

Denne artikel formidler viden, der er produceret som en del af AGORA's [tredje Organisationer Gentænkt projekt](#). Her samarbejder Lasse Sørensen, Rune Wieth, Anne Thybring og Andreas Granhof Juhl med 8 ambitiøse danske organisationer, der ønsker på at udvikle frisættende organisationsformer.

Kontakt os på [agora.as](http://agora.as) for at høre mere om resultaterne fra projekterne.

## Skal vi hjælpe hinanden med at sige op fra vores "job nr. 2"?

Er din organisation også en af dem, hvor nytænkende forslag kvæles i bureaukrati, og hvor det er vigtigt at fremstå som om, du altid har styr på det hele? Eller kan du komme med dine ideer og tale åbent om fejl uden at frygte, hvordan det bliver modtaget?

Flere og flere forskere og praktikere peger på, at vi i disse år står i en overgangstid, hvor udtjente organiserings- og ledelsesformer er under gentænkning (Dröschler et al., 2021). Ledelsesguruen Gary Hamel (2020) varsler om et gigantisk tab af menneskeligt potentiale, der kræver et opgør med det traditionelle hierarki. Og Harvard-psykologerne Robert Kegan, Lisa Laskow Lahey og Amy Edmondson kan i deres undersøgelser se, at alt for mange af os udfylder et usynligt ekstra job, et job nr. 2, som ingen betaler os for: Vi bruger tid og kræfter på at skjule vores svagheder, usikkerheder og begrænsninger for at styre det indtryk, vi gør på andre. Og det i et omfang der kræver lige så meget energi som vores egentlige arbejde. Deres anbefaling til fremtiden er derfor: Sig op fra dit job nr. 2! - og gør det muligt for dem omkring dig at gøre det samme (Kegan & Lahey 2016).

Denne artikel giver dig begreber, spørgsmål og virkelighedsnære beskrivelser, som vi håber kan starte samtaler blandt dig og dine kollegaer.

© 2021 Rune Wieth & Andreas Granhof Juhl (AGORA).

Skrevet i samarbejde med Louise Grønhøj Hørbye Jensen (Koncern IT hos DTU).



## Organisationer til "det hele menneske" – hvad er det?

I AGORA spørger vi os selv: *Hvordan skal fremtidens organisationer se ud for, at vi har lyst til, at vores børn arbejder der?* Som mange andre er vi inspirerede af Frederic Laloux' (2014) og hans beskrivelser af *Teal* organisationer, der også i Danmark er blevet et efterhånden velkendt bud på, hvad fremtiden kan bringe. Det var også den bog, der i 2016 inspirerede os til at opstarte en række [flerårige kollaborative udviklingsprojekter](#), hvorfra vi løbende har gjort os og delt vores erfaringer<sup>1</sup>.

Laloux' (2014) peger på tre centrale kendetegn ved fremtidens *Teal* organisationer, som han kalder for selvledelse, evolutionært formål og helhed. Han taler om en radikal form for selvledelse, hvor man bygger effektive samarbejdssystemer baseret på relationer mellem ligeværdige individer og gør sig fri for hierarki og konsensus. Det fungerer, fordi organisationerne bindes sammen ved at orientere sig mod fælles og stærke formål, som deres medlemmer inviteres med til løbende at udvikle.

Det er på den måde til at forstå, hvordan de to første kendetegn hænger sammen. For mange af os bliver det dog hurtigt lidt mere mystisk med det der *helhed* (på engelsk: Wholeness). For hvad betyder det egentlig, når Laloux, for at skabe helhed, anbefaler os at *"kultivere både feminine og maskuline dele af vores indre"*, og råder os til at åbne os til et *"transcendent spirituelt rige og en dybtgående følelse af, at vi alle, på et eller andet niveau, er en del af et samlet hele"*? (Laloux, 2014, s. 48, vores oversættelse). Hvordan ser det ud, når vi i *Teal* organisationer inviteres til at *"generobre vores indre helhed, og bringe alt hvad vi er med på arbejde"*? (Laloux, 2014, s. 48, vores oversættelse). Og hvordan hænger det sammen med ambitionen om at blive fri for vores usynlige "job nr. 2"?

## At være på arbejde, som den man er - på besøg ved DTU

Den følgende del af artiklen er skrevet ud fra et interview mellem Rune fra AGORA og Louise fra DTU. Louise er IT-projektleder hos Koncern IT (KIT) i DTU. En af deltagerne i Organisationer Gentænkt #3 og en selverklæret *teal* organisation.

---

<sup>1</sup> Se for eksempel [dette forskningsnotat](#) om frihed, selvorganisering og arbejdsmiljø.



Jeg, Rune, blev nysgerrig, da jeg hørte, at hun og hendes kollegaer er begyndt at have samtaler om *psykologisk tryghed*: Et akademisk velundersøgt begreb, som jeg tror kan kvalificere vores forståelse af, hvad *helhed* betyder, hvorfor det er vigtigt, og hvordan vi skaber det.

Mød Louise. Hun har været med på rejsen fra klassisk hierarkisk organisering til flad organisation. Ved KIT er de inspirerede af organiseringsformen sociokrati, hvor det klassiske hierarki erstattes af en cirkelstruktur uden formelle ledere (Rau & Koch-Gonzalez, 2018). Louise har haft sine bekymringer med sig undervejs. I takt med at organisationsforandringerne er faldet mere 'til ro' har hun dog fundet sig godt tilpas i den nye organiseringsform, hvor *helhed* for hende er en vigtig del af det, hun sætter pris på ved sin arbejdsplads. Når *helhed* er til stede, så føler hun, at stemningen i en gruppe bliver mere menneskelig og mere afslappet. Det gør den, fordi "*folk er der, som de er*", forklarer hun.

Det virker næsten selvfølgelig, når hun siger det - og det studser jeg over. For min erfaring fra at observere både mig selv og andre på arbejde fortæller mig, at det langt fra er selvfølgelig...

*Er der, som de er.* Hvor ofte er jeg egentlig selv det? Og hvad betyder det for mig, om jeg er?

Louise fortæller mig, at *helhed* for hende betyder, at hun ikke behøver leve op til en norm om, hvad en projektleder er for en slags. At hun ikke behøver være den, der trækker jakkesættet på, stiller sig i front og dirigerer teamet afsted med klare mål og kontant opfølgning. I stedet kan hun stille sig mere bag ved teamet og gøre det, hun synes, at hun er bedst til - nemlig at hjælpe andre på vej.

Hun føler sig mere fri i sin måde at udfolde sig på. Fordi hun kan komme i det tøj, hun har lyst til, med eller uden makeup. Fordi hun kan være fjollet og bringe humor ind i rummet. Fordi hun kan fortælle, hvis hun har haft en dårlig morgen og er påvirket heraf, og fordi



hun kan føle sig tryk i at indrømme, at selv om hun er projektlederen, så har hun altså ikke styr på alt.

“Og hvad gør det så egentlig godt for?”, spørger jeg som djævlens advokat, der også har brug for at forstå, hvad *organisationen* så får ud af det – om end jeg allerede har et par hypoteser.

Louise udfolder. *Helhed* har ikke bare betydning for hendes personlige trivsel og engagement. Hun oplever, at det i høj grad også har betydning for hendes teams' evne til samarbejde. Når hun kigger på de projekter, hvor fornemmelsen af *helhed* har været til stede, så oplever hun for eksempel, at afstanden mellem de forskellige faggrupper er blevet mindre. Folk får simpelthen nemmere ved at udforske og forstå forskellighederne i hinandens perspektiver, og de bliver derfor i stand til at integrere dem i en fælles løsning, forklarer hun mig og uddyber: “*Helhed* gør, at vi kan føle os trykke med hinanden. Når vores forretningsperson, som ikke kender til kodning, skal forstå, hvad der sker i projektet, så skal hun føle sig tryk ved at spørge om ting, der kan føles ‘dumme’”. Det er vigtigt for projekterne, “fordi det åbner op for federe løsninger. Når vi får snakket om tingene, som de ser ud fra hvert vores perspektiv, så får vi dannet den der følelse af synergi. Vi ser elefanten fra hver vores side, og det er jo ikke umiddelbart for alle, hvad der sker i alle hjørner af projektet. Det er derfor, vi skal turde spørge hinanden”.

Fra et organisationspsykologisk perspektiv er ordene *tryk* og *turde* interessante. De peger nemlig på det forskningsmæssigt velunderbyggede udsagn, at meget af det, der forhindrer godt samarbejde, handler om en naturlig del af det menneskelige følelsesliv: At vi frygter negative reaktioner fra hinanden og derfor ofte holder os tilbage med at sige og gøre de ting, som der er behov for. Når der er *helhed* til stede, oplever Louise, at denne frygt bliver mindre.

### Psykologisk tryk – et skærpet perspektiv på *helhed*?

I et af mine yndlingscitater fra Amy Edmondsons bog *Den frygtløse organisation* udtrykker hun den sandhed, at det er de færreste af os “der står op om morgenen og glæder os til at komme på arbejde for at fremstå inkompetente, uvidende eller forstyrrende” (Edmondson



2014, min oversættelse). Derfor vurderer vi, ofte ubevidst, graden af *interpersonelle risici*, inden vi stiller et spørgsmål, giver feedback, rapporterer et problem eller foreslår en ny og kreativ løsning.

Psykologisk tryghed er et begreb, der hjælper os til at tale om, hvornår en gruppe gør det muligt for dens medlemmer at tage denne slags risici. Det betegner en tilstand i gruppens samlede dynamik og ikke i den enkelte person eller relation. Når vi befinder os i en gruppe med psykologisk tryghed, så er vi mindre bange for, at interpersonelle risici leder til negative konsekvenser. Derfor har vi nemmere ved at udføre mange af de former for adfærd, der er helt essentielle for, at vi kan arbejde effektivt sammen. For hvordan lærer vi i fællesskab, hvis ingen tør tale om problemerne eller give hinanden feedback? Hvordan innoverer vi, hvis folk er bange for at sige deres idéer højt? Og hvordan skaber vi fælles forståelse og retning, hvis vi holder vores spørgsmål tilbage, selv om vi er i tvivl?

Ved at tale om psykologisk tryghed skærper vi fokus på et særligt aspekt af, hvad *helhed* kan betyde. Vi kan bevæge os væk fra Laloux' mystik og vores egne implicite forståelser, og i stedet kan vi tale med videnskabens etos. Vi kan henvise til Google's interne forskningsprojekt [Project Aristotle](#) som fandt, at psykologisk tryghed er fundamentet under deres højtpresterende teams. Et fund, som vi med reference til forskningslitteraturen kan udbrede ved at pege på, at psykologisk tryghed konsekvent er forbundet med øget performance (Edmondson & Lei, 2014). Fordi det er koblet til et teams evne til at lære sammen (Huang et al., 2008), til mængden af procesinnovation (Baer & Frese, 2003), og til betydningen af konflikt om opgaveløsningen (Mu & Gnyawali, 2003).

Hvis vi får lyst, så kan vi tilmed begynde at måle, hvornår det er til stede, og hvornår det ikke er. Målinger, som vi blandt andet kan bruge til at fremhæve eksempler fra vores egen lokale dagligdag, der hjælper os til at skabe fælles og jordnære samtaler om, hvordan vi gerne vil samarbejde. Sådan som beskrivelsen af Louises oplevelser gør det - også når hun beskriver, hvordan det føles, når *helhed* ikke er til stede.



## Når rammen ikke passer

Følelsen af *helhed* bliver til tider udfordret. Det er ikke i alle sammenhænge, at Louise føler det lige naturligt at have sig selv med og bare være, som hun er. Da jeg spørger om, hvordan det så opleves, så beskriver Louise et projekt, hvor de samarbejder med en ekstern konsulentvirksomhed, der bringer en anden væremåde ind i mødelokalerne. Hun oplever, at der er en *stivhed* i deres måde at dukke op på – en oplevelse af, at de skal præstere noget vigtigt, og derfor har taget det alvorlige ansigt og det store jakkesæt på. Det er konsulentstereotypen, der er på spil.

Som et eksempel beskriver hun en særlig situation, hvor en af de eksterne konsulenter fremlægger information til resten af projektgruppen. Louise forstår fint formidlingen, og de vigtigste pointer går igennem. Hun bemærker dog med ubehag, hvordan konsulenten konstant korrigeres af sin chef, der fra sidelinjen afbryder med skarpe kommentarer til det, hans medarbejder fremlægger: *”Det her skal du ikke sige her”, ”det her er alt for teknisk tungt”, ”det her har de ikke brug for at vide”*. Det opleves for Louise som nærmest nedladende, som om han forsøger at dukkeføre sin kollega – hvilket står i stor kontrast til hendes egen måde at bedrive ledelse på.

Når hun reflekterer over oplevelsen, så beskriver hun, hvordan deres måde at agere på også påvirker hende og det rum, de samarbejder i. I stedet for *helhed*, så opstår der i den slags situationer en fornemmelse af at være låst i en ramme, som hun skal passe ind i, før hendes bidrag har gyldighed. Alvoren i hendes ord er slående for mig: *”Jeg føler, at nogen binder mig. At hvis jeg har noget at sige, så skal jeg først formulere det, så jeg kan sige det ’på den rigtige måde’.* Selv om det ikke har noget på sig, så kan der opstå en frygt for, at jeg fremstår som en, der ikke har styr på tingene. Som om der er et regelsæt, jeg skal følge, og derfor ikke kan tale frit. Det bliver en mere låst samtale. For jeg skal først forlade 80% af mig og så lave mig om til noget andet, for så at kunne sige tingene på en sådan lidt mere... kantet måde. Følelsen er bare på alle måder u-fed.”



## Spørgsmål til refleksion

Vores ambition med at skrive korte casebeskrivelser fra projektet *Organisationer Gentænkt #3* er, at de kan skabe opmærksomhed og refleksion i andre organisationer. For når vi arbejder med psykologisk tryghed, siger alle, "*det vil vi også gerne have kendetegner vores arbejdsplads.*" Og ofte spørger de så efterfølgende "*hvordan skaber vi det?*".

Det er i sådanne tilfælde nemt at referere til forskningsbaserede lister med typer af adfærd, der skaber psykologisk tryghed. [Fx denne fra Google](#). Men hjælper sådan en liste dig mon egentlig til at smide masken og "*komme på arbejde, som den du er?*". Eller skal der andet til?

Et andet bud kunne være at reflektere og have samtaler med udgangspunkt i din egen situation - med dig selv eller med andre - og til det foreslår vi her nogle spørgsmål, som knytter sig til læsningen af casen:

- Hvad lægger du mærke til i beskrivelserne fra DTU, som du kan genkende fra din hverdag på din egen arbejdsplads?
- Hvad forestiller du dig er mest afgørende for, at Louise og hendes kolleger nu i højere grad kan arbejde 'som de er'?
- Når du tænker på din egen arbejdsplads, hvilke emner kan det så være sværest at tale om? Og hvilken forskel vil det gøre, hvis det blev lettere?
- En hypotese er, at bevægelsen mod mindre hierarkisk organisering kan ændre relationerne på en måde, der øger - og måske også forudsætter - øget psykologisk tryghed. Hvor ser du, at *du selv* kan 'gøre noget' for at øge den psykologiske tryghed på *din* arbejdsplads?



## Referencer og videre læsning

- Baer M., Frese M. (2003). [Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance.](#)
- Drøschler, Maya (red.) (2021). [Organisationer i en overgangstid.](#) Dansk Psykologisk Forlag.
- Edmondson, Amy C. (2018) [The Fearless Organization : Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth.](#) Wiley.
- Edmondson, Amy C, and Zhike Lei (2014). ["Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct."](#)
- Hamel, Gary (2020) - [Humanocracy.](#) Harvard Business Review Press.
- Huang C.C., Chu C.Y. & Jiang P.C. (2008). [An empirical study of psychological safety and performance in technology R&D teams.](#)
- Kegan, Robert & Lahey, Lisa Laskow (2016). [An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization.](#) Harvard Business Review Press.
- Laloux, Frederic (2014). [Reinventing Organisations.](#) Wiley.
- Mu, Shaohua & Gnyawali. Devi R. (2003). [Developing Synergistic Knowledge in Student Groups.](#)
- Rau, Ted J. & Koch-Gonzales, J. (2018). [Many voices one song: Shared power with Sociocracy.](#) Sociocracy for all.

