



## Ledelse i det grænseløse arbejdsliv

*”Individet træder mere frem  
i det moderne arbejdsliv...”*

Signe Groth-Brodersen  
November, 2011



## Dagsorden

- **Stigende kompleksitet stiller krav om selvledelse**
- **Selvledelsens tre centrale dimensioner**
- **Ledelse af selvledelse**
- **Diskussion**

## Stigende kompleksitet stiller krav om selvledelse

- **Muligheden for at arbejde 'hvor som helst' og 'når som helst' stiller nye krav til organisering og planlægning.**
- **Positive resultater. De fleste arbejdstagere trives med en øget grad af fleksibilitet. Det gør det nemmere at få fritidsliv og arbejdsliv til at harmonere.**
- **Flere undersøgelser peger på, at en øget grad af selvbestemmelse og indflydelse fremmer produktivitet, trivsel og motivation (dette ses også i forskningsresultaterne samt i Nordeas interne undersøgelser).**

## Stigende kompleksitet stiller krav om selvledelse

- **Spørgsmålet om ‘hvornår er godt godt nok?’ og ‘hvornår nok er nok’ stiller nye krav til selvanerkendelse, selv vurdering og ledelse ‘opad’.**
- **Blandede resultater. Øget risiko for ‘små hvide mus, der løber i et hjul’.**
- **Arbejdspresen kan nemt blive for højt på grund af en højere grad af kompleksitet og uigennemsigthed i forhold til arbejdspress og forventninger.**

## **Stigende kompleksitet stiller krav om selvledelse**

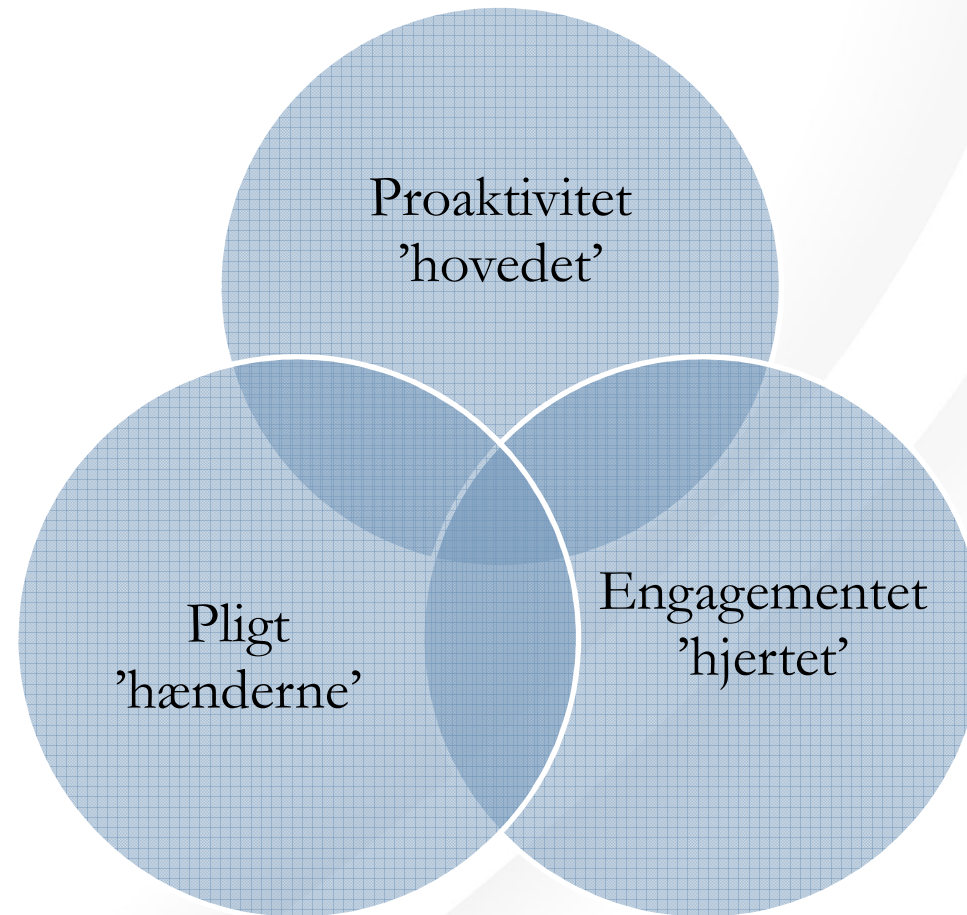
- **Arbejdets betydning flytter sig: Lever vi for at arbejde? Eller arbejder vi for at leve?**
- **Udfordrer forholdet imellem produktion, lyst og selvrealisering.**
- **Øget risiko for en stigende individualisering.**
- **Rejser diskussionen om ledelsens rækkevidde samt selvrealiseringens nødvendighed og berettigelse i arbejdslivet.**

## Stigende kompleksitet stiller krav om selvledelse

- **Jo' højere grad af kompleksitet, jo mere træder individet frem som forklaringsfaktor på trivsel og mistrivsel. Stigende krav om:**
  1. **Selvorganisering,**
  2. **Selvvurdering og selvanerkendelse og**
  3. **Personlig grænsesætning og selvstyring.**



## Selvledelsens tre centrale dimensioner



## Selvledelsens tre centrale dimensioner

- **Pligten**

- Man tager ansvar for at udføre sine arbejdsopgaver. ”Man gør det man er betalt til at gøre”.
- F.eks.: ”Jeg har ikke nogen særlige følelser for min arbejdsplads. Jeg arbejder, fordi jeg får løn for det”.
- Henviser til den kontraktlige del af ledelsesrelationen, hvor en leder har ledelsesret og ledelsespligt, mens medarbejderen har leveringsforpligtelse.
- Den adfærdsmæssige forpligtelse spiller blandt andet sammen med ’tillid’ og ’samarbejde’.
- Ledelsesmæssigt arbejdes der med feedback, ledelsesret, kontraktstyring, mediation og tilsvarende. Magtforholdet er synligt og ledelsesretten er indiskutabel.

## Selvledelsens tre centrale dimensioner

- **Engagementet**

- Man føler et ansvar over for sin profession, sin ledelse og/ eller virksomheden. Et følelsesmæssigt engagement.
- Afspejler sig i generelle og specifikke holdninger til jobbet og/ eller virksomheden.
- F.eks.: ”Kan du lide at fortælle andre om din arbejdsplads?” ”Har din arbejdsplads stor personlig betydning for dig?”
- Vigtig for retningen i selvledelsen. En positivt følelsesmæssigt engagement sikrer, at selvledelsen bevæger sig i takt med virksomhedens interesser.
- Den følelsesmæssige forpligtelse spiller sammen med ’mening’ og ’værdier’.
- Ledelsesmæssigt arbejdes der med feedback, værdibaseret ledelse, meningsskabelse, visionsforankring, anerkendende tilgang og lignende. Magtforholdet er mindre fremtrædende og ledelsesretten kan diskuteres.

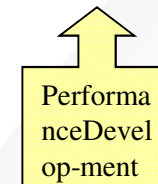
## Selvledelsens tre centrale dimensioner

- **Proaktivitet**

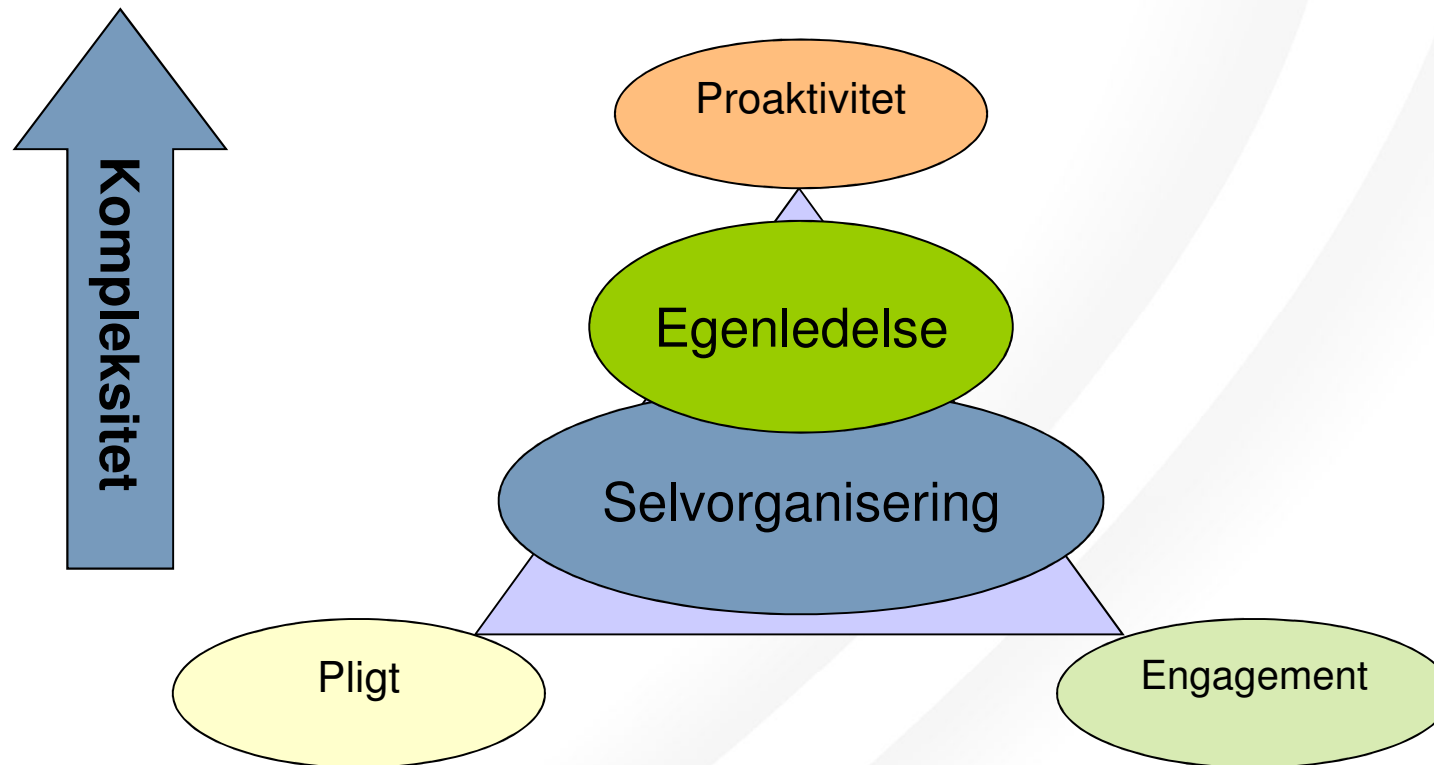
- Man tager ansvar for sin egen medskabende rolle i arbejdslivet.
- En eksistentiel ansvarstagen, der kendetegnes ved en proaktiv tænkning og adfærd.
- F.eks.: ”Det, der har betydning for, om jeg bliver stresset, er mig selv, og det jeg gør”.
- Oplevelsen af selvkontrol er essentiel for det positive udkomme af selvledelse.
- Jo, højere grad af kompleksitet, jo højere krav til proaktivitet.
- Ledelsesmæssigt arbejdes der med feedback, coaching og anerkendende tilgang, hvor det centrale er, at parterne mødes i en magtfri dialog. Der er ingen ledelsesret. Alle ytringer er lige gyldige.

## Selvledelsens tre centrale dimensioner

- Virksomheden får med den selvledet medarbejder: en højt engageret medarbejder, der tager ansvar for sine arbejdsopgaver ud fra et proaktivt mindset.
- Leder og medarbejder bliver samarbejdspartnere i at nå visionen og de fælles mål. Med tydelighed omkring indbyrdes indflydelsessfære.

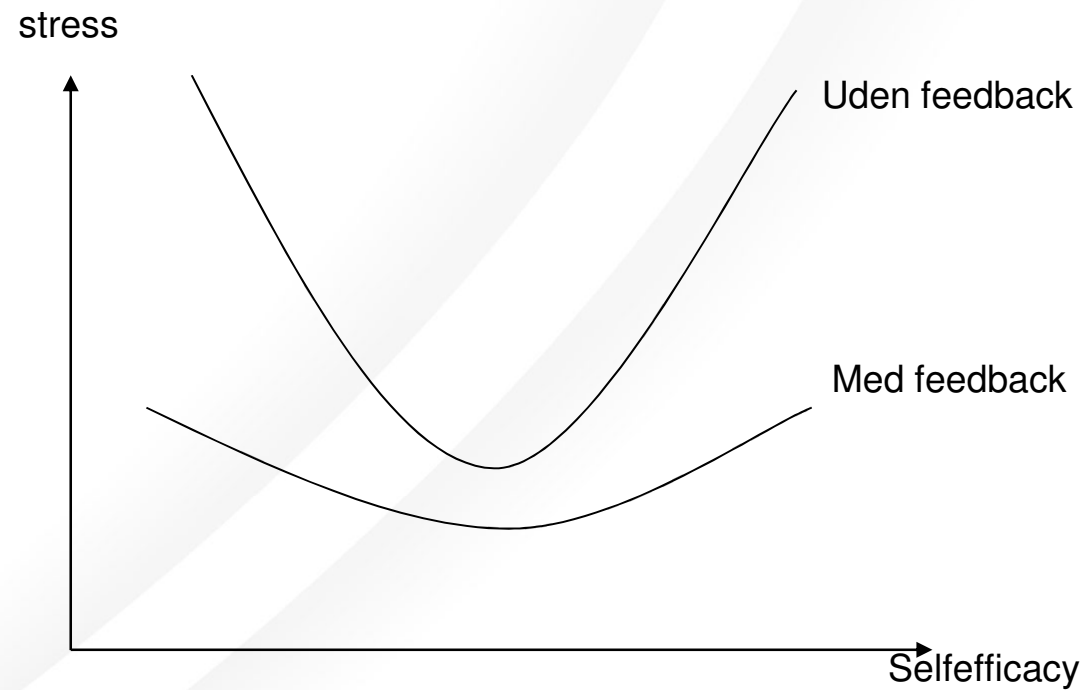


## Ledelse af selvledelse



## Ledelse af selvledelse

- Godt at tage personligt ansvar, men det kan også blive for meget af det gode.



- **Feedback virker!**

## Ledelse af selvledelse

- **Ledelse af selvledelse handler om at arbejde aktivt med at reducere kompleksiteten. Det gøres ved hjælp af feedback.**
- **Medarbejdere og ledere samarbejder om at opdatere landkortet til landskabet.**
- **Anvendelsen af den tredelte ansvarsforståelse kan give et analytisk redskab til at vide, hvor der skal sættes ekstra ind. Samt bruges til at identificere ledere vs. medarbejderes indflydelsessfærer.**

## Diskussion

- **Med en stigende kompleksitet træder individet mere frem. Det synes derfor naturligt at fokusere på den enkelte, men spørgsmålet er om der er tale om symptombehandling?**
- **Hvori ser I ledelsens indflydelsessfære i forhold til sundhedsfremme og stressforebyggelse?**
- **Hvordan ser I sammenspillet imellem proaktivitet, ledelse og stress?**

## Publikationer

- 2011 Groth-Brodersen, S. (2011). Finanskrisen sætter en ny dagsorden for ledelse. *Fredag 4. november 2011, Kronik i Børsen sektion: Executive.*
- 2011 Groth-Brodersen, S. (2011). Ledelse i det grænseløse arbejdsliv. *Psykolog Nyt.* Dansk Psykolog Forening.
- 2011 Groth-Brodersen, S. (2011). Coach på produktion – ikke på det personlige. *Fredag 29. april 2011, Kronik i Børsen sektion: Executive.*
- 2007 Groth, S. & Rosbjerg, R. (2007). ”Selvledelse på godt og ondt”. *Psykolognyt.* Årgang 61 (4). Dansk Psykolog Forlag.
- 2006 Groth, S. & Rosbjerg, R. (2006). ”Stressens fysiologiske og psykologiske konsekvenser”. Dalsgaard, T. (red.). *Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv.* 1.udg., 1.oplag. Djøf Forlagene. Trykt i 2. oplag (2007).
- 2006 Groth, S. & Rosbjerg, R. (2006). ”Selvledelse – medicin eller vira?”. Dalsgaard, T. (red.). *Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv.* 1.udg., 1.oplag. Djøf Forlagene. Trykt i 2. oplag (2007).
- 2004 Groth, S. (2004). *Fra Beslutning til handling: Bevidsthedens brugsværdi i forandringsprocessen.* Psykologisk Institut, Aarhus Universitet.
- 2004 Rosbjerg, R. & Groth, S. (2004). “En tre-delt ansvarsforståelse”, *Erhvervspsykologi.* Vol. 2, nr.2. Dansk Psykolog Forlag.

**Tak.**

[Signe.Groth-Brodersen@nordea.com](mailto:Signe.Groth-Brodersen@nordea.com)