



Selvledelse er et plus for alle – men pas på faldgruberne

Selvledelse betyder, at medarbejdere har indflydelse på, hvordan en opgave skal løses, hvad det kræver, og hvorfor den skal udføres. Her er et resumé af, hvad der ifølge forskningen motiverer medarbejdere til selvledelse, og hvor der er risiko for, at det går galt.

Tekst: Hanna Østenkær Atkins, cand.merc. i Strategi og organisation fra Syddansk Universitet, og Ingo Winkler, Institut for Virksomhedsledelse, Syddansk Universitet



INDRE MOTIVATIONSFAKTORER

Der er især tre indre faktorer: 'naturlige belønninger', 'tænkt selvledelse' og 'personlighed', som har en stærk indflydelse på medarbejderens motivation til at agere selvledet.

Naturlige belønninger handler om, at opgaven i sig selv opleves positivt som noget, der er værd at udføre. Hvis en medarbejder kan se, at et job giver mening i et større perspektiv, så genererer det en indre motivation, som kan gøre udførelsen af selv den mest trivielle tjans motiverende. Det handler om at kunne se en dybere mening med opgaven, som fx når en dagplejemor ser en høj værdi i at skifte en ble, fordi det bidrager til barnets sundhed og velvære. Denne betydningstilskrivning styrker medarbejderens motivation til at ville løse opgaven godt.



En anden indre faktor er medarbejderens egen evne til at tænke på en selvledende måde. En medarbejder kan påvirke sit mindset i en selvledende retning ved så at sige simultant at reflektere over sin udførelse af opgaven. Man fører en konstruktiv samtale med sig selv undervejs, hvor man overbeviser sig selv om, at man er kompetent, og prøver hele tiden at finde alternativer, hvis der dukker negative tankemønstre op. Der er et solidt forskningsmæssigt belæg for, at medarbejdere, som kan mobilisere en positiv indstilling til opgaverne og til sig selv, også præsterer bedre og er mere effektive.

” Det er ekstremt vigtigt, at medarbejdere har ledere, der kan hjælpe dem til at lede sig selv

” Samvittighedsfulde medarbejdere ændrer sig ikke synderligt ved træning – men de mindre samvittighedsfulde kan i nogen grad kan oplæres

I relation til personlighed er god gammel dags samvittighedsfuldhed også en helt central indre faktor. Personer, som er meget samvittighedsfulde, bliver i langt højere grad end dem, hvor denne egenskab ikke er så fremtrædende, evalueret af deres ledere som effektive og selvledede. Samvittighedsfuldhed ser ud til at være et medfødt træk hos nogle. Og de ændrer sig ikke synderligt ved træning – mens personer, som er mindre samvittighedsfulde fra naturens hånd, i nogen grad kan oplæres i det.

omgivelser spiller de sociale relationer derimod en central rolle i det at være selvledet. Både tilgangen til og udbredelsen af selvledelse er dybt indlejret i kulturelle normer, også nationale konventioner, og selvledelse er langt fra lige udbredt i alle lande.

LEDERENS INDFLYDELSE PÅ MEDARBEJDERES MOTIVATION OG MULIGHED FOR AT AGERE SELVLEDET

Den eksterne faktor, der nok har den stærkeste indflydelse på selvledede medarbejdere, er deres ledere. Selvledelse forstås ofte som fravær af ledelse. Men al forskning viser, at en leder stort set altid er en nødvendig komponent for, at selvledelse kan faciliteres i en sådan grad, at den enkelte medarbejder bliver bemyndiget mandateret og autoriteten til selv at påvirke og styre sine arbejdsprocesser. Derfor er det også ekstremt vigtigt, at medarbejdere har kompetente ledere, der kan hjælpe dem til at lede sig selv.

” Organisationens skal sikre, at medarbejderne har tilgang til de nødvendige ressourcer og informationer

EKSTERNE FAKTORER, DER PÅVIRKER MEDARBEJDERES MOTIVATION

Medarbejderes motivation til selvledelse er også påvirket af ydre faktorer, og her har forskningen især fokuseret på fire forhold: 'selvledelsestræning', 'kulturel indflydelse', 'bemyndigende ledelse' og 'delt ledelse'.

Generelt kan medarbejdere lære at anvende de rigtige strategier til selvledelse, men hvis vedkommende allerede har godt styr på de indre motivationsfaktorer, så vil yderligere oplæring sandsynligvis være spild af ressourcer. Mange vil dog have stor gavn af at få træning i brug af værktøjer til fx styring af den indre dialog og konstruktiv selvevaluering.

Den omgivende kultur har stor indflydelse på, hvordan selvledelse konkret udfolder sig i en virksomhed. I miljøer, hvor der fx er stor distance til magten, vil der typisk blive fokuseret meget på selve opgaven og de processer, der skal til for at løse den. I mere kollektivt indstillede

Lederskab kan facilitere selvledelse på to måder: det bemyndigende og det delte lederskab. En bemyndigende ledelse, som overdrager magten til relevante medarbejdere, giver mulighed for at skabe en dynamisk, robust og fleksibel ledelsesstruktur.

Ved at bemyndige medarbejdere til selv at have indflydelse på deres 'hvordan, hvad og hvorfor', giver lederen dem reel mulighed for at udøve selvledelse og finde den indre motivation til at praktisere det. Adskillige forskningsstudier har vist, at en bemyndigende leder gør medarbejderne mere effektive – ikke alene præsterer de bedre, de er også mere aktive i ledelsesprocesserne.

Det delte lederskab er mest udbredt i teams, men i praksis er det også det, vi har, når en medarbejder træder til eller stepper op i en specifik situation for at bidrage til at nå teamets eller organisationens mål. Altså når den selvledede person er i stand til at vurdere både situationen, opgaven og sig selv – og kan lede sig selv til at tage en lederrolle på sig eller træde tilbage og lade en anden være leder, altså lede en anden til ledelse for at få løst opgaven.

FORDELE OG PARADOKSER VED SELVLEDELSE

Selvledede medarbejdere giver organisationer mange fordele: Øget produktivitet, mere meningsfuldt arbejde og derfor mindre fravær samt et større engagement i organisationen fra medarbejdernes side. Selvledede medarbejdere har typisk en tro på egne kompetencer og (selv)tillid til, at de magter at løse opgaverne. Den type medarbejdere er ofte succesfulde i praksis, netop fordi de har et positivt mindset, der styrker motivationen. Som regel er de også ret tilfredse med deres job og har overskud til at være innovative og kreative. Der er mange tegn på, at en større oplevelse af selvledelse motiverer en opgaveløsning af høj kvalitet.

Netop fordi selvledelse styrker engagementet og mindsker fraværet betragteligt, har mange forskere set på, om der skulle være en sammenhæng mellem selvledelse og udbrændthed. Nogle selvledede medarbejdere kan





uden tvivl karakteriseres som ekstremt engagerede, og spørgsmålet er, om det er frivilligt. Problematikken kaldes 'autonomiparadokset', dvs. man har en høj grad af frihed, samtidig med at man føler sig fanget. Fænomenet er særligt udpræget indenfor vidensarbejde, som har en tendens til at udviske de grænser mellem krav, ressourcer og kontrol, der ellers regulerer en udefra ledet arbejdsproces. Den selvledede vidensmedarbejder sætter selv sine krav og mål og er også ansvarlig for at skaffe ressourcerne

” Selvledelse er et plus for både virksomhed og medarbejdere

og at kontrollere sig selv. Og det er ikke altid ensbetydende med frihed. Det kan også være manglende grænsedragning af en leder, som har overladt det hele til medarbejderen selv. Her er der kun tilsyneladende tale om selvledelse. I realiteten er denne frihed en illusion og udløser typisk en overkompensation hos den 'selvledede' medarbejder, som for at fylde vakuummet skærper og overdriver omfanget af krav og kontroller. Når ansvaret for opgaven bliver overdraget til medarbejderne i selvledelsens navn, bliver fejl og fiaskoer nemlig også tilskrevet medarbejderne. Ikke mindst af medarbejderne selv – uanset at de overhovedet ikke har haft reel mulighed for at styre alle aspekter af processen. Det absurde er, at medarbejderne ofte vil give udtryk for, at de er glade for deres arbejde og deres frihed, samtidig med at de oplever, at de ikke har en jordisk chance for at kontrollere alle de faktorer, der er relevante for at løse de arbejdsopgaver, som de har ansvaret for. De synes paradoksalt nok, at de har en stor grad af frihed. Men de har ikke friheden til at bestemme, om de vil være en del af et stressende og krævende arbejdsmiljø.

” Når ansvaret bliver overdraget til medarbejderen, bliver fejl og fiaskoer også tilskrevet medarbejderen

Hvad kræver selvledelse af ledere?

Mange har brug for en leder for at kunne blive selvledet. Forskere indenfor denne ledelsesdisciplin er enige om, at følgende karakteriserer en såkaldt 'superleder', der kan lede andre til at være selvledet:

- Er selv selvledende
- Kan vise dette overfor medarbejderne
- Kan få andre til at sætte sig mål og skabe konstruktive tankemønstre
- Kan give konstruktive irettesættelser
- Faciliterer en kultur, der inspirerer til selvledelse
- Kan designe de omgivende systemer til at håndtere selvledende medarbejdere

” Medarbejdere, som har en positiv indstilling til opgaverne og til sig selv, præsterer bedre og er mere effektive

Læs mere om selvledelse:

Forskningslitteratur

Bryant, A., & Kazan, A. L. (2012) Self-Leadership: How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out. McGraw-Hill

Furtner, M. R., Baldegger, U., & Rauthmann, J. F. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 22(4), 436-449. doi:10.1080/1359432x.2012.665605

Praksisorienteret litteratur

Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361-367.

Neck, C. & Manz, C. C. (2012) Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence, Prentice Hall

