

Selvledelse kræver tillid, ansvar – og ledelse

Birgit Bertelsen
TELOS Leadership

For et par år siden stod jeg i Salzburg og kiggede på en marionetdukke og dennes fører. Jeg var ret fascineret af det optrin, der foregik der på torvet foran mig. Og jeg var ikke den eneste, der var fascineret. Kredsen blev støt større og større.

Det, der optog os, var en marionetdukke, der gav koncert på et flygel. Dukken agerede virkelig livagtigt. Bøjede sig ned over flygelet i dyb koncentration, kastede håret bagud, spillede med et henført udtryk i ansigtet. På et tidspunkt begyndte dukken at gå i interaktion med publikum. Kiggede for eksempel langt efter en ung pige, der gik forbi, gav hånd til dem, der lagde mønter til dukken, viste, at nu var den ved at være træt ved at kigge på uret, for at se om det ikke var ved at være frokosttid osv.

Dukkeføreren var fuldt optaget. Han brugte begge hænder for at styre dukken og båndoptageren. Men det var ikke alene hans fingersnildhed, der gjorde optrinet til noget specielt, det var hans kreativitet og indlevelsessevne i dette øjeblik med netop disse tilskuere. Han greb situationen, hvor den var. Alt dette blev lagt ned i dukken, så den så ud til at være fuldt selvagerende. Et perfekt samspil.

Jeg begyndte at tænke på ledelse. Der kan associeres til mange ting. F.eks. den flotte kommunikation mellem leder og medarbejder, der bliver det daglige samarbejde.

På det tidspunkt – som nu – var jeg optaget af selvledelsestankegangen. Det slog mig, hvordan dette lille optrin på fortrinlig vis kunne illustrere den ikke-selvledende medarbejder. Dukken kunne ikke tage initiativer eller beslutninger på egen hånd, og føreren kunne ikke tage en pause eller beskæftige sig med andet, uden spillet ville gå i stå. Alt var afhængigt af lederens faglige kompetence og evne til at læse nu-situationen.

Nu skal marionetdukke-eksemplet ikke overdrives. Hverken ledere endsige medarbejdere er marionetdukker. Vort menneskesyn er, at mennesket har sin egen individualitet og egne selvstændige mål i livet.

Alligevel oplever jeg ofte, at ledere efterspørger mere selvledelse hos deres medarbejdere. Måske er det i forlængelse af, at kravene om strategisk ledelse øges. Kravet om at ledere i langt højere grad interesserer sig for omverdenen og fremtiden. For at frigive energi hertil må driftsspørgsmål incl. beslutninger i det daglige arbejde kunne træffes af medarbejderen selv. - Simpelt og sagt før, men ikke desto mindre meget aktuelt!

For nylig var en kollega og jeg til et planlægningsmøde hos en klient. Vi talte om behovet for en lederworkshop i forbindelse med et udviklingsprojekt på virksomheden. Direktøren sagde: "Vi er nødt til at lægge workshoppen i weekenden, for ellers skal medarbejderne arbejde selv en hel dag!" - "Hvad

vil der ske ved det?" spurgte vi i al vor naivitet. "Nåh nej", svarede direktøren, "når vi ønsker, at medarbejderne skal være mere selvledende, kunne dette være en god træningssituation. Der er bare det ved det, at sådan plejer vi ikke at gøre".

Denne leder er ikke enestående. Vi kender alle til vanens magt. Styrken her var, at denne leder reflekterede over egen praksis og påtog sig ansvar for, at ledelses- og medarbejdersituationen var, som den var. Som en anden adm. direktør sagde om sine mellemledere: "Jeg har selv ødelagt dem ved at styre og kontrollere alt".

Her demonstrerede han en medansvarlig holdning til forholdene til forskel fra den selvukritiske attitude, at manglende selvledelse udelukkende skyldes generelt udygtige medarbejdere.

Det sidstnævnte eksempel er ikke medtaget som et kuriosum men for at påpege, at øget selvledelse kun kan udvikles i en organisation gennem gensidig ansvarlighed.

Her lægger selvledelse sig i øvrigt tæt op ad den lærende organisation med tankegangen om at kunne se på sig selv udefra – at være reflektiv og stille spørgsmål ved det vi gør.

Hvad er selvledelse?

Selvledelse er:

1. når medarbejdere og ledere tager initiativer og beslutninger, der primært vedrører eget ansvarsområde, sekundært vedrører den tværgangsbaserede opgaveløsning i virksomheden.
 2. når ansvar og kompetence reelt er delegeret til yderste led.
 3. når medarbejderen og lederens initiativ - og beslutningstagen - sker ud fra den overordnede strategi og det fælles værdigrundlag.
 4. når medarbejdere og ledere interesserer sig for og har viden om de tværgangsbaserede sammenhænge. Dvs. medtænker denne viden, når beslutninger tages.
1. når medarbejdere og ledere engagerer sig i, hvordan "forretningen" går - engagerer sig i markeds- og/eller brugersiden. Dette gælder for såvel private som for offentlige virksomheder.
 1. når de ansatte er ledere for sig selv – selvstændige, selvansvarlige og selv-igang sættende.

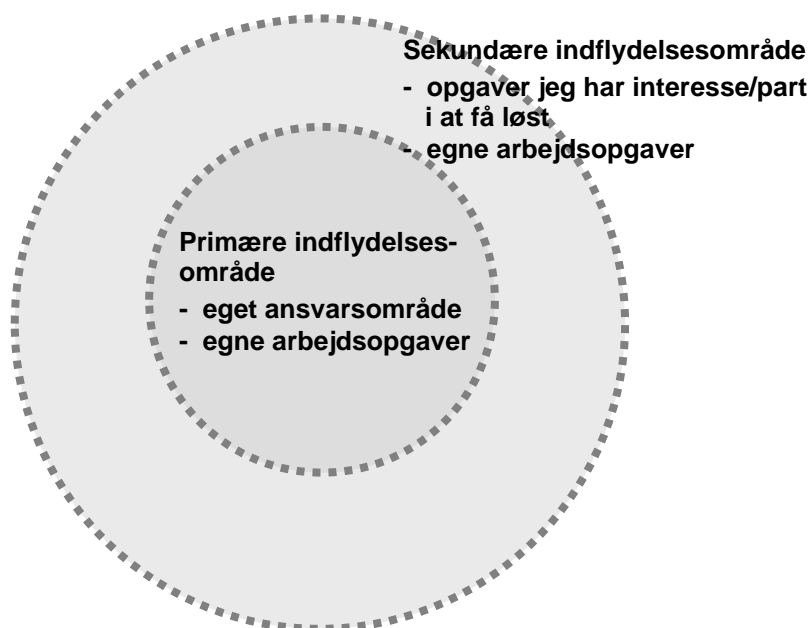
Selvledelse er altså ikke anarki med egocentrerede ledere og medarbejdere, der mestendels er optaget af at nå egne mål. Dette skrives på grund af, at det ofte er en umiddelbar reaktion fra ansatte, når de hører om dette fænomen. Ret beset forståeligt, idet der er risiko herfor, såfremt der ikke tages højde for det.

Målet er, at alle på arbejdspladsen aktivt gør brug af deres muligheder indenfor deres "indflydelsesområde". Indflydelsesområde anvendes som betegnelse for det felt, hvor den ansatte – tæt op ad eget ansvarsområde – virkelig kan øve indflydelse.

Mange medarbejdere har opgivet at øve indflydelse i det hele taget. Også på eget ansvarsområde. Virksomheden omtales som "de", "de andre", "nu har de igen ..."

Når medarbejderen mestendels har fokus på de store sammenhænge i virksomheden, kan det resultere i en følelse af at være prissgivet de højere magter. Alle muligheder synes blokeret. Disse medarbejdere - og ledere med for den sags skyld - har "glemt", at der er områder, primært indenfor eget område, hvor de har hånd om sagerne. At der faktisk er mange måder at udfylde jobbet på. Eget indflydelsesområde kan udvides til også at omfatte gruppen af de nærmeste kolleger eller til opgaver, der har tværorganisatorisk karakter. Selvledelse er altså ikke, at alle går rundt og leder alt eller modsat kun sig selv. Det er at øve indflydelse, der hvor personen står, samt i det omkringliggende område.

FIGUR 1



Hvad kommer der ud af selvledelses-anstrengelserne?

Som ved alt andet udviklingsarbejde i en organisation er der både fordele og ulemper ved at indføre selvledelse. Resultaterne af udviklingsarbejdet er besnærende. Ulemperne skal der tages højde for.

De organisatoriske og individuelle fordele ved selvledelse er:

1. Selvledelse passer ind i tidsånden. Når vi kigger på de store udviklingsbølger, ønsker vi som personer her ved årtusindskiftet individuelle ordninger. Nagelfaste regler og manualer er noget, der er forbeholdt "de andre". Selv ønsker vi - og er i stand til - at tage ansvar for egne beslutninger. Det gælder såvel på arbejdspladsen som i privatlivet. Organisatorisk betyder det, at selvledelsestanken ikke er fremmed, men at der er en naturlig parathed i medarbejderstaben.
2. Selvledelse fremmer engagement og initiativkraft hos alle medarbejdere. Medarbejderne tænker med og får ideer, der ofte er meget værdifulde for virksomheden, idet de udspringer af de konkrete arbejdsituationer, som den ansatte står i hver eneste dag. Med andre ord: Den idekapital, som skal sikre virksomhedens overlevelse, udbygges markant.
3. Selvledelse sikrer større overensstemmelse mellem det organisatoriske og det individuelle interessefelt. Det er i begge parter interesse, at medarbejdernes udfoldelsestrang får frit løb – forudsat at det afspejler organisationens overordnede værdier og strategi.
4. En positiv selvledelseskultur stimulerer medarbejdernes tilhørsforhold og loyalitet overfor arbejdspladsen. Medarbejdernes viden og kvalifikationer er en af de vigtigste resurser i dag. Der investeres mange uddannelseskroner i den enkelte medarbejder, som mistes, hvis medarbejderen "surfer" et andet sted hen.
5. En positiv selvledelseskultur tiltrækker dygtige medarbejdere. Medarbejdere for hvem det ikke er ligegyldigt, hvor man arbejder. Potentielle ansøgere kender betingelserne for ansættelse. Det vil sige, at der ikke skal sættes en masse resurser ind på at udvikle initiativkraft, selvstændighed og ansvarfølelse hos den nye medarbejder. Der bliver her tale om en positiv, selvforstærkende cirkel.
6. Selvledelse fremmer ansvarfølelsen, hvilket bevirker større produktivitet. Medarbejderne er optaget af at nå de mål, der er opstillet i en gensidig dialog. Der spildes ikke tid med lange beslutningsgange og megen udefrakommende kontrol.
7. Den selvledende medarbejder har en større fremmødeprocent. Medarbejderen ved, at arbejdets udførelse afhænger af vedkommende selv. Kolleger og foresatte er ikke bare "de andre", der kan gøre arbejdet, hvis jeg trænger til en pause.

Bagsiden af medaljen har flere kendetegn. Hvordan, der kan tages højde for disse, beskrives senere i denne artikel.

1. Der er stadig medarbejdere på arbejdsmarkedet, for hvem arbejdet ikke er et mål i sig selv. Arbejdet er et middel til at gøre de ting, der er attråværdige udenfor arbejdstiden. Krav om yderligere involvering afføder derfor ubehag og modstand. Her skal der gøres en

særlig indsats og gives større støtte for at få disse medarbejdere med på ideen. Men det kan ikke udelukkes, at nogle medarbejdere ligefrem vil opleve det som et gruppepres at komme med på vognen – at det er så som så med frivilligheden. I værste fald medfører det udstødelse af disse medarbejdere fra arbejdspladsen.

2. Mange medarbejdere vil føle stress i forbindelse med udviklingsprocessen. Stress af både positiv og negativ karakter. Positiv stress i form af spændingen overfor de nye udfordringer, samt for nogles vedkommende negativ stress i form af nervøsitet overfor, om vedkommende overhovedet er i stand til at leve op til forventningerne. Om de faglige og personlige kompetencer er tilstrækkelige til at påtage sig selvledelse.
3. Selvledelse kan, hvis der ikke er bevidsthed herom, medføre egoisme og selvcentrering. Alle eller virksomhedens "stjerner" kører deres eget løb. Glemmer det store perspektiv. Glemmer at ledelse ikke er afskaffet, og at det formelle hierarki stadig har sin berettigelse. Vrangbilledet af selvledelse er, at ledelsen opleves uklar og utydelig, hvilket kan betyde, at der er en risiko for, at der opstår et uformelt hierarki, hvor beslutninger tages.
4. Selvledende medarbejdere er værdifulde medarbejdere. Een medarbejder kan ikke bare umiddelbart udskiftes med en anden medarbejder. Den viden om opgaverne og virksomheden, som medarbejderen besidder, forsvinder ud ad døren sammen med medarbejderen, hvis denne beslutter sig for at forlade virksomheden. Dette kan sætte virksomheden i en sårbar situation. Konkurrenceevnen kan (midlertidigt) svækkes. Derfor har den selvledende virksomhed en stor interesse i at have loyale medarbejdere.
5. Mellemliderne kan føle deres position truet. Både hvad angår lederstil og eksistens-berettigelse.

FIGUR 2

FORDELE		RISICI	
1.	passer ind i tidsånden	1.	marginalisering af medarbejdere, der ikke ønsker selvledelse
2.	fremmer initiativer og idéer	2.	stress i forbindelse med udviklingsprocesser
3.	overensstemmelse mellem organisationen og individuelle mål	3.	egoisme
4.	medarbejderloyalitet	4.	uformelt hierarki
5.	tiltrækning af nye medarbejdere	5.	sårbarhed ved medarbejderafgang
6.	større produktivitet	6.	mellemlidernes position
7.	færre sygedage		

Forudsætninger for selvledelse

Hensigten med denne artikel er at beskrive nogle af de organisatoriske forudsætninger og indsatsområder, der skal sikre, at selvledelse kan indføres som ledelses- og samarbejdsprincip uden uønskede bivirkninger.

En god ret består af mange ingredienser. Her beskrives et udvalg af ingredienserne. Andre som for eksempel rekruttering, introduktion, kundeorientering m.v. er væsentlige dele af en succesfuld selvledelseskultur, som dog ikke er uddybet her.

Grundlæggende drejer det sig om at skabe grobund for ideen og grokraft til organisationen!

At indføre selvledelse er således ikke et spørgsmål om at købe et færdigmix, hvor der kun skal tilsættes varmt vand!

Diagnose

Indledningsvis skal organisationens tilstand kigges godt efter i sømmene – som ved alle udviklingstiltag. Der skal stilles en "diagnose". Er organisationen i det hele taget parat og moden til selvledelse? - Er lederne? - Er medarbejderne?

Ovenstående 3 parter – organisationen, medarbejderne og ledelsen – har en afgørende betydning for, om ideen vil være levedygtig. De samme 3 parter og deres ståsted vil også influere processens tilrettelæggelse.

FIGUR 3



Eksempelvis vil det være vanskeligt at indføre selvledelse i en virksomhed med en stor personalegennemstrømning. I en sådan virksomhed vil der ikke være megen viden og erfaring at bygge selvstændig initiativtagning på. Her

vil det måske være mere oplagt med velgennemtænkte introduktions- og træningsprogrammer.

Udgangspunktet for en proces skal udforskes grundigt:

1. Hvilket fundament er der for selvledelsesideen? Er der et fælles accepteret værdigrundlag?
2. Hvordan har den gensidige tillidsbalance det? Bygger organisationen grund-læggende på tillid eller på kontrol?
3. Hvordan forholder samarbejdsudvalget sig til ideen? Vil det bakke ideen op?
4. Hvilken indstilling har de faglige organisationer til selvledelse?
5. Hvad tænker lederne om ideen? Giver det mening i forhold til deres hverdag?
6. Hvordan harmonerer selvledelsesideen med hidtil praktiseret ledelse?
7. Hvilket værdigrundlag baseres nuværende træning og udvikling på?
8. Har personalet tidligere været aktivt involveret i mere overordnede spørgsmål?
9. Hvilke erfaringer er der fra tidligere udviklingsprocesser, som vil kunne påvirke holdningen til et nyt projekt?

Inden processen besluttet og/eller tilrettelægges, skal spørgsmål af ovenstående type besvares. Nogle af spørgsmålene er forholdsvis enkle at besvare. Andre kræver dybere-gående selveksamination.

Selvledelse er baseret på tillid / tillidskultur

Et bærende element i selvledelse er troen på og tilliden til, at medarbejderne er i stand til at lede sig selv – såfremt de bliver givet de rette betingelser. Og det skal ligge langt dybere end blot at sige det med ord. Denne tillid skal vise sig i praksis. Både når det drejer sig om at give medarbejderne udfordrende opgaver, men også når der sker fejl!

Et enkelt spørgsmål til overvejelse af egen praksis:

Hvad skete der sidste gang, en ansat begik en fejl i din virksomhed? Hvordan blev fejlen opdaget? Hvem gik i aktion? Blev der læst med store bogstaver? Blev fejlen forbigået i stilhed? Blev den ansatte kaldt ind til egen leder med henblik på at lære af fejlen? Hvordan blev fejlen behandlet på det organisatoriske niveau?

Måden vi giver frihedsgrader på, måden vi behandler fejl, succeser og fiaskoer på, fortæller os om, hvem vi er. Fortæller om vor virksomhedskultur, som Schein og mange andre ledelsesteoretikere har gjort opmærksom på.

Og hvad har det med selvledelse at gøre? Alt. En tillidskultur er grobunden for selvledelse. En fundamental og nødvendig forudsætning for selvledelse.

Det er uhyre vanskeligt at arbejde direkte med emnet selvledelse, ligesom det er umuligt at træne direkte i emner som tillid, ansvarlighed, selvstændighed og initiativtagning. Disse ting kan kun udvikles. På sin vis er der tale om "mystiske" fænomener.

Lad mig illustrere det med et eksempel fra biologien:

Når gartneren ønsker en plante, sår han et frø. Han har stor viden om frøets egenart og betingelser for at vokse. Jorden skal være den rette, sol og skygge skal være tilpas, og vandingen skal afpasses dette særlige frøes behov. Derefter er han tvunget til at afvente resultatet. Det hjælper ikke at råbe efter frøet: "VOKS" eller grave det op hvert andet øjeblik for at se, hvordan det går. Det eneste, der er at gøre, er at have tillid til, at det forunderlige sker indeni frøet: Det begynder at vokse!

Det er i dette perspektiv, at vi taler om at give medarbejderne de rette betingelse for at udfolde deres medfødte selvledelsesevner.

Ansvarlighed og selvledelse kan ikke kommanderes frem. Vi kan pålægge hinanden et ansvar, og hvis du ikke overholder det, vil vi komme efter dig!!! Men frivilligt at tage et medansvar eller tage et initiativ for den sags skyld, det kan kun komme indefra - fra personens frivillige engagement i en sag. Tillid og ansvarlighed kan vi som mennesker og organisationer kun gøre os fortjente til!

Det er her teorien bliver til praksis, og selvledelse drejer sig i høj grad om praksis - at få skabt de organisatoriske forudsætninger for ideen, som tidligere nævnt, samt få sat en proces i gang, der kan være katalysator for, at selvledelse kan blive en naturlig del af hverdagen.

Hvis en organisation, efter at de 2 ovenstående punkter - diagnosen og tillidskulturen - er testet, stadig ønsker at satse på selvledelse, skal der tages stilling til følgende punkter. Nogle af punkterne er måske allerede til stede i organisationen i en tilpas mængde. Andre skal udvikles som det første skridt i processen, mens atter andre kan udvikles undervejs i processen.

Organisatoriske forudsætninger

Her vil jeg genbruge billedet med marionetdukken. Hvis dukkeføreren ønskede en mere selvstændig dukke, ville det ikke være nok bare at klippe snorene. Dukken ville falde sammen for øjnene af os. Der er ingen indre ryggrad.

I selvledelse ville dukkens ryggrad svare til 2 ting: en organisatorisk og en personlig/ individuel ryggrad. Først om den organisatoriske ryggrad:

Organisationens værdisæt

Selvledelse er ikke et tag-selv-bord, som tidligere nævnt. Selvledelse er at lede sig selv indenfor nogle overordnede rammer eller værdier. Der skal udstikkes en kompasretning, som alle ansatte kan følge. Adm. direktør Hans Erik Brønserud siger: "Medarbejderne i Middelfart Sparekasse skal kunne lede sig selv ud fra sparekassens overordnede 6 bud og den daglige radioavis - kombineret med deres faglige kompetence og personlige beslutningsdygtighed". Her er ingen eller kun få manualer og regelsæt, men megen selvledelse.

Det betyder, at virksomheden må have ikke kun et formuleret men også alment accepteret værdisæt at støtte sig til. Dette værdisæt skal leve i medarbejdernes bevidsthed, og det skal anvendes, når der træffes beslutninger. Topledelsen har en stor opgave her – at synliggøre og at "sprogliggøre", at værdisættet efterleves i praksis.

Middelfart Sparekasse udarbejder et etisk regnskab, som en naturlig forlængelse af det formulerede værdisæt. Andre virksomheder laver en lang og involverende proces, der skal sætte medarbejderne i stand til fuldt ud at forstå og forholde sig til, hvad ordene indeholder. Kernepunktet er, at ledelsen demonstrerer, at det her - det vil vi altså!

En virksomhed, der baserer sig på værdier, kan på mange måder sammenlignes med en myretue eller et bibo. Set med en udenforståendes øjne er der tale om en organisation, der er organiseret ud fra et usynligt, højere princip, og hvor alle på "uforklarlig" vis er i stand til at gøre det rigtige. Her bærer den enkelte helheden i sig og handler derefter.

Tilpasning af struktur og systemer

Der skal være en struktur i virksomheden, der gør det muligt at bevæge sig. I en meget traditionel, hierarkisk opbygget organisation vil det være vanskeligt at indføre selvledelse. Der er ikke plads og luftrum nok. Stive systemer modvirker selvstændighed. De ansatte vænnes til reglernes tryghed og får abstinenser, når der skal tages individuelt ansvar. På den anden side går vi heller ikke efter det totalt åbne rum. Rammerne skal være der. Ikke så vide, så medarbejderen efterlades i et tomrum, og heller ikke for begrænsede, så der ikke er noget albuerum.

Struktur og rammer skal kendetegnes ved:

1. At der i virksomheden er principper eller standarder for, hvad ønskelig opgaveløsning indebærer. Her tænkes på slutproduktet. Midlerne og metoderne skal medarbejderne i så høj grad som muligt selv være ansvarlige for.
2. At medarbejderne har ansvar for hele processer, hvor der er mulighed for at planlægge, gennemføre og evaluere egen indsats.
3. At jobbet indeholder kerneopgaver, der skal løses.

4. At jobbet designes, så der er plads til opgaver, som medarbejderen kan vælge at udføre eller blive bedt om at påtage sig. Det er i dette felt, at initiativ-rigdommen for alvor kan udfolde sig.
5. At organisationen også ledelsesmæssigt tilpasses. Som ved "selvforvaltende gruppeorganisering" kan en konsekvens af selvledelse være, at ledelseslag overflødiggøres. Lederne kan "stå i vejen" for medarbejderne.
6. At der er støttesystemer, der bakker op, når usikkerhed indfinder sig. Det kan både være IT-støtte, og ikke mindst aftalt kollega- og lederstøtte.

Informationer skal være lettilgængelige. Medarbejderne skal ikke handle i blinde. Information skal være allemandseje ikke et magtinstrument. Informationsbehovet spænder vidt. Fra faglige spørgsmål til det sidste ledergrupereferat eller bestyrelses-referat.

IT-systemerne skal ligeledes understøtte selvledelsen. Det kunne eksempelvis være i form af best practice-eksempler, som medarbejderne kan støtte sig til inden beslutnings-tagen.

IT-systemet bør opbygges, så det ansporer til viden og ikke til kontrol. På den anden side er kontrol ikke bandlyst. Indfaldsvinkelen er, hvilken kontrol der er brug for, og hvordan den gøres gensidigt forpligtende og i så høj grad som muligt selvkontrol-lerende. Her kan erfaringer fra den lærende organisation inddrages. Resultater af kontroller og statistikker kan gøres til genstand for både organisatorisk og individuel læring.

Ledelsens opbakning

Et meget vigtigt omdrejningspunkt i al organisationsudvikling er den samlede ledergruppes opbakning om indsatsen. Ofte ser vi, at de fine tanker forbliver på ledelsesgangene – og medarbejderne kan måske ligefrem hygge sig med, at her går det godt, så længe lederne er beskæftigede med det projekt!

Derfor er det uhyre vigtigt, at alle ledere er med på tanken. Der skal afsættes nok, måske ligefrem rigelig tid til at udforske, hvad selvledelse er her hos os. Det er nødvendigt at have fælles billeder af, hvad selvledelse er. Spørgsmål som: "Hvordan ser den selvledende medarbejder ud?", "Hvordan agerer vedkommende forskelligt fra i dag?", "Hvad skal vi som ledere gøre anderledes end i dag?" – skal lægges ud til debat.

Endvidere er det væsentligt, at lederne får forståelse for, hvad deres fremtidige rolle og lederstil bliver. Ellers kan der være en risiko for, at medarbejderne af lederne fastholdes i et uønsket mønster. Der er nemlig i høj grad brug for ledelse blandt selvledende medarbejdere, men ledelsesadfærden skal tilpasses dertil.

Individuelle forudsætninger

Den personlige/individuelle rygrad kendetegnes ved:

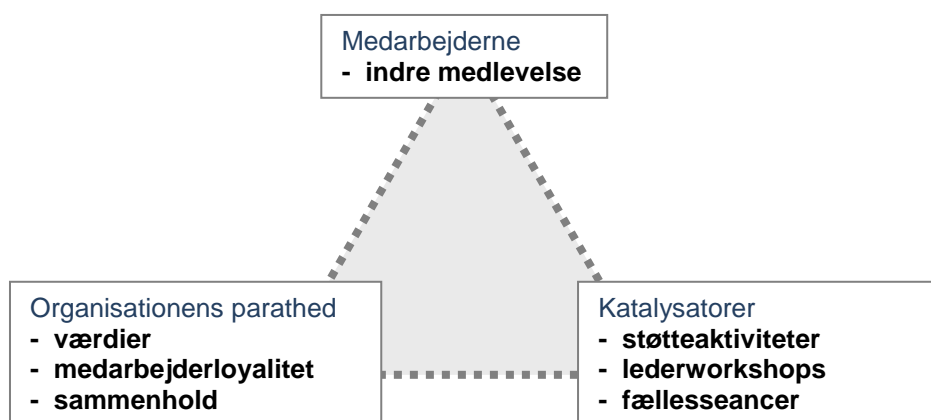
1. At ansvarsområder og forventninger er klare og tydelige for den enkelte med-arbejder. Medarbejderen skal kende rammerne. Her tænkes på såvel kommissorium, som de økonomiske og de tidsmæssige rammer. Helt basalt drejer det sig om, at medarbejderen ved, hvad han er ansvarlig for.
1. At medarbejderen – i samarbejde med egen leder – opstiller mål for eget ansvarsområde. Hvad vedkommende vil forpligte sig på at opnå i det kommende år, samt hvordan evalueringen skal foregå. Herunder hører, at medarbejderen finder de midler og metoder, der skal sikre, at målene nås. Billedlig talt handler det om, at medarbejderen "skal gå selv". Han kan ikke blive båret! Dette lægger et præstationspres på den enkelte, som skal modsvares af, at organisationen står parat med støtte til den enkeltes udviklingsproces.
2. At medarbejderen er "klædt på" til jobbet, har de nødvendige faglige kompetencer, der giver en indre sikkerhed i jobbet.
3. At medarbejderen har udviklet de personlige egenskaber, der er behov for i selvledelse. Der skal være parathed og villighed til at påtage sig et (med)ansvar. Mod, risikovillighed, problemløsningsevner, gennemslagskraft, samarbejdsevner og engagement er yderligere nogle af de egenskaber, der er nødvendige i selvledelse. Selvtillidsniveauet vil være meget forskelligt såvel indenfor en organisation, som hvis organisationer sammenlignes, men sandsynligvis vil der være behov for støtte også på disse mere komplicerede, personlige kompetencer.

Aktiviteter, der understøtter indførelse af selvledelse

Mange ledere og medarbejdere vil nok synes, at ovennævnte forudsætninger er på plads i forhold til selvledelse, uden at der rigtigt sker noget. Der mangler et "startskud" eller nogle katalysatorer for fremdriften. Igen må det fremhæves, at det vil være vidt forskelligt hvilke tiltag, der skal tages i hvert enkelt tilfælde.

Her skal nævnes nogle overordnede områder, hvor det vil være hensigtsmæssigt at sætte ind.

FIGUR 4



Punkterne er nævnt i vilkårlig rækkefølge. Nogle vil kunne gennemføres successivt, andre kan gennemføres som simultane processer.

Generelt skal tidsperspektivet tages i betragtning. Selvledelse kan ikke indføres "over night". Disse holdninger og adfærd udvikles over tid. Det kræver vedholdenhed.

Et gennemgående træk er, at aktiviteterne samtidig skal virke teambylde og engagerende.

I forløbet er det væsentligt at have fokus på 2 ting samtidig: resultat og proces. Resultater som salgstal og bundlinie er for de fleste nemme at få øje på. Det kan være langt vanskeligere at få indstillet kikkerten på processerne. For eksempel er samarbejds- og beslutningsprocesser usynlige for mange ansatte. Ikke desto mindre kan der være behov for at få bevidsthed ind, så evt. ændringer kan foretages.

Tværorganisatoriske aktiviteter

Formålet med de tværorganisatoriske aktiviteter er, at alle får begrebet ind under huden. Det duer ikke, at der er én opfattelse i en afdeling og en anden i naboafdelingen. For mange mennesker giver begrebet "selvledelse" i første

omgang "sort skærm". Der er ingen indre billeder af, hvad det er for noget. Opgaven er, at omsætte ideen til konkrete billeder.

Selvledelse bør også sættes ind i en større strategisk sammenhæng. Det skal tydeliggøres, hvad baggrunden og målet er for at indføre selvledelse. Den forretnings-mæssige baggrund skal synliggøres. I den offentlige sektor vil der være behov for at se på, hvordan selvledelse hænger sammen med virksomhedsplanen.

Fordele og ulemper for medarbejderne og virksomheden debatteres. Også hvilken betydning, selvledelse vil få for den enkelte i den daglige opgavehåndtering, sættes på dagsordenen.

Fælles værktøjer kan introduceres. Eksempelvis kommunikations- og problemløsnings-modeller, der efterfølgende kan støtte det fælles sprog.

Afdelingsvise aktiviteter

Som en yderligere konkretisering vil det være oplagt, at der arbejdes med, hvad selvledelse vil betyde for afdelingen som sådan og samarbejdet der. Der kan ses på, hvor det vil være hensigtsmæssigt med mere selvledelse, og hvad de første skridt kunne være i den retning. Også her bør der opstilles mål for, hvad afdelingen vil opnå på sigt. Der aftales hvilke støtteforanstaltninger, der skal iværksættes. Det kunne være sidemandsstøtte eller særlige forventninger til lederen/ medarbejderne.

Ledergruppen

Som allerede omtalt er ledergruppens opbakning altafgørende. Det betyder, at der må gøres en særlig indsats her. Ud over arbejdet med at opnå fælles opfattelse af, hvad selvledelse er, kunne det være en ide at lave seancer, hvor hver leder får tæt feedback og sparring på, hvor og hvordan vedkommende skal udvikle sig med hensyn til at være leder for selvledende medarbejdere. Det skal påpeges, at ledelsesopgaven indbefatter, at lederen har fokus på alle medarbejderne. Ikke kun på "stjernerne" eller ildsjælene, de der allerede kan selv. Også den stille medarbejder skal have opmærksomhed og udviklingsmuligheder.

Det foreslås her, at der laves særlige ledergruppeseancer. Det betyder ikke, at lederne derefter er friholdt fra at deltage i medarbejderseancer. At lederne deltager i disse seancer er af stor vigtighed for kommunikationen i virksomheden. Processen skal tilrettelægges, så den stimulerer til åben og direkte dialog.

Individuel ansvarliggørelse

Fra første færd lægges der en individuel ansvarliggørelse ind i processen. Hver medarbejder er ansvarlig for egen udvikling. Der opstilles individuelle udviklingsmål. Disse debatteres med egen leder med henblik på at aftale, hvordan medarbejderen kan støttes i udviklingen. Der aftales også, hvornår der skal følges op på målene. Dette gøres med jævnlige mellemrum. Som minimum hver gang der laves særlige udviklingstiltag. Disse mål og aftaler kan evt. koordineres med medarbejderudviklingssamtalerne.

På-jobbet træning

Det optimale er, at nødvendig træning foregår på jobbet. Det kan foregå som lederens coaching af medarbejderen eller som sidemandsoplæring. Mulighederne er mange. Udvikling er langt fra synonymt med kurser med fantasifulde navne. Dagligdagen rummer uendelige muligheder for udvikling – som ofte overses!

Tilpasset træning

Det kan blive nødvendigt med særlig træning. Det kunne være på det faglige felt, men ikke mindst på det personlige område. Indsatsen målrettes med henblik på at stimulere selvtillid og gennemslagskraft. Også her er mulighederne mange. Projektledelse, konflikthåndtering, forhandling, mødeledelse, coaching, samarbejde og gennemslagskraft m.m. er relevante emner at tage op.

Flere af disse emner er normalt forbeholdt ledere, men da vi ønsker, at medarbejderne skal påtage sig ledelse indenfor eget område, må redskaberne også stilles til rådighed for dem.

Medarbejderindflydelse

Selvledelse kan ikke indføres uden medarbejdernes aktive medvirken. Ofte vil der være brug for en styregruppe til at styre "selvledelsesskibet gennem skærene". Gruppens opgave er at holde øje med, om projektet er på rette kurs, om der er behov for at justere kursen, og hvordan det i givet fald skal gøres. Medarbejderrepræsentanter har en født plads her.

Dette punkt adskiller sig ikke fra mange organisationsudviklingsprojekter, ligesom der også er andre spilleregler fra organisationsudviklingsmetoderne, der kan anvendes.

Afslutning

En marionetdukke er ikke i sig selv forkert. Den har sin egen værdi og kan være uhyre fascinerende. Snorene fungerer perfekt i dens verden - til glæde for mange. På samme måde vil selvledelse passe perfekt ind i nogle organisationer. I andre vil det måske være spildt energi at gå i gang, med mindre eller indtil jordbunden er grundigt gødet.

For mig at se er der to parallelle motivationsstrømme for selvledelse i organisationer i dag. Af hensyn til konkurrenceevnen har virksomhederne brug for, at beslutnings-processer effektiviseres og at handlekraften øges. På medarbejdersiden viser mange undersøgelser, at arbejdet fylder utroligt meget i den enkeltes selvopfattelse og livskvalitet. Flere og flere medarbejderne efterspørger i dag arbejdspladser, som de kan identificere sig med. Arbejdet skal give mening, der skal være mulighed for at få indflydelse, og mulighed for at få afløb for kreativiteten. Det bidrager selvledelse til.