



Udfordring 6.1 – refleksioner (Mit syn på selvledelse)

Ledelse af selvledelse

1. Hvilke muligheder har Jannie Olesen for at udøve ledelse af selvledelse?

Tag udgangspunkt i figur 7.5 side 187:

A. Ved anvendelse af administrativ styring:

Her bør Jannie Olesen skelne mellem, hvornår der er tale om individuelle særinteresser (A1) eller om fælles interesse (A2).

A1: Styring via formelle relationer på det individuelle plan:

På de områder, hvor Jannie Olesen forventer, at der kan være divergerende interesser, bør hun tage initiativ til at udarbejde nogle individuelle evalueringer – fx i form af 360 graders analyse. Da jobkonsulenterne må forventes at være forskellige (fx mht. alder, anciennitet, personlige forhold osv.) kan det også forventes, at de performer forskelligt mht. varetagelse af deres arbejdsopgaver. Som opfølgning på sådanne evalueringer vil det være naturligt, at Jannie Olesen foranstalter afrapporteringer af resultaterne og afholder MUS.

A2: Styring via formelle relationer på det fælles plan:

Der hvor der forventes overvejende at herske fællesinteresser, kan hun tage initiativ til, at der opsættes nogle operative mål fx mht. hvor stor en procentdel af jobsøgere, der kommer i beskæftigelse. Ligeledes at der er aftalt hvilke ressourcer, der er til rådighed. Disse mål – og rammer (som jo også mere eller mindre bliver politisk besluttet!), kan gælde for hele/dele af gruppen af jobkonsulenter, men kan evt. også være på individniveau.

B. Ved anvendelse af kommunikativ styring:

Her bør Jannie Olesen også skelne mellem, hvornår der kan forventes individuelle særinteresser (B1) eller fælles interesser (B2).

B1. Styring via kommunikative relationer på det individuelle plan:

Jobkonsulenterne må forventes at være forskellige og derfor er der også løbende behov for at afstemme organisationens forventninger med fx den enkeltes indsats. Der kan være ansatte, som i perioder nedprioriterer arbejdsindsatsen, måske fordi der er andre forhold i deres liv, som fylder relativt meget. Her er det lederens opgave at tage en dialogbaseret og anerkendende kommunikation med pågældende. De enkelte jobkonsulenter har også forskellige trænings- og udviklingsbehov. Til at blotlægge disse kan coaching være et egnet værktøj.

B2. Styring via kommunikative relationer på det fælles plan:

Det er vigtigt, at alle jobkonsulenterne styrer ud fra det samme værdisæt. Dette kræver en aktiv og bevidst indsats af lederen, især da der er tale om en ny organisation. Først og fremmest bør der udarbejdes et eksplicit værdisæt. Ved dette arbejde er ikke mindst selve processen meget afgørende for, hvor stort et ejerskab, de enkelte ansatte opnår til de fælles værdier.

Lederkompetencer i praksis

lederkompetencer.net



Her ses selvledelse som muligheden for, at hver enkelt medarbejder arbejder i et udvikler-ledelsesrum. Som det ses af figur 11 er afstanden mellem viden og væren stor og det bliver den enkeltes ansvar at tage udgangspunkt i enten viden eller væren i den enkelte situation for at skabe en løsning. Udvikler-ledelsesrummet er præget af at være udviklende og skabende med fokus på nye perspektiver og nye løsninger. Det øger presset på den enkelte medarbejders ansvar både overfor borgerne og overfor sig selv, for at kunne leve op til forventningerne.

2. Hvilke muligheder har Jannie Olesen for at undgå, at hendes medarbejdere bukker under på grund af negativ stress?

Selvom der er tale om ledelse af selvledelse, har Jannie Olesen stadig både det juridiske og moralske ansvar for personalets arbejdsforhold, trivsel og performance. Hvordan hun kan spotte evt. stress-symptomer i en tidlig fase kan der næppe gives et enkelt eller entydigt bud på. Men Jannie Olesen skal søge at være en synlig leder (uden at medarbejderne føler, at hun "overvåger") og søge at være kommunikerbar (især når der er en medarbejder, der har behov for "at læsse af"). Empati – og stor intuition – er en meget vigtig egenskab i denne forbindelse.

Jannie Olesen kan opsætte nogle periodiske rutiner mht. hvor ofte hun skal "tage temperaturen" på det individuelle plan. Opsætte personlige mindstemål for, at hun skal føre dialog med hver enkelt så og så ofte osv. Gerne uden at det på nogen måder virker "systematisk og kunstigt". Men uden sådanne mindstemål kan de "stille eksistenser" måske overses og glemmes. Og pludselig kommer der så en alvorlig sygdomsmeddelelse som "lyn fra en klar himmel".

Lederkompetencer i praksis

Her er det vigtigt at holdspiller-ledelsesrummet skabes af Jannie, så de 8 jobkonsulenter ikke står alene med deres selvledelse, men får mulighed for at være involverende, det vil sige at kunne inddrage de øvrige jobkonsulenter i deres udfordringer og søge opbakning hos hinanden og hos Jannie.