

Anvendt autonomi

En praksisguide om medarbejderautonomi

Lund Pedersen, Carsten

Document Version
Forlagets udgivne version

Publication date:
2018

Creative Commons License
Ikke-specificeret

Citation for published version (APA):
Lund Pedersen, C. (2018). *Anvendt autonomi: En praksisguide om medarbejderautonomi*. The CBS Competitiveness Platform.

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

General rights

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

Take down policy

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

Download date: 27. apr.. 2021



CARSTEN LUND PEDERSEN

ANVENDT AUTONOMI: EN PRAKSISGUIDE OM MEDARBEJDER- AUTONOMI

APRIL 2018

INDLEDNING

Mange erhvervsledere er optaget af at gøre deres virksomheder tilpasningsdygtige og innovative – og dette indebærer samtidig også ofte et ønske om at øge deres medarbejderes engagement. Men hvordan kan man som leder stimulere og udnytte medarbejdernes autonomi? Baggrunden for denne praksisguide er, at det i forbindelse med forskningsprojektet Fra Big Data til Big Business blev klart, at autonomi ofte skaber gode, og direkte målbare, resultater (Ritter, Pedersen og Sørensen, 2017). Dog er autonomi også et fænomen, som de færreste ledere har en indgående og eksplicit viden om.

Denne anvendelsesorienterede guide giver derfor værktøjer og eksempler, der kan inspirere det ledelsesmæssige arbejde med at opfordre til og anvende autonomi for at styrke virksomhedernes konkurrenceevne. Her er vores ambition ikke at angive én enkelt tilgang, der virker for samtlige organisationer – men snarere at give inspiration til, hvordan du kan skræddersy en tilgang, der virker i lige netop din organisation.

God fornøjelse!

FORMÅL

Formålet med denne guide er at give en anvendelsesorienteret ramme om det strategiske arbejde med autonomi. Det giver dels et fundament og et sprog til at tale om autonomi, men denne guide vil også illustrere begreberne i praksis. Guiden er bygget op omkring vores 4 autonomityper, som først blev præsenteret i Ritter, Pedersen og Sørensen (2017). Guiden er støttet af Industriens Fond.

Denne guide har den dobbelte ambition om, (i) at inspirere erhvervsledere, der ønsker at arbejde med medarbejderautonomi, samt (ii) at fungere som input til undervisning i medarbejderautonomi. Begge aspekter kan hjælpe organisationer til bedre at anvende autonomien i deres strategiske arbejde.

INDHOLDSFORTEGNELSE

3	INDLEDNING, FORMÅL OG DEFINITION
6	BLIVER AUTONOMIEN GIVET ELLER TAGET?
9	VEJEN TIL AUTONOMIENS FORJÆTTEDE OASE
10	BARRIERER FOR AT NÅ OASEN
12	PRAKTISKE EKSEMPLER PÅ ANVENDT AUTONOMI
14	KONKLUSION
15	UDVIKLING AF DE 4 AUTONOMI-TYPER SAMT REFERENCER

HVORDAN SKAL DENNE GUIDE LÆSES OG BRUGES?

Denne guide er praksisorienteret, og derfor vil den give en let gennemgang af nogle rammeværktøjer og begreber – så det kan bruges til at diskutere praktiske eksempler og reflektere over egen praksis. Selvom guidens indhold bygger på akademiske studier, teorier og begreber, så vil denne guide ikke gå i detaljer med disse, da formålet er at inspirere og udfordre praksis. Læsere, der er interesserede i det akademiske grundlag, henvises derfor til referencerne for en mere dybdegående gennemgang af teorierne. Guiden giver først en ramme og nogle begreber, som autonomi kan forstås ud fra – for derefter at gennemgå spørgsmål til læseren. Dermed giver det læseren mulighed for at reflektere over og inspirere egen praksis undervejs.

Samtidig bør læseren også overveje om han/hun overhovedet ønsker eller har brug for autonomi i deres organisation. Denne

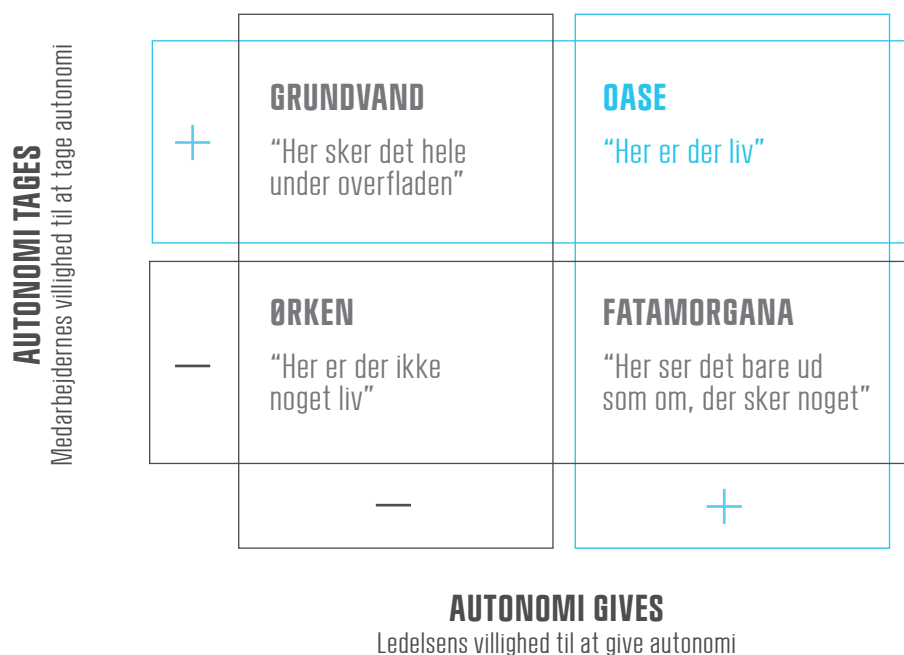
guide tager udgangspunkt i, at læseren ønsker autonomi – men der kan være masser af situationer, hvor styring og kontrol er at foretrække. Argumentet for autonomi er, at det er relateret til øget innovation, fleksibilitet samt medarbejderengagement og dermed kan autonomi være et centralt element i forretningsudvikling. Autonomi finder ofte sted i organisationer, hvorfor ledere ligeså godt kan forsøge at udnytte det aktivt: For eksempel kan det i en datadreven kontekst ofte opleves, at autonomi er en udtalt egenskab blandt eksempelvis programører og analytikere. Hele 'hacker'-mentaliteten er et udtryk for både den rebelske og kreative dimension ved autonomi: Når en organisation ønsker at få nyskabende koncepter indenfor databaserede løsninger, kan autonomi bruges konstruktivt blandt disse medarbejdere.

BLIVER AUTONOMIEN TAGET ELLER GIVET?

Autonomi refererer til medarbejdernes selvbestemmelse. Autonome medarbejdere tager med andre ord selv beslutninger uden på forhånd at bede om lov til at gøre det – og uden at de bagefter nødvendigvis føler et stærkt behov for at fortælle ledelsen om det. Det interessante er, at autonomi både kan tages og gives. Med udgangspunkt i Ritter, Pedersen og Sørensen (2017)², kan vi derfor fastslå, at autonomiens natur er todelt:

1. Autonomi kan tages af medarbejderne.
2. Autonomi kan gives til medarbejderne af ledelsen.

Hvor den første dimension antyder, at medarbejderne nogle gange 'bryder reglerne' og tager sig retten til at tage beslutninger selv (selvom de måske ikke har mandat til det), så beskriver den anden dimension, at ledelsen ønsker at give medarbejderne lov til at tage beslutninger på egen hånd. Hvor den første variant kan være uformel og forbudt, så er den anden variant formel og tilladt. Derfor bør man forstå autonomi ud fra disse to forskellige aspekter. Figur 1 er en 2x2-matrix over forskellige autonomityper, der fremkommer, når man sætter (i) den autonomi, der tages af medarbejderne, overfor (ii) den autonomi, ledelsen giver til medarbejderne.



Figur 1: Autonomi-typer (fra Ritter, Pedersen og Sørensen, 2017)

Ligesom mennesker skal lede efter vand for at overleve i en ørken, kan man sige, at virksomheder bør lede efter effektiv medarbejderautonomi for at opnå det fornødne engagement, fleksibilitet og innovation til at overleve i et konkurrencepræget og dynamisk marked. Denne metafor kan således bruges til at strukturere vores gennemgang af de forskellige typer for autonomi:

ØRKEN:

Når hverken medarbejdere tager sig autonomi, eller ledelsen giver dem autonomi, så er der tale om en 'ørken': der er simpelthen ikke noget autonom aktivitet at finde i denne slags virksomhed. Eller sagt med andre ord: der er ligeså meget autonomi som der er vand eller liv i en ørken. Der kan selvfølgelig være 'små lommer af modstand' til stede i organisationen, men set som helhed vil organisationen ikke være karakteriseret af autonomi. Eksempler på denne arketype er topstyrede organisationer med et stærkt hierarki og et udbredt bureaukrati. Men også iværksættervirksomheder kan komme ind under denne type, såfremt de har en fremtrædende ejer, der træffer de fleste beslutninger på virksomhedens vegne. Så ørkener kan findes i alle størrelser af virksomheder.

GRUNDVAND:

Når medarbejderne tager sig autonomi, selvom de ikke har fået den tildelt af ledelsen, så er der tale om autonomitypen 'grundvand'. Grundvand befinder sig under overfladen, og er derfor ikke umiddelbart synlig eller tilgængelig – ligesom medarbejdernes autonome handlinger er under overfladen, og derfor ikke vil være synlig for ledelsen. For at opdage denne reelt eksisterende autonomi, er det nødvendigt med et ledelsesmæssigt 'gravarbejde' for at komme ned til autonomien. Studier viser, at disse 'undergrunds-rebeller' ofte er ganske idealistiske og dygtige af natur, og når de bryder reglerne for at tage sig autonomi, så gør de det ofte med organisationens ve og vel for øje³. Eksempler på denne type for autonomi bliver ofte fundet i store organisationer med en høj grad af formalisering⁴.

FATAMORGANA:

Når medarbejderne ikke tager sig autonomi, men de har fået lov til at være autonome af ledelsen, så er der tale om autonomitypen 'fatamorgana'. Et fatamorgana er et synsbedrag, eller et luftkastel, der eksempelvis kan give et falsk indtryk af, at der er vand – selvom det ikke er tilfældet. Ved fatamorgana-autonomi indbilder ledelsen sig, at autonomi sker hos medarbejderne, bare fordi de sagde, at det skulle ske – gerne med luftige udmeldinger og visioner. Fordi medarbejderne ikke tager imod muligheden for autonomi, bliver de ønskede resultater ikke realiseret i praksis. Årsagerne til, at medarbejderne ikke udnytter tilladelsen til at være autonome kan være mange: Eksempelvis kan det skyldes uklarhed om, hvad ledelsen forventer af medarbejdernes autonomi – og hvad de konkrete rammer er for autonomien. Det kan ligeledes skyldes, at medarbejderne ikke er vant til autonomi, og derfor først skal 'lære', hvad friheden indebærer og kan bruges til.

OASE:

Når medarbejderne tager sig autonomi, og de samtidigt får givet lov til autonomi af ledelsen, så er der tale om autonomitypen 'oase'. En oase i ørkenen er et sted, hvor der er vand, og derfor vil dette sted også være mere frugtbart – dvs. at der er liv og vækst. Oase-virksomheden har derfor en 'livgivende kilde' i form af autonome ideer, initiativer og engagement blandt medarbejderne. Oasen kan komme til udtryk ved, at man fra ledelsen giver rammerne (f.eks. tid, penge, adgang til faciliteter) for autonomien, og man dermed lokalt i organisationen har fri mulighed for at kunne agere på egen hånd under disse rammer.

Som det fremgår af 2x2-matrixen, så er autonomi et mere komplekst fænomen end 'bare et par løse kanoner i en organisation'. Autonomien kræver både en ledelsesmæssig kompetence (autonomi gives) og en medarbejdermæssig kompetence (autonomi tages) for at være bæredygtig. På næste side præsenteres et skema, der kan hjælpe jer med at finde ud af, hvilken type af autonomi jeres virksomhed befinder sig i.

HVORDAN TAGES AUTONOMI I DIN ORGANISATION?

*Refleksions spørgsmål: I hvilket omfang tager medarbejderne autonomi i din organisation?
Hvilke eksempler er der på dette? Hvordan blev det til?*

HVORDAN GIVES AUTONOMI I DIN ORGANISATION?

*Refleksions spørgsmål: I hvilket omfang giver ledelsen autonomi til medarbejderne i din organisation?
Hvilke eksempler er der på dette? Hvordan blev det til?*

HVILKET AUTONOMI-SCENARIE TILHØRER DIN ORGANISATION?

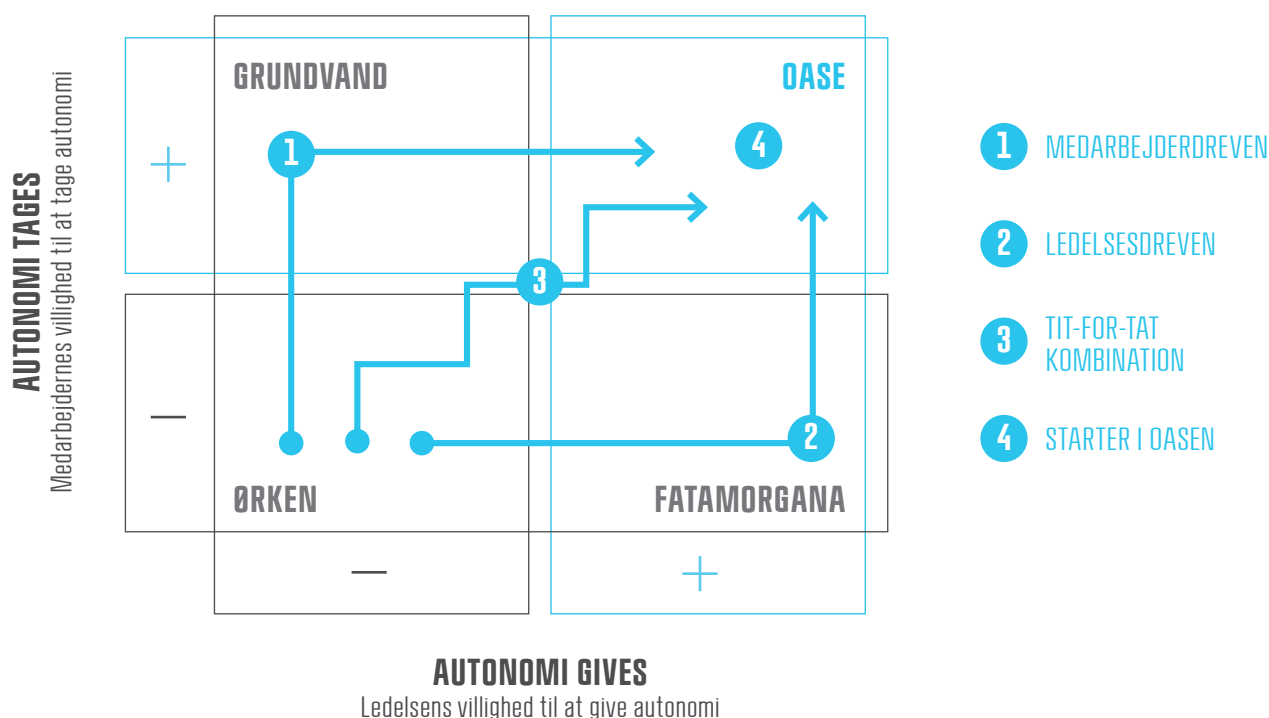
*Refleksions spørgsmål: Er din organisation i ørken-, grundvand-, fatamorgana- eller oase-scenariet?
Hvorfor? Er der forskelle mellem afdelinger eller medarbejdergrupper?*

VEJEN TIL AUTONOMIENS FORJÆTTEDE OASE

Mange ledere vil gerne have deres organisationer til oasen. Rejsen derhen kan tage forskellige ruter. Inspireret af, hvordan diverse udviklingsmodeller kan se ud⁵, viser figur 2, hvordan organisationer kan komme fra ørkenen og frem til autonomi-oasen. Dette er dog ikke ensbetydende med, at virksomheder nødvendigvis ender i oase-scenariet, da det afhænger af (1) om man vil derhen, og (2) om man kan komme derhen. Såfremt vi accepterer præmissen om, at organisationen ønsker at nå

oasen, så kan der udledes fire mulige ruter derhen, som vil blive gennemgået på næste side.

Der er med andre ord mange forskellige udfaldsrum, men nedenstående figur forsøger at illustrere nogle af de ruter, som en organisation (som helhed) kan tage i jagten på at nå oasen. Vi har ved vores arbejde med erhvervsledere diskuteret mange forskellige ruter – og mange forskellige ønskepositioner i matricen.



Figur 2: Udviklingsmodeller (delvist inspireret af Weill og Woerner (2018))

Rute nr. 1 er den medarbejderdrevne rute. Her startes der ud med, at forskellige medarbejdere begynder at tage sig autonomi, selvom ledelsen ikke giver dem det (og dermed er der tale om et grundvand-scenarie efter ørken). Efter nogen tid erkender ledelsen værdien af medarbejdernes autonome aktiviteter, og giver dem derefter rammerne for autonomi for at lette medarbejdernes arbejde og fremme autonomien generelt i organisationen, hvorefter man ender ud i oase-scenariet.

Rute nr. 2 er den ledelsesdrevne rute. Her startes der ud med, at ledelsen giver medarbejderne autonomi, men medarbejderne tager dog ikke imod denne autonomi til en start (og dermed er der tale om fatamorgana). Efter nogen tid begynder medarbejderne dog at tage imod ledelsens ønske om autonomi (efter gode eksempler, motivation og træning – eller nyansættelser), hvorefter man ender ud i oase-scenariet.

Rute nr. 3 er en kombination af små inkrementelle skridt, hvor man skifter mellem at medarbejderne tager lidt autonomi og ledelsen giver lidt autonomi – og så gives og tages lidt mere, og så videre. Der er med andre ord tale om gradvis udvikling, hvor ingen satser stort, men begge sider går frem hånd i hånd.

Endelig er der også **rute nr. 4**, hvor virksomheden starter ud med at være i oase-scenariet og ønsker at blive der. For at dette skal kunne lade sig gøre, så kræves det dygtig ledelse, dygtige medarbejdere og en løbende interaktion mellem begge parter. Her er den ledelsesmæssige udfordring at blive i oasen, samt at realisere det fulde potentiale ved autonomien.

BARRIERER FOR AT NÅ OASEN

Som nævnt, så er det på ingen måde givet, at man nogensinde kommer til oasen – eller en anden autonomitype end den, organisationen er i nu. Ofte vil en organisation sidde fast i en enkelt type – eller også kan der være forskel internt i organisationen. Når en organisation sidder fast i én af typerne, uden mulighed for at komme videre, kan man sige, at organisationen er i en såkaldt 'kviksandssituation' (for at blive i analogien omkring sand og vand). Når man er i en sådan kviksandssituation, så er man fanget i ét af scenarierne, og man kan ikke komme videre – i stedet synker man længere og længere ned i scenariet. Der kan være gode grunde til, at en organisation er fanget i eksempelvis grundvand-, fatamorgana- eller ørken-scenarierne. Der kan med andre ord være forskellige barrierer for at udnytte ens autonomi. Disse barrierer kan bl.a. indebære:

- Medarbejderne har ikke den fornødne vilje eller kompetence.
- Ledelsen har ikke den fornødne vilje eller kompetence.

- Der investeres ikke i autonomien (både finansielt, tid eller andre ressourcer).
- Der er manglende forståelse mellem medarbejdere og ledelse.
- Usikkerhed i omgivelserne gør organisationen handlingslammet.
- Organisationens kultur gør medarbejderne handlingslammet.
- Systemer og regler muliggør ikke, at medarbejderne er autonome.

På næste side præsenteres et skema, der kan hjælpe jer med at finde ud af, hvilken vej jeres virksomhed befinder sig på – og hvilke potentielle barrierer, der kan være på vejen, inden I kommer videre.

HVILKEN VEJ SER DU SOM DEN MEST REALISTISKE FOR JER?

Refleksionsspørgsmål: Er det vej 1, 2, 3 eller 4? Hvorfor denne vej? Hvorfor ikke de andre?

HVILKE POTENTIELLE BARRIERER ER DER?

Refleksionsspørgsmål: Hvad kan hindre, at I kommer hen mod oasen? Kommer barriererne fra ledelsen, medarbejderne eller systemet? Hvor kritiske er de?

HVORDAN OG HVORNÅR KAN I KOMME I MÅL?

Refleksionsspørgsmål: Hvordan kan I overkomme barriererne? Hvad skal der konkret laves for, at I kan overkomme disse barrierer? Hvem er ansvarlig for at overkomme disse?

PRAKTISKE EKSEMPLER PÅ ANVENDT AUTONOMI

Med baggrunden og begreberne på plads, kan vi kigge på nogle praktiske eksempler på organisationer, der har arbejdet proaktivt og konstruktivt med autonomi. Disse eksempler kan være med til at illustrere nogle af pointerne i denne guide, og det kan også bidrage med inspiration til, hvordan I bedre kan gøre brug af autonomi i jeres egen organisation.

Nogle af de mere eller mindre berømte eksempler på bevidst brug af autonomi er:

- Google har haft såkaldt '20% tid' for deres medarbejdere, hvor de kunne bruge 20% af deres tid på deres egne projekter. Nogle af de mere kendte initiativer, der er blevet født i denne 20% tid, er Google News samt Gmail. En anden berømt virksomhed – Twitter – har ligeledes eksperimenteret med en såkaldt 'hack week', som er en hel uge, hvor ingeniørerne i Twitter kunne fokusere på projekter, som de fandt interessante⁶.
- Virksomheden Atlassian har en proces, der hedder 'ShipIt': Her får deres medarbejdere lov til at arbejde i 24 timer med dét projekt, som de ønsker. Ud af denne proces oplever de mange forskelligartede initiativer⁷.
- I 1990'erne smed British Airways deres tykke kundeservice-håndbog ud, og gav deres medarbejdere lov til selv at finde ud af at løse kundeproblemer⁸.
- Et eksempel, der minder om hackathons, er såkaldte

data-sprints, hvor man sætter et hold af medarbejdere med forskellige (men relevante) kompetencer sammen (både specialister og beslutningstagere). Derefter udforsker og analyserer de et datasæt ud fra et givet formål – hvilket de typisk vil have to-tre dage til. Ved at man arbejder intensivt med data over få dage, kan man opnå brugbare resultater på meget kort tid⁹.

- Spotify har ligeledes opbygget en organisatorisk kompetence i at balancere medarbejderautonomi med medarbejderansvarlighed¹⁰. Her 'ejer' mindre teams en specifik feature i et produkt, som de har fuld autonomi til at håndtere – men de står til gengæld også til ansvar for resultaterne.

I disse tilfælde afsættes der ofte tid til at kunne give plads og rammer til autonomi. Da tid er en knap ressource for de fleste organisationer og medarbejdere, er det fornuftigt at afse tid specifikt til autonomi. En anden ressource, der kan understøtte autonomi, er finansielle ressourcer. For at disse kan understøtte autonomi, kan en pulje af finansielle ressourcer blive allokeret decentralt – udenom en meget krævende ressourceallokeringsproces. Dette kan skabe det nødvendige råderum lokalt i organisationen til, at autonome initiativer kan igangsættes og understøttes til den indledende fase¹¹. Samtidig kan dette sikre, at de autonome projekter, der flyver under radaren, kan komme op til overfladen og potentielt kan tænkes ind i de

strategiske initiativer, som organisationen vil investere i fremadrettet. Dette er vigtigt, da det også er blevet pointeret, hvordan autonomi kan være til stede uanset om det er ønsket eller ej af ledelsen.

Dog findes der også en skyggeside ved autonome projekter (bogstaveligt talt): 'Skygge IT' er et velkendt problem for mange IT-afdelinger, og det referer til medarbejdere eller hele afdelinger, der benytter sig af, eller anskaffer sig, uafhængige teknologi-løsninger udenom IT-afdelingen. Navnet refererer derfor til, at disse autonome løsninger befinder sig i skyggen – uden at IT-afdelingen kan se dem. Dog kan de have alvorlige konsekvenser for virksomheden – ofte af sikkerhedsmæssig karakter. Skygge IT er særdeles udbredt i organisationer, og det er derfor ikke muligt helt at undgå. Dog kan man med fordel forsøge at bruge disse initiativer konstruktivt: For det første udspringer skygge IT ofte af, at medarbejderne oplever et presserende behov, som de typisk ikke mener, at IT-afdelingen kan hjælpe dem med indenfor en relevant tidsperiode. Dermed kan disse initiativer afspejle forskellige behov i organisationen, og en viden om disse kan fremadrettet bruges til at lære af i IT-afdelingen. For det andet kan man se disse skyggeprojekter, som små eksperimenter/pilotprojekter, hvor nye initiativer kan prøves af på mindre skala¹². Dette nødvendiggør dog, at IT-afdelingerne er bekendte med skyggeprojekterne – dvs.

at de kommer ud fra skyggen og ind i lyset. Dette kan de førnævnte eksempler hjælpe med til. Nogle studier viser da også, at de bedst præsterende virksomheder indenfor IT rent faktisk formår at favne og udnytte skygge IT¹³. Dog må det anerkendes, at for at kunne opnå de positive fordele med skygge IT, må organisationen ligeledes være omhyggelig med at håndtere risikoen, der er forbundet med disse initiativer¹⁴.

KONKLUSION

Ledere, der ønsker vækst og innovation, bør have en forståelse af, hvor gode deres virksomheder er til at håndtere autonome initiativer blandt medarbejderne. Med autonomi refereres der her til medarbejdernes mulighed for at kunne udvikle initiativer og tage beslutninger på egen hånd – uden på forhånd at have bedt ledelsen om lov til at gøre det. Medarbejdernes autonomi er vigtig for at skabe udvikling, da det er fundamentet for innovation, tilpasningsdygtighed og fleksibilitet - som alle er nødvendige egenskaber for virksomheder i den nye datadrevne virkelighed. En bevidst ledelsesmæssig styring og understøttelse af autonomi giver derfor mulighed for, at der kan komme nye initiativer og ideer op fra medarbejdere rundt omkring i organisationen. Dog kan autonome skygge-projekter fra medarbejderne også udgøre en udfordring for mange virksomheder – især hvis de ikke kommer ud i lyset eller hvis de ligger helt ved siden af virksomhedens værdisæt!

Autonomi kræver engagement, motivation og vilje fra medarbejderne – og det kræver en (vel)vilje og støtte fra ledelsen. Det er først når disse to elementer kombineres og interagerer med hinanden, at man kan få det fulde potentiale af autonomi realiseret. Autonomi blev defineret som lokal selvbestemmelse hos medarbejderne – der både kunne gives samt tages. Dermed blev der også argumenteret for, at autonomi ofte vil findes

i en vis grad i de fleste virksomheder, og derfor kan det være fornuftigt at arbejde konstruktivt med den. Dog blev der identificeret fire forskellige typer af organisationer med forskellige kombinationer af autonomi. Her blev konceptet 'oase' præsenteret, som en mulig måde at realisere fordelene og eliminere ulemperne ved autonomi.

For virksomheder, der ønsker forretningsudvikling, er det nødvendigt at arbejde aktivt med medarbejderautonomi. Dette skyldes, at autonomi er relateret til innovation, fleksibilitet og tilpasningsdygtighed, som alle er essentielle elementer for udvikling. Samtidig er autonome projekter svære at komme udenom, hvorfor ledere med fordel kan søge at bruge dem konstruktivt i deres arbejde med at udvikle forretningen.

Medarbejdernes autonomi er energien, der driver organisationens kreativitet og innovation. Dette understøttes yderligere af, at autonomi påvirker medarbejdernes indre motivation i en positiv retning, hvilket kan medvirke til at stimulere medarbejdernes kreativitet¹⁵. Hvis en leder ønsker at udvikle og innovere sin organisation, kan han/hun derfor med fordel kigge på, hvorvidt rammerne er til stede for, at medarbejderne kan bidrage med nye initiativer, der udfordrer status quo.

OM UDVIKLINGEN AF DE 4 AUTONOMITYPER

- I vores arbejde med datadreven vækst fandt vi ud af, at autonomi er en vigtig kompetence for at udvikle organisationer.
- Derfor blev de 4 autonomityper først beskrevet i Ritter, Pedersen og Sørensen (2017) i arbejdet med DataProfit-værktøjet.
- De 4 autonomityper er efterfølgende blevet afprøvet på workshops, seminarer og i undervisning.
- De 4 autonomityper har samtidigt inspireret efterfølgende akademisk arbejde med strategi og ledelse af strategiske projekter.
- Guiden er muliggjort af støtte fra Industriens Fond.

REFERENCER

- ¹ Fairtlough G. 2005. The Three Ways of Getting Things Done: Hierarchy, Heterarchy and Responsible Autonomy in Organizations. Axminster: Triarchy Press
- ² Ritter T, Pedersen CL, Sørensen HE. 2017. DataProfit:Kompetencekort for datadreven vækst. CBS Competitiveness Platform.
- ³ Vadera AK, Pratt MG, Mishra P. 2013. Constructive Deviance in Organizations: Integrating and Moving Forward. Journal of Management 39(5): 1221-1276.
- ⁴ Pedersen CL. 2016. Using the Collective Wisdom of Frontline Employees in Strategic Issue Management. Frederiksberg: Copenhagen Business School (PhD).
- ⁵ Udviklingsmodellen er delvist inspireret af Weill P, Woerner SL. 2018. Is Your Company Ready for a Digital Future? MIT Sloan Management Review (Winter issue) tilgængelig på <https://sloanreview.mit.edu/article/is-your-company-ready-for-a-digital-future/>
- ⁶ Pink DH. 2010. Reap the rewards of letting your employees run free. The Telegraph d. 5 december. Tilgængelig på <https://www.telegraph.co.uk/finance/businessclub/8180974/Reap-the-rewards-of-letting-your-employees-run-free.html>
- ⁷ Mere info om processen kan findes på: www.atlassian.com/company/shipit
- ⁸ Dette eksempel er bl.a. beskrevet i Gino F. 2016. Let your workers rebel. Harvard Business Review. tilgængelig på <https://hbr.org/cover-story/2016/10/let-your-workers-rebel> samt i Prokesch S. 1995. Competing on customer service: Interview with British Airways' Sir Collin Marshal. Harvard Business Review tilgængelig på <https://hbr.org/1995/11/competing-on-customer-service-an-interview-with-british-airways-sir-colin-marshall>
- ⁹ Et eksempel på denne proces er uddybet her: www.itu.dk/om-itu/presse/nyheder/brugbare-resultater-fra-dine-data-paa-faa-dage
- ¹⁰ Mankins M, Garton E. 2017. How Spotify Balances Employee Autonomy and Accountability. Harvard Business Review. Tilgængelig på <https://hbr.org/2017/02/how-spotify-balances-employee-autonomy-and-accountability>
- ¹¹ Bower JL, Gilbert CG. 2007. How Managers' Everyday Decisions Create – or Destroy – Your Company's Strategy. Harvard Business Review 82(5): 72-79.
- ¹² Jensen D. 2014. Den frygtede skygge-it: Når it kommer ud af kontrol. Computer World d. 1 juli. Tilgængelig på www.computerworld.dk/art/231285/den-frygtede-skygge-it-naar-it-kommer-ud-af-kontrol
- ¹³ Ross J. 2016. MIT Sloan Experts: Why smart companies are embracing shadow IT. Tilgængelig på <http://mitsloanexperts.mit.edu/why-smart-companies-are-embracing-shadow-it/>
- ¹⁴ Overby S. 2016. How to embrace the benefits of shadow IT. CIO d. 2 juni. Tilgængelig på <https://www.cio.com/article/3078344/it-industry/how-to-embrace-the-benefits-of-shadow-it.html>
- ¹⁵ Amabile T. 1997. Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. California Management Review 40(1): 39-58.

CBS COMPETITIVENESS
Solbjerg Plads 3, B5.13-14
2000 Frederiksberg
Email: competitiveness@cbs.dk
Web: cbs.dk/competitiveness

ISBN
Print: 978-87-93226-29-6
Online: 978-87-93226-30-2

FORFATTERE
Carsten Lund Pedersen
Department of Strategic Management and Globalization
Copenhagen Business School
E-mail: cp.smg@cbs.dk

LAYOUT
CBS Communications

STØTTET AF
INDUSTRIENS FOND