optræder i offentlige selvledende organisationer, og hvordan påvirker disse modsætninger organisationen og de tilhørende stakeholders?*, kan det afslutningsvis konkluderes, at der opstår modsætninger, når offentlige organisationer vil være selvorganiserende. Disse modsætninger er multiple og udspiller sig i sammenbindinger af strukturelle, identitetsmæssige og relationelle modsætninger, der skaber spændinger som både opbygger og nedbryder mening, skaber og destruerer trivsel samt påvirker organisationens stakeholders forskelligt. Her peger de to cases i afhandlingen på forskellige resultater. Selvorganisering har i begge cases medvirket til at transformere den sociale struktur i de offentlige SLO, hvor bureaukratiske og hierarkiske strukturer er blevet fladet ud. Dette leder til forskellige outcomes, hvor de flade strukturer i den ene case skaber organisatorisk funktionalitet, da teamet er kompetente til at håndtere spændinger og konflikter produktivt i arbejdsfælleskabet (artikel 3, kapitel 7). Omvendt skaber de flade strukturer organisatorisk dysfunktionalitet i den anden case (artikel 2, kapitel 6), hvor opgaveafhængigheden mellem teamene er høj, og organisationen er udfordret ift. at håndtere konflikter konstruktivt og transparent.

Afhandlings bidrag peger dermed på, at selvorganisering kan transformere bureaukratiske og hierarkiske strukturer og skabe nye modsætninger og spændinger i offentlige organisationer, der både kan være opbyggende og nedbrydende for

organisationen og de tilhørende stakeholders. Her peges der på øgede fordele ved selvorganisering i organisationer, der har 1) lav afhængighed mellem enheder i opgaveløsningen og 2) praksisser og kompetencer til at håndtere modsætninger og konflikter. Hvis ikke disse grænsekonditioner er til stede, ses en række risici, hvor selvorganisering kan lede til organisatorisk dysfunktionalitet ved at hæmme organisationens stakeholders gennem uforløste konflikter og manglende ledelse og koordinering af opgaven.

Fremtidig forskning

Da jeg i afhandlingen anser organisationer som komplekse sammensatte processer og relationer, bliver generaliserbarhed i sig selv et vanskeligt begreb at forpligte sig til. Ikke desto mindre ser jeg, at afhandlingens resultater peger på tre veje, som fremtidig forskning om SLO kan betræde og udvikle gennem empirisk forskning.

1. Høj versus lav interdependens mellem teams

Afhandlingen bidrager som nævnt med, at SLO har sværere betingelser i organisationer med høje afhængighedsgrader mellem teams og behov for koordination mellem enheder.

Dette bidrag kunne med fordel foldes yderligere ud gennem øget forskning i nye kontekster. Det kunne være centralt med flere studier, der opererede med multiple casedesign (Yin, 2009) til at belyse flere teams med høje afhængighedsgrader for at få indblik i flere situerede måder, hvorpå selvorganiserende teams kan/ikke kan sikre koordinering på tværs. Her kunne øget fokus på læring og konflikthåndtering være centrale foci for, hvordan og hvornår det lykkes at koordinere fælles opgaver, hvor indblik i flere caseenheder ville skabe en nuanceret forståelse af forskellige menneskelige dynamikker og varierende måder at organisere sig på som selvorganiserende team. Her ville et komparativt casedesign være interessant til at belyse, hvilke kriterier der er til stede, når det lykkes teams at organiserede sig i gensidige afhængighedsforhold, samt hvilke kriterier der vanskeliggør dette.

I afhandlingens cases ses nogle kontekstsifikke forhold, som potentielt ville udspille sig anderledes i andre typer af offentlige organisationer, hvor den faglige ydelse samt teamets organisering er anderledes. Fx var lungeteamet i denne afhandling koblet til en hospitalsorganisering, hvor det kun var lungesygeplejerskerne, der havde daglig gang på lungeklinikken, mens lægerne ligeledes havde vagter i akut- og sengeafdelingen og

derfor havde reducerede muligheder for at deltage i teamets hverdagsaktiviteter. Dette påvirkede måden, hvorpå deres selvorganiserende teamstruktur blev sammensat, hvor sygeplejerskerne havde andre muligheder for at påtage sig ledelsesmandatet og praktisere ledelse (artikel 3, kapitel 7).

Et fremtidigt studie foretaget i fx et hjemmeplejeteam (hvor der eksperimenteres flittigt med flade strukturer) ville afspejle en anden type af teamorganisering, hvor andre faghierarkier ville udspille sig, mens andre samarbejdsudfordringer ville opstå, fx ift. fysisk lokalitet, da arbejdspladsen i højere grad rykkes hjem til borgerne. Dette ville være en interessant case til at undersøge teams med relativt lav interdependens af de resterende teams, da hjemmeplejeteams fungerer relativt autonomt omkring deres egen visitering af borgere og planlægning af kørelister (Pedersen, 2023a).

Plejehjem kunne derimod være et eksempel på en case med en højere afhængighedsgrad mellem teams (afdelinger), da deres dag-, aften- og nattevagter skal koordinere overlevering og vidende om borgernes ydelse for at levere kvalitet for beboerne. Det ses aktuelt med øget forskning i teams med både høj og lav grad af afhængighed på tværs for at kaste lys på flere SLO-kontekster end denne afhandlings fokus på sundheds- og socialområdet.

Yderligere kunne mere netværksorganiserede teamkonstellationer være interessante at undersøge, hvor samarbejdet ikke tager udgangspunkt i afdelinger eller teamenheder, men hvor teamet i højere grad sammensættes af dem, der er til stede (som på en sengeafdeling på et hospital), eller omkring borgernes behov i mere løse dag-til-dag-organiseringsformer. Disse typer af ”teams” ville være relevante at undersøge for at få en mere nuanceret forståelse af SLO i offentlige organisationer, hvor mange arbejdssætter ikke fungerer som afgrænsede teamenheder, men som mere ’ekstreme teams’ (Edmondson & Harvey, 2022) på tværs af sektorer, faggrupper og industrier.

2. Ledelse i SLO

Afhandlingen bidrager ved at vise, hvordan spændinger og konflikter skal håndteres konstruktivt for at organisationen kan skabe funktionelle outputs af SLO.

Til at udvide forståelsen af dette bidrag ville ledelsesteori kunne tilføre centrale begreber og perspektiver, der kan undersøge hvilke ledelsesroller, lederroller samt andre decentrale praksisser, der er centrale for at lede spændinger og modsætninger i mere distribuerede og decentrale ledelsesstrukturer.

Denne afhandling har ikke beskæftiget sig med ledelsesteori som gennemgående analytisk fokus, til trods for at ledelsesteori er blevet berørt og anvendt i artikel 3 (kapitel 7) gennem et distribueret ledelsesperspektiv (Huxham & Vagen, 2000) samt kompleksitetsledelse (Uhl-Bien & Arena, 2018). Lee og Edmondson, der har grundlagt SLO-definitionen, opstiller tre karakteristika for, hvornår organisationer er selvledende. Dog definerer de ikke, hvad ledelse er, og hvordan ledelse kan undersøges og studeres i praksis. Ledelse som fænomen er ikke et centralt fokus i den nuværende SLO-litteratur, og jeg ser, at der er en mulig krydsning mellem SLO- og ledelseslitteraturen, der kunne bidrage til at forstå SLO gennem andre optikker end organisatorisk design-teori, som primært fylder i SLO-debatten.

I ledelseslitteraturen er der kommet et øget fokus på *kollektive ledelsesformer* (Ospina et al., 2020) gennem begreber som delt, distribueret, emergerende og demokratisk ledelse. Disse perspektiver kan hjælpe SLO-feltet med at give teoretiske indsigt i, hvordan ledelse kan studeres i praksis gennem *interaktioner* (Magnusson & Lundholm, 2013), *leder-følger-relationer* (De Rude & Ashforth, 2010) eller *distribuerede* forståelser af *ledelsesroller*, hvor ledelse udøves igennem strukturer, processer og deltagere (Huxham & Vagen, 2000) samt artefakter og rutiner (Bryson et al., 2009).

Tillige ses et behov for øget forskning i, hvad der ligger i rollen som leder, når offentlige organisationer søger at blive selvledende systemer, hvor der kunne være centrale koblinger til teorier om mere *faciliterende*, *katalyserende*, *kollaborative* og *sponsorlignende* forståelser af lederrollen (Ansell & Gash, 2018; Crosby, 2005; Uhl Bien, 2019; Sørensen et al., 2021). Her kunne perspektiver som relationel ledelse (Maak & Pless, 2006), kollaborativ ledelse (Ansell & Gash, 2018) og kompleksitetsledelse (Uhl Bien, 2019) være med til at beskrive, hvilke lederroller der ses vigtige for at håndtere konflikter og spændinger i organisationer, samt hvordan centrale beslutningsprocesser kan støttes af ledere, der indtager nye roller, således at de rette aktører forbindes i de decentrale mødepraksisser, og spændinger håndteres åbenlyst og konstruktivt i organisationen. Ofte forbindes SLO med mindre behov for ledere. Jeg vil gennem afhandlings resultater pege på, at ledere har en vigtig funktion (der fortsat mangler at blive beskrevet i offentlige SLO), og at denne funktion potentielt kunne hænge sammen med at støtte selvorganiserende medarbejdere i at håndtere og navigere i spændinger i og imellem teams.

3. Brugerperspektiv i SLO

Et centralt tema i SLO er brugerne. Til trods for at jeg i denne afhandling har forsøgt at forstå brugerperspektiver i SLO, har det primært været gennem andenhåndsempiri med udgangspunkt i medarbejdernes og ledernes syn på brugernes oplevede værdi af de flade strukturer. Derfor kunne fremtidig forskning med fordel fokusere på brugerperspektivet i SLO og undersøge, hvordan brugerne oplever at modtage service fra selvledende offentlige organisationer og selvorganiserende frontlinjemedarbejdere. Der har i mine cases været et indadrettet fokus, hvor selvorganisering er vendt mod det organisatoriske, og hvor det øgede medarbejderansvar primært er blevet rettet mod organisatorisk problemløsning frem for brugerinddragelse. Jeg håber, at der fremadrettet vil komme flere SLO-projekter i både praksis og akademia, hvor patient- og borgerperspektiver i højere grad tænkes ind i den rammesætning, ledere, medarbejdere, konsulenter og forskere laver i arbejdet med selvorganisering, så vi får et øget indblik i, hvad denne nye organiseringsform har af muligheder for borgernes oplevede service, når beslutningsprocesserne rykkes tættere på frontlinjen. Jeg ser en stærk kobling til øget borgerværdi ved de flade organisationsformer i både medier, policydokumenter og praksisteorier (Pedersen, 2023b), men oplever, at der mangler forskning, der forbinder SLO til borgernes oplevede værdi af de selvorganiserende serviceydelser.

Jeg håber, at denne afhandling kan bidrage til at igangsætte flere forsøg i at forstå SLO – en organisationsstruktur, der fortsat vinder øget indpas, knap 10 år efter at Laloux (2014) skrev sin bog om *fremtidens organisation*. Til trods for at SLO nu er blevet diskuteret i snart 10 år, ser jeg stadig debatten som værende præget af polarisering, hvor flade strukturer ofte diskuteser ud fra spørgsmål om, hvorvidt de er bedre eller dårligere end hierarkiet. Jeg håber, afhandlingen kan hjælpe med at nuancere debatten ved at vise, hvordan selvorganisering må forstås og diskuteser gennem mere åbne og udforskende spørgsmål som: 'Hvornår bør vi decentralisere, og hvorfor?' og 'Hvilke områder giver det mening at decentralisere, og hvilke kræver støtte'?

Når selvorganisering trækkes ind i en offentlig organisation, opstår nye modsætninger, når selvorganisering skal fungere i samspil med eksisterende styringsparadigmer, organisationsformer, ledelsesstile m.m. Denne afhandling har forsøgt at belyse disse modsætninger for at vise, hvordan SLO bidrager med nye muligheder og problemer for offentlig service. Fremtidig forskning om SLO i offentlige

organisationer ses nødvendig for at sætte lys på andre modsætninger, da dette ikke alene vil styrke forståelsen af SLO, men også hierarkiets virke i offentlige organisationer.

REFERENCER

- Adler, P. S. (2012). Perspective – The sociological ambivalence of bureaucracy: From Weber via Gouldner to Marx. *Organization Science*, 23(1), 244–266.
- Ahrne, G., Aspers, P., & Brunsson, N. (2015). The organization of markets. *Organization Studies*, 36, 7–27.
- Alsted, J. & Majgaard, K. (2019). Nonhierrkisk organisering – psykologiske krav. *Erhvervpsykologi*. Volume 17. Nummer 4. December 2019.
- Allison, G. T., & Zelikow, P. (1999). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis* (Vol. 2). New York: Longman.
- Annells, M. (2006). Triangulation of qualitative approaches: Hermeneutical phenomenology and grounded theory. *Journal of Advanced Nursing*, 56(1), 55–61.
- Ansell, C., & Gash, A. (2018). Stewards, mediators, and catalysts: Toward a model of collaborative leadership. *Leading-Edge Research in Public Sector Innovation: Structure, Dynamics, Values and Outcomes*, 17(1), 153–179.
- Ansell, C., & Torfing, J. (2021). Co-creation: the new kid on the block in public governance. *Policy and Politics*, 49(2), 211–230.
<https://doi.org/10.1332/030557321X16115951196045>
- Ashcraft, K.L. (2007). “Appreciating the ‘work’ of discourse: occupational identity and difference as organizing mechanisms in the case of commercial airline pilot”, *Discourse & Communication*, Vol. 1 No. 1, pp. 9-36.
- Ashcraft, K. L., & A. Trethewey (2004). ‘Developing tension: An agenda for applied research on the organization of irrationality. *Journal of Applied Communication Research*, 32: 171–181.
- Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. (2014). Functions of dysfunction: Managing the dynamics of an organizational duality in a natural food cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 0001839214537811.
- Bamberg, M., & M. Andrews (eds). 2004. *Considering Counter-Narratives. Narrating, resisting, making sense*. Amsterdam and Philadelphia: John Benjamins.
- Barley, S. R. (1990). “Images of imaging: notes on doing longitudinal fieldwork”, *Organization Science*, Vol. 1 No. 3, (pp. 220-247).

- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge/Mass.
- Bateson, G. (1973) *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution and Epistemology*. St Albans: Granada.
- Battilda, J., Furstein, M., & Lee, M. Y. (2018). New Prospects for Organizational Democracy?: How the Joint Pursuit of Social and Financial Goals Challenges Traditional Organizational Designs. In bogen: *Capitalism Beyond Mutuality*, Oxford University Press.
- Baumann, O., & Wu, B. (2022). The many dimensions of research on designing flat firms. *Journal of Organization Design*, 11(1), 1–3. https://doi.org/10.1007/s41469-022-00118_6
- Baxter, L. A., & Montgomery, B. M. (1998). *Relating: Dialogues and Dialectics*. New York: Guilford Press.
- Beekun, R. I. (1989). Assessing the effectiveness of sociotechnical interventions: antidote or fad? *Human Relations*, 42(10), 877-897.
- Belova, O., King, I., & Sliwa, M. (2008). Introduction: Polyphony and organization studies: Mikhail Bakhtin and beyond. *Organization Studies*, 29(4), 493-500.
- Bennington, J. (2011). Public Value in Complex and Changing Times. In Bennington, J. and Moore, M. H. *Public value: theory and practice*, 10.1007/978-0-230-36431-8_1.
- Bentzen, T. Ø. (2000). *Samskabt Styring – Nye Veje til Afbureaukratisering*. 1. oplag. Samfunds litteratur.
- Benson, J. K. (1977). *Organizations : A Dialectical View Author (s): J. Kenneth Benson Published by : Sage Publications , Inc . on behalf of the Johnson Graduate School of Management , Cornell University Stable URL : https://www.jstor.org/stable/2391741*. 22(1), 1–21.
- Berger, P., & Luckmann, T. (2019). Den sociale konstruktion af virkeligheden. Akademisk forlag. 3. udgave.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard Business Review*, 2016(July-August).
- Blau, P., M., & Scott W., R. (1962). *Formal organizations: a comparative approach*. Chandler.

- Bovbjerg, K. M. (2005). Selvrealisering i arbejdslivet i Brinkmann, S, Eriksen, C. Kritisk diskussioner af en grænselös udviklingskultur, 15-39.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Boje D. M. (2001). Narrative Methods for Organizational & Communication Research. London: SAGE.
- Boje D. M. (2011). Storytelling and the Future of Organizations: An Handbook. New York: Routledge.
- Boje, D. M., & Saylors, R. (2014). Quantum storytelling: An ontological perspective on process. In Cooren, F., Vaara, E., Langley, A. & Tsoukas, H. (2014). Language and Organization at Work. Oxford: Oxford University Press, pp. 197–218.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (2011). Co-opetition. Crown Business, New York, NY.
- Bruni, A. (2006). Access as trajectory: Entering the field in organizational ethnography. *Management*, 9(3), 129–144. <https://doi.org/10.3917/mana.093.0137>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2).
- Bryson, J.M., Crosby, B. C., & Bryson, J. K. (2009). Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: The contributions of actor–network theory. *International Public Management Journal*, 12(2), 172–207.
- Bryson, J. M., Crosby, B.C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74, pp. 445-456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1988). Organizational paradox and transformation. In R. E. Quinn & K. S. Cameron (Eds.), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management* (pp. 1–18). Cambridge, MA: Ballinger.
- Cohen, S. G., & Ledford, G. E. (1994). The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment. *Human Relations*, 47(1), 13–43. <https://doi.org/10.1177/001872679404700102>

- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). "The empowerment process: integrating theory and practice", *The Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 639-52.
- Cramton, C. D., & Hinds, P. J. (2014). An embedded model of cultural adaptation in global teams. *Organization Science*, 25(4), 1056–1081. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0885>
- Crosby, B. C., & Bryson J. M. (2005). A Leadership Framework for Cross- Sector Collaboration. *Public Management Review* 7 (2), 178–201.
- Crosby, B. C., Hart, P., & Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655–669. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>
- Currie, G., & Brown, A. D. (2003). A narratological approach to understanding processes of organizing in a UK hospital. *Human Relations*, 56(5), 563-586.
- Czarniawska, J. B. (2007). Shadowing: and other techniques for doing fieldwork in modern societies. Copenhagen Business School Press DK.
- Denis, J. L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the Plural. *Academy of Management Annals* 6 (1): 211 – 83.
- De Rond, M., & Bouchikhi, H. (2004). On the Dialectics of Strategic Alliances. *Organization Science*, 15(1), 56–69. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0037>
- DeRue, D. Scott, & Susan, J. Ashford. (2010). "Who Will Lead and Who Will Follow? A Social Process of Leadership Identity Construction in Organizations." *Academy of Management Review* 35 (4): 627–47.
- Douglas, M. (2012). Risk And Blame – Essays in cultural theory. London and New York. Taylor & Francis.
- Drennan, V. M., Calestani, M., Ross, F., Saunders, M., & West, P. (2018). Tackling the workforce crisis in district nursing: can the Dutch Buurtzorg model offer a solution and a better patient experience? A mixed methods case study. *BMJ Open*, 8(6), e021931. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-021931>
- Druskat, V., & Wheeler, J. (2003). Managing from the Boundary: The Effective Leadership of Self-Managing Work Teams. *The Academy of Management Journal*, 46(4), 435-457.
- Du Gay, P., Lopdrup-Hjorth, T. (2016). Fear of the formal, *European Journal of Cultural and Political Sociology*, 3:1, 6-40, DOI: 10.1080/23254823.2016.1160658

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
<https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A., & Harvey, J. F. (2022). Ekstrem Teaming. Ledelse på tværs af organisationer. Dansk psykologisk forlag. 1. udg.
- Eijnatten, van, F. M., & Fitzgerald, L. A. (1997). Integral organizational renewal (IOR) : between structure and uncertainty. (BETA publicatie : working papers; Vol. 28).
- Technische Universiteit Eindhoven. Emery, F.E. and Trist, E.L. (1972). Towards a social ecology. New York: Plenum Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *The Academy of Management Review*, 16(3), 620- 627.
- Emery, F.E., & Thorsrud, E. (1964). Form and content of Industrial Democracy. Some experiments from Norway and other European countries. Oslo: Oslo University Press. Also published in: London: Tavistock (1969), and in Assen: Van Gorcum (1969).
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1): 21–32.
- Falkum, E., & Hvid, H. (2019). Work and wellbeing in the Nordic countries – critical perspectives on the world best working lives.
- Farjoun, M. (2002). The Dialectics of Institutional Development in Emerging and Turbulent Fields: The History of Pricing Conventions in the Online Database Industry. *Academy of Management Journal*. 45(5), 848–874.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202–225.
- Farjoun, M. (2016). Contradictions, Dialectics and Paradoxes. In Langley, A and Tsoukas, H. *Handbook of Process Organization Studies*. SAGE Publications, 1–695.
https://www.cambridge.org/core/product/identifier/CBO9781107415324A009/type/book_part

- Flyvbjerg, B. (2011). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Research Practice*, 390–404. <https://doi.org/10.4135/9781848608191.d33>
- Foss N. J., & Klein P. G. (2022a). Why managers matter—the perils of the bossless company. PublicAffairs, New York
- Foss, N. J., & Klein, P. G. (2022b). Why managers still matter as applied organization (design) theory. *Journal of Organization Design*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00134-6>
- Frandsen, S., Kuhn, T., & Lundholt, M. W. (2017). *Counter-narratives and organization*. Abingdon, UK: Routledge.
- Gardamer, H., G. (2007). Sandhed og metode, 2. udgave, Academia Aarhus.
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284–300. <https://doi.org/10.1177/1056492617706029>
- Gibbs, J. (2009). Dialectics in a global software team: Negotiating tensions across time, space, and culture. *Human Relations*, 62(6), 905–935. <https://doi.org/10.1177/0018726709104547>
- Gill, R. (2011). The shadow in organizational ethnography: Moving beyond shadowing to spect-acting. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(2), 115–133. <https://doi.org/10.1108/17465641111159116>
- Greve, C., & Ejersbo, N. (2013). Udviklingen i styring af den offentlige sektor. Baggrundspapir til Produktivitetskommissionen.
- Groth-Brodersen, S. (2013). Selvledelse: Fra ledelse til selvet – en socialpsykologisk analyse af forholdet imellem selvledelse, ledelse og stress i det moderne arbejdsliv. Ph.d. serie, Doctoral School of Organisation and Management Studies, Copenhagen Business School.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2 (163-1994), 105.
- Gubrium, J., & Holstein, J. (2009). Analyzing narrative reality. California: Sage.
- Gustavsen, B. (2017). General theory and local action: Experiences from the quality of working life movement. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7(August), 107–120.

- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307.
- Hamel, G., & Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them* (Harvard Business Press).
- Hansen, H. (2006). The ethnonarrative approach. *Human Relations*, 59(8), (pp. 1049-1075).
- Haraway, J. D. (1991). *Simians, Cyborgs and Women: The Reinvention of Nature*. New York: Routledge.
- Hasse, C. (2002). Kultur I bevægelse- fra deltagerobservation til kulturanalyse – i det fysiske rum. *København Samfundslitteratur*.
- Hayes, N. (1997). Theory-led thematic analysis: Social identification in small companies. In Hayes N (ed.) *Doing Qualitative Analysis in Psychology*. London: Psychology Press, 93-114.
- Hazen, M. A. (1993). Towards polyphonic organization. *Journal of Organizational Change Management*.
- Head, B., & J. Alford. (2016). “Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management.” *Administration & Society* 47 (6): 711–739. doi:10.1177/0095399713481601.
- Hegedüs, A., Schürch, A., & Bischofberger, I. (2022). Implementing Buurtzorg-derived models in the home care setting: a Scoping Review. *International Journal of Nursing Studies Advances*
- Hertel, F. (2022). Debating Leaderless Management - Can Employees Do Without Leaders ?
Springer International Publishing
- Pedersen, M. (2023a). Selvstyrende teams i hjemmeplejen – en vej til et attraktivt arbejde? *Tidsskrift for Arbejdsliv*. Vol. 25. Nr. 1 Marts 2023.
- Pedersen, M. H. (2023b). Selvstyrende teams i hjemmeplejen: Nye forståelser af omsorg, borgere og omsorgsarbejdere. *Nordisk Välfärdsforskning | Nordic Welfare Research*, 8(1), 7–20. <https://doi.org/10.18261/nwr.8.1.2>
- Hamel, G. (2011). First, let's fire all the managers. *Harv Bus Rev* 89(12):48–60
- Humle, D. M. (2014). The ambiguity of work: Work practice stories of meaningful and demanding consultancy work. *Nordic Journal of Working Life Studies* 4(1): 119–137.

- Humle, D. M. & Frandsen, S. (2016). Organizational identity negotiations through dominant and counter-narratives. *Counter-Narratives and Organization, January 2017*, 105–128. <https://doi.org/10.4324/9781315681214>
- Humle, D. M., & Pedersen, A. R. (2015). Fragmented work stories: Developing an antenarrative approach by discontinuity, tensions and editing. *Management Learning, 46*(5), 582–597. <https://doi.org/10.1177/1350507614553547>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1332.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2000). Leadership in the shaping and implementation agendas: How things happen in a collaboration (not quite) joined-up world. *Academy of Management Journal, 43*(6), 1159–1175
- Hvid, H., & Jensen, T. B. (2023). Demokrati gennem Socikrati? Tidsskrift for Arbejdsliv. Vol. 25. Nr. 1 Marts 2023.
- Järvinen, M., & Mik-Meyer, N. (2005). Kvalitative Metoder i et Interaktionistisk Perspektiv, 1. udgave., Hans Reitzels Forlag: København.
- Jensen, T. B. (2022). Selvledelse: Frihed og ansvar i offentlig service. In *Ledelse af offentlig innovation: Organisering, praksis og værdiskabelse*. ed. Thøgersen, D. & Pedersen, A. R. Frederiksberg: Samfundsletteratur. (pp. 227–247).
- Jensen, S. M., & Villadsen, K. (2014). Kompleksitet i velfærdsstatens frontlinje, i Tidsskrift for Arbejdsliv, 16, 1, 39-53.
- Juhl, A. G., Retore, T., & Willert, S. (2018). *Konflikthåndtering og socio-emotionel udvikling i den selvledende organisation* i <https://agora.as/da/blog/tag/Morning+Star>
- Justesen, L., & Mik-Meyer, L. (2010). Kvalitative Metoder – I Organisationer og Ledelsesstudier, Hans Rietzel Forlag, 1. udgave
- Johnson, M. D., Hollenbeck, J. R., Scott DeRue, D., Barnes, C. M., & Jundt, D. (2013). Functional versus dysfunctional team change: Problem diagnosis and structural feedback for self-managed teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 122*, pp. 1-11.
- Kamp, A., Lund, H., & Hvid, H. (2009). Tid, belastning og føllesskaber i det grænseløse arbejde. *Psyke & Logos, 30*(2), 612–631.

- Kegan, R., Lahey, L. L., Flemming, A., & Helsing, D. (2016). An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization. Harvard Business Review Press
- King, N. (2012). Doing template analysis. SAGE Publications, Inc., <https://dx.doi.org/10.4135/9781526435620>
- Kjellberg, P. (2021). Forsøg med Buurtzorg-modellen i Ikast-Brande Kommune Midtvejsevaluering af forsøg med Lokalpleje i Bording-Engesvang. <https://ikastbrande.dk/media/a2ffisimf/evaluering-af-buurtzorg-pilotprojektet-i-ikast-branderapport.pdf>
- Kornberger, M. (2022). Strategies for Distributed and Collective Action: Connecting the Dots (Oxford, 2022; online edn, Oxford Academic.
- Kvale, S. (1996). Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing. UK: Sage Publications Ltd.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). Interview – Introduktion til et håndværk. Hans Reitzels forlag, København.
- Laloux, F. (2014). Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness. Brussels: Nelson Parker.
- Larsson, M., Holmberg, R., & Kempster, S. (2019). ‘It’s the organization that is wrong’: Exploring disengagement from organisations through leadership development. *Leadership*, 16(2): 141-162.
- Lawler, E. E. (1986). High-involvement management. Participative strategies for improving organizational performance. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Leach, D. J., Wall, T. D., Rogelberg, S. G., & Jackson, P. R. (2005). Team autonomy, performance, and member job strain: Uncovering the teamwork KSA link. *Applied Psychology: An International Review*, 54(1), 1-24.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37(January 2017), 35–58.
- Lee, Michael Y., & Green, P. (2022). Is Flat for Everyone? Investigating Who Thrives and Who Struggles in Decentralized Structures (September 16, 2022). INSEAD Working Paper No. 2022/44/OBH, Available at

- SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4077075> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4077075>
- Linde, C. (2009). Working the past, narrative and institutional memory. UK: Oxford University Press.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.31767217>
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective. *Journal of business ethics*, 66(1), 99-115.
- Madill, A., Jordan, A., & Shirley, C. (2000). Objectivity and reliability in qualitative analysis: realist, contextualist and radical constructionist epistemologies. *Br J Psychol.* (Pt 1):1-20. doi: 10.1348/000712600161646. PMID: 10717768.
- Magpili, N. C., & Pazos, P. (2018). Self-Managing Team Performance: A Systematic Review of Multilevel Input Factors. In Small Group Research (Vol. 49, Issue 1). <https://doi.org/10.1177/1046496417710500>
- Manz, C.C., & Sims, H.P. (1980). Self-management as a substitute for leadership. A social-learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 351–367.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (2001). The new super leadership: Leading others to lead themselves. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>
- Martela, F. (2022). Managers matter less than we think: how can organizations function without any middle management? *Journal of Organization Design*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00133-7>
- Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1987). *The tree of knowledge: The biological roots of human understanding*. New Science Library/Shambhala Publications.
- Mikkelsen, E. N., & Humle, D. M. (2020). Dynamics of Overt and Covert Conflict in Organizations: The Power of Organizational Identity. *Group and Organization Management*, 45, 768–807. <https://doi.org/10.1177/1059601120961248>

- Mills, J. H., Thurlow, A., & Mills, A. J. (2010). Making sense of sensemaking: The critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(2), (pp. 182-195).
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: a synthesis of the research on organization design. *Manag Sci* 26:322–341.
- Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard university press.
- Morgan, G. M. (1997). Images of Organization. California, USA: Sage.
- Neck, C.P. & Houghton, J.D. (2006). Two decades of Self-Leadership theory and research. Past developments, present trends and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 21, no. 4.
- O'Flynn, J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *Australian Journal of Public Administration*, 66, pp. 353–366. doi:10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x
- Olesen, A. (2016). Buurtzorg: Humanity Above Bureaucracy. *Beyond Budgeting Association*
- Ospina, S. M. (2017). Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275–287. <https://doi.org/10.1111/puar.12706>
- Ospina, S. M., Foldy, E. G., Fairhurst, G. T., & Jackson, B. (2020). Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. *Human Relations*, 73(4), 441–463. <https://doi.org/10.1177/0018726719899714>
- Pedersen, M., Klitmøller, J., & Nielsen, K. (2012). Deltagerobservation – En metode til undersøgelse af psykologiske fænomener.
- Pettigrew, A. M. (1990). "Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice." *Organization Science* 1 (3): 267–92.
- Puranam, P., Alexy, O., & Reitzig, M. (2014). What's new about new forms of organizing? PHANISH PURANAM , OLIVER ALEXY and MARKUS REITZIG Source : The Academy of Management Review , Vol . 39 , No . 2 (April 2014), pp . 162-180 Published by : Academy of Management Stable URL : *h. Academy of Management Journal*, 39(2), 162–180.
- Putnam, L. L. (2013). Primary and secondary contradictions: A literature review and future directions. *Management Communication Quarterly*, 0893318913504139.

- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T. & Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach†. *Academy of Management Annals*, 10(1), 65–171. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421>
- Quality of Working Life Council (ed.) (1977). Working on the quality of working life. Leiden: Nijhoff.
- Rantakari, A., & Vaara, E. (2017). Narratives and processuality. In Langley, A and Tsoukas, H. Handbook, T. S. (2017). Process Organization Studies. *SAGE Publications*, 1–695. https://www.cambridge.org/core/product/identifier/CBO9781107415324A009/type/book_part
- Rau, T., & Gonzalez, J. K. (2018). Many Voices One Song. Shared power with sociocracy. Sociocracy for all.
- Rendtorff, J. D. (2007). Casestudier i Fuglsang, L., Hagedorn-Rasmussen, P., Olsen, P, B. 2007. Teknikker i samfundsvidenskaberne.
- Reitzig, M. (2022). How to get better at flatter designs: considerations for shaping and leading organizations with less hierarchy. *Journal of Organization Design*, 11(1), 5–10. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00109-7>
- Riessman, C. K. (2008). Narrative methods for the human sciences. California: Sage.
- Robertson, B. J. (2015). Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World. (New York: Henry Holt and Company, 2015).
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1934). Management and the worker. Boston, Mass.: Harvard university, Graduate school of business administration (551-568).
- Romero, A. M., Uruburu, Á., Jain, A. K., Ruiz, M. A., & Gómez Muñoz, C. F. (2020). The path towards evolutionary—teal organizations: A relationship trigger on collaborative platforms. *Sustainability (Switzerland)*, 12(23), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su12239817>
- Ruotsalainen, S., Jantunen, S., & Sinervo, T. (2020). Which factors are related to Finnish home care workers' job satisfaction, stress, psychological distress and perceived quality of care? - a mixed method study. *BMC Health Services Research*, 20:896. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05733-1>

- Schmitt, A. & Raisch, S. (2013). Corporate turnarounds: The duality of retrenchment and recovery. *Journal of Management Studies*, 50(7), 1216–1244
- Seo, M. G., & Creed, W. E. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27(2), 222–247
- Shotter, J., & Tsoukas, H. (2014). In search of phronesis: Leadership and the art of judgment. *Academy of Management Learning & Education*, 13(2), 224–243. doi:10.5465/amle.2013.0201
- Sminia, H., & De Rond, M. (2012). Context and action in the transformation of strategy scholarship. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1329–1349.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536. doi:10.1287/orsc.1050.0134
- Smith, W. K., & M. W. Lewis (2011). “Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing.” *Academy of Management Review*, 36: 381–403.
- Svensson, L., & Aagaard Nielsen, K. (2006). Action Research and interactive Research: A framework for the book.
- Stacey, R. D. (1995). The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*, 16(6), 477–495.
- Stacey, R. D. (2000). COMPLEXITY AND MANAGEMENT – FAD OR RADICAL CHALLENGE TO SYSTEMS THINKING?. Routledge Taylor & Francis Group London and New York
- Stacey, R.D. (2012). TOOLS AND TECHNIQUES OF LEADERSHIP AND MANAGEMENT – Meeting the challenge of complexity. Routledge Taylor & Francis Group. London and New York
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stoker, G. (2006). Public value management: a new narrative for networked governance?. *American Review of Public Administration*, 36.
- Storkholm, M. H. (2023). Paradigmeskiftet kræver ledelsesmæssigt mod, skærpet bevidsthed og langsigtet investering i kompetenceløft I Dagens Medicin

- Sørensen, E., Bryson, J., & Crosby, B. (2021). How public leaders can promote public value through co-creation. *Policy and Politics*, 49(2), 267–286. <https://doi.org/10.1332/030557321X16119271739728>
- Thorsrud, E., & Emery, F. E. (1964). Industrial conflict and industrial ~emocracy. Paper presented at the Operational Research Society Conference, Cambridge, september. London: Tavistock Document T 358.
- Torfing, J., Andersen, L. B., Greve, C., & Klausen, K. (2020). Public Governance Paradigms Competing and Co-Existing, Policy, Adnibistration and Institutional Change series
- Tracy, S. J. (2004). Dialectic, contradiction, or double bind? Analyzing and theorizing employee reactions to organizational tension. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 119–146. <https://doi.org/10.1080/0090988042000210025>
- Trist, E. L. (1981). The evolution of socio-technical systems. A conceptual framework and an action research program. Toronto: Ontario Quality of Working Life Centre. Also in A.H. van de Ven, & W.F. Joyce (Eds.) (1981), Perspectives on organization design and behaviour (p. 19-75). New York: Wiley.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting: An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System. *Human Relations*. 1951;4(1):3-38.
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change, *Organization Science*, 13(5): 567–582.
- Tynell, J. (2002). "Det er min egen skyld" – nyliberale styringsrationaler inden for Human Resource Management. *Tidsskrift for Arbejdsliv*. 4. årgang, nr. 2.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly* 29(1). Elsevier: 89–104.
- Vaara, E., Sonenshein, S., & Boje, D. (2016). Narratives as sources of stability and change in organizations: Approaches and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 10(1), 495-560
- Van der Vegt, G. S., Bunderson, S., & Kuipers, B. (2010). Why turnover matters in self-managing work teams: Learning, social integration, and task flexibility. *Journal of*

- Management, 36(5), 1168-1191.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.
- Venturini, T. (2010). Diving in magma: how to explore controversies with actor-network theory. *Public understanding of science*, 19(3): pp. 258-273.
- Venturini, T., Ricci, D., Mauri, M., Kimbell, L., & Meunier, A. (2015). Designing controversies and their publics. *Design Issues*, 31(3), pp. 74-87.
- Vidal, M., Adler, P., & Delbridge, R. (2015). When organization studies turns to societal problems: The contribution of Marxist Grand Theory. *Organization Studies*, 36(4), 405–422.
- Wendt, R. F. (1998). The sound of one hand clapping: Counterintuitive lessons extracted from paradoxes and double binds in a participative organization. *Management Communication Quarterly*, 1998, 11, 232–55.
- Werner, C. M., & Baxter, L. A. (1984). Temporal qualities of relationships: Organismic, Transactional, and dialectic views. In M. L. Knapp and G. R. Miller (Eds.), *Handbook of Interpersonal Communications* (2nd edition), Thousand Oaks, CA. Sage, 323–379.
- Willert, S. Jensen. T. B. & Thøgersen, D. (2022). Metoder til ledelse af hverdagsinnovation: Eksempler fra folkeskolen. I Ledelse af offentlig innovation: Organisering, praksis og værdiskabelse. . ed. Thøgersen, D. & Pedersen, A, R. Frederiksberg: Samfundslitteratur. (179-197).
- Willmott, H. (2016). Embedding Process: Situating Process in Work Relations.
- Handbook, T. S. (2017). Process Organization Studies. *SAGE Publications*, 1–695.
- https://www.cambridge.org/core/product/identifier/CBO9781107415324A009/type/book_part
- Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R., & Clegg, C. W. (1986). Outcomes of Autonomous Workgroups: A Long-Term Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 29(2), 280–304. <https://doi.org/10.2307/256189>
- Weber, M. (1946). Bureaucracy. In: Gerth HH, Mills CW (eds) *Essays in sociology*. Oxford University Press, New York, pp 196–244
- Wellins, R., & George, J. (1991). The key to self-directed teams. *Training & Development Journal*, 45(4), 26.

- Wimalasiri, V. Beesley, N. Cheyne, A., & Daniels. (2008). Social construction of the aetiology of designer error in the UK oil and gas industry: a stakeholder perspective. *Journal of Engineering Design*, 21 (1): 49-73.
- Wu, T., Wang, W., Bi, X., & Liu, D. (2013). Mediating effect of team trust between team conflict and team effectiveness in self-management teams. *Journal of Applied Sciences*, 13: 1504-1508.
- Yin, R. K. (2009). Case study research (Vol. 4). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hjemmesider:

<https://nfa.dk>

Medier:

Reiermann, J., & Andersen, T. K. (2021). Opgør med minuttyranniet. *Mandag Morgen*.

Molin, J. & Rasmussen, S. B. (2023). Frisættelse af den offentlige sektor kræver tid til læring fremfor smarte løsninger. *Altinget*.

Bilag i afhandlingen

Bilag 1: Rådgivningsprocessen

Rådgivningsprocessen kræver to roller:

Værtsrollen:

- Den der indkalder til rådgivning og efterfølgende træffer beslutning er ”vært”
- Vært laver forarbejdet til rådgivningsmødet ved at invitere alle de organisationsmedlemmer, eller udvalgte repræsentanter, som beslutningen vil vedrøre og fagpersoner med relevant viden.
- En vært kan kun indkalde til rådgivningsteam vedrørende beslutninger inden for eget kompetenceområde.
- Som vært, sørger du for at rádføre dig med dem (eller repræsentanter for dem), som din beslutning vedrører og med dem som har relevant viden.
- Vært indkalder til rådgivningsmødet og træffer selv beslutningen efter mødet. Dvs. det er værten der træffer beslutningen på et oplyst grundlag. Der er altså ikke tale om demokratiske, samtykke- eller konsensusforankrede beslutningsprocesser.
- Rådgiverrollen:
- De inviterede i rådgivningen er ”rådgivere” og der behøves ikke være ledelsesrådgivere til stede for at beslutninger kan træffes, ved mindre lederens kompetence vurderes relevant for beslutningsprocessen (af værten).
- Man er bevidst om egen rolle: hvorfor man er med (eller ikke bør være med), hvad man har af viden og kompetence som kan bruges til rådgivningsmødet.
- Man giver seriøse råd, som skal kunne tages med videre når beslutningen træffes.

Efter mødet er afholdt, kan der træffes en beslutning, hvor det er centralet:

- 1) At alle relevante aktører er spurgt til råds,
- 2) At alle deltagerne kender processen og
- 3) At værten, som træffer beslutningen, begrunder sine valg og informerer deltagerne om, hvornår beslutningen træffes, hvem der eventuelt er med til at træffe beslutningen og hvornår rådgiverne informeres om til- og fra valg for beslutningen.

Beslutninger kan opleves mere eller mindre rimelige og formålet er ikke at alle skal være enig i selve beslutningen. Dog er det vigtigt at alle oplever at måden beslutningen er taget på, var ordentlig. Rådgivningsprocessen er blevet præsenteret i hver enkelt klinik, hvor ledelsen har introduceret modellen. Det har fungeret som et støtteværktøj til at arbejde med decentrale beslutningsprocesser.

Bilag 2: Konflikthåndteringsmodellen

(udsnit fra samlet artikel *Konflikthåndtering og socio-emotionel udvikling i den selvledende organisation*, se artikel i referenceliste, Juhl et al. 2018).

\$Morning Stars metode til konflikthåndtering

Morning Star-modellen fremhæves ofte som eksempel på en nonhierarkisk konfliktløsende praksis, fordi de som organisation har lykkedes med både at udvikle en stærk samverskul tur og praktiske redskaber, der synes at sætte medlemmerne i stand til at selv løse konflikter i hverdagen. På værdisiden har Morning Star en nedskrevet politik for dette:

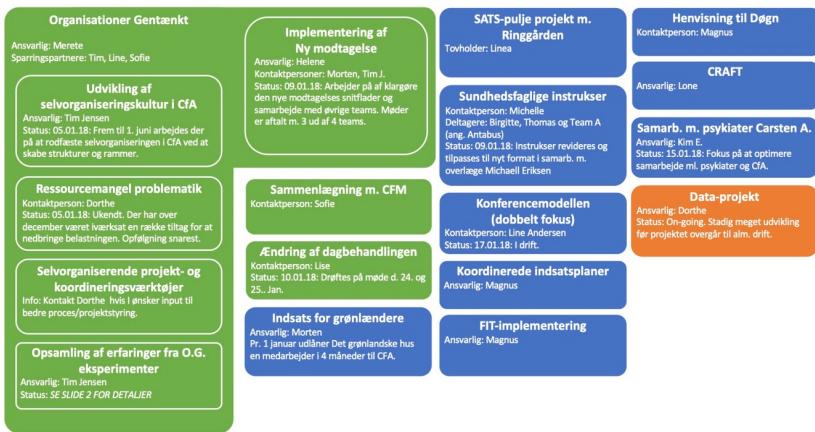
1. Når én person oplever sig i konflikt med en anden / andre, så er det denne persons forpligtelse at lave en direkte henvendelse til denne anden(-re). Målet med henvendelsen er at søge en fælles løsning. Det sker gennem obligatorisk fremsættelse af to forslag: a. Jeg vil gerne, at vi når til enighed i forhold til... (Allerede dette træk er vigtigt, for her fokuseres på stridens kerne frem for personerne der er i konflikt.) b. Jeg vil gerne, at vi gør det sådan, at... (Også dette træk er væsentligt, for det etablerer en løsningsorienteret tilgang til striden.) Hvis konflikts anden part accepterer forslagene eller inspireres til yderligere meningsforhandling, der fører frem til en fælles løsning, så er konflikten afviklet. Men det sker jo ikke altid. Derfor er der flere trin i metoden.
2. Hvis de involverede parter ikke selv kan tale sig frem til en løsning, så findes en mægler. Det er personerne selv, der vælger, hvem, de mener, kan hjælpe dem. Bemærk at en mægler ikke er dommer. Vedkommende skal ikke vurdere, hvad der er det rette at gøre, men facilitere at parterne kan finde en løsning. Hvis mægleren lykkes med at hjælpe parterne frem til en løsning, så stopper metoden her. Men det sker jo ikke altid. Derfor er der flere trin i metoden.
3. Hvis heller ikke mæglernes bestræbelser fører til en løsning, så udpeges et panel. Panelet skal heller ikke træffe afgørelse, men fungerer som en 'udvidet mægler', der måske kan bringe en beredygtig aftale i hus. At indkalde et panel kan lyde voldsomt, men der vil være opgaver og situationer i enhver organisation, hvor der er behov for mange perspektiver på den samme sag for at komme videre med en løsning. Dog kan man også forestille sig enkelte tilfælde, hvor panelet heller ikke kan komme videre. Derfor har Morning Star et fjerde og sidste skridt.
4. Kan der fortsat ikke findes en løsning kontaktes via brev Chris Rufer, Morning Stars stifter. Chris Rufer træffer en endelige afgørelse – ikke fordi han er mest kompetent, men fordi organisationen har brug for at komme videre.

Som nævnt i indledningen finder vi det naivt at tro, at den blotte nedskrivning af disse forventninger kan garantere, at konflikter derefter håndteres på en selvorganiserende måde. Der skal der mere til, men hvad? Den problemstilling diskuterer vi i forskningsnotats anden del.

Bilag 3: Rollestruktur

Aktuelle projekter

Opdateret d. 8. feb. 2018 |
Område: Organisatorisk Flagigt Diverse



Slide 1 af 2

Bilag 4: Psykologisk trygheds måling resultater første måling

Team: 1 8 svar	Spørgsmål	Gennemsnit Psykologisk tryghed 0-7	Varians i svar
	1. Hvis du begår en fejl, hænges du ikke ud af andre medlemmer af dette team	6,5	0,7
	2. Medlemmer af dette team har mulighed for at bringe problemer og svære udfordringer op	5,75	1,89
	3. Medlemmer af dette team afviser ikke andre for at være anderledes	5,75	1,48
	4. Det er sikkert at tage en risiko, som medlem af dette team	5,44	1
	5. Det er nemt at spørge andre teammedlemmer om hjælp	6,62	0,74

	6. Ingen fra dette team vil bevidst handle på en måde, der underminerer min indsats	6,25	0,43
	7. Mine specifikke kompetencer og viden bliver værdsat og anvendt når jeg samarbejder med andre fra dette team	6,5	0,5
		Total gennemsnit: 6,1	Total gennemsnit: 1,1

Team: 2: 4 svar	Spørgsmål	Gennemsnit Psykologisk tryghed 0-7	Varians i svar
	1. Hvis du begår en fejl, hænges du ikke ud af andre medlemmer af dette team	6	0,7
	2. Medlemmer af dette team har mulighed for at bringe problemer og svære udfordringer op	5,75	0,43
	3. Medlemmer af dette team aferiser ikke andre for at være anderledes	6	0,7
	4. Det er sikkert at tage en risiko, som medlem af dette team	6	0,43
	5. Det er nemt at spørge andre teammedlemmer om hjælp	5,75	1
	6. Ingen fra dette team vil bevidst handle på en måde, der underminerer min indsats	6	0,7
	7. Mine specifikke kompetencer og viden bliver værdsat og anvendt når jeg samarbejder med andre fra dette team	5	1,22
		Total gennemsnit: 5,8	Total gennemsnit: 0,8

Team: 3: 4 svar	Spørgsmål	Gennemsnit Psykologisk tryghed 0-7	Varians i svar
	1. Hvis du begår en fejl, hænges du ikke ud af andre medlemmer af dette team	7	0
	2. Medlemmer af dette team har mulighed for at bringe problemer og svære udfordringer op	6,5	0,86

	3. Medlemmer af dette team afer ikke andre for at være anderledes	6,25	0,43
	4. Det er sikkert at tage en risiko, som medlem af dette team	5	2,34
	5. Det er nemt at spørge andre teammedlemmer om hjælp	6,75	0,43
	6. Ingen fra dette team vil bevidst handle på en måde, der underminerer min indsats	6	1,73
	7. Mine specifikke kompetencer og viden bliver værdsat og anvendt når jeg samarbejder med andre fra dette team	6	0,7
		Total gennemsnit: 6,4	Total gennemsnit: 1,2

Team 4: 3 svar	Spørgsmål	Gennemsnit Psykologisk tryghed 0-7	Varians i svar
	1. Hvis du begår en fejl, hænges du ikke ud af andre medlemmer af dette team	6	0
	2. Medlemmer af dette team har mulighed for at bringe problemer og svære udfordringer op	6	0,8
	3. Medlemmer af dette team afer ikke andre for at være anderledes	6,33	0,5
	4. Det er sikkert at tage en risiko, som medlem af dette team	6	0
	5. Det er nemt at spørge andre teammedlemmer om hjælp	6,33	0,5
	6. Ingen fra dette team vil bevidst handle på en måde, der underminerer min indsats	5,66	0,5
	7. Mine specifikke kompetencer og viden bliver værdsat og anvendt når jeg samarbejder med andre fra dette team	6	0,5
		Total gennemsnit: 6	Total gennemsnit: 0,43

Team 5: 3 svar	Spørgsmål	Gennemsnit Psykologisk tryghed 0-7	Varians i svar

	1. Hvis du begår en fejl, hænges du ikke ud af andre medlemmer af dette team	6,7	0,47
	2. Medlemmer af dette team har mulighed for at bringe problemer og svære udfordringer op	6,33	0,47
	3. Medlemmer af dette team aferiser ikke andre for at være anderledes	6	0,81
	4. Det er sikkert at tage en risiko, som medlem af dette team	6,33	0,47
	5. Det er nemt at spørge andre teammedlemmer om hjælp	6,67	0,47
	6. Ingen fra dette team vil bevidst handle på en måde, der underminerer min indsats	5,66	0,47
	7. Mine specifikke kompetencer og viden bliver værdsat og anvendt når jeg samarbejder med andre fra dette team	6,33	0,47
		Total gennemsnit: 6,3	Total gennemsnit: 0,53

Team 6: 9 svar	Spørgsmål	Gennemsnit Psykologisk tryghed 0-7	Varians i svar
	1. Hvis du begår en fejl, hænges du ikke ud af andre medlemmer af dette team	5,9	0,44
	2. Medlemmer af dette team har mulighed for at bringe problemer og svære udfordringer op	6,7	0,62
	3. Medlemmer af dette team aferiser ikke andre for at være anderledes	6,9	0,31
	4. Det er sikkert at tage en risiko, som medlem af dette team	6,3	0,94
	5. Det er nemt at spørge andre teammedlemmer om hjælp	6,7	0,42
	6. Ingen fra dette team vil bevidst handle på en måde, der underminerer min indsats	6,7	0,42

	7. Mine specifikke kompetencer og viden bliver værdsat og anvendt når jeg samarbejder med andre fra dette team	6,3	0,82
		Totalt gennemsnit: 6,5	Totalt gennemsnit: 0,65

Team 7: 1 svar	Spørgsmål	Gennemsnit Psykologisk tryghed 0-7	Varians i svar
	1. Hvis du begår en fejl, hænges du ikke ud af andre medlemmer af dette team	7	7
	2. Medlemmer af dette team har mulighed for at bringe problemer og svære udfordringer op	6	6
	3. Medlemmer af dette team aferiser ikke andre for at være anderledes	6	6
	4. Det er sikkert at tage en risiko, som medlem af dette team	6	6
	5. Det er nemt at spørge andre teammedlemmer om hjælp	7	7
	6. Ingen fra dette team vil bevidst handle på en måde, der underminerer min indsats	7	7
	7. Mine specifikke kompetencer og viden bliver værdsat og anvendt når jeg samarbejder med andre fra dette team	7	7
		Total gennemsnit: 6,6	Total gennemsnit: 0

Team 8: ingen svar	Spørgsmål	Gennemsnit Psykologisk tryghed 0-7	Varians i svar
	1. Hvis du begår en fejl, hænges du ikke ud af andre medlemmer af dette team		
	2. Medlemmer af dette team har mulighed for at bringe problemer og svære udfordringer op		

	3. Medlemmer af dette team afer ikke andre for at være anderledes		
	4. Det er sikkert at tage en risiko, som medlem af dette team		
	5. Det er nemt at spørge andre teammedlemmer om hjælp		
	6. Ingen fra dette team vil bevidst handle på en måde, der underminerer min indsats		
	7. Mine specifikke kompetencer og viden bliver værdsat og anvendt når jeg samarbejder med andre fra dette team		
		Total gennemsnit:	Total gennemsnit:

Team 9: 7	Spørgsmål	Gennemsnit Psykologisk tryghed 0-7	Varians i svar
	1. Hvis du begår en fejl, hænges du ikke ud af andre medlemmer af dette team	5,71	2,05
	2. Medlemmer af dette team har mulighed for at bringe problemer og svære udfordringer op	6,3	1,38
	3. Medlemmer af dette team afer ikke andre for at være anderledes	6,3	0,56
	4. Det er sikkert at tage en risiko, som medlem af dette team	5,9	1,252
	5. Det er nemt at spørge andre teammedlemmer om hjælp	6,6	0,73
	6. Ingen fra dette team vil bevidst handle på en måde, der underminerer min indsats	6,7	0,45
	7. Mine specifikke kompetencer og viden bliver værdsat og anvendt når jeg samarbejder med andre fra dette team	6,3	0,69
		Total gennemsnit: 6,2	Total gennemsnit: 1,16

Team: 10: 6 svar	Spørgsmål	Gennemsnit Psykologisk tryghed 0-7	Varians i svar

	1. Hvis du begår en fejl, hænges du ikke ud af andre medlemmer af dette team	6,3	0,47
	2. Medlemmer af dette team har mulighed for at bringe problemer og svære udfordringer op	6,5	0,5
	3. Medlemmer af dette team aferiser ikke andre for at være anderledes	4,8	1,57
	4. Det er sikkert at tage en risiko, som medlem af dette team	5,2	1,21
	5. Det er nemt at spørge andre teammedlemmer om hjælp	6,6	0,47
	6. Ingen fra dette team vil bevidst handle på en måde, der underminerer min indsats	6,6	0,47
	7. Mine specifikke kompetencer og viden bliver værdsat og anvendt når jeg samarbejder med andre fra dette team	6,2	0,9
		Total gennemsnit: 6	Total gennemsnit: 0,9

Team 11: 9 svar	Spørgsmål	Gennemsnit Psykologisk tryghed 0-7	Varians i svar
	1. Hvis du begår en fejl, hænges du ikke ud af andre medlemmer af dette team	6,4	0,96
	2. Medlemmer af dette team har mulighed for at bringe problemer og svære udfordringer op	6,3	0,64
	3. Medlemmer af dette team aferiser ikke andre for at være anderledes	6,1	0,87
	4. Det er sikkert at tage en risiko, som medlem af dette team	6,1	0,57
	5. Det er nemt at spørge andre teammedlemmer om hjælp	6,3	0,5
	6. Ingen fra dette team vil bevidst handle på en måde, der underminerer min indsats	6,7	0,49
	7. Mine specifikke kompetencer og viden bliver værdsat og anvendt når jeg samarbejder med andre fra dette team	6,2	0,63

		Total gennemsnit: 6,3	Total gennemsnit: 0,69
--	--	--------------------------	---------------------------

Team 12: 5 svar	Spørgsmål	Gennemsnit Psykologisk tryghed 0-7	Varians i svar
	1. Hvis du begår en fejl, hænges du ikke ud af andre medlemmer af dette team	6,8	0,4
	2. Medlemmer af dette team har mulighed for at bringe problemer og svære udfordringer op	6,6	0,49
	3. Medlemmer af dette team aferiser ikke andre for at være anderledes	6,4	0,49
	4. Det er sikkert at tage en risiko, som medlem af dette team	6,4	0,49
	5. Det er nemt at spørge andre teammedlemmer om hjælp	6,6	0,49
	6. Ingen fra dette team vil bevidst handle på en måde, der underminerer min indsats	6,8	0,4
	7. Mine specifikke kompetencer og viden bliver værdsat og anvendt når jeg samarbejder med andre fra dette team	6,4	0,49
		Total gennemsnit: 6,57	Total gennemsnit: 0,44

Team 13: 2 svar	Spørgsmål	Gennemsnit Psykologisk tryghed 0-7	Varians i svar
	1. Hvis du begår en fejl, hænges du ikke ud af andre medlemmer af dette team	7	0
	2. Medlemmer af dette team har mulighed for at bringe problemer og svære udfordringer op	7	0
	3. Medlemmer af dette team aferiser ikke andre for at være anderledes	7	0
	4. Det er sikkert at tage en risiko, som medlem af dette team	7	0
	5. Det er nemt at spørge andre teammedlemmer om hjælp	7	0

	6. Ingen fra dette team vil bevidst handle på en måde, der underminerer min indsats	7	0
	7. Mine specifikke kompetencer og viden bliver værdsat og anvendt når jeg samarbejder med andre fra dette team	7	0
		Total gennemsnit: 7	Total gennemsnit: 0

Team 14: 2 svar	Spørgsmål	Gennemsnit Psykologisk tryghed 0-7	Varians i svar
	1. Hvis du begår en fejl, hænges du ikke ud af andre medlemmer af dette team	7	0
	2. Medlemmer af dette team har mulighed for at bringe problemer og svære udfordringer op	7	0
	3. Medlemmer af dette team avisere ikke andre for at være anderledes	7	0
	4. Det er sikkert at tage en risiko, som medlem af dette team	6,5	0,5
	5. Det er nemt at spørge andre teammedlemmer om hjælp	6,5	0,5
	6. Ingen fra dette team vil bevidst handle på en måde, der underminerer min indsats	7	0
	7. Mine specifikke kompetencer og viden bliver værdsat og anvendt når jeg samarbejder med andre fra dette team	7	0
		Total gennemsnit: 6,86	Total gennemsnit: 0,27

Team: 15: 8 svar	Spørgsmål	Gennemsnit Psykologisk tryghed 0-7	Varians i svar
	1. Hvis du begår en fejl, hænges du ikke ud af andre medlemmer af dette team	6,5	0,68
	2. Medlemmer af dette team har mulighed for at bringe problemer og svære udfordringer op	5,5	0,48

	3. Medlemmer af dette team affer ikke andre for at være anderledes	4,86	0,59
	4. Det er sikkert at tage en risiko, som medlem af dette team	5,25	0,83
	5. Det er nemt at spørge andre teammedlemmer om hjælp	5,38	0,86
	6. Ingen fra dette team vil bevidst handle på en måde, der underminerer min indsats	6,13	0,66
	7. Mine specifikke kompetencer og viden bliver værdsat og anvendt når jeg samarbejder med andre fra dette team	6,13	0,6
		Total gennemsnit: 5,7	Total gennemsnit: 0,69

TITLER I PH.D.SERIEN:**2004**

1. Martin Grieger
Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management
2. Thomas Basbøll
LIKENESS
A Philosophical Investigation
3. Morten Knudsen
Beslutningens vaklen
En systemteoretisk analyse af moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000
4. Lars Bo Jeppesen
Organizing Consumer Innovation
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers
5. Barbara Dragsted
SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process
6. Jeanet Hardis
Sociale partnerskaber
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet
7. Henriette Hallberg Thygesen
System Dynamics in Action
8. Carsten Mejer Plath
Strategisk Økonomistyring
9. Annemette Kjærgaard
Knowledge Management as Internal Corporate Venturing
10. Knut Arne Hovdal
De profesjonelle i endring
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur
11. Søren Jeppesen
Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa – A Critical Realist Approach
12. Lars Frode Frederiksen
Industriel forskningsledelse – på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder
13. Martin Jes Iversen
The Governance of GN Great Nordic – in an age of strategic and structural transitions 1939-1988
14. Lars Pynt Andersen
The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony
15. Jakob Rasmussen
Business Perspectives on E-learning
16. Sof Thrane
The Social and Economic Dynamics of Networks
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks
17. Lene Nielsen
Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca
18. S.J Valstad
Organisationsidentitet
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur

19. Thomas Lyse Hansen
Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets
20. Sabine Madsen
Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice
21. Evis Sinani
The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation
22. Bent Meier Sørensen
Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis
23. Pernille Schnoor
Brand Ethos
Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv
24. Sidsel Fabech
Von welchem Österreich ist hier die Rede?
Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitetskonstruktioner i østrigske pressediskurser
25. Klavs Odgaard Christensen
Sprogpolitik og identitetstændelse i flersprogede forbundsstater
Et komparativt studie af Schweiz og Canada
26. Dana B. Minbaeva
Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations
27. Holger Højlund
Markedets politiske fornuft
Et studie af velfærdenes organisering i perioden 1990-2003
28. Christine Mølgaard Frandsen
A.s erfaring
Om mellenværendets praktik i en
29. transformation af mennesket og subjektiviteten
- 2005
1. Claus J. Varnes
Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development
 2. Helle Hedegaard Hein
Mellem konflikt og konsensus
– Dialogudvikling på hospitalsklinikker
 3. Axel Rosenø
Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development
 4. Søren Buhl Pedersen
Making space
An outline of place branding
 5. Camilla Funck Ellehave
Differences that Matter
An analysis of practices of gender and organizing in contemporary workplaces
 6. Rigmor Madeleine Lønd
Styring af kommunale forvaltninger
 7. Mette Aagaard Andreassen
Supply Chain versus Supply Chain
Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains
 8. Caroline Aggestam-Pontoppidan
From an idea to a standard
The UN and the global governance of accountants' competence
 9. Norsk ph.d.
 10. Vivienne Heng Ker-ni
An Experimental Field Study on the

- Effectiveness of Grocer Media Advertising
Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales
11. Allan Mortensen
Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives
12. Remo Stefano Chiari
Figure che fanno conoscere Itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo
13. Anders McIlquham-Schmidt
Strategic Planning and Corporate Performance
An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003
14. Jens Geersbro
The TDF – PMI Case
Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks
15. Mette Andersen
Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains
Understanding the uniqueness of firm behaviour
16. Eva Boxenbaum
Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change
17. Peter Lund-Thomsen
Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa
18. Signe Jarlov
Konstruktioner af offentlig ledelse
19. Lars Stæhr Jensen
Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language
20. Christian Nielsen
Essays on Business Reporting
Production and consumption of strategic information in the market for information
21. Marianne Thejls Fischer
Egos and Ethics of Management Consultants
22. Annie Bekke Kjær
Performance management i Proces-innovation
– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv
23. Suzanne Dee Pedersen
GENTAGELSENS METAMORFOSE
Om organisering af den kreative gøren i den kunstneriske arbejdsspraksis
24. Benedikte Dorte Rosenbrink
Revenue Management
Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser
25. Thomas Riise Johansen
Written Accounts and Verbal Accounts
The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees
26. Ann Fogelgren-Pedersen
The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions
27. Birgitte Rasmussen
Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgte fornyende rolle
28. Gitte Thit Nielsen
Remerger
– skabende ledelseskræfter i fusion og opkøb
29. Carmine Gioia
A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS

30. Ole Hinz
*Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?
 Et studie i arbejdslederes meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter*
31. Kjell-Åge Gotvassli
*Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten
 Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfunds litteratur*
32. Henriette Langstrup Nielsen
*Linking Healthcare
 An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring*
33. Karin Tweddell Levinsen
*Virtuel Uddannelsespraksis
 Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktiv proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer*
34. Anika Liversage
*Finding a Path
 Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals*
35. Kasper Elmquist Jørgensen
Studier i sampsillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under 1. verdenskrig
36. Finn Janning
*A DIFFERENT STORY
 Seduction, Conquest and Discovery*
37. Patricia Ann Plackett
*Strategic Management of the Radical Innovation Process
 Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management*
2. Niels Rom-Poulsen
Essays in Computational Finance
3. Tina Brandt Husman
*Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations
 The Case of Advertising and Creative Good Production*
4. Mette Rosenkrands Johansen
Practice at the top – how top managers mobilise and use non-financial performance measures
5. Eva Parum
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj
6. Susan Aagaard Petersen
Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China
7. Thomas Nicolai Pedersen
*The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation
 The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff*
8. Cynthia Selin
Volatile Visions: Transactions in Anticipatory Knowledge
9. Jesper Banghøj
Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies
10. Mikkel Lucas Overby
Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?
11. Tine Aage
External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions
- 2006**
1. Christian Vintergaard
Early Phases of Corporate Venturing

- A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy
12. Mikkel Flyverbom
Making the Global Information Society Governable
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks
13. Anette Grønning
Personen bag Tilstede vær i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst
14. Jørn Helder
One Company – One Language?
The NN-case
15. Lars Bjerregaard Mikkelsen
Differing perceptions of customer value
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets
16. Lise Granerud
Exploring Learning
Technological learning within small manufacturers in South Africa
17. Esben Rahbek Pedersen
Between Hopes and Realities: Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)
18. Ramona Samson
The Cultural Integration Model and European Transformation.
The Case of Romania
- 2007**
1. Jakob Vestergaard
Discipline in The Global Economy
Panopticism and the Post-Washington Consensus
2. Heidi Lund Hansen
Spaces for learning and working
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices
3. Sudhanshu Rai
Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"
4. Norsk ph.d.
Ej til salg gennem Samfunds litteratur
5. Serden Ozcan
EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES
A Behavioural Perspective
6. Kim Sundtoft Hald
Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action
– An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships
7. Tobias Lindeberg
Evaluative Technologies
Quality and the Multiplicity of Performance
8. Merete Wedell-Wedellsborg
Den globale soldat
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisationer
9. Lars Frederiksen
Open Innovation Business Models
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry
– A collection of essays
10. Jonas Gabrielsen
Retorisk topoplære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet

11. Christian Moldt-Jørgensen
Fra meningsløs til meningsfuld evaluering.
Anvendelsen af studenttertilfredsheds-målinger på de korte og mellemstørre videregående uddannelser set fra et psykodynamisk systemperspektiv
12. Ping Gao
Extending the application of actor-network theory
Cases of innovation in the telecommunications industry
13. Peter Mejlbyp
Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?
Et phronetisk baseret casestudie af frigørelsens og kontrollens sam-eksistens i værdibaseret ledelse!
14. Kristina Birch
Statistical Modelling in Marketing
15. Signe Poulsen
Sense and sensibility:
The language of emotional appeals in insurance marketing
16. Anders Bjerre Trolle
Essays on derivatives pricing and dynamic asset allocation
17. Peter Feldhütter
Empirical Studies of Bond and Credit Markets
18. Jens Henrik Eggert Christensen
Default and Recovery Risk Modeling and Estimation
19. Maria Theresa Larsen
Academic Enterprise: A New Mission for Universities or a Contradiction in Terms?
Four papers on the long-term implications of increasing industry involvement and commercialization in academia
20. Morten Wellendorf
Postimplementering af teknologi i den offentlige forvaltning
Analyser af en organisations kontinuerlige arbejde med informations-teknologi
21. Ekaterina Mhaanna
Concept Relations for Terminological Process Analysis
22. Stefan Ring Thorbjørnsen
Forsvaret i forandring
Et studie i officerers kapabiliteter under påvirkning af omverdenens forandringsspres mod øget styring og læring
23. Christa Breum Amhøj
Det selvskabte medlemskab om managementstatten, dens styringsteknologier og indbyggere
24. Karoline Bromose
Between Technological Turbulence and Operational Stability
– An empirical case study of corporate venturing in TDC
25. Susanne Justesen
Navigating the Paradoxes of Diversity in Innovation Practice
– A Longitudinal study of six very different innovation processes – in practice
26. Luise Noring Henler
Conceptualising successful supply chain partnerships
– Viewing supply chain partnerships from an organisational culture perspective
27. Mark Mau
Kampen om telefonen
Det danske telefonvæsen under den tyske besættelse 1940-45
28. Jakob Halskov
The semiautomatic expansion of existing terminological ontologies using knowledge patterns discovered

- on the WWW – an implementation and evaluation
29. Gergana Koleva
European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative
30. Christian Geisler Asmussen
Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?
31. Christina Holm-Petersen
*Stolthed og fordom
 Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion*
32. Hans Peter Olsen
*Hybrid Governance of Standardized States
 Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing*
33. Lars Bøge Sørensen
Risk Management in the Supply Chain
34. Peter Aagaard
*Det unikkes dynamikker
 De institutionelle mulighedsbetegnelser bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde*
35. Yun Mi Antorini
*Brand Community Innovation
 An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community*
36. Joachim Lynggaard Boll
*Labor Related Corporate Social Performance in Denmark
 Organizational and Institutional Perspectives*
- 2008**
1. Frederik Christian Vinten
Essays on Private Equity
2. Jesper Clement
Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions
3. Marius Brostrøm Kousgaard
*Tid til kvalitetsmåling?
 – Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren*
4. Irene Skovgaard Smith
*Management Consulting in Action
 Value creation and ambiguity in client-consultant relations*
5. Anders Rom
*Management accounting and integrated information systems
 How to exploit the potential for management accounting of information technology*
6. Marina Candi
Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms
7. Morten Schnack
*Teknologi og tverfaglighed
 – en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling*
8. Helene Balslev Clausen
Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano
9. Lise Justesen
*Kunsten at skrive revisionsrapporter.
 En beretning om forvaltningsrevisionsberetninger*
10. Michael E. Hansen
*The politics of corporate responsibility:
 CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s*
11. Anne Roepstorff
Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR

12. Claus Bajlum
Essays on Credit Risk and Credit Derivatives
13. Anders Bojesen
The Performative Power of Competence – an Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work
14. Satu Reijonen
Green and Fragile A Study on Markets and the Natural Environment
15. Ilduara Busta
Corporate Governance in Banking A European Study
16. Kristian Anders Hvass
A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry
17. Trine Paludan
De uvidende og de udviklingsparate Identitet som mulighed og restriktion blandt fabriksarbejdere på det aftaylo-riserede fabriksgulv
18. Kristian Jakobsen
Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice
19. Jakob Elming
Syntactic reordering in statistical machine translation
20. Lars Brømsøe Ternansen
Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics
21. Mia Reinholt
The Motivational Foundations of Knowledge Sharing
22. Frederikke Krogh-Meibom
The Co-Evolution of Institutions and Technology
– A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times
23. Peter D. Ørberg Jensen
OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES: ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS
24. Pham Thi Song Hanh
Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers
25. Mads Vangkilde
Why wait?
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective
26. Hubert Buch-Hansen
Rethinking the History of European Level Merger Control
A Critical Political Economy Perspective
- 2009**
1. Vivian Lindhardsen
From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours
2. Guðrið Weihe
Public-Private Partnerships: Meaning and Practice
3. Chris Nøkkentved
Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management
4. Sara Louise Muhr
Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management

5. Christine Sestoft
Forbrugeradfærd i et Stats- og Livsformsteoretisk perspektiv
6. Michael Pedersen
Tune in, Breakdown, and Reboot: On the production of the stress-fit self-managing employee
7. Salla Lutz
Position and Reposition in Networks – Exemplified by the Transformation of the Danish Pine Furniture Manufacturers
8. Jens Forssbæk
Essays on market discipline in commercial and central banking
9. Tine Murphy
Sense from Silence – A Basis for Organised Action
How do Sensemaking Processes with Minimal Sharing Relate to the Reproduction of Organised Action?
10. Sara Malou Strandvad
Inspirations for a new sociology of art: A sociomaterial study of development processes in the Danish film industry
11. Nicolaas Mouton
On the evolution of social scientific metaphors: A cognitive-historical enquiry into the divergent trajectories of the idea that collective entities – states and societies, cities and corporations – are biological organisms.
12. Lars Andreas Knutsen
Mobile Data Services: Shaping of user engagements
13. Nikolaos Theodoros Korfiatis
Information Exchange and Behavior A Multi-method Inquiry on Online Communities
14. Jens Albæk
Forestillinger om kvalitet og tværfaglighed på sygehuset – skabelse af forestillinger i læge- og plejegrupperne angående relevans af nye idéer om kvalitetsudvikling gennem tolkningsprocesser
15. Maja Lotz
The Business of Co-Creation – and the Co-Creation of Business
16. Gitte P. Jakobsen
Narrative Construction of Leader Identity in a Leader Development Program Context
17. Dorte Hermansen
"Living the brand" som en brandorienteret dialogisk praksis: Om udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft
18. Aseem Kinra
Supply Chain (logistics) Environmental Complexity
19. Michael Nørager
How to manage SMEs through the transformation from non innovative to innovative?
20. Kristin Wallevik
Corporate Governance in Family Firms
The Norwegian Maritime Sector
21. Bo Hansen Hansen
Beyond the Process
Enriching Software Process Improvement with Knowledge Management
22. Annemette Skot-Hansen
Franske adjektivisk aflede adverbier, der tager præpositionssyntagmer indledt med præpositionen à som argumenter
En valensgrammatisk undersøgelse
23. Line Gry Knudsen
Collaborative R&D Capabilities
In Search of Micro-Foundations

24. Christian Scheuer
Employers meet employees
Essays on sorting and globalization
25. Rasmus Johnsen
The Great Health of Melancholy
A Study of the Pathologies of Performativity
26. Ha Thi Van Pham
Internationalization, Competitiveness Enhancement and Export Performance of Emerging Market Firms: Evidence from Vietnam
27. Henriette Balieu
Kontrolbegrebets betydning for kausalalternationen i spansk En kognitiv-typologisk analyse
- 2010**
1. Yen Tran
Organizing Innovationin Turbulent Fashion Market
Four papers on how fashion firms create and appropriate innovation value
2. Anders Rastrup Kristensen
Metaphysical Labour
Flexibility, Performance and Commitment in Work-Life Management
3. Margrét Sigrún Sigurdardottir
Dependently independent Co-existence of institutional logics in the recorded music industry
4. Ásta Dis Óladóttir
Internationalization from a small domestic base:
An empirical analysis of Economics and Management
5. Christine Secher
E-deltagelse i praksis – politikernes og forvaltningens medkonstruktion og konsekvenserne heraf
6. Marianne Stang Våland
What we talk about when we talk about space:
7. Rex Degnegaard
Strategic Change Management
Change Management Challenges in the Danish Police Reform
8. Ulrik Schultz Brix
Værdi i rekruttering – den sikre beslutning
En pragmatisk analyse af perception og synliggørelse af værdi i rekrutterings- og udvælgelsesarbejdet
9. Jan Ole Similä
Kontraktsledelse
Relasjonen mellom virksomhetsledelse og kontraktshåndtering, belyst via fire norske virksomheter
10. Susanne Boch Waldorff
Emerging Organizations: In between local translation, institutional logics and discourse
11. Brian Kane
Performance Talk
Next Generation Management of Organizational Performance
12. Lars Ohnemus
Brand Thrust: Strategic Branding and Shareholder Value
An Empirical Reconciliation of two Critical Concepts
13. Jesper Schlamovitz
Håndtering af usikkerhed i film- og byggeprojekter
14. Tommy Moesby-Jensen
Det faktiske livs forbindtlighed
Forsokratisk informeret, ny-aristotelisk ηθος-tænkning hos Martin Heidegger
15. Christian Fich
Two Nations Divided by Common Values
French National Habitus and the Rejection of American Power

16. Peter Beyer
Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet
Et empirisk casestudie af omstillingstilgangen i fire virksomheder
17. Adam Buchhorn
Markets of Good Intentions
Constructing and Organizing Biogas Markets Amid Fragility and Controversy
18. Cecilie K. Moesby-Jensen
Social læring og fælles praksis
Et mixed method studie, der belyser læringsekspresen af et lederkursus for et praksisfællesskab af offentlige medlemmedere
19. Heidi Boye
Fødevarer og sundhed i sen-modernismen
– En indsigt i hyggefænomenet og de relaterede fødevarepraksisser
20. Kristine Munkgård Pedersen
Flygtige forbindelser og midlertidige mobiliseringer
Om kulturel produktion på Roskilde Festival
21. Oliver Jacob Weber
Causes of Intercompany Harmony in Business Markets – An Empirical Investigation from a Dyad Perspective
22. Susanne Ekman
Authority and Autonomy
Paradoxes of Modern Knowledge Work
23. Anette Frey Larsen
Kvalitetsledelse på danske hospitaler
– Ledelsernes indflydelse på introduktion og vedligeholdelse af kvalitetsteknologier i det danske sundhedsvæsen
24. Toyoko Sato
Performativity and Discourse: Japanese Advertisements on the Aesthetic Education of Desire
25. Kenneth Brinch Jensen
Identifying the Last Planner System
Lean management in the construction industry
26. Javier Busquets
Orchestrating Network Behavior for Innovation
27. Luke Patey
The Power of Resistance: India's National Oil Company and International Activism in Sudan
28. Mette Vedel
Value Creation in Triadic Business Relationships. Interaction, Interconnection and Position
29. Kristian Tørnning
Knowledge Management Systems in Practice – A Work Place Study
30. Qingxin Shi
An Empirical Study of Thinking Aloud Usability Testing from a Cultural Perspective
31. Tanja Juul Christiansen
Corporate blogging: Medarbejdernes kommunikative handlekraft
32. Małgorzata Ciesielska
Hybrid Organisations.
A study of the Open Source – business setting
33. Jens Dick-Nielsen
Three Essays on Corporate Bond Market Liquidity
34. Sabrina Speiermann
Modstandens Politik
Kampagnestyring i Velfærdsstaten.
En diskussion af trafikkampagners styringspotentiale
35. Julie Uldam
Fickle Commitment. Fostering political engagement in 'the flighty world of online activism'

36. Annegrete Juul Nielsen
Traveling technologies and transformations in health care
37. Arthur Mühlen-Schulte
Organising Development
Power and Organisational Reform in the United Nations Development Programme
38. Louise Rygaard Jonas
Branding på butiksgulvet
Et case-studie af kultur- og identitetsarbejdet i Kvickly
- 2011**
1. Stefan Fraenkel
Key Success Factors for Sales Force Readiness during New Product Launch
A Study of Product Launches in the Swedish Pharmaceutical Industry
 2. Christian Plesner Rossing
International Transfer Pricing in Theory and Practice
 3. Tobias Dam Hede
Samtalekunst og ledelsesdisciplin – en analyse af coachingsdiskursens genealogi og governmentality
 4. Kim Pettersson
Essays on Audit Quality, Auditor Choice, and Equity Valuation
 5. Henrik Merkelsen
The expert-lay controversy in risk research and management. Effects of institutional distances. Studies of risk definitions, perceptions, management and communication
 6. Simon S. Torp
Employee Stock Ownership: Effect on Strategic Management and Performance
 7. Mie Harder
Internal Antecedents of Management Innovation
 8. Ole Helby Petersen
Public-Private Partnerships: Policy and Regulation – With Comparative and Multi-level Case Studies from Denmark and Ireland
 9. Morten Krogh Petersen
'Good' Outcomes. Handling Multiplicity in Government Communication
 10. Kristian Tangsgaard Hvelplund
Allocation of cognitive resources in translation - an eye-tracking and key-logging study
 11. Moshe Yonatany
The Internationalization Process of Digital Service Providers
 12. Anne Vestergaard
Distance and Suffering
Humanitarian Discourse in the age of Mediatization
 13. Thorsten Mikkelsen
Personligheds indflydelse på forretningsrelationer
 14. Jane Thostrup Jagd
Hvorfor fortsætter fusionsbølgen ud over "the tipping point"? – en empirisk analyse af information og kognitioner om fusioner
 15. Gregory Gimpel
Value-driven Adoption and Consumption of Technology: Understanding Technology Decision Making
 16. Thomas Stengade Sønderskov
Den nye mulighed
Social innovation i en forretningsmæssig kontekst
 17. Jeppe Christoffersen
Donor supported strategic alliances in developing countries
 18. Vibeke Vad Baunsgaard
Dominant Ideological Modes of Rationality: Cross functional

18. *integration in the process of product innovation*
19. Throstur Olaf Sigurjonsson
Governance Failure and Iceland's Financial Collapse
20. Allan Sall Tang Andersen
Essays on the modeling of risks in interest-rate and inflation markets
21. Heidi Tscherning
Mobile Devices in Social Contexts
22. Birgitte Gorm Hansen
Adapting in the Knowledge Economy Lateral Strategies for Scientists and Those Who Study Them
23. Kristina Vaarst Andersen
Optimal Levels of Embeddedness The Contingent Value of Networked Collaboration
24. Justine Grønbæk Pors
Noisy Management A History of Danish School Governing from 1970-2010
25. Stefan Linder
Micro-foundations of Strategic Entrepreneurship Essays on Autonomous Strategic Action
26. Xin Li
Toward an Integrative Framework of National Competitiveness An application to China
27. Rune Thorbjørn Clausen
Værdifuld arkitektur Et eksplorativt studie af bygningers rolle i virksomheders værdiskabelse
28. Monica Viken
Markedsundersøkelser som bevis i varemerke- og markedsføringsrett
29. Christian Wymann
Tattooing The Economic and Artistic Constitution of a Social Phenomenon
30. Sanne Frandsen
Productive Incoherence A Case Study of Branding and Identity Struggles in a Low-Prestige Organization
31. Mads Stenbo Nielsen
Essays on Correlation Modelling
32. Ivan Häuser
Følelse og sprog Etablering af en ekspressiv kategori, eksemplificeret på russisk
33. Sebastian Schwenen
Security of Supply in Electricity Markets
- 2012**
1. Peter Holm Andreassen
The Dynamics of Procurement Management - A Complexity Approach
2. Martin Haulrich
Data-Driven Bitext Dependency Parsing and Alignment
3. Line Kirkegaard
Konsulenten i den anden nat En undersøgelse af det intense arbejdsliv
4. Tonny Stenheim
Decision usefulness of goodwill under IFRS
5. Morten Lind Larsen
Produktivitet, vækst og velfærd Industrirådet og efterkrigstidens Danmark 1945 - 1958
6. Petter Berg
Cartel Damages and Cost Asymmetries
7. Lynn Kahle
Experiential Discourse in Marketing A methodical inquiry into practice and theory
8. Anne Roelsgaard Obling
Management of Emotions in Accelerated Medical Relationships

9. Thomas Frandsen
Managing Modularity of Service Processes Architecture
10. Carina Christine Skovmøller
CSR som noget særligt Et casestudie om styring og menings-skabelse i relation til CSR ud fra en intern optik
11. Michael Tell
Fradragsbeskæring af selskabers finansieringsudgifter En skatteretlig analyse af SEL §§ 11, 11B og 11C
12. Morten Holm
Customer Profitability Measurement Models Their Merits and Sophistication across Contexts
13. Katja Joo Dyppel
Beskætning af derivater En analyse af dansk skatteret
14. Esben Anton Schultz
Essays in Labor Economics Evidence from Danish Micro Data
15. Carina Risvig Hansen
"Contracts not covered, or not fully covered, by the Public Sector Directive"
16. Anja Svejgaard Pors
Iværksættelse af kommunikation - patientfigurer i hospitalets strategiske kommunikation
17. Frans Bévert
Making sense of management with logics An ethnographic study of accountants who become managers
18. René Kallestrup
The Dynamics of Bank and Sovereign Credit Risk
19. Brett Crawford
Revisiting the Phenomenon of Interests in Organizational Institutionalism The Case of U.S. Chambers of Commerce
20. Mario Daniele Amore
Essays on Empirical Corporate Finance
21. Arne Stjernholm Madsen
The evolution of innovation strategy Studied in the context of medical device activities at the pharmaceutical company Novo Nordisk A/S in the period 1980-2008
22. Jacob Holm Hansen
Is Social Integration Necessary for Corporate Branding? A study of corporate branding strategies at Novo Nordisk
23. Stuart Webber
Corporate Profit Shifting and the Multinational Enterprise
24. Helene Ratner
Promises of Reflexivity Managing and Researching Inclusive Schools
25. Therese Strand
The Owners and the Power: Insights from Annual General Meetings
26. Robert Gavin Strand
In Praise of Corporate Social Responsibility Bureaucracy
27. Nina Sormunen
Auditor's going-concern reporting Reporting decision and content of the report
28. John Bang Mathiasen
Learning within a product development working practice: - an understanding anchored in pragmatism
29. Philip Holst Riis
Understanding Role-Oriented Enterprise Systems: From Vendors to Customers
30. Marie Lisa Dacanay
Social Enterprises and the Poor Enhancing Social Entrepreneurship and Stakeholder Theory

- | | |
|---|--|
| <p>31. Fumiko Kano Glückstad
<i>Bridging Remote Cultures: Cross-lingual concept mapping based on the information receiver's prior-knowledge</i></p> <p>32. Henrik Barslund Fosse
<i>Empirical Essays in International Trade</i></p> <p>33. Peter Alexander Albrecht
<i>Foundational hybridity and its reproduction</i>
<i>Security sector reform in Sierra Leone</i></p> <p>34. Maja Rosenstock
<i>CSR - hvor svært kan det være?</i>
<i>Kulturanalytisk casestudie om udfordringer og dilemmaer med at forankre Coops CSR-strategi</i></p> <p>35. Jeanette Rasmussen
<i>Tweens, medier og forbrug</i>
<i>Et studie af 10-12 årige danske børns brug af internettet, opfattelse og forståelse af markedsføring og forbrug</i></p> <p>36. Ib Tunby Gulbrandsen
<i>'This page is not intended for a US Audience'</i>
<i>A five-act spectacle on online communication, collaboration & organization.</i></p> <p>37. Kasper Aalling Teilmann
<i>Interactive Approaches to Rural Development</i></p> <p>38. Mette Mogensen
<i>The Organization(s) of Well-being and Productivity</i>
<i>(Re)assembling work in the Danish Post</i></p> <p>39. Søren Friis Møller
<i>From Disinterestedness to Engagement</i>
<i>Towards Relational Leadership In the Cultural Sector</i></p> <p>40. Nico Peter Berhausen
<i>Management Control, Innovation and Strategic Objectives – Interactions and Convergence in Product Development Networks</i></p> | <p>41. Balder Onarheim
<i>Creativity under Constraints</i>
<i>Creativity as Balancing 'Constrainedness'</i></p> <p>42. Haoyong Zhou
<i>Essays on Family Firms</i></p> <p>43. Elisabeth Naima Mikkelsen
<i>Making sense of organisational conflict</i>
<i>An empirical study of enacted sense-making in everyday conflict at work</i></p> <p>2013</p> <p>1. Jacob Lyngsie
<i>Entrepreneurship in an Organizational Context</i></p> <p>2. Signe Groth-Brodersen
<i>Fra ledelse til selvet</i>
<i>En socialpsykologisk analyse af forholdet imellem selvledelse, ledelse og stress i det moderne arbejdsliv</i></p> <p>3. Nis Høyrup Christensen
<i>Shaping Markets: A Neoinstitutional Analysis of the Emerging Organizational Field of Renewable Energy in China</i></p> <p>4. Christian Edelvold Berg
<i>As a matter of size</i>
<i>THE IMPORTANCE OF CRITICAL MASS AND THE CONSEQUENCES OF SCARCITY FOR TELEVISION MARKETS</i></p> <p>5. Christine D. Isakson
<i>Coworker Influence and Labor Mobility</i>
<i>Essays on Turnover, Entrepreneurship and Location Choice in the Danish Maritime Industry</i></p> <p>6. Niels Joseph Jerne Lennon
<i>Accounting Qualities in Practice</i>
<i>Rhizomatic stories of representational faithfulness, decision making and control</i></p> <p>7. Shannon O'Donnell
<i>Making Ensemble Possible</i>
<i>How special groups organize for collaborative creativity in conditions of spatial variability and distance</i></p> |
|---|--|

- | | | | |
|-----|--|-----|---|
| 8. | Robert W. D. Veitch
<i>Access Decisions in a Partly-Digital World</i>
<i>Comparing Digital Piracy and Legal Modes for Film and Music</i> | 19. | Tamara Stucchi
<i>The Internationalization of Emerging Market Firms: A Context-Specific Study</i> |
| 9. | Marie Mathiesen
<i>Making Strategy Work</i>
<i>An Organizational Ethnography</i> | 20. | Thomas Lopstrup-Hjorth
"Let's Go Outside":
<i>The Value of Co-Creation</i> |
| 10. | Arisa Shollo
<i>The role of business intelligence in organizational decision-making</i> | 21. | Ana Alačovska
<i>Genre and Autonomy in Cultural Production</i>
<i>The case of travel guidebook production</i> |
| 11. | Mia Kaspersen
<i>The construction of social and environmental reporting</i> | 22. | Marius Gudmand-Høyer
<i>Stemningssindssygdommenes historie i det 19. århundrede</i>
<i>Omtydningen af melankolien og manien som bipolare stemningslidelser i dansk sammenhæng under hensyn til dannelsen af det moderne følelseslivs relative autonomi.</i>
<i>En problematiserings- og erfarings-analytisk undersøgelse</i> |
| 12. | Marcus Møller Larsen
<i>The organizational design of offshoring</i> | | |
| 13. | Mette Ohm Rørdam
<i>EU Law on Food Naming</i>
<i>The prohibition against misleading names in an internal market context</i> | 23. | Lichen Alex Yu
<i>Fabricating an S&OP Process</i>
<i>Circulating References and Matters of Concern</i> |
| 14. | Hans Peter Rasmussen
<i>GIV EN GED!</i>
<i>Kan giver-idealtyper forklare støtte til velgørenhed og understøtte relationsopbygning?</i> | 24. | Esben Alfort
<i>The Expression of a Need</i>
<i>Understanding search</i> |
| 15. | Ruben Schachtenhaufen
<i>Fonetisk reduktion i dansk</i> | 25. | Trine Pallesen
<i>Assembling Markets for Wind Power</i>
<i>An Inquiry into the Making of Market Devices</i> |
| 16. | Peter Koerver Schmidt
<i>Dansk CFC-beskattning</i>
<i>I et internationalt og komparativt perspektiv</i> | 26. | Anders Koed Madsen
<i>Web-Visions</i>
<i>Repurposing digital traces to organize social attention</i> |
| 17. | Morten Froholdt
<i>Strategi i den offentlige sektor</i>
<i>En kortlægning af styringsmæssig kontekst, strategisk tilgang, samt anvendte redskaber og teknologier for udvalgte danske statslige styrelser</i> | 27. | Lærke Højgaard Christiansen
<i>BREWING ORGANIZATIONAL RESPONSES TO INSTITUTIONAL LOGICS</i> |
| 18. | Annette Camilla Sjørup
<i>Cognitive effort in metaphor translation</i>
<i>An eye-tracking and key-logging study</i> | 28. | Tommy Kjær Lassen
<i>EGENTLIG SELVLEDELSE</i>
<i>En ledelsesfilosofisk afhandling om selvledelsens paradoxale dynamik og eksistentielle engagement</i> |

29. Morten Rossing
Local Adaption and Meaning Creation in Performance Appraisal
30. Søren Obed Madsen
Lederen som oversætter Et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategisk arbejde
31. Thomas Høgenhaven
Open Government Communities Does Design Affect Participation?
32. Kirstine Zinck Pedersen
Failsafe Organizing? A Pragmatic Stance on Patient Safety
33. Anne Petersen
Hverdagslogikker i psykiatrisk arbejde En institutionsetnografisk undersøgelse af hverdagen i psykiatriske organisationer
34. Didde Maria Humle
Fortællinger om arbejde
35. Mark Holst-Mikkelsen
Strategieksekvering i praksis – barrierer og muligheder!
36. Malek Maalouf
Sustaining lean Strategies for dealing with organizational paradoxes
37. Nicolaj Tofte Brenneche
Systemic Innovation In The Making The Social Productivity of Cartographic Crisis and Transitions in the Case of SEEIT
38. Morten Gylling
The Structure of Discourse A Corpus-Based Cross-Linguistic Study
39. Binzhang YANG
Urban Green Spaces for Quality Life - Case Study: the landscape architecture for people in Copenhagen
40. Michael Friis Pedersen
Finance and Organization: The Implications for Whole Farm Risk Management
41. Even Fallan
Issues on supply and demand for environmental accounting information
42. Ather Nawaz
Website user experience A cross-cultural study of the relation between users' cognitive style, context of use, and information architecture of local websites
43. Karin Beukel
The Determinants for Creating Valuable Inventions
44. Arjan Markus
External Knowledge Sourcing and Firm Innovation Essays on the Micro-Foundations of Firms' Search for Innovation
- 2014**
1. Solon Moreira
Four Essays on Technology Licensing and Firm Innovation
 2. Karin Strzeletz Ivertsen
Partnership Drift in Innovation Processes A study of the Think City electric car development
 3. Kathrine Hoffmann Pii
Responsibility Flows in Patient-centred Prevention
 4. Jane Bjørn Vedel
Managing Strategic Research An empirical analysis of science-industry collaboration in a pharmaceutical company
 5. Martin Gylling
Processuel strategi i organisationer Monografi om dobbeltheden i tænkning af strategi, dels som vidensfelt i organisationsteori, dels som kunstnerisk tilgang til at skabe i erhvervsmæssig innovation

- | | | | |
|-----|--|-----|--|
| 6. | Linne Marie Lauesen
<i>Corporate Social Responsibility in the Water Sector: How Material Practices and their Symbolic and Physical Meanings Form a Colonising Logic</i> | 17. | Christiane Stelling
<i>Public-private partnerships & the need, development and management of trusting A processual and embedded exploration</i> |
| 7. | Maggie Qiuzhu Mei
<i>LEARNING TO INNOVATE: The role of ambidexterity, standard, and decision process</i> | 18. | Marta Gasparin
<i>Management of design as a translation process</i> |
| 8. | Inger Høedt-Rasmussen
<i>Developing Identity for Lawyers Towards Sustainable Lawyering</i> | 19. | Kåre Moberg
<i>Assessing the Impact of Entrepreneurship Education From ABC to PhD</i> |
| 9. | Sebastian Fux
<i>Essays on Return Predictability and Term Structure Modelling</i> | 20. | Alexander Cole
<i>Distant neighbors Collective learning beyond the cluster</i> |
| 10. | Thorbjørn N. M. Lund-Poulsen
<i>Essays on Value Based Management</i> | 21. | Martin Møller Boje Rasmussen
<i>Is Competitiveness a Question of Being Alike? How the United Kingdom, Germany and Denmark Came to Compete through their Knowledge Regimes from 1993 to 2007</i> |
| 11. | Oana Brindusa Albu
<i>Transparency in Organizing: A Performative Approach</i> | 22. | Anders Ravn Sørensen
<i>Studies in central bank legitimacy, currency and national identity Four cases from Danish monetary history</i> |
| 12. | Lena Olaison
<i>Entrepreneurship at the limits</i> | 23. | Nina Bellak
<i>Can Language be Managed in International Business? Insights into Language Choice from a Case Study of Danish and Austrian Multinational Corporations (MNCs)</i> |
| 13. | Hanne Sørum
<i>DRESSED FOR WEB SUCCESS? An Empirical Study of Website Quality in the Public Sector</i> | 24. | Rikke Kristine Nielsen
<i>Global Mindset as Managerial Meta-competence and Organizational Capability: Boundary-crossing Leadership Cooperation in the MNC The Case of 'Group Mindset' in Solar A/S.</i> |
| 14. | Lasse Folke Henriksen
<i>Knowing networks How experts shape transnational governance</i> | 25. | Rasmus Koss Hartmann
<i>User Innovation inside government Towards a critically performative foundation for inquiry</i> |
| 15. | Maria Halbinger
<i>Entrepreneurial Individuals Empirical Investigations into Entrepreneurial Activities of Hackers and Makers</i> | | |
| 16. | Robert Spliid
<i>Kapitalfondenes metoder og kompetencer</i> | | |

- | | | |
|--|---|---|
| <p>26. Kristian Gylling Olesen
 <i>Flertydig og emergente ledelse i folkeskolen</i>
 <i>Et aktør-netværksteoretisk ledelsesstudie af politiske evalueringssreformers betydning for ledelse i den danske folkeskole</i></p> <p>27. Troels Riis Larsen
 <i>Kampen om Danmarks omdømme 1945-2010</i>
 <i>Omdømmearbejde og omdømmepolitik</i></p> <p>28. Klaus Majgaard
 <i>Jagten på autenticitet i offentlig styring</i></p> <p>29. Ming Hua Li
 <i>Institutional Transition and Organizational Diversity: Differentiated internationalization strategies of emerging market state-owned enterprises</i></p> <p>30. Sofie Blinkenberg Federspiel
 <i>IT, organisation og digitalisering: Institutionelt arbejde i den kommunale digitaliseringsproces</i></p> <p>31. Elvi Weinreich
 <i>Hvilke offentlige ledere er der brug for når velfærdstænkningen flytter sig – er Diplomuddannelsens lederprofil svaret?</i></p> <p>32. Ellen Mølgaard Korsager
 <i>Self-conception and image of context in the growth of the firm</i>
 <i>– A Penrosian History of Fiberline Composites</i></p> <p>33. Else Skjold
 <i>The Daily Selection</i></p> <p>34. Marie Louise Conradsen
 <i>The Cancer Centre That Never Was</i>
 <i>The Organisation of Danish Cancer Research 1949-1992</i></p> <p>35. Virgilio Failla
 <i>Three Essays on the Dynamics of Entrepreneurs in the Labor Market</i></p> | <p>36. Nicky Nedergaard
 <i>Brand-Based Innovation</i>
 <i>Relational Perspectives on Brand Logics and Design Innovation Strategies and Implementation</i></p> <p>37. Mads Gjedsted Nielsen
 <i>Essays in Real Estate Finance</i></p> <p>38. Kristin Martina Brandl
 <i>Process Perspectives on Service Offshoring</i></p> <p>39. Mia Rosa Koss Hartmann
 <i>In the gray zone</i>
 <i>With police in making space for creativity</i></p> <p>40. Karen Ingerslev
 <i>Healthcare Innovation under The Microscope</i>
 <i>Framing Boundaries of Wicked Problems</i></p> <p>41. Tim Neerup Themsen
 <i>Risk Management in large Danish public capital investment programmes</i></p> | <p>2015</p> <p>1. Jakob Ion Wille
 <i>Film som design</i>
 <i>Design af levende billeder i film og tv-serier</i></p> <p>2. Christiane Mossin
 <i>Interzones of Law and Metaphysics</i>
 <i>Hierarchies, Logics and Foundations of Social Order seen through the Prism of EU Social Rights</i></p> <p>3. Thomas Tøth
 TRUSTWORTHINESS: ENABLING GLOBAL COLLABORATION
 <i>An Ethnographic Study of Trust, Distance, Control, Culture and Boundary Spanning within Offshore Outsourcing of IT Services</i></p> <p>4. Steven Højlund
 <i>Evaluation Use in Evaluation Systems – The Case of the European Commission</i></p> |
|--|---|---|

5. Julia Kirch Kirkegaard
AMBIGUOUS WINDS OF CHANGE – OR FIGHTING AGAINST WINDMILLS IN CHINESE WIND POWER
A CONSTRUCTIVIST INQUIRY INTO CHINA'S PRAGMATICS OF GREEN MARKETISATION MAPPING CONTROVERSIES OVER A POTENTIAL TURN TO QUALITY IN CHINESE WIND POWER
6. Michelle Carol Antero
A Multi-case Analysis of the Development of Enterprise Resource Planning Systems (ERP) Business Practices

 Morten Friis-Olivarius
The Associative Nature of Creativity
7. Mathew Abraham
New Cooperativism: A study of emerging producer organisations in India
8. Stine Hedegaard
Sustainability-Focused Identity: Identity work performed to manage, negotiate and resolve barriers and tensions that arise in the process of constructing organizational identity in a sustainability context
9. Cecilie Glerup
Organizing Science in Society – the conduct and justification of responsible research
10. Allan Salling Pedersen
Implementering af ITIL® IT-governance - når best practice konflikter med kulturen Løsning af implementeringsproblemer gennem anvendelse af kendte CSF i et aktionsforskningsforløb.
11. Nihat Misir
A Real Options Approach to Determining Power Prices
12. Mamdouh Medhat
MEASURING AND PRICING THE RISK OF CORPORATE FAILURES
13. Rina Hansen
Toward a Digital Strategy for Omnichannel Retailing
14. Eva Pallesen
In the rhythm of welfare creation A relational processual investigation moving beyond the conceptual horizon of welfare management
15. Gouya Harirchi
In Search of Opportunities: Three Essays on Global Linkages for Innovation
16. Lotte Holck
Embedded Diversity: A critical ethnographic study of the structural tensions of organizing diversity
17. Jose Daniel Balarezo
Learning through Scenario Planning
18. Louise Pram Nielsen
Knowledge dissemination based on terminological ontologies. Using eye tracking to further user interface design.
19. Sofie Dam
PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS FOR INNOVATION AND SUSTAINABILITY TRANSFORMATION
An embedded, comparative case study of municipal waste management in England and Denmark
20. Ulrik Hartmyer Christiansen
Following the Content of Reported Risk Across the Organization
21. Guro Refsum Sanden
Language strategies in multinational corporations. A cross-sector study of financial service companies and manufacturing companies.
22. Linn Gevoll
Designing performance management for operational level
- A closer look on the role of design choices in framing coordination and motivation

23. Frederik Larsen
Objects and Social Actions – on Second-hand Valuation Practices
24. Thorhildur Hansdottir Jetzek
The Sustainable Value of Open Government Data
Uncovering the Generative Mechanisms of Open Data through a Mixed Methods Approach
25. Gustav Toppenberg
Innovation-based M&A – Technological-Integration Challenges – The Case of Digital-Technology Companies
26. Mie Plotnikof
Challenges of Collaborative Governance
An Organizational Discourse Study of Public Managers' Struggles with Collaboration across the Daycare Area
27. Christian Garmann Johnsen
Who Are the Post-Bureaucrats? A Philosophical Examination of the Creative Manager, the Authentic Leader and the Entrepreneur
28. Jacob Brogaard-Kay
Constituting Performance Management 40.
A field study of a pharmaceutical company
29. Rasmus Ploug Jenle
Engineering Markets for Control: Integrating Wind Power into the Danish Electricity System
30. Morten Lindholst
Complex Business Negotiation: Understanding Preparation and Planning
31. Morten Grynigs
TRUST AND TRANSPARENCY FROM AN ALIGNMENT PERSPECTIVE
32. Peter Andreas Norn
Byregimer og styringsevne: Politisk lederskab af store byudviklingsprojekter
33. Milan Miric
Essays on Competition, Innovation and Firm Strategy in Digital Markets
34. Sanne K. Hjordrup
The Value of Talent Management
Rethinking practice, problems and possibilities
35. Johanna Sax
Strategic Risk Management – Analyzing Antecedents and Contingencies for Value Creation
36. Pernille Rydén
Strategic Cognition of Social Media
37. Mimmi Sjöklint
The Measurable Me - The Influence of Self-tracking on the User Experience
38. Juan Ignacio Staricco
Towards a Fair Global Economic Regime? A critical assessment of Fair Trade through the examination of the Argentinean wine industry
39. Marie Henriette Madsen
Emerging and temporary connections in Quality work
40. Yangfeng CAO
Toward a Process Framework of Business Model Innovation in the Global Context
Entrepreneurship-Enabled Dynamic Capability of Medium-Sized Multinational Enterprises
41. Carsten Scheibye
Enactment of the Organizational Cost Structure in Value Chain Configuration
A Contribution to Strategic Cost Management

2016

- | | | | |
|-----|---|-----|---|
| 1. | Signe Sofie Dyrby
<i>Enterprise Social Media at Work</i> | 11. | Abid Hussain
<i>On the Design, Development and Use of the Social Data Analytics Tool (SODATO): Design Propositions, Patterns, and Principles for Big Social Data Analytics</i> |
| 2. | Dorte Boesby Dahl
<i>The making of the public parking attendant</i>
<i>Dirt, aesthetics and inclusion in public service work</i> | 12. | Mark Bruun
<i>Essays on Earnings Predictability</i> |
| 3. | Verena Girschik
<i>Realizing Corporate Responsibility Positioning and Framing in Nascent Institutional Change</i> | 13. | Tor Bøe-Lillegraven
<i>BUSINESS PARADOXES, BLACK BOXES, AND BIG DATA: BEYOND ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY</i> |
| 4. | Anders Ørding Olsen
<i>IN SEARCH OF SOLUTIONS Inertia, Knowledge Sources and Diversity in Collaborative Problem-solving</i> | 14. | Hadis Khonsary-Atighi
<i>ECONOMIC DETERMINANTS OF DOMESTIC INVESTMENT IN AN OIL-BASED ECONOMY: THE CASE OF IRAN (1965-2010)</i> |
| 5. | Pernille Steen Pedersen
<i>Udkast til et nyt copingbegreb</i>
<i>En kvalifikation af ledelsesmuligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer.</i> | 15. | Maj Lervad Grasten
<i>Rule of Law or Rule by Lawyers?</i>
<i>On the Politics of Translation in Global Governance</i> |
| 6. | Kerli Kant Hvass
<i>Weaving a Path from Waste to Value: Exploring fashion industry business models and the circular economy</i> | 16. | Lene Granzau Juel-Jacobsen
<i>SUPERMARKEDETS MODUS OPERANDI – en hverdagssociologisk undersøgelse af forholdet mellem rum og handlen og understøtte relationsopbygning?</i> |
| 7. | Kasper Lindskow
<i>Exploring Digital News Publishing Business Models – a production network approach</i> | 17. | Christine Thalsgård Henriques
<i>In search of entrepreneurial learning – Towards a relational perspective on incubating practices?</i> |
| 8. | Mikkel Mouritz Marfelt
<i>The chameleon workforce: Assembling and negotiating the content of a workforce</i> | 18. | Patrick Bennett
<i>Essays in Education, Crime, and Job Displacement</i> |
| 9. | Marianne Bertelsen
<i>Aesthetic encounters</i>
<i>Rethinking autonomy, space & time in today's world of art</i> | 19. | Søren Korsgaard
<i>Payments and Central Bank Policy</i> |
| 10. | Louise Hauberg Wilhelmsen
<i>EU PERSPECTIVES ON INTERNATIONAL COMMERCIAL ARBITRATION</i> | 20. | Marie Kruse Skibsted
<i>Empirical Essays in Economics of Education and Labor</i> |
| | | 21. | Elizabeth Benedict Christensen
<i>The Constantly Contingent Sense of Belonging of the 1.5 Generation Undocumented Youth</i>
<i>An Everyday Perspective</i> |

22. Lasse J. Jessen
Essays on Discounting Behavior and Gambling Behavior
23. Kalle Johannes Rose
Når stifterviljen dør... Et retsøkonomisk bidrag til 200 års juridisk konflikt om ejendomsretten
24. Andreas Søeborg Kirkedal
Danish Stød and Automatic Speech Recognition
25. Ida Lunde Jørgensen
Institutions and Legitimations in Finance for the Arts
26. Olga Rykov Ibsen
An empirical cross-linguistic study of directives: A semiotic approach to the sentence forms chosen by British, Danish and Russian speakers in native and ELF contexts
27. Desi Volker
Understanding Interest Rate Volatility
28. Angeli Elizabeth Weller
Practice at the Boundaries of Business Ethics & Corporate Social Responsibility
29. Ida Danneskiold-Samsøe
Levende læring i kunstneriske organisationer En undersøgelse af læringsprocesser mellem projekt og organisation på Aarhus Teater
30. Leif Christensen
Quality of information – The role of internal controls and materiality
31. Olga Zarzecka
Tie Content in Professional Networks
32. Henrik Mahncke
De store gaver - Filantropiens gensidighedsrelationer i teori og praksis
33. Carsten Lund Pedersen
Using the Collective Wisdom of Frontline Employees in Strategic Issue Management
34. Yun Liu
Essays on Market Design
35. Denitsa Hazarbassanova Blagoeva
The Internationalisation of Service Firms
36. Manya Jaura Lind
Capability development in an off-shoring context: How, why and by whom
37. Luis R. Boscán F.
Essays on the Design of Contracts and Markets for Power System Flexibility
38. Andreas Philipp Distel
Capabilities for Strategic Adaptation: Micro-Foundations, Organizational Conditions, and Performance Implications
39. Lavinia Bleoaca
The Usefulness of Innovation and Intellectual Capital in Business Performance: The Financial Effects of Knowledge Management vs. Disclosure
40. Henrik Jensen
Economic Organization and Imperfect Managerial Knowledge: A Study of the Role of Managerial Meta-Knowledge in the Management of Distributed Knowledge
41. Stine Mosekjær
The Understanding of English Emotion Words by Chinese and Japanese Speakers of English as a Lingua Franca An Empirical Study
42. Hallur Tor Sigurdarson
The Ministry of Desire - Anxiety and entrepreneurship in a bureaucracy
43. Kätilin Pulk
Making Time While Being in Time A study of the temporality of organizational processes
44. Valeria Giacomini
Contextualizing the cluster Palm oil in Southeast Asia in global perspective (1880s–1970s)

		2017
45.	Jeanette Willert <i>Managers' use of multiple Management Control Systems: The role and interplay of management control systems and company performance</i>	1. Mari Bjerck <i>Apparel at work. Work uniforms and women in male-dominated manual occupations.</i>
46.	Mads Vestergaard Jensen <i>Financial Frictions: Implications for Early Option Exercise and Realized Volatility</i>	2. Christoph H. Flöthmann <i>Who Manages Our Supply Chains? Backgrounds, Competencies and Contributions of Human Resources in Supply Chain Management</i>
47.	Mikael Reimer Jensen <i>Interbank Markets and Frictions</i>	3. Aleksandra Anna Rzeźnik <i>Essays in Empirical Asset Pricing</i>
48.	Benjamin Faigen <i>Essays on Employee Ownership</i>	4. Claes Bäckman <i>Essays on Housing Markets</i>
49.	Adela Michea <i>Enacting Business Models An Ethnographic Study of an Emerging Business Model Innovation within the Frame of a Manufacturing Company.</i>	5. Kirsti Reitan Andersen <i>Stabilizing Sustainability in the Textile and Fashion Industry</i>
50.	Iben Sandal Stjerne <i>Transcending organization in temporary systems Aesthetics' organizing work and employment in Creative Industries</i>	6. Kira Hoffmann <i>Cost Behavior: An Empirical Analysis of Determinants and Consequences of Asymmetries</i>
51.	Simon Krogh <i>Anticipating Organizational Change</i>	7. Tobin Hanspal <i>Essays in Household Finance</i>
52.	Sarah Netter <i>Exploring the Sharing Economy</i>	8. Nina Lange <i>Correlation in Energy Markets</i>
53.	Lene Tolstrup Christensen <i>State-owned enterprises as institutional market actors in the marketization of public service provision: A comparative case study of Danish and Swedish passenger rail 1990–2015</i>	9. Anjum Fayyaz <i>Donor Interventions and SME Networking in Industrial Clusters in Punjab Province, Pakistan</i>
54.	Kyoung(Kay) Sun Park <i>Three Essays on Financial Economics</i>	10. Magnus Paulsen Hansen <i>Trying the unemployed. Justification and critique, emancipation and coercion towards the 'active society'. A study of contemporary reforms in France and Denmark</i>
		11. Sameer Azizi <i>Corporate Social Responsibility in Afghanistan – a critical case study of the mobile telecommunications industry</i>

- | | | | |
|-----|--|-----|--|
| 12. | Malene Myhre
<i>The internationalization of small and medium-sized enterprises:
A qualitative study</i> | 23. | Simone Stæhr
<i>Financial Analysts' Forecasts
Behavioral Aspects and the Impact of Personal Characteristics</i> |
| 13. | Thomas Presskorn-Thygesen
<i>The Significance of Normativity –
Studies in Post-Kantian Philosophy and Social Theory</i> | 24. | Mikkel Godt Gregersen
<i>Management Control, Intrinsic Motivation and Creativity – How Can They Coexist</i> |
| 14. | Federico Clementi
<i>Essays on multinational production and international trade</i> | 25. | Kristjan Johannes Suse Jespersen
<i>Advancing the Payments for Ecosystem Service Discourse Through Institutional Theory</i> |
| 15. | Lara Anne Hale
<i>Experimental Standards in Sustainability Transitions: Insights from the Building Sector</i> | 26. | Kristian Bondo Hansen
<i>Crowds and Speculation: A study of crowd phenomena in the U.S. financial markets 1890 to 1940</i> |
| 16. | Richard Pucci
<i>Accounting for Financial Instruments in an Uncertain World
Controversies in IFRS in the Aftermath of the 2008 Financial Crisis</i> | 27. | Lars Balslev
<i>Actors and practices – An institutional study on management accounting change in Air Greenland</i> |
| 17. | Sarah Maria Denta
<i>Kommunale offentlige private partnerskaber
Regulering i skyggen af Farumsagen</i> | 28. | Sven Klingler
<i>Essays on Asset Pricing with Financial Frictions</i> |
| 18. | Christian Östlund
<i>Design for e-training</i> | 29. | Klement Ahrensbach Rasmussen
<i>Business Model Innovation
The Role of Organizational Design</i> |
| 19. | Amalie Martinus Hauge
<i>Organizing Valuations – a pragmatic inquiry</i> | 30. | Giulio Zichella
<i>Entrepreneurial Cognition.
Three essays on entrepreneurial behavior and cognition under risk and uncertainty</i> |
| 20. | Tim Holst Celik
<i>Tension-filled Governance? Exploring the Emergence, Consolidation and Reconfiguration of Legitimatory and Fiscal State-crafting</i> | 31. | Richard Ledborg Hansen
<i>En forkærlighed til det eksisterende – mellemlederens oplevelse af forandringsmodstand i organisatoriske forandringer</i> |
| 21. | Christian Bason
<i>Leading Public Design: How managers engage with design to transform public governance</i> | 32. | Vilhelm Stefan Holsting
<i>Militært chefvirke: Kritik og retfærdiggørelse mellem politik og profession</i> |
| 22. | Davide Tomio
<i>Essays on Arbitrage and Market Liquidity</i> | | |

		2018
33.	Thomas Jensen <i>Shipping Information Pipeline: An information infrastructure to improve international containerized shipping</i>	1. Vishv Priya Kohli <i>Combatting Falsification and Counterfeiting of Medicinal Products in the European Union – A Legal Analysis</i>
34.	Dzmitry Bartalevich <i>Do economic theories inform policy? Analysis of the influence of the Chicago School on European Union competition policy</i>	2. Helle Haurum <i>Customer Engagement Behavior in the context of Continuous Service Relationships</i>
35.	Kristian Roed Nielsen <i>Crowdfunding for Sustainability: A study on the potential of reward-based crowdfunding in supporting sustainable entrepreneurship</i>	3. Nis Grünberg <i>The Party-state order: Essays on China's political organization and political economic institutions</i>
36.	Emil Husted <i>There is always an alternative: A study of control and commitment in political organization</i>	4. Jesper Christensen <i>A Behavioral Theory of Human Capital Integration</i>
37.	Anders Ludvig Sevelsted <i>Interpreting Bonds and Boundaries of Obligation. A genealogy of the emergence and development of Protestant voluntary social work in Denmark as shown through the cases of the Copenhagen Home Mission and the Blue Cross (1850 – 1950)</i>	5. Poula Marie Helth <i>Learning in practice</i>
38.	Niklas Kohl <i>Essays on Stock Issuance</i>	6. Rasmus Vendler Toft-Kehler <i>Entrepreneurship as a career? An investigation of the relationship between entrepreneurial experience and entrepreneurial outcome</i>
39.	Maya Christiane Flensburg Jensen <i>BOUNDARIES OF PROFESSIONALIZATION AT WORK</i> <i>An ethnography-inspired study of care workers' dilemmas at the margin</i>	7. Szymon Furtak <i>Sensing the Future: Designing sensor-based predictive information systems for forecasting spare part demand for diesel engines</i>
40.	Andreas Kamstrup <i>Crowdsourcing and the Architectural Competition as Organisational Technologies</i>	8. Mette Brehm Johansen <i>Organizing patient involvement. An ethnographic study</i>
41.	Louise Lyngfeldt Gorm Hansen <i>Triggering Earthquakes in Science, Politics and Chinese Hydropower - A Controversy Study</i>	9. Iwona Sulinska <i>Complexities of Social Capital in Boards of Directors</i>
		10. Cecilie Fanøe Petersen <i>Award of public contracts as a means to conferring State aid: A legal analysis of the interface between public procurement law and State aid law</i>
		11. Ahmad Ahmad Barirani <i>Three Experimental Studies on Entrepreneurship</i>

12. Carsten Allerslev Olsen
Financial Reporting Enforcement: Impact and Consequences
13. Irene Christensen
New product fumbles – Organizing for the Ramp-up process
14. Jacob Taarup-Esbensen
Managing communities – Mining MNEs' community risk management practices
15. Lester Allan Lasrado
Set-Theoretic approach to maturity models
16. Mia B. Münster
Intention vs. Perception of Designed Atmospheres in Fashion Stores
17. Anne Sluhan
Non-Financial Dimensions of Family Firm Ownership: How Socioemotional Wealth and Familiness Influence Internationalization
18. Henrik Yde Andersen
Essays on Debt and Pensions
19. Fabian Heinrich Müller
Valuation Reversed – When Valuators are Valuated. An Analysis of the Perception of and Reaction to Reviewers in Fine-Dining
20. Martin Jarmatz
Organizing for Pricing
21. Niels Joachim Christfort Gormsen
Essays on Empirical Asset Pricing
22. Diego Zunino
Socio-Cognitive Perspectives in Business Venturing
23. Benjamin Asmussen
Networks and Faces between Copenhagen and Canton, 1730-1840
24. Dalia Bagdziunaite
Brains at Brand Touchpoints A Consumer Neuroscience Study of Information Processing of Brand Advertisements and the Store Environment in Compulsive Buying
25. Erol Kazan
Towards a Disruptive Digital Platform Model
26. Andreas Bang Nielsen
Essays on Foreign Exchange and Credit Risk
27. Anne Krebs
Accountable, Operable Knowledge Toward Value Representations of Individual Knowledge in Accounting
28. Matilde Fogh Kirkegaard
A firm- and demand-side perspective on behavioral strategy for value creation: Insights from the hearing aid industry
29. Agnieszka Nowinska
SHIPS AND RELATION-SHIPS Tie formation in the sector of shipping intermediaries in shipping
30. Stine Evald Bentsen
The Comprehension of English Texts by Native Speakers of English and Japanese, Chinese and Russian Speakers of English as a Lingua Franca. An Empirical Study.
31. Stine Louise Daetz
Essays on Financial Frictions in Lending Markets
32. Christian Skov Jensen
Essays on Asset Pricing
33. Anders Kryger
Aligning future employee action and corporate strategy in a resource-scarce environment

34. Maitane Elorriaga-Rubio
The behavioral foundations of strategic decision-making: A contextual perspective
35. Roddy Walker
Leadership Development as Organisational Rehabilitation: Shaping Middle-Managers as Double Agents
36. Jinsun Bae
Producing Garments for Global Markets Corporate social responsibility (CSR) in Myanmar's export garment industry 2011–2015
37. Queralt Prat-i-Pubill
Axiological knowledge in a knowledge driven world. Considerations for organizations.
38. Pia Mølgaard
Essays on Corporate Loans and Credit Risk
39. Marzia Aricò
Service Design as a Transformative Force: Introduction and Adoption in an Organizational Context
40. Christian Dyrlund Wählén-Jacobsen
Constructing change initiatives in workplace voice activities Studies from a social interaction perspective
41. Peter Kalum Schou
Institutional Logics in Entrepreneurial Ventures: How Competing Logics arise and shape organizational processes and outcomes during scale-up
42. Per Henriksen
Enterprise Risk Management Rationaler og paradokser i en moderne ledelsesteknologi
43. Maximilian Schellmann
The Politics of Organizing Refugee Camps
44. Jacob Halvas Bjerre
Excluding the Jews: The Aryanization of Danish-German Trade and German Anti-Jewish Policy in Denmark 1937-1943
45. Ida Schröder
Hybridising accounting and caring: A symmetrical study of how costs and needs are connected in Danish child protection work
46. Katrine Kunst
Electronic Word of Behavior: Transforming digital traces of consumer behaviors into communicative content in product design
47. Viktor Avlonitis
Essays on the role of modularity in management: Towards a unified perspective of modular and integral design
48. Anne Sofie Fischer
Negotiating Spaces of Everyday Politics: -An ethnographic study of organizing for social transformation for women in urban poverty, Delhi, India

2019

1. Shihan Du
*ESSAYS IN EMPIRICAL STUDIES
BASED ON ADMINISTRATIVE
LABOUR MARKET DATA*
2. Mart Laatsit
*Policy learning in innovation
policy: A comparative analysis of
European Union member states*
3. Peter J. Wynne
*Proactively Building Capabilities for
the Post-Acquisition Integration
of Information Systems*
4. Kalina S. Staykova
*Generative Mechanisms for Digital
Platform Ecosystem Evolution*
5. Ieva Linkeviciute
*Essays on the Demand-Side
Management in Electricity Markets*
6. Jonatan Echebarria Fernández
*Jurisdiction and Arbitration
Agreements in Contracts for the
Carriage of Goods by Sea –
Limitations on Party Autonomy*
7. Louise Thorn Bøttkjær
*Votes for sale. Essays on
clientelism in new democracies.*
8. Ditte Vilstrup Holm
*The Poetics of Participation:
the organizing of participation in
contemporary art*
9. Philip Rosenbaum
*Essays in Labor Markets –
Gender, Fertility and Education*
10. Mia Olsen
*Mobile Betalinger - Succesfaktorer
og Adfærdsmæssige Konsekvenser*
11. Adrián Luis Mérida Gutiérrez
*Entrepreneurial Careers:
Determinants, Trajectories, and
Outcomes*
12. Frederik Regli
Essays on Crude Oil Tanker Markets
13. Cancan Wang
*Becoming Adaptive through Social
Media: Transforming Governance and
Organizational Form in Collaborative
E-government*
14. Lena Lindbjerg Sperling
*Economic and Cultural Development:
Empirical Studies of Micro-level Data*
15. Xia Zhang
*Obligation, face and framework:
An empirical study of the communicative
act of cancellation of an obligation by Chinese, Danish and
British business professionals in both
L1 and ELF contexts*
16. Stefan Kirkegaard Sløk-Madsen
*Entrepreneurial Judgment and
Commercialization*
17. Erin Leitheiser
*The Comparative Dynamics of Private
Governance
The case of the Bangladesh Ready-
Made Garment Industry*
18. Lone Christensen
*STRATEGIIMPLEMENTERING:
STYRINGSBESTRÆBELSER, IDENTITET
OG AFFEKT*
19. Thomas Kjær Poulsen
*Essays on Asset Pricing with Financial
Frictions*
20. Maria Lundberg
*Trust and self-trust in leadership identity
constructions: A qualitative exploration of narrative ecology in the discursive aftermath of heroic discourse*

21. Tina Joanes
*Sufficiency for sustainability
Determinants and strategies for reducing clothing consumption*
22. Benjamin Johannes Flesch
Social Set Visualizer (SoSeVi): Design, Development and Evaluation of a Visual Analytics Tool for Computational Set Analysis of Big Social Data
23. Henriette Sophia Groskopff
Tvede Schleimann
Creating innovation through collaboration – Partnering in the maritime sector
24. Kristian Steensen Nielsen
The Role of Self-Regulation in Environmental Behavior Change
25. Lydia L. Jørgensen
Moving Organizational Atmospheres
26. Theodor Lucian Vladasel
Embracing Heterogeneity: Essays in Entrepreneurship and Human Capital
27. Seidi Suurmets
Contextual Effects in Consumer Research: An Investigation of Consumer Information Processing and Behavior via the Application of Eye-tracking Methodology
28. Marie Sundby Palle Nickelsen
Reformer mellem integritet og innovation: Reform af reformens form i den danske centraladministration fra 1920 til 2019
29. Vibeke Kristine Scheller
The temporal organizing of same-day discharge: A tempography of a Cardiac Day Unit
30. Qian Sun
Adopting Artificial Intelligence in Healthcare in the Digital Age: Perceived Challenges, Frame Incongruence, and Social Power
31. Dorthe Thorning Mejlhede
Artful change agency and organizing for innovation – the case of a Nordic fintech cooperative
32. Benjamin Christoffersen
Corporate Default Models: Empirical Evidence and Methodical Contributions
33. Filipe Antonio Bonito Vieira
Essays on Pensions and Fiscal Sustainability
34. Morten Nicklas Bigler Jensen
Earnings Management in Private Firms: An Empirical Analysis of Determinants and Consequences of Earnings Management in Private Firms
- 2020**
1. Christian Hendriksen
Inside the Blue Box: Explaining industry influence in the International Maritime Organization
 2. Vasileios Kosmas
*Environmental and social issues in global supply chains:
Emission reduction in the maritime transport industry and maritime search and rescue operational response to migration*
 3. Thorben Peter Simonsen
The spatial organization of psychiatric practice: A situated inquiry into 'healing architecture'
 4. Signe Bruskin
The infinite storm: An ethnographic study of organizational change in a bank
 5. Rasmus Corlin Christensen
Politics and Professionals: Transnational Struggles to Change International Taxation
 6. Robert Lorenz Törmer
The Architectural Enablement of a Digital Platform Strategy

7. Anna Kirkebæk Johansson Gosovic
Ethics as Practice: An ethnographic study of business ethics in a multi-national biopharmaceutical company
8. Frank Meier
Making up leaders in leadership development
9. Kai Basner
*Servitization at work:
On proliferation and containment*
10. Anestis Keremis
Anti-corruption in action: How is anti-corruption practiced in multinational companies?
11. Marie Larsen Ryberg
Governing Interdisciplinarity: Stakes and translations of interdisciplinarity in Danish high school education.
12. Jannick Friis Christensen
Queering organisation(s): Norm-critical orientations to organising and researching diversity
13. Thorsteinn Sigurdur Sveinsson
Essays on Macroeconomic Implications of Demographic Change
14. Catherine Casler
Reconstruction in strategy and organization: For a pragmatic stance
15. Luisa Murphy
*Revisiting the standard organization of multi-stakeholder initiatives (MSIs):
The case of a meta-MSI in Southeast Asia*
16. Friedrich Bergmann
Essays on International Trade
17. Nicholas Haagensen
European Legal Networks in Crisis: The Legal Construction of Economic Policy
18. Charlotte Bil
Samskabelse med en sommerfugle-model: Hybrid ret i forbindelse med et partnerskabsprojekt mellem 100 selvejende daginstitutioner, deres paraplyorganisation, tre kommuner og CBS
19. Andreas Dimmelmeyer
The Role of Economic Ideas in Sustainable Finance: From Paradigms to Policy
20. Maibritt Kempka Jensen
Ledelse og autoritet i interaktion - En interaktionsbaseret undersøgelse af autoritet i ledelse i praksis
21. Thomas Burø
 - LAND OF LIGHT: Assembling the Ecology of Culture in Odsherred 2000-2018*
22. Prins Marcus Valiant Lantz
Timely Emotion: The Rhetorical Framing of Strategic Decision Making
23. Thorbjørn Vittenhof Fejerskov
Fra værdi til invitationer - offentlig værdiskabelse gennem affekt, potentialitet og begivenhed
24. Lea Acre Foverskov
Demographic Change and Employment: Path dependencies and institutional logics in the European Commission
25. Anirudh Agrawal
A Doctoral Dissertation
26. Julie Marx
Households in the housing market
27. Hadar Gafni
Alternative Digital Methods of Providing Entrepreneurial Finance

28. Mathilde Hjerrild Carlsen
Ledelse af engagementer: En undersøgelse af samarbejde mellem folkeskoler og virksomheder i Danmark
29. Suen Wang
Essays on the Gendered Origins and Implications of Social Policies in the Developing World
30. Stine Hald Larsen
The Story of the Relative: A Systems-Theoretical Analysis of the Role of the Relative in Danish Eldercare Policy from 1930 to 2020
31. Christian Casper Hofma
Immersive technologies and organizational routines: When head-mounted displays meet organizational routines
32. Jonathan Feddersen
The temporal emergence of social relations: An event-based perspective of organising
33. Nageswaran Vaidyanathan
ENRICHING RETAIL CUSTOMER EXPERIENCE USING AUGMENTED REALITY
- 2021**
1. Vanya Rusinova
The Determinants of Firms' Engagement in Corporate Social Responsibility: Evidence from Natural Experiments
 2. Lívia Lopes Barakat
Knowledge management mechanisms at MNCs: The enhancing effect of absorptive capacity and its effects on performance and innovation
 3. Søren Bundgaard Brøgger
Essays on Modern Derivatives Markets
 4. Martin Friis Nielsen
Consuming Memory: Towards a conceptualization of social media platforms as organizational technologies of consumption
 5. Fei Liu
Emergent Technology Use in Consumer Decision Journeys: A Process-as-Propensity Approach
 6. Jakob Rømer Barfod
Ledelse i militære højrisikoteams
 7. Elham Shafiei Gol
Creative Crowdwork Arrangements
 8. Árni Jóhan Petersen
Collective Imaginary as (Residual) Fantasy: A Case Study of the Faroese Oil Bonanza
 9. Søren Bering
"Manufacturing, Forward Integration and Governance Strategy"
 10. Lars Oehler
Technological Change and the Decomposition of Innovation: Choices and Consequences for Latecomer Firm Upgrading: The Case of China's Wind Energy Sector
 11. Lise Dahl Arvedsen
Leadership in interaction in a virtual context: A study of the role of leadership processes in a complex context, and how such processes are accomplished in practice
 12. Jacob Emil Jeppesen
Essays on Knowledge networks, scientific impact and new knowledge adoption
 13. Kasper Ingeman Beck
Essays on Chinese State-Owned Enterprises: Reform, Corporate Governance and Subnational Diversity
 14. Sønnich Dahl Sønnichsen
Exploring the interface between public demand and private supply for implementation of circular economy principles
 15. Benjamin Knox
Essays on Financial Markets and Monetary Policy

16. Anita Eskesen
*Essays on Utility Regulation:
Evaluating Negotiation-Based Approaches
in the Context of Danish Utility Regulation*
17. Agnes Guenther
*Essays on Firm Strategy and Human
Capital*
18. Sophie Marie Cappelen
*Walking on Eggshells: The balancing act
of temporal work in a setting of culinary
change*
19. Manar Saleh Alnamlah
*About Gender Gaps in Entrepreneurial
Finance*
20. Kirsten Tangaa Nielsen
Essays on the Value of CEOs and Directors
21. Renée Ridgway
*Re:search - the Personalised Subject vs.
the Anonymous User*
22. Codrina Ana Maria Lauth
*IMPACT Industrial Hackathons:
Findings from a longitudinal case study on
short-term vs long-term IMPACT imple-
mentations from industrial hackathons
within Grundfos*
23. Wolf-Hendrik Uhlbach
*Scientist Mobility: Essays on knowledge
production and innovation*
24. Tomaz Sedej
*Blockchain technology and inter-organiza-
tional relationships*
25. Lasse Bundgaard
*Public Private Innovation Partnerships:
Creating Public Value & Scaling Up
Sustainable City Solutions*
26. Dimitra Makri Andersen
*Walking through Temporal Walls:
Rethinking NGO Organizing for Sus-
tainability through a Temporal Lens on
NGO-Business Partnerships*
27. Louise Fjord Kjærsgaard
*Allocation of the Right to Tax Income
from Digital Products and Services:
A legal analysis of international tax
treaty law*
28. Sara Dahlman
*Marginal alternativity: Organizing for
sustainable investing*
29. Henrik Gundelach
*Performance determinants:
An Investigation of the Relationship
between Resources, Experience and
Performance in Challenging Business
Environments*
30. Tom Wraight
*Confronting the Developmental
State: American Trade Policy in the
Neoliberal Era*
31. Mathias Fjællegaard Jensen
*Essays on Gender and Skills in the
Labour Market*
32. Daniel Lundgaard
*Using Social Media to Discuss Global
Challenges: Case Studies of the
Climate Change Debate on Twitter*
33. Jonas Sveistrup Søgaard
*Designs for Accounting Information
Systems using Distributed Ledger
Technology*
34. Sarosh Asad
*CEO narcissism and board compo-
sition: Implications for firm strategy
and performance*
35. Johann Ole Willers
*Experts and Markets in Cybersecurity
On Definitional Power and the
Organization of Cyber Risks*
36. Alexander Krones
*Opportunities and Risks in
Alternative Investments*

37. Niels Fuglsang
The Politics of Economic Models: An inquiry into the possibilities and limits concerning the rise of macroeconomic forecasting models and what this means for policymaking
38. David Howoldt
Policy Instruments and Policy Mixes for Innovation: Analysing Their Relation to Grand Challenges, Entrepreneurship and Innovation Capability with Natural Language Processing and Latent Variable Methods
- 2022**
01. Ditte Thøgersen
Managing Public Innovation on the Frontline
02. Rasmus Jørgensen
Essays on Empirical Asset Pricing and Private Equity
03. Nicola Giommetti
Essays on Private Equity
04. Laila Starr
When Is Health Innovation Worth It? Essays On New Approaches To Value Creation In Health
05. Maria Krysfeldt Rasmussen
Den transformative ledelsesbyrde – etnografisk studie af en religionsinspireret ledelsesfilosofi i en dansk modevirksomhed
06. Rikke Sejer Nielsen
Mortgage Decisions of Households: Consequences for Consumption and Savings
07. Myriam Noémy Marending
Essays on development challenges of low income countries: Evidence from conflict, pest and credit
08. Selorm Agbleze
A BEHAVIORAL THEORY OF FIRM FORMALIZATION
09. Rasmus Arler Bogetoft
Rettighedshavers faktisk lidte tab i immaterialretssager: Studier af dansk ret med støtte i økonomisk teori og metode
10. Franz Maximilian Buchmann
Driving the Green Transition of the Maritime Industry through Clean Technology Adoption and Environmental Policies
11. Ivan Olav Vulchanov
The role of English as an organisational language in international workplaces
12. Anne Agerbak Bilde
TRANSFORMATIONER AF SKOLELEDELSE - en systemteoretisk analyse af hvordan betingelser for skoleledelse forandres med læring som genstand i perioden 1958-2020
13. JUAN JOSE PRICE ELTON
EFFICIENCY AND PRODUCTIVITY ANALYSIS: TWO EMPIRICAL APPLICATIONS AND A METHODOLOGICAL CONTRIBUTION
14. Catarina Pessanha Gomes
The Art of Occupying: Romanticism as Political Culture in French Prefigurative politics
15. Mark Ørberg
Fondsetten og den levende vedtægt
16. Majbritt Greve
Maersk's Role in Economic Development: A Study of Shipping and Logistics Foreign Direct Investment in Global Trade
17. Sille Julie J. Abildgaard
Doing-Being Creative: Empirical Studies of Interaction in Design Work
18. Jette Sandager
Glitter, Glamour, and the Future of (More) Girls in STEM: Gendered Formations of STEM Aspirations
19. Casper Hein Winther
Inside the innovation lab - How paradoxical tensions persist in ambidextrous organizations over time

20. Nikola Kostić
Collaborative governance of inter-organizational relationships: The effects of management controls, blockchain technology, and industry standards
21. Saila Naomi Stausholm
Maximum capital, minimum tax: Enablers and facilitators of corporate tax minimization
22. Robin Porsfelt
Seeing through Signs: On Economic Imagination and Semiotic Speculation
23. Michael Herburger
Supply chain resilience – a concept for coping with cyber risks
24. Katharina Christiane Nielsen Jeschke
Balancing safety in everyday work - A case study of construction managers' dynamic safety practices
25. Jakob Ahm Sørensen
Financial Markets with Frictions and Belief Distortions
26. Jakob Laage-Thomsen
Nudging Leviathan, Protecting Demos - A Comparative Sociology of Public Administration and Expertise in the Nordics
27. Kathrine Søs Jacobsen Cesko
Collaboration between Economic Operators in the Competition for Public Contracts: A Legal and Economic Analysis of Grey Zones between EU Public Procurement Law and EU Competition Law
28. Mette Nelund
Den nye jord – Et feltstudie af et bæredygtigt virke på Farendløse Mosteri
29. Benjamin Cedric Larsen
Governing Artificial Intelligence – Lessons from the United States and China
30. Anders Brøndum Klein
Kollektiv meningsdannelse iblandt heterogene aktører i eksperimentelle samskabelsesprocesser
31. Stefano Tripodi
Essays on Development Economics
32. Katrine Maria Lumbye
Internationalization of European Electricity Multinationals in Times of Transition
33. Xiaochun Guo
Dynamic Roles of Digital Currency – An Exploration from Interactive Processes: Difference, Time, and Perspective
34. Louise Lindbjerg
Three Essays on Firm Innovation
35. Marcela Galvis Restrepo
Feature reduction for classification with mixed data: an algorithmic approach
36. Hanna Nyborg Storm
Cultural institutions and attractiveness – How cultural institutions contribute to the development of regions and local communities
37. Anna-Bertha Heeris Christensen
Conflicts and Challenges in Practices of Commercializing Humans – An Ethnographic Study of Influencer Marketing Work
38. Casper Berg Lavmand Larsen
A Worker-Centered Inquiry into the Contingencies and Consequences of Worker Representation
39. Niels le Duc
The Resource Commitment of Multinational Enterprise R&D Activities
40. Esben Langager Olsen
Change management tools and change managers – Examining the simulacra of change
41. Anne Sophie Lassen
Gender in the Labor Market

42. Alison E. Holm
Corrective corporate responses to accusations of misconduct on societal issues
43. Chenyan Lyu
Carbon Pricing, Renewable Energy, and Clean Growth – A Market Perspective
44. Alina Grecu
UNPACKING MULTI-LEVEL OFFSHORING CONSEQUENCES: Hiring Wages, Onshore Performance, and Public Sentiment
45. Alexandra Lüth
Offshore Energy Hubs as an Emerging Concept – Sector Integration at Sea

2023

01. Cheryl Basil Sequeira
Port Business Development – Digitalisation of Port Authority and Hybrid Governance Model
02. Mette Suder Franck
Empirical Essays on Technology Supported Learning – Studies of Danish Higher Education
03. Søren Lund Frandsen
States and Experts – Assembling Expertise for Climate Change and Pandemics
04. Guowei Dong
Innovation and Internationalization – Evidence from Chinese Manufacturing Enterprises
05. Eileen Murphy
In Service to Security – Constructing the Authority to Manage European Border Data Infrastructures
06. Bontu Lucie Guschke
THE PERSISTENCE OF SEXISM AND RACISM AT UNIVERSITIES – Exploring the imperceptibility and unspeakability of workplace harassment and discrimination in academia
07. Christoph Viebig
Learning Entrepreneurship – How capabilities shape learning from experience, reflection, and action
08. Kasper Regenburg
Financial Risks of Private Firms
09. Kathrine Møller Solgaard
Who to hire? – A situated study of employee selection as routine, practice, and process
10. Jack Kværnø-Jones
Intersections between FinTech Imaginaries and Traditional Banking – A study of disciplinary, implementary, and parasitic work in the Danish financial sector
11. Stine Quorning
Managing Climate Change Like a Central Banker – The Political Economy of Greening the Monetary Technocracy
12. Amanda Bille
No business without politics – Investigating the political nature of supply chain management
13. Theis Ingerslev Jensen
Essays on Empirical Asset Pricing
14. Ann Fugl-Meyer
The Agile Imperative – A Qualitative Study of a Translation Process in the Danish Tax Administration
15. Nicolai Søgaard Laursen
Longevity risk in reinsurance and equity markets
16. Shelter Selorm Kwesi Teyi
STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP IN THE INFORMAL ECONOMY
17. Luisa Hedler
Time, Law and Tech – The introduction of algorithms to courts of law
18. Tróndur Møller Sandoy
Essays on the Economics of Education

19. Nathan Rietzler
Crowdsourcing Processes and Performance Outcomes
20. Sigrid Alexandra Koob
Essays on Democracy, Redistribution, and Inequality
21. David Pinkus
Pension Fund Investment: Implications for the Real Economy
22. Sina Smid
Inequality and Redistribution – Essays on Local Elections, Gender and Corruption in Developing Countries
23. Andreas Brøgger
Financial Economics with Preferences and Frictions
24. Timothy Charlton-Czaplicki
Arendt in the platformised world – Labour, work and action on digital platforms
25. Letícia Vedolin Sebastião
Mindfulness and Consumption: Routes Toward Consumer Self-Control
26. Lotte List
Crisis Sovereignty – The Philosophy of History of the Exception
27. Jeanette Walldorf
Essays on the Economics of Education and Labour Market
28. Juan Camilo Giraldo-Mora
It is Along Ways – Global Payment Infrastructure in Movement
29. Niels Buus Lassen
THE PREDICTIVE POWER OF SOCIAL MEDIA DATA
30. Frederik Bjørn Christensen
Essays on the Intergenerational Welfare State
31. Shama Patel
The Summer of 2020: Situating Digital Media in Scaling Affective Contagion: A Case of the George Floyd Video
32. Federico Jensen
Who rules the waves in the 21st Century?
The international political economy of global shipping
33. Tobias Berggren Jensen
Selvledende organisationer i den offentlige sektor – modsætninger og konflikter i radikal decentralisering

TITLER I ATV PH.D.-SERIEN		2003
1992	1. Niels Kornum <i>Servicesamkørsel – organisation, økonomi og planlægningsmetode</i>	8. Lotte Henriksen <i>Videndeling</i> – om organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer ved videndeling i praksis
1995	2. Verner Worm <i>Nordiske virksomheder i Kina</i> <i>Kulturspecifikke interaktionsrelationer ved nordiske virksomhedsetableringer i Kina</i>	9. Niels Christian Nickelsen <i>Arrangements of Knowing: Coordinating Procedures Tools and Bodies in Industrial Production – a case study of the collective making of new products</i>
1999	3. Mogens Bjerre <i>Key Account Management of Complex Strategic Relationships</i> <i>An Empirical Study of the Fast Moving Consumer Goods Industry</i>	2005 10. Carsten Ørts Hansen <i>Konstruktion af ledelsesteknologier og effektivitet</i>
2000	4. Lotte Darsø <i>Innovation in the Making</i> <i>Interaction Research with heterogeneous Groups of Knowledge Workers creating new Knowledge and new Leads</i>	TITLER I DBA PH.D.-SERIEN
2001	5. Peter Hobolt Jensen <i>Managing Strategic Design Identities</i> <i>The case of the Lego Developer Network</i>	2007 1. Peter Kastrup-Misir <i>Endeavoring to Understand Market Orientation – and the concomitant co-mutation of the researched, the researcher, the research itself and the truth</i>
2002	6. Peter Lohmann <i>The Deleuzian Other of Organizational Change – Moving Perspectives of the Human</i>	2009 1. Torkild Leo Thellefsen <i>Fundamental Signs and Significance effects</i> <i>A Semeiotic outline of Fundamental Signs, Significance-effects, Knowledge Profiling and their use in Knowledge Organization and Branding</i>
	7. Anne Marie Jess Hansen <i>To lead from a distance: The dynamic interplay between strategy and strategizing – A case study of the strategic management process</i>	2. Daniel Ronzani <i>When Bits Learn to Walk Don't Make Them Trip. Technological Innovation and the Role of Regulation by Law in Information Systems Research: the Case of Radio Frequency Identification (RFID)</i>
		2010 1. Alexander Carnera <i>Magten over livet og livet som magt</i> <i>Studier i den biopolitiske ambivalens</i>