

LEDELSE AF SELVLEDELSE

- OM TRE HISTORISKE SKIFT I LEDERENS ROLLE, NÅR MEDARBEJDERNE BLIVER SELVLEDENDE

Publiceret: 6. november 2024

Af: Michael Pedersen

I dansk sammenhæng er selvledelse blevet diskuteret flittigt de sidste 20 år, senest i debatter om frigørende ledelse, medledelse og den selvledende organisation. Ledelsesopgaven og dens udvikling i forhold til selvledelse har imidlertid ændret sig markant over samme periode. Spørgsmålet er derfor, hvad der i dag forventes af lederen, når organisationer bevæger sig mod mere selvledelse. Formålet med dette essay er at forstå de skift, der har været i forventningerne til ledelse af selvledelse. Indsigt i disse skift kan forhåbentlig bidrage til, at ledere og medarbejdere i danske organisationer kan systematisere deres diskussion om ledelse af selvledelse. Jeg vil først gennemgå forventningerne til ledelse af selvledelse fra 2000'erne, hvor fokus var på medarbejderne, videre til 2010'erne, hvor lederen kom i centrum, og afslutte med 2020'erne, hvor de formelle rutiner mellem leder og medarbejder nu er i fokus.

**“ANTAGELSEN VAR, AT HVIS MEDARBEJDEREN FIK FRIHED UNDER ANSVAR, VILLE DER OPSTÅ FLERE BORGER- ELLER KUNDENÆRE LØSNINGER. MEDARBEJDERNE VILLE BLIVE MERE MOTIVEREDE, UDNYTTE DERES INDRE POTENTIALE BEDRE, FÅ STØRRE INDFLYDELSE PÅ DERES ARBEJDSOPGAVER OG ARBEJDSSTID, OG TRIVSEL OG PRODUKTIVITET VILLE BLIVE SAMMENVÆVET I EN OPADGÅENDE POSITIV SPIRAL
(ANDERSEN 2006, 2010, BOVBJERG 2005)”**



PERIODEN I 2000'ERNE: MEDARBEJDEREN SKAL HAVE FRIHED TIL AT LEDE SIG SELV

Selvledelse i 00'erne blev set som en løsning på udfordringer på flere fronter (Andersen 2006, Groth og Rosbjerg 2006). Antagelsen var, at hvis medarbejderen fik frihed under ansvar, ville der opstå flere borger- eller kundenære løsninger. Medarbejderne ville blive mere motiverede, udnytte deres indre potentiale bedre, få større indflydelse på deres arbejdsopgaver og arbejdstid, og trivsel og

produktivitet ville blive sammenvævet i en opadgående positiv spiral (Andersen 2006, 2010, Bovbjerg 2005). Forudsætningen for dette var, at de frisatte medarbejdere ville være "selvstændige, selvansvarlige og selvigangssættende" (Berthelsen et al., 2004, 26) og bruge deres frihed til at tage ansvar for arbejdsopgaverne samt prioritere dem efter, hvad der gav mest værdi for organisationen. Den øgede indflydelse ville fremme engagementet, og medarbejderne ville føle et personligt ansvar for at løse arbejdsopgaverne (Ipsen 2010, Kristensen 2011). Som Flemming Andersen (2006; 43) beskrev det:

"SELVLEDELSE ER AT LEDE EFTER SIG SELV I DEN KONTEKST, SOM MAN INDGÅR I, I DE ARBEJDSRELATIONER, MAN ER MED TIL AT FORME, OG I DEN PRODUKTION, MAN ER MED TIL AT UDFØRE."

For at kunne lede sig selv skulle medarbejderen altså finde sig selv i de arbejdsopgaver, hun var en del af (Bovbjerg 2005). Medarbejderen skulle bringe det "hele menneske" med på arbejde, som det hed, og bruge sig selv til at løse de udfordringer, arbejdspladsen stod over for, på bedst mulig måde (Andersen 2006, Kristensen 2010). Parolen var: Hvis medarbejderne kunne tage ansvar og engagere sig uden ledere i familielivet, badmintonklubben og skolens trivselsudvalg, hvorfor skulle de så ikke kunne tage det samme ansvar på arbejdspladsen, hvis de blot blev frigjort fra ledelsens overvågende blik?

Dette betød også, at ledelsesopgaven i høj grad blev at give frihed under ansvar til medarbejderne – i den forstand, at ansvaret for både produktivitet og trivsel blev overdraget til dem. Lederen skulle træde tilbage og lade medarbejderne træde frem og tage ansvar (Berthelsen 2004, Andersen 2006). Ledelsen skulle distribueres ud i organisationen så der var plads til at medarbejderne kunne gribe ansvaret når den konkrete situation krævede det.

Som senere diskussioner ville påpege, kunne selvledelse føre til et bedre arbejdsmiljø under de rette omstændigheder, særligt hvis man havde arbejdsopgaver, der kunne løses selvstændigt uden for meget koordinering med andre (Ipsen 2010, Pihl-Tingvad 2013). Men denne form for ledelse havde også sine blinde vinkler, idet den ofte ikke tog hensyn til de mange styringsredskaber omkring den selvledende medarbejder, som påvirkede hendes mulighed for at lede sig selv: fx økonomiske budgetter, it-systemer, lovgivning og konfliktfyldte borger- og kundekrav, der satte forventninger til, hvordan opgaven skulle udføres (Groth-Broderson 2013, Ipsen 2010, Kristensen og Pedersen 2013a).

“MEN DENNE FORM FOR LEDELSE HAVDE OGSÅ SINE BLINDE VINKLER, IDET DEN OFTE IKKE TOG HENSYN TIL DE MANGE STYRINGSREDSKABER OMKRING DEN SELVLEDENDE MEDARBEJDER, SOM PÅVIRKEDE HENDES MULIGHED FOR AT LEDE SIG SELV.”



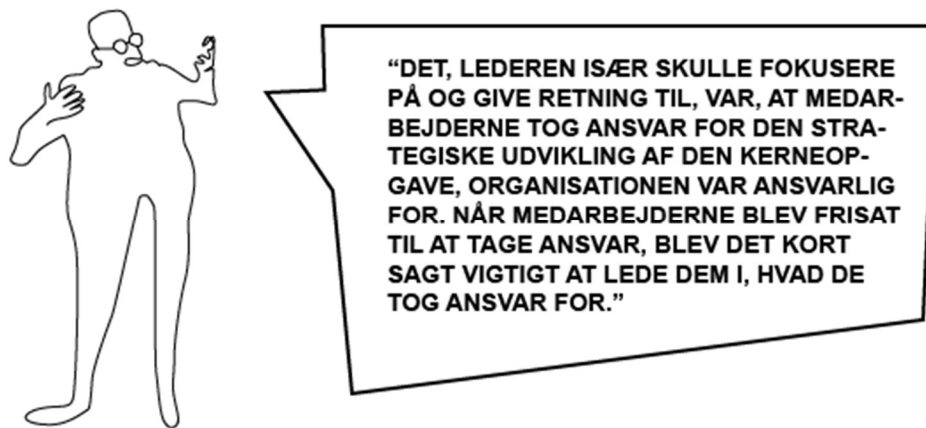
Dette skabte for nogle medarbejdere en følelse af at være alene med et ansvar, som blev en byrde på grund af manglende tid, ressourcer, opbakning og de rette kompetencer (Pedersen 2009, Kristensen og Pedersen 2013b, Ryberg og Pedersen 2013). Ud over følelsen af at bære organisationens byrde i forhold til at løse arbejdsopgaverne, opstod der også en række udfordringer, som ledelsen normalt havde ansvaret for, men hvor det blev uklart, hvem der nu havde ansvaret – fx oplæring af juniormedarbejdere, koordinering mellem forskellige parter og personalekonflikter (Kristensen og Pedersen 2013a, Jensen og Hvid 2024, Aagaard 2023). At finde balancen mellem egen selvledelse og fællesskabets bedste skabte konflikter mellem medarbejderne, hvis de blev ladet alene med dette ansvar (Haslebo 2010, Kürstein 2013).

Ledelse af selvledelse handlede i 2000'erne om en grundlæggende overbevisning om, at hvis lederen trådte i baggrunden, ville medarbejderne løfte ansvaret. Dog dannede der sig også et billede af, at lederrollen til en vis grad påtog sig en uansvarlig rolle i processen. Ved at træde tilbage og være afventende forskød lederen ledelsesopgaverne væk fra sig. At håndtere de mange styringsredskaber og interne personalemæssige anliggender blev i høj grad overladt til medarbejderne selv – uden nødvendigvis at give dem de ressourcer og kompetencer, det krævede at løse disse ledelsesopgaver, som ledelsen tidligere havde stået for (Groth-Brodersen 2013, Jensen 2022).

PERIODEN FRA 2010-2020: LEDEREN SKAL LEDE MEDARBEJDERNES SELVLEDELSE I DEN RETTE RETNING

I 2010'erne begyndte en stigende interesse for ledelse af selvledelse som en mere proaktiv disciplin. Det handlede nu ikke længere om at være en leder, der først frigav medarbejderne og derefter agerede afventende, men om at være proaktiv ved at have fokus på den måde, medarbejderne ledte sig selv på. Som forsker dyrkede jeg selv en tro på proaktiv selvledelse, da jeg skrev *Strategisk Selvledelse – ledelse mellem frihed og forretning* sammen med lektor Anders Raastrup Kristensen.

Vores fokus var, at selvledelse kræver aktiv ledelse, især på grund af nogle af de problemstillinger, vi oplevede i 2000'erne. Men det var en særlig form for ledelse, der var nødvendig. Som vi påpegede i bogen, måtte selvledelse være strategisk – ikke i betydningen taktisk eller udspekuleret, men i den forstand, at den frihed under ansvar, man fik i selvledelse, skulle være rettet mod kerneopgaven (se også Bungay 2013). Det, lederen især skulle fokusere på og give retning til, var, at medarbejderne tog ansvar for den strategiske udvikling af den kerneopgave, organisationen var ansvarlig for. Når medarbejderne blev frisat til at tage ansvar, blev det kort sagt vigtigt at lede dem i, hvad de tog ansvar for.



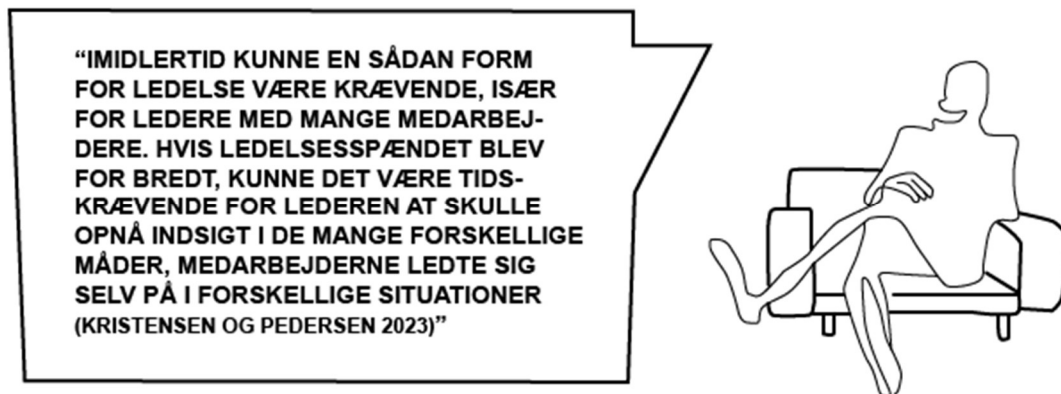
Som vi beskrev i *Strategisk Selvledelse*, står mange medarbejdere med den udfordring, at de arbejder under mange forskellige rammer, som ofte er i konflikt med hinanden: fx deadlines, borger-/kunde krav, faglige standarder, økonomi osv. Det væsentlige for lederen er derfor at få indblik i, hvorfor medarbejderne prioriterer, som de gør i forhold til disse mange rammer, og at give retning til denne prioritering. Ledelse af selvledelse handler om at bedrive en form for ledelse, hvor lederen leder ud fra medarbejdernes måde at tage ansvar for prioriteringen af de mange rammer. Lederen skaber rum til strategisk selvledelse ved i samarbejde med medarbejderne at få oversat kerneopgaven og den strategiske satsning til konkrete arbejdsopgaver (Kristensen og Pedersen 2013a).

Det var også i denne periode, at ledelsesopgaven med selvledende medarbejdere blev formuleret som en form for ledelse, der skulle handle om "leadership" frem for "management" (Andersen 2013, Andersen 2010, Delay 2010).

Management handler om at sikre og kontrollere driften, håndtere organisationens kompleksitet og skabe orden gennem beslutningshierarkier og koordinationssystemer (Andersen 2013, Jensen og Hvid 2024). Leadership derimod handlede om at skabe udvikling og transformation (Andersen 2013,

Delay 2013, Kürstein 2013) og om at være en autoritet – ikke på opgaveløsningen, men på retningen, formålet og de strategiske visioner, organisationen havde (Kristensen og Pedersen 2013a).

Hvor ledelse af selvledelse i 00'erne handlede om at overdrage ansvaret, blev lederens ansvar for at sikre god selvledelse omdrejningspunktet i 10'ernes diskussion af ledelse af selvledelse. Lederen skulle forstå og lede ud fra, hvordan medarbejderne forstod frihed og ansvar (Kristensen og Pedersen 2023) og skulle være en autoritet på organisationens formål, retning og strategi (Kristensen og Pedersen 2013a, Andersen 2013). Imidlertid kunne en sådan form for ledelse være krævende, især for ledere med mange medarbejdere. Hvis ledelsesspændet blev for bredt, kunne det være tidskrævende for lederen at skulle opnå indsigt i de mange forskellige måder, medarbejderne ledte sig selv på i forskellige situationer (Kristensen og Pedersen 2023)



PERIODEN FRA 2020'ERNE OG FREM: FORMALISEREDE RUTINER SKAL UNDERSTØTTE SELVLEDELSE

I 20'erne er ledelse af selvledelse en mere radikal, men formaliseret form for selvledelse. Radikal, fordi ledeshierarkier bliver opløst, og ledelsen af selvledelsesopgaven flytter sig til nye steder. Ansvaret for selvledelse ligger stadig primært hos medarbejderen selv, som i 2000'erne og 2010'erne, men nu er der også fokus på at organisere dette ansvar gennem formaliserede rutiner og koncepter. I udgivelser som *Medledning* af Mette Aagaard og *Mindre hierarki, mere ledelse* af Tobias Berggreen Jensen og Helge Hvid opstår et begreb om ledelse af selvledelse, hvor lederrollen i høj grad handler om at designe og facilitere en organisering af ledelse omkring den selvledende medarbejder, der skal understøtte frihed under ansvar gennem fx teamfællesskaber. Det kan fx være særlige formater for afholdelse af møder og beslutningstagning, såsom de såkaldte sociokratiske processer for gode møder, som Aagaard (2023) beskriver i sin bog om medledning. Sådanne processer har et klart format for, hvordan en beslutning fremsættes og træffes, når en arbejdsudfordring diskuteres. Pointen fra Aagaard (2023) samt Jensen og Hvid (2024) er, at en selvledende organisation ikke

fremmes blot ved at fjerne ledelseslag og frigøre medarbejderne, så de selv kan tage ansvar.

Frisættelse af medarbejderne kræver struktur og systematik.

Her i *Lederliv* har Pedersen og Olesen (2023) fx påpeget, hvordan man i den hollandske selvledende organisation Buurtzorg, som ikke har nogen mellemledere, har udvidet ansvaret og opgaverne til medarbejderne, men samtidig udviklet en række formelle koncepter og rutiner, der rammesætter, hvordan beslutninger tages, arbejdsopgaver koordineres, og personalekonflikter håndteres. Mens Buurtzorg er en fuldt selvledende organisation uden ledelseshierarki, er det, som Jensen og Hvid (2024) påpeger, særlig interessant at diskutere, hvad ledelse af selvledelse bliver i de mere hybride former for organisering, som stadig har formelle ledere og et ledelseshierarki, men samtidig en høj grad af selvledelse. Interessant nok skal lederen, som Jensen og Hvid (2024, 115) beskriver i sådanne hybride organiseringer, ikke tænke sig selv som en "leader," men en "manager." Hvorfor? Fordi medarbejderne skal drive udvikling, sætte retning og skabe forandring. De skal være leaders, mens lederen i højere grad skal sikre, at der er de rette rutiner og systemer omkring medarbejderne, som gør, at de kan udøve deres frihed under ansvar på den bedst mulige måde.

"INTERESSANT NOK SKAL LEDEREN, SOM JENSEN OG HVID (2024, 115) BESKRIVER I SÅDANNE HYBRIDE ORGANISERINGER, IKKE TÆNKE SIG SELV SOM EN "LEADER," MEN EN "MANAGER." HVORFOR? FORDI MEDARBEJDERNE SKAL DRIVE UDVIKLING, SÆTTE RETNING OG SKABE FORANDRING. DE SKAL VÆRE LEADERS, MENS LEDEREN I HØJERE GRAD SKAL SIKRE, AT DER ER DE RETTE RUTINER OG SYSTEMER OMKRING MEDARBEJDERNE, SOM GØR, AT DE KAN UDØVE DERES FRIHED UNDER ANSVAR PÅ DEN BEDST MULIGE MÅDE."



Jensen og Hvid (2024) beskriver fx en medicinsk afdeling, hvor medarbejderne selv bestemmer deres vagtplaner, ansættelser, håndterer deres konflikter og har indflydelse på afdelingens strategiske udvikling. Afdelingslederens rolle er derfor overgået til at sikre, at de rådgivningsprocesser, mødestrukturer og konflikthåndteringsværktøjer, som de forskellige teams bruger, bliver overholdt (se også Jensen 2023). Det er dog ikke lederens eneste rolle i den selvledende organisation, som Jensen og Hvid (2024) påpeger. Lederen har stadig andre funktioner, såsom at være brobygger mellem teams, sikre et strategisk udefra-og-ind-blik på de initiativer, de selvledende teams tager, samt hjælpe med at facilitere rådgivning eller møder, hvis det kniber med at få det til at fungere i teamet.

HVILKEN LEDELSE AF SELVLEDELSE BEDRIVER DIN ORGANISATION?

Hvordan ledelse af selvledelse håndteres, har ændret sig i den måde det diskuteres på. Men alle tre skift de sidste 20 år er stadig i høj grad med til at bygge vores forståelse af selvledelse i det daglige arbejdsliv. Et væsentligt opmærksomhedspunkt for ledere og medarbejdere, der ønsker selvledelse, er at være bevidste om, hvad de forstår ved selvledelse, og hvilket ansvar de mener, skal tildeles. I 00'erne var det primært medarbejderne, der var i fokus; i 10'erne blev lederne et centralt omdrejningspunkt; og i 20'erne er det rutiner, systemer og beslutningsprocesser, der omgiver både medarbejdere og ledere, som har fået størst opmærksomhed. Ledelse af selvledelse er ikke en færdigstøbt størrelse, og hvis god ledelse af selvledelse skal udvikles, må vi være opmærksomme på alle tre fokuspunkter: medarbejderens rolle, lederens rolle og rutinernes rolle.



“LEDELSE AF SELVLEDELSE ER IKKE EN FÆRDIGSTØBT STØRRELSE, OG HVIS GOD LEDELSE AF SELVLEDELSE SKAL UDVIKLES, MÅ VI VÆRE OPMÆRKSOMME PÅ ALLE TRE FOKUSPUNKTER: MEDARBEJDERENS ROLLE, LEDERENS ROLLE OG RUTINERNES ROLLE.”

Årstal	00erne	10erne	20erne
Hvad er selvledelse	At have indflydelse, engagement og frihed.	At bruge sin frihed under ansvar til at tage ansvar for organisationens strategi retning	At lede sig selv igennem formaliseret rutiner.

Hvordan ledes selvledelse	Selvledelse ledes gennem medarbejderens frihed	Selvledelse ledes gennem forståelsen af frihed under ansvar.	Selvledelse ledes ved at skabe formaliseret rutiner omkring medarbejderen.
Hvad er lederrollen	Lederen som frisættende og afventende	Lederen som leader som giver retning til medarbejdernes selvledelse.	Lederen som manager som designer rutiner

REFERENCE LISTE

Aagaard, M. (2023). *Medledelse – Når teamet er chef*. København. Djøf Forlag.

Andersen, F. (2006). *Selv-ledelse. Selvet på arbejde*. Virum: Dansk Psykologisk Forlag.

Andersen, F. (2010) Selvledelse som en indfoldet orden i den postmoderne organisation. i (Kürstein, S. *Selvledelse og Fællesskaber – Nye perspektiver på det moderne arbejdsliv*). Virum: Dansk Psykologisk Forlag

Andersen, F. (2013) *Selvledelse – selvudvikling på arbejdspladsen*. Virum: Dansk Psykologisk Forlag.

Bertelsen, B, Bønserud H.E., Leø, L og Sørensen, K.H. (2004). *Selvledelse, 1+1 er af og til mer' end to*. Danmark. Forlaget Ankerhus.

Bovbjerg, K. (2005) *Selvrealisering : Kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Århus. Klim

Bungay, S. (2013) *Handlingens kunst – strategisk handling gennem selvledelse*. København: Gyldendal Business

Delay, JC (2010) Hvilken anden leder selvet i arbejdet. i (Kürstein, S. *Selvledelse og Fællesskaber – Nye perspektiver på det moderne arbejdsliv*). Virum: Dansk Psykologisk Forlag

Haslebo, G (2010) Fra soloansvar til samskabelse og en relationel etik. i (Kürstein, S. *Selvledelse og Fællesskaber – Nye perspektiver på det moderne arbejdsliv*). Virum: Dansk Psykologisk Forlag

Groth, S. og R. Rosbjerg (2006) *Selvledelse – medicin eller vira?* i (Dalgsgaard T. red.) *Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv*

Groth-Brodersen, S. (2013) *Selvledelse: Fra ledelse til selvet: En socialpsykologisk analyse af forholdet imellem selvledelse, ledelse og stress i det moderne arbejdsliv*. Frederiksberg: Copenhagen Business School.

Jensen, T. B. (2022). *Selvledelse: Frihed og ansvar i offentlig service*. In *Ledelse af offentlig innovation: Organisering, praksis og værdiskabelse*. ed. Thøgersen, D. & Pedersen, A, R. Frederiksberg: Samfundslitteratur. (pp. 227–247).

Jensen, T.B. (2023). *Selvorganisering i offentlige organisationer – hvem leder teamet, når modsætninger mødes?* Tidsskrift for Arbejdsliv, 25(4), 59-73.

Jensen, T. B. og H. Hvid (2024). *Mindre Hierarki, Mere Ledelse – Veje til den selvledende organisation*. København. Djøf Forlag

Kristensen, A.R. (2010) *Det Grænseløse arbejdsliv – at lede de selvledende medarbejdere*. København: Gyldendal Business

Kristensen, A.R. og M. Pedersen (2013a). *Strategisk Selvledelse – Ledelse mellem frihed og forretning*. København: Gyldendal Business.

Kristensen, A.R. og M. Pedersen (2013b). *Du skal kende dig selv! Nej, du skal kende din forretning! – om stress og stresshåndtering blandt selvledende medarbejdere*. i (Friis Andersen og S. Brinkmann red.) *Nye Perspektiver på Stress*. Aarhus. Forlaget Klim

Kristensen, A.R. og M. Pedersen (2023). *Ledelse af selvledelse – om ledelse af fire former for selvledelse*. i (Helth, P. red.). *Lederskabelse*. Frederiksberg. Samfundslitteratur.

Kürstein, S. (2013) *Ledelse af selvledelse – Skab visionært handlekraftigt følgeskab*. København. Hans Reitzels Forlag

Pedersen, M. og K.G. Olesen (2023). *I fraværet af et ledeshierarki – om koordination i den selvledende organisation* *Buurtzorg*. Lederliv.

Pedersen, M. (2009). *Arbejde – nu med livet som indsats*. Turbulens. Forskning og samfundskritik. <https://turbulens.net/arbejde-nu-med-livet-som-indsats-229/>

Pihl-Tingvad, S. (2013) *Ledelse af vidensarbejderne – selvledelse og psykisk arbejdsmiljø*. Dansk sociologi, 2012-11, Vol.23 (3), p.49

Ryberg, M. og D. Pedersen (2013) *Teamorganisering i studieretningsgymnasiet – mere selvledelse, mere standardisering?* Tidsskrift for Arbejdsliv, 15(4) 27-41