

An operationalization of Teal

A catalyst for creating public welfare in a complex society?

Lykke Mose

is an authorized business psychologist, author, consultant, and partner at Agora, a company that rethinks organizations. She is also a PhD fellow at Roskilde University, in the Department of Social Sciences and Business, Denmark. As a consultant and researcher, she is concerned with organizational trust, development, collaboration and learning, de-bureaucratization, self-organization, politics, and public administration. She is especially interested in school development, focusing on student motivation, student involvement, and educational politics.

Abstract

The public sector must reinvent itself as modern complexities require governance and management styles, enabling more agile and network-based collaboration. The Teal paradigm (Laloux 2014) has proven how *self-management* (coordinated local autonomy), *evolutionary purpose* (a sense of meaning), and *wholeness* (trust enabling being present as a 'whole' human being) can foster innovation, agility, and effectiveness in the private sector. This raises an intriguing question: Can the Teal paradigm be operationalized, describing Teal-public governance and leadership and thereby supporting the public sector's efforts to produce welfare in a complex society? First, the article makes a theoretical contribution by operationalizing the three Teal characteristics into 12 variable specifications. Subsequently, examples from a trust experiment in a Danish municipality illustrate how Teal-operationalization can facilitate the development of a teal praxis. Finally, the pertinences of the operationalizations for research and praxis are discussed.

Keywords: Teal, selvorganisering, formålsdrevet frisættelse, tillid, afbureaukratisering.

Indledning

Med sin beskrivelse af Teal-organisationer har Laloux (2014) åbnet dørene for et nyt landskab – et nyt paradigme med tre kendetegn. Han har vist, hvordan organisationer ikke behøver begrænses af et kapitalistisk fokus på konkurrence og profit for at være velfungerende. De kan i stedet drives af et evolutionært formål, som er meningsfuldt for den enkelte og forbinder alle på tværs af organisationen. Han har vist, hvordan rationelle, hierarkiske styringslogikker, der skaber fragmenterede enheder, som utilsigtet modarbejder hinanden – kan omformes og gøre ansatte¹ i stand til at organisere sig dynamisk alt efter, hvad de omgivende forhold kalder på. Og endelig har Laloux vist, at når de ansatte møder ind som mere 'hele' mennesker, hvor både faglighed, personlig viden, styrker og sårbarhed bydes velkommen, så forbedres livet i organisationen og organisations evne til at indfri sit formål.

Og netop de karakteristika gør Teal-tænkningen interessant i en tid, hvor mange offentlige organisationer er i knæ efter flere årtier med bureaukratisk styring (Bentzen 2020; Bozeman 2020; Herd and Moynihan 2018) og New Public Management (NPM) (Møller et. al. 2016)

Bureaukratisk styring har skabt et lille decentralt råderum (Andersen et al. 2020), hvor ansatte ikke kan bruge deres faglighed til at lave lokalt tilpassede løsninger, fordi regler og instruktioner skal sikre forudsigelighed, præcision, upartiskhed og retfærdighed (Weber 1968). Men derved bliver organisationen uflexibel overfor uforudsete forhold, hvilket er omkostningsfuldt i en foranderlig verden (Hamel and Zanini 2020).

Oven i dette har NPMs fokus på konkurrence og resultatmål forstyrret fokus på det overordnede formål og prioritering af langsigtede forbedringer (Boyne 2003; Boyne et al. 2005; de Bruijn et al. 2008) og har på nogle områder ført til dyrere og dårligere velfærdsydelse (Hood and Dixon 2015), hvilket skaber meningstab for de ansatte.

Dette kan forklare, at en bred interesse i at afbureaukratisere, vise tillid og frisætte i den offentlige sektor trænger sig på (Vallentin and Thygesen 2017; Regeringsgrundlag 2022; Bringselius 2023; Hjelm and Jakobsen 2021)

Her kommer Teal ind i billedet som et bud på en vej mod en ønsket fremtid. Dog maler Laloux med den helt store pensel, når han beskriver sin Teal-tænkning ud fra tre kendetegn. Han intro-

ducerer Teal som et nyt menneskesyn, og et nyt paradigme, der bygger videre på og gør op med de tidligere paradigmer, der har præget organisationslivet i vesten fra menneskets tidligste udviklingsstadiet (2014:28). Det rationalistiske, mekaniske menneskesyn (Capra and Luisi 2014) skiftes ud med et humanistisk, tillidsbaseret menneskesyn.

Fordelen ved den store pensel er, at Teal-tænkningen er så bred, er at den kan inspirere på tværs af landegrænser, sektorer og interesser. Der er ikke én stringent teal-metode, man skal implementere. Ulempen er, at oversættelsen til en dansk offentlig kontekst kan blive for vilkårlig, hvis det er op til den enkelte at vurdere, om man arbejder Teal-baseret og skaber værdi for borgerne.

Teal-teori har mange ligheder med humanistiske teorier om fri-sættende ledelse (Dall, Bohni, and Iversen 2011) situationsbestemt ledelse (Hersey and Blanchard 1969), transformations ledelse (Bass, 1985), autentisk ledelse (Avolio and Gardner 2005), regenerativ ledelse (Storm and Hutchins 2019), systemteorisk ledelse (Capra and Luisi 2014) og med teorier om motivation (McGregor 1960; Ryan and Deci 2000), emotionel intelligens (Goleman 1995) tillid (Dirks and Ferrin 2002; Edmondson 1999), innovative nonhierarkiske organisationsformer (Mintzberg 1985, 2009) og distribueret autonomi (Denis, Lamothe, and Langley 2001). Fællestrækkene kan gøre det svært at se forskellen i praksis, selvom Teal adskiller sig fra de øvrige humanistiske teorier ved både at forholde sig til kultur, ledelse og styring.

Formålet med denne artikel er derfor at udforme konkrete Teal-kriterier i form af 12 operationaliseringer, som kan bruges i arbejdet med at transformere offentlige organisationer i tilpasningen til en volatil og kompleks verden. Det fører til følgende forsknings-spørgsmål:

Hvordan kan de tre kendetegn operationaliseres til offentlige Teal-organisationer og derved bidrage til udviklingen af en Teal-praksis?

Det er en fordel med forudgående kendskab til Teal, da artiklens mål er at illustrere anvendeligheden i en offentlig kontekst. Teorien præsenteres og omsættes til 12 operationaliseringer af Teal-kriterier. Herefter gives der eksempler på, hvordan Teal-operationalise-

ringerne kan bruges i forskning og som guidelines i praksis. Eksemplerne kommer fra en offentlig case, hvor en forvaltning arbejdede med at frisætte og øge tilliden. Sidst diskuteres anvendeligheden af operationaliseringerne.

En operationalisering af Teal til en offentlig kontekst

Definitionen af Teal-organisationer bygger på Laloux's forskning i 12 organisationer, der er drevet ud fra radikalt anderledes præmisser end klassisk styringsstænkning. I Laloux's induktive udviklede teal-teori tjener disse 12 organisationer som cases, der tilsammen danner grundlaget for udformningen af Laloux's 3 kendetegn for Teal-organisationer: De arbejder med *evolutionære formål*, *selvledelse*, og karakteriseres ved *helhedstænkning*. Men Laloux's Teal-teori rummer to udfordringer ift. at anvende den i en offentlig kontekst, både i forskningsøjemed og til udviklingen af en Teal-praksis:

1. Laloux konkretiserer, hvordan Teal ser ud i praksis (2014, 412-416), men anvisningerne rummer for stor diversitet. Dels er nogle af dem langt fra dansk lovgivning, fx "*Alle kan bruge et hvilket som helst beløb, under forudsætning af at rådføringsprocessen bliver respekteret*" (2014, 416). Dels er nogle så specifikke, at de risikerer ikke at være relevante, fx "*Stillerum*" (2014, 415). Hvis man som forsker skal kode empiri fra forskellige organisationer, for at analysere deres arbejde med at udvikle Teal, kan man betvivle vigtigheden af at alle organisationer skal have et 'stillerum'. Der er således brug for operationaliseringer, der er i overensstemmelse med Teal-teori, og samtidig er relevante og anvendelige i den offentlige sektor.

2. Laloux's intention om at udviklingen af en Teal-praksis skal ske lokalt, uden foruddefinerede generiske metoder og guidelines, indebærer en stor lokal tilpasningsmulighed. Fx er der ingen faste resultatmål, "*strategien fremkommer naturligt som et resultat af de selvledende medarbejders intelligens*" (2014:415), ligesom koordinering og møder planlægges "*ad hoc, når behovet opstår*" (2014:412). Denne Bottom-up baserede emergerende tilgang til organisationsudvikling kan gøre det sværere at vurdere, hvornår man i praksis arbejder Teal-baseret. Hvordan undgår man fx at manglende koordineringsevne sminkes med argumentet om, at man ikke vurderer, at der er 'behov' for koordinering?

I en offentlig sektor, hvor frisættelsen skal være inden for en politisk ramme, er der derfor brug for konkrete operationaliseringer,

som alle kan bruges til at evaluere og vurdere, hvorvidt man lykkes med at arbejde Teal-baseret og efterlever de politiske mål. Derfor vælges en instrumentel tilgang, hvor Teal operationaliseres til en offentlig kontekst. Tanken er, at denne deduktive metode kan føre til operationaliseringer, der kan anvendes i forskningsregi og samtidig tilbyde en retning for - og pejlemærker for succes i arbejdet med Teal i praksis.

De tre Teal-kendetegn omsat til 12 operationaliseringer

1. Det evolutionære formål

Det evolutionære formål kan sammenlignes med en mission, men adskiller sig ved at være et organisatorisk formål, der kan bevæge sig som følge af forandringer i omgivelserne eller ny indsigt blandt de ansatte. Det evolutionære formål skal opleves meningsfuld for alle og fungere som en samlende ledestjerne, hvor alle oplever, at deres arbejde udgør et vigtigt bidrag.

I den offentlige sektor, hvor alle arbejder for at skabe velfærd ad forskellige veje, kan det være nemt at få øje på det fælles meningsfulde formål - fx. arbejder sygehusdirektøren og portøren begge for at fremme borgernes sundhed. Alligevel adskiller arbejdet med et evolutionært formål sig fra praksis i mange offentlige organisationer. Dels fordi opdelingen i hierarkier og enheder med hver deres lokale budgetter har skabt en silotænkning, hvor enheder i samme organisation, i bestræbelser på at holde eget budget, kommer til at blive modparter i arbejdet omkring borgerne. Og dels fordi der også kan opstå et modsætningsforhold mellem medarbejdere og ledere fx i besparelserprocesser eller udformning af vagtplaner. Med det evolutionære formål som ledestjerne samarbejder alle ansatte om, hvordan opgaven kan løses bedst muligt ud fra alle givne kompetencer, der er til stede i organisationen, og i kraft af et tværfagligt samarbejde på tværs af afdelinger og budgetter. Det evolutionære formål omtales herefter som formålet.

Formålet

- 1 Formålet er kendt af alle og guider alle beslutninger, der træffes af medarbejdere og ledere.
- 2 Medarbejdere og ledere ser efter de samme tegn på om organisationen lykkes med at indfri sit formål.

- 3 Ansatte oplever, at det arbejde, de udfører, er vigtigt for at deres organisation kan indfri sit formål.
- 4 I organisationen udnyttes den viden, de kvaliteter og kompetencer, der er til rådighed optimalt ift. at indfri formålet.

2. Selvorganisering.

Selvorganisering har fået stor opmærksomhed i introduktionen af Teal, fordi Laloux introducerer en radikal ny måde at tænke selvledelse, frisættelse og medbestemmelse på. Selvorganisering skal ikke forveksles med den selvledelse, hvor medarbejderen får autonomi til at lede sig selv (Kürstein 2014) eller den frisættelse, hvor ledere inddrager ansatte uden at lave strukturer, der distribuerer magt ud lokalt (Dall et al. 2011). Selvorganisering foregår ikke kun i relationer, dialoger og gennem adfærd, men understøttes af styring i form af strukturer, som beslutningstagere bruger for at opnå deres målsætninger (Andersen and Pedersen 2014), fx procedure, regler, budgetter og organisationsdiagrammer. Selvorganisering understøttes af strukturer, der fordeler magt og indflydelse til alle relevante parter i organisationen med den hensigt at lykkes bedre med at indfri formålet. Således faciliterer selvorganiseringen tværgående og vertikal koordinering (budgettering, ressourceallokering, konflikthåndtering, medarbejderudvikling osv.), der gør at større organisationer kan arbejde netværksbaseret, samtidig med at de har et formelt hierarki som skellet (Thybring 2022). Distributionen af magt og ansvar kræver et stort fokus på, hvilke beslutningsprocesser, der kan og skal bruges hvornår. En af styrkerne ved selvorganisering er, at man undgår pendulsvingningerne. I det offentlige er der en tendens til at tænke, at modsvaret på hierarkisk topstyring er Bottom-up. Men den rent medarbejderdrevne Bottom-up-organisation har flere svagheder: Som modreaktion på meningsløs kontrol, fjernes relevant kontrol, som barnet, der skylles ud med badevandet. Samtidig bliver organisationen let ukoordineret, fordi ingen bestemmer over hinanden, og kvaliteten og effektiviteten forringes i lange konsensus-beslutningsprocesser (Aagaard 2024). I den sammenhæng er formålet ofte tabt af syne.

Selvorganisering er derfor ikke et udtryk for, at der ikke er styring. Men styringen er udviklet så strukturerne myndiggør og støtter medarbejderne, giver dem råderum og mulighed for at bruge deres faglige dømmekraft. Styringen fungerer overvejende som en

rammestyling, der skaber rammer for samarbejde og samskabelse (Ansell and Torfing 2021), der tjener formålet.

Selvorganisering (Struktur, organisering og regler)

- 5 Magt bruges til at sørge for, at alle arbejder for formålet.
- 6 Struktur understøtter åbenhed og videndeling.
- 7 Monitorering, dokumentation og data bruges til at informere beslutninger og fører til relevante justeringer.
- 8 Strukturer bruges til at bemyndige medarbejdere og understøtte muligheden for decentrale lokalt tilpassede beslutninger.

3. Helhedstænkning.

Helhedstænkning indebærer at skabe plads til at mennesker kan møde ind på arbejde som hele mennesker i et miljø kendetegnet ved exceptionel høj grad af tillid, så ansatte tør dele succeser, fejl og tvivl med hinanden, og bruge hele deres repertoire af viden, erfaringer, sansninger og intuition. Det indebærer både at turde bringe professionelle og personlige kvaliteter i spil, så det forbedrer arbejdet (Hamel and Zanini 2020) og øger arbejdsglæden. Den høje grad af tillid er også beskrevet af andre forskere som "psykologisk tryghed" (Granhof Juhl and Sørensen 2024; Edmondson 1999) og "relationel tillid" (Bentzen 2019, 2022; Mose, upubliceret artikel), der dækker en kultur, hvor viden og uvidenhed kan deles, fordi alle samarbejder om at lykkes bedst muligt sammen og derfor ikke er bange for at gøre sig sårbare. Den relationelle tillid opbygges ikke kun i relationer, men også i kraft af strukturer (Bentzen 2019, 2022; Hoy and Sweetland 2001; Mose, upubliceret artikel), der er tillidsfremmende. Det kan fx være procedure, der skaber åbenhed om beslutninger og styrker udviklingen af en god feedback kultur.

Helhedstænkningen bygger på et tillidsfuldt menneskesyn (McGregor 2006; Schillemans 2008), hvor medarbejdere forventes at være motiverede til at bidrage til det fælles formål. Man tror på, at mennesker, der er indre motiverede, løser arbejdet bedre (Ryan and Deci 2000). Ledelsesopgaven handler derfor ikke om at indarbejde kontrolsystemer, der forhindrer potentiel selv-opportuniste og motivere med konkurrence, men om hvordan man skaber et klima, der understøtter de ansatte i at udvikle sig (Kegan and Lahey 2016). Intentionen er at alle ansatte evner og har mod til selv at tage kritisk

stilling til, hvordan de qua deres faglighed bedst muligt omsætter de politiske ønsker, til størst gavn for borgerne.

Helhedstænkning (en tillidsfuld kultur, der gør det muligt at møde op, som et helt menneske):

- 9 Samarbejdskulturen er kendetegnet ved nysgerrighed, åbenhed, refleksion, fælles læring og brug af professionel dømmekraft.
- 10 Håndtering af problemer, fejl, konflikter og succeser fører til læring.
- 11 Der er en oplevelse af gensidig tillid, man er 'på samme hold' vertikalt og horisontalt, frem for at være modparter.
- 12 Ansatte ser sig selv og kollegaer som kompetente og ansvarlige voksne, med både styrker og svagheder.

De 12 operationaliseringerne lapper over - og betinger hinanden. Fx kan operationaliseringen "*I organisationen udnyttes den viden, de kvaliteter og kompetencer, der er til rådighed optimalt ift. at indfri formålet.*" kun lade sig gøre, hvis "*formålet samtidig er kendt*", og hvis der er tillid til at kunne "*dele viden og uvidenhed*". Dét, at operationaliseringerne hænger sammen, understreger den holistiske forståelse af organisationer, som ligger til grund for Teal-tænkningen.

Eksemplificering af hvordan teal-operationaliseringerne kan bruges

I det følgende illustreres det, hvordan teal-operationaliseringerne forventeligt kan bruges i forskning og i udviklingen af en Teal-praksis. Det gøres med eksempler fra en case i en dansk kommune, hvor man fra politisk niveau iværksatte et 3-årigt tillids- og frihedsforsøg på hele skoleområdet, der fik store frihedsgrader. Forsøget byggede "*på en tro på, at vi får velfærd af højere kvalitet med lokale løsninger tæt på borgerne*". (Aftale om velfærdsaftaler, 2020, 1). Det fremgår, at det er afgørende "*at mest mulig frihed gives til de enkelte skoler, herunder skoleledelsen og det undervisende personale*". (Ibid. 2020, 2). På den baggrund vurderes casen at være brugbar som et eksempel på en organisation, der har ambitionen om at frisætte for at indfri formålet (skabe velfærd). Data fra casen er indsamlet af undertegnede fra 2021-2024, gennem 62 interviews og 36 observationer af praksis og møder, på alle niveauer fra lokalpolitikere til medarbejdere. Interviewtransskriptioner og observationsnoter er analyseret ud fra de

12 operationaliseringer for at undersøge, om alle operationaliseringer kan bruges til at analysere og forstå det, der sker i praksis, - både når aktørerne lykkes godt eller oplever udfordringer med udviklingen af en frisættende og tillidsbaseret praksis. Analysen viste at alle 12 operationaliseringer er anvendelige som analyseværktøj. Samtidig vurderes de også at kunne bruges som dialogværktøj af praktikere. Af hensyn til pladsen er det ikke muligt at illustrere anvendeligheden af alle 12 operationaliseringer, i stedet gives 4 eksempler. 2 hvor praksis flugter med operationaliseringerne og to, hvor det modsatte var tilfældet.

Eksempel på #1. Formålet er kendt af alle og guider alle beslutninger, der træffes af medarbejdere og ledere.

I det analyserede materiale er der mange eksempler på, at operationalisering #1 er i spil – både hvor formålet er kendt af alle og guider alle beslutninger og eksempler på det modsatte. Det følgende er et citat fra skolechefen, der beskriver, hvordan de greb forsøget an, og lavede en rammeaftale mellem det politiske niveau og hver enkelt skole, der skulle have lov til at udvikle sin egen praksis.

Skolechef: "Vi lavede det sådan, at skolerne skulle beskrive, hvordan de vil leve op til folkeskolens formål. (...) Derefter skulle de gå i dialog med vores udvalg. Ud fra det blev der lavet en fælles samarbejdsaftale, som skolerne arbejder udefra. Skolerne kan til hvert en tid komme og sige: "Vi har brug for at lave aftalen om". Fordi vi tænker, at undervejs sker der ting, som kan skabe et behov for at genbesøge samarbejdsaftalen."

Når skolerne bliver bedt om at fortælle, hvordan de vil arbejde, så de lever op til folkeskolens formål, og hvilken en samarbejdsaftale, de ønsker med lokalpolitikere, kan de ses som en struktur, der giver plads til selvorganisering samtidig med at formålet er kendt og guider beslutningerne.

Eksempel på #2 Medarbejdere og ledere ser efter de samme tegn på om organisationen lykkes med at indfri sit formål.

På tværs af alle skoler er der eksempler på, hvordan ansatte oplever, at undervisningen er blevet bedre for eleverne, fx i kraft af bed-

re skoleskemaer, hvilket løfter kvaliteten af undervisning. Men i et af interviewene fortæller en lærer om tegn på, at de lykkedes godt og fremhæver, at hans eget skema er blevet bedre. Dvs. at han har fået bedre arbejdsvilkår. Selvom arbejdsvilkår er betydningsfulde, så viser eksemplet, hvordan de ansatte kigger efter lidt forskellige 'tegn på om organisationen lykkes'. Nogle fokuserer på elevernes skemaer, andre mere på egne skemaer. Med teal-operationaliseringen tydeliggøres det, at det vigtigt at forholde sig til dette som organisation, da man ikke kan arbejde Teal-baseret på en værdiskabende måde, så længe hver mand definerer egne succeskriterier.

Eksempel på #8 Strukturer bruges til at bemyndige medarbejdere og understøtte muligheden for decentrale lokalt tilpassede beslutninger.

I casen er der utallige eksempler på, at strukturer har understøttet muligheden for lokalt tilpassede løsninger. I forsøget er der 25 skoler og ikke 2 af dem har gjort det samme. På den måde er det i sig selv et udtryk for decentral tilpassede beslutninger. I det følgende beskriver et lærerteam, hvordan undervisningen både foregår på skolen og på naturgrunden, som et tilbud skolen selv har udviklet.

"Vi vægter at have Naturgrunden og at give de elever, der har brug for den frihed derude, muligheden for at komme derud. Nogle elever har brug for et samarbejde med Hans [lærer som har skabt Naturgrunden]. (...) Vi har fortalt vores ledelse, at der skal lægges timer og fokus på at komme derud, fordi det gavner nogle af vores unger og de lærer på en anden måde. Det gør, at vi rummer virkelig mange børn i udsatte positioner."

Eksemplet viser, hvordan strukturerne i form af store frihedsgrader ift. hvor og hvordan undervisningen afvikles, bemyndiger medarbejdere til at tilrettelægge undervisningen så den er bedst for eleverne.

Eksempel på #11 Der er en oplevelse af at være "på samme hold" vertikalt og horisontalt, frem for modparter.

Denne operationalisering har været interessant at analysere data ud fra, fordi der er flere situationer, hvor ledere og medarbejdere på en og samme tid ser sig selv som værende på samme hold (hvor de

samarbejder om at lave gode skoler), men alligevel handler de også som om, de er på hver deres hold. I casen var der fx en situation, hvor en leder fra forvaltningen med strakt arm og pegefingern rettet mod et lederteam, sagde til dem: *"Nu er I frisat, men så er det også jeres ansvar"*. Flere af lederne fortalte bagefter, at de oplevede det som en trussel, idet deres leder fralagde sig ansvaret, i stedet for at støtte dem. Derved mistede de lidt modet til at afprøve nye ideer, af frygt for at bliver hængt ud, hvis noget gik galt. På den måde, oplevede de meget lille 'hold-følelse' med deres ledelse. Ingen af lederne talte med lederen i forvaltningen om denne episode, hvilket vidner om en samarbejdskultur, der ikke er kendetegnet ved 'åbenhed' og 'refleksion' i alle led.

Diskussion og konklusion

Artiklens præmis er, at Teal-tænkningen tilbyder et sammenhængende svar på, hvordan man kan frisætte i det offentlige, så det fremmer velfærden, men at der er brug for Teal-operationaliseringer. Dels for at styrke validiteten i forskning i Teal, og dels i praksis for at kunne vurdere om arbejdet med Teal er på rette vej og inden for de politiske rammer.

Som analyseværktøj virker operationaliseringerne godt. Når man koder data med dem, får man øje på interessante tendenser fx hyppige tematikker. Yderligere forskning er oplagt, for at undersøge, om der er brug for justering af operationaliseringerne og om de er anvendelige på tværs forskellige offentlige sektorer og professioner.

I praksis tilbyder operationaliseringerne en klarhed: Noget er mere Teal end andet. Det er fx Teal at håndtere fejl, på en måde, hvor det bliver trygt at tale højt om tvivl og problemer en anden gang, og det er ikke Teal at tabe formålet af syne. Den klarhed er en fordel, fordi det er nemmere at spille sammen på en bane, hvor alle kender spillets regler.

En ulempe ved operationaliseringerne er, at Teal-tænkningen kan blive instrumentel og teoretisk, så ansatte bliver mere optaget af at kigge på operationaliseringerne og *tale* om forbedringer end af at *praktisere* dem. I casen var der mange eksempler på, at ansatte lykkedes uden at have haft Teal-operationaliseringerne at arbejde ud fra. Hvilket viser, at det ikke er en forudsætning at have dem ved hånden for at udvikle Teal.

Laloux beskriver det som en "nødvendig forudsætning" (2014:343) for at udvikle Teal, at både direktør og bestyrelse støtter idéen. Man kan derfor argumentere for, at Teal, uanset operationaliseringerne, er vanskeligt at praktisere i et demokrati, hvor man refererer til to folkevalgte bestyrelser (regeringen, regionsråd og byråd), der tilmed udskiftes hvert 4. år. Men der findes allerede en række eksempler på offentlige og private organisationer, der er lykkedes med at udvikle en Teal-praksis, hvor udviklingen startede lokalt i en afdeling og udviklede sig derfra (Jensen and Hvid 2024). I lignede cases, hvor man længere nede i hierarkiet vurderer, at kvaliteten i velfærden kan forbedres ved at udvikle en Teal-praksis, kan operationaliseringerne måske bruges til at forelægge direktion og politikere og konkretisere, hvad det er for en udvikling, man ønsker tilslutning til.

Referencer

- Andersen, Lotte Bøgh, Carsten Greve, Kurt Klaudi Klausen, and Jacob Torfing. 2020. *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens*. København: Djøf Forlag.
- Andersen, Lotte Bøgh, and Lene Holm Pedersen. 2014. *Styring og motivation i den offentlige sektor*. København: Djøf Forlag.
- Ansell, Christopher, and Jacob Torfing. 2021. *Public Governance as Co-creation*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108765381>
- Avolio, Bruce J., and William L. Gardner. 2005. "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership." *The Leadership Quarterly* 16 (3): 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Aagaard, Mette 2024. *Medledelse. Når teamet er chef*. København: Djøf Forlag.
- Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bentzen, Tina Øllgaard. 2019. "The Birdcage Is Open, but Will the Bird Fly? How Interactional and Institutional Trust Interplay in Public Organisations." *Journal of Trust Research* 9 (2): 185-202. <https://doi.org/10.1080/21515581.2019.1633337>
- Bentzen, Tina Øllgaard. 2022. "The Tripod of Trust: A Multilevel Approach to Trust-Based Leadership in Public Organizations."

- Public Management Review* 25 (12): 2255-2277. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2132279>
- Bentzen, Tina Øllgaard. 2020. *Samskabt styring. Nye veje til afbureaukratisering*. Samfundslitteratur.
- Bringselius, Louise. 2023. "Trust-Based Public Management: Conceptualization and Lessons from the Swedish Trust Reform." In *Handbook on Strategic Public Management*, edited by Carsten Greve and Tamyko Ysa, 260-279. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789907193.00026>
- Boyne, George A. 2003. "What Is Public Service Improvement?" *Public Administration* 81 (2): 211-227. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00343>
- Boyne, George A., Kenneth J. Meier, Laurence J. O'Toole, and Richard M. Walker. 2005. "Where Next? Research Directions on Performance in Public Organizations." *Journal of Public Administration Research and Theory* 15 (4): 633-639. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui037>
- Capra, Fritjof, and Pier Luigi Luisi. 2014. *The Systems View of Life: A Unifying Vision*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511895555>
- Dall, Mads Ole, Timo Klindt Bohni, and Frank Iversen. 2011. *Fri-sættende ledelse: Kunsten at integrere medarbejdere i ledelsesprocesser*. Frydenlund.
- de Bruijn, Hans, Mark de Bruijne, and Bauke Steenhuisen. 2008. "Managing Infrastructure Performance: An Empirical Study on the Use of Performance Management Systems in Two Network Industries." *Competition and Regulation in Network Industries* 9 (1): 75-91. <https://doi.org/10.1177/178359170800900104>
- Denis, Jean-Louis, Lise Lamothe, and Ann Langley. 2001. "The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations." *The Academy of Management Journal* 44 (4): 809-837.
- Dirks, Kurt T., and Donald L. Ferrin. 2002. "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice." *Journal of Applied Psychology* 87 (4): 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Edmondson, Amy. 1999. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." *Administrative Science Quarterly* 44 (2): 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

- Goleman, Daniel. 1995. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Granhof Juhl, Andreas, and Ole Lauge Sørensen. 2024. *Psykologisk tryghed i danske organisationer*. Granhof & Juhl.
- Hamel, Gary, and Michele Zanini. 2020. *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*. Harvard Business Review Press.
- Hersey, Paul, and Kenneth H. Blanchard. 1969. "Life Cycle Theory of Leadership." *Training and Development Journal* 23 (5): 26-34.
- Hjelmar, Ulf, and Mads Leth Jakobsen. 2021. "Frikommuneforsøg bør (også) forstås ud fra en innovationsdoktrin." *Politica* 53 (3): 218–239. <https://doi.org/10.7146/politica.v53i3.130452>
- Hood, Christopher, and Ruth Dixon. 2015. *A Government That Worked Better and Cost Less? Evaluating Three Decades of Reform and Change in UK Central Government*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199687022.001.0001>
- Hoy, Wayne K., and Scott R. Sweetland. 2001. "Designing Better Schools: The Meaning and Measure of Enabling School Structures." *Educational Administration Quarterly* 37 (3): 296–321. <https://doi.org/10.1177/00131610121969334>
- Jensen, Tobias Berggren, and Helge Hvid. 2024. *Mindre hierarki, mere ledelse. Veje til den selvledende organisation*. København: Djøf Forlag.
- Kegan, Robert, and Lisa Laskow Lahey. 2016. *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*. Harvard Business Review Press.
- Kürstein, Sanina. 2014. *Ledelse af selvledelse. Skab visionært handlekraftigt følgeskab*. Hans Reitzels Forlag.
- Laloux, Frederick. 2014. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.
- McGregor, Douglas. 2006. *Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Education.
- Mintzberg, Henry. 1985. "The Organization as Political Arena." *Journal of Management Studies* 22 (2): 133–154. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00069.x>
- Mintzberg, Henry. 2009. *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mose, Lykke. 2025. "How can top management build trust across hierarchical levels?" Upubliceret artikel.

- Møller, Marie Østergaard, Katrine Iversen, and Vibeke Normann Andersen. 2016. *Review af resultatbaseret styring: Resultatbaseret styring på grundskole-, beskæftigelses- og socialområdet*. KORA.
- Regeringsgrundlag. 2022. *Ansvar for Danmark: Det politiske grundlag for Danmarks regering*. <https://www.stm.dk/statsministeriet/publikationer/regeringsgrundlag-2022/>
- Ryan, Richard M., and Edward L. Deci. 2000. "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being." *American Psychologist* 55 (1): 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schillemans, Thomas. 2008. "Accountability in the Shadow of Hierarchy: The Horizontal Accountability of Agencies." *Public Organization Review* 8: 175–194. <https://doi.org/10.1007/s11115-008-0053-8>
- Storm, Laura, and Giles Hutchins. 2019. *Regenerative Leadership: The DNA of Life-Affirming 21st-Century Organizations*. Wordzworth Publishing.
- Thybring, Anne Lund. 2022. "Organisationer uden ledere." In *Organisationer i en overgangstid*, edited by Maya Drøschler, 255–274. Dansk Psykologisk Forlag.
- UVM. 2020. Aftale om velfærdsaftaler på folkeskoleområdet. *Uvm.dk*. Notat, 9. december 2020. <https://www.uvm.dk/-/media/filer/uvm/aktuelt/pdf20/dec/201209-aftaletekst-om-velfaerdsaftaler-paa-folkeskoleomraadet.pdf>
- Vallentin, Steen, and Niels Thygesen. 2017. "Trust and Control in Public Sector Reform: Complementarity and Beyond." *Journal of Trust Research* 7 (2): 150–169. <https://doi.org/10.1080/21515581.2017.1354766>
- Weber, Max. 1968. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. University of California Press.

Note

- 1 Ansatte dækker over både ledere og medarbejdere, da en af pointerne i Teal-tænkning er at der er flere ligheder end forskelle på ledere og medarbejdere. Fx er ledelse noget begge funktioner bedriver