



🕒 4 min. 👁️ 📌 14-02-2017

# Selvledelse – hvem har ansvaret og hvor går grænsen?

Selvledelse skal designes, så det ikke bliver en katalysator for psykisk mistrivsel, men snarere en praksis, der gavner medarbejderen, lederen og organisationen. Læs, hvordan du gør her.

## Skribentinfo



[Emil Selmar Pedersen](#)

B.Sc. Erhvervsøkonomi & Psykologi



[Martin Daniel Nilsson](#)

stud.cand.merc.(psyk.)

I dag søger arbejdspladser efter medarbejdere, der er fleksible, omstillingsparate og ikke mindst robuste. Der søges efter det 'hele' menneske, der på én gang kan bringe sin faglighed i spil og samtidig evner relationsopbygningens kunst. Der forventes en hel del af den moderne medarbejder.

Til gengæld får medarbejderen frihed i arbejdet og mulighed for at definere sine opgaver. Få er i dag uenige om, at frihed til selvledelse er godt, fordi det skaber motivation, effektivitet og glæde blandt medarbejdere. Men samfundet viser også en forøgelse af antallet af stresssygemeldinger, hvilket indikerer skyggesiden af selvledelse, som vi kender det i dag.

Artiklen zoomer ind på, hvordan selvledelse kan designes, så det ikke bliver en katalysator for psykisk mistrivsel, men snarere en praksis, der gavner medarbejderen, lederen og organisationens resultater. Dermed bygges der på teorier om selvledelse, som beskrevet af Anders Raastrup Kristensen & Michael Pedersen i bogen "Strategisk selvledelse – ledelse mellem frihed og forretning", samt diskussionen om ansvar og skyld i ledelse, som præsenteret af Camilla Sløk i bogen "Blod, sved og tårer". Empirisk trækkes på en undersøgelse fra foråret 2016, hvor vidensmedarbejdere og ledere fra den offentlige sektor blev interviewet om deres erfaringer med selvledelse, MUS og stress.

## **To former for selvledelse**

En eksistentielt selvledende medarbejder karakteriseres ved at have autonomi til selv at definere, hvad arbejdsopgaven er. I tidens projektsamfund ses et stigende antal af denne type medarbejdere, som først og fremmest forpligter sig over for sig selv, sine interesser og karriereplaner.

Problemet er, at forpligtelsen bliver et individuelt anliggende, hvorfor leder og medarbejder mangler et fælles referencepunkt i deres samarbejde omkring arbejdsudførelsen. Dermed bliver det vanskeligt for lederen at intervenere, når en medarbejder udviser stresssymptomer.

Modstykket til denne type selvledelse er strategisk selvledelse. Her etableres en fælles forpligtelse for arbejdsopgaven, hvor medarbejder og leder forholder sig til, hvorfor den specifikke arbejdsopgave skaber værdi for virksomheden. Denne selvledelse er i sin natur mere udadskuen og dialogsøgende, og det bliver derved også lettere for lederen at sætte grænser for medarbejderen, hvis denne udviser stresssymptomer.

Grænsesætning i relation til en strategisk selvledende medarbejder kan således begrundes i forretningen, som er det fælles referencepunkt, hvorudfra medarbejder såvel som leder forstår opgaverne.

## **Ansaret skal ikke uddelegeres – det skal deles**

Når der opstår problemer i arbejdet er det essentielt, at der tages fælles ansvar for problemet fra både lederen og medarbejderens side. Lederen skal her være bevidst om, at ansvaret for at løse problemet ikke skydes over på medarbejderen gennem appeller om, hvad medarbejderen selv kan gøre for at løse det. Hvis lederen gennem appeller placerer ansvaret for problemet hos medarbejderen, bliver det ultimativt også medarbejderens skyld, hvis problemet forbliver uløst.

Konsekvenserne af dette er, at medarbejderen føler, at der ikke bliver taget hånd om denne, hvorfor medarbejderen fysisk og psykisk distancerer sig fra arbejdspladsen. Et delt ansvar betyder ikke, at lederen og medarbejderen har samme type af ansvar. Det ligger i arbejdsfordelingens natur, at leder og medarbejder har et asymmetrisk videns- og magtforhold. Leder og medarbejder derfor hverken kan eller skal tage ansvar for det samme i organisationens opgaveløsning.

Dette heller ikke selvom medarbejderen i nogen grad er selvledende. Den selvledende medarbejders ansvar er at udføre sine opgaver og have blik for forhold som enten begrænser eller kan åbne for nye muligheder i det daglige arbejde.

Medarbejderen skal med sit perspektiv tage ansvar for forretningens udvikling ved at forsyne lederen med relevant information, der kan benyttes til at håndtere begrænsninger og muligheder i forretningsgangen. Lederens ansvar er på den anden side at modtage disse informationer og forholde sig til de muligheder eller begrænsninger medarbejderen oplever i arbejdet.

I situationer hvor medarbejderen føler sig hæmmet i sin opgaveudførelse er det vigtigt, at lederen benytter lejligheden til at etablere en realistisk forventningsafstemning som tager hensyn til de forhold der rapporteres om. Står det klart, at medarbejderen føler sig presset og har svært ved at overskue sit arbejde, må lederen tage ansvar ved at hjælpe medarbejderen med at prioritere og eventuelt frasortere opgaver.

På denne måde bliver ledelsesansvaret ikke uddelegeret til medarbejderen, men derimod delt mellem medarbejder og leder, der med udgangspunkt i en fælles forståelse af forretningen, kan sikre værdiskabelse.

### **Opgaven skal i centrum**

Når man som medarbejder opfordres til at bringe det 'hele' menneske med på arbejde, så bliver grænsen mellem arbejds- og privatlivet selvsagt mere flydende og uklar. Vidensmedarbejderen oplever i høj grad dette som en udfordring, hvor det kan være svært at finde balancen mellem arbejds- og privatliv.

Problemet ved manglen på grænser træder frem i MUS, hvor det ofte er uklart hvad formålet med samtalen er; er det en arena for hyggesnak, personlig udvikling eller hvad? MUS bliver af mange ledere benyttet til at lede gennem coaching, hvor medarbejderen pådømmes at finde svaret 'i sig selv'.

Denne ledelsespraksis skaber flere spørgsmål end svar, hvilket udsætter medarbejderen for et psykisk pres og skaber uklarhed i forhold til lederens forventninger til opgaveudførelsen – i sidste ende til skade for medarbejderens velbefindende og forretningens værdiskabelse.

MUS bør derfor i sin idealiserede form handle om at placere opgaven i centrum med henblik på at skabe overensstemmelse mellem medarbejderens og forretningens udvikling. Med dette fokus skabes der strategisk selvledende medarbejdere, der forstår hvorfor deres arbejdsopgave skaber værdi for virksomheden, hvilket medfører klarhed i arbejdet og psykisk trivsel.

### **Leder, stå ved dit ansvar og bekæmp stress proaktivt**

Mange efterspørger i dag muligheden for at lede sig selv, hvorfor det også kan være fristende som leder at sætte medarbejderen fri i arbejdet. Hensigten er ofte god, men som vores undersøgelse viser kan frihed uden grænser skabe alvorlige problemer for medarbejderens helbred og organisationens effektivitet.

Ideen om, at en stresssygemelding bare er en tragisk (og tilfældig) hændelse, der rammer en medarbejder, som ikke er robust nok, må således forlades.

Lederen har til enhver tid ansvaret for at sætte grænser i sine medarbejders arbejde, hvorfor særligt kollektive problemstillinger som stress skal håndteres med en proaktiv indsats frem for en reaktiv symptombehandling.

Når alt kommer til alt er lederen den øverst ansvarlige, hvorfor selvledende medarbejdere aldrig må blive en undskyldning for at vende det blinde øje til eller udstede appeller om hvad medarbejderne selv kan gøre for at løse problemerne.

### **Læs også**

[Ingen selvledelse uden ledelse](#)

[Et kritisk blik på selvledelse](#)

[Selvledelse giver ikke mere stress](#)

