



Ledelse af Selvledelse

Oplæg

Gentofte

10 september 2010

Michael Pedersen

Hvem er jeg?

- Michael Pedersen.
- Cand.merc. fil., Handelshøjskolen i København
- **Forskningsadjunkt** på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS
- Ph.d. om **stress** og selvledelse



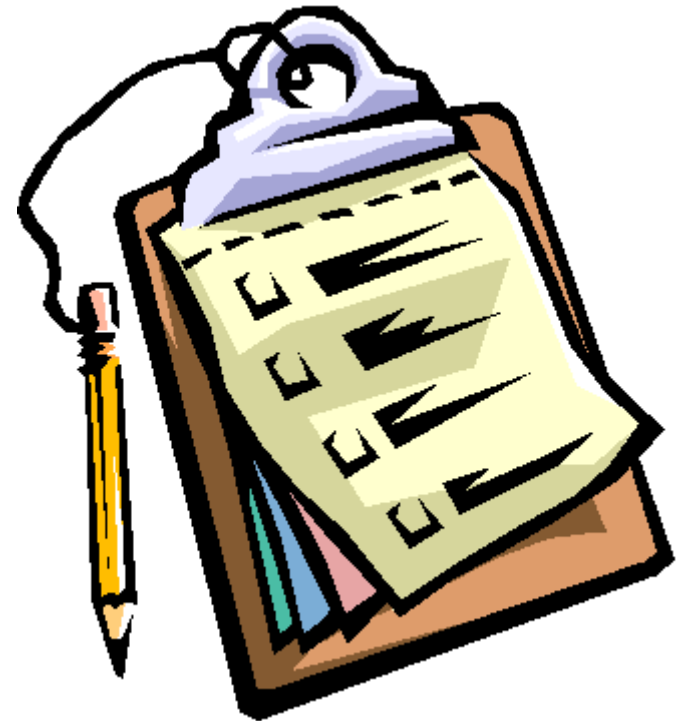
Forskningsprojekt om selvledelse

- Ledelse af selvledelse og Trivsel, Produktivitet og Selvledelse
 - Interviews, fokusgrupper og observationer i Microsoft, ATP, Novozymes, Post-Danmark og Folkeskolen
 - Interviews med HR-chefer i Mærsk, KL, Gentofte Hospital, DR, Københavns kommune
 - Interviews med konsulenter i et stort international konsulenthus

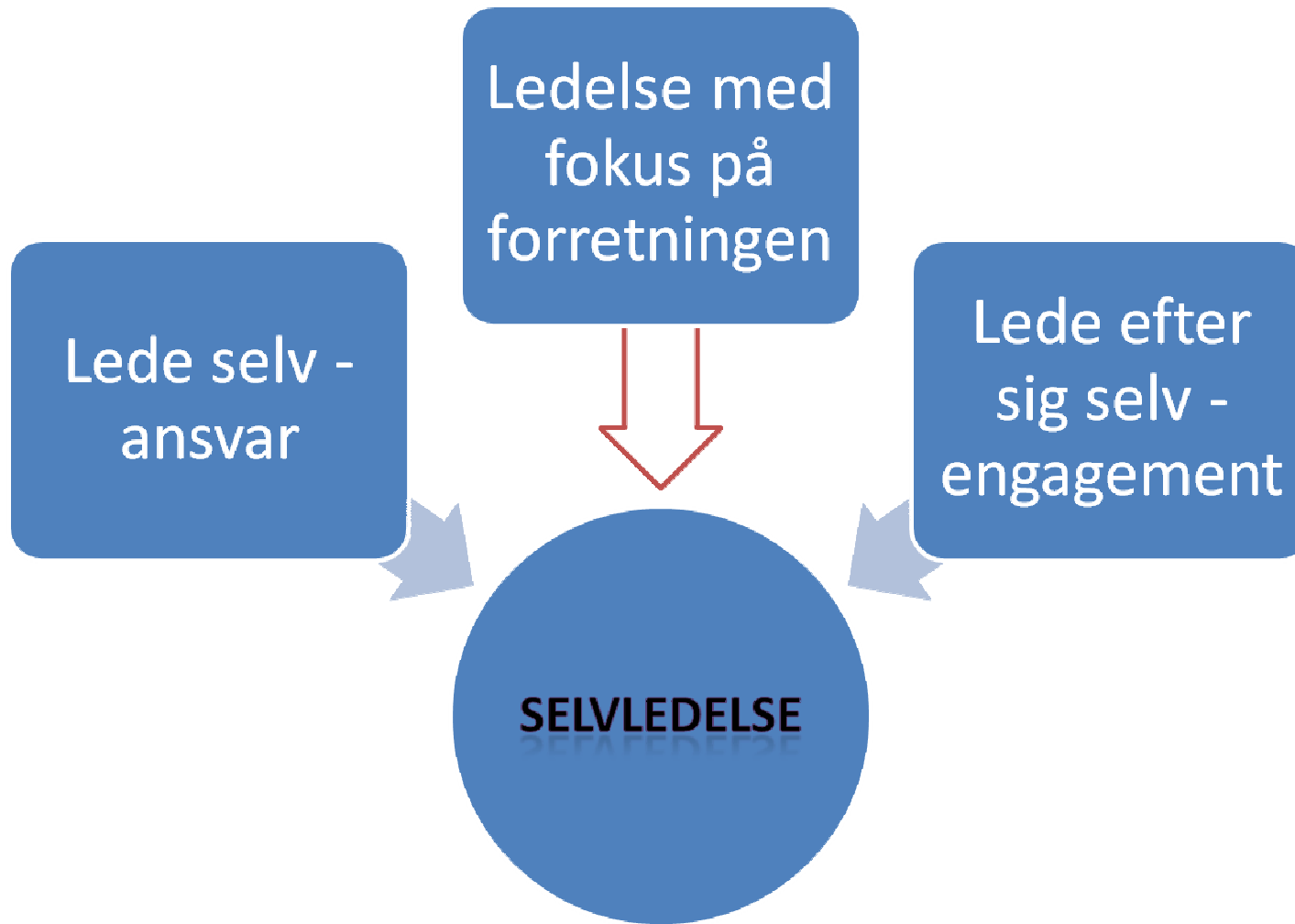


I dag

- Hvad **er** selvledelse?
 - Tre dimensioner
- **Kender** du dine selvledende medarbejdere?
 - Tre former for selvledelse
 - Tre medarbejder udfordringer
 - Tre ledelsesudfordringer



Hvad er selvledelse?



Leder om ansvar

- ”For at give folk selvledelse, så skal de være **ansvarsbeviste** folk jeg kan regne med, og at de alarmere mig hvis der problemer, det nyttet ikke noget at komme 5 min før deadline og sige at man **ikke** kan nå det”

Lede selv

- Er **ansvarlige**
- Kan træffe beslutninger selv
- **Selvstændighed**

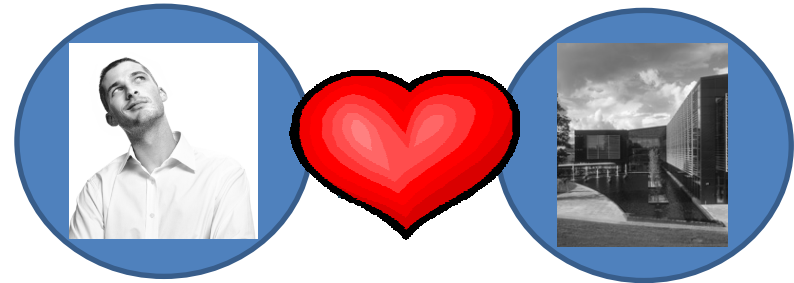


Medarbejder

- ”når jeg tænker selvledelse, så er den naturlige kobling til lederen der ikke. Man skal have mere end bare ansvarlighed. Der er en tæt kobling til **engagement**, man skal kunne finde engagement i opgaven. Det tror jeg er kendetegnede ved at være en god selvleder.”

Lede selvet

- Medarbejderne skal ikke bare tage **hjernen** med
 - Faglige kompetencer, erfaring, intuition og evnen til at foretage skøn
- De skal tage **hjertet** med
 - Investere og engagere sig i arbejdet de udfører og virksomheden de arbejder i



Medarbejder

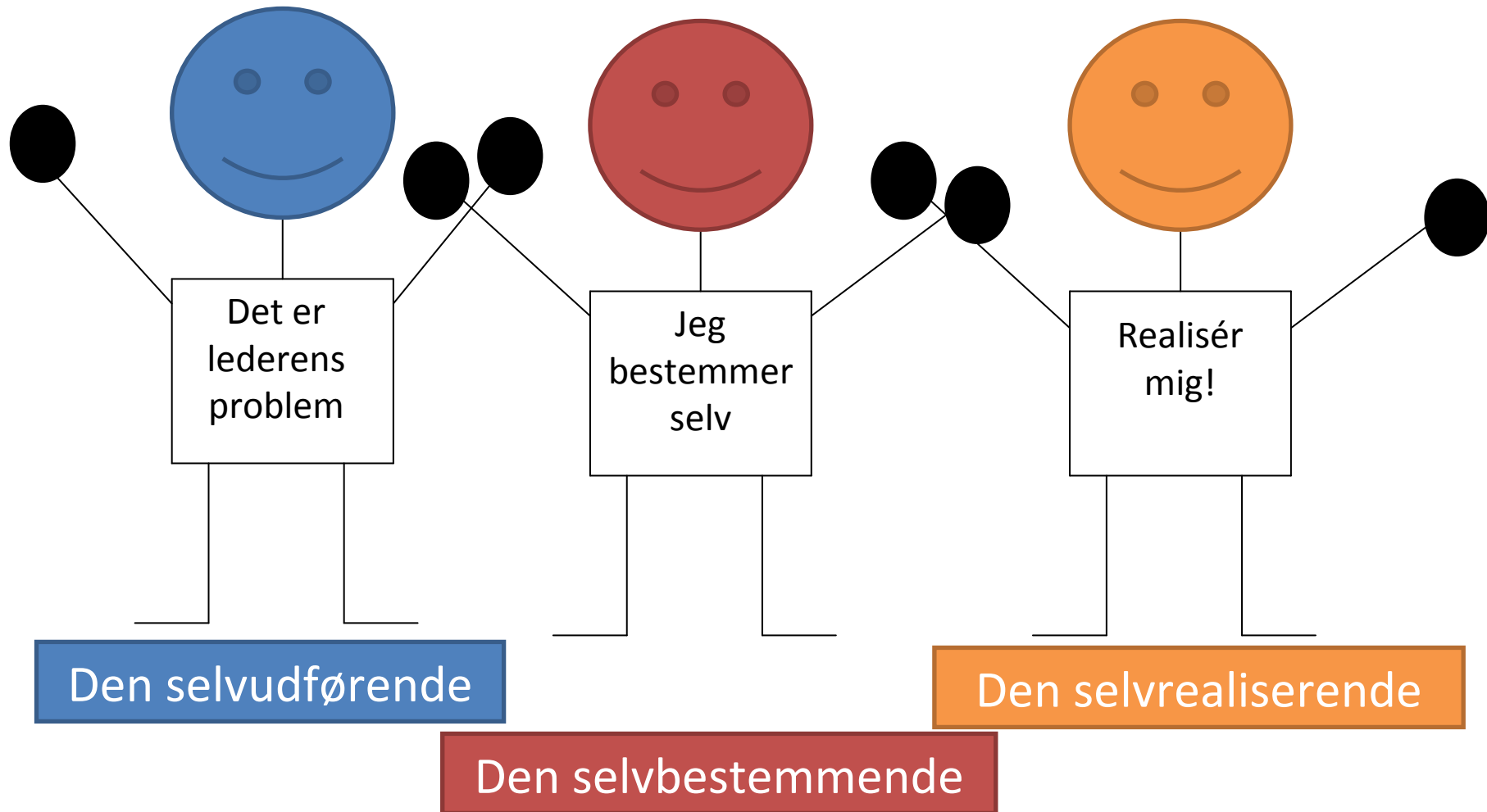
- ”Det at organisationen har så mange interessenter, giver indflydelse på de opgaver man skal løse, det ligger andre prioriteringer bag. Hvis at kunne se en større helhed når folk siger fra. Hvor vil organisationen hen, hvad **prioriteres?**”

Lede sig selv med fokus på forretningen

- Selvledelse er mere end at bestemme sine arbejdsopgaver
- Det er også at **koordinere** arbejdet med andre på måder, hvor du både varetager dine egne og organisationens behov.
- Den dynamiske **helhed**

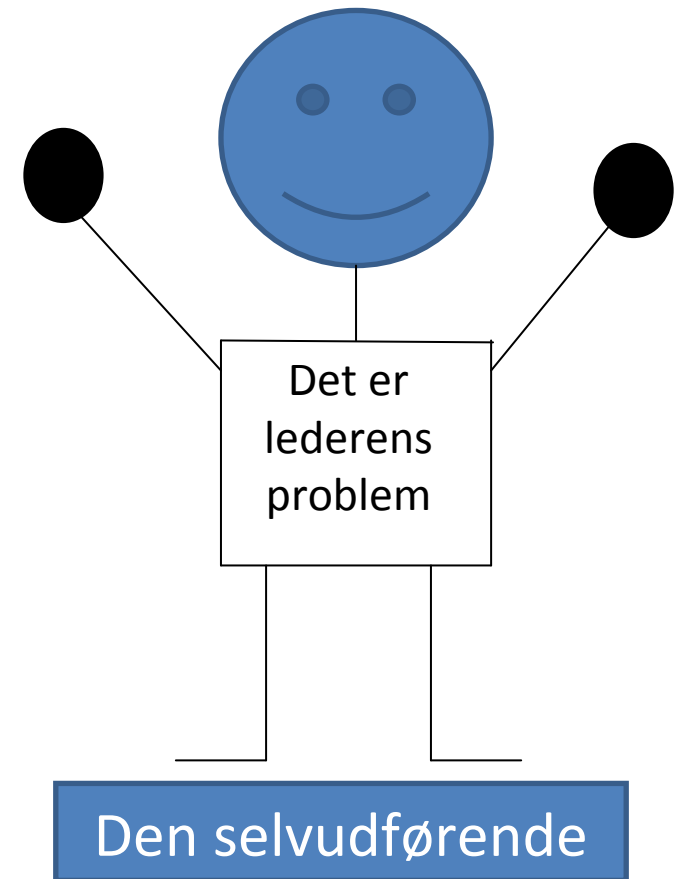


Kender du dine selvledende medarbejdere?



Den selvudførende medarbejder

- Leder sig selv i forhold til **regler**
- Udfører arbejdsopgaver **ansvarligt**, men er ikke nødvendigvis opsøgende
- Motiv: Går ikke på arbejde for at **udvikle** sig fagligt og personligt
- Den udførende medarbejder **true**s af manglende standarder



1. Autonomi og autoritet

- Krav om **metodefrihed**
 - men fuld selvbestemmelse er uopnåeligt
- Krav om **klare** rammer og grænser
 - som altid må være midlertidige



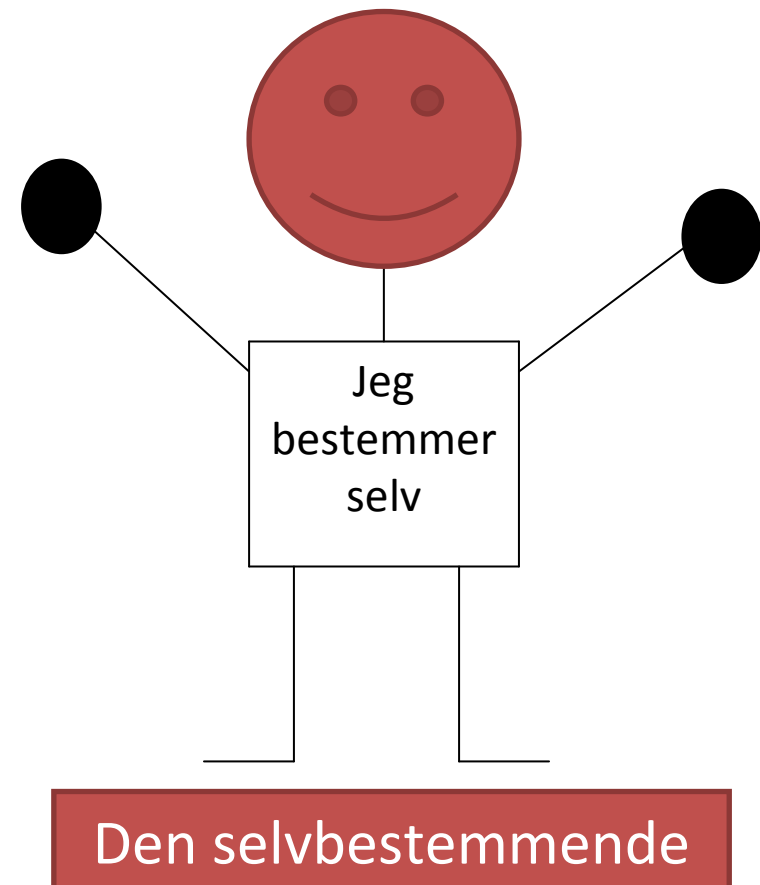
Ledelsesudfordring: balancen

- Du må **ikke** være lederen, der ikke vil være leder
- Samtidig er det svært at være en ren autoritet, da **grænseværdier** varierer
 - 'du skal ikke bestemme om jeg sender mail om aften'



Den selvbestemmende medarbejder

- Leder sig selv i forhold til deres **faglighed**
 - Selvbestemmende
 - Planlægger selv sit arbejde
- Er ansvarlige og **opsøgende** for fagligt udfordrende arbejdsopgaver
- Motiv: **Realisere** sin faglighed
- Den selvbestemmende medarbejder kan opleve, at selvbestemmelse bliver taget fra ham eller hende i disse år, da der er **andre** som fastsætter mål for deres fagområder



2. Helhedens dynamiske karakter

- Hvad er vigtigst at **prioriterer** højest når kerneydelse skal 'performes'?
- "risikoen er at man kan vurdere hvad der er sjovt og **kedeligt**. Kommer hadeopgaven til at ligge **nederst** i bunken." (medarbejder)
- Svært at sætte grænser for hvornår det er **godt** nok og hvornår kvaliteten af arbejdet skal være bedre end godt nok



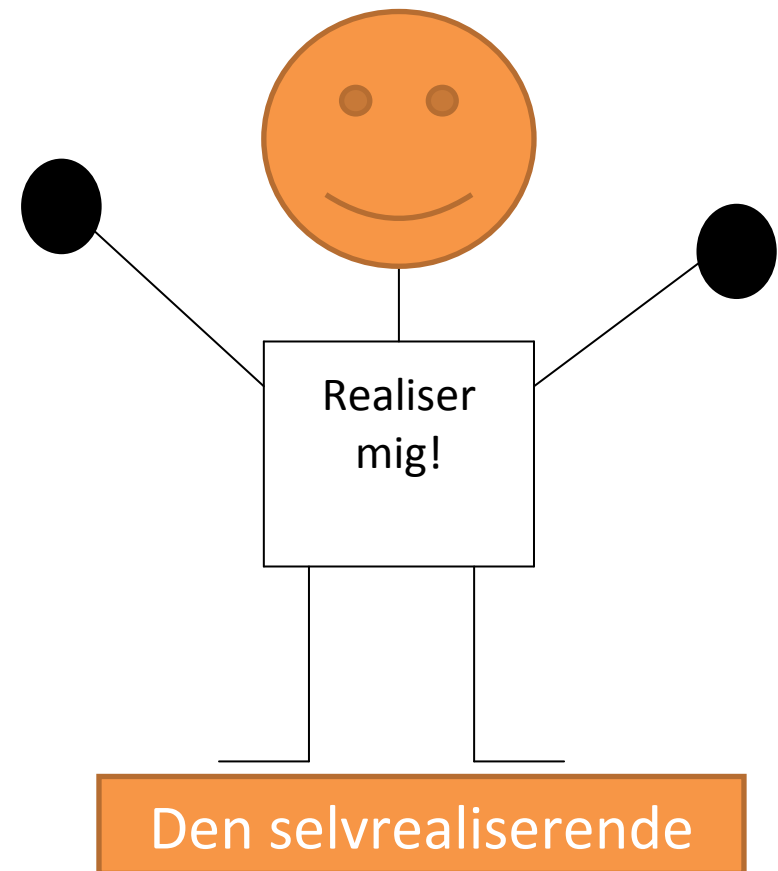
Ledelses udfordring: Opmærksomhed og retning

- På medarbejderne egne **forståelser** af hvad helheden er?
 - ”jo mere akademiske, jo mere har de brug for at blive hørt.” (leder)
- På at skabe **retning** gennem fokus på kerneopgaven



Den selvrealiserende medarbejder

- Leder sig selv i forhold til sit indre **potentiale** og sine personlige ideer
- Tager ansvar hvis de kan **brænde** for det
- Motiv: **Realisér** sit indre potentiale
- Den selvledende medarbejder lader sig styres meget af hvad de får ud af det, om det er motiverende, at de gør en **forskel** og om de bliver **hørt** og anerkendt



Medarbejder

- ”Det var personlige problemer som også havde en afsmittende effekt på hvordan jeg leverede mit arbejde. Blandt andet havde jeg svært ved at få identificeret **hvornår arbejdet var gjort godt nok**, jeg havde en høj stræben efter det perfekte. Og jeg havde svært ved at få prioriteret mig selv. Jeg prioriterede mit arbejde og ikke mig selv. Og det gjorde at jeg blev dårlig til at håndtere mig selv og derfor dårlig til at håndtere mit arbejde”



3. Det svære nej!

- Engagement og selvrealisering
 - Vores selv bliver **skrøbeligt**, fordi vi har så meget investeret af os selv i arbejdet.
 - 'Begejstringen belaster'
 - Eksistentiel og professionel succes **foldes** sammen



Medarbejder

- ”Det værste der kan ske er **folk** siger ja uden at kunne overkomme det. Det er skrækscenariet, hvis man har en kunde i den anden ende”



Ledelsesudfordring

Det organisatoriske bliver eksistentielt

- Fordi vi har svært ved at formulere det organisatoriske niveau under selvledelse
- Fordi det organisatoriske hænger sammen med personlig lidenskab og lidelse.



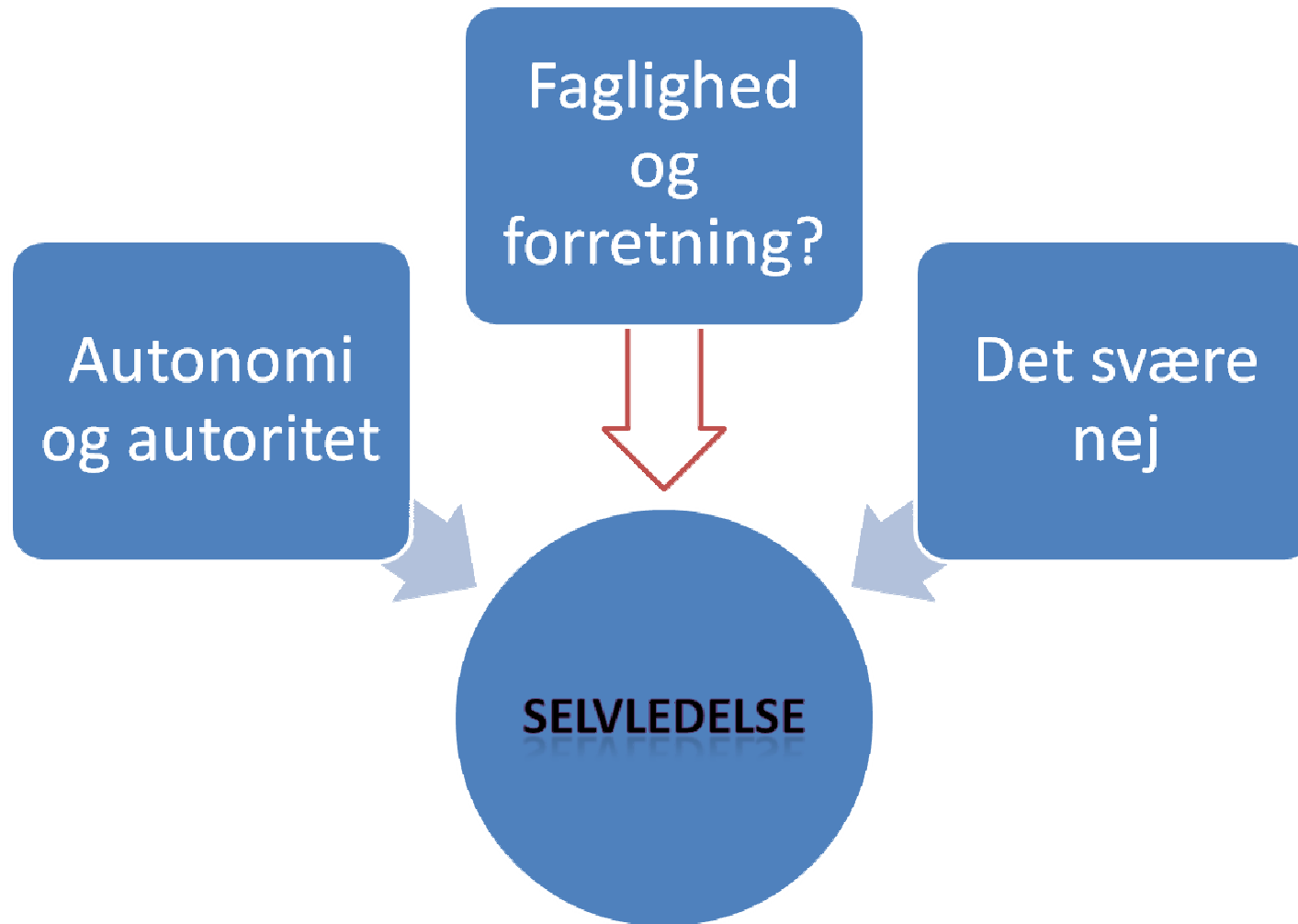
Pointe !!!

Opsamlende tanker

- Arbejdsopgaver er en daglig **kamp**
 - ”Vi vil bare have lov til at lave vores arbejde”
- Ledelse af selvledelse skal være **fremadrettet** ledestjerne og ikke bagudrettet dom



Medarbejderens udfordringer i forhold til selvledelse



Udfordringer i forhold til ledelse af selvledelse

