

## Klassisk ledelse i forhold til selvledelse

### Lederen leder

“Traditionelt” arbejde

Ydrestyring

### Medarbejderen leder

Videnarbejde

Indrestyring

Klassiske  
organisationsteorier

**Klassisk ledelse**

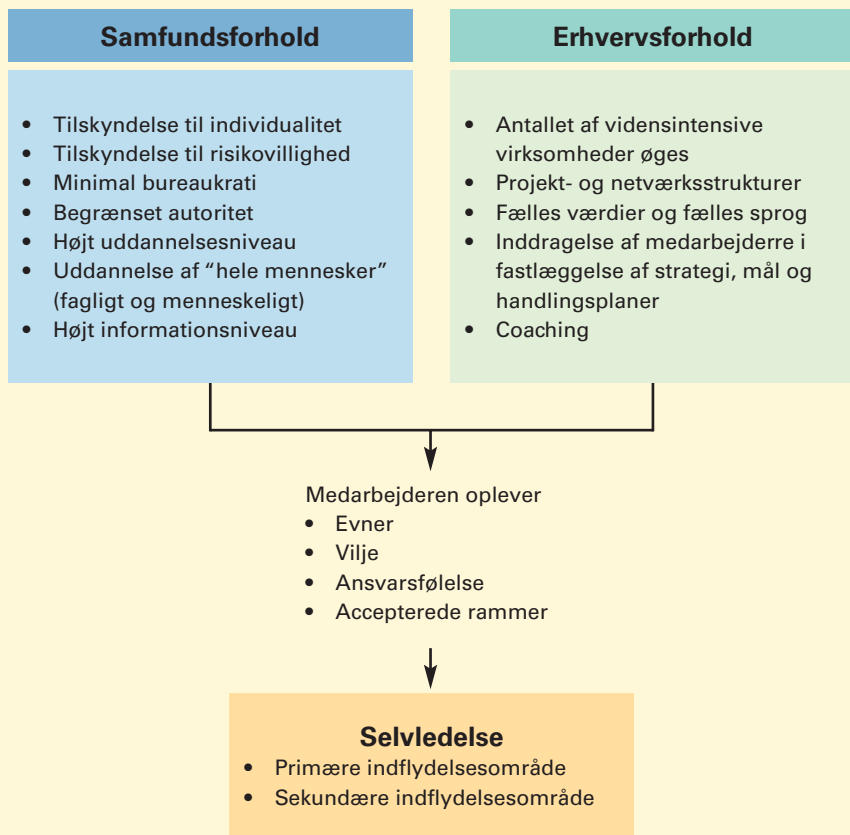
Moderne  
organisationsteorier

Postmoderne  
teorier

**Selvledelse**

**Fig. 7.1** Klassisk ledelse og selvledelse i forhold til, hvorvidt det er lederen og/eller medarbejderen, der leder.

# Samfunds- og erhvervsforhold i forhold til selvledelse



**Fig. 7.2** Samfundsmæssige forhold og udviklingstendenser i erhvervslivet, som har en positiv effekt på udviklingen af selvledelse.

## Selvledelse

### Fordele

- Passer til nuværende individualistiske tidsånd
- Fremmer medarbejdernes engagement
- Fremmer medarbejdernes initiativkraft
- Større overensstemmelse mellem individuelle mål og virksomhedens mål
- Lettere at rekruttere højt kvalificeret arbejdskraft
- Udvikling af mere organisatorisk viden
- Knytter medarbejderne tættere til virksomheden
- Giver større fremmødeprocent

### Risici

- Øget risiko for stress og udbrændthed, da grænsen mellem arbejdsliv og fritidsliv kan udviskes
- Uformelt hierarki
- Medarbejderafgang er lig med alvorlig tab af viden
- Er individuelle mål forenelige med virksomhedens mål? (mulige rollekonflikter)
- Hvis medarbejdernes kompetencer er mangelfulde, bliver kvaliteten af opgaveudførelse ringere end før

**Fig. 7.3** Fordele og risici ved selvledelse.

# Sammenhængen mellem selvbestemmelse og færdigheder i jobudformningen

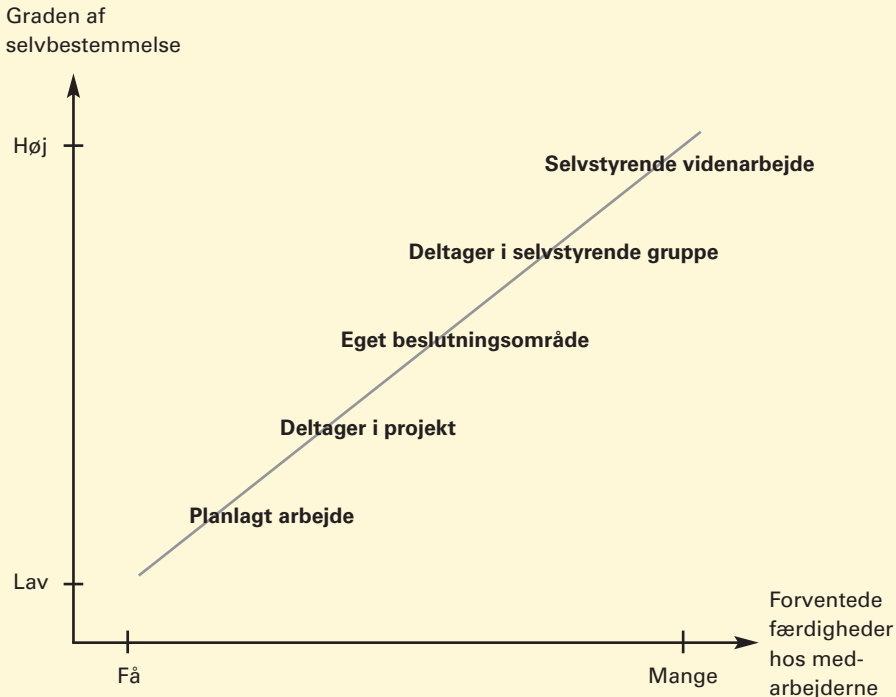


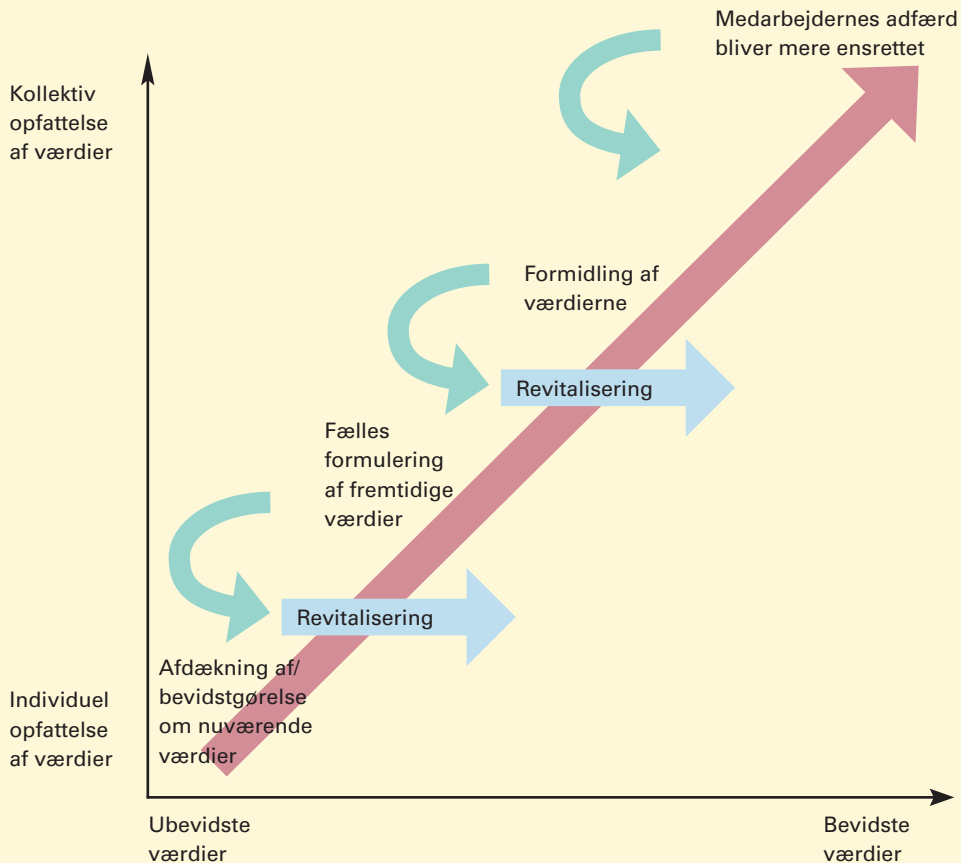
Fig. 7.4 Sammenhængen mellem selvbestemmelse og færdigheder i jobudformningen.

## Ledelse af selvledelse

	Administrativ styring	Værdi- og kommunikativ ledelse
<b>Fælles interesser</b>	<b>Administrativ konsensusstyring</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mål- og rammestyring</li><li>• Kontraktstyring</li><li>• Benchmarking (hvilke resultater opnår konkurrenterne?)</li></ul>	<b>Kulturel konsensusstyring</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Værdiledelse</li><li>• Anerkendende ledelse</li><li>• Storytelling</li><li>• Mentoring</li><li>• Fælles møder og seminarer</li></ul>
<b>Individuelle (sær)interesser</b>	<b>Administrativ konfliktstyring</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Evalueringer fx 360 graders feedback</li><li>• Afrapporteringer</li><li>• MUS</li></ul>	<b>Kulturel konfliktstyring</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Anerkendende ledelse</li><li>• Dialogbaseret kommunikation</li><li>• Coaching</li></ul>

Fig. 7.5 Forskellige redskaber til ledelse af selvledelse.

# Implementering af værdiledelse



**Fig. 7.6** Faserne i arbejdet med at indføre værdiledelse.

# Anerkendende ledelse

## Anerkendende ledelsesstil

- Menneskesyn, der bygger på tillid
- Gensidig respekt
- Lederen som værdibærende rollemodel



Foto: Scampix

## Anerkendende kultur

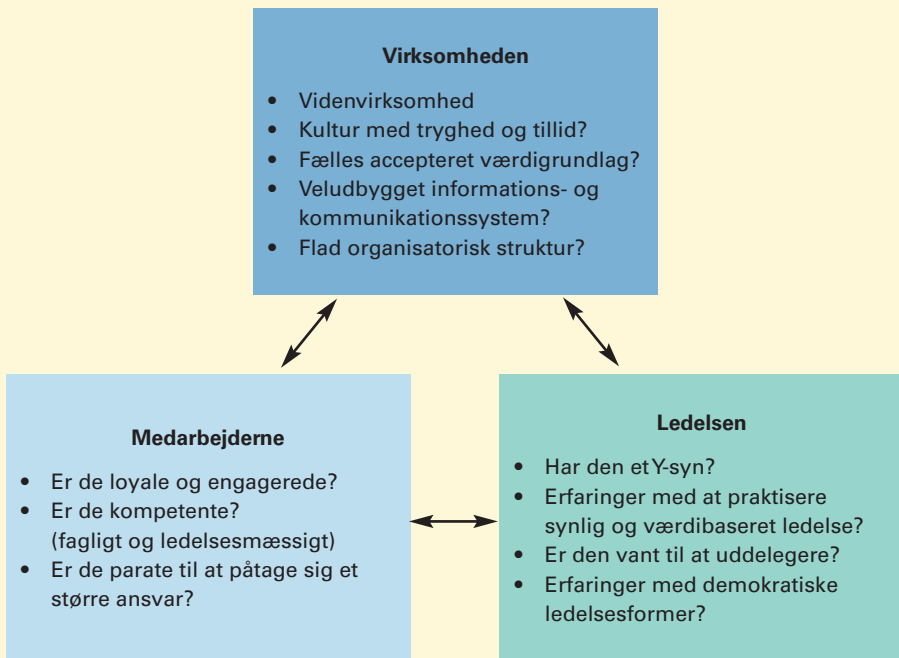
- Uddelegerende
- Forandringsparat
- Gensidig ret til at udvikle sig
- Højt kommunikations- og vidensniveau

## Anerkendende evalueringer

- Konstruktiv opfattelse af feedback
- Bevidsthed om at evaluering = læring/udvikling

**Fig. 7.7** Anerkendende ledelse omfatter en anerkendende ledelsesstil, en anerkendende kultur og en anerkendende evalueringkultur.

## Betingelser, der skal være opfyldt, før virksomheden er klar til selvledelse



**Fig. 7.8** Virksomheden, medarbejderne og ledelsen skal være parate til at indføre selvledelse.