

# Organisationens struktur og systemer

## - og det psykiske arbejds miljø

Arbejdspsykolog  
Niels Busch-Jensen  
CRECEA

**Den primære vej til at forebygge dårligt psykisk arbejdsmiljø er at sikre, at virksomheden er sund.**

**En sund virksomhed er en virksomhed, hvor produktivitet og trivsel går hånd i hånd.**

# ”Medicin erstatter ikke sund levevis”

*- stod der forneden på den  
gamle huslæges  
receptblanketter*

**En virksomhed er økonomisk sund, hvis den er velkonsolideret, har en positiv bundlinie og er i stand til at imødegå ydre trusler og udnytte opdukkende muligheder.**

**En virksomhed er menneskeligt sund, hvis den tilgodeser to fundamentale menneskelige behov:**

*Behovet for at individet kan få bekræftet og udviklet sin unikke identitet gennem skabende arbejde, og*

*Behovet for at opleve samhørighed og fællesskab med andre mennesker.*

**“Organisations should reflect  
human nature – not fight it”**  
*- Elliott Jaques*

**“Systems drive behaviour”**  
*- Karl Stewart*

# A General Theory of Bureaucracy

ELLIOTT JAQUES

HEINEMANN  
London and Exeter, New Hampshire

# *Systems Leadership*

Creating Positive Organisations

IAN MACDONALD, CATHERINE BURKE  
and KARL STEWART

GOWER

# Elliot Jaques

**“Elefanten i dagligstuen,  
som alle er enige om at  
ignorere”**

# Arbejde

**Udøvelse af personligt  
skøn inden for givne  
rammer for at nå et mål**

(Jaques)

*eller*

**Omsætte hensigt til  
virkelighed**

(Stewart)

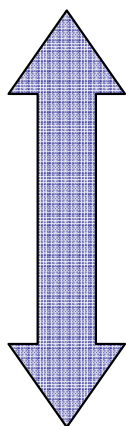
# Manager

**En person, som ikke kun står til regnskab for sin personlige produktivitet, men også for andres arbejdsresultater, og som står til regnskab for at opretholde et team, som er i stand til at levere disse resultater**

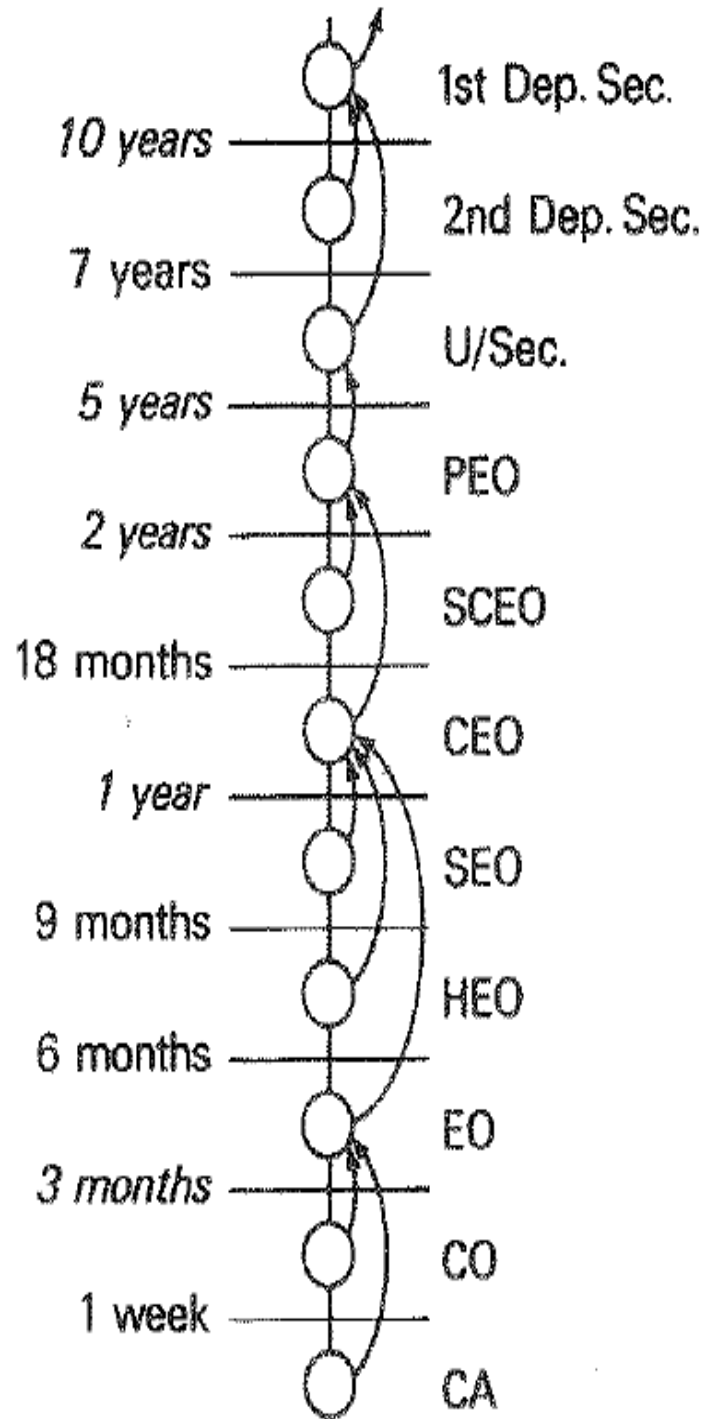
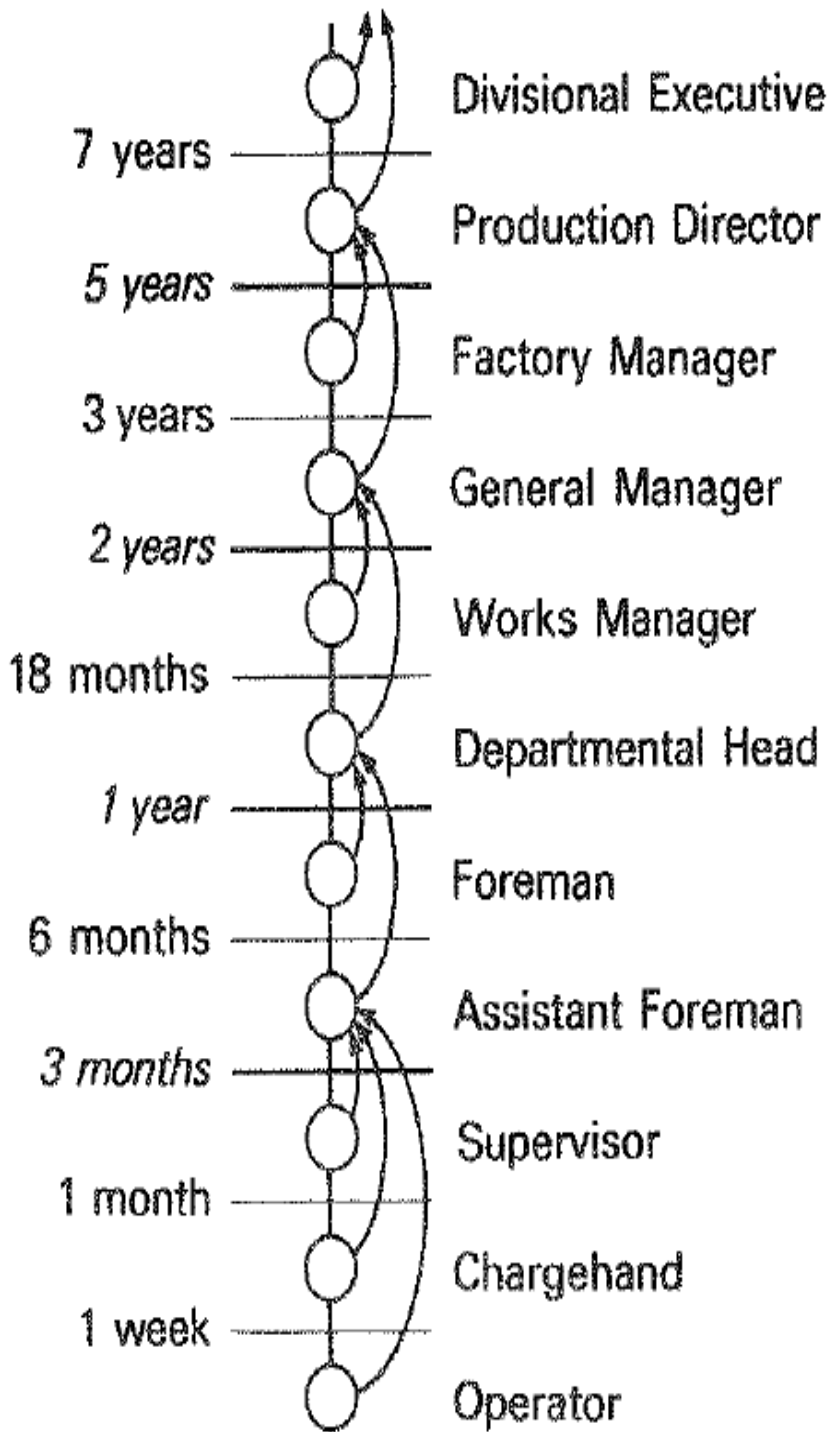
## *Minimalt nødvendige manager-beføjelser:*

- Veto-ret over for tilførsel af uacceptable medarbejdere**
- Fordeling af arbejdstyper og specifikke opgaver**
- Ret til at vurdere medarbejdernes værdiskabelse og fortjent belønning**
- Ret til at initiere fjernelse af medarbejdere fra deres rolle**

**Time-span**



**Felt fair pay**



# Time-span niveauer

**I 0 – 3 mdr.**

**II 3 – 12 mdr.**

**III 1 – 2 år**

**IV 2 - 5 år**

**V 5 – 10 år**

**VI 10 – 20 år**

**VII 20 – 50 år**

**1**  
Operator, som udfører operationer  
*- kvalitet*

**2**  
Fagmand, som løser opgaver  
*- service*

**3**  
Driftsleder, som optimerer driften  
af et konkret leverancesystem  
*- praksis*

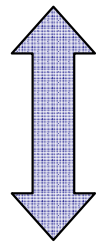
**4**  
Chef/direktør, som skaber systemer, der  
kan understøtte den strategiske mission  
*- strategisk udvikling*

**5**  
(Adm.) direktør, som definerer den  
strategiske mission og sikrer  
organisationens (den strategiske enheds)  
eksterne og interne levedygtighed  
*- strategisk intention*

Koncerndirektør, som sikrer  
de strategiske enheders  
rammevilkår i samspil med  
de markedsmæssige,  
samfundsmæssige og  
teknologiske udviklinger  
*- koncern medborgerskab*

Koncernchef, som aktivt  
bidrager til at skabe  
forudsætninger for  
tilblivelsen af nye  
markedsmæssige, sociale og  
idemæssige institutioner  
*- globalt fremtidsperspektiv*

**Time-span niveauer**  
**=**  
**Niveauer af**  
**arbejdskompleksitet**



**Niveauer af individuel**  
**mental kompleksitet**

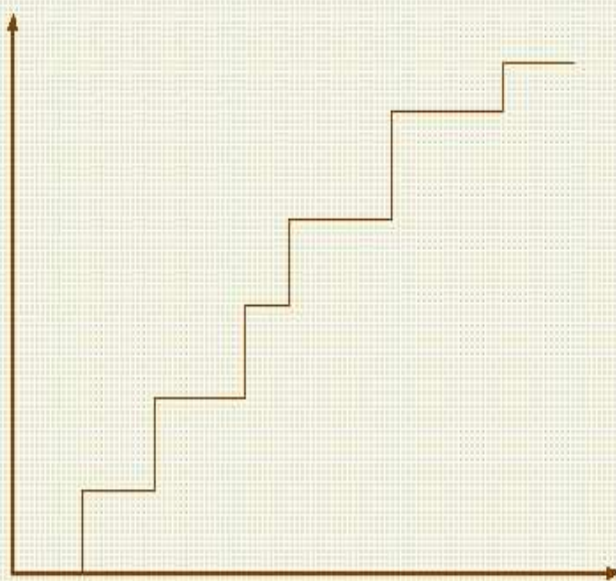
# Udviklingspsykologi:

Udvikling er lig med ændring mod større differentiering og større integration.

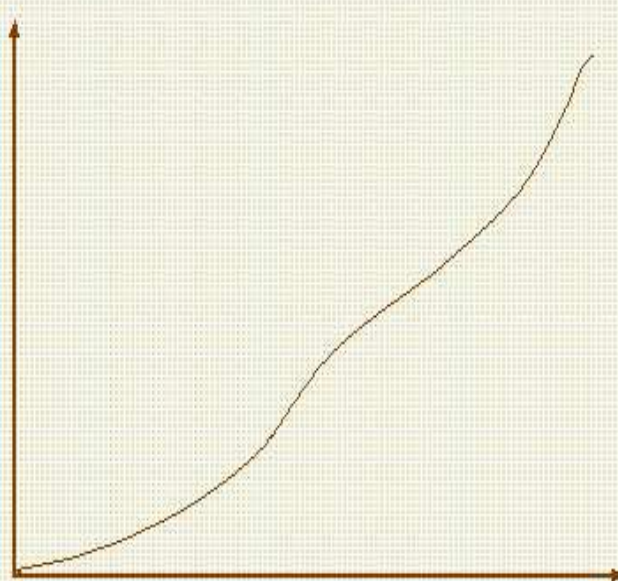
(Heinz Werner)

Beskæftiger sig med adfærsudvikling og udviklingen af de psykiske processer, der igangsætter, styrer, regulerer og kontrollerer adfærden.

Man kan sige, at der er to hovedretninger i måden at se udvikling på. Den ene retning ser udvikling som noget, der sker i spring (stadieteoriene), den anden retning ser udvikling som noget kontinuerligt. Forskellen kan grafisk udtrykkes således:



Diskontinuerlig udvikling sker i stadier som abrupte spring. Hvert af disse spring løfter barnet (mennesket) op på et højere udviklingstrin som led i den almindelige funktionsudvikling.



Kontinuerlig udvikling er en additiv proces af gradvis og kontinuerlig vækst. Der forekommer ingen pludselige skift i udviklingen. En bølgende kurve markerer tendensen.

Teoretiker	Jean Piaget
Rationale	Søger at forene erkendelsesteoretisk indsigt med praktisk iagttagelse af (egne) børn. Heraf dannes en stadieteori om menneskets tidligste kognitive udvikling.
Indhold	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (0-2 år) <i>Senso-motorisk</i> stadium: Udviklingen går fra reflektoriske handlinger over sensorisk og motorisk koordination til <i>objekt-konstans</i>, evnen til at kunne fastholde billedet af objekter, der ikke ses, og <i>mentale repræsentationer</i>, evnen til at huske og bearbejde det huskede.</li> <li>2. (2-6 år) <i>Præ-operationelt</i> stadium: Barnet lærer at bruge sproget o.a. symboler til forståelse af verden. Det tænker først og fremmest <i>egocentrisk</i> - tankerne handler om dets egen verden - men bliver stadig mere bevidst om, at andre kan tænke og føle anderledes end det selv.</li> <li>3. (6-12 år) <i>Konkret-operationelt</i> stadium: Konkrete faktorer/hændelser kan processeres logisk og systematisk.</li> <li>4. (12+ år) <i>Formelt-operationelt</i> stadium: Abstrakt og logisk tænkning gør barnet i stand til at forstå, at der er mange mulige svar på livsspørgsmålene.</li> </ol>
Kommentar	Intelligens er iflg. Piaget resultatet af menneskets stræben for at forstå og begribe sin omverden og dens dynamik. Denne stræben ses i tilpasning, <i>adaptation</i> , af nye tankemønstre til gamle ditto. <i>Adaptationen</i> sker ad to veje: <i>assimilation</i> , hvorved nye strukturer lægges til gamle, uden at disse nødvendigvis ændres, og <i>akkomodation</i> , hvorved den allerede opnåede viden forandres, så ny viden kan indgå i nye strukturer, <i>skemaer</i> , der skaber ligevægt mellem individets aktuelle billeder af verden og de nye erfaringer.

**Jaques**

**“Piaget for voksne”**

**“The Discontinuity  
Theory of Mental  
Development”**

**Jaques, E. et al.(ed.):  
*Levels of Abstraction in  
Logic and Human Action*  
London, Heinemann, 1978**

# Centrale opdagelser:

Evnen til at håndtere  
kompleksitet  
vokser – forudsigeligt –  
med alderen  
-med individuelt  
forskellig hast

# Centrale opdagelser:

**Den optimale  
leder/medarbejder-relation  
eksisterer, når lederens mentale  
kompleksitet er ét og kun ét  
niveau over medarbejderens**

## Centrale opdagelser:

Når lederen er på samme niveau af mental kompleksitet som medarbejderen, oplever medarbejderen "organisatorisk claustrofobi"

# Centrale opdagelser:

Når lederens mentale kompleksitet er to niveauer over medarbejderens, oplever medarbejderen "organisatorisk agorafobi"

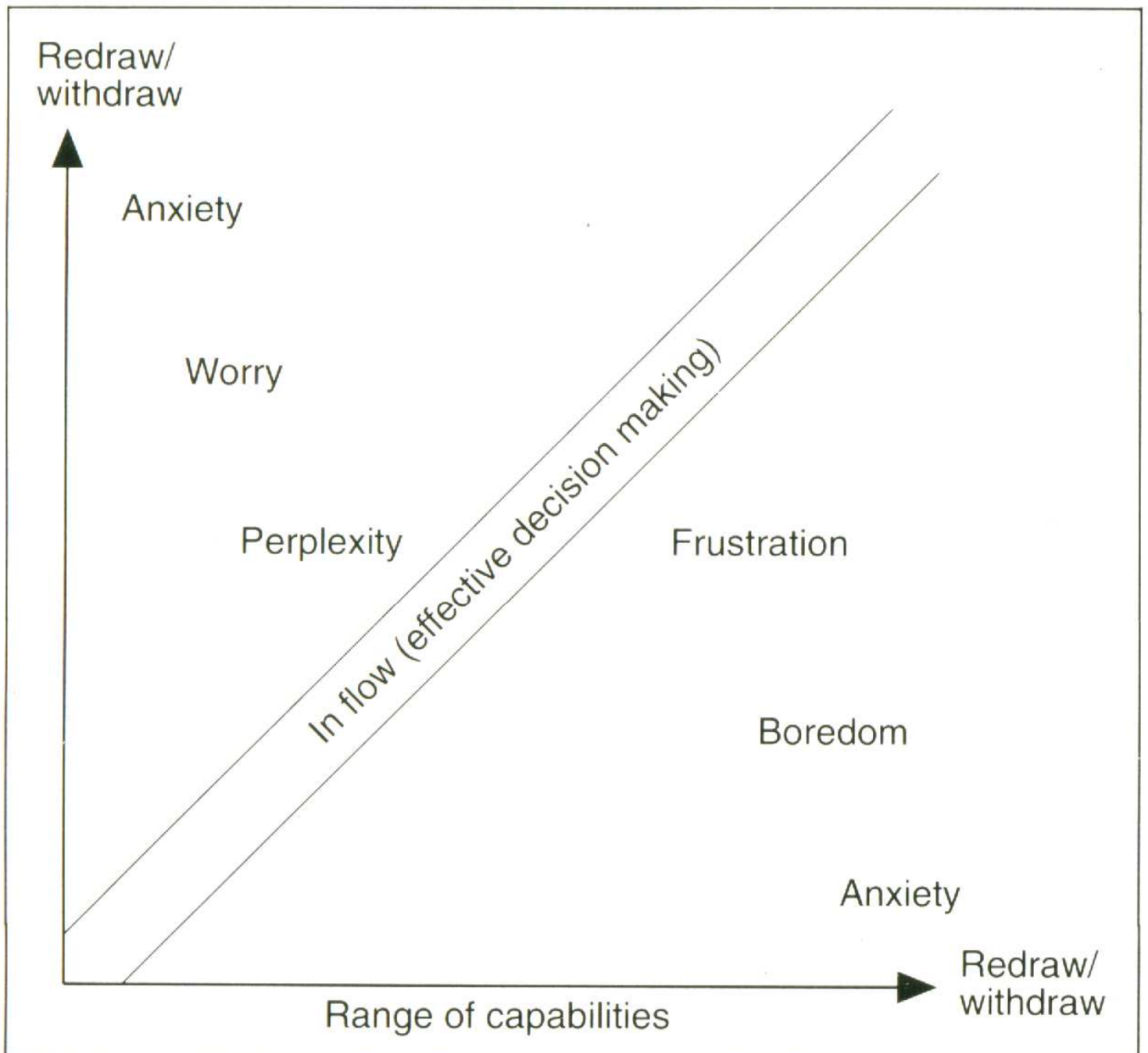
# Centrale opdagelser:

**Toplederens mentale kompleksitet og gulvmedarbejderens mentale kompleksitet bestemmer entydigt det optimale antal mellemfaldende ledelsesniveauer**

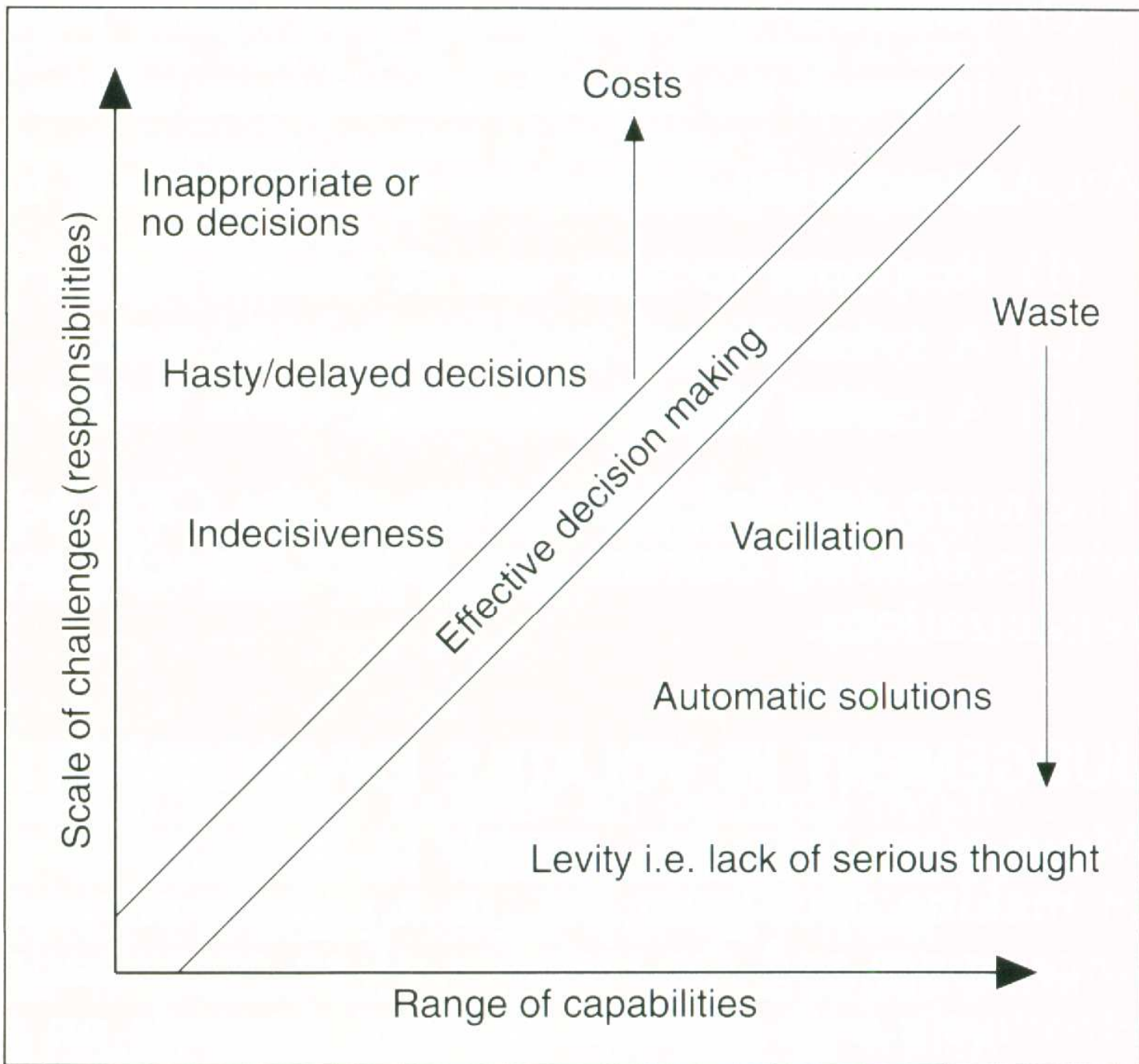
## Centrale opdagelser:

**Et team af ligestillede kolleger fungerer optimalt, når teammedlemmerne har samme niveau af mental kompleksitet – uanset forskelligheder i faglighed m.m.**

**Det mest kritiske element  
i krav/ressource-forholdet  
er, om medarbejderen  
stilles over for opgaver af  
en kompleksitet, som  
modsvares hans/hendes  
mentale kompleksitet  
(evner er ikke en kapacitet,  
som passivt ligger og  
venter på at blive brugt,  
men er et behov for at  
fungere på en bestemt  
måde)**



**FIGURE 1.**  
**The Experience of Work**



**FIGURE 2.**  
**Decision Making and Organization Effectiveness**

## **JAQUES-RELATEREDE WEBSITES**

*De fleste konsulenter som arbejder med EJs idéer, er tilknyttet  
The Global Design Organization Society:*

[www.globalro.org/](http://www.globalro.org/)

*Elliott Jaques' egne hjemmesider:*

[www.requisite.org](http://www.requisite.org)

[www.casonhall.com](http://www.casonhall.com)

*Andre Jaques-relaterede websites:*

[www.rli360.com](http://www.rli360.com)

[www.capelleassociates.com](http://www.capelleassociates.com)

[www.bioss-international.com](http://www.bioss-international.com)

[www.maconsultancy.com](http://www.maconsultancy.com)

[www.enhancer.se](http://www.enhancer.se)

[www.levinsoninst.com](http://www.levinsoninst.com)

[www.organizational.com](http://www.organizational.com)

[www.canadiancentre.com/ccls.htm](http://www.canadiancentre.com/ccls.htm)

[www.gwu.edu/~ceep/videos.htm](http://www.gwu.edu/~ceep/videos.htm)

**Elliott Jaques**, 18 · I · 1917 — 8 · III · 2003, udgav to nye bøger i 2002 og var aktiv som konsulent og forelæser indtil få dage før sin død.

EJ havde både en medicinsk, en socialvidenskabelig og en psykoanalytisk uddannelse. Han tog sin B.A. Honors Science grad på universitetet i Toronto, sin M.D. på John Hopkins Medical School og senere en Ph.D.-grad i social science fra Harvard.

Under 2. verdenskrig gjorde Jaques tjeneste i den canadiske hær, hvor han bl.a. var beskæftiget med udvælgelse af officerer. I 1946 var han med til at grundlægge Tavistock Institute of Human Relations i London. Her startede han sit 'action research' samarbejde med The Glacier Metal Company og dets leder Wilfred Brown, hvilket bl.a. resulterede i nogle af de første forsøg med selvstyrende grupper i industrien. Samarbejdet varede helt til 1977 og er beskrevet i en lang række bøger og artikler. Den kendteste nok er *The Changing Culture of a Factory* fra 1951, hvormed han som den første lancerede begrebet 'virksomhedskultur.'

Jaques forlod Tavistock i 1952, angiveligt fordi han folte, at man her lagde for megen vægt på studiet af dynamikken i og mellem enkeltgrupper, og for lidt på undersøgelsen af overordnede sociale strukturer. I 1965 blev han leder af School of Social Sciences ved Brunel University, hvor Jaques senere fik sit eget Institute of Organization and Social Studies. Dette institut blev den ydre ramme om arbejdet med det mere kognitivt orienterede forsknings- og udviklingsprojekt, der er beskrevet på de foregående sider.

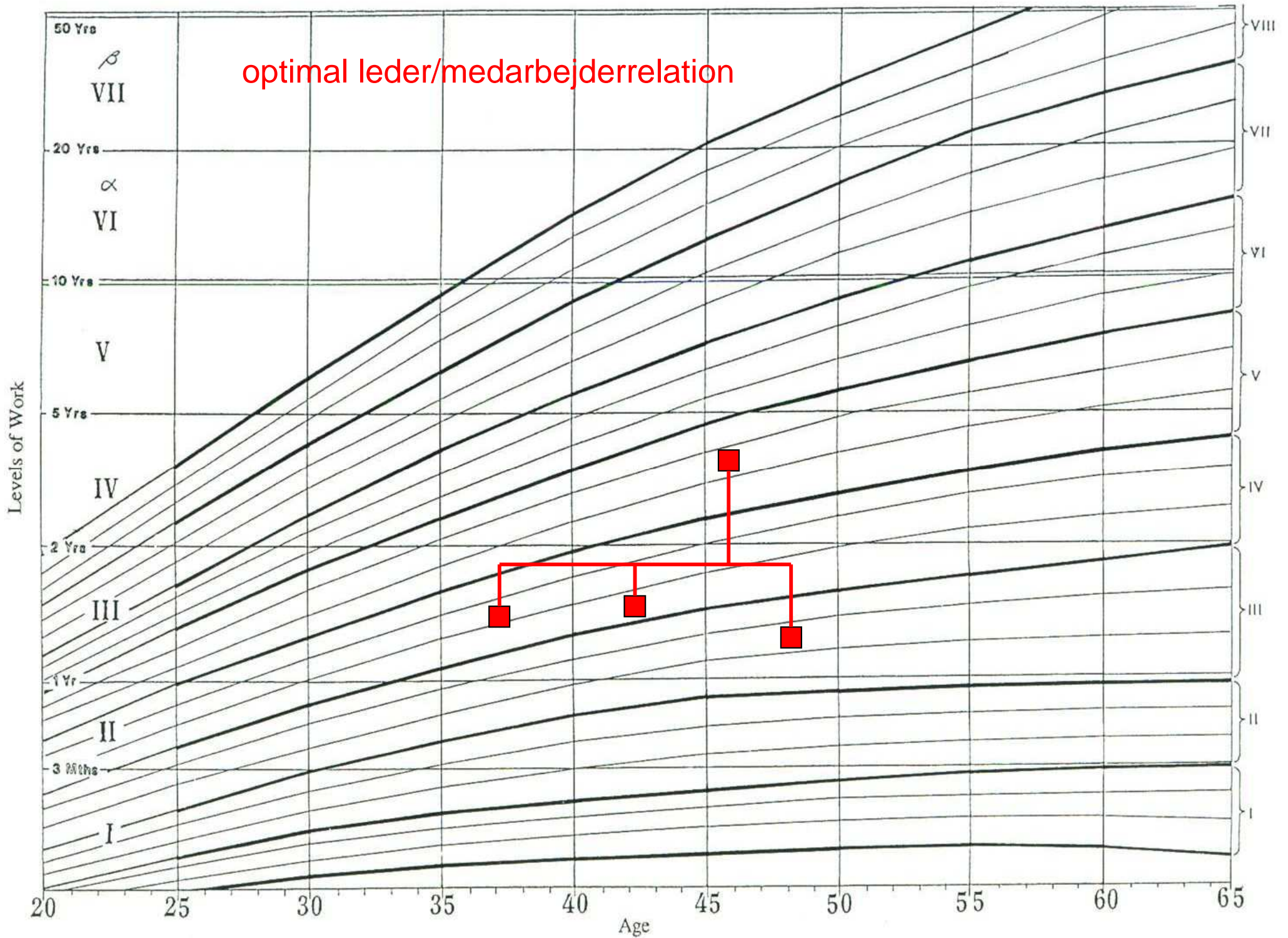
Senere vigtige samarbejdspartnere i Jaques-gruppens fortsatte action research har været det australske mineselskab CRA Ltd. (nu Rio Tinto Ltd.) og US Army Research Institute for the Behavioral Sciences.

Jaques gik i (lære)analyse hos Melanie Klein, og praktiserede ved siden af sit øvrige arbejde selv som halvtids-psykoanalytiker frem til 1977. I psykoanalytiske kredse er han dels kendt for (i artiklen "On the Dynamics of the Social System" fra 1953) at have introduceret den tanke, at sociale systemer (f.eks. den praktiske tilrettelæggelse af arbejdsopgaver) samtidig kan fungere som psykologiske forsvarsmekanismer, der skal dæmpe forskellige former for angst, dels for (i artiklen "Death and the Midlife Crisis" fra 1965) som den første at have lanceret udtrykket *midtlivskrise*, der jo senere er gået ind i dagligsproget.

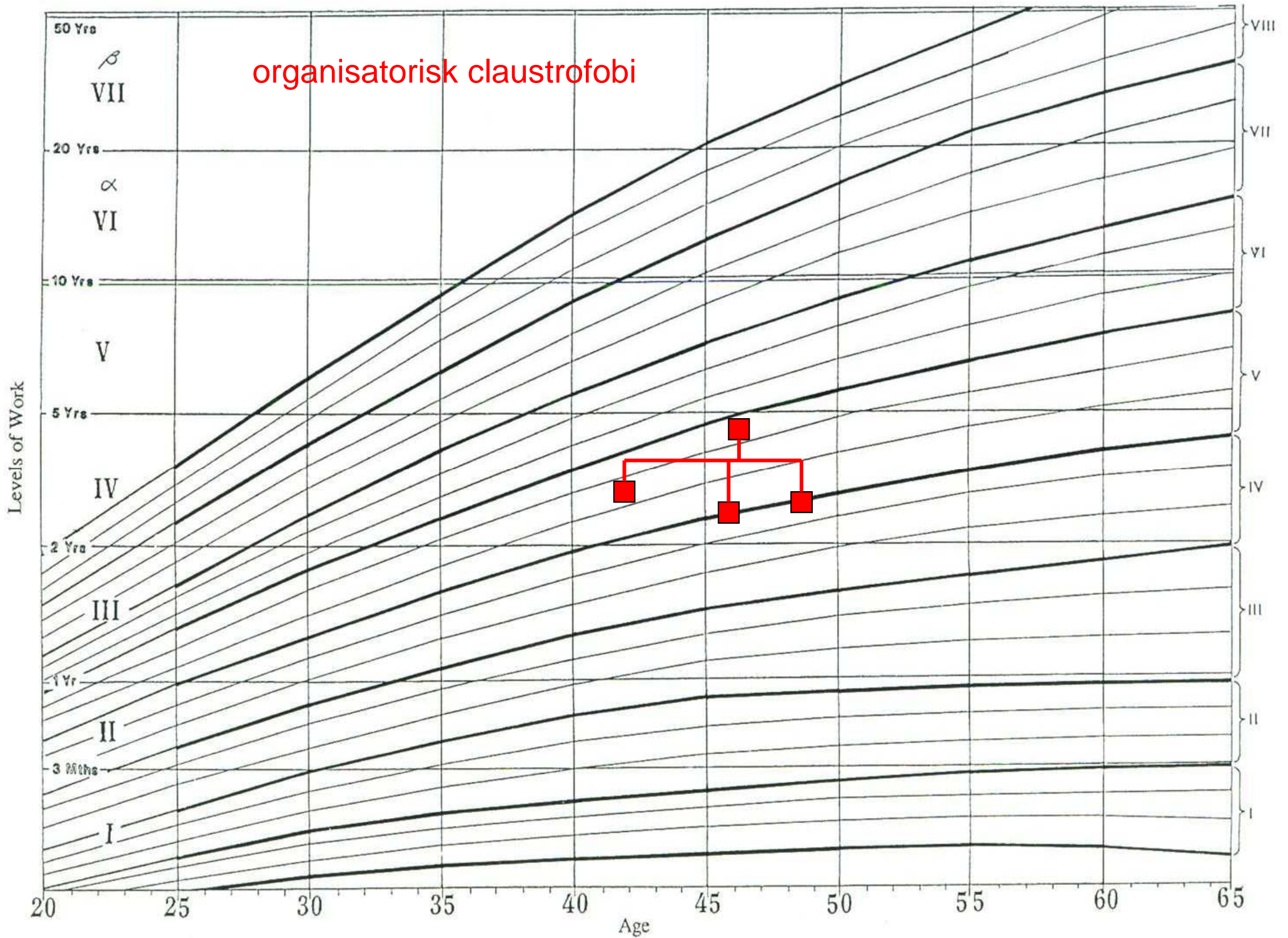
Jaques skrev 21 bøger, hvoraf nogle af de seneste er: *Requisite Organization: The CEO's Guide to Creative Structure and Leadership* (Arlington, VA 1998: Cason Hall, ISBN 1-886436-04-5), *Executive Leadership. A Practical Guide to Managing Complexity* (s.m. Stephen D. Clement, Oxford 1991: Basil Blackwell, ISBN 0-9621070-1-8), og *Human Capability: A Study of Individual Potential and its Application* (s.m. Kathryn Cason, Falls Church, Virginia 1994: Cason Hall ISBN 0-9621070-7-7).

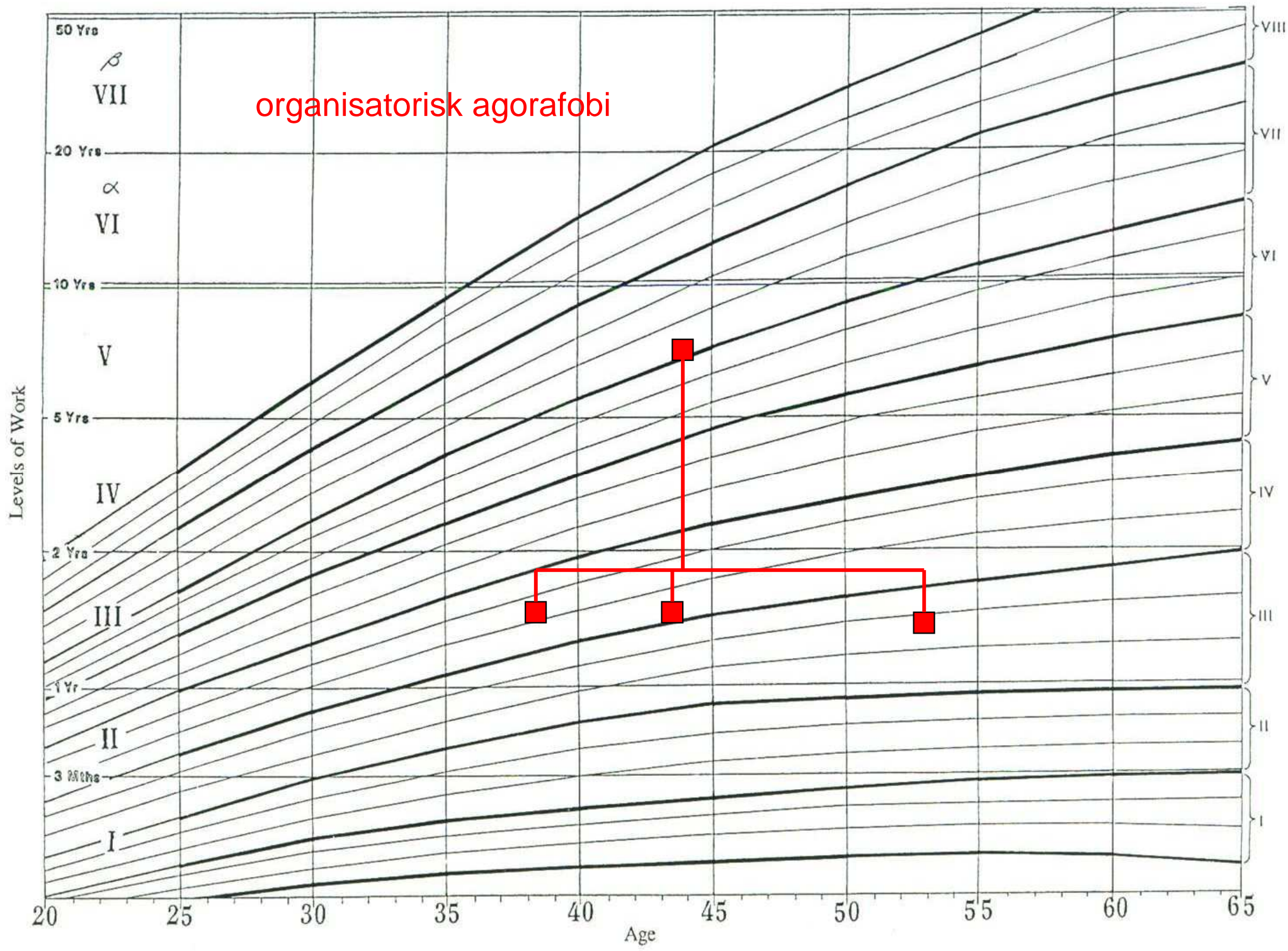


optimal leder/medarbejderrelation

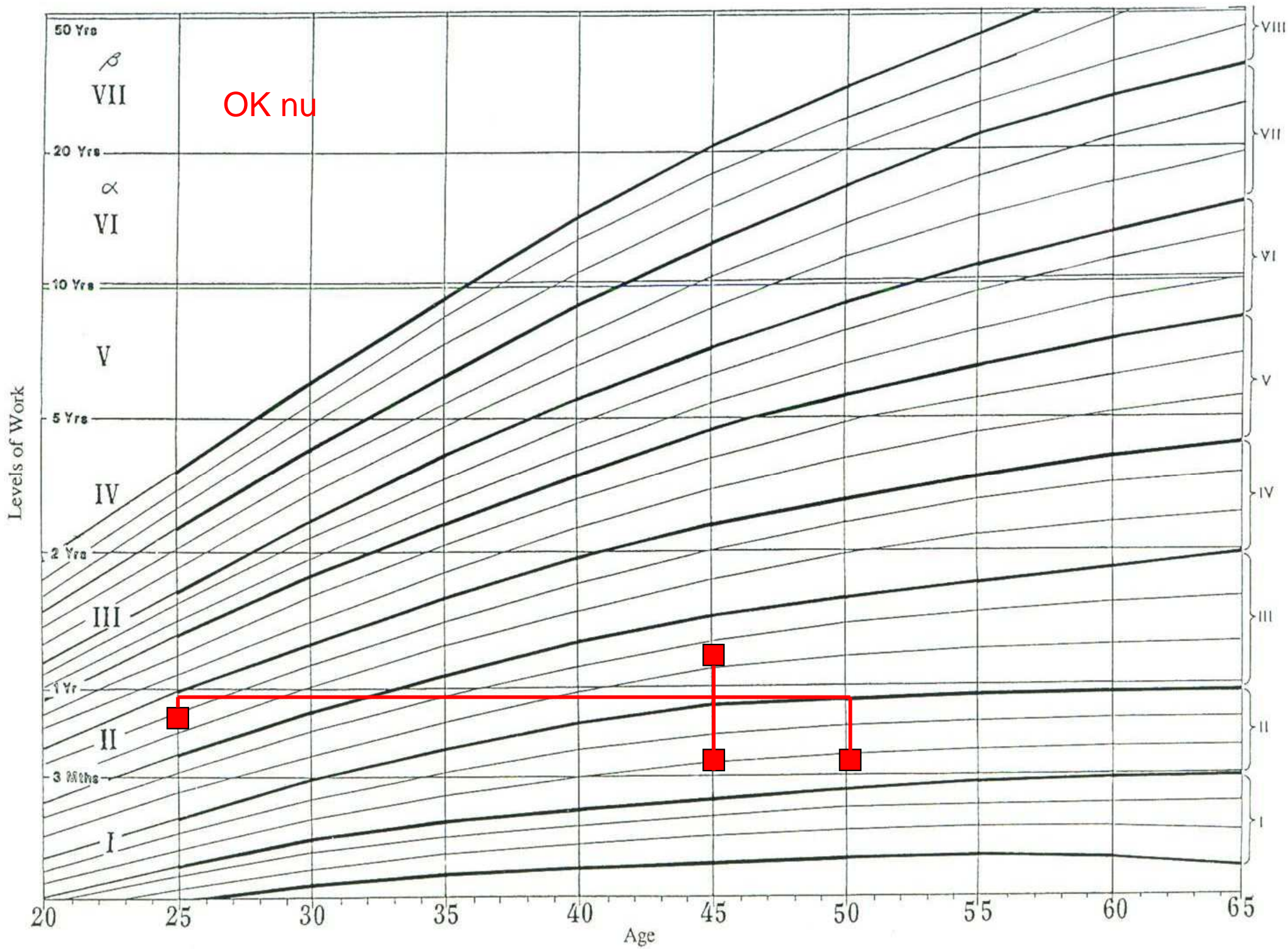


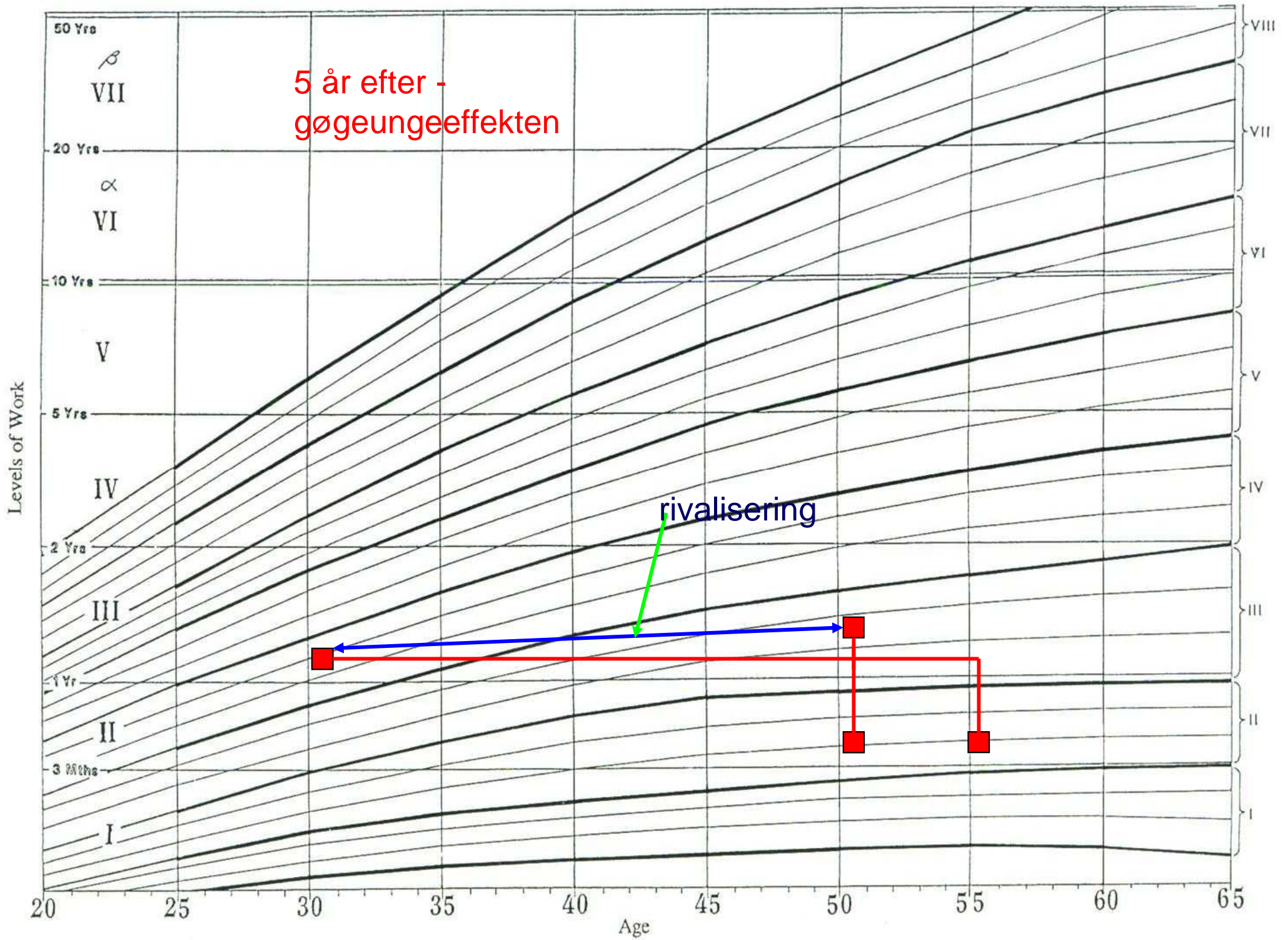
organisatorisk claustrofobi

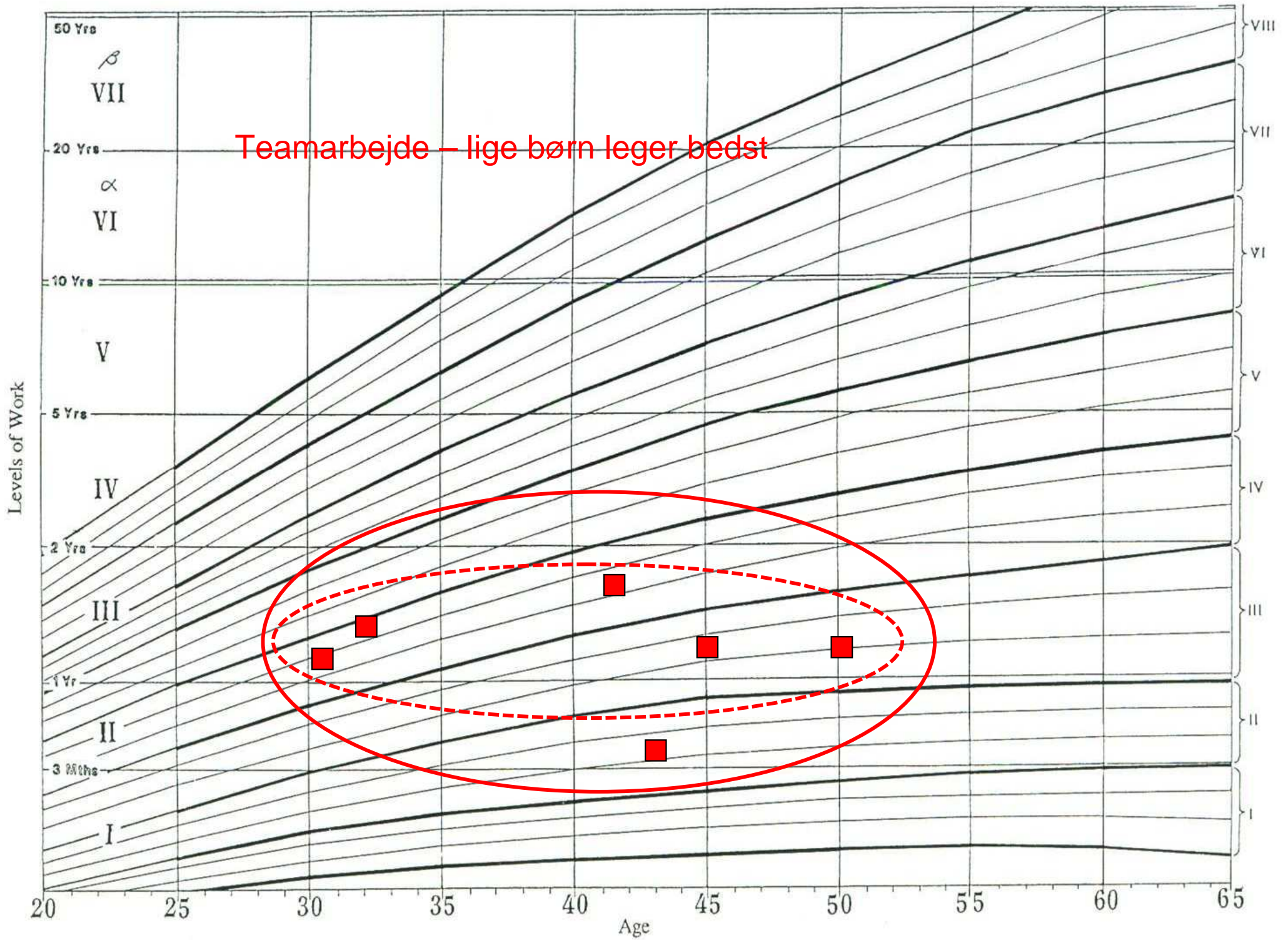




organisatorisk agorafobi







**Karl Stewart, Catherine  
Burke & Ian Mcdonald**

# **SYSTEMS LEADERSHIP**

# Menneskelige relationer bygger på værdier

Tillid

Omsorg

Ærlighed

Fairness

Mod

Værdighed

*En mytologi*  
er en antagelse om at en  
bestemt adfærd er udtryk  
for positive eller negative  
værdier

*En kultur*

dannes, når et antal mennesker har en fælles mytologi, d.v.s. at de har en fælles opfattelse af, at bestemte adfærdsformer udtrykker positive eller negative værdier

# *Lederskab*

Det fundamentale lederarbejde er at skabe, opretholde og forbedre en gruppe af medarbejdere, så den når målene og vedbliver dermed.

*Lederskab indebærer  
at skabe en kultur.*

Det kræver evnen til at forstå en gruppes sociale værdisættelser og til at intervenere for at skabe et konstruktivt resultat.

Lederens "værktøjer" er

*Systemer, symboler og adfærd*

Værktøjerne anvendes til at opmuntre produktiv adfærd på arbejdspladsen, understøttet af hensigtsmæssige mytologier

## *System*

Et system er et rammeværk som organiserer arbejde, information, penge, mennesker og udstyr for at opnå et formål

Systemet er i sin essens et sæt af rammer eller grænser omkring adfærd

Systemer kan være  
*ligestillende* eller *forskelsgørende*

Systemer må ikke ligestille det, som er forskelligt, eller gøre forskel mellem det, som er lige

Forskelsgørende systemer skal være strengt sagligt begrundet i arbejdets og/eller medarbejdernes egenskaber

# SYSTEM

En given metode til at  
organisere aktiviteter  
for at opnå et formål

## *Eksempler på systemer:*

- Medarbejdernes opgaver styres af et EDB-program
- Medarbejdernes opgaver fordeles ved et ugentligt planlægningsmøde

## *Eksempler på systemer:*

- Et sæt af regler for sygemelding, raskmelding, registrering og opfølgning på sygefravær
- Lønnen udgøres af en basisløn suppleret med en resultatbaseret gruppebonus

## *Eksempler på systemer:*

- Der indbetales til kaffekassen efter forbrug; evt. overskud bruges til morgenbrød
- Der er en bestemt slags påklædning (uniform) til hver af faggrupperne

## *Eksempler på systemer:*

- Gruppen har en stiltiende overenskomst om at skride ind over for morakkeri
- Ældre kolleger har mere at skulle have sagt end yngre
- Der er faste pladser i frokoststuen

# SYSTEMER

- *Autoriserede*

Officielt iværksat eller godkendt af den ansvarlige ledelse

- *Uautoriserede*

Uofficielt iværksat af en eller flere medarbejdere uden om ledelsen

# SYSTEMER STYRER ADFÆRD

## ■ *Autoriserede systemer*

Afføder adfærd, som ligger *inden for* rammerne af

- \* Almindelig sæd og skik
- \* Landets love
- \* Virksomhedens politikker
- \* De til rollen hørende beføjelser

## ■ *Uautoriserede systemer*

Afføder adfærd, som *overskrider* disse rammer

# SYSTEMER

- *Produktive*

Bidrager positivt til at opnå virksomhedens formål. Gør arbejdet lettere og mere effektivt

- *Kontraproduktive*

Svækker virksomhedens evne til at indfri sit formål. Gør arbejdet mere besværligt og ineffektivt

	<b>Produktive</b>	<b>Kontra- produktive</b>
<b>Autoriserede</b>	<b>A- systemer</b>	<b>B- systemer</b>
<b>Uautoriserede</b>	<b>C- systemer</b>	<b>D- systemer</b>

# A-SYSTEMER

Systemer, som er godt designede, omhyggeligt gennemtænkt og indført med omtanke.

Grundig brugeruddannelse. Lydhørhed over for brugerbehov og -ønsker. Løbende vedligeholdelse og forbedringer.

Sætter den enkelte medarbejder i stand til at løse sine opgaver med større kvalitet og effektivitet.

# B-SYSTEMER

Systemer, som er dårligt lavet (f.eks. overdetaljerede eller uklare), så de ikke tjener deres erklærede formål.

”Skrivebords-systemer”, som er ude af trit med brugernes virkelighed. ”System for systemets skyld”. Bliver ikke tilpasset, afskaffet eller erstattet, når forholdene ændrer sig.

Gør arbejdet mere indviklet og besværligt; skaber irritation og frustration, sluger uforholdsmæssigt meget tid.

# C-SYSTEMER

Praksis'er og handlemønstre, som er motiveret ud fra ønsket om at få arbejdet fra hånden, tilgodese kundernes behov bedst muligt el.lign.

– Men som mere eller mindre tilsidesætter de autoriserede systemer.

Der bruges uautoriserede "smutveje", der "skæres hjørner" og ses stort på de foreskrevne procedurer, især B-systemerne.

Men også A-systemer, der opleves som B, f.eks. sikkerhedsregler (!)

# D-SYSTEMER

Alternative indflydelsessystemer (uformelle magtstrukturer), som bremser medarbejdernes udfoldelse af produktiv energi.

Brug af psykologiske magtmidler såsom udstødelse/isolation, usaglig favorisering, misbrug af beføjelser, mobning, chikane og intimidering.

Skaffe sig uberettigede privilegier.

Systematisk sabotage og undergravelse af virksomhedens formålsopfyldelse (modarbejde og miskreditere ledelsen, holde ting hemmeligt, udvirke forringet arbejdsindsats og -tempo, manipulere akkordgrundlaget).

# SYSTEM-DERROUTE

- Et A-system bliver ikke i tilstrækkelig grad håndhævet, vedligeholdt og à jourført, og antager gradvis karakter af et B-system, som virker generende og kontraproduktivt.
- B-systemet medfører et stigende antal afvigelser "i den gode sags tjeneste", og der udvikler sig gradvist "alternative" forretningsgange, d.v.s. et C-system.

# SYSTEM-DERROUTE

- C-systemet bidrager ganske vist til at opretholde produktiviteten, men med tid vil der være en voksende risiko for nedbrydning af tillid og respekt for virksomheden og ledelsen.
- Hvis ikke ledelsen i rette tid erkender situationen og intervenserer, kan der ultimativt udvikle sig D-systemer med faldende produktivitet – og forringet trivsel – til følge.