

Medarbejdermotivation i selvledende organisering: Et eksempel fra en mindre dansk industrivirksomhed



Abstract

This working paper examines essential conditions that enable self-management in a small Danish industrial company (with fewer than 50 employees). The study is based on a qualitative case study of Hydac Denmark, drawing on semi-structured interviews and a theoretical framework inspired by Self-Determination Theory, psychological safety, and trust-based leadership.

The analysis shows that self-management at Hydac Denmark presupposes a relatively equal distribution of power, whereby decision-making authority is shifted from the hierarchical level to employees. Employees collectively and independently make decisions regarding working hours, vacation, task prioritization, and to a wide extent also expenditures. Formal control mechanisms are replaced by collective regulation, with the community functioning as a coordinating and norm-setting entity.

Autonomy is experienced as highly motivating, but it is contingent upon clear values, transparent communication, and shared rules of engagement. Freedom with little structure creates uncertainty; freedom embedded in collective responsibility fosters engagement. Self-management also requires a level of competence that enables employees to lead themselves, manage conflicts, prioritize resources, and act with consideration for the whole organization.

The collective thus replaces hierarchical control and simultaneously imposes increased demands on judgment and relational competencies.

The role of the formal leader is transformed from directive authority to facilitator and communicator. The leader clarifies direction, values, and boundaries, balances the distribution of power, and protects the self-managing space from external governance demands. Self-management therefore emerges as a fragile yet potentially sustainable practice that requires consistent leadership and organizational maturity.

Indhold

1 Introduktion.....	3
1.1 Det danske arbejdsmarked.....	3
1.2 Mangel på arbejdskraft som drivkraft for forandring.....	4
1.3 Et forskningsmæssigt hul: Selvledelse i industrien	4
1.4 Baggrund og forskningsspørgsmål	5
2 Litteraturstudie	6
2.1 Fællesskab og team som ramme for selvledelse	6
2.2 Tillid, psykologisk tryghed og inkluderende ledelse.....	7
2.3 Redefinering af rollen som chef til facilitator	7
2.4 Nye organisationsmodeller: inspiration og begrænsninger	7
2.5 Artikelsøgning og forskningsmæssigt hul	7
3 Teoretisk udgangspunkt.....	8
3.1 Videnskabsteoretisk position	8
3.2 Teoretiske rammer	10
4 Metode	11
4.1 Kvalitativ dataindsamling: Interviews	12
4.2 Kodningsregler og anvendelse i kvalitativ analyse.....	15
4.3 Metodologiske refleksioner	18
5 Anvendelse af AI i forskningsprocessen	19
6 Resultater af undersøgelsen	20
6.1 Autonomi og selvudvikling.....	20
6.2 Psykologisk tryghed og udvikling	22
6.3 Kollektivt ansvar og fællesskab i hverdagspraksis.....	24

6.4 Lederens rolle i en selvledende kontekst	26
6.5 Motivation.....	29
7 Diskussion	30
7 Perspektivering	33
8 Foreløbig konklusion	34
9 Referenceliste	35
10 Bilag.....	38

1 Introduktion

Ledelse i 2020'erne opleves i nogle virksomheder, som et opbrud med traditionelle hierarkiske styringsformer, og en bevægelse mod mere relationelle, tillidsbaserede og selvorganiserede organiseringsformer (Bang, 2015; Aagaard, 2023; Andersen & Bramming, 2025). Hvor et effektivt ledelsesideal i 100 år har været forbundet med autoritet, kontrol og beslutningskraft, peger nyere ledelses- og organisationsforskning på, at ledelse i stigende grad udøves som et distribueret og fælles ansvar, der opstår i samspillet mellem mennesker i organisatoriske fællesskaber (Bolden, 2011; Mintzberg, 2009). Denne udvikling indebærer en revurdering af ledelse og medarbejderskab, hvor medarbejdere forventes at tage større ansvar, udvise selvstændighed og bidrage aktivt til værdiskabelse mod større frihed i arbejdet (Bang, 2015; Tønnesvang et al., 2023).

1.1 Det danske arbejdsmarked

De nordiske lande, og især Danmark, er kendetegnet ved en høj grad af tillidsbaserede relationer og lav magtdistance (Hofstede, 2010). Forskning i tillidsbaseret styring og ledelse peger på, at tillid fungerer som et centralt organiserende princip, der kan reducere behovet for kontrol og samtidig styrke engagement, ansvarlighed og samarbejde (Bentzen, 2020). Tillid fremstår således både som en organisatorisk ressource og som et normativt ideal, der påvirker forventningerne til, hvordan arbejde og ledelse bør organiseres.

Den høje grad af tillid forudsætter imidlertid, at organisationer og ledere, formår at balancere individuel autonomi med fælles retning og kollektivt ansvar. Dette stiller krav om ledelsesform, hvor fokus flyttes fra styring og instruktion til facilitering, rammesætning og relationel understøttelse (Ravn et al., 2025; Aagaard, 2023). Lederens magt er mindre formel (end i ikke nordiske lande), og ledelse handler om at skabe betingelser for fælles koordinering, læring og meningsfuld deltagelse i arbejdsfællesskaber (Wenger, 1998; Weick, 1995).

Samtidig er danske organisationer i stigende grad konfronteret med komplekse og foranderlige omgivelser, hvor krav om hurtig omstilling, kontinuerlig innovation og øget fleksibilitet er fremtrædende. I denne sammenhæng peger flere studier på, at flade og mindre hierarkiske organisationsformer kan understøtte hurtigere beslutningsprocesser og større organisatorisk

agilitet, men forudsætter øgede kompetencer af medarbejderne, og en redefinering af den traditionelle lederrolle (Alsted & Østergaard, 2019; Baumann & Jung, 2022).

1.2 Mangel på arbejdskraft som drivkraft for forandring

Udviklingen forstærkes af at medarbejderes forventninger til et arbejdsliv er under forandring, hvor de i stigende grad efterspørger autonomi, indflydelse og mening i arbejdet (Ballisager, 2025), (Ravn, 2011). Ønsker om selvledelse kan i denne optik forstås som en diskurs, der rækker ud over en organisatorisk kontekst, som understøtter grundlæggende menneskelige psykologiske behov for autonomi, kompetence og tilhørsforhold, hvilket er afgørende for motivation og engagement (Tønnesvang et al., 2023).

Samtidig står nogle sektorer i dansk erhvervsliv – herunder håndværk, hotel, industri og sundhedssektor – over for en mangel på faglært arbejdskraft (Ballisager, 2022).

Arbejdskraftmanglen er et rekrutteringsproblem, som bliver en katalysator for organisatorisk nytænkning. Når der er mangel på kvalificeret arbejdskraft, bliver det afgørende for organisationer at skabe arbejdspladser, der kan tiltrække og fastholde medarbejdere ud over traditionelle incitament. I den sammenhæng kan selvledelse fungere som et strategisk alternativ til højere løn og personalegoder.

Organisationer, der formår at give medarbejdere reel indflydelse og ansvar, kan styrke oplevelsen af ejerskab og tilknytning til arbejdspladsen (Aagaard, 2023; Bang, 2015). Samtidig kan selvledelse bidrage til mere effektive arbejdsgange, idet beslutninger træffes tættere på praksis og dermed bliver mere situationsnære og handlingsorienterede (Cohen et al., 1996; Katzenbach & Smith, 1993).

1.3 Et forskningsmæssigt hul: Selvledelse i industrien

På trods af en voksende opmærksomhed for selvledelse, eller ikke-hierarkiske organiseringsformer de sidste 10 år, er forskningen domineret af studier fra vidensinstitutioner, offentlige virksomheder, kreative sektorer, som IT, administration, medie og sundhed (Bang, 2015; Laloux, 2014; De Morée & Minnaar, 2019). Industrivirksomheder – og særligt SMV-industri – er derimod sparsomt belyst, da industrien er kendetegnet ved stærke produktionslogikker, krav om kvalitet, sikkerhed samt fagforeningstraditioner, der kan skabe særlige spændingsfelter i relation til selvledelse, eller ikke-hierarkisk organisering (Alsted & Østergaard, 2019). Netop disse modstillinger gør det relevant at undersøge, hvordan selvledelse kan praktiseres i industrielle kontekster, hvor autonomi og fællesskab skal sameksistere med standardisering og driftssikkerhed (Høpner et al., 2023). Dette udgør et forskningsmæssigt vidensgap, der danner grundlaget for dette working paper, der undersøger selvledelse i en dansk SMV med henblik på at belyse begrænsninger og organisatoriske forudsætninger for selvledelse i det danske datterselskab af Hydac.

1.4 Baggrund og forskningsspørgsmål

Min motivation for denne undersøgelse, udspringer af 2 årtier som personaleleder, hvor arbejdet i vid udstrækning har været organiseret gennem strukturer, standarder og kontrolmekanismer. Disse organiseringsformer bidrager unægteligt til stabilitet og forudsigelighed, men samtidig begrænsende for medarbejdernes autonomi, ansvarsfølelse og mening i arbejdet. Når arbejdet i høj grad reguleres gennem procedurer og kontroller, risikerer organisationen at underkende medarbejdernes kreativitet, faglighed og fleksibilitet, hvilket kan svække både engagement, loyalitet og kvalitet i opgaveløsningen (Bang, 2015; Deci & Ryan, 2000).

Personlige erfaringer har givet anledning til en refleksion over forskellige organisationslogikker, og en dybere forståelse af lederrollens påvirkning på motivation. Hvor god ledelse traditionelt er forbundet med styring, beslutningskraft og overblik, peger forskning på øget behov for ledelsesformer, der i højere grad understøtter medarbejderes selvstændighed, ansvar og deltagelse i fælles meningsskabelse (Mintzberg, 2009; Bolden, 2011). I organisationer, der ønsker læring, engagement og udvikling, er lederens rolle at skabe rammer, facilitere processer og være kulturbærer (Aagaard, 2023; Ravn et al., 2025).

Ambitionen med dette paper er at undersøge, hvordan selvledelse fungerer i et "fuldblodseksempel", og ikke som et idealiseret ledelseskoncept udelukkende med potentialer. Meget af den eksisterende litteratur om selvledelse, og ikke-hierarkiske organisationsformer, tager udgangspunkt i organisationer, der blev grundlagt med selvledelse (Laloux, 2014; De Morée & Minnaar, 2019). Der er mindre viden om, hvilke betingelser der er for selvledelse i små industrivirksomheder, som har lavet en organisatorisk omstillingen fra hierarki til selvledelse (Alsted & Østergaard, 2019).

I denne sammenhæng er casevirksomheden, Hydac Denmark særlig interessant. Som et lille datterselskab i en stor international industrikoncern, opererer virksomheden i en organisatorisk kontekst præget af hierarkier, branchestandarder og fællessystemer. Dette gør casen særligt relevant og lærerig i perspektivering til andre brancher med hierarkiske strukturer, der ønsker at arbejde med selvledelse under tilsvarende vilkår (Bang, 2015; Høpner et al., 2023). Hydac Denmark indgår samtidig i en global kontekst, hvor organisatoriske praksisser udfolder sig i forskellige nationale kontekster. I forbindelse med dette studie blev der derfor gennemført et besøg hos Hydac's sydkoreanske datterselskab. Formålet var analytisk at anvende den åbenlyse kontrast mellem den danske kontekst, der ofte forbindes med flade strukturer og lav magtdistance, og den sydkoreanske arbejdskultur, hvor hierarki og senioritet står stærkere. Ved at sammenholde erfaringer fra disse to organisatoriske kontekster inden for samme koncern bliver det muligt at adskille, mekanismer der er specifikt knyttet til selvledelse, og hvilke der snarere kan forstås som organisatoriske eller kulturel praksis i Hydac koncernen.

Forskningsspørgsmål:

Hvordan påvirker selvledelse medarbejdernes motivation i Hydac Denmark, og hvilke betingelser understøtter selvledelsen i virksomheden?

- *Hvordan oplever medarbejderne autonomi, kompetence og tilhørsforhold i deres arbejde?*

- *Hvordan understøtter relationer, tillid og fælles ansvar udøvelsen af selvledelse i det daglige?*
- *Hvordan er lederens rolle og magtfordelingen i en selvledelseskontekst?*
- *Hvilke paradokser opstår mellem medarbejdernes autonomi og behovet for rammer?*

2 Litteraturstudie

Litteraturen om selvledelse og medarbejderengagement peger på, at motivation i stigende grad forstås som et resultat af opfyldelse af grundlæggende psykologiske behov frem for ydre belønning. Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2000) identificerer tre centrale behov – autonomi, kompetence og tilhørsforhold – som forudsætninger for indre motivation og bæredygtigt engagement i arbejdet. I dette studie anvendes SDT som en central analytisk ramme til at undersøge medarbejdernes oplevelse af motivation i en selvledende organisation. Teorien har samtidig fungeret som inspiration for operationalisering af motivation i både interviewguide og spørgeskema.

Jan Tønnesvang (2019) udvider dette perspektiv gennem en mere operationel vitaliseringsmodel, hvor trivsel og engagement forstås som et resultat af, at medarbejdere oplever sammenhæng mellem selvforståelse, opgave, fællesskab og organisation. I dette paper anvendes vitaliseringsmodellen til analytisk at fortolke medarbejdernes oplevelse af mening, tilhør og faglig udvikling i arbejdet.

Helle Hein (2018) supplerer med en differentieret forståelse af motivation gennem sine motivationsprofiler (primadonnaen, præstationstripperen, pragmatikeren og lønmodtageren). Perspektivet anvendes i dette studie til at diskutere, hvordan forskellige typer medarbejdere kan reagere forskelligt på selvledelse, og hvordan motivation i en selvledende organisation kan variere afhængigt af medarbejdernes drivkræfter. Samlet danner disse motivationsteoretiske perspektiver en psykologisk ramme for analysen af medarbejderengagement i Hydac Denmark.

2.1 Fællesskab og team som ramme for selvledelse

Etienne Wenger (1998) beskriver med begrebet *Communities of Practice*, hvordan læring, identitet og motivation udvikles gennem deltagelse i fælles praksis. I dette studie anvendes Wengers perspektiv til at analysere, hvordan arbejdsfællesskabet i Hydac Denmark fungerer som en social struktur, hvor medarbejdere koordinerer opgaver, deler viden og udvikler fælles normer for ansvar.

Patrick Lencioni (2002) fremhæver, at fravær af tillid og fælles retning er blandt de største barrierer for velfungerende teams. Konfliktskyhed, uklare forpligtelser og manglende ansvarlighed kan underminere engagement og samarbejde. I analysen anvendes Lencioni's teamteori til at fortolke de relationelle dynamikker, der opstår i selvledende teams, særligt i relation til feedback, konflikthåndtering og kollektivt ansvar.

2.2 Tillid, psykologisk tryghed og inkluderende ledelse

Amy Edmondson (2019) definerer psykologisk tryghed som oplevelsen af, at man kan dele fejl, tvivl og kritiske synspunkter uden risiko for sanktioner. I dette studie anvendes begrebet til at analysere, i hvilken grad medarbejdere i Hydac Denmark oplever, at de kan tage initiativ, stille spørgsmål og håndtere fejl i en organisation, hvor beslutningskompetence i høj grad er distribueret.

I en dansk kontekst kobles psykologisk tryghed ofte til tillidsbaseret ledelse. Bentzen (2020) viser, hvordan tillid fungerer både som styringsprincip og ledelsespraksis, hvor ledere må balancere mellem kontrolkrav og professionel autonomi. I dette paper anvendes Bentzens perspektiv til at analysere, hvordan ledelsen i Hydac Denmark skaber rammer for selvledelse uden at efterlade medarbejderne i et styringsvakuum.

2.3 Redefinering af rollen som chef til facilitator

Aagaard (2023) beskriver i *Medledelse – Når teamet er chef* en organisationsform, hvor ledelse forstås som et delt ansvar mellem leder og medarbejdere. I dette studie anvendes perspektivet til at analysere, hvordan ledelsesopgaver i Hydac Denmark delvist flyttes fra formelle ledere til medarbejderfællesskabet. Berggren Jensen & Hvid (2024) beskriver i *Mindre hierarki, mere ledelse* selvledende organisationer som præget af organisatoriske spændinger mellem autonomi og koordinering. Dette perspektiv anvendes analytisk til at undersøge de dilemmaer, der opstår mellem medarbejdernes frihed og behovet for fælles retning i organisationen.

2.4 Nye organisationsmodeller: inspiration og begrænsninger

Flere nyere værker beskriver organisationer, der har eksperimenteret med mere radikale former for selvorganisering. Det er svært at se forbi Laloux (2014), der introducerer begrebet *teal-organisationer*, hvor selvledelse, helhed og formålsdrevet praksis er centrale principper. Ligeledes er Hamel og Zanini (2020) toneangivende i debatten med *Humanocracy*, der er et opgør med bureaukratiske strukturer til fordel for mere menneskecentrerede organisationsformer. Disse to værker – sammen med koncepter som Sociocracy 3.0 (Cumps, 2018), *Corporate Rebels* (2019) – bidrager med et idéhistorisk og erfaringsbaseret syn på selvledelse. Litteraturen har haft stor indflydelse på en ledelsesdebat, der argumenterer for flade strukturer og distribueret ledelse.

I dette studie anvendes disse bidrag som perspektiverende litteratur, der placerer casen Hydac Denmark i en bredere organisatorisk bevægelse.

2.5 Artikelsøgning og forskningsmæssigt hul

Litteratursøgningen er gennemført i databaser som Google Scholar, ScienceDirect, Emerald Insight og SpringerLink samt danske kilder som Det Kongelige Bibliotek, Dansk Industri og Danmarks Statistik. Søgningen er gennemført i perioden marts 2024 – juni 2025 med fokus på litteratur publiceret efter 2000 for at sikre relevans i forhold til moderne organisationsformer og den danske arbejdsmarkedsmodel.

Søgeordene omfattede blandt andet *self-leadership, self-management, distributed leadership, trust-based leadership, psychological safety, medledelse, selvledende organisationer, Danish SMEs og manufacturing companies*.

Litteraturgennemgangen viser samtidig, at meget af den eksisterende forskning om selvledelse tager udgangspunkt i relativt store eller særligt designede organisationer, såsom Gore Industries, Morning Star, Haier og Buurtzorg (Laloux, 2024). Der mangler derimod empiriske studier af mindre industrivirksomheder, hvor selvledelse skal fungere i samspil med produktionskrav, dokumentationskrav, sikkerhedsstandarder, fagforeningstraditioner og koncernstyring. Dette working paper søger derfor at bidrage til forskningen ved at undersøge selvledelse i en mindre og dansk industrivirksomhed, hvor selvledelse fungerer inden for rammerne af en international industrikoncern.

3 Teoretisk udgangspunkt

På baggrund af artikelsøgningen er der udvalgt en teoretisk kerne bestående af motivationsteori (Deci & Ryan, 2000; Tønnesvang, 2019; Hein, 2018), relationelle perspektiver på tillid og psykologisk tryghed (Edmondson, 2019; Bentzen, 2020) samt organisationsperspektiver på spændinger og paradokser i selvledelse (Høpner, Elmholdt & Tanggaard, 2023). Disse teorier anvendes i studiet til at analysere selvledelse som et samspil mellem psykologiske behov, sociale relationer og modstillinger.

3.1 Videnskabsteoretisk position

Projektet tager udgangspunkt i et fænomenologisk perspektiv, hvor formålet er at undersøge selvledelse gennem de oplevelser, erfaringer og betydninger, som medarbejdere og ledere tillægger deres arbejdsliv. Fænomenologien placerer menneskets livsverden i centrum for erkendelse og søger at forstå fænomener, som de fremtræder for dem, der erfarer dem (Moran, 2012). Dette gør fænomenologien særligt relevant i dette working paper, hvor begreber som autonomi, mening, tillid og psykologisk tryghed ikke blot forstås som organisatoriske strukturer, men som oplevede fænomener, der udfolder sig i medarbejdernes konkrete arbejdshverdag i Hydac Denmark.

Et fænomenologisk perspektiv indebærer, at viden skabes i det fortolkende møde mellem forsker og deltager, hvor forskeren søger at forstå deltagernes egne beskrivelser af virkeligheden frem for at reducere dem til objektive målinger. Denne tilgang harmonerer med projektets ambition om at undersøge, hvordan selvledelse opleves og praktiseres i en lille dansk industrivirksomhed. I working paperet kommer dette metodisk til udtryk gennem anvendelsen af semistrukturerede interviews, hvor medarbejdere og ledere inviteres til at beskrive deres erfaringer med autonomi, kollektivt ansvar, samarbejde og lederens rolle i organisationen. Interviewene er derfor designet med åbne spørgsmål, der giver plads til deltagernes egne fortolkninger og meningsdannelser, hvilket er centralt i en fænomenologisk undersøgelse (Kvale & Brinkmann, 2015).

Fænomenologiens fokus på erfaring og meningsdannelse er særligt relevant i relation til dette studies forskningsspørgsmål, der netop søger at forstå, hvordan medarbejdere oplever selvledelse i praksis. I working paperet analyseres selvledelse ikke primært som en formel organisationsstruktur, men som en levet praksis, der udspiller sig i medarbejdernes daglige samarbejde, beslutninger og relationer. Fx. beskriver analysen, hvordan medarbejdere kollektivt fordeler opgaver, regulerer arbejdstid og hjælper hinanden i perioder med høj belastning, hvilket illustrerer, hvordan selvledelse praktiseres gennem sociale interaktioner og fælles normer i hverdagen.

I analysen betyder det fænomenologiske udgangspunkt, at interviewdata behandles med fokus på meningsdannelse gennem fortolkning. Medarbejdernes udsagn analyseres som meningsbærende beskrivelser af deres oplevede arbejdsliv, hvor særligt temaer som autonomi, psykologisk tryghed, kollektivt ansvar og lederens rolle fremtræder som centrale erfaringer i organisationen.

Spørgeskemaundersøgelsen fungerer i denne sammenhæng som et supplement, der giver indblik i bredere mønstre i medarbejdernes oplevelser, men den kvalitative analyse udgør projektets primære fortolkningsgrundlag. Dette afspejler en fænomenologisk tilgang, hvor kvantitative data kan understøtte, men ikke erstatte, forståelsen af menneskers erfaringer.

Fænomenologien bygger samtidig på en antagelse om, at sociale fænomener altid forstås i relation til de praksisser og kontekster, de indgår i. I organisationsforskning betyder dette, at fænomener som motivation, ansvar og ledelse må analyseres i relation til konkrete arbejdssituationer, relationer og organisatoriske strukturer (Juelskjær, 2021). I dette working paper bliver selvledelse derfor analyseret som et praksisfænomen, der udfolder sig i spændingsfeltet mellem individuel autonomi, kollektivt ansvar og organisatoriske rammer i Hydac Denmark. Analysen viser fx. hvordan medarbejdernes frihed i arbejdet samtidig ledsages af forventninger om ansvarlighed over for kolleger og fællesskabet, hvilket illustrerer, hvordan selvledelse både opleves som motiverende og krævende i praksis.

Selvom et fænomenologisk perspektiv giver en dyb indsigt i medarbejderes oplevelser, indebærer tilgangen også væsentlige begrænsninger. For det første er fænomenologien grundlæggende subjektorienteret, hvilket betyder, at strukturelle forhold som magt, organisering og materielle rammer kan risikere at blive underbelyst (Moran, 2012). Fænomenologiske analyser producerer desuden kontekstuelle og situerede beskrivelser, hvilket betyder, at resultaterne primært siger noget om oplevelser i den specifikke case og ikke nødvendigvis kan generaliseres til andre organisationer (Kvale & Brinkmann, 2015). Derudover kan forskerens egen forforståelse aldrig fuldstændigt sættes i parentes, selvom fænomenologien tilstræber en form for reflektiv afstand til egne antagelser gennem begrebet epoché (Juelskjær, 2021). Analysen vil derfor altid være præget af forskerens fortolkninger af deltagernes udsagn.

På trods af disse begrænsninger vurderes fænomenologien som et velegnet videnskabsteoretisk udgangspunkt for dette working paper. Formålet med studiet er netop at forstå medarbejdernes oplevede mening, engagement og ansvar i et selvledende arbejdsmiljø, og denne type spørgsmål

forudsætter en tilgang, der kan indfange de subjektive erfaringer og meningsdannelser, som ligger bag organisatoriske praksisser.

3.2 Teoretiske rammer

De teoretiske rammer for dette projekt bygger på fire perspektiver (motivation, mening, tryghed og tillid), suppleret af et team perspektiv fra Katzenbach & Smith (1993) samt Lencioni (2002). Self-Determination Theory (Deci og Ryan, 2000), udgør den primære psykologiske forståelsesramme for medarbejdermotivation. SDT-teorien antager, at menneskers trivsel og indre motivation afhænger af tre grundlæggende behov: autonomi, kompetence og relationer. I en selvledende kontekst bliver disse behov særligt centrale, da autonomi ikke kun er en ramme omkring arbejdet, men en praktisk forudsætning for at kunne udvise ansvar og løse opgaver selvstændigt. SDT giver dermed et analytisk fundament for at undersøge, hvordan medarbejdere oplever autonomi, mestring og tilhørsforhold i et dansk produktionsmiljø, hvor standarder og arbejds gange kan være låste, men arbejdet alligevel kan opleves med en høj grad af høj indflydelse og stor fleksibilitet.

Tønnesvangs (2019) vitaliseringsmodel udvider SDT's fokus ved at betone den eksistentielle og relationelle dimension i arbejdet. Modellen bygger på idéen om, at mennesker har brug for "psykologisk ilt" for at trives og engagere sig, hvilket også indebærer identitetssammenhæng, faglig resonans og følelsen af at bidrage til et fællesskab. I industrivirksomheder, hvor en håndværksmæssig stolthed og praktisk tilgang fylder meget, giver vitaliseringsmodellen en nuanceret ramme til at forstå, hvad der bidrager til motivation i casevirksomheden.

Edmondsons forskning i psykologisk tryghed (1999; 2019) beskriver de relationelle betingelser, der skal være til stede for, at medarbejdere tør udvise initiativ, fejle, dele viden og træffe beslutninger i et selvledende miljø. Psykologisk tryghed forstås som oplevelsen af, at man kan tale åbent uden risiko for at blive ydmyget eller sanktioneret. Teorien bidrager til at analysere, hvordan psykologisk tryghed kan understøtte eller hæmme selvledelse i et team.

Bentzen (2020) tilbyder et perspektiv på tillidsbaseret ledelse fra dansk forskning, der er særligt relevant i kontekster med uformelle strukturer og tætte relationer. Tillid fungerer som en styringsmekanisme, hvor fokus flyttes fra kontrol og monitorering til dialog, dømmekraft og professionelt ansvar. I relation til selvledelse er fokus på lederens rolle som tillidsskaber, rammesætter og facilitator snarere end beslutningstager. Bentzens perspektiv er særligt anvendeligt i dansk kontekst med lav magtdistance, hvor balancen mellem frihed og ansvar ofte er til forhandling med ledelsen.

Vigtigt for at forstå selvledelse på teamniveau inddrages perspektiver fra Katzenbach & Smith (1993) og Lencioni (2002). Begge værker fremhæver, at effektive teams bygger på fælles mål, gensidig ansvarlighed og relationel tillid, hvor Katzenbach & Smith betoner disciplineret teampraksis og klare fælles mål, fokuserer Lencioni på fem dysfunktioner, der kan underminere samarbejdet, herunder især konfliktskyhed eller fravær af konflikter, for at bevare den gode

stemning. Begge tilgange giver en analytisk ramme for at forstå de fællesskabsprocesser, der gør det muligt for medarbejdere at udøve selvledelse i praksis, særligt i miljøer hvor opgaveløsning kræver koordination og fælles kvalitetsstandarder.

Tilsammen udgør disse ovennævnte teorier et helhedsorienteret udgangspunkt for at analysere, hvordan selvledelse påvirker medarbejderengagementet i dette paper.

4 Metode

Dette metodekapitel beskriver den fremgangsmåde, der ligger til grund for casestudiet. Da projektets fokus er rettet mod medarbejderes oplevelser af sociale dynamikker og de relationelle betingelser for selvledelse, er der anvendt et mixed-methods design, der kombinerer kvantitative og kvalitative datakilder. Undersøgelsen anvender *engaged scholarship* som overordnet metodisk tilgang med afsæt i Mathiassen (2017), der betoner betydningen af at udvikle forskning i tæt kobling til virkelighedsnære problemer og i dialog mellem forsker og praksisaktører. I modsætning til distancerede forskningsdesigns bygger *engaged scholarship* på ideen om, at komplekse organisatoriske fænomener bedst forstås gennem et samarbejde mellem dem, der oplever problemet i praksis, og dem, der undersøger det akademisk. Denne tilgang er særligt relevant i studiet af selvledelse i små industrivirksomheder, hvor ledelsesformer, engagement og samarbejdsformer er tæt knyttet til lokale forhold, sociale dynamikker og produktionskontekst.

Mathiassen (2017) argumenterer for en systematisk proces, hvor forskningsprojektet udvikles gennem fire integrerede aktiviteter: problemidentifikation, teoriforståelse, forskningsdesign og empirisk undersøgelse. Denne struktur har været styrende for nærværende projekt. Først er problemstillingen udviklet i dialog med virksomheden for at sikre relevans for både forskningen og praksis. Dernæst er et teoretisk fundament etableret på baggrund af centrale perspektiver på engagement, psykologiske behov, tillid og teamdynamik, efterfulgt af design og indsamling af empiri.

Med udgangspunkt i medarbejdernes egne oplevelser af selvledelse, er studiet baseret på kvalitative semistrukturerede interviews, der giver mulighed for at udforske de meningsskabelsesprocesser, som ligger bag svarene. Som efterprøvning inddrages forskerens observationer og et efterfølgende medarbejderspørgeskema anvendes til be- eller afkræftelse af analytiske antagelser. Kombinationen af metoder understøtter således Mathiassens pointe om, at komplekse organisatoriske fænomener bedst forstås gennem flere datakilder. Engaged scholarship indebærer desuden en refleksiv og iterativ tilgang, hvor forskningsspørgsmål, teori og metode løbende justeres i takt med, at empirisk viden udvikles. I dette projekt har samarbejdet med virksomheden og den praktiske kontekst været med til at forme både spørgeskemaets indhold og interviewenes fokus, hvilket styrker relevansen og anvendeligheden af resultaterne for andre SMV'er. Samlet set bidrager Mathiassens model til at sikre en metodisk tilgang, der både er

videnskabeligt funderet og praksisnær, og som muliggør en dybdegående forståelse af, hvordan selvledelse påvirker motivationen i en konkret industrikontekst.

Trin 1). Aug 2024, første kontakt og vurdering af virksomheden som caseegnet

Trin 2). Sep 2024, lederinterview, socialt arrangement, teoretiske ramme

Trin 3). Okt 2024, indledende medarbejderinterview med to medarbejdere, spørgeramme

Trin 4). Okt 2024, medarbejderinterviews

Trin 5). Nov 2024, observationer af driften

Trin 6). Mar-okt 2025, analyse af interviewdata

Trin 7). Okt 2025, medarbejderspørgeskema

Trin 8). Feb 2026, konklusion

4.1 Kvalitativ dataindsamling: Interviews

De kvalitative interviews udgør den bærende del af undersøgelsen med det formål at opnå en dyb indsigt i, hvordan medarbejdere og ledere oplever selvledelse i praksis, og hvordan det påvirker deres motivation og relationelle forhold. I overensstemmelse med paperets fænomenologiske udgangspunkt søger interviewene at indfange deltagernes egne erfaringer, praksisser og betydninger, og ikke deres beskrivelser af synlige strukturer. Tilgangen bygger på Mayrings (2015) principper for kvalitativ indholdsanalyse, hvor dataindsamling og analyse tilrettelægges som en systematisk og dokumentérbar proces, der kan efterprøves af andre.

Interviewguide

En interviewguide blev udviklet med afsæt i projektets teoretiske ramme med henblik på en systematisk og iterativ udforskning af interviews selvledelse. Som ramme til guiden blev der hentet inspiration fra Self-determination Theory (Deci & Ryan, 2000), spørgsmål til måling af social kapital (NFA, 2024) og psykologisk tryghed (Edmondson, 2019).

To uger forud for de endelige medarbejderinterviews blev der gennemført et pilotinterview i form af et gruppeinterview med henholdsvis en koordinator og en administrativ medarbejder. Formålet med pilottesten var at vurdere spørgsmålenes relevans og forståelighed. Pilotinterviewet bidrog med væsentlige empiriske indsigter, hvorfor testinterviewet indgik, som en del af det samlede analysemateriale.

Spørgsmålene var semistrukturede og erfaringsnære, der inviterede informanterne til at beskrive konkrete situationer (bilag A), samtidig med fleksibilitet til at undersøge deltagernes personlige erfaringer, refleksioner og meningsfulde udsagn. Den semistrukturede form understøttede dermed både sammenlignelighed og dybde i det empiriske materiale. Social kapital bidrog med analytiske fokuspunkter knyttet til tillid, samarbejdskultur, oplevet retfærdighed og gensidig støtte mellem medarbejdere samt mellem medarbejdere og ledelse. Kombinationen af disse teoretiske

perspektiver muliggjorde en analytisk tilgang, hvor både individuelle erfaringer og sociale relationer kunne undersøges i sammenhæng. Eksempler på spørgsmål i interviewguiden var: *“Hvordan oplever du forholdet og samarbejdet med dine kolleger i hverdagen?”* og *“Hvordan oplever du, at ledelsen giver dig plads og mulighed for at udvikle dig i dit arbejde?”*.

Sampling og udvælgelseskriterier

Deltagerne i undersøgelsen blev udvalgt gennem en formålsbestemt samplingsproces med henblik på at sikre variation i alder, køn, anciennitet og jobfunktion. Formålet med udvælgelsen var ikke statistisk repræsentativitet, men derimod at skabe variation, således forskellige perspektiver og oplevelser af selvledelse i organisationen kunne komme til udtryk, herunder forskellige persontyper, der kunne være delvist kritiske. Hydac's to formelle ledere havde stor indflydelse på udvælgelsen ved at anbefale informanter ud fra variation af; køn, alder, 1-18 års anciennitet, jobfunktion blue/white collar, lidt/meget markante holdninger til selvledelse, uddannelsesniveau faglært/kandidat, positivt/kritisk overfor selvledelse. Denne sammensætning bidrog til at belyse, hvordan selvledelse opleves og praktiseres på tværs af forskellige persontyper og arbejdsfunktioner. Lederne lagde op til at informanterne kunne ændres, hvis det var ønsket, men alle informanter, der blev anbefalet af ledelsen, godkendte vi til interviews, da vi vurderede at de opfyldte kriterierne.

Alle interviews havde en varighed af ca. 45 min, mens lederinterviewene varede ca. 2 timer, hvor fokus var på et organisatorisk og ledelsesperspektiv samt historik af Hydac's transformation fra hierarki til selvledelse siden 2018. Alle interviews blev gennemført i et fysisk lokale i virksomheden, der lå afsides fra kontorer og produktionsområde. I samarbejde med Hydac's to formelle ledere, vurderede vi, at de tre informanter, med de mindst markante holdninger til selvledelse, var bedst egnede i et gruppeinterview, for at skabe en meningsdannelsesproces, iagttage fælles fortolkninger og interaktioner, særligt i relation til samarbejde, tillid og fælles ansvar. De efterfølgende tre individuelle interviews var informanter, med mere markante holdninger til selvledelse, hvilket gav mulighed for at spørge ind til personlige refleksioner, som ikke nødvendigvis ville komme frem i en gruppe. Kombinationen af de to interviewformer skulle bidrage til bredde og dybde i datamaterialet.

Gennemførelse af interviews

1. en test fokusgruppe (uge 40)
2. gruppe interview med 2 ledere (uge 42)
3. tre individuelle og et gruppeinterview med medarbejdere (uge 42)
4. individuelt interview med leder (CEO) august 2025

Alle interviews blev *båndet* og efterfølgende er de udsagn, der havde analyseværdi blevet noteret og kodet med anvisning af informant og tidspunkt. Denne fremgangsmåde understøtter Mayrings krav om sporbarhed og transparens i den kvalitative analyse, idet det transskriberede

tekstmateriale, udgør det primære grundlag for kodning, kategorisering og fortolkning. Det samlede empiriske materiale består af i alt syv interviewsessioner med en samlet varighed på cirka 10 timer og 500+ meningsbærende citater (bilag F).

Supplerende empiri til understøttelse af interviewmateriale

Ovennævnte primær interviews indgik i analyse og resultater. Nedenstående supplerende empiri indgik i et brede perspektiv, der havde til formål at verificere og underbygge udsagnene.

- Et kvantitativt spørgeskema blev udsendt til alle ca. 45 medarbejdere i virksomheden i oktober 2025. Formålet var at vise en repræsentativ bredde til interviews. Desværre var svarprocenten kun på 33% (15 af 45), hvorfor svarene ikke kan betragtes som repræsentative, og de skal derfor betragtes med dette forbehold. Spørgeskemaet blev udarbejdet i Google forms og sendt til medarbejdernes firma e-mail, videresendt fra Hydac's CEO. Besvarelserne var anonyme, da der ikke indgik login eller personlige oplysninger for at opnå en mulig åbenhed i besvarelserne. Udformningen af spørgeskemaet fulgte centrale principper for surveys, beskrevet af Andersen (2019), herunder krav om entydige formuleringer, logisk struktur, konsistens i svarkategorier og klar operationalisering af teoretiske begreber. Spørgeskemaet var forankret i to teoretiske hoveddrammer. Den første del var inspireret af DST (Deci & Ryan, 2000) og de tre grundlæggende psykologiske behov, hvor spørgsmålene skulle undersøge graden af motivationen. Den anden del spørgsmålene var inspireret af teorien om psykologisk tryghed (Edmondsons, 2019), som skulle afdække i hvor høj grad medarbejderne føler sig trygge ved at ytre sig, give feedback, begå fejl og tage initiativ, som er den centrale argumentation for et velfungerende team (Lencioni, 2002). Grundet den relative lave svarprocent, skal spørgeskemaet styrke undersøgelsens samlede validitet, men kan ikke anvendes som selvstændigt analysemateriale.
- I to tilfælde i oktober og november 2024, har vi gennemført observationer i forbindelse med deltagelse i et internt infomøde, *mal-og-pizza-aften* samt ca. 5 uformelle dialoger med tilfældige medarbejdere i deres daglige arbejde (bilag B og D).
- Dette inkluderer et gruppeinterview med tre kandidatpraktikanter, med fokus på deres oplevelser af at være praktikant i en selvledende SMV. Dette interview bidrager med et perspektiv på selvledelse fra praktikanter, der havde en midlertidig tilknytning til virksomheden. Dette interview indgik ikke i den analytiske bearbejdning, og fulgte ikke interviewguiden.
- Fire interviews (fra lånte lydfiler) med 4 medarbejdere samt ét gruppe lederinterview, som blev gennemført af kandidatstuderende ved Roskilde Universitet i november 2024 (ca. 1 måned efter paperets interviews). Disse interviews tager afsæt i "*selvledelse som styringsrationale og dens betydning for oplevet indflydelse*", hvilket ligger tæt op ad dette

papers tematik. Supplerende empiri er anvendt som understøttelse, da det primære interviewmateriale vurderes som tilstrækkeligt anvisende.

Valg af tematisk analyse – argumentation

Valget af tematisk analyse er både teoretisk og metodisk funderet i paperets forskningsspørgsmål, som har til hensigt at udforske, hvordan selvledelse opleves, forstås og giver mening på tværs af medarbejdere i en selvledende industrivirksomhed. Fokus er således på identificering af mønstre i oplevelser, fortolkninger og meningsdannelser i det empiriske materiale. Tematisk analyse vurderes velegnet til denne type spørgsmål, idet metoden muliggør en systematisk gennemgang af kvalitative data med henblik på at identificere og fortolke mønstre, uden at reducere kompleksiteten i deltageres udsagn.

Tematisk analyses metodiske begrænsninger. Ved at fokusere på mønstre på tværs af data risikerer analysen at nedtone individuelle nuancer. Endvidere indebærer kodning og tematisering altid et fortolkende element, hvor forskerens teoretiske ståsted og analytiske valg påvirker, hvilke mønstre der fremhæves. Denne risiko er søgt imødegået gennem en systematisk analyseproces, kodningskriterier og løbende refleksion over analytiske beslutninger. Samlet set er tematisk analyse valgt, fordi metoden tilbyder en struktureret, og analytisk fleksibel tilgang, der understøtter projektets ambition om at belyse forståelse af selvledelse, som mere end principper, organisering og processer.

4.5 Kodningsregler og anvendelse i kvalitativ analyse

I dette projekt er pålideligheden søgt understøttet gennem metodisk transparens, systematisk dokumentation, gentagen kodning og refleksiv distance til materialet. Samlet set indebærer fraværet af pilotkodning og anvendelsen af én koder metodiske begrænsninger, som åbent anerkendes. Analysen er gennemført med inspiration fra Mayrings (2015) systematiske tilgang til kvalitativ indholdsanalyse, som sikrer transparens og sporbarhed mellem empiri, kodning og fortolkning. Analyseprocessen fulgte klare trin: 1). parafrasering, 2). reduktion af meningsbærende enheder, 3). kodning, 4). kategorisering. Denne systematik har været særligt relevant i et projekt med et omfattende datamateriale. Som supplement er Braun og Clarkes (2006) tilgang til tematisk analyse, hvor mønstre identificeres gennem aktiv fortolkning frem for mekanisk kategorisering. Dette har understøttet en refleksiv tilgang til analysen, hvor abduktive positioner indgår, hvor interviews er blevet genlyttet ca. fire gange, hvorefter der ikke fremkom nye analytiske pointer eller meningsbærende enheder. Mønstret var: 1). lytning uden notering, 2). lytning med ustrukturerede notering, 3). lytning med transskribering, 4). lytning til mætning.

Analysen er baseret på et eksplicit og hierarkisk kategorisystem bestående af hovedkategorier og underkategorier med tilhørende kodningsregler (herunder). Kodningen er operationaliseret i et Excel-ark (bilag F), som har fungeret som et analytisk hjælpeværktøj til systematisk dokumentation og konsistent anvendelse af kategorierne. Kategorisystemet er opbygget hierarkisk, og kodningen er foretaget på underkategoriniveau. Hver underkategori er defineret gennem en præcis

beskrivelse af det meningsindhold, kategorien dækker, samt tilhørende inklusions- og eksklusionskriterier.

F.eks. er underkategorien *Selvudvikling* placeret under hovedkategorien *Autonomi og selvudvikling* og defineret som udsagn, hvor respondenterne beskriver mulighed for at træffe selvstændige beslutninger og/eller udvikle sig personligt på måder, der rækker ud over snævre arbejdsmæssige kompetencer.

Et kodningseksempel er følgende:

"Noget af den snak jeg havde inden jeg startede var, så ser vi hvor din interesse udvikler sig hen ad vejen. Vi kan være med til at præge, hvor du gerne vil hen". (int. 1, white collar A)

Citatet er kodet i underkategorien *Selvudvikling* og henført til hovedkategorien *Autonomi og selvudvikling*, da udsagnet eksplicit omhandler individuel udvikling og handlefrihed i relation til arbejdets indhold.

Et andet eksempel er:

"Jeg kan vælge at holde fri resten af dagen og i morgen, ifølge politikken er det legitimt, men har du snakket med kollegerne om, hvordan det påvirker dem?" (int. 1, white collar A)

Dette citat er kodet i underkategorien *Frihed under ansvar* og placeret i hovedkategorien *Kollektivt ansvar*. Kodningen begrundes med, at udsagnet primært tematiserer, hvordan individuel autonomi er betinget af hensyn til fællesskabet, hvilket afspejler virksomhedens værdigrundlag.

I tilfælde hvor et citat rummer flere potentielle meningslag, er kodningen baseret på en analytisk fortolkning af citatets primære betydning i relation til forskningsspørgsmålet, som organisatorisk praksis. I sådanne tvivlstilfælde er den kategori valgt, hvor tematikken fremstår mest funktionelt centralt for forståelsen af selvledelse i virksomheden.

Den tematiske analyse er inddelt i følgende fire hovedtemaer:

1. **Lederens rolle** – hvordan lederens rolle og autoritet understøtter rammerne for selvledelse
2. **Kollektivt ansvar** – hvordan hensynet til fællesskabet er en forudsætning for selvledelse
3. **Psykologisk tryghed** – hvordan tillid og tryghed muliggør handling og inklusion
4. **Autonomi og selvudvikling** – hvordan medarbejdere oplever handlefrihed og udvikling

Inklusions- og eksklusionskriterier

For hver underkategori er der fastlagt eksplicite inklusions- og eksklusionskriterier, som har styret kodningen og bidraget til at begrænse kategorier. For underkategorien *Frihed under ansvar* inkluderes udsagn, hvor respondenterne beskriver oplevelsen af selvbestemmelse i arbejdet, samtidig med at der refereres til hensynet til kolleger og fællesskabet. Udsagn, hvor selvbestemmelse beskrives uden relation til fællesskabet, ekskluderes fra denne kategori og overvejes i stedet under hovedkategorien *Autonomi og selvudvikling*.

F.eks. er citatet:

"Ellers klarer vi det meste selv, bortset fra de ting, hvor Jens har aftalt med kunden, kodet som Frihed under ansvar" (Int. 2, blue collar 1), da citatet primært understreger handlefrihed snarere end ledelsesmæssig begrænsning.

Beslutningsregler ved tvivlstilfælde

Ved tvetydige citater, hvor flere underkategorier fremstår relevante, er kodningen baseret på en analytisk vurdering af, hvilken tematik der fremstår mest central i relation til forskningsspørgsmålet.

F.eks. henviser citatet *"Vi kommer alle sammen på kursus (NLP) af to omgange. Det er vigtigt at der er god kommunikation og det stiller krav til følelsesmæssig intelligens i en organisation, som vi har her"* (Int. 3, blue collar 2), både til medarbejderes selvudvikling/ samarbejdskompetencer og ledelsesmæssig rammesætning. Citatet er kodet under hovedkategorien *Lederens rolle*, da udsagnet primært relaterer sig til, hvordan ledelsen har anvendt sin autoritet til at etablere en ensartet og obligatorisk kompetenceudvikling.

Kodningsproces og pålidelighed

Kodningen er af praktiske begrænsninger foretaget af én koder. En single-koder-tilgang indebærer fordele, såvel som begrænsninger. På den ene side muliggør én koder en høj grad af analytisk sammenhæng og konsistens i fortolkningen af data. På den anden side indebærer fraværet af flere kodere en risiko for subjektivitet og fortolkningsbias, idet kodningen i høj grad afhænger af én forskers analytiske blik. Der blev ikke gennemført en pilotkodning forud for den systematiske kodningsproces, hvilket kan betragtes som en metodisk svaghed, idet pilotkodning anvendes til at afprøve og præcisere kodningsregler, identificere uklarheder i kategorier og foretage justeringer, inden den endelige kodning påbegyndes. Fraværet af pilotkodning har betydet, at justeringer af kodningsrammen i stedet er foretaget løbende under analyseprocessen, og øget risikoen for inkonsistens i de tidlige kodningstrin. Denne begrænsning er søgt håndteret gennem en iterativ og reflektiv kodningsproces, hvilket har også forlænget kodningsarbejdet.

Kodningsrammen er løbende revideret, efterhånden som nye mønstre og overlap mellem kategorier trådte frem. Kodningens konsistens er yderligere søgt understøttet gennem en genlytning af interviews i slutningen af analyseprocessen. Denne form for intra-koder-reliabilitet har haft til formål at undersøge, om de samme meningsbærende citater blev fortolket ens over tid. Anvendelsen af anker-citater bidrager til at skabe tydelighed i forhold til, hvordan konkrete udsagn bliver til abstrakte temaer.

Et centralt metodisk greb i analysen blev analytisk distance til empirien. Mellem dataindsamling og den systematiske kodning opstod der – tilfældigt, men metodisk frugtbart – en pause på ca. 6 måneder, som hjalp med at reducere bias og anskue empirien på ny. Analysen er således baseret på en langsom og iterativ fortolkningsproces, hvor data har haft mulighed for at mættes over tid og interview er genlyttet adskillige gange inden kodningen.

4.3 Metodologiske refleksioner

Metodisk er dette studie forankret i kvalitative data ud fra paperets fænomenologiske undersøgelse. Et kvantitativt spørgeskema anvendes ikke i analysen, men bruges som en bekræftende datakilde, der bidrager til triangulering og nuancering af de kvalitative fund. Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført i oktober 2025 og bidrager til metodisk triangulering uden at ændre studiets overordnede kvalitative fokus. Spørgeskemasvarene anvendes understøttende (bilag E), og indikerer, hvorvidt de kvalitative indsigter genfindes bredere i organisationen. Dog var procenten på ca 33% (15 svar) for lav til at være selvstændigt konkluderende.

Troværdighed og kvalitet i den kvalitative analyse

Interviewmaterialet er med afsæt i en fænomenologisk tilgang, hvor forskeren uundgåeligt indtager en aktiv fortolkende rolle i analysen. For at styrke undersøgelsens troværdighed er analysen gennemført i overensstemmelse med Mayrings (2015) principper for systematisk kvalitativ indholdsanalyse, som understøtter en struktureret, dokumenterbar og efterprøvet bevægelse fra rådata til tematiske konklusioner.

Kodningen er foregået abduktivt, hvor temaer er udviklet med afsæt i deltagernes udsagn og den teoretiske ramme. Denne tilgang øger den analytiske dybde, men indebærer samtidig en risiko for teoristyring, hvor bestemte begreber får forrang frem for deltagernes egne perspektiver. Denne risiko er søgt imødegået gennem løbende refleksion over forskerens bias og ved systematisk at fastholde empirisk forankring gennem anvendelse af anker-citater.

Fokusgruppeinterviews kan påvirkes af gruppedynamikker såsom dominans, konsensuspres eller tilbageholdenhed. Dette er søgt håndteret ved at supplere med individuelle interviews, hvor andre deltagerne havde mulighed for at udtrykke personlige erfaringer uden kollegial påvirkning. Lederinterviews er ofte præget af strategisk eller normativ svaradfærd, hvilket er søgt imødegået gennem triangulering med medarbejderudsagn, og ved at sammenholde lederperspektiver med egne observationer. Samlet set styrkes undersøgelsens metodologiske troværdighed gennem et bevidst kvalitativt fokus, trianguleret med supplerende datamateriale, som indgår med en sekundær vægtning.

Studiets design indebærer flere begrænsninger. Det omfatter kun én casevirksomhed, hvilket reducerer overførbare resultater til andre industrivirksomheder. Et fænomenologisk udgangspunkt gør analysen dyb, men også kontekstafhængig og vanskelig at generalisere. Mixed-methods-designet øger bredden, men kræver samtidig større metodisk disciplin i integrationen af datatyper — en balance, der kan udfordre stringens og sammenhængskraft. Derudover er selvledelse et normativt ladet begreb, hvor deltagere ubevidst kan tilpasse deres udsagn efter forventninger eller ønsket om at fremstå ansvarlige og kompetente. Dette er forsøgt håndteret gennem kritisk efterprøvning på tværs af sekundære interviews, spørgeskema og observationer.

På trods af disse begrænsninger vurderes metodens validitet og troværdighed som tilfredsstillende. Transparens i metodebeskrivelser, triangulering af data og refleksivitet i analyseprocessen bidrager samlet til et robust grundlag for de efterfølgende analyser og konklusioner.

Etiske overvejelser

Alle deltagere var informeret om undersøgelsens formål, anonymitet og retten til at trække sig. Interviews blev gennemført i afskærmede lokaler og transskriptioner er anonymiseret. Der er taget hensyn til magtrelationer mellem ledere og medarbejdere, særligt i fokusgrupper, og interviewguiden er udformet med henblik på ikke at bringe deltagerne i vanskelige eller potentielt kompromitterende situationer.

Syd-koreansk hierarki vs Dansk flad struktur

En sammenligning med sydkoreansk arbejdskultur har været metodisk relevant, fordi kontrasten gjorde det muligt at skelne mellem, hvad der er karakteristisk for selvledelse, og hvad der kan eksistere uafhængigt. Fremtrædende teamer i selvledelse kan fremstå, som særligt dansk med flad struktur og lav magtdistance, men et erfaringsbaseret indblik i en sydkoreansk arbejds-kontekst – hvor hierarki og senioritet er markant – bliver det fremtrædende, hvilke mekanismer der antages at være temaer i en selvledende virksomhed, og hvilke der er mekanismer, som også kan trives i traditionsbundne hierarkier.

Ved Hydac's afdeling i Sydkorea, demonstreres en høj innovationskapacitet og et stærkt tilhørsforhold til virksomheden i en markant hierarkisk struktur. Dermed bidrager kontrasten til at nuancere forståelsen af, hvilke elementer i selvledelse, der er kontekstafhængige, og hvilke der kan realiseres uden selvledelse. Det gælder fx kollegial regulering af adfærd, som i en sydkoreansk kontekst, er tæt koblet til normer i indbygget loyalitet, disciplin og kollektivistiske værdier, når beslutningskompetence er tydeligt hierarkisk. I Sydkorea er særligt psykologisk tryghed (at turde at sige fra, udfordre beslutninger og indgå i åbne konflikter), prioriteringer og åben uenighed kan være mere kulturelt begrænset. På den måde styrkede et besøg ved Hydac Sydkorea, en forståelse af hvilke temaer, der potentielt kan sameksistere i en hierarkisk industrivirksomhed.

5 Anvendelse af AI i forskningsprocessen

I dette paper er en sprogmodel (OpenAI, 2026), anvendt som et sprogligt og reflektivt støtteværktøj. AI har primært bidraget til sparring om præcisering af begreber og tekstuelle tydeliggørelser ved præciseringer og konsistens. Brug af sprogmodel har dermed understøttet skriveprocessen, men har ikke erstattet forskerens teoretiske valg, metodiske beslutninger eller selvstændige analysearbejde. Det er væsentligt at understrege, at AI ikke har været anvendt til nogen form for datarelaterede opgaver. AI er ikke anvendt til transskribering, kodning, kategorisering, dataanalyse, tematisering, filtrering af information eller udvælgelse af empiri. Alle analyser, fortolkninger og metodiske vurderinger er udført manuelt af forskeren. Anvendelsen af AI

vurderes derfor ikke at kompromittere undersøgelsens akademiske kvalitet eller selvstændighed. Tværtimod har brugen af AI understøttet tekstens klarhed og sammenhæng, uden at påvirke det faglige indhold, dataforståelsen eller de analytiske konklusioner. AI har heller ikke kunne erstatte en manuel slutredigering, der kræver en grundlæggende indsigt i hele paperets proces.

6 Resultater af undersøgelsen

Resultaterne viser, at selvledelse i Hydac Danmark indebærer en stærk følelse af autonomi i arbejdet, kombineret med et stærkt kollektivt medansvar. Medarbejderne har stor frihed til at tilrettelægge egne opgaver, egen arbejdstid og egen personlig udvikling, og denne frihed opleves som stærkt meningsskabende – og anses af nogle som vigtigere end økonomiske incitamenter. Samtidig opleves selvledelse mere krævende, fordi medarbejderne forventes at træffe økonomiske valg, holde sig orienteret og agere i en usikkerhed, hvor rammerne ikke er afgrænset, eller når økonomisk risiko er i spil.

Grundlæggende betingelser for at selvledelse kan *trives* i casevirksomheden relaterer sig til en grad af høj psykologisk tryghed og en *familiekultur*, hvor ansvar ikke sendes *opad*, men behandles med ens kolleger. Analysen peger dog på to centrale paradokser: kollegial uenighed og *negativ* feedback kan være svære at praktisere, og der tales om *harmoni frem for forbedring*. På den ene side, er konflikter uundgåelige i selvledelse, men kan udfordre *den gode stemning* og det kollektive sammenhold. Selvledelse kræver en høj grad af rammeløshed, men samtidig kan mangel på rammer virke hæmmende for beslutningskraften. Der er altså psykologiske begrænsninger, hvor ideologien om selvbestemmelse er grænseløs.

Hverdagen i Hydac Danmark er præget af kollektivt ansvar og fællesskabskultur, hvor medarbejderne forventes at hjælpe hinanden på tværs, tage ansvar for mere end ens arbejdsområde og yde ekstra i travle perioder uden at blive bedt om det. Fællesskabet er forpligtende og kan virke ekskluderende, hvis man ikke kan/vil bidrage kollektivt, eller ikke indgår i relationer på arbejdspladsen. Lederens rolle er afgørende for at medarbejderne kan balancere mellem frihed og mål gennem kommunikation af værdier, mening, rammesætning, og regulator af magt. Motivation i Hydac Danmark udgøres af frihed under ansvar, relationelt sammenhold og meningsskabelse, med et *næsten* totalt fravær af indblanding fra ledelsen, KPI'er eller kontrolsystemer.

6.1 Autonomi og selvudvikling

Empirien viser, at selvledelse i casevirksomheden bygger på en udpræget autonomi, hvor medarbejderne har frihed til selv at vælge deres arbejdsopgaver, arbejdstid og faglige udvikling. Denne frihed opleves som stærkt meningsskabende og motiverende, og tillægges i nogle tilfælde større værdi end økonomiske incitamenter. Samtidig viser analysen, at autonomien er tæt koblet til en forventning om selvstændig beslutningstagning, medansvar for output og hensyntagen til både

kunder og kolleger, hvilket betyder, at selvledelse også opleves, som krævende og til tider vanskeligt i praksis. Autonomi i virksomheden, fremstår ikke som fravær af ledelse, men som en frihed med en fælles målsætning, hvor det ikke frivilligt, om medarbejderne vil træffe operationelle valg, tage et medansvar og regulere ens arbejdstid, i samspil med kolleger og organisatoriske hensyn.

Flere informanter beskriver, hvordan deres arbejdsopgaver og faglige retning ikke er fast defineret fra ledelsen, men udvikles over tid i takt med interesser og kompetencer. En medarbejder fortæller: *“Noget af den snak jeg havde inden jeg startede var, så ser vi hvor din interesse udvikler sig hen ad vejen. Vi (medarbejderne red.) kan være med til at præge, hvor vi gerne vil hen”* (Int. 1, white collar 1). Dette peger på en oplevet selvbestemmelse, der ligger tæt op ad Deci og Ryan's (2000) forståelse af autonomi, som oplevelsen af at være ophav til egne handlinger, men også Tønnesvang's (2019) betoning af, at autonomi er tæt forbundet med oplevelsen af mening og engagement.

Autonomi er også ansvar for egen udvikling og livsbalance. Flere informanter peger på, at friheden har særlig betydning i bestemte livsfaser: *“Når man bliver lidt ældre, vil man gerne have mere fritid, så det betyder meget den her frihed”* (Int. 2, blue collar 1). Samtidig forventes medarbejderen selv at tage initiativ til kompetenceudvikling: *“Det er op til mig selv at få tilmeldt mig, jeg skal ikke vente på at Lars fx har fundet et kursus til mig”* (Int. 2, white collar 2). Set gennem Tønnesvang's vitaliseringsmodel kan dette forstås som et udtryk for, at arbejdet understøtter både autonomi og udviklingsmuligheder, men også stiller krav om aktiv selvregulering for vitalisering, hvor lederens rolle kan opleves som passiv.

Autonomi kommer ligeledes til udtryk i den måde, arbejdsopgaver fordeles på. Flere informanter beskriver en praksis, hvor opgaver fordeles og justeres kollektivt ud fra, hvad der giver mening for den enkelte: *“Vi har sådan en tavle, hvor vi kan se hvem der er delt ud på de forskellige opgaver, og så flytter vi rundt på det. Hvad der lige passer os, og hvad der giver mening”* (Int. 2, blue collar 1). Denne selvbestemmelse i arbejdsopgaver understøtter oplevelsen af indflydelse og kompetence, hvilket ifølge Tønnesvang's vitaliseringsmodel, kan ses som en forudsætning for, at arbejdet opleves som energigivende frem for drænende.

Samtidig viser analysen, at autonomi også kan opleves som vanskelig. Når beslutningskompetencen i høj grad ligger hos medarbejderne, opstår der situationer, hvor manglende klarhed i rammer skaber usikkerhed. En informant beskriver dette således: *“Hvis nogle beslag der ikke passer helt, kan vi så godt bruge dem alligevel? Det synes jeg nogle gange, kan være svært at tage beslutningen, når man ikke ved hvad der er aftalt med kunden”* (Int. 2, white collar 2). Her bliver det tydeligt, at autonomi uden tydelig afklaring, kan opleves som frustrerende, hvilket kan ses i lyset af Tønnesvang's (2019) pointe om, at vitalisering kræver en balance mellem frihed og tilstrækkelig strukturel støtte.

Nogle informanter fremhæver, at friheden i arbejdet tillægges stor værdi – i nogle tilfælde større end økonomiske incitament. En medarbejder udtrykker det klart: *“Frihed for mig, det betyder 100 gange mere end penge”* (Int. 2, blue collar 1). Dette peger på, at autonomi fungerer som en stærk motivationsfaktor, hvilket understøtter Deci og Ryans (2000) antagelse om autonomi, som et grundlæggende psykologisk behov.

Autonomien kontrasteres ofte med tidligere arbejds erfaringer præget af kontrol og faste regler. En informant sammenligner et tidligere job: *“Fra det første jeg kom fra, der var det meget med stempelure og tiderne skulle være nøjagtige. Her er det løst, bare det går op i sidste ende med regnestykket”* (Int. 2, blue collar 1). Denne kontrast tydeliggør, hvordan fraværet af direkte kontrol opleves som tillidsbaseret og vitaliserende, men også som en ramme, hvor ansvaret (regnestykket) placeres hos medarbejderen.

Friheden i arbejdstilrettelæggelsen ledsages af en klar forventning om ansvarlighed. En informant beskriver, hvordan friheden kræver en anden form for ansvar: *“Når man har den form for frihed, er det også gået op for mig, at man skal tage ansvar på en anden måde. Jeg kan ikke vente på at min chef opdager det”* (Int. 1, white collar 3). Ansvar internaliseres således hos medarbejderen selv, hvilket peger på en selvregulerende form for ledelse, som Andersen og Bramming (2025) beskriver som central i selvledende organisationer.

Selvledelse passer ikke til alle. En informant udtrykker: *“Hvis man har brug for en leder, der siger, nu gør du det og det, og tager alle beslutninger, så vil man bestemt ikke passe ind”* (Int. 1, white collar 3). Selvledelse fremstår dermed både som en frihedsform og som et normativt krav, der forudsætter at man anser arbejdet som meningsfuldt, ud over en lønindtægt. Med henvisning til Helle Heins arketyper (2009), vil en udpræget *lønmodtager* passe dårligt til selvledelse i casevirksomheden, da det forudsættes at medarbejderen af egen fri vilje, påtager sig (ekstra) opgaver. Spørgeskema viser dog, at de fleste 66% primært anser arbejdet, som en mulighed for at tjene penge, og kun 20% har valgt dette arbejde som et karrieremål (bilag E, sp. 5 og 12). Samtidig er det ”kun” halvdelen, der identificerer deres personlige værdier og overbevisninger med jobbet i virksomheden (bilag E, sp. 15). Medarbejdernes svar indikerer, at de ser pragmatisk på deres arbejdssituation, og deres tilhørsforhold til virksomheden. Ud fra Hein’s arketyper, taler det mere ind i pragmatiske persontyper end arbejdet som et kald. To medarbejdere blev spurgt om de kunne se dem selv arbejde i en anden virksomhed, på en anden måde, hvortil de begge svarer: ”ja, sagtens” (Int. 1, white collar 1 og 3).

6.2 Psykologisk tryghed og udvikling

Analysen viser en kultur, hvor retten til at brokke sig, erstattes af en pligt til at handle, og hvor ansvar for forbedringer ikke sendes opad i hierarkiet. Som en leder formulerer det: *“I vores organisationsstruktur mister man retten til at brokke sig, men man har fået pligten til at agere”* (Int. 6, leder 1). Selvledelse fremstår her som en praksis, hvor kritik *kun* legitimeres, hvis den ledsages af engagement og vilje til selv at bidrage til løsningen. Lederen anser medarbejderens

råderum som (næsten) ubegrænset, hvorfor han forventer at medarbejderne selv tager action. Empirien viser, at der er en forskel på lederens forestilling om en ubegrænset frihed som et ideal, og medarbejdernes behov tydelig afgrænsning af autonomi og ansvar. Når beslutninger indebærer økonomiske risici, har medarbejderne et behov for ledelsesmæssig rygdækning. En informant udtrykker: *“Hvis det er for store beløb, tror jeg at vi søger rygdækning”* (Int. 3, white collar 4). Dette peger på, at ønsket om autonomi har en økonomisk grænse, og selvledelse fremstår som betinget, snarere end absolut, og der er et gap imellem ledelsens italesættelse af frihed, og medarbejdernes behov for mere tydelige rammer. Det tyder dog ikke på, at snævre rammer efterspørges af frygt for at begå fejl, da spørgeskema angiver at 93% finder det trygt at tage en risiko i teamet (bilag E, sp. 22), og 73% ikke frygter at fejl vil blive brugt imod dem (bilag E, sp. 19).

En konstant forandringsparathed beskrives som en grundlæggende forudsætning for virksomhedens overlevelse af ledelsen. En leder udtrykker dette tydeligt: *“Hvis der ikke er forandringstendens i organisationen, så kan vi ikke følge med eller komme foran på noget som helst”* (Int. 6, leder 1). Forandring fremstilles ikke som noget afgrænset, men som et grundvilkår, der kræver, at medarbejderne kontinuerligt afprøver nye idéer. Dette understøttes af spørgeskemaet, hvor hele 86% angiver, at de nyder nye udfordringer i arbejdet, og 93% finder glæde ved at lære nye ting undervejs (bilag E, sp. 16 og 18). Dette antyder, at psykologisk tryghed og uvished, er en nødvendig ramme for selvledelse, hvor fejl og eksperimenter er en præmis, hvilket kan henføres til Edmondsons (2019) forståelse af psykologisk tryghed, som afgørende for læring og udvikling.

Flere informanter fremhæver, at organisationen aktivt forsøger at understøtte denne forandringskultur gennem strukturerede fora. Medarbejdernes deltagelse i årlige strategiseminarer og informationsmøder beskrives som steder, hvor ledelsen bevidst forsøger at påvirke medarbejdernes tænkning: *“Strategiseminar og informationsmøder er de steder vi nudger vores organisation til at prøve at tænke differently”* (Int. 6, leder 1). Disse anledninger fungerer som kollektive rum for refleksion, hvor medarbejderne inddrages i udviklingsprocesser. Observationer på et informationsmøde (Bilag D, okt 2024), hvor samtlige medarbejdere deltog, viste at de blev inddraget i strategiske udfordringer, økonomiske resultater og inviteret til at stille spørgsmål til ledelsen.

Analysen viser også, at selvledelse indebærer at medarbejderne aktivt søger efter feedback. En medarbejder beskriver, hvordan konstruktiv feedback opsøges bevidst: *“Man søger konstruktiv feedback, hvor man ikke bare får at vide, det er godt. Man tør opsøge kolleger der har været der i mange år”* (Int. 2, white collar 2). Dette indikerer en tillidsbaseret relation mellem medarbejdere på tværs af anciennitet, hvor viden og erfaring deles uden formel autoritet. Dette understøttes i spørgeskema, som viser at 86% svarer, at de ikke synes det er svært at bede om hjælp i teamet (bilag E, sp 23) Denne praksis forudsætter et højt niveau af psykologisk tryghed, som ifølge Edmondson (2019) er afgørende for, at medarbejdere tør eksponere usikkerhed og læringsbehov.

Et gennemgående emne handler om konflikt og kritik, som ikke er nemmere i en selvledelse virksomhed. Flere informanter beskriver en tendens til at undgå konflikt for at bevare gode relationer: *“Der tror jeg mange foretrækker fred fremfor forbedring. Så er det rarere at have det godt med sine kolleger”* (Int. 3, white collar 4). Dette understøttes i spørgeskema, hvor 33% anser det som svært at tage svære emner og problemer op til åben diskussion, og 20% svarer neutralt til spørgsmålet (bilag E. sp. 20). Dette peger på en spænding mellem ønsket om udvikling og behovet for social harmoni, hvilket Lencioni (2002) identificerer som en central udfordring i teams, hvor fravær af tillid kan føre til konfliktskyhed. Denne udfordring forstærkes, når feedback er negativ og gives mellem kolleger uden formel ledelsesautoritet. En informant beskriver det således: *“At skulle give negativ feed-back uden at have stjernerne på skuldrene eller uden at føle at det er ens rolle, så tror jeg der mange der holder igen”* (Int. 3, white collar 4). Her fremstår selvledelse som utilstrækkelig, fordi ansvaret for feedback og konflikthåndtering anses som frivillig, hvor det traditionelt ligger hos lederne. Bentzen (2020) peger netop på, at selvledelse forudsætter tydelige psykologiske og relationelle rammer for, at ansvar kan bæres uden at skabe usikkerhed eller passivitet.

Samlet set viser resultaterne, at selvledelse i Hydac Danmark er tæt forbundet med handling, læring og forandringsvilje, men også rummer betydelige spændinger. Psykologisk tryghed fremstår som en afgørende forudsætning for, at medarbejderne tør handle, give feedback og engagere sig i konflikter, som en del af et team, der tør handle og fejle. Hvor denne tryghed er til stede teamet, er et optimalt konfliktniveau – som Lencioni (2002) formulerer det – en præmis for fælles søgen efter sandhed, snarere end en trussel mod relationerne.

6.3 Kollektivt ansvar og fællesskab i hverdagspraksis

Analysen viser, at selvledelse i virksomheden praktiseres, som et kollektivt ansvar, hvor fællesskab, gensidig forpligtelse og tætte relationer udgør centrale forudsætninger for den daglige opgaveløsning. Selvledelse fremstår her ikke som individuel autonomi, men som fælles autonomi, hvor medarbejderne guider hinanden og tager ansvar for helheden.

Flere informanter fremhæver, at virksomhedens lille størrelse og nære relationer spiller en afgørende rolle for fællesskabet. En medarbejder beskriver: *“Vi er et forholdsvis lille hus, her i Hydac Danmark. Alle kender hinanden godt, og der er aldrig langt hvis man har brug for hjælp”* (Int.3, white collar 4). Den tætte relationelle struktur skaber hurtig adgang til støtte og videndeling og understøtter en praksis, der kan forstås i forlængelse af Wengers (1998) begreb om praksisfællesskaber, hvor læring og handling opstår gennem deltagelse i fælles aktiviteter.

I den selvledelse forskydes ansvaret for motivation, feedback og korrigerende handlinger til medarbejderne som en kollektiv enhed. Som en medarbejder udtrykker det: *“Det er noget andet at være i en selvledende organisation. Du er ikke chef ift. at motivere og kritisere eller påvirke, når noget er på vej af en sidevej. Det bliver man selv og ens kolleger ansvarlig for”* (Int. 3, white collar

4). Ledelse udøves dermed horisontalt snarere end vertikalt, hvor kolleger i fællesskab tager ansvar for retning og kvalitet i arbejdet.

Det kollektive ansvar kommer tydeligt til udtryk i medarbejdernes vilje til at yde en ekstra indsats, når det er nødvendigt for at nå et fælles mål. En informant fortæller: *“Jeg skal nå ca. 48 til på tirsdag. Så møder jeg ind kl. 6, så passer det med tirsdag eftermiddag alligevel”*, (Int. 4, blue collar 4). Denne ekstra indsats berettes ikke som et krav fra ledelsen, men som et bidrag til fællesskabet, for at teamet når i mål. Dette understøttes af observation (bilag D, okt 2024), hvor der var ekstra travlt i montagen, og to udemontører hjalp til hjemme, lagermedarbejdere hjalp til i montagen, og white collars hjælper med pakning.

Samtidig peger flere udsagn på en stærk norm om gensidighed. En medarbejder beskriver: *“Så sørger vi internt for at hjælpe hinanden, så kan jeg hjælpe dem en anden dag. Hvis vi kan løse alt uden at kunden får bøvl, så har vi det mere frit”*, (Int. 4, blue collar 3). Under observation (Bilag D, okt 2024), *“i dag hjælper alle hinanden, og alle er lige. Lederne blander sig ikke i arbejdet, og presser ikke på, selv når det er presset”*, (fortalt af montør). Hjælp og fleksibilitet forstås som selvfølgeligt i fællesskabet, og som på sigt giver en større frihed for alle. Denne gensidige forpligtelse afspejler Katzenbach og Smiths (1993) forståelse af teams som enheder, hvor medlemmerne holder sig selv kollektivt ansvarlige.

Flere informanter fremhæver, at relationel nærhed styrker samarbejdet. En medarbejder udtrykker det således: *“Det er bare en samlet gruppe, der prøver at løse de opgaver der er. Jo bedre venner vi er, jo bedre hjælper vi også hinanden”* (Int. 4, blue collar 3). Samtidig understreges det, at fællesskabet ikke er neutralt, men stiller krav til den enkelte. *“Du vil hellere hjælpe dine venner end nogen du ikke kan li’. Det er et lidt specielt sted at være og det kræver noget af de, der er der”*, (Int. 4, blue collar 3). Fællesskabet fremstår dermed som både inkluderende og forpligtende.

Dette ansvar ses også i forhold til arbejdstid og opgaver. Flere informanter beskriver, hvordan arbejdstiden forstås fleksibelt med høj belastning, hvor individuelle hensyn må vige for fællesskabets behov. En medarbejder fortæller, (Bilag D, okt 2024): *“Vi hjælper hinanden, når vi har travlt. Vi har en ordre der har krævet ekstra arbejde i 6 uger. Jeg startede 05.30, normalt 07.00, for at blive færdig”* (pallefører). Samme medarbejder fortæller, *“udemontører hjælper hjemme i montagen, lagermedarbejdere hjælper i montagen, design ingeniører hjælper med pakning”*, (pallefører). Et andet udsagn understøtter denne praksis: *“Vi er ansat til 37 timer, og der er jo ikke nogen af os der bare har 30 i en periode. Er ikke noget at lave i dag, så kan vi altid gøre rent”* (montør). Opgaveløsningen stopper således ikke ved den formelle stillingsbeskrivelse, men orienterer sig mod, at alle bidrager fleksibelt og ansvarligt, indtil arbejdet er løst.

Beslutningsprocesser beskrives som demokratiske og fælles. En informant forklarer: *“Det er demokratisk bestemt, demokrati gælder også os. Hvis de 4 kolleger er for, men 1 imod, er sandsynligheden stor for dette bliver et valg eller en forsøgsordning”*, (Int. 5, white collar 5). Her vægtes flertal højere end faglig ekspertise, hvilket peger på en kollektiv orientering, hvor loyalitet

over for fælles beslutninger prioriteres. Den flade struktur bidrager samtidig til en oplevelse af lighed. *“Når strukturen er så flad, så er retfærdigheden meget ens uanset om man hiver ordrer hjem eller arbejder på lageret,”* (Int. 5, white collar 5). Alle roller tillægges værdi, og forskellighed i kompetencer ses som en styrke. Dette understøttes af observation (Bilag D, okt 2024), *“Det var svært at forstå i starten, hvordan man skulle arbejde selvledende i 2018. Der var status forbundet med montagen ifht. lageret, det havde jeg det svært med i starten. I dag hjælper alle hinanden, og alle er lige”* (montør). Samtidig understreges betydningen af at blive hørt, *“Det som er vigtigst i alt det her, det er at alle bliver hørt,”* (Int. 5, white collar 5). Oplevelsen af at være inkluderet i beslutninger fremstår som afgørende for fællesskabets bæredygtighed, hvilket også relaterer sig til Edmondsons (2019) begreb om psykologisk tryghed, hvor det at blive hørt og taget alvorligt er centralt.

Informanter peger på, at relationer og trivsel er et fælles ansvar fx *“Der er en stor andel af os der har været her over 10 år. Jeg kender mange af mine kolleger rigtig godt. Hele organisationen er ansvarlig for den gode stemning,”* (Int. 5, white collar 5). Trivsel er således ikke et ledelsesansvar alene, men noget der skabes og vedligeholdes i fællesskab.

Ærlighed fremhæves som en grundlæggende værdi i fællesskabet, *“En af de eneste årsager til afskedigelser er, at man ikke taler sandt,”* (Int. 5, white collar 5). Tillid beskrives som en forudsætning for samarbejde og fælles ansvar, hvilket også afspejler Lencionis (2002) pointe om, at tillid er fundamentet for velfungerende teams. Endelig peger analysen på, at fællesskabet også har en ekskluderende dimension, *“Hvis man føler man ikke hører til eller føler sig udenfor, så er det meget ofte fordi man ikke giver noget til fællesskabet,”* (Int. 5, white collar 5). Selvledelse og fællesskab fremstår dermed som noget, man aktivt skal vælge og bidrage til, og *“Hos os der ligger vi meget til den bløde side, det er vigtigt man passer ind i fællesskab og har lyst til fællesskabet,”* (Int. 5, white collar 5).

Ambitionen er kollektivt ansvar, hvor spørgsmål og problemer håndteres i fællesskab, tilskynder ledelsen: *“Hele pointen var, at langt de fleste spørgsmål blev besvaret kolleger imellem ... den klarer vi,”* (Int. 6, leder 2). Selvledelse angives ledelsesmæssigt, som et kollektivt ejerskab og fælles problemløsning, i tråd med Katzenbach og Smiths (1993) forståelse af teams, som enheder med delt ansvar for både opgaver og relationer.

6.4 Lederens rolle i en selvledende kontekst

Analysen viser, at lederens rolle i den selvledende organisation er præget af et grundlæggende spændingsfelt imellem idealet om maksimal autonomi og behovet for rammesætning, retning og ansvar. Ledelse fremstår ikke som totalt fraværende, men som en aktiv og reflektiv praksis, hvor lederen kontinuerligt balancerer mellem at give slip og sikre en fælles retning, kommunikere meningsskabelse, og understøtte selvledelse ved at ingen tager magten.

Lederen reflekterer selv over mere behovet for mere tydeligere rammer, selvom dette ikke stemmer overens med lederens personlige ideal om absolut frihed i selvbestemmelse. Tydeligere rammer ses som et behov fra medarbejderne: *“Det er noget som mange har efterspurgt. Lidt tydeligere rammer for hvad kan vi, hvad gør vi, hvad må vi. Skal vi den vej, eller den vej”*, (Int. 3, white collar 4). Dette peger på, at øget rammesætning ikke udspringer af ledelsens behov for kontrol, men af et responsivt forhold til medarbejdernes behov. Bentzen (2020) peger netop på, at selvledelse kræver tydelige rammer, for ikke at blive utydelig eller belastende.

Omstillingen fra hierarkisk ledelse til selvledelse begyndte i 2018, og beskrives som en bevidst proces, hvor ledelsesrollerne blev gjort flydende, *“Her introducerede vi familien med 3 fædre og 60 medarbejdere. Vi har ligestillet ledere, og medarbejdere kunne selv vælge hvem man gik til”*, (Int. 6, leder 1). Ledelse forstås her som et frivilligt valg ud fra relationer snarere end formelt (en leder er kun leder med følgere), hvilket understøttes af lederens udsagn: *“Jeg er ikke din chef fordi jeg har fået rollen, men fordi du gider mig”*, (Int. 6, leder 2). Lederskab er således betinget af følgeskab, hvilket harmonerer med Mintzbergs (2009) forståelse af ledelse som noget, der udøves i relationer snarere end gennem positioner. Flere medarbejdere beskriver, hvordan friheden gives gradvist. *“Han prøver at give nogle frie tøjler, og når vi har dem, så får vi lidt mere”*, (Int. 4, blue collar 3). Selvledelse forstås som noget, der skal udvikles i takt med organisatorisk modenhed, snarere end full scale implementering. Dette stemmer overens med Ravens (2011) forståelse af ledelse, som en proces, hvor ansvar og kompetence udvikles over tid gennem praksis.

Flere citater peger på en coachende og spørgende lederstil, *“Han havde et mantra til frustration for mange, han skulle ikke give dig svaret, men gøre dig nysgerrig på at stille det rigtige spørgsmål”*, (Int.5, white collar 5). Lederen positionerer sig ikke med svarene, men som den, der understøtter medarbejdernes refleksion og læring. Denne tilgang kan relateres til Golemans (2000) beskrivelse af den coachende lederstil, hvor fokus er på udvikling frem for instruktion. Samtidig er det tydeligt, at selvledelse ikke er til forhandling. En medarbejder beskriver: *“Det er ok ikke at være enig, man skal være bevidst om det er sådan her vi gør det. Det er Jens som trækker i tovet,”* (Int.5, white collar 5). Ledelsen er den som fastsætter gældende værdier og struktur for selvledelse, mens medarbejderne forventes aktivt at indgå på de præmisser, hvorved selvledelse og medansvar er et grundvilkår, og ikke til diskussion i virksomheden.

En relationel forståelse af medarbejder-ledelse afspejles i lederens syn på feedback og autoritet, *“Når du får feed-back af en chef, du ikke ser op til, så er værdien af feed-back ikke ret meget værd”*, (Int. 6, leder 1). Autoritet knyttes ikke til titel, men til autenticitet og relationel tillid. Samtidig understreges det, at lederen ikke nødvendigvis har ret, blot fordi han er leder: *“Der kan godt være kolleger, som har bidraget med hjælpen, svaret behøver ikke være det rigtige, fordi det er chefen”*, (Int. 6, leder 2). Dette peger på en insisterende inkluderende og dialogisk praksis.

Lederens menneskesyn træder tydeligt frem i hans måde at tale om motivation og tilknytning til arbejdet. *“Er du sikker på du føler at du er det rigtige sted? Hvis man ikke føler det, så skal man*

bare være et andet sted,” (Int. 4, blue collar 3). Her fremstår ledelse ikke som fastholdelse eller styring, men som respekt for individets indre motivation. Dette ligger tæt op ad Tønnesvangs (2019) forståelse af selvbestemmelse og selvværd som afgørende for trivsel og bæredygtig motivation. Lederen anvender en metafor, hvor ledelse sammenlignes med børneopdragelse: *“Ledelse og børneopdragelse er same-same”*, (Int. 6, leder 1). Pointen er, at ægte motivation ikke kan påtvinges, men skal komme indefra. Lederne ser deres rolle i at understøtte medarbejdernes naturlige indre motivation, frem for at påvirke beslutninger for dem, hvilket igen kan relateres til Tønnesvangs (2019) fokus på indre motivation og selvværd.

Samtidig udtrykker lederen et ideal om, at beslutningskompetencen på sigt bør flyttes endnu længere ud i organisationen. *“Hvem siger det er os to, der skal bestemme, hvad der er dannet og udannet”* (Int. 6, leder 1). Men lederen erkender en spændingen mellem sit ideal og praksis: *“Min drøm er at der ikke er behov for struktur, men jeg anerkender at det skal der være”* (Int. 6, leder 1). Lederen fremstår således konstant balancerende mellem ideal om maksimal frihed og erkendelsen af, at struktur og ledelse fortsat er nødvendigt for at understøtte selvledelse, fællesskab og ansvar.

Endelig anerkender lederen, at 100% lighed mellem ledere eller medarbejdere er et ideal snarere end en realitet, *“Vi taler om at gå fra at være fædre til at være onkler, men selvom vi afgiver vetoretten helt, så har vi den,* (Int. 6, leder 1). Dette udsagn peger på en erkendelse af, at der altid vil eksistere et asymmetrisk magtforhold, selv med intentioner om det modsatte. Dette understøttes af lederens refleksion over, at selvledelse ikke er målet i sig selv: *“Det er ikke et mål at være lederløst, det handler om individerne i fællesskaberne”*, (Int. 6, leder 1). Selvledelse skal forstås som et middel til at skabe trivsel, udvikling og øget selvværd hos medarbejderne, ikke som et mål i sig selv.

Analysen viser at lederens støttende og uddelegerende rolle er afgørende for, at selvledelse kan trives. Selvom selvledelse indebærer, at ansvar og beslutningskompetence flyttes ud i virksomheden, forsvinder behovet for formelle ledere ikke. Tværtimod peger resultaterne på, at lederens rolle er central for at skabe de rammer, der gør autonomi muligt, og for at understøtte et fællesskab, hvor medarbejderne tør tage ansvaret for både opgaver, relationer og retning (Bentzen, 2020; Deci & Ryan, 2000; Wenger, 1998).

Lederen fremstår som en nøgleaktør i at skabe balance mellem frihed og struktur. Det er gennem sin måde at frigive autonomi gradvist, og stå fast på selvledelse, som et grundvilkår, og samtidig være tydelig omkring værdier og spilleregler i virksomheden, at der skabes betingelser, hvor medarbejderne kan udøve autonomi, uden følelsen af at stå alene (Ravn, 2011; Mintzberg, 2009). Samtidig peger analysen på, at lederens relationelle og autentiske tilgang har betydning for at feedback, uenighed og refleksion kan finde sted (Goleman, 2000; Lencioni, 2002).

Resultaterne viser desuden, at lederens rolle, som *beskytter* af psykologisk tryghed, er central. Ved at legitimere italesætte nødvendigheden af forskellighed, uvished og eksperimenter, skabes der rum for læring og udvikling, hvilket er en forudsætning for selvledelse og kollektiv ansvarlighed

(Edmondson, 2019; Bentzen, 2020). Lederens rolle er essentiel som støtte for, at selvledelse ikke udvikler sig til utydelighed eller konfliktskyhed, men, hvor engagement, ærlighed og ansvar kan trives (Lencioni, 2002; Katzenbach & Smith, 1993).

Afslutningsvis peger analysen på, at selvledelse i høj grad afhænger af lederens personlige menneskesyn og vilje til at give slip på kontrollen, fordi autonomi og fællesskabsorienteret ansvar kræver aktiv ledelsesmæssig understøttelse og vedligeholdelse (Deci & Ryan, 2000; Tønnesvang, 2019; Wenger, 1998). Lederens rolle er således ikke som mindre vigtig i en selvledende virksomhed end i en hierarkisk, da autonomi, fællesskab og psykologisk tryghed ikke sker af sig selv (Edmondson, 2019; Bentzen, 2020).

6.5 Motivation

Motivationen påvirkes af medarbejdernes oplevelse af autonomi, kollektivt ansvar og meningsfulde relationer, snarere end økonomiske incitamenter og præstationskrav. Motivation fremstår i casevirksomheden, som bæredygtigt, langtidsholdbart, i et samspil mellem individuel frihed, fællesskab og psykologisk tryghed. Fraværet af formelle styringsredskaber fremhæves, som en væsentlig kilde til engagement. Flere medarbejdere understreger, at arbejdet ikke er styret af KPI'er: *"I hverdagen møder vi ikke nogen KPI'er. Jeg har ikke nogen KPI'er jeg skal leve op til"*, (Int. 1, white collar 3). Lederen beskriver motivation, når medarbejderne i vid udstrækning arbejder med opgaver, vedkommende har lyst til, og samtidig investerer i fællesskabet. Som han udtrykker det: *"Det er langtidsholdbart, at du arbejder herude med 85 % opgaver du har rigtig meget lyst til, og investerer i fællesskabet fordi Steen tager nogle opgaver du slipper for"*, (Int. 6, leder 2). Motivation beskrives som lystdrevet snarere end målstyret, hvilket understøtter oplevelsen af autonomi og indre motivation. Motivation fremstilles i empirien som bæredygtigt, når det bygger på frivillighed og gensidighed, hvilket kan relateres til Deci og Ryans (2000) forståelse af indre motivation og autonomi som de mest centrale drivkræfter.

Et gennemgående resultat er, at motivation styrkes ved at kunne være sig selv på arbejdet. Flere medarbejdere beskriver, hvordan de mødes af en åbenhed og imødekommenhed: *"Når man kommer her, bliver man mødt af en imødekommenhed og åbenhed, som gør man tør være sig selv"*, (Int. 1, white collar 1). Denne oplevelse af at turde bringe sit sande jeg med på arbejdet, er central for motivationen, og kan forstås i forlængelse af Edmondsons (2019) begreb om psykologisk tryghed, som forudsætning for læring, deltagelse og engagement.

Den relationelle dimension i virksomheden fremhæves gentagne gange som afgørende for arbejdsglæden. En medarbejder beskriver: *"Jeg synes der er en varm fornemmelse. Der er noget menneskelighed bag"*, og *"Jeg synes der er en god social relation imellem medarbejderen, der gør noget ved den arbejdsglæde jeg har ved at komme her"*, (Int. 1, white collar 1). Motivation fremstår her som forankret i fællesskabet og i kvaliteten af de sociale relationer, hvilket kan relateres til Wengers (1998) forståelse af praksisfællesskaber, og Katzenbach og Smiths (1993) betoning af fælles ansvar som drivkraft for motivation.

Frihed i arbejdet fremstår som et gennemgående og centralt element i engagementet. En medarbejder udtrykker: *“Gode kolleger og frihed vi har her, den er meget meget vigtig for mig”*, (Int. 2, blue collar 1). Der fremhæves også: *“Friheden, den er guld værd, den kan vi virkelig mærke, at den er her”*, (Int. 2, blue collar 1). Fraværet af kontrol og overvågning opleves som tillidsbaseret og energigivende, hvilket også relaterer sig til Bentzens (2020) pointer om selvledelse, som en praksis, der kræver tillid frem for kontrol. Dette understøttes af en medarbejders refleksion over, hvad der motiverer mest i arbejdet: *“At have frihed under ansvar, ligesom da jeg var selvstændig. Det betyder rigtig meget for mig”*, (Int. 9, white collar 9). Engagement beskrives her som tæt knyttet til oplevelsen af selvbestemmelse og ansvar, som ifølge Tønnesvang (2019) er centrale for oplevelsen af vitalitet i arbejdslivet.

Ledelsen peger på, at deres ledelsesform afspejler moderne forventninger til et arbejdsliv, særligt blandt yngre generationer. Lederen fremhæver, *“den unge generation er i mindre grad motiveret af at ejeren får flere penge”*, (Int. 6, leder 1). En medarbejder beskriver, hvordan økonomisk afkald accepteres til fordel for frihed i arbejdet: *“Du skal ikke være her for pengenes skyld. Et andet sted sagde jeg nej til 8.000 ekstra i løn”*, (Int. 4, blue collar 3). Motivation er i højere grad intern betinget og således meningsfuldt over tid, snarere end ydre målsætninger og monetære belønninger.

Samlet set viser analysen, at motivation i den selvledende virksomhed ikke drives af ydre incitament, men fodres af autonomi, psykologisk tryghed, relationer samt oplevelsen af at bidrage til noget meningsfuldt. Motivation fremstår som et resultat af en organisatorisk praksis, hvor medarbejderne mødes som hele mennesker snarere, end som ressourcer, der skal styres og måles.

7 Diskussion

Selvledelse mellem ideal, ledelsesmæssig modstandskraft og organisatorisk skrøbelighed

Resultaterne viser, at selvledelse i små industrivirksomheder rummer potentiale for høj medarbejdermotivation, trivsel og tiltrækning af arbejdskraft. Samtidig peger analysen på, at dette potentiale er tæt knyttet til ledernes personlige menneskesyn, lederstil og mod til at stå imod pres fra omverdenen. Selvledelse fremstår dermed ikke som en stabil organisationsform, men som en skrøbelig praksis, der kræver aktiv vedligeholdelse og ledelsesmæssig til tålmodighed til at afstå fra styring, magt og status i traditionel forstand. Dette skaber en risiko for, at selvledelse er afhængig af den formelle leders ønske om selvledelse, hvilket udfordrer forestillingen om selvledelse, som en selvoprettende og stabil organiseringsform, ligesom demokrati.

Diskussionen peger på et ledelsesmæssigt paradoks: Jo mere velfungerende selvledelse er, desto mere *usynlig* bliver lederens relevans med risiko for, at ledelsens rolle undervurderes og over tid afvikles. Erfaringer fra to andre selvledende virksomheder vidner om ledernes personlige drivkraft til at frisætte medarbejderne, som skyldes lederens personlige erfaringer med hierarkiske

virksomheder, som har været demotiverende at arbejde for. Litteraturen mangler eksempler på en selvledende virksomhed, hvor topledelsen ikke selv har været personligt motiveret af at skabe en selvledende arbejdsplads. Der er altså en risiko for at selvledelse i virksomheder, er båret af lederens personlige ideal og mål, og ikke af økonomiske eller konkurrencemæssige hensyn.

Lederens bærende rolle: Mod, afskærmning og fravalg af ego

Et centralt diskussionspunkt er derfor lederens rolle som bærende for at selvledelse kan opretholdes. Analysen viser, at lederen ikke blot skaber rammer, men aktivt afskærmer virksomheden fra omverdens krav og legitimering af hierarki, kontrol og entydigt ansvar, særligt fordi Hydac Danmark, indgår i en stor tysk koncern. Denne afskærmning indebærer, at lederen påtager sig det fulde ansvar for beslutninger og fejl, som reelt er truffet i fællesskab. Dermed fungerer lederen som et skjold, der beskytter det selvledende rum – også når dette indebærer personlig risiko, *”jeg talte med én af fabrikkerne, der mente at vi skulle tjene 2% på noget forretning, der skulle videre til Siemens. Og der måtte jeg påtage den rolle, at sige, det er ikke sådan det er her”* (Int. 6, leder 1). Leder 1 nævner sin rolle i at afskærme fra koncernens vilje, *”Jeg prøver at skærme organisationen fra det der udefra, der kan flyttes os et forkert sted hen. En opgave som vogtere, fordi vi er en del af en stor koncern”* (Int. 6, leder 1).

At være leder i en selvledende virksomhed går imod forestillinger, om lederens traditionelle vej til karriere, synlig succes og individuel anerkendelse. I en selvledende kontekst bliver lederens succes paradoksalt mere usynlig, fordi resultaterne tilskrives fællesskabet og ikke lederen. At være leder i en selvledende organisation kræver derfor en vilje til at tilsidesætte eget ego, afstå fra at fremhæve sig selv og acceptere, at anerkendelse og forfremmelse ikke følger klassiske karrierelogikker, *”Den her ide med lodret karrierestige, der er den mere vandret hos os. Du kan prøve nogle andre ting, og du er hverken bedre, dårligere end andre fordi du laver noget andet. Alting er lige vigtigt i kæden”* (Int. 6, leder 1). Dette rejser spørgsmålet om, hvorvidt selvledelse reelt er forenelig med motivations- og belønningsstrukturer, som præger mange virksomheder og ledere i dag.

Fællesskabets forrang og eksklusion af den geniale individualist

Et andet centralt diskussionstema er fællesskabet prioritering mod individuel faglig excellence. Dette indebærer, at fagligt dygtige medarbejdere – dygtige individualister – risikerer at blive marginaliseret eller udelukket, hvis de ikke bidrager relationelt og kollektivt, og rejser et væsentligt dilemma: På den ene side skaber fællesskabsorienteringen en høj grad af tillid, samarbejde og bæredygtighed i hverdagen. På den anden side kan virksomheden gå glip af ekstraordinære individuelle bidrag, hvis disse ikke passer ind i fællesskabets normer. Hvem vil ikke passe ind her? *”Folk som har sådan en udbredt følelse af mig hele tiden (vil ikke passe ind her red.). Ikke at ville fællesskabet, hvad kan I gøre for mig holdning, det er nogen der har været enormt meget på fagligheden, helt vildt dygtig, men kunne ikke med mennesker”* (Int. 5, white collar 5). Selvledelse indebærer således et værdimæssigt valg, hvor social sammenhængskraft prioriteres over individuel

præstation – et valg, der ikke er valgfrit, og ekskluderer mange typer af high performers ud fra Hein's arketyper (2009).

Medarbejderperspektivet: Frihed, ansvar og belastning

Selvledelse stiller højere krav til medarbejdere. Resultaterne viser at praktisering af selvledelse forudsætter medansvars, selvregulering og sociale kompetencer. For nogle medarbejdere vil dette opleves som meningsfuldt og motiverende, mens det for andre kan opleves som mere belastende – særligt i perioder, hvor behovet primært er blot at "passe sit arbejde" og modtage sin løn. Denne dimension udfordrer idealiseringen af selvledelse som entydigt motiverende. Frihed uden mulighed for tilbagetrækning kan føre til øget stress og ansvarstygde, særligt i livsfaser eller arbejdssituationer præget af høj belastning. Selvledelse kræver dermed også legitim adgang til at kunne skrue ned – uden at blive opfattet som mindre engageret i fællesskabet, *"Jeg tror der er mange, der ikke ville egne til selvledende organisation i perioder. Det kan være rarere at møde ind til en lidt klarere opgave"* (Int. 3, white collar 4). Introverte medarbejdere kan måske opleve de relationelle forventninger som drænende, og det kræver tålmodighed i *demokratiske beslutningsprocesser*, som kan virke demotiverende for nogle, *"Det som er vigtigst i alt det her, det er at alle bliver hørt"* (Int. 5, white collar 5).

Selvledelse og samtidens kortsigtede logikker

Endelig rejser analysen spørgsmålet om selvledelsens forenelighed med nutidens organisatoriske behov. Fra hierarki er selvledelse er en langsigtet omstilling, der kræver flere års kontinuitet. Samtidig præges mange organisationer i dag af kortsigtede resultatkrav, hyppige strategiske skift og høj medarbejder- og ledermobilitet. I en sådan kontekst kan selvledelse være vanskelig at etablere og legitimere. Diskussionen peger således på en grundlæggende spænding: Selvledelse kræver langsigtet investering, relationel stabilitet og vedholdenhed, mens moderne arbejdsliv ofte er præget af midlertidige ansættelser, en lineær projektlogik og niveauer i karrieretrin. Dette rejser spørgsmålet om, hvorvidt selvledelse i praksis forudsætter et opgør med ikke blot hierarkisk ledelse, men også med samtidens accelererede og kortsigtede organisationslogikker, *"Det handler ikke om at vi skal vokse os størst mulig, ville vi have færre kunder eller andre segmenter"* (Int. 1, white collar 3).

Afsluttende diskussion

Samlet set viser diskussionen, at selvledelse ikke kun er et spørgsmål om vilje og struktur, men om lederens menneskesyn, modstandskraft og tålmodighed. Selvledelse rummer et stort potentiale for især små industrivirksomheder, der kan være begrænset af mangel på kvalificeret arbejdskraft til fordel for kendte virksomheder. Dette potentiale er betinget af den rigtige ledelse, der er villige til at tage ansvaret uden ego, bære skylden uden at udpege syndebukke, og sætte fællesskabet over egen karrieremål. Samtidig forudsætter selvledelse medarbejdere, der er villige til at påtage sig et medansvar, herunder perioder med øget belastning, og indgå i tætte arbejdsrelationer. I dette lys

fremstår selvledelse mindre, som et frit individuelt valg, men som et bevidst værdimæssigt valg, der ikke lader sig forene med kortsigtede præstationslogikker og individualiserede karriereambitioner. Dette er også et opgør med lederrollen, der ofte er portrætteret som et beslutsomt køligt væsen, der styrer med en hård hånd, med en ambition om en hurtig karrierevej, som den yngste i rollen.

7 Perspektivering

Selvledelse fremstår i dette paper ikke som organisering eller processer, men som grundlæggende kultur og menneskesyn. Perspektiveret i en bred dansk samfundskontekst, kan selvledelse forstås centrale værdier i det danske arbejds- og velfærdssamfund: høj tillid, lav magtdistance, fællesskab og et menneskesyn, hvor frihed og ansvar samtænkes. Historisk har Danmark haft en stærk tradition for fællesskabsorienterede organiseringsformer i andelsbevægelsen, som udgjorde en form, hvor fælles ejerskab, lokal forankring og tillid var bærende principper. I denne tradition blev arbejde, værdiskabelse og fællesskab forstået som gensidigt forpligtende, snarere end kontraktuelle aftaler mellem ledere og medarbejdere (Svendsen & Svendsen, 2000), (Bøgh & Mordhorst, 2024). Selvledelse er denne optik ikke en radikal nyskabelse, men en genopdagelse af forankrede danske organiseringsprincipper.

Andelsbevægelsen blev imidlertid udfordret i løbet af 1980'erne, hvor dansk arbejdsliv i stigende grad blev påvirket af international – særligt amerikansk – ledelses- og managementtænkning. Fokus på målbar performance, individuel præstation, incitamentsstyring og hierarkisk kontrol vandt indpas i både private og offentlige organisationer. Denne udvikling har bidraget til øget effektivitet og standardisering, men har samtidig skabt et spændingsfelt i forhold til den danske arbejds- og ledelseskultur. Mange af disse styringslogikker harmonerer dårligt med danskernes forventninger om autonomi, faglig dømmekraft og selvstændighed i arbejdet – forventninger, der i dag er endnu tydeligere, særligt blandt yngre generationer.

Casen fra Hydac Danmark repræsenterer på flere områder en relativt ekstrem fortolkning af selvledelse, hvor fraværet af KPI'er, budgetter, autonomi over arbejdstid om ambitionen om en lederløs virksomhed. Dette rejser et perspektiverende spørgsmål om, hvorvidt sådanne ekstreme er nødvendige for at skabe højt medarbejdermotivation. Resultaterne peger på, at motivation i høj grad knytter sig til oplevelsen af at blive inddraget, hørt og tillagt tillid, snarere end absolut frihed og autonomi. Det er således nærliggende at antage, at lignende motivation kan opnås i mindre radikale former for selvledelse, hvor rammerne er begrænsede, tydelige, men fleksible – f.eks. med faste arbejdstider eller vagtplaner, hvor medarbejderne har indflydelse på tilrettelæggelse, men ikke selvbestemmelse. I dette lys kan selvledelse forstås som et kontinuum snarere end et enten-eller-fænomen.

Denne forståelse ændrer imidlertid ikke ved, at selvledelse stiller nye krav til lederrollen. Ledelse transformeres fra at være styrende og kontrollerende til at være rammesættende, kulturbærende

og beskyttende. Ledelse bliver mindre synlig i formel forstand, men mere krævende i etisk og relationel forstand. Perspektivering peger samtidig på, at selvledelse stiller væsentlige krav til topledelsen og bestyrelsen. I en dansk kontekst, hvor konkurrenceevne i stigende grad afhænger af motivation, kreativitet og vidensdeling, frem for omkostninger og effektivisering, må øverste ledelse tolerere, at traditionelle KPI'er, præstationsmålinger og incitamentsstrukturer ikke understøtter det menneskesyn, som selvledelse understøtter.

For medarbejderne indebærer selvledelse et tilsvarende skifte i ansvar og livsforståelse. Arbejdet bliver ikke blot noget, der udføres, men noget, der ejes – individuelt og kollektivt. I et samfundsperspektiv peger dette mod et arbejdsliv, hvor livsværdi, mening og fællesskab tillægges større betydning end individuel præstation og kortsigtet effektivitet. Samtidig må det understreges, at selvledelse ikke er for alle – og ikke for alle organisationer. I et dansk samfund præget af forskellighed i motivation, livsfaser og arbejdsværdier kræver selvledelse en bevidst stillingtagen til, hvilke fællesskaber og menneskesyn man ønsker at bygge sin organisation på. Selvledelse er ikke et quick fix på mistro eller dysfunktionelle teams. Uden en grundlæggende tillid, psykologisk tryghed og relationel sammenhængskraft, risikerer selvledelse at forstærke eksisterende problemer.

Afslutningsvis kan selvledelse ses som et konkurrenceparameter for virksomheder med arbejdskraftmangel og begrænsede muligheder for at konkurrere på løn eller hjemmearbejde, kan selvledelse tilbyde en værdi baseret på indflydelse, fællesskab og mening. På denne måde bliver selvledelse ikke blot et ledelsesvalg, men konkurrenceevne og bundlinje.

8 Foreløbig konklusion

Dette working paper har undersøgt, hvordan selvledelse påvirker medarbejdermotivation en lille dansk industrivirksomhed, samt hvilke betingelser der er afgørende for, at selvledelse fungerer i praksis. Samlet set viser analysen, at selvledelse kan være en stærk drivkraft for motivation, og forandringsvillighed, men at dette potentiale er betinget, skrøbeligt og vedligeholdende at opretholde.

Resultaterne viser, at medarbejdermotivation i en selvledende kontekst, i høj grad udspringer af oplevelsen af frihed under ansvar. Autonomi i forhold til opgaver, arbejdstid og udvikling opleves som meningskabende og motiverende, og kan tillægges større betydning end økonomiske incitamenter. Samtidig viser analysen, at autonomi uden tydelige rammer kan opleves som frustrerende, og særligt i relation til økonomiske risici, er der behov for en rammesætning og ansvarsfordeling, da uklarhed kan føre til handlingslammelse. Selvledelse kræver således ikke fravær af ledelse.

Analysen viser videre, at fællesskab, tillid og kollektivt ansvar er helt centrale mekanismer i den selvledende virksomhed. Det daglige arbejde bæres af gensidighed, frivillighed og stærke

relationer, hvor medarbejderne i høj grad supporterer, og leder sig selv og hinanden. Fællesskabet fungerer, som en væsentlig kilde til motivation, men indebærer normer for aktiv deltagelse. Resultaterne indikerer, at selvledelse ikke er for alle, og at ansættelse i højere grad sker på baggrund af evne/viljen til at bidrage til fællesskabet, end på faglige kompetencer. Dette rejser vigtige spørgsmål om belastning og bæredygtigheden i selvledende SMV'er. Ydermere risikerer de fagligt dygtigste kandidater at blive ekskluderet, eller ikke at trives i højrelationelle teams, hvilket kan påvirke konkurrenceevnen. Den selvledende virksomhed er dermed ikke et sted, hvor alle kan være sig selv, men de der anser virksomheden, som en kollektivistisk social enhed.

Lederens rolle fremstår helt afgørende for selvledelsens funktion. I casevirksomheden er lederen ikke styrende, men rammesættende, kulturbærende og opretholde af psykologisk tryghed og det *magtfrie rum*. Lederen fungerer desuden som en buffer mellem virksomheden og omverden, der er præget af hierarkiske styringslogikker og rationel legitimering. Analysen viser, at selvledelse kan være skrøbelig, når den endnu ikke er kulturbåret, og afhænger af lederens personlige ideologi og vilje til at give slip på kontrollen. Samtidig peger analysen på at selvledelse understøtter fleksibilitet og work-life balance, men det kræver samtidig øget medarbejderinvestering i arbejdet – både tidsmæssigt og mentalt. Der kræves i højere grad et ønske om at indgå i et tættere arbejdsfællesskab, hvilket kan udviske grænsen mellem arbejde og fritid, da det er op til medarbejderne selv at regulere deres arbejdstid og ferieplanlægning.

Afslutningsvis viser analysen, at selvledelse går imod årtiers forståelse fra management tænkning og kontrol, som lever i bedste velgående i de fleste virksomheder. Selvledelse er et opgør med personlige egoer, etablerede organiseringer og en omverden, der ikke ser legitimt på selvledelse. Dette paper indeholder kun ét konkret tilfælde, hvor selvledelse er lykkedes trods betydelige odds, et søsterselskab til en større tysk koncern, der var hierarkisk organiseret de første 18 år af sin levetid. Casen viser, at selvledelse ikke kun er for kreative brancher og startups, men kan fungere i traditionelle industrielle kontekster. I denne henseende understøtter analysen de bredere pointer hos Gary Hamel om behovet for nye ledelsesformer i en post-industriell virkelighed samt Frederic Laloux' beskrivelse af selvledende organisationer, som et alternativ til traditionelle hierarkier, der kræver en dyb kulturel forankring.

9 Referenceliste

Aagaard, M. (2023). Medledelse – Når teamet er chef. DJØF Forlag.

Alsted, J., & Østergaard, K. (2019). Nonhierarkisk organisering – psykologiske krav. Erhvervspsykologi, 17(4).

Andersen, I. (2019). Den skinbarlige virkelighed: Vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne. Samfundslitteratur.

Andersen, V. H., & Bramming, P. (2025). Selvledelse – en vej til større frihed i arbejdet? *Social udvikling: Social- og ledelsesfagligt tidsskrift*, 1(1), 8–12.

Ballisager. (2022). *Rekrutteringsanalysen 2022*. Ballisager.

Ballisager. (2025). *Kandidatanalysen 2025*. Ballisager.

Bang, H. (2015). *Selvledelse*. Hans Reitzels Forlag.

Baumann, O., & Jung, C. (2022). The many dimensions of research on designing flat firms. *Journal of Organization Design*, 11(1), 1–3. <https://doi.org/10.1186/s41469-022-00107-9>

Bentzen, T. Ø. (2015). *Tillidsbaseret styring og ledelse* (Ph.d.-afhandling). Roskilde Universitet.

Bentzen, T. Ø. (2018). *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Bentzen, T. Ø. (2020). *Tillid – robust og skrøbelig: Ledelse i spændingsfelter*. Gyldendal.

Bentzen, T. Ø. (2023). *Tillid i ledelse*. Væksthus for Ledelse.

Berggren, T., & Hvid, H. (2024). *Mindre hierarki, mere ledelse*. Samfundslitteratur.

Bernstein, E. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard Business Review*.

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>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Bøgh Sørensen, E., & Mordhorst, M. (2024). *Being strong together: Cooperative farmer organizing in Scandinavia*. I A. B. Lund, H. Byrkjeflot, & S. Christensen (red.), *Associative governance in Scandinavia: Organizing societies by “combining together”* (s. 120–149). Routledge.

Cohen, S. G., Ledford, G. E., & Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing teams. *Human Relations*, 49(5), 643–676.

Cumps, J. (2019). *Sociocracy 3.0*. Jef Cumps Publishing.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

De Morée, P., & Minnaar, J. (2019). *Corporate rebels*. Corporate Rebels Press.

- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Hamel, G., & Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating organizations as amazing as the people inside them*. Harvard Business Review Press.
- Hein, H. (2018). *Primadonnaledelse – Når talent skal præstere uden at brænde ud*. Gyldendal.
- Høpner, J., Elmholdt, C., & Tanggaard, L. (2023). *Modstillinger i organisationer (4. udg.)*. Hans Reitzels Forlag.
- Juelskjær, M. (2021). *At forstå organisationer*. Hans Reitzels Forlag.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview (3. udg.)*. Hans Reitzels Forlag.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*. Nelson Parker.
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team*. Jossey-Bass.
- Luthra, P., & Muhr, S. L. (2024). *Den inkluderende leder*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Mathiassen, L. (2017). *Designing engaged scholarship: From real-world problems to research publications*. Oxford University Press.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative content analysis: Theoretical background and procedures*. Springer.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.
- Moran, D. (2012). *Husserl's Crisis of the European Sciences and Transcendental Phenomenology: An Introduction*. Cambridge University Press.
- NFA. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. (2024). *Spørgeskema til måling af social kapital*. <https://nfa.dk/vaerktoejer/spoergeskemaer/spoergeskema-til-maaling-af-social-kapital/>
- OpenAI. (2026). *ChatGPT (version 5.2) [Large language model]*. <https://chat.openai.com/>
- Ravn, I. (2011). *Motivation og selvbestemmelse i arbejdslivet*. Arbejdsmiljørådets Forlag.

Ravn, I., Munk, N., Agerholm, K., & Bonnén, S. (2025). Den faciliterende leder. Hans Reitzels Forlag.

Raelin, J. A. (2016). Leadership-as-practice: Theory and application. Routledge.

Smitas, M., Laursen, J., & Vendelbo, T. (2025). Arbejdsrapport. Erhvervsakademi Dania.

Svendsen, G. L. H., & Svendsen, G. T. (2000). *Measuring social capital: The Danish co-operative dairy movement*. Sociologia Ruralis, 40(1), 72–86.

Tian, A. W., et al. (2017). Distributed leadership and employee outcomes. Leadership Quarterly, 28(4), 529–544.

Tønnesvang, J. (2019). Vitaliseringsmodellen. Hans Reitzels Forlag.

Tønnesvang, J., Andersen, B. L., Petersen, L. C., & Schou, S. (2023). Mening & motivation i organisation og ledelse. DJØF Forlag.

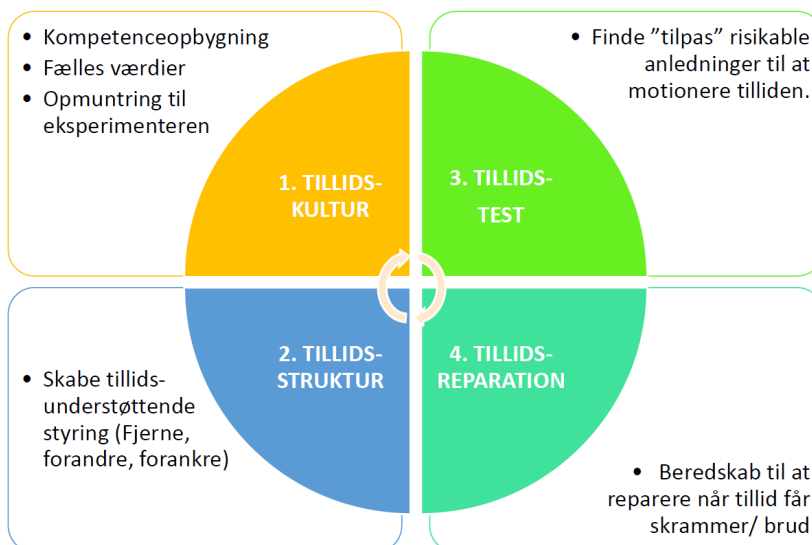
Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Sage.

Wenger, E. (1998). Communities of practice: Learning, meaning, and identity. Cambridge University Press.

10 Bilag

A: Bentzen, 2024. LEDELSESKONFERENCEN 26. november 2024

LEDERENS TILLIDSKOMPAS



B: Spørgeskema svar sept. 2025

1 = Helt uenig

2 = Meget uenig

3 = Delvist uenig

4 = Hverken enig eller uenig

5 = Delvist enig

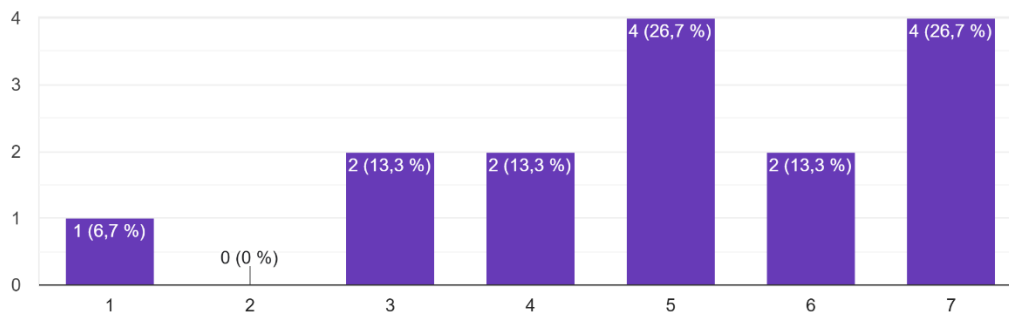
6 = Meget enig

7 = Helt enig

Y-akse er antal besvarelser

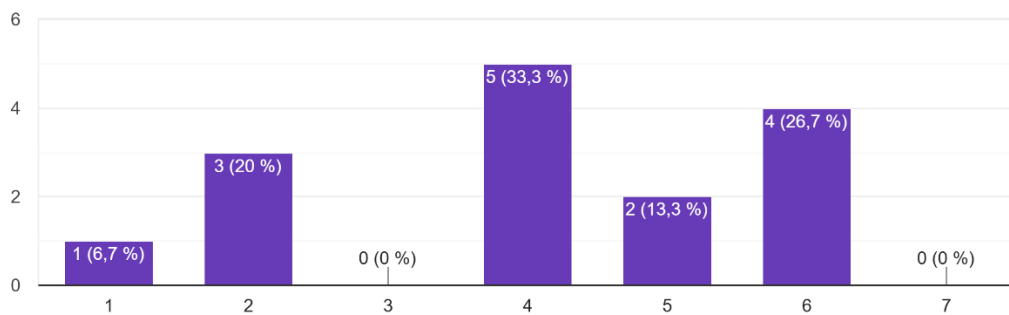
5. Jeg arbejder, fordi det giver mig mulighed for at tjene penge til mit liv.

15 svar



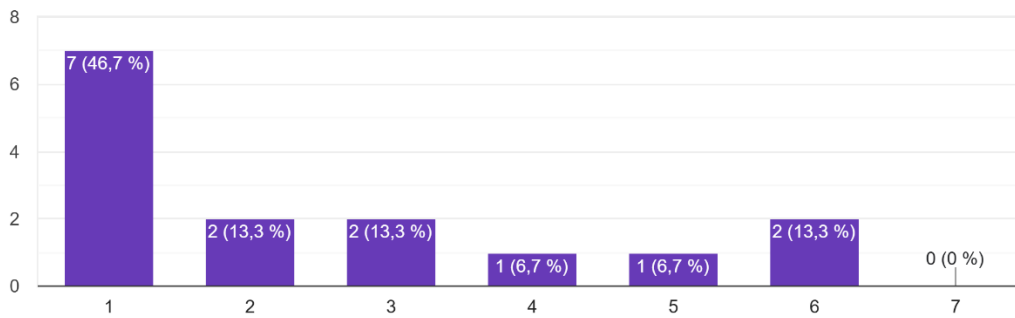
6. Jeg arbejder, fordi jeg bliver betalt for det – det er den primære grund.

15 svar



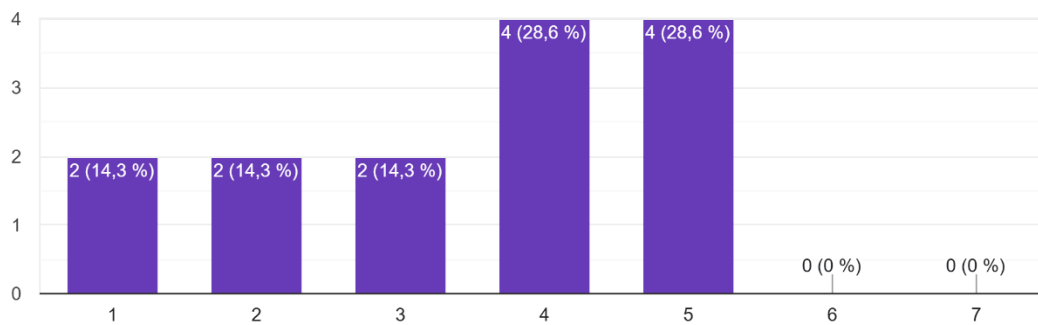
19. Hvis jeg laver en fejl i dette team, frygter jeg, at det vil blive brugt imod mig.

15 svar



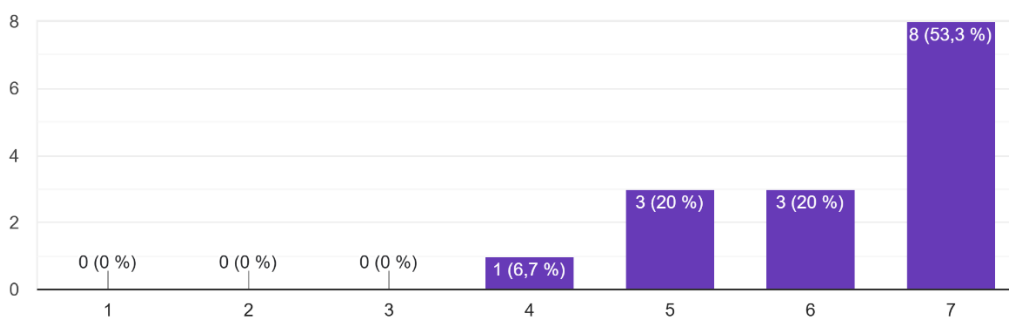
20. I vores team er vi gode til at tage svære emner og problemer op til åben diskussion.

14 svar



22. Jeg føler, at det er trygt at tage en risiko i dette team – fx at foreslå nye idéer.

15 svar



23. Jeg synes, det er svært at bede om hjælp fra andre i teamet, når jeg har brug for det.

15 svar

