VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 01-01-2009

Ledelse af selv-ledende medarbejdere

Den nye type medarbejder stiller nye udfordringer til ledelse og lederens rolle. Få svar på, hvordan man som leder forholder sig til og motiverer medarbejdere, der vil selv.

Skribentinfo

Jesper Elling
direktør
The Leadership Company

Vagn Kirkeskov
partner
PS4

(Artiklen er publiceret første gang i november 2007. Vi har ændret datoen på artiklen, fordi den ellers ville være blevet slettet i forbindelse med oprydning på Lederweb)

Den selvkørende medarbejder, der til enhver tid kan tage bestik af situationen og tage relevante initiativer, er efterspurgt. Ham eller hende, der skal sættes i gang og kontrolleres, bliver for dyr i drift og for ineffektiv, ikke mindst i relation til at agere på nye situationer og skiftende arbejdsvilkår.

Det er en ny type medarbejder, som lederen skal forholde sig til. Det er en medarbejdere, der ikke møder på job hver dag som ”normale” arbejdstagere, men dukker op som kompetenceressourcer, der vil udfordres og bruges.

For hvem ønsker at se sine ressourcer gå til spilde i bytte for lidt ussel mammon? Eller for den sags skyld at blive kvalt i procedurer og kontrolsystemer? Eller ved, at ingen forstår at optimere komplementære kompetencer og skabe synergi?

Der skal være rum og plads som på den største græsmark til at spille boldene, men også en ramme der viser, hvordan banen er kridtet op.

Nye udfordringer til ledelsen

Den nye type medarbejder stiller nye udfordringer til ledelse og bl.a. lederens rolle: Hvordan skal man som leder kunne forholde sig til medarbejdere, der vil selv? At fungere mere som linievogter end dommer? At være mere coach - der skaber et motiverende arbejdsmiljø med personlig selvudvikling ved at lade kompetencerne udvikle synergi - end at være en faglig dygtig chef?

At lede selvledende medarbejdere kræver rigtig god selvindsigt for at forholde sig til en lederrolle, der skaber det rette motiverende arbejdsmiljø - hvor selvledelse kan udvikles og udfolde sig i takt med, at såvel ledere som medarbejdere skaber nye resultater og oplever anderledes lærende relationer.

Hvad er egentlig selvledelse?

"Individets evne og vilje til at tage ansvar for planlægningen og gennemførelsen af eget arbejde indenfor accepterede rammer mellem individ og virksomhed." Citat: Det Nationale Kompetenceregnskab

Selvledelse er blomstret op som en konsekvens af udviklingen hen i mod videnssamfundet og man kan sige, at evnen til at udøve selvledelse øges med den enkelte medarbejders mulighed for at udleve sine værdier og anvende sit intellekt.

Udover disse motivationsfaktorer stimuleres viljen til selvledelse også via bedre adgang til informationer, højere uddannelsesniveau og målrettet belønning, enten ved det medarbejderen får mulighed for (nye arbejdsopgaver), eller det som medarbejderen kan vælge at sige fra overfor (rutineopgaver).

Går vi lidt dybere i definitionen, skal medarbejderen have evnen og viljen samt tage ansvar for mål og udvikling. Det sker inden for rammer som er accepteret af såvel medarbejderen som organisationen. I sidste ende er det virksomheden og nærmeste leder, der har ansvaret for at sikre, at disse rammer for jobbets udførelse og ikke mindst selve kulturen tillader selvledelse.

De 4 dimensioner i selvledelse:

Dimensioner	**Indikatorer**
Evnen	Medarbejderen oplever at være fagligt kompetent til opgaven Medarbejderen oplever at have adgang til den nødvendige information Medarbejderen har lyst til at udvikle sig med opgaverne

Vilje	Medarbejderen oplever overensstemmelse mellem opgave, mål og egne forventninger Medarbejderen oplever sammenhæng mellem resultater og belønning Medarbejderen foretager selv tilrettelæggelse af arbejdet
Ansvar	Medarbejderen føler ansvar for virksomhedens udvikling Medarbejderen tager ansvar for at nå sine mål
Accepterede rammer	Medarbejderen oplever overensstemmelse mellem egne værdier og virksomhedens værdier Medarbejderen oplever rummelighed i måden virksomheden er organiseret på Medarbejderen oplever, at jobbet udvikler nye kompetencer

Virksomheden og lederen skal være i stand til:

1. at opstille nogle rammer, hvor medarbejderen har adgang til den information han/hun skal bruge for at kunne udføre arbejdet
2. at fortælle hvordan medarbejderens arbejde/opgave bidrager til virksomhedens samlede resultat
3. at sikre en høj grad af delegering, da medarbejderen jo selv tilrettelægger arbejdet
4. at medarbejderen i højere grad er med til at udarbejde fælles værdier i virksomheden
5. at lederen er til rådighed for medarbejderen som sparringspartner og coach
6. at sikre, at der er sammenhæng mellem resultat og belønning
7. at lederen i højere grad fungerer som rollemodel

Det betyder, at lederen skal udvikle en anden måde at være leder på end tidligere, hvor der var mere fokus på kontrol og administration. Lederen skal være mere synlig og stå mere til rådighed for medarbejderen.

For at kunne håndtere selvledende medarbejdere er lederen nød til at omdefinere sin egen rolle som leder - og virksomheden må se på de rammer, de sætter op, så de støtter op omkring en selvledende kultur.

Lykkes det ledere og medarbejdere at skaber en fælles kultur for selvledelse, giver det den enkelte mulighed for at udnytte sit fulde potentiale, hvilket alt andet lige vil afspejle sig i sidste ende ved øget resultat på bundlinien, og ikke mindst større tilfredshed hos den enkelte medarbejder.