



🕒 5 min. 👁️ 📅 24-06-2011

Selvledelse giver ikke mere stress

Hjemmearbejdspladser og fleksible arbejdstider betyder flydende grænser mellem privatliv og arbejdsliv. Forskere har længe ment, at det skabte øget stress, men en ny undersøgelse viser, at folk, der leder sig selv, har en bedre balance mellem privat- og arbejdsliv end andre.

Skribentinfo



[Marlene Mee Ahrens](#)

Kommunikationskonsulent

Lederweb

Stadig flere har i dag mulighed for at tilrettelægge deres eget arbejdsliv. De kan vælge at arbejde både aften og weekender i stedet for ni til fem. Og mange vælger i dag at hente børnene klokken tre og så tænde for computeren, når børnene er lagt i seng.

"Siden begrebet det grænseløse arbejde opstod i forskningen for cirka 20 år siden, har der været to fronter: På den ene side management litteraturen, hvori selvledelse bliver beskrevet som noget, der giver masser af commitment, mens den kritiske litteratur har lagt vægt på, at selvledelse giver en overforpligtigelse hos medarbejderne, og de derfor bliver stressede," fortæller Signe Phil-Thingvad, adjunkt i Statskundskab på Syddansk Universitet, der står bag de nye forskningsresultater.

De viser, at de selvledende medarbejdere oplever at de har en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv, og at de ikke har mere overarbejde end dem, der ikke har mulighed for selv at tilrettelægge deres arbejde. Forklaringen er ifølge forskeren:

"De selvledende er bedre til at balancere deres arbejde og privatliv og jeg tror, at forklaringen er, at de bedre selv kan organisere deres liv. De har en fleksibilitet, der gør, at de kan tage deres egne beslutninger, så der ikke opstår en dårlig balance."

De selvledende medarbejdere oplever også, at chefen stiller klare krav til deres opgaveløsning, mens folk uden selvledelse ikke oplever samme klarhed. Folk med selvledelse oplever at få et meget konkret krav som at skrive tre historier per dag, og samtidig en meget bred ramme at løse opgaven indenfor. De bestemmer selv, hvordan de vil løse opgaven.

Motivation og engagement er afgørende

Mens nogle har været kritiske overfor det grænseløse arbejde, så har andre i flere år ment, at selvledelse kan skabe øget engagement hos den enkelte medarbejder. Ifølge Signe Pihl-Thingvad peger teorien på, at et stærkt engagement både har en positiv side og en skyggeside.

Management teorien peger på den positive side ved selvledelse, når de lægger vægt på at selvledelse skaber motivation og engagement. Hertil har dele af arbejdssociologien svaret, at nok bliver medarbejderne mere engagerede i deres arbejde, men det kan også føre til et over-engagement, hvor medarbejderne vælger at presse sig selv og fx gå syge på arbejde. Derfor kan et sådant over-engagement skabe stress.

Signe Pihl-Thingvad havde forventet, at undersøgelsen ville vise negative konsekvenser af selvledelse, gennem blandt andet overengagerede medarbejdere, men resultatet var det omvendte: *"De selvledende medarbejdere er bedre til at blive hjemme, når de er syge og prioriterer dermed deres eget helbred over arbejdet, end dem der ikke er selvledende. Måske, fordi de har fleksibilitet i arbejdet til at løse opgaven på et andet tidspunkt. Derudover så er de selvledende medarbejdere, som også er meget engagerede i deres organisation, mindre stressede end deres kollegaer".*

På den måde nyder de selvledende medarbejdere også godt af den positive side af commitment, der kan modvirke stress: *"Når man er rigtig glad for sit arbejde og sin organisation, så bliver man ikke generet på samme måde af for eksempel travlhed. Man kan sige, at engagementet fungerer som en buffer mod stress tager ikke tingene så tungt",* forklarer forskeren.

Det betyder imidlertid ikke, at det er problemfrit at praktisere selvledelse, og undersøgelsen har da også vist, at andre sider af selvledelse kan stresse medarbejderne.

"Jeg kan se, at medarbejdernes krav til egne præstationer, skaber problemer. Som leder bør man derfor tage en diskussion med medarbejderen og afstemme forventningerne til, hvornår opgaven er løst godt nok. Men samtidig skal lederen understrege, at medarbejderen har frie hænder til at løse opgaven, da man ellers sætter grænser for deres selvledelse, hvorved man går glip af nogle af de gode effekter ved selvledelsen," forklarer hun.

Værdibaseret ledelse er afgørende for selvledelse

For at selvledelsen kan fungere, kræver den, at lederen baserer sin ledelse på værdibaseret ledelse. Det betyder, at detailstyringen opgives, og man i stedet leder gennem værdier, så medarbejderne arbejder efter samme mål. Det kræver imidlertid, at der er overensstemmelse mellem medarbejdernes idealer og identitet, og de idealer organisationen lægger vægt på.

Værdibaseret ledelse kan imidlertid også hurtigt give bagslag, hvis de idealer, ledelsen fremhæver og italesætter, ikke stemmer overens med de faktiske arbejdsforhold, og det derfor rent praktisk ikke er muligt for de selvledende at leve op til idealerne.

"Undersøgelsen viser, at hvis forskellen mellem ideal og virkelighed i medarbejdernes hverdag er for store, ødelægger det medarbejdernes commitment i en endnu højere grad, end værdibaseret ledelse i sig selv skaber commitment," fortæller Signe Pihl-Thingvad.

Derfor skal ledelsen være opmærksom på, om de idealer, de styrer deres medarbejdere efter, nu også kan indfries i praksis. Hvis det ikke er tilfældet, er der en stor risiko for at værdibaseret ledelse virker modsat hensigten og faktisk frustrerer og stresser medarbejderne i stedet for at engagere dem.

Det er en problemstilling, der også er relevant for den offentlige sektor, hvor man også har arbejdet med værdibaseret ledelse. Planen er da også, at Signe Pihl-Thingvads næste forskningsprojekt skal tage udgangspunkt i medarbejdere i den offentlige sektor.

Grænser for selvledelse

En anden kilde til frustration for selvledende medarbejdere er, hvis de tror, at de har 100 procent selvledelse, selvom de reelt ikke har det.

"Der er for eksempel nogle, der arbejder med budgetskeemaer, hvor de skal skrive ind, hvor lang tid et tillæg tager at lave, og hvor mange penge de må bruge på det. Det er jo i virkeligheden også en begrænsning for selvledelsen, og sådanne rammer presser og frustrerer medarbejderne. Det er et ret tydeligt resultat fra den kvalitative undersøgelse," fortæller Signe Pihl Thingvad.

Der er imidlertid nødt til at være rammer for selvledelsen, pointerer Signe Pihl-Thingvad da det ellers ville føre til 100 procent anarki blandt medarbejderne. For organisationer vil altid have nogle produkter eller ydelser, der skal leveres på et bestemt tidspunkt. Ofte vil der også være nogle rammer for økonomien, og i den offentlige sektor vil der også være politiske beslutninger, der sætter rammerne for ens arbejde. Derfor er man nødt til at være realistisk, mener forskeren.

"Der er slet ingen tvivl om, at der er et paradoks i, at man har en organisation, man gerne vil lede, og samtidig vil have medarbejderne til at lede sig selv. For hvordan skal man lede nogen, som man forventer leder sig selv. Jeg tror, at bedste værktøj er dialog. At man åbent diskuterer på hvilke områder, man har selvledelse, og hvor grænserne for selvledelsen går, hvis man skal sikre det gode arbejdsmiljø," siger Signe Phil Thingvad.

Tre gode råd til at lede selvledende medarbejdere

1. Sørg for, at der er overensstemmelse mellem idealer og praksis. Det skal være muligt at udføre arbejdet i overensstemmelse med de idealer, selvledende medarbejdere navigerer efter.
2. Få afstemt forventningerne leder og medarbejder imellem, så medarbejdere ved, hvornår en opgave er løst godt nok.
3. Tag en dialog om grænserne for selvledelse. På hvilke områder har de selvledelse, og på hvilke områder er de underlagt rammer og regler.

Om undersøgelsen:

Undersøgelsen er gennemført i samarbejde med Center for Alternativ Samfundsanalyse og består af både kvalitative interview lavet på fem forskellige arbejdspladser og en spørgeskemaundersøgelse blandt alle danske nyhedsarbejdere med svar fra 2.200 medarbejdere.

Læs også:

[Tillidsbaseret ledelse er risikofyldt](#)

[Ingen selvledelse uden ledelse](#)

[Et kritisk blik på selvledelse](#)

