

## SELVLEDELSE – ET FÆLLES ANSVAR

SELVLEDELSE ER ET ARBEJDSVILKÅR I MODERNE ARBEJDSLIV. DET ER ET UDTRYK FOR, AT LEDELSEN HAR TILLID TIL, AT DEN ENKELTE SELV KAN PLANLÆGGE ARBEJDET, VÆLGE DE RETTE SAMARBEJDSPARTNERE OG TRÆFFE DE RIGTIGE BESLUTNINGER. MEN DER ER OGSÅ EN BAGSIDE AF MEDALJEN, OG DET ER RISIKOEN FOR, AT MEDARBEJDERNE KØRER SIG SELV FOR HÅRDT OG BRÆNDER UD, OG AT FOKUS PÅ FORRETNINGEN SVÆKKES.

”Det er helt klart en udfordring at finde balancen mellem ens personlige drive, ens faglige ambitioner og ens bidrag til virksomheden – og det, man mentalt og fysisk kan holde til. Der findes jo ikke en øvre grænse for mængden af opgaver i en virksomhed som vores, så kunsten er at beslutte sig for, hvor ens egen overligger skal placeres”, siger Peter Bauditz, som er patentagent i BB Patents Denmark & UK.

### **Mange bække små...**

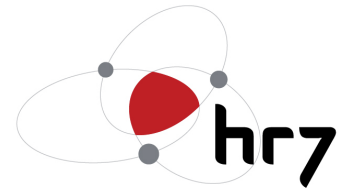
”Jeg kender selv til den problemstilling, at man siger ja til en masse opgaver, fordi de er spændende. Den enkelte opgave er ikke uoverskuelig i sig selv, men lige pludselig er mængden af ’småopgaver’ blevet for stor, og

man mister overblikket. Og så lurer risikoen for stress og udbændthed lige om hjørnet”, siger Peter Bauditz. Peter Bauditz er en af de medarbejdere fra Patents & Licensing Denmark, som for nylig deltog i en workshop om selvledelse. Workshoppen var arrangeret i et samarbejde mellem personaleafdelingen og HR7, som er en erhvervspsykologisk konsulentvirksomhed. Incitamentet for at tage temaet selvledelse op på en workshop var, at tilfredshedsundersøgelser har vist en klar tendens. På spørgsmål om arbejdsbelastning er medarbejderne enige om, hvor krydset skal sættes: Der er altid mere arbejde, end man kan nå.



### **Vi kan ikke gøre det alene**

”Vi erkender arbejdspresset, og vi har i ledelsen længe haft fokus på det. Problemet er blot, at selvledende medarbejdere selv genererer og



prioriterer opgaver, og at lederne sjældent er nede i detaljerne og tager del i arbejdstilrettelæggelsen. Men det nytter ikke at se på selvledelse som den enkelte medarbejders ansvar for at tilrettelægge og prioritere arbejdet. Vi har som ledelse et stort medansvar for at skabe de rette rammer omkring den selvledende arbejdsform”, siger Marianne Weile, director for Patents & Licensing, Denmark.

”I ledelsen vil vi rigtig gerne gøre noget ved arbejdsbelastningen, men vi kan ikke gøre det alene. Vi er afhængige af, at det sker i et samarbejde mellem ledere og medarbejdere, og at vi i fællesskab bliver klogere på, hvordan vi på både individ-, team- og organisationsniveau navigerer i det fleksible, grænseløse arbejdsliv, som er et vilkår i en global virksomhed som vores”, siger Marianne Weile.



### **Fælles sprog**

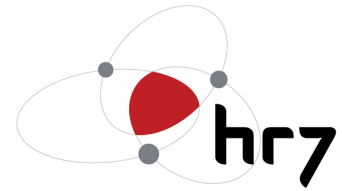
”Vi har brug for et fælles sprog og nogle fælles billeder af, hvad vi taler om, når vi taler selvledelse. Det er også vigtigt at give hinanden

håndslag på, at det er ok for både ledere og medarbejdere at sætte problematikker omkring selvledelse på dagsordenen, fx på 1:1 møderne. Det skal være legitimt at spørge ind til, om der er ubalance mellem de elementer, der findes i balancemodellen – også selv om man nogle gange kommer ind på den mere personlige bane”, siger Marianne Weile.

### **Pas på at du ikke bliver stresset**

Som mangeårig medarbejder i Novozymes er Peter Bauditz vant til at balancere mellem passion, kunnen og resultat. Han kender dog godt til problemstillingen med ubalancer i ’arbejdsudtrykket’, som er et centralt begreb i balancemodellen. Det er især, når den faglige stolthed tager over, og man kommer til at bruge for lang tid på en opgave, fordi man synes, det skal være perfekt. Så er der pludselig for lidt tid til de mange andre opgaver, der ligger og venter.

”Man ved jo godt selv, når der er ubalance mellem de forskellige elementer, men det er lettere sagt end gjort at gøre noget ved det. Det er nemt nok at sige: ’pas nu på, at du ikke bliver stresset’, men ofte bliver man jo først klar over, at man er stresset, når man er røget ud over kanten. Ved at medarbejdere og ledere får fælles fokus på selvledelse, og problemstillingerne bliver mere



eksplicite, tror jeg det bliver lettere at snakke om tingene og stoppe op i tide. 1:1 samtalerne, som vi har en gang om måneden, er i den forbindelse vigtige”, siger Peter Bauditz.

### **Ledelse i det personlige rum**

Stresscoach Lene Munch-Petersen fra personaleafdelingen påpeger, at workshoppen har bekræftet, at der er behov for at blive ved med at undersøge, hvordan ledelse udspiller sig i den selvledende organisering, og at workshoppen blot er et første skridt til at få skabt et forum, hvor ledere og medarbejdere kan få sat ord på nogle af de komplekse problemstillinger, der knytter sig til selvledelse i det moderne arbejdsliv. ”Selvledelse stiller krav til en anden form for ledelse, end vi er vant til. Det er vigtigt, at vi bliver skarpere på, hvilke kompetencer ledere skal have i den selvledende organisering. Selvledende medarbejdere leverer ikke blot arbejdskraft, men investerer også noget af deres personlighed. Derfor er der brug for, at ledere bliver skarpere på, hvordan man navigerer i det mere personlige rum”, siger Lene Munch-Petersen.

### **Det gode medarbejderskab**

”Vi skal også have sat mere fokus på et andet område, som hidtil ikke har været så eksponeret, nemlig hvilke kompetencer medarbejdere og teams skal have for at forvalte selvledelse

på en god og sund måde. Der er meget fokus på kompetenceudvikling af ledere, men måske er der også behov for medarbejderudvikling, der stiller skarpt på, hvad man som medarbejder bliver påvirket af, når man leder sig selv, og hvilke kompetencer, man skal efterspørge hos sin leder, siger Lene Munch-Petersen. Workshoppen i P&L bliver nu fulgt op af forskellige initiativer, der skal sikre, at gryden bliver holdt i kog, og at ledere og medarbejdere bliver ved med at udforske, hvordan det gode medarbejder- og lederskab udspiller sig i en selvledende organisering.

### **Mere information**

Lene Munch-Petersen, Novozymes  
tlf. 30 77 22 50  
lmup@novozymes.com

Rudolf Kjeldsen, HR7  
tlf. 22 64 56 12  
rk@hr7.dk