

# Selvledelse: Fra ledelse til selvet – og tilbage igen?

AM:2013, Workshop nr. 303, mandag d.11. november 2013

Signe Groth-Broderson, cand.psyk., ph.d.



## DAGENS PROGRAM

Mål: En fælles udforskning af nye perspektiver på ledelse af selvledelse med udgangspunkt i følgende indlæg:

- Case 1: Når fokus skubbes mod selvet
- Selvet træder frem i det grænseløse arbejdsliv
- Ledelse som praksis af anden orden
- Case 2: Synlig ledelse

Tidsramme: Fra 16.00 til 17.15

Form: Samskabende vidensudvikling

## CASE: NÅR FOKUS SKUBBES MOD SELVET

Jens er leder med personaleansvar for en gruppe af 12 specialister. Jens har været leder i snart 16 år. Han fortæller, at han synes ledelsesopgaven har ændret sig. Det er blevet mere krævende. De ansatte vil mere. Nu handler det ikke blot om at lave karriere, men der skal også dyrkes idræt, familieliv, venner, netværksgrupper, osv. Flere af hans ansatte har løbet marathont og enkelte er endog i gang med at træne til Ironman. Andre udviser et højt ambitionsniveau i forhold til familielivet. Jens bliver derfor heller ikke overrasket, når nogle af hans medarbejdere går ned med stress. Der er simpelthen for mange ambitioner i spil. Som han siger: 'Man kan jo ikke nå det hele!' Hvorefter han uddyber:

*Jeg holder meget af de artikler, hvor man skriver, at det ikke er lederens skyld, hvis medarbejdere får stress. For det er det heller ikke. Det er ikke arbejdsgiveren. Det er ikke arbejdet. Det er kombinationen af arbejde, familieliv og fritid, hvor nogle bare vil alt for meget på alle tre områder på en gang. Og det kan man ikke. Jeg synes det er svært at finde ud, hvor min grænse går i forhold til at rådgive mine medarbejdere på ting, der dybest set hører til deres familieliv.*

Det er dog ikke kun familie- og fritidslivet, Jens ser som en stressfaktor i sine ansattes liv. Også de faglige ambitioner kan give anledning til stress. Jens har haft flere medarbejdere, der har vist tegn på stress, fordi de ifølge ham er for perfektionistiske og sætter deres overligger for højt i forhold til etik, status eller kvalitetsniveau. Tendensen til stress ser ud til at øges, jo mere alvorligt de ansatte tager jobbet. Mens, dem der sætter overliggeren lidt ned og tager en ironisk distance til det hele og måske griner lidt af vanviddet, de kommer ligesom nemmere i gennem det. I sidste ende tænker Jens, at begge typer dybest set får produceret cirka det samme, men den ene part oplever sig mere stresset end den anden. Jens' opfattelse af de ansattes personlige ambitionsniveau som årsag til stress, understøttes af adskillige fagfolk og den dominerende common sense betragtning blandt ledere i praksis (Beder, 2008). Spørger vi medarbejderne er holdningen til gengæld lidt anderledes. De finder bestemt ikke, at det er dem selv, der sætter de kvantitative mål for arbejdets indhold. Tværtimod oplever de sig pressede af en oplevelse af et stigende arbejdspress.

Jens giver da også i en anden sammenhæng udtryk for, at skruen er strammet i forhold til de hårde resultatmål. De ansatte skal nå mere og der bliver fulgt mere op på, at de når det de skal. Til gengæld har de en større frihed i forhold, hvordan de når målene. De har frihed til at arbejde hvor som helst og når som helst, som det passer bedst ind i deres program og kalender.

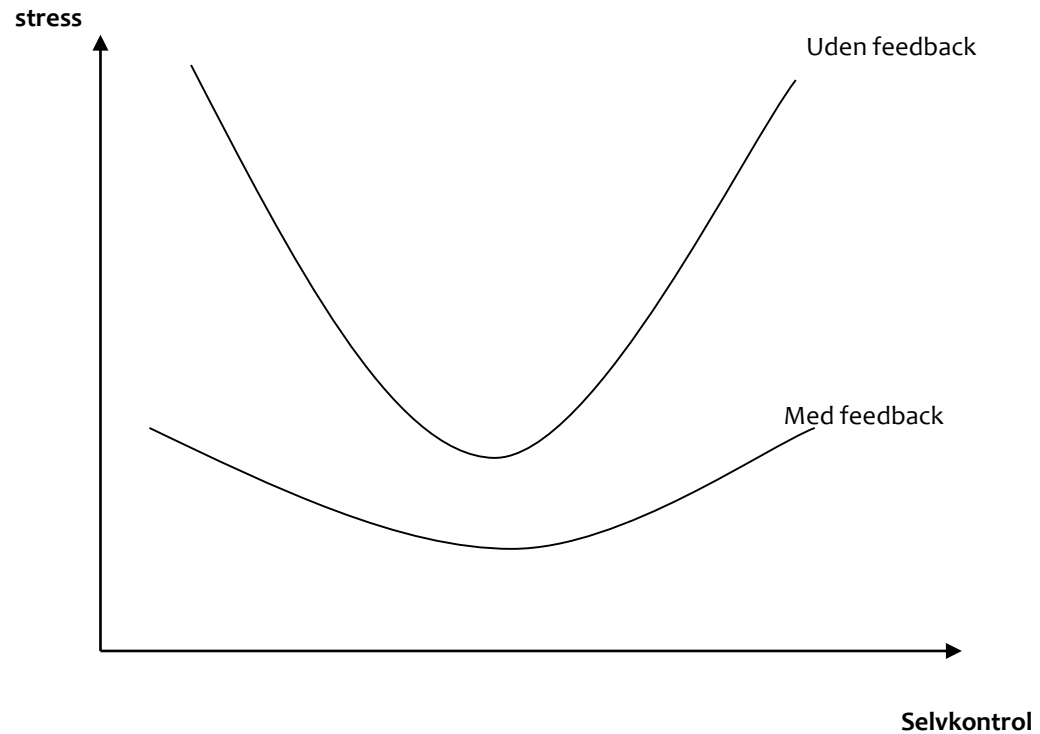
# SELVET TRÆDER FREM I DET GRÆNSELØSE ARBEJDSLIV

- Jo' højere grad af kompleksitet, jo mere kommer den individuelle profil til syne. Usikkerhed og hyppige forandringer beskrives som noget, der stiller stigende krav om:
  1. Selvorganisering – 'hvor og hvornår arbejder jeg?',
  2. Selvvurdering og selvanerkendelse – 'hvornår er nok nok? Og, Hvornår er godt godt nok?'
  3. Personlig grænsesætning og selvkontrol – 'hvor fit kan jeg blive?'



# SELVET TRÆDER FREM I DET GRÆNSELØSE ARBEJDSLIV

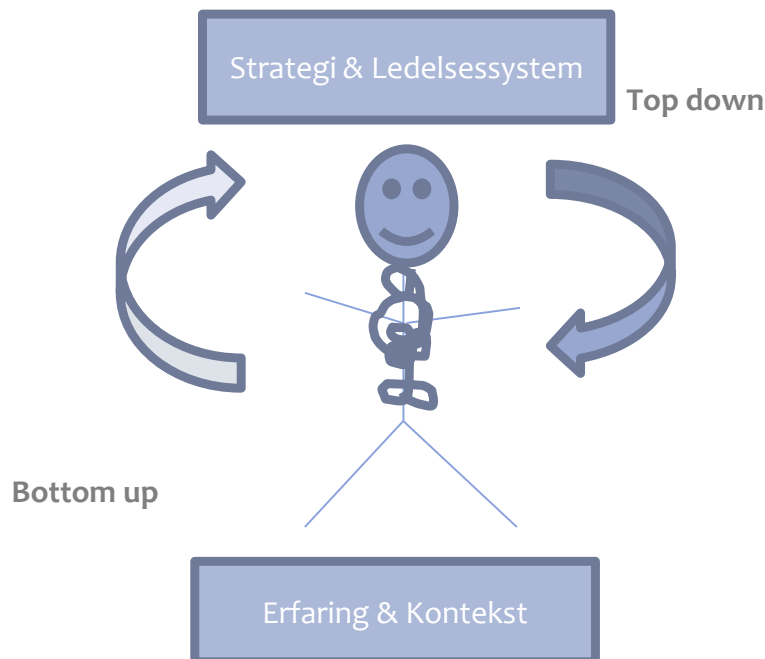
- Godt at tage personligt ansvar, men det kan også blive for meget af det gode



- Feedback = Ledelse af erfaringsdannelsen

## LEDELSE SOM PRAKSIS I ANDEN ORDEN

- Ledelse er lig et mangfold af funktioner, der skal varetages for at organisationer (arbejdssystemer) kan opfylde deres formål, dvs. gøre det de er sat i verden for at gøre.
  - Ledelsesopgaven: En sammenbygning af et top-down og et bottom up perspektiv - *at lede og lade sig lede*.
  - Feedback som strategisk opkvalificering af erfaringsdannelsen (på individuelt-, gruppe- og organisationsniveau)



Feedback = opdatering af forestilling til realitet. Fx

1. Hvordan spiller resultater sammen med organisationens strategi og kerneopgave?
2. Hvor og hvornår arbejdes der?
3. Hvornår er godt godt nok?
4. Hvornår er nok nok?
5. Hvordan sættes der grænser?

# CASE: SYNLIG LEDELSE

Pia er leder for en gruppe af 12 vidensmedarbejdere. Hun har været leder af gruppen i cirka 2 år. Det er Pias første lederjob. Hun har tidligere siddet i en stilling som generalist. Pia søgte lederjobbet, fordi hun kendte medarbejdergruppen og oplevede den i besiddelse af en masse ubrugte potentialer, som hun håbede og troede, at hun som leder kunne bringe til fuld blomstring. Pia vidste, at der havde været problemer med den nu fratrådte leder. Vedkommende var blandt andet blevet kritiseret for manglende synlig ledelse og at han ikke lyttede nok på sine medarbejdere. Der var derfor også et stort ønske om en mere anerkendende ledelsesstil.

Pia følte sig på baggrund af ovenstående både udfordret, men også klædt på til at træde ind i ledelsesfunktionen. Hun havde som nævnt stor respekt for gruppens formodede kompetenceniveau og nærrede tillige umiddelbar omsorg for dens medlemmer.

Straks efter at Pia starter, bliver organisationens topledelse udskiftet. Den nye ledelse igangsætter omfattende organisationsændringer. Alle ledere og mellemledere inviteres med ind i arbejdsgrupper, hvor man sammen diskuterer den nye organisation. Pia synes det er krævende, men også enorm spændende at være en del af proces. Nu får hun mulighed for at være med til at forme den organisation, hun selv er leder i. Pia orienterer løbende medarbejderne om processen. Og så snart det er hende muligt, indvarsler hun den nye organisation. Pia er overbevist om, at fremtiden tegner godt og den overbevisning giver hun selvsagt videre til medarbejderne. Hvorpå hun fortsætter sit arbejde med at opbygge samarbejdet til den nye topledelse.

I Pias første ledelsesmåling får hun dårlige resultater. Medarbejderne scorer hende især lavt på synlighed. Umiddelbart bliver hun ærgerlig. Men samtidig har hun også forståelse for det. Organisationsændringen har taget meget af hendes tid, og de mange dekretter fra topledelsen om nye regler og koncepter, der skal følges, kan måske opleves som en form for tæppebombning. Medarbejderne er kort sagt blevet udsat for markant top-down ledelse både på indhold og proces i deres arbejde. Pia finder det derfor forståeligt, af forskellige omstillingsinitiativer har mødt medarbejderkritik. Hun tager derfor et møde med sine medarbejdere, hvor hun indledningsvis lytter til deres frustrationer for derefter at fremlægge de efter hendes mening uomgængelige grunde til at følge topledelsens direktiver og anvisninger. Hun lægger vægt på at personliggøre sin argumentation ved at fremhæve, hvordan hendes egen tætte involvering i diskussioner på ledelsesplan gradvis har flyttet hende fra at tvivle, til at tro på den vedtagne langsigtede udviklingsstrategi.

Et halvt år efter viser det sig, at organisationen er nødt til at skære ned på de samlede personaleomkostninger. To medarbejdere bliver derfor fyret. Den ene har været ansat i 14 år, mens den anden har været der i 1,5 år. Pia er klar, at fyringerne giver anledning til frustrationer og usikkerhed. Hun pointerer derfor overfor medarbejderne, at hendes dør altid er åben, og at de endelig måtte komme til hende, hvis de har spørgsmål eller kritiske kommentarer, også hvis de er rettet mod hende selv. Ingen medarbejdere dukker op på kontoret og omtaler fyringsrunden. Når de kontakter hende, går deres spørgsmål på afklaringsbehov i forhold til arbejdsopgaver, de sidder med. De har svært ved at se logikken i bestemte af de strategibestemte nye regler og koncepter. Alt andet lige var det nemmere under den gamle ledelse. Uden at sige det højt sidder Pia tit tilbage med fornemmelsen af, at de fremstiller sig selv som urimeligt hjælpeløse. Hun kan ikke finde ud af om de også er blevet lidt mere genstridige. Hun synes i hvert fald at hun skal bruge utrolig meget tid på at forklare strategi og retningslinjer med deraf følgende, delvis ændrede opgaveperspektiver.

Efter sidste års mindre gode lederevaluering er hun derfor nervøs omkring den årlige tilfredsmåling. Da målingen kommer, blev hun både lettet og frustreret. For der er både ris og ros. Hun scorer højt på tilgængelighed, men også meget lavt på 'synlig ledelse'. Det kan hun simpelthen ikke forstå. Hun synes hun er der hele tiden.

Signe Groth-Brodersen

Email:

[sgb@teamarbejdsliv.dk](mailto:sgb@teamarbejdsliv.dk)

Tlf. 30 48 70 04

TeamArbejdsliv ApS

Trekronergade 15, 1

2500 Valby

[www.teamarbejdsliv.dk](http://www.teamarbejdsliv.dk)

