



Udfordring 6.3 – refleksioner (Mit syn på selvledelse)

Selvledelse og engagement

1. Selvledelse har almindeligvis en positiv sammenhæng med engagement. Det er en af fordelene som fremgår af figur 7.3 side 183.

Til gengæld er der også adskillige ulemper, hvor af nogle få skal nævnes her:

- Selvledelse kan give et uformelt hierarki, hvor medarbejderne måler deres selvledelse op mod hinanden og derved skaber et hierarki for, hvor langt man kan / vil gå i retning af selvledelse.
- Det kan gøre det vanskeligere for lederen at have et overblik over arbejdets udførelse. I Hulstrup kommune kan det fx blive svært for centerchefen at rapportere videre til det politiske system om hvilken virkning selvledelse har haft.
- Ved rutinejob er det sjældent en succes med selvledelse. Det kræver nemlig at man selv kan skabe og løse sine opgaver, og det er næppe tilfældet med fx dosering af medicin.
- Hertil kommer omgivelsernes reaktioner. De ældre borgere taler naturligvis også sammen og kan undre sig over den forskel der er i behandling og pleje.

Engagement kræver ofte at der er mere indrestyring end ydrestyring på jobbet. Spørgsmålet er, om der kan skabes en sådan overvægt imod indrestyring i de job, der her er tale om. Hvis det er tilfældet, vil der være basis for et stort engagement.

Lederkompetencer i praksis

I figur 30, der er en sammenkobling af figur 1, 19 og 25, vises den sammenhæng, der må formodes at være mellem det at bevæge sig i et udvikler-ledelsesrum, hvor systemsproget præger udvikling og eksperimenter, med relationsledelse og refleksionsniveau 3.

Kombinationen af de tre figurer forsøger at anskueliggøre, at beslutningsproget, 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. Først da er man parat til at tage et selvledelsesrum på sig og blive engageret af det, i modsat fald er der en stor risiko for, at projektet med selvledelse ikke lykkes.