

## Udfordring 6.2 – refleksioner (Mit syn på selvledelse)

### Afklaring af selvledelse

#### 1. Kan selvledelse løse rekrutteringsproblemet i Byg2tal?

Selvledelse kan – hvis implementeringen ellers lykkes til fulde – give medarbejderne en følelse af autonomi og ejerskab, som kan ligestilles med den, som mange selvstændige næringsdrivende oplever.

Hvorvidt selvledelse er svaret på et akut rekrutteringsbehov, kan dog diskuteres. For det første tager processen med at indføre selvledelse lang tid – og i denne kan der nemt opstå perioder, hvor medarbejderne vil opleve frustration og følelsen af, at ”alting flyder”.

Derfor kan der gå lang tid inden selvledelse vil føre til positiv branding for byggefirmaet Byg2tal som arbejdsplads. Det kunne evt. være en mulighed at indføre selvledelse i dele af firmaet først – fx starte i et byggesjak, som allerede er meget ”selvkørende” og som allerede har fået uddelegeret et stort ansvar fx som U4 medarbejdere i Medarbejdertilpasset ledelse (figur 5.1 side 115).

#### Lederkompetencer i praksis

Set i lyset af ledelsesrum betyder selvledelse at medarbejderne skal kunne begå sig i et udviklerledelsesrum, som de selv definerer. Det er ganske krævende og er ikke umiddelbart noget man bare kan tage på sig uden videre. Vi har i figur 30 kombineret figur 19 om de tre læringsadfærdsdimensioner med figur 25 refleksionsniveauer og figur 1 om forskelle på mangeltænkning og ressourcetænkning.

Kombinationen forsøger at anskueliggøre, at beslutningssprog, drift og den rationelle tanke har et vist sammenfald med præstationsledelse og refleksionsniveau 1 (mangeltænkning), mens systemsprog, udvikling og eksperimenter tilsvarende har et vist sammenfald med refleksionsniveau 3 og relationsledelse (ressourcetænkning). Der er dog ikke tale om entydige sammenhænge, men om tendenser.

Figuren skulle gerne vise, at det kræver en vis modenhed indenfor refleksion, det at skabe relationer og det at turde stå for egen udvikling før man kan påtage sig selvledelse.

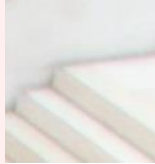
#### 2. Hvordan kan Byg2tal implementere selvledelse?

Først og fremmest er det vigtigt at afklare hvad Byg2tal forstår ved selvledelse. Her kan figur 7.2 side 181 være til hjælp. Der er fx stor forskel på at have sit eget beslutningsområde og det at være en selvledende videnarbejder. Som selvledende videnarbejder har man det størst tænkelige ansvarsområde og den størst tænkelige selvledelse. I yderste konsekvens betyder det, at man som medarbejder selv definerer sit eget virkeområde og selv fastlægger sine egne kriterier for opfyldelse af ansvaret.

Det er næppe det, Ejner tænker på. Her er der mere tale om at medarbejderne kan få eget beslutningsområde, som fx kan omfatte en byggeplads. (se figur 7.3 side 183 om fordele og ulemper).

## Lederkompetencer i praksis

lederkompetencer.net



Dernæst er det vigtigt, at få klarlagt om medarbejderne er parate til at skulle overtage ansvaret for selv at tilrettelægge og udføre eget arbejde i samarbejde med kunden. Det virker som at være selvstændig mester inden for et begrænset område.

Medarbejderne skal være loyale og være engagerede og være U4 medarbejdere (figur 5.1 side 115).

Ledelsen skal have et klart Y-syn og ligeledes have et naturligt forhold til at uddelegere og lede demokratisk. Der bør endvidere være tradition for at tilstræbe en S4 ledelsesstil i firmaet samt for at benytte en værdibaseret ledelse. Se også figur 5.3 side 121.

### Lederkompetencer i praksis

Med henvisning til figur 30 som nævnt ovenfor, kan vi sige at det at have sit eget beslutningsområde svarer til præstationsledelse/reasonsledelse på refleksionsniveau 2, hvor der tales et adfærdssprog. At være selvledende videnarbejder svarer til refleksionsniveau 3, og her tales et systemsprog, og der fordres en selvstændighed til at kunne se nye løsninger på stedet.

Yderligere betyder det for udviklingen af ledelsesrum, at alle fire ledelsesrum skal være i spil i virksomheden og hos den selvledende medarbejder. Det rækker ikke med blot at fokusere på udvikler-ledelsesrummet, der skal samtidig være et samspil med både håndværker og holdspiller-ledelsesrummene for at sikre fremdrift. Endelig skal man som selvledende være istand til at kunne administrere sig selv og sit eget ansvar. I et administrator-ledelsesrum.