

## Ledelse uden ledere

Et casestudie i demokratisk organisering

Nielsen, Klaus T.; Pilmark, Anders; Hansen, Anne Vorre; Dupret, Katia; Brander, Elsa

*Published in:*  
Tidsskrift for Arbejdsliv

*DOI:*  
[10.7146/tfa.v23i2.128240](https://doi.org/10.7146/tfa.v23i2.128240)

*Publication date:*  
2021

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*  
Nielsen, K. T., Pilmark, A., Hansen, A. V., Dupret, K., & Brander, E. (2021). Ledelse uden ledere: Et casestudie i demokratisk organisering. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 23(2), 10-23. <https://doi.org/10.7146/tfa.v23i2.128240>

### 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.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact [rucforsk@kb.dk](mailto:rucforsk@kb.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Ledelse uden ledere – et casestudie i demokratisk organisering

Klaus T. Nielsen, Anders Pilmark, Anne Vorre Hansen, Katia Dupret & Elsa Brander

## Abstract

Der er øget, og genvunden, interesse for demokratisk organisering i relation til nutidens arbejdsliv. Både som praksisfænomen og forskningsfelt. I litteraturen er der et anerkendt behov for kvalitative studier på mikro-niveau, der afdækker konkrete erfaringer med demokratiske organiserings- og ledelsesformer. Denne artikel bidrager med et sådant studie. Det empiriske afsæt er konsulent-virksomheden Analyse & Tal, der i 2014 blev etableret som et medarbejderkooperativ med vægt på medeje, lige løn og et ideal om en sund work-life-balance. Studiet er baseret på dybdeinterviews med størstedelen af medejerne samt en række workshops. De primære analytiske indsigter er at: 1) medejerskab anses som afgørende for at udleve den demokratiske organisering, både strategisk og operationelt, 2) klare procedurer og et stærkt narrativ understøtter distribueret ledelse og demokratiske praksisser, og 3) ideen om det gode arbejdsliv er tæt forbundet med overholdelse af arbejdstidsnormer og enhedsløn, ikke kun for den enkelte, men også som bud på en ny værdimæssig dagsorden for kollektivet. Disse indsigter danner afsæt for at diskutere, hvorvidt italesatte værdier dekobles i praksis – som et muligt kritisk aspekt ved demokratisk ledelse og organisering.

Nøgleord: medarbejderkooperativer, arbejdspladsdemokrati, vidensarbejde, demokratisk organisering

## Indledning

*"At lede og fordele uden pisk og kommandør det kan aldrig, aldrig, aldrig, aldrig, aldrig la' sig gøre"*, lyder det i en lejlighedssang, som synges hos konsulentvirksomheden Analyse & Tal (A&T). Det skal forstås ironisk, og med henvisning til at det er den gængse opfattelse, at effektiv ledelse kræver autoritet og 'retten til at lede og fordele arbejdet' koncentreret hos én eller få ansvarlige ledere. Men hos A&T bliver denne sandhed udfordret, ikke

blot i sangen, men også i praksis. A&T er et mindre konsulentfirma organiseret som medarbejderejet kooperativ, der i stort omfang bestræber sig på at fungere demokratisk i sin daglige praksis – en form for demokrati, der kan betegnes som en blanding af deliberativt og direkte demokrati. Derudover baserer organisationen sig på nogle grundlæggende idealer om fladt hierarki, enhedsløn, og en sund balance mellem arbejde og fritid. Men hvorfor er det forskningsmæssigt relevant at kigge nærmere på disse demokratiske bestræbelser? For det første påviser flere nationale

og internationale studier en række fordele ved demokratisk ejerskab, der knytter sig til bl.a. resiliens i krisetider, øget produktivitet og bedre økonomi (Basterretxea & Storey, 2018; Jørgensen, 2020). Og for det andet er der også indenfor arbejdslivsstudier en gryende interesse for demokratiets plads og mulighedsbetingelser i arbejdslivet (Ferreiras et al., 2020; Frega, Herzog & Neuhäuser, 2019; Hvid, Møller & Ajslev, 2020). Der er imidlertid stadig mangel på aktuelle og kvalitative studier, der undersøger konkrete eksempler på demokratisk organisering af arbejdet under de nuværende samfundsmæssige betingelser (Brown, et al., 2019; Tischer et al., 2016).

Sidst demokrati i arbejdslivet var højt på den forskningsmæssige og politiske dagsorden i en dansk kontekst, var i 1970'erne og i 1980'erne. Siden da har meget ændret sig i både organiseringen af arbejdet, og i de strukturelle betingelser for at skabe 'gode' arbejdsliv. Dette leder frem til følgende forskningsspørgsmål: *Hvordan udspiller demokratisk ledelse og organisering sig i praksis, og hvordan knytter det an til ideen om det gode arbejdsliv?*

Forskningsspørgsmålet tilgås empirisk gennem et studie af A&T, og deres måde at udleve demokrati og ledelse på. I analysen af data identificerede vi fire overordnede tematikker: *medejerskab, strategi og vision, daglig ledelse og organisering, og det gode arbejdsliv.*

Artiklen er struktureret som følger: først præsenterer vi vores teoretiske afsæt for at udfolde de bærende analytiske begreber, der applikeres og diskuteres. Dernæst gives en mere udførlig case-beskrivelse af A&T og den kontekst, som de agerer i. Derefter introduceres casestudiet som metodik og undersøgelsens datagrundlag. Det leder frem til den analytiske fremstilling, hvor de identificerede temaer præsenteres og understøttes af uddrag fra datasættet. Afslutningsvis diskuteres de analytiske indsigter, og i konklusionen gives der bud på fremtidige forskningsområder.

## Teoretisk afsæt

Nedenfor redegør vi kort for, på hvilket grundlag vi forstår og analyserer spørgsmål om demokrati i arbejdslivet, herunder nogle af de væsentligste aktuelle danske bidrag om medarbejderejede virksomheder. Derefter præsenteres de centrale analytiske begreber, som anvendes i analyse og diskussion.

### *Medarbejdereje og demokratisering af arbejdet*

Forskning i medarbejderejede virksomheder er ikke noget nyt fænomen, ej heller i en dansk kontekst (Ingerslev et al., 1984; Mygind, 1987), men siden 1980'erne er det begrænset, hvad der er blevet produceret af relevant dansk forskning om medarbejderejede virksomheder. Det har dog ændret sig inden for de seneste år, hvor der er kommet et fornyet fokus på medarbejderejede virksomheder, og hvor forskellige aktører har leveret en række forskningsbaserede bidrag (Hildebrandt og Brandi, 2017; Jørgensen et al., 2019; Nørgaard og Lasserre, 2019). I et nyere studie, baseret på en gennemgang af international forskning og praksiseksempler, argumenterer Jørgensen (2020) for, at medarbejderejede virksomheder ofte er mere succesfuld end konventionelle former for virksomheder. Ifølge Jørgensen udgør selve medejerskabet en central del af forklaringen, men en af de vigtigste pointer er, at medejerskabet først udløser sit fulde potentiale, når det kombineres med "*deltagerorienteret ledelse og fuld gennemsigtighed*" (Jørgensen, 2020, s. 63–83). De samme pointer skitseres i et andet omfattende litteratur-review af fordele og ulemper ved forskellige aspekter af medarbejderejede virksomheder (Mygind og Poulsen, 2020). Der er dog i begge studier primært fokus på forhold som produktivitet og stabilitet i relation til medarbejdereje, og mindre på de mere demokratiske aspekter vedrørende organisering og ledelse, både strategisk og

operationelt. Det er i forlængelse heraf vores opfattelse, at der i den forskningsbaserede litteratur om medarbejderejede virksomheder er et væsentligt videnshul i forhold til at forstå, hvordan demokratisk organisering og medeje influerer på oplevelserne af selve arbejdslivet.

I vores tilgang til demokrati i arbejdslivet positionerer vi os i den skandinaviske arbejds-livstradition: Fra Thorsrud og Emery (1970), som flyttede fokus nedad fra repræsentativt demokrati til indflydelse på arbejdets konkrete organisering; over Karasek og Theorell, og særligt deres fokus på indflydelse (1990); til Knut H. Sørensens udpegning af deltagelse som et helt grundlæggende tema i den skandinaviske tradition (1998). I et nyere bidrag skelner Hvid et al. (2020) mellem tre former for demokrati i relation til demokratisering af arbejdet: samtaledemokrati, deltagerdemokrati og repræsentativt demokrati. Betragtet som former udspiller de sig på forskellige niveauer, hvorfor Hvid m.fl. ydermere skelner mellem 'demokrati i arbejdet', 'demokrati over arbejdet' og 'demokratisering af virksomhederne' (Hvid et al., 2020). Fokus i nærværende artikel er i den forbindelse begrænset til de to første niveauer.

## Demokratisk organisering

Demokratisk organisering artikuleres på forskellig måde i forskningslitteraturen. Nogle benytter selve termen, mens andre refererer til medarbejder-eje (Basterretxea & Storey, 2018) eller alternative organiseringsformer (Bryers, 2019; Reedy, King & Coupland, 2016). På trods af disse forskelle, er der enighed om, at demokratisk organisering knytter sig til graden af medeje og graden af medbestemmelse. Diefenbach (2019) fremhæver i den sammenhæng tre karakteristika ved demokratisk organisering: privat kollektivt ejerskab, demokratisk beslutningstagende og ikke-hierarkisk organisering og ledelse.

Dette leder frem til følgende definition af demokratisk organisering: *'en ikke-hierarkisk organisation ejet, ledet og kontrolleret (direkte eller indirekte) af alle dets medlemmer på basis af lige rettigheder og muligheder, særligt hvad angår virksomhedens styreform, demokratisk beslutningstagning, ledelse og udbyttedeling'* (Diefenbach, 2019, s. 553, egen oversættelse).

Disse kerneaspekter ved demokratisk organisering ses som et alternativt bud på at udleve arbejdsliv, der bygger på normative idealer, selv-organisering og identitetsskabelse i en kollektiv sammenhæng (Reedy, King & Coupland, 2016). Reedy et al. (2016) undersøger nye former for identiteter i organisationer, der gentager normerne i et individualiseret samfund. Gennem deres undersøgelse finder de, at identitetsarbejde strækker sig ud over den dualistiske kamp mellem kontrol og modstand via identifikations-/disidentifikationsprocesser. De foreslår, at det individuelle 'selv' har kapacitet til at forfølge sine egne projekter i samarbejde med andre. Det individuelle selv ser ud til at opføre sig handlekraftigt og selvstændigt, mens det faktisk overholder eksterne sociale påvirkninger (Reedy et al., 2016, s. 1556). I det lys antyder selvledelses-praksisser, som er udbredt blandt vidensarbejdere, at "normativ kontrol" får en helt ny betydning. Man bliver ikke mindre produktiv af selvledelse, men når man samtidig knytter ambitionen om det gode liv til et bredere formål, som fx bæredygtighed og samfundsmæssigt ansvar, er dynamikkerne omkring identifikation med arbejdspladsen ikke længere kun et individualistisk selvrealiseringsprojekt. Det har også en kollektiv solidaritetsdimension (Dupret & Pultz, 2021). Det nuancerer diskussionen om det gode arbejdsliv, idet opnåelsen af dette ikke kun er knyttet an til egen selvrealisering men også til en bredere værdimæssig dagsorden.

Meget litteratur antager et positivt syn på demokratisk organisering, og betydningen af denne form for organisering som et sådant al-

ternativ til en neoliberal markedslogik og kapitalisme (Cruz, Alves & Delbridge, 2017; Just, De Cock & Shaefer, 2021). Heras-Saizarbitoria (2014) påpeger derfor, at den omfattende og varierede internationale forskningslitteratur om bl.a. Mondragon-kooperativerne er kendetegnet ved et fravær af kritiske perspektiver på og analyser af, hvor demokratisk de interne beslutningsprocesser fungerer i praksis (Heras-Saizarbitoria, 2014, s. 646-647). Ifølge Heras-Saizarbitoria tages det ofte for givet, at Mondragon-konglomeratets officielle, demokratiske værdigrundlag også gør sig gældende i den daglige organisering og ledelse af arbejdet i kooperativerne. Heras-Saizarbitorias egen analyse peger derimod på, at der har fundet en *dekobling* sted mellem konglomeratets formelle værdigrundlag, og den praktiske organisering af de interne beslutningsprocesser i kooperativerne. Organiseringen af beslutningsprocesserne er blevet løsrevet fra medejernes deltagelse, og værdigrundlaget er blevet reduceret til et symbolsk element. Heras-Saizarbitoria opfatter denne dekobling, som et udslag af en kompleks organisatorisk proces, hvor medejerne også har spillet en selvstændig rolle, snarere end, at der er tale om en udvikling, der entydigt er blevet påtvunget medejerne ovenfra eller udefra (Heras-Saizarbitoria, 2014).

Reedy, King og Couplans pointer omkring normative idealer, selv-organisering/-ledelse og identitetsskabelse i en kollektiv sammenhæng er afsæt for den kommende analyse, og i diskussionen vender vi tilbage til Heras-Saizarbitoria's begreb dekobling.

## Casepræsentation: Analyse & Tal

A&T er et analysebureau og medarbejderkooperativ, som tilbyder en række forskellige tjenesteydelser centreret omkring vidensproduktion, med særlig vægt på kvantitative og kvalitative undersøgelser og analyser (A&T, 2021).

A&T blev stiftet i 2014 af en gruppe venner og bekendte, der havde lært hinanden at kende gennem universitetet og via studenterpolitik. Ønsket var at skabe en analysevirksomhed, der var mindre hierarkisk og mere demokratisk, men også en virksomhed der var orienteret mod både intern bæredygtighed, i form af et godt arbejdsmiljø og work-life balance, og ekstern bæredygtighed, i form af en bevidst hensyntagen til bredere sociale, miljømæssige og økonomiske spørgsmål (Dupret & Pultz, 2021). Disse tre værdimæssige orienteringer – demokratisering, intern bæredygtighed og ekstern bæredygtighed – præger fortsat A&T i alt fra deres organisering af arbejdet til valg af projekter.

A&T har siden opstarten oplevet en positiv udvikling. Der er i dag 18 medarbejdere, og virksomheden er ved at etablere satellitkontorer/søstervirksomheder i Oslo og Aarhus. Medarbejdergruppen er præget af en stor grad af homogenitet: langt størstedelen af medarbejderne er af etnisk dansk herkomst, de er i 20'erne eller 30'erne, de har en lang videregående uddannelse, og de har relativt ensartede politiske holdninger. For mange af medarbejderne hos A&T er det deres første fuldtidsarbejde efter endt uddannelse. Desuden opererer de hos A&T med et princip om enhedsløn, der betyder, at timelønnen er ens for alle medarbejdere, bortset fra studentermedhjælperne – der har en lavere timeløn. Hvis en medarbejder har indtægter fra arbejde eller aktiviteter, der ikke er knyttet til A&T – fx indtægter fra en bestyrelsespost – bliver disse modregnet i lønnen. Princippet om enhedsløn fremstår centralt i A&Ts selvforståelse.

Analyse & Tal agerer på de samme markedsvilkår, som resten af konsulentbranchen. Selvom konsulentbranchen er en forholdsvis forskelligartet branche uden én klassisk eller idealtypisk organisationsform, er graden af demokratisk organisering som i A&T sjælden. Dog har A&T visse ligheder med andre



mere konventionelle konsulentvirksomheder; eksempelvis gør store dele af branchen brug af en partnerstruktur, hvor det at blive gjort til partner gennem forfremmelse og køb af en partnerandel, ligeledes implicerer et medejerskab af firmaet. På den måde bliver ejerskabet spredt ud på flere hænder. Medejerskab er imidlertid ikke ensbetydende med en decideret demokratisk organisering af beslutningsprocesserne, og det er her, at A&T adskiller sig væsentligt fra mange andre virksomheder i branchen.

## Metode

A&T indgik som case i forskningsprojektet Socialt Innovativt Vidensarbejde (SIV). Det overordnede formål med SIV-projektet var at undersøge og intervenere i forhold til en formodet stigende ulighed blandt vidensarbejdere, og herunder at kigge nærmere på, hvordan alternative organiserings- og ansættelsesformer potentielt kan bidrage til at modvirke denne ulighed. Projektet var organiseret omkring en partnerkreds med aktører fra Roskilde Universitet, private virksomheder, interesseorganisationer (heriblandt Kooperationen, der er arbejdsgiver- og interesseorganisation for danske kooperativer) og et GTS-institut. I SIV-projektet er der gennemført tre forskellige casestudier, som hver belyser forskellige aspekter af udviklingen inden for vidensarbejde, men denne artikel er udelukkende baseret på A&T-casen – da den som eneste inddragede virksomhed bygger på medeje og demokratisk organisering.

Med udgangspunkt i Flyvbjergs (2006) case-typologi anser vi A&T casen for at være en kritisk case. En kritisk case har strategisk betydning for det fænomen som undersøges (Flyvbjerg, 2006, s. 474); her demokratisk organisering og arbejdsliv. A&T deler karakteristika med en række andre yngre danske medarbejderkooperativer, fx Journalistbureauet TANK, KnowledgeWorker og Flexwerker).

Men i forhold til andre konsulentvirksomheder, og på baggrund af virksomhedens insisteren på en høj grad af direkte demokrati, er A&T kritisk i den forstand at facetterne ved demokratisk organisering er særligt fremtrædende – A&T er både ambitiøse og eksplicitte omkring at etablere egalitære og demokratiske arbejdsforhold i virksomheden. Samtidigt fremhæves netop A&T ofte som et succesfuldt eksempel på demokratisk organisering og medeje. Derfor kan de empiriske fund fra A&T casen, og denne specifikke kontekst, bidrage med viden som også angår andre (viden-)virksomheders bestræbelser på at iværksætte kooperative former med fokus på demokratisering af arbejdslivet.

Casestudiet er primært gennemført i forår og efterår 2020, og har i nogen grad været påvirket af COVID19-pandemien. Den primære dataindsamling bestod af 1-1½ times individuelle interviews med 13 ud af de på daværende tidspunkt 18 medarbejdere i virksomheden. De medarbejdere, som ikke deltog i interviewrunden, kunne ikke deltage af praktiske årsager. Interviewguiden var semi-struktureret (Kvale & Brinkmann, 2015), og som sådan baseret på en række overordnede tematikker, der på forhånd var identificeret som relevante i SIV-projektets litteraturstudier, men samtidig med plads til at forfølge nye spor som opstod i interviewsituationen. Interviewene blev udført af fem personer, hvoraf fire er medforfattere til nærværende artikel.

Alle interviewene er blevet transskriberet, og der er foretaget en kodning i NVivo med udgangspunkt i de temaer, der indgik i interviewguiden. Derudover er der blevet gennemført tre workshops med fem-seks deltagere fra A&T i hver. Den første og længste workshop på fire timer var en valideringsworkshop, hvor forskerne præsenterede deres første fortolkning af interviewene, og hvor disse fortolkninger blev justeret og valideret. I de to efterfølgende workshops var omdrejnings-

punktet udvikling af et dilemmaspil, med fokus på etablering og opstart af en demokratisk organiseret virksomhed. Her blev de forskningsbaserede analyser og fortolkninger ligeledes tilrettet og valideret af A&T-medarbejderne. På trods af COVID19-pandemien, og dertilhørende restriktioner, lykkedes det indenfor gældende retningslinjer at gennemføre alle workshops ansigt-til-ansigt.

For at anonymisere de enkelte medarbejdere i A&T angiver vi ikke, hvem der har sagt hvad i interviewene. Når ikke andet er anført, kommer citatet fra et af medarbejderinterviewene. Artiklen har været gennemset af vores kontaktperson hos A&T for at fjerne eventuelle misforståelser, men analyser, fortolkninger og vurderinger i artiklen er stadig udelukkende forskernes ansvar.

## Analyse

I det følgende præsenteres de identificerede analytiske fund. Tematikkerne, og de dybdeindsigter de fremstiller, giver et billede af og bud på relevante opmærksomhedspunkter for andre organisationer eller virksomheder som ligeledes ønsker at skabe alternative indflydelsesformer/strukturer.

## Medejerskab

Selvom A&T i praksis er organiseret som et medarbejderkooperativ, er det juridisk en forening med begrænset ansvar (f.m.b.a.). A&Ts medarbejdere beskriver beslutningen om at oprette virksomheden som en f.m.b.a. som et valg, der i et vist omfang blev truffet i mangel af bedre valgmuligheder; det væsentligste ønske var at sikre medarbejderne lønmodtagerrettigheder, for eksempel i tilfælde af konkurs. På den måde afspejler A&Ts valg af virksomhedsform også en begrænsning i den danske lovgivning, idet der i dag ikke findes en virksomhedsform, der er specifikt

rettet mod medarbejderejede virksomheder (Jørgensen, 2020, s. 169–70).

Foreningens bestyrelse består af lige dele medarbejderrepræsentanter og eksterne aktører. Generalforsamlingen er A&T's højeste myndighed, og generalforsamlingen vælger hele bestyrelsen. I Medarbejderhåndbogen hedder det, at A&T *"ledes af en bestyrelse"*, men at *"dens rolle er passiv og først og fremmest rådgivende i forhold til vores værdier og mål"*. I et interview siges det: "[Bestyrelsen har] ... primært en rådgivende funktion og det er langt under månedsmødet i hierarkiet. Bestyrelsen fungerer derfor primært som et rådgivende organ, der holder sig ude af den løbende organisering og ledelse af arbejdet i A&T, men som involverer sig i organisationen, når medarbejderne efterspørger det, for eksempel i forbindelse med ømtålelige interne diskussioner. På den måde har A&T organiseret sig, så der muliggøres en høj grad af direkte snarere end repræsentativt demokrati, idet beslutningskompetencen primært er placeret i de indre beslutningsfora, og ikke i bestyrelsen. Medejerskabet opfattes som det afgørende grundlag for den udprægede demokratiske praksis som udspiller sig i A&T.

## Strategi og visioner

Strategisk ledelse vedrører organisationens overordnede mål, såsom større organisatoriske og visionsmæssige spørgsmål, mens den daglige ledelse refererer til den kontinuerlige og mere praktisk orienterede organisering af arbejdet og ressourcerne internt i organisationen – ikke mindst med henblik på at indfri de mål, som er udstukket i de overordnede beslutningsprocesser. A&T opererer med to væsentlige beslutningsfora: månedsmødet og mandagsmødet (vil blive behandlet i afsnittet om daglig ledelse).

Månedsmødet er det primære strategiske forum for større organisatoriske og visions-

mæssige beslutninger, hvor alle medarbejderne så vidt muligt forventes at deltage. Månedsmødet har A&T's økonomi, som et vigtigt punkt på agendaen, og er både struktureret og nøje planlagt. I forhold til selve beslutningsprocessen angående strategi og visioner, oplever medarbejderne, at alle centrale beslutningsfora er helt åbne, og at det ikke blot er en formalitet, men en fælles bestræbelse. En medarbejder fortæller om månedsmødet:

*"[Vi har indført] ... en form for beslutningshjul, som vi skal igennem. Hvor vi siger "nu er vi her", hvor vi måske kortlægger hvad der er for nogle muligheder i forhold til det her, som vi har taget op. Det tager vi så op henover et eller to eller flere af de her møder, hvor folk har mulighed for at kvalificere og så videre. Og til sidst munder det ud i et reelt beslutningspunkt på et af møderne, hvor vi så sammen prøver at tilstræbe en eller anden konsensusbeslutning om, hvad vi skal gøre. Så det er ikke sådan, at vi sidder og rækker hånden op og siger: "jeg stemmer for" og "jeg stemmer imod". Det prøver vi sådan lidt i løbet af denne her lange proces at tage hensyn til, hvad folk synes, og favne bredt i forhold til de beslutningsforslag, vi kommer med."*

På mødet gives der også plads til *"... runder om hvordan man har det privat – der handler det ikke nødvendigvis kun om det professionelle eller det du laver på arbejdet ... Jeg fortæller også nogle meget personlige ting. Så hvis det går dårligt et eller andet sted i mit liv, så ved de det. Og det gør også, at vi tager hensyn til det i forhold til arbejdsopgaver."*

Således rummer månedsmødet både personlige aspekter og kontante økonomi- og beslutningsaspekter indenfor den samme ramme. Udover de formelle mødefora og generalforsamlingen, er den årlige 'sommerhustur' en vigtig platform for strategiarbejdet.

En medarbejder fortæller: *"Ja, vi har jo en årlig sommerhustur, som vi tager på, hvor vi arbejder ret intenst med en eller anden problemstilling indenfor organisationen. Sidste år var det det her med at prøve at blive lidt bedre til de her demokratiske processer."*

Sommerhusturen knyttes til A&T's vision og omtales af nogle som visionsturen. Et af de forhold som har været diskuteret på turen, har været A&T's forståelse af sig selv som kooperativ, og det har betydet, at man tillægger det en selvstændig betydning at erklære sig som et sådant, og at arbejde for udbredelsen af kooperativer. Sommerhusturen er derved et forum, hvor organisationens idealer – herunder medarbejderdemokratiet – udvikles og søges omsat til konkrete initiativer, selv når det opleves som svært.

Der kan argumenteres for, at centrale dele af strategien snarere er knyttet til 'kulturen' eller de originale visioner, som A&T blevet etableret på grundlag af, end til aktuelle fora og forhandlinger. Et par af A&T's grundlæggere bruger formuleringen "at binde sig til masten". Der er både en Medarbejderhåndbog og Manifestet, som er klare udtryk for disse kulturtræk, men de bliver også båret af en stædig italesættelse af dem i den hverdag, som udfolder sig på sommerture, måneds- og mandagsmøder. Idealerne fylder meget i den historieskrivning, der her tales frem. Genfortællingen af A&Ts historie hos de mange interviewede adskiller sig i forhold til, om den er i 1. person eller 3. person afhængigt af, om man var med hele vejen, eller har fået det fortalt. Genfortællingen adskiller sig også i nogen grad i forhold til, hvor forpligtet man føler sig på de overordnede idealer; men ingen taler om at forlade principperne.

På den første workshop udfoldede et par af A&T-deltagerne en diskussion om "magtfulde tekster og magtfulde fora". Hvis magten siver ud af de formelle fora, fx fordi beslutningerne er taget på forhånd, så opleves det



som "demokratiet lidt har fejlet", men – lød argumentet – hos A&T har man tildelt stor magt til teksterne. Som én af dem siger: "Når vi tager magten fra nogle personer, så putter vi det ned i nogle tekster og procedurer: referater, medarbejderhåndbøger, møder der har beslutningsdygtighed. På den måde bliver det en meget bureaukratisk organisation vi har. Magten ligger i bureaukratiet; og det synes jeg ikke er nogen svaghed – overhovedet."

Opsummerende i forhold til strategi og visioner lader det til, at det er lykkedes at etablere en struktur og vedligeholde nogle processer, som holder de overordnede beslutninger tæt på medarbejderne og hverdagen – jf. Thorsrud og Emery (1970) og Karasek og Theorell (1990) og den store vægt de lægger på kontrol i arbejdet. Derudover foregår deltagelse igennem helt åbne og transparente beslutningsprocesser – så selv i en forholdsvis lille organisation er den demokratiske praksis relativt formaliseret, og bureaukratiseret igennem nedskrevne procedurer og tekster.

### *Daglig ledelse og organisering*

I det følgende ser vi nærmere på, hvordan A&T dagligt eller regelmæssigt udvikler og fastholder en demokratisk organisering og ledelse af arbejdet. Vi ser på aspekter som hovedsageligt knytter sig til de mere praktisk orienterede arbejdsmæssige, organisatoriske eller kommercielle sider af A&Ts virke. A&Ts bestræbelser på at organisere sig antihierarkisk kommer overordnet set til udtryk på to forskellige måder.

På den ene side er arbejdsforholdene i A&T karakteriseret ved en udpræget grad af individuel autonomi. En medarbejder beskriver det således:

*"Altså, vi vil helst ikke funktionsopdele. Det kommer vi til, tror jeg ... Men som det er lige nu, så har vi jo et projekt fra det starter, til det slutter. Og det vil sige, at vi har projektet*

*fra første møde med kunden, helt optimalt set, til vi kan afrapportere det. Og det giver jo bare en kæmpe selvbestemmelse over, hvordan et projekt skal udformes. Hvordan tiden skal bruges, hvad synes man er fedt, hvilken form for interviews ... så må man jo foreslå det for kunden, og så ser man om det vinder genklang."*

Bestræbelsen på ikke at 'funktionsopdele' er i den forbindelse væsentlig. Selvlædelse er en udbredt ledelsesform blandt vidensarbejdere, og er ikke nødvendigvis knyttet til en særlig antihierarkisk orientering. Men hos A&T virker der til at være sådan en forbindelse, omend den samtidig hviler på nogle særlige betingelser. Den ene af disse betingelser er, at grundlæggerne af A&T i høj grad har rammesat virksomhedens udvikling ved at forankre dens virke i en stærk værdimæssig orientering nedskrevet i deres interne manifest. En anden væsentlig betingelse er den udbredte grad af tillid, der præger relationerne mellem medarbejderne; sådan en tillidsfuldhed kan på den ene side ses som en logisk følgeslutning af A&Ts bestræbelser på at organisere sig antihierarkisk, men fremstår samtidig reel og dybfølt, og virker til at være knyttet til den store grad af homogenitet blandt medarbejderne.

På den anden side, kommer A&Ts antihierarkiske orientering til udtryk i organiseringen af virksomhedens interne beslutningsprocesser, der relaterer sig til den daglige ledelse, men som rækker ud over de enkelte arbejdsopgaver og projekter. Dette udfolder sig via mandagsmødet, i udvalg/arbejdsgrupper og ved rollen som daglig leder. Mandagsmødet er det mest centrale kollektive beslutningsorgan: på det ugentlige mandagsmøde forholder samtlige medarbejdere sig til forhold og beslutninger, der kan betragtes som daglige ledelse; det handler fx om forretningsmæssige spørgsmål såsom valg og bemanding af projekter. Når der skal træffes beslutninger på mødet, foregår det

gennem en blanding af deliberativt og direkte demokrati; først søger man at tale sig frem til enighed på et så kvalificeret grundlag som muligt, og hvis det ikke kan lade sig gøre, stemmes der – det er dog en klar undtagelse. Hvis det vurderes, at der er behov for et mere kvalificeret vidensgrundlag, nedsættes der en arbejdsgruppe, som har til formål at undersøge emnet/problemet grundigere, og komme med en indstilling til beslutning. Arbejdsgrupperne er en del af den 'netværksledelse', som A&T søger at praktisere (Medarbejderhåndbog, 2019, s. 6) – blandt andet med henblik på at lette beslutningsprocesserne. Udvalg udgør en anden væsentlig ledelsesfunktion; de har til formål at tage beslutninger med et tydeligt afgrænset beslutningsmandat, og inden for et afgrænset område, fx vedrørende ansættelser eller kvalitetssikring af budgetter.

Særlig interessant, i lyset af A&T bestræbelser på at undgå hierarki, har A&T en funktion, der hedder 'daglig leder'. Rollen som daglig leder – der oprindeligt blev varetaget af én, men senere er blevet fordelt på to medarbejdere, hvor alle beslutninger ift. den daglige ledelse foretages sammen med leder-makkeren – har til formål at skabe en 'ledertype', som man som medarbejder kan gå til og få svar på nogle af de lidt mere formelle forhold vedrørende arbejdet og organisationen, fx kontrakt- eller budgetspørgsmål. De daglige ledere står også for at indkalde til, forberede dagsorden og tage referat af mandags- og månedsmøderne. Selvom etableringen af sådan en funktion kunne indikere en begyndende funktionsopdeling og hierarkisering, fastholder medarbejderne, at den udelukkende er af praktisk karakter:

*"Vi har en funktion, som vi kalder daglig leder, som er en person, man lidt kan gå til, hvis man skal bruge en ledertype på en eller anden måde, ikke? Og som også bare har lidt styr på regnskabet og nogle af de formelle ting*

*omkring kontrakter og sådan noget, så man kan spørge om de ting i hvert fald. Så den funktion har vi på den måde, men han har ikke mere beføjelser end ret mange andre til at tage nogle af de større beslutninger."*

Det er vigtigt at understrege, at de daglige ledere netop ikke tager vigtige beslutninger, men snarere fungerer som et lille team, der har overblikket på tværs af organisationen, og som står til rådighed for fællesskabet.

### *Det gode arbejdsliv*

For medarbejderne i A&T er ideen om det gode arbejdsliv dels knyttet til mængden af arbejde, dels til at udleve et særligt solidarisk værdisæt på deres arbejdsplads – og ikke mindst at skabe en forandring i samfundet ved at vise en alternativ vej også for andre. Helt konkret illustreres det ved deres gængse arbejdstid og valget om enhedsløn. En medarbejder fortæller:

*"Ved vores månedsmøde gennemgår vi ... også, hvor mange timers overarbejde, der har været i denne her måned, hvor mange sygedage, der har været, så vi ligesom på en eller anden måde også har et blik på det. Altså om der har været nogle måneder på det sidste, hvor vi har arbejdet for meget eller for lidt. Altså nivellerer det lidt, som det skal."*

Hos A&T har den 'almindelige' arbejdstidsnorm på 37½ time derfor fyldt meget i hele virksomhedens historie. En anden del af visionen er den forømtalte enhedsløn. En medarbejder siger: "... vores enhedsløn, ... det kan jeg ikke forestille mig, bliver ophævet. For det er ligesom selve DNA'et. Fordi lige så snart du introducerer det, og du introducerer titler, så bruger du halvdelen af din tid på at slås om, hvor henne du skal ligge i det her."

Det er dog ikke kun et spørgsmål om, at man skal have enhedsløn, men også om hvor

høj den så skal være: *"Ja, jeg tror, at nogen gerne vil have, at enhedslønnen stiger, og så er der nogen, som gerne vil have, at den falder. Det har vi en vedvarende diskussion om, hvor vi skal ligge henne. Jeg har sådan et princip om, at vi skal ned med lønnen og højere op med humøret. Vi synes jo, at når lønnen falder, så bliver det nemmere at få virksomheden til at køre rundt, fordi vi så skal arbejde mindre, og så er der mindre arbejdsstress. Så er der andre, der sidder med lidt dyre lån og har lidt flere børn, som siger "op med lønnen, op med humøret". Så kan vi slå om det et par gange om året, når vi skal finde ud af, hvad der skal ske med pengene."*

Både når det gælder at sikre, at arbejdstiden ikke løber løbsk, og det at der skal være enhedsløn, er der tale om ganske faste principper. Alligevel er der løbende diskussioner, også på det strategiske niveau, om hvordan og hvilke foranstaltninger der er nødvendige for at holde arbejdstiden nede, og hvor man skal lægge lønniveauet. Samtidig befinder virksomheden sig i en konkurrencepræget konsulentbranche, hvor den reelle arbejdstid ofte overstiger dette timeantal markant. Det skaber en række udfordringer for virksomheden. Som en medarbejder pointerer, er A&T et medarbejderkooperativ, og kan – vil – derfor ikke håndtere perioder med spidsbelastninger ved at ansætte en række medarbejdere på midlertidige kontrakter. Det betyder, at enkelte medarbejdere i perioder er nødt til at arbejde markant mere end de 37½ timer; arbejdstid der efterfølgende skal afspadseres.

Ifølge medarbejderne lykkes det dog i vid udstrækning at fastholde en gennemsnitlig ugentlig arbejdstid på det ønskede – plus/minus et par timer – og at sørge for, at overarbejde bliver afspadseret. De anerkender, at de nævnte vilkår ofte skaber en høj arbejdsintensitet og en følelse af at have travlt, men ifølge medarbejderne er der tale om en mere 'ren' travlhed. De taler op imod en type travlhed, der ikke, som i mere hierarkiske organisationer, samtidig er tyngt af et behov for

at imponere en chef, men som udelukkende handler om at have travlt. I den forbindelse forholder de sig ikke til fx det at leve op til hinandens forventninger, eller risikoen for at påføre fællesskabet et tab.

Analysen viser ydermere, at A&T medarbejderne ikke kun arbejder for egne gode arbejdsliv, men også for andres. Det er en del af grundlæggernes oprindelige vision om, at de gerne *"... ville ... vise verden, at det kan lade sig gøre at lave noget andet end de lorte arbejdspladser, vi så på. Som vi ikke havde lyst til at arbejde i, altså."* Det handler altså om at udleve et solidarisk værdisæt, som en central dimension ved forståelsen af det gode arbejdsliv. Vi ser således, at der både er bestræbelser på at efterleve en intern bæredygtighed med rimelige tids- og lønvilkår for alle, og samtidig en ekstern bæredygtighed, der orienterer sig mod at søge at forandre arbejdsliv og arbejdsvilkår for andre.

Opsummerende, og på tværs af de fire analysetemaer, ser vi følgende tre aspekter som centrale for ledelse af demokratiske virksomheder: 1) medejerskab anses som afgørende for at udleve den demokratiske organisering, både strategisk og operationelt, 2) klare procedurer og et stærkt narrativ understøtter distribueret ledelse og demokratiske praksisser, og 3) ideen om det gode arbejdsliv er tæt forbundet med overholdelse af arbejdstidsnormer og enhedsløn, ikke kun for den enkelte men også som bud på en ny værdimæssig dagsorden for kollektivet.

## Diskussion

A&T er etableret med en ambition om at være anderledes end andre arbejdspladser, og det anderledes knytter sig især til et fokus og en bestræbelse på at organisere sig antihierarkisk, med henblik på at sikre en demokratisk organisering og ledelse af arbejdet.

Men hvor langtidsholdbar er den måde og de metoder, som A&T anvender med henblik

på at udvikle og fastholde en demokratisk organisering og ledelse af arbejdet? Nystartede virksomheder er ofte karakteriseret ved iværksætterånd og/eller idealisme, og virksomheden har ofte ikke nået en størrelse og rutineret praksis (Mintzberg, 1979), hvor en høj grad af funktionel arbejdsdeling er udviklet. A&T har eksisteret som virksomhed i 7 år, og må derfor betegnes som en sådan relativt ny virksomhed; flere af de personer, der var med til at grundlægge virksomheden, arbejder der stadigvæk. Grundlæggernes visioner er siden blevet skrevet ned i et Kooperativt Manifest, men de agerer selv vigtige kulturbærere af det grundlæggende værdisæt. Baseret på Heras-Saizarbitoria (2014) begreb om *dekobling* – dvs. at en organisations erklærede værdier, regler og procedurer afkobles de faktiske praksisser, vil vi i det følgende diskutere, hvordan A&T forholder sig til en række dimensioner ved denne risiko.

Der er i takt med det øgede antal medarbejdere og den nævnte etablering af sathellitkontorer/søstervirksomheder i Oslo og Aarhus, opstået en diskussion af hvorvidt de demokratiske værdier og den demokratiske praksis kan opretholdes, hvis man vokser sig for stor. Derfor er der nu overvejelser omkring, hvordan man kan knopskyde, så de enkelte enheder kan forblive små, og dermed i stand til at vedligeholde de demokratiske praksisser, samtidig med, at de mange små enheder i fællesskab fx kan byde ind på større projekter og programmer.

Vi kan ydermere se, at værdiernes rolle har ændret sig fra primært at være et internt anliggende i A&T til også at være et spørgsmål om, hvordan man opfattes af omgivelserne. I nogen grad er værdisættet i sig selv blevet et salgsargument. Oprindeligt var medarbejderne forsigtige med at være eksplicite omkring de stærke idealer af frygt for, at det ville skræmme nogle af kunderne væk. Sidenhen er kundernes opmærksomhed på, at A&T er et medarbejderkooperativ vokset,

og det har nu fået positive konnotationer. A&T har taget det til sig, og har endvidere forpligtiget sig på at fremme den kooperative organiseringsform; fx ved at stille sig til rådighed for det studie, som denne artikel hviler på. I den forstand er værdierne nu blevet mere udadvendte og legitime, i takt med at samfundsdiskursen omkring demokratisk organisering ændrer sig.

Et andet aspekt ved risikoen for en erosion af de oprindelige demokratiske værdier er den tidligere omtalte formalisering uden hierarkisering. Ovenfor brugte vi termen 'rutineret praksis' om en fremadskridende praksis, der har potentiale til at underløbe oprindelige idealer (Clegg, 1990). En måde, som sådan en rutinisering og bureaukratisering, ofte udvikler sig på, er fx etablering af regler og procedurer (Mintzberg, 1979). Dog har A&T allerede en ret udfoldet formalisering, og der tales ligefrem om at tage magten fra personer ved at give den til tekster. Som sådan viser A&T, en lyst og vilje til at eksperimentere med demokratiske ledelsesformer; en vilje der er stærk nok til at lykkes med at etablere og vedligeholde basisdemokratiske praksisser over en længere periode. Her spiller eksempelvis funktionen 'daglig leder' en afgørende rolle – at turde benytte ledesssproget, uden at det knytter sig til eller har konnotationer af asymmetriske relationer. Men samtidig er det værd at påpege, at A&T endnu ikke har været udsat for større udfordringer, og primært har oplevet positiv tilvækst. Derfor er det stadig uklart, hvordan krisetider vil spille ind på eller true med at opløse fællesskabet.

Som tidligere påpeget er den (danske) litteratur omkring medarbejderejede virksomheder, der er blomstret op i løbet af de seneste år, primært optaget af de aspekter ved medarbejderejede virksomheder, der har at gøre med forhold som produktivitet, stabilitet, ansættelsessikkerhed osv. (Mygind & Poulsen, 2020; Jørgensen, 2020) – og mindre af de mere eksplícit demokratiske aspekter



ved organisering af arbejdet og ledelse, og hvordan det influerer medejernes identifikation med organisationen og oplevelse af arbejdslivet (Reedy et al., 2016). De individuelle medarbejders beskrivelser og vurderinger af disse aspekter i A&T, bidrager derfor med et indblik i, ikke blot hvordan den specifikke case er organiseret, men hvad der er relevante opmærksomhedspunkter og inspiration for lignende virksomhederne, både nu og fremadrettet. Teoretisk bidrager artiklen ved at undersøge demokratisk organisering på mikro-niveau, og hermed nuancere og udfolde samspillet mellem demokratiforståelser, ledelsesaspekter samt normative betragtninger om det gode arbejdsliv.

## Konklusion

Artiklen tog afsæt i følgende forsknings-spørgsmål: *hvordan udspiller demokratisk ledelse og organisering sig i praksis, og hvordan knytter det an til ideen om det gode arbejdsliv?*

Med A&T som case har vi påvist nogle centrale aspekter ved at udleve, og overleve, som demokratisk organiseret virksomhed. Medejerskabet står helt centralt og anses som uløseligt forbundet med de deltagerdemokratiske beslutningsprocesser. Analysen tydeliggør ligeledes at koblingen mellem formelle nedskrevne procedurer, og en stærk virksomhedsfortælling baseret på et solidarisk værdisæt får betydning i sikringen af den antihierarkiske organisering. Sidst, udtrykkes de demokratiske idealer, som er indlejret i

selve organiseringsformen og måden ledelsen er distribueret på, ved et fokus på hvad der betinger et godt arbejdsliv; ikke at arbejde for meget og ved at alle medarbejdere får samme løn. Derudover, er der en stærk drivkraft i at eksperimentere og gå forrest, for på den måde at forandre samfundet i en mere solidarisk og demokratisk retning, også hvad angår arbejdslivet.

De dynamikker, som knytter sig til en potentiel dekobling af demokratiske værdier fra hverdagspraksissen, kan vi se antydninger af i casen, men det er samtidig vores vurdering, at A&T i høj grad har formået at modgå nogle af disse tendenser. A&T er stadig på undersøgelsestidspunktet et velfungerende basisdemokratisk organiseret kooperativ, som vedligeholder deres demokratiske praksisser, bl.a. gennem en høj grad og bevidst brug af formalisering. Derudover viser indførslen af 'daglige ledere' – og andre løbende justeringer af praksis – at det at vedligeholde et aktivt demokrati er en vedvarende proces, som også kræver medløb fra deltagerne, og at resultatet derfor ikke kan tages for givet.

Da de nævnte indsigter er baseret på en enkelt case-studie, er det relevant at fremtidig forskning udbygger den kvalitative vidensbase ved yderligere at afdække, hvordan demokratiske værdier udledes i demokratisk organiserede virksomheder, og ved at belyse hvordan samspillet mellem nye og alternative organiseringsformer, og mere overordnede idealer om betingelser for det gode (arbejds-) liv udspiller sig.

## LITTERATUR

- A&T (2021). Lokaliseret d. 18. maj 2021 på <https://ogtal.dk>.
- Basterretxea, I., & Storey, J. (2018). Do employee-owned firms produce more positive employee behavioural outcomes? If not why not? A British-Spanish comparative analysis. *British*

- Journal of Industrial Relations* 56, 292–319. <https://doi.org/10.1111/bjir.12247>
- Brown, R., McQuaid R. Raeside, R., Dutton, M., Egde, V., & Canduela, J. (2019). Buying into Capitalism? Employee Ownership in a Discon-



- nected Era. *British Journal of Industrial Relations*, 57(1), 62-85. <https://doi.org/10.1111/bjir.12309>
- Clegg, Stewart R. (1990). *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*. Newbury Park, Calif: Sage
- Diefenbach, T. (2019). Why Michels' 'iron law of oligarchy' is not an iron law – and how democratic organisations can stay 'oligarchy-free'. *Organization Studies*, 40(4), 545-562. <https://doi.org/10.1177/0170840617751007>
- Dupret, K., & Pultz, S. (2021). Hard/heart worker: work intensification in purpose driven organisations. *Qualitative Research in Organizations and Management* ahead-of-print.
- Ferreras, I., Battilana, J., & Dominique M. (2020). *Le Manifeste Travail – Démocratiser, démarchander, dépolluer*. Paris: Seuil.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-45. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Frega, R., Herzog, L., & Neuhäuser, C. (2019). Workplace democracy – The recent debate. *Philosophy Compass* 14, 1-11.
- Heras-Saizarbitoria, I (2014). The Ties That Bind? Exploring the Basic Principles of Worker-Owned Organizations in Practice. *Organization*, 21(5), 645-65.
- Hildebrandt, S. & Brandi, S. (2017). *Andelsselskabet – ejerskab for fremtiden*. Lokaliseret d. 18. maj 2021 på <https://hildebrandtbrandi.com/wp-content/uploads/2018/08/Andelsselskabet-Ejerskab-for-fremtiden.pdf>
- Hvid, H., Møller, J. L., & Ajslev, J. (2020). *Demokratisering af arbejdet – En folkestyret hverdag*. Frederiksberg: Frydenlund.
- Ingerslev, P. Mygind, N., Roed-Thorsen, H., Tetzschner, H., & Westenholz, A. (1984). *Medarbejderejede virksomheder : det kan lade sig gøre! : en introduktionsbog*. København: Christian Ejlers.
- Just, S. N., De Cock, C., & Schaefer, S. M. (2021). From antagonists to allies? Exploring the critical performativity of alternative organization. *Culture and Organization*, 27(2), 89-97. <https://doi.org/10.1080/14759551.2020.1825047>
- Jørgensen, A. P. (2020). *Medejer – Kunsten at overhale konkurrenter gennem demokratisk ejerskab*. København: Gyldendal.
- Jørgensen, A. P., Pedersen, M. S., Nayberg, F. & Bornakke, T. (2019). *Danmarks Demokratiske Virksomheder – Første kortlægning af fuldt demokratisk kontrollerede virksomheder*. Lokaliseret d. 18. maj 2021 på <https://demokratiskerhverv.dk/wp-content/uploads/2019/03/Danmarks-Demokratiske-Virksomheder.pdf>
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. NY: Basic Books.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview – det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. København: Hans Reitzel.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Mygind, N. (1987). Are Self-Managed Firms Efficient? The experience of Danish Fully and Partly Self-Managed Firms. *Advances in the Economic Analysis of participatory and Labor-Managed Firms*, 2(1), 243-323.
- Mygind, N. og Poulsen, T. (2020). *Medarbejderejede virksomheder – Fordele og ulemper*. Lokaliseret d. 18. maj 2021 på [fho.dk/wp-content/uploads/2020/12/mygind-og-poulsen-2020-medarbejderejede-virksomheder-fordele-og-ulemper-002.pdf](https://fho.dk/wp-content/uploads/2020/12/mygind-og-poulsen-2020-medarbejderejede-virksomheder-fordele-og-ulemper-002.pdf)
- Nørgaard, A. S., & Lasserre, F. (2019). *Progressiv erhvervspolitik: Medeje som vej til øget velstand*. Lokaliseret den 18. maj 2021 på [https://cevea.dk/wp-content/uploads/2020/06/Medeje-som-vej-til-get-velstand\\_final-1.pdf](https://cevea.dk/wp-content/uploads/2020/06/Medeje-som-vej-til-get-velstand_final-1.pdf)
- Reedy, P., King, D., & Coupland, C. (2016). Organizing for individuation, alternative organizing, politics, and new identities. *Organization Studies*, 37, 1553–1573. <https://doi.org/10.1177/0170840616641983>
- Sørensen, K. H. (1998). *The Spectre of Participation – Technology and Work in a Welfare State*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Thorsrud, E., & Emery, F. E. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon – Eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Tanum.

**Klaus T. Nielsen**, lektor,  
Center for Arbejdslivsstudier, Roskilde Universitet,  
e-mail: ktn@ruc.dk

**Anders Pilmark**, forskningsassistent,  
SIV-projektet, Roskilde Universitet,  
e-mail: anpi@ruc.dk

**Anne Vorre Hansen**, lektor,  
Center for Socialt Entreprenørskab, Roskilde Universitet,  
e-mail: vorre@ruc.dk

**Katia Dupret**, lektor,  
Center for Socialt Entreprenørskab, Roskilde Universitet,  
e-mail: katia@ruc.dk

**Elsa Brander**, konsulent,  
Kooperationen,  
e-mail: eb@kooperationen.dk