

# FORORD

Publiceret: 30. november 2023

Af: Kristian Gylling Olesen, Jesper Knudsen og Svetlana Breum

I offentlige og private organisationer vinder ideer frem om at frisætte organisationer, ledere, medarbejdere og borgere med bl.a. radikal selvorganisering uden ledere, 4 dages arbejdsuge og frikommuneforsøg. Dette sker i erkendelse af, at hidtidige nye og fleksible ledelses-, organiserings- og styreformere ikke skaber den ønskede effektivitet, ressourceudnyttelse og værdiskabelse for borgerne. Men også med et ønske om at skabe arbejdspladser, hvor mennesker selvstændiggøres, vokser og trives i lyset af en voksende stress- og mistrivselsskrise. I en tid med stærk konkurrence om kvalificeret og engageret arbejdskraft, kan løfter om frihed, indflydelse og medbestemmelse desuden ses som greb til at tiltrække og fastholde medarbejdere.

Flere professionsområder, kommuner og virksomheder eksperimenterer inden for de rammer ny frisættelseslovgivning giver samt de muligheder frisættelseskoncepter og selvorganiseringer tilbyder. Dette sker bl.a. på beskæftigelses- og ældreområdet i bl.a. Gentofte, Rudersdal, Hedensted og Ringsted, på folkeskoleområdet i bl.a. Holbæk og Esbjerg, og mere overordnet på kommunalt plan som gennemgribende ledelses- og organiseringsstækning, i bl.a. Slagelse og Ikast-Brande. Det sker også i den private sektor, i fx IHH Nordic og Clever, ofte med inspiration fra populære koncepter som fx 4 dages arbejdsuge, Sociokrati og Holokrati.

En af grundene til at en dagsorden om frisættelse vinder frem, er behovet for at gentænke styringen, specielt i den offentlige sektor. To opgør er centrale. Det første opgør er med den udbredte praksis med udfordringer i vores velfærdssamfund skal besvares med mere styring, kontrol og flere regler i den politiske og forvaltningsmæssige styringskæde. Det andet opgør er med en ledelsestækning, hvor de udfordringer der ikke kan mødes med mere styring, kontrol og regler, bliver uddelegeret til chefer og ledere, som skal tage ansvar for at udrulle besparelser, innovere arbejdsprocesser og optimere kerneopgaven tæt på borgeren – så vi kan få mere kvalitet for færre midler. I begge tilfælde står det *organisatoriske hierarki centralt som*

*styringsmekanisme* ofte i kombination med *en tillidsbaseret kommunikation* til de dygtige ledere og medarbejdere. Men ressourcerne kan på magisk vis ikke optimeres i den uendelige, siloerne bliver ved med at vokse, og mantraet om 'mere kvalitet for færre midler' er blevet slidt og gennemskuet af ledere, fagprofessioner og borgere (Ekmann 2022). Samtidig lander mere styring, kontrol og regler samt det lokale leder- og medarbejderansvar på et allerede overfyldt chef- og lederbord, og i sidste ende bliver de til dilemmaer og (u)muligheder ledere og medarbejdere tæt på kerneopgaven må navigere i og finde løsninger på med frustrationer, ineffektivt og moralsk stress til følge (Vaaben, Olesen og Gylling 2023).

Frisættelse giver i dette lys en mulighed for at frisætte chefer, ledere og medarbejdere fra den politiske styring, og give frihed til at organisationerne selv kan udvikle passende svar på de udfordringer de møder i deres organisation tæt på borgerne. I et politisk styret velfærdssamfund er idealet at frisættelsen er rammesat af en passende styring, kontrol og regler, der ikke undergraver velfærdsorganisationernes kerneopgave, og med et mål om at de selv leder og skaber værdi for borgerne samt skaber attraktive arbejdspladser, der forebygger mistrivsel og stress hos ledere og medarbejdere.

Frisættelse kan dog hurtigt blive et nyt *magic concept* (som det benævnes af Schoop og Hjelmar i dette temanummer), hvor frisættelse ikke rigtigt betyder noget præcist, men er et begreb, som alle bruger, fordi "det må vi hellere". Begrebet kan i sig selv mobilisere politisk kapital og signalere, at man er en attraktiv arbejdsplads. Et fundamentalt spørgsmål, der opstår i forlængelse af frisættelsesdiskursen, bliver derfor om frisættelse ikke blot betyder mere af det samme: endnu en styringsdagsorden, hvor velfærdsinstitutionerne lokalt skal få enderne til at mødes uden hjælp fra politikere og chefgangene. Frisættelse risikerer at blive en styringsdagsorden, der signaler tillid til at institutionerne selv kan beslutte, organisere og motivere de ansatte samtidig med at forvaltningerne og politikerne med hård hånd stadig på nye måder styrer ressourcerne, kravene til opgaverne og den borgernære velfærd. Men der er også en anden historie.

Frisættelsesdagsorden rummer et potentiale for et større opgør med rodfæstede måder at tænke og praktisere ledelse, organisering og styring på. Der er tale om et opgør med danske traditioner for ensrettede regelstyring af den kommunale velfærd (frikommuneforsøg), store mellemliderlag (radikalt selvorganiserende teams) og etablerede opgave og tidsstrukturer vi har glemt kunne være anderledes (fra 5 til 4 dags arbejdsuge). En sådan mere radikal frisættelse

indbefatter en række potentielt nye muligheder, såvel som nye vanskeligheder og problemstillinger. Frisættelse skaber ikke i sig selv hverken selvledende medarbejdere eller organisationer, men de kan have effekt på, hvordan der organiseres, hvordan der arbejdes, såvel som på trivsel, kvalitet og – ikke mindst – på forventninger til ledelse (Bramming & Andersen, 2019). I dette temanummer er vi optaget af at undersøge om frisættelse betyder et opgør med ledelse eller en gentænkning af ledelse. I temanummeret præsenteres seks forskningsartikler, der griber fat om disse grundlæggende opgør, og undersøger de betingelser, muligheder og udfordringer for frisættelse, der opstår i praksis.

I litteraturen om *frisatte og selvledende organisationer* (Lee og Edmondson 2017, Reitzig 2022) er frisættelse og den medfølgende selvledelse et opgør med den hierarkiske organisation. I den hierarkiske organisation er roller og ansvar vertikalt fordelt, hvilket gør det muligt på en simpel måde at sætte mål, koordinere, løse opståede konflikter og uenigheder samt sikre kontrol og ansvarliggørelse i uforudsete situationer (ibid.). Derfor forstår Lee og Edmondson (ibid.), da også de frisatte og selvledende organisationer som organisationer der "... radically decentralize authority in a formal and systematic way throughout the organization" (Lee og Edmondson 2017, s. 39). I den selvledende organisation frisættes ledere, medarbejdere og borgere fra bl.a. snævre styringsrammer, der begrænser de faglige råderum, hierarkiske beslutningsgange, som hindrer hurtig respons tæt på kunder og borgere, samt traditionelle tids- og opgavestrukturer, der begrænser udfoldelsen af et rigt arbejds- og fritidsliv.

I artiklen *Kan 4 dages arbejdsuge bane vej for et frisættende arbejdsliv – og hvad betyder det for ledelsesopgaven?* undersøger Janne Gleerup og Agnete Meldgaard Hansen fra Roskilde Universitet to 4 dagesarbejdsuge forsøg i to kommuner. Forfatterne undersøger på, hvilke måder 4 dages arbejdsuge er frisættende *fra* arbejdet og giver mere plads til bl.a. fritidsaktiviteter, og frisættelse *i* arbejdet, som øger graden af autonomi og indflydelse i arbejdslivet for at kunne løse opgaverne på i en 4 dages arbejdsuge. Selvom en 4 dages arbejdsuge opleves som en smidiggørelse af opgaveløsningen med en effektiviseringsgevinst, opstår også nye ledelses- og arbejdslevs dilemmaer og udfordringer. Artiklen analyserer bl.a. de håndteringsstrategier, der benyttes i grænsearbejdet mellem arbejde og fritid, den intensivering af arbejdet som sker i en komprimeret 4 dages arbejdsuge, men også den ekstensivering, der sker, når medarbejderne selv kan fordele arbejdet over hele uge, samt de synkrone og asynkrone arbejdspraksisser, der skaber nye tids- og arbejdsrytmer. I et

ledelsesperspektiv opstår et behov for en afvikling af den hierarkiske og kontrolbaseret ledelse til fordel for en tillidsbaseret ledelse med mere individuel forventningsafstemning mellem ledere og medarbejdere. Medarbejdere har forskellige ønsker og behov for klare rammer og fleksible praksisser. Det stiller krav til ledelsen om en opmærksomhed på ledelse i et større livssammenhængsperspektiv, hvor fritid og arbejdslivs skal balanceres på nye måder.

I artiklen *I fraværet af et ledelseshierarki – om koordination i den selvledende organisation Buurtzorg* undersøger Michael Pedersen fra CBS og Kristian Gylling Olesen fra Københavns Professionshøjskole, hvordan den Hollandske hjemmeplejevirkksomhed Buurtzorg, som er en organisation uden mellemledere, fordeler arbejdsopgaver, vidensdeler, og koordinerer. Artiklens analyse trækker på Thompsons klassiske organisationsteoretiske begreber om opgaveafhængigheder og koordinationsformer, og artiklen viser, at Buurtzorg primært er kendetegnet ved et lavt koordinationsbehov i relation til selve plejeopgaven, mens der er klare forretningskoncepter, roller og praksisser for, hvordan koordinationsbehovet håndteres i den organisatoriske drift, og når konflikter opstår omkring kvaliteten af opgaveløsningen. Artiklen diskuterer, hvilke organisatoriske overvejelser, som bliver vigtige, når medarbejdere frisættes fra ledelseshierarkiet og skal udøve en radikal selvledelse. Medarbejderes ansvar og opgave udvides i den selvledende organisation, samtidig med at behovet stiger for at uddanne og hjælpe medarbejdere til at besidde de rette niveauer af psykologisk modenhed og interpersonelle kompetencer til at begå sig i den selvledende organisation. Artiklen påpeger, at et fravær af ledelseshierarki i den selvledende organisation ikke betyder et fravær af struktur og formalisering. En vigtig pointe for alle, der vil frisætte deres medarbejdere fra ledelseshierarkiet bør huske.

I artiklen *Frisættelsesdiskurs som grundlag for ledelse – folkeskolen som case* undersøger Sarah Richardt Schoop og Ulf Hjelmar fra VIVE, hvordan ledelsen i en række folkeskoler i Esbjerg og Holbæk tolker og oversætter den frisættelse fra de statslige og kommunale regler, der fulgte med velfærdsaftalerne fra 2021. Selvom frisættelse, ifølge forfatterne, er et magic concept, der skaber en masse muligheder, er det vigtigt at forstå, hvordan frisættelse som ide både former det ledelsesmæssige råderum og bliver formet af de centrale aktører i skolerne. Ellers er det ikke muligt at analysere potentialerne i de organisatoriske forandringsprocesser, der følger med frisættelse. Skolelederne betragter frisættelsen på skoleområdet som en relevant ramme for at imødegå mange af de barrierer, de for nuværende oplever i forhold til at drive

en skole med motiverede elever og medarbejdere. Frisættelsen ude i skolerne ses ikke blot som frihed *fra* regler og bureaukrati, men som frihed *til* at gentænke skolens tilbud på visionære måder. Analysen viser at det er afgørende, at den lokale ledelse spiller en central rolle i oversættelsen fra frisættelsesdiskurs til praksis. En central ledelsesudfordring bliver at ramme den rette balance mellem at sætte medarbejderne fri og at sætte retning for frisættelsen, og sætte nogle rammer og mål for frisættelsen, der kan sikre sammenhænge på tværs af de udviklingstiltag, der skabes i organisationen. Artiklen diskuterer vigtigheden af at bevare en sammenhængende skole, der ikke går i forskellige retninger, også på kommunalt plan.

I artiklen *Frisættelse til fællesskabet? – om samarbejdet mellem forvaltning og skoleledelse* undersøger Anne Krøger Pedersen fra VIA University College, hvilken betydning frisættelsesdagsordenen har for forvaltning- og skoleledelsessamarbejdet. Artiklen viser bl.a. at samarbejdet mellem forvaltning og skoleledelse kræver en anden form for styring, hvor forvaltningen i højere grad skal give skoleledere ejerskab over processen. Derved kan skolen selv definere hvilke indsatser, der skal til for at skabe en god skole, og forvaltningens rolle bliver også reformuleret til at følge op på, hvorledes, og i hvilken udstrækning, lokale mål realiseres. Det betyder, at den frisættende skoleledelse bliver kompleks, eftersom skoleledelsesopgaven omfavner både mål, proces og resultat. Når forvaltningens og skolens fælles mål er at forbedre praksis og dermed elevernes læring, trivsel og personlige udvikling, argumenterer artiklen for, at et samarbejde mellem forvaltning og skole skal bygge på tre sammenhængende perspektiver: 1) styring, hvor der fastsættes retning for samarbejdet, 2) kontrakt, dvs. at parterne holder hinanden professionelt ansvarlige, og 3) intervention, hvor parterne (forvaltningsledelse, skoleledelse og fagprofessionelle) interesserer sig insisterende, dvs. blander sig aktivt i hinandens praksis. 'Det organisatoriske støttepres' beskrives som en mekanisme til håndtering af samarbejdets kompleksitet, hvor parterne både vil støtte hinanden og lægge pres på hinanden for at udvikle forbedringspraksis til fordel for elevernes læring, trivsel og personlige udvikling. Skolen skal frisættes til fællesskabet, men frisættelse er ikke målet i sig selv. Frisættelse er midlet til, at den lokale folkeskole kan leve op til folkeskolens formål. Derfor er det vigtigt, at parterne, og ikke mindst skoleledelsen er opmærksom på og reflekterer over egen frihed, og hvad friheden skal anvendes til.

I artiklen *Giver selvledelse mere frihed i jobbet?* undersøger Pia Bramming fra DPU og Vibeke Harms Andersen fra Aalborg Universitet via et casestudie af Posten, hvordan selvledelse skaber et spændingsfelt mellem medarbejderes frihed og kontrolmekanismer i arbejdet. Selvledelse giver på den ene side medarbejderen en følelse af frihed, men kan også føre til stress og utilfredshed, hvis forventninger til selvledelse ikke er i balance med arbejdets struktur og ledelsens forventninger. Via begreber om frihed og ansvar giver artiklen indsigt i, hvordan selvledelse påvirker ledelses- og medarbejderrøller i organisationen. Selvledelse ses ikke alene som en frigørelse fra traditionelle ledelsesstrukturer, men er en ledelsestilgang, der i højere grad forpligter gennem ansvar og udfordrer eksisterende antagelser om ledelse. Artiklen viser, at ledelse som mulighed genopstår i en paradoksal situation, hvor medarbejdere positioneres som agenter der beslutter, om de vil "styres" eller "ledes". Et tilsyneladende valg mellem at "følge reglerne" eller vælge "at følge lederen". I den paradoksale situation opleves handlerummet, som yderst vanskeligt at navigere i for ledere og medarbejdere, og abstraktionsniveauet øges i takt med spørgsmålet om, hvem der i de forskellige situationer har ledelsesretten.

I artiklen *Er der noget nyt? En komparativ analyse af kollektiv ledelse og tre nyere frisættende ledelsestilgange* identificerer Finn Wiedemann fra Syddansk Universitet de historiske bevægelser fra centraliseret styring til decentral ledelse. Artiklen undersøger, hvordan begrebet 'kollektiv ledelse' adskiller sig fra eller ligner nyere frisættende ledelsestilgange. Centrale nedslag i analysen er nyere frisættende ledelsestilgange som tillidsbaseret ledelse, samskabelse og distribueret ledelse. Artiklen kvalificerer til en forståelse af de forskelle og ligheder, der opstår mellem ældre og nyere frisættende ledelsesformer. I forlængelse af disse forskydninger diskuterer artiklen de ledelsesmæssige implikationer af de forskellige ledelsestilgange. Artiklen peger her på, at kollektiv ledelse og samskabelse kræver, at ledelsen frigiver magt og tager risici uden sikre resultater, hvilket kan ses som en radikal overskridelse. Ledelsesforståelsen kan her føre til nye initiativer og øget engagement, men indebærer også risici (især når borgere initierer processerne). Distribueret ledelse og tillidsbaseret ledelse ses i artiklen som mindre risikable, da ledelsen kontrollerer magtafgivelsen inden for bestemte områder. Disse tilgange kræver enighed om organisationens mål snarere end et fælles værdigrundlag. For nogle ledere kan disse tilgange dog alligevel føles som et spring ud i det ukendte, hvis de afviger fra tidligere praksis.

Med et organisatorisk og ledelsesteoretisk blik kan vi kritisk og undersøgende spørge længere end blot ønsket om mere frihed og mindre styring. Vi kan analytisk, kreativt og undersøgende blive klogere på, hvad ledelse og organisering bliver til og kan med øget frisættelse. Selv om mennesket skal før systemet, de faglige råderum og de lokale løsninger fremmes og der skal frisættes fra regler, dokumentation og kontrol, viser dette temanummers forskningsartikler tydeligt at frisættelse ikke blot betyder frihed fra ledelse og styring, men frihed til at lede, selvlede og organisere inden for de rammer og forventninger, der er i politisk styrede organisationer. Derfor kunne vi passende kalde den form for frisættelse, der præsenteres i forskningsartiklerne for *en betinget frisættelse, der skaber nye muligheder*.

Hvis et engagement i organisations- og ledelsesstudier er en begrebslig, perspektivrig og livgivende aktivitet, der åbner for nye indsigter i praksis, udfordrer vanlige forståelser, og skaber grobund for værdifulde praksisser, lever temanummerets seks forskningsartikler til fulde op til dette. Hvem der skal udøve ledelse, hvilke organiseringer, der understøtter ledelse, og hvor meget ledelse skal fylde med øget frisættelse, er åbne spørgsmål. Med de seks forskningsartikler bliver svarene på disse spørgsmål overraskende, kreative og indsigtfulde.

God læsning.

## LITTERATUR

Bramming, P., & Andersen, V. (2019). Selvledende organisering. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Ekman, S. (2022). Giftig Gæld og udpint velfærd. Hans Reitzels Forlag.

Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58.

Reitzig, M (2022): "How to get better at flatter designs: considerations for shaping and leading organizations with less hierarchy." *Journal of Organization Design* (2022) 11:5–10.

Vaaben, N., Olesen, K. G., & Gylling, M. (2023). Should I stay or Should I go? Moralsk stress som push-faktor i politi, skole og ældrepleje. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 25(1).