

WINNINGTEMP



Selvledelse

Konkrete tips til organisasjoner, ledere
og medarbeidere



Hva er selvledelse?

En gang påpekte en vis person at vi ikke blir født med en bruksanvisning om hvordan livet skal leves, og at vi alle derfor er nødt til å lede oss selv. Hvor effektivt vi gjør det, avgjøres av hvor godt vi lykkes i å omdanne vår forståelse av hvem vi er og hvilke behov vi har, til praktisk handling. Vi må med andre ord ta utgangspunkt i hva vi gjør, hvordan vi gjør det og hvorfor vi gjør det.

Ideen om selvledelse ble lansert av Charles C. Manz som en del av organisasjonsforskningsfeltet på begynnelsen av 1980-tallet. Han definerte begrepet som et «comprehensive self-influence perspective that concerns leading oneself toward performance of naturally motivating tasks as well as managing oneself to do work that must be done but is not naturally motivating». Dette bygger på en tro på at selvledende arbeidstakere er mer produktive, uansett hvilken rolle de har i en organisasjon.

”I dagens arbeidsliv innebærer selvledelse rett og slett at både medarbeidere og sjefer leder seg selv igjennom sine daglige gjøremål, og de er sin egen lykkes smed”, mener Frida Unander, HR-konsulent og foredragsholder innenfor lederskap hos Lexa HR AB.

Så hvordan kan selvledelse implementeres i organisasjonen deres? Denne guiden kommer til å gi deg et godt grunnlag for å kunne stå frem som et godt eksempel, og til å bygge en organisasjon der selvledelse er en sentral del av kulturen. Og som medarbeider kommer du til å få verktøy som lar deg både utøve og utvikle selvlederskapet ditt.

Hvorfor bør vi jobbe med selvledelse?

I alle organisasjoner har det blitt mye viktigere at medarbeidere, ledere og andre deler av bedriften styrker sine evner til å utøve selvledelse. I en tid der stadig flere er velutdannede og har en høy profesjonell autonomi (dvs. mulighet til å arbeide selvstendig med utgangspunkt i vitenskap, egne erfaringer og kontinuerlig etterutdanning), er behovet for tradisjonell ledelse som har som oppgave å ta avgjørelser og å kontrollere og følge opp arbeid blitt mindre.

Som en konsekvens av dette, ser vi at en ny type lederskap har begynt å vokse frem. Her legges det vekt på å tilrettelegge for at medarbeiderne utvikles og vil bidra til resten av organisasjonens mål. Nøkkelord som «lærende», «helhetsansvar» og «relasjonsbyggende» har fått stadig mer tyngde. Denne lederskapsmodellen innebærer at vi velger å stole på at personene i organisasjonen vår besitter kunnskapen, omdømmet og viljen til å gjennomføre arbeidet sitt på en god måte uten at de utsettes for detaljstyring ovenfra.

”Fordelene med selvledelse er at medarbeiderne får større frihet, og at det skaper en mer effektiv organisasjon der alle vet hva de må gjøre for å oppnå de beste resultatene”, mener Gisela Bäcklander, arbeidslivs- og organisasjonsforsker.



Selvledelse begynner med tillit

Lederskap handler i stor grad om å påvirke menneskers vilje til å prestere i en viss retning. Dette kan oppnås på to forskjellige måter. Enten ved å gi overtydelige beskjeder, ordre og å tvinge frem handling, eller ved å bygge opp tillit, slik at mennesker tar eget ansvar og ønsker å bidra ved å gjøre en god jobb. Begge disse ytterpunktene kan lede til prestasjoner og forandringer. Men forskning viser at en arbeidskultur som baseres på tillit blant annet vil øke produktiviteten med 50 % og vil redusere stress med 74 %.

Det har også blitt fastslått av annen forskning, som Rosenthaleffekten, at forventninger fort kan bli selvoppfylgende, og at mennesker ofte agerer utifra forventningene som stilles til dem fra omgivelsene deres. Tillit skaper med andre ord mer tillit i en organisasjon. Sjefer som stoler på medarbeiderne sine, lar dem ta ansvar og ta del i avgjørelser som blir tatt. Dette leder igjen til mer ansvarlige og selvstendige medarbeidere.



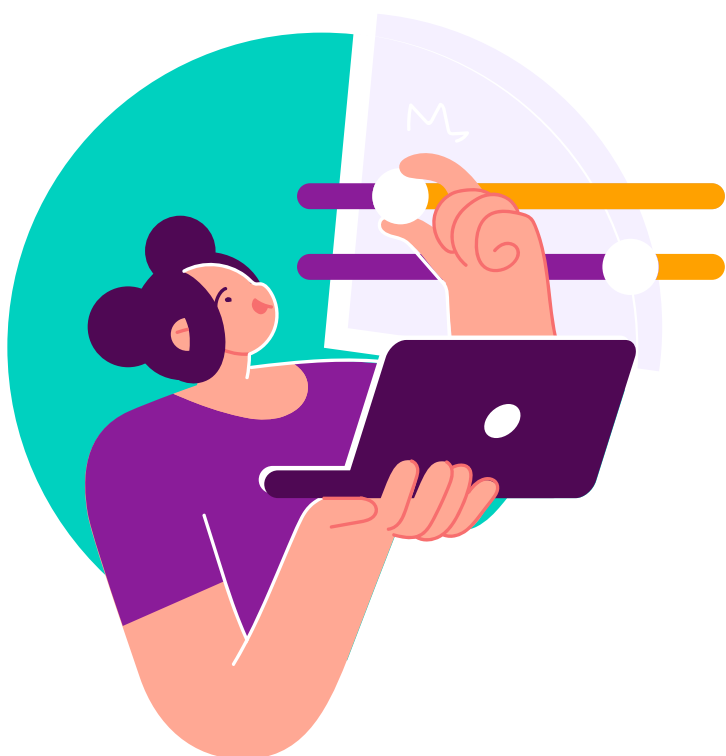
Fordelene med å bygge sterk tillit

Å vise tillit til medarbeiderne sine vil skape positive ringvirkninger som sprer seg gjennom hele organisasjonen.

- 1.** Husk at det er medarbeiderne dine som kjenner virksomheten best. Derfor kan de ta gode beslutninger langt ut i virksomheten, nær kundene.
- 2.** Kundene vil derfor få raskere svar på henvendelsene sine.
- 3.** Det vil også frigjøre tid slik at sjefene kan vie mer tid til utviklende arbeid, felleskap og psykologisk trygghet og mindre til detaljstyring og kontroll.
- 4.** Energien i organisasjonen vil rettes mot oppdraget isteden for mot unødvendige administrative oppgaver og rutiner. Dette fører til en mer effektiv organisasjon.
- 5.** Kundenes tillit til organisasjonen øker ved at den hjelpen de får vil være av høy kvalitet.
- 6.** Medarbeiderne vil ha bedre kontroll over følelsene og reaksjonene sine, noe som fører til økt velvære og mindre arbeidsrelatert uro og stress.

En engasjert og frisk arbeidsstab har høyere selvtillit når de skal løse problemer. I følge flere studier, arbeider de på en mer effektiv og fleksibel måte. Dessuten er de mer lojale, motstandsdyktige og kreative. I tillegg til å skape en mer effektiv arbeidsgruppe, vil også personalomsettingen reduseres når medarbeiderne får være mer deltagende i avgjørelser, og får ta større ansvar for arbeidet sitt. Det finnes med andre ord mange fordeler ved å implementere selvledelse i en bedrift.

Som leder, har du det ytterste ansvaret for at arbeidsmiljøet i organisasjonen bidrar til selvledelse. Derfor er det viktig at du samler inn data fra medarbeiderne dine, slik at du kan forstå behovene deres, og arbeide utifra deres perspektiv. For at du skal kunne oppfordre til selvledelse i bedriften din, er det viktig å ha en gjennomtenkt plan.



Selvledelse fra et bedriftsperspektiv

3 grunnleggende trinn du bør følge:

1. Still spørsmål

En av de enkleste måtene å lage en strategi på, er å samle perspektiver fra medarbeiderne i selskapet ditt, som du senere kan ta utgangspunkt i. Begynn med å spørre medarbeiderne dine om hvordan de har det og om hva de synes kunne vært bedre. Du kan også spørre dem om det er noe de trenger hjelp med, og diskutere hva det er som forventes av dem. Når du stiller medarbeiderne dine de riktige spørsmålene, vil du kunne bygge tillit, fange opp tidlige signaler og arbeide forebyggende. Gjør dette systematisk og over en lengre tid, slik at du kan registrere resultatet. Pass på å gjøre det mulig for kollegaene dine å svare anonymt på spørsmålene, slik at du vil få et så korrekt resultat som mulig.

Her er noen eksempler på spørsmål du kan stille medarbeiderne dine for å bidra til selvledelse:

- **Hvordan får sjefen din frem de beste egenskapene dine?**

Her vil medarbeiderne dine få sjansen til å både reflektere over hva de trenger fra deg som leder, men også til å tenke over hva det er som er dine og deres beste egenskaper. Spørsmål med en positiv vinkling vil dessuten ofte lede til at medarbeideren lettere tar imot feedback fra sjefen sin, og at de trives bedre i rollen sin.

- **Hvordan bidro styrkene og egenskapene dine til fremgang i prosjektet?**

Her vil også medarbeiderne oppfordres til å reflektere over egenskapene sine, og dette vil bidra til selvledelse.





2. Samle data

Hent inn all feedback fra medarbeiderne dine, slik at dere kan analysere resultatet. Dette kommer til å gi dere verdifull kunnskap om hvilken tilstand selskapet som helhet er i, hvilke behov som finnes og om det er noen problemer som er nødt til å løses.

3. Bruk et IT system

Du trenger ikke å samle inn og sammenfatte alle tilbakemeldingene manuelt. Det finnes mange systemer på markedet som kan hjelpe deg med å hente informasjon fra medarbeiderne dine. Med Winningtemp's plattform kan du for eksempel måle hvordan dine medarbeidere har det. Disse målingene tar utgangspunkt i forskningsbaserte kategorier, som selvledelse, autonomi og stress. Gjennom denne prosessen kan du i sanntid øke medarbeidernes engasjement, få tilbakemeldinger fra hele organisasjonen og gå inn i en nær dialog med dine medarbeidere. Tilbakemeldingen fra kollegaene dine vil hentes på en målbar og hensiktsmessig måte, slik at det ikke er noe som overses. Dessuten, vil du kunne presentere resultatet grafisk, som gir deg en helhetlig oversikt over hvordan det går med bedriften din.

Et så kraftig verktøy som dette, vil gjøre det lett for deg som leder å både følge opp medarbeiderne dine individuelt, og å tilpasse spørsmålene du stiller slik at de treffer den enkelte. Det vil også bli enklere å måle dine egne fremskritt.

Hva blir sjefens rolle?


Man kan fort anta at det ikke er noe behov for ledere i organisasjoner som praktiserer selvledelse. I virkeligheten innebærer selvledelse sjelden at man fjerner alle sjefsroller, men heller at man visker ut skillet mellom sjef og ansatt, og legger til rette for en annen innstilling og arbeidsmåte.

”Når jeg i dag spør de ansatte hvilke behov de har for ledelse, sier de ofte at de klarer seg selv. Men de synes det er fint å vite at det finnes noen i bakgrunnen som de kan få støtte fra dersom det trengs, eller som de kan sparre med når de står fast” sier Frida Unander.

Arbeidsoppgavene til sjefen blir i all hovedsak å utforme visjoner som er meningsgivende, bidrar til økt fellesskapsfølelse og som gir gode resultater på lang sikt. Det blir ekstra viktig at virksomheten har rammer på plass som gir et tydelig bilde av hvilket handlingsrom og mandat de ansatte egentlig har.

Louise Bringselius, doktor i filosofi og dosent i organisasjon og ledelse ved Lunds Universitet, mener at sjefen har et spesielt stort ansvar for å lede vei og for å samle bedriften som helhet. Denne formen for lederskap kaller hun «servant leadership». Kjennetegn ved denne formen for lederskap er at:

- Sjefen er som regel tilstede i kjernevirksomheten.
- Sjefen bidrar til kollegial læring, åpenhet, trygghet og lagfølelse.
- Sjefen er tolerant for mindre feil, men er raskt på ballen for å løse alvorlige problemer som oppstår i virksomheten.



“Når jeg i dag spør de ansatte hvilke behov de har for ledelse, sier de ofte at de klarer seg selv. Men de synes det er fint å vite at det finnes noen i bakgrunnen som de kan få støtte fra dersom det trengs, eller som de kan sparre med når de står fast”

sier Frida Unander

Tips til organisasjonen!

- Skap gode strukturer for kollegialt samarbeid og læring.
- Fokuser på de behovene og forutsetningene som finnes i virksomheten.
- Begrens antallet styresignaler, og forsikre deg om at de som finnes er i tråd med kjernevirksomheten.
- Vær åpen for ulike synspunkter og ideer.
- Vern om medarbeidernes tid og handlingsrom, og vær obs på feilaktig styring.
- Oppmuntre til samtaler om holdninger og prioriteringer.

Eksempel fra virkeligheten

Et mellomstort selskap innenfor offentlig sektor hadde arbeidet i en periode for å implementere en økt grad av selvledelse i organisasjonen. En viktig del av dette arbeidet var å viske ut grensene mellom sjefer og medarbeidere, for å understreke at alle hadde et ansvar for helheten. Medarbeiderne begynte å inviteres til ledergruppens møter og til lederkonferanser for å øke de ansattes nærhet til bedriftens kjernevirksomhet.



Dette kan du som sjef gjøre

Selvledelse skal ikke forbindes med komplett frihet eller manglende oppfølging og kontroll. Det kommer fortsatt til å være behov for tydelighet, struktur, formalisering og regler, men arbeidet vil være preget av en retning som går nedenfra og opp, isteden for det motsatte. Som sjef, kommer dette til å gjøre at det stilles nye krav til deg. En av de største utfordringene blir å kunne vise tillit til sine medarbeidere.

7 steg – slik skaper du tillit

For å begynne å bygge tillit, finnes det visse handlingsmønstre som øker tilliten i en bedrift og som gjør medarbeiderne mer motiverte og produktive. Forskningen sier at det er syv steg som er viktige for å bygge tillit:

1. Gi tydelig informasjon om hvilke visjoner, rammer, mål og forventninger som gjelder

Hvis medarbeideren ikke har inntrykk av at det finnes noen mål eller forventninger knyttet til arbeidet deres, vil det føre til en økt følelse av meningsløshet. Dette har en tendens til å gå ut over motivasjonen, og fører til lavere produktivitet. Ønsket om å føle at jobben man gjør er viktig er en naturlig del av oss. Som leder, er det din oppgave å gi uttrykk for hvilken visjon det er dere jobber for å nå, og hva det er som forventes av den enkelte medarbeider.



2. Oppfordre til konstruktiv dialog, og tørre å snakke om problemer

Du må bygge en kultur som viser at det er greit å snakke om problemer, utfordringer og tabber. Det gjør du best ved å stå fram som et eksempel ved å ta opp disse tingene på individuelle møter. Pass på at du hele tiden holder fokuset på problemet eller situasjonen, og ikke på personen. Dette vil hjelpe deg å unngå at mottageren av budskapet går i forsvar. Dere vil det samme begge to: finne en løsning på problemet eller utfordringen.

3. Tillat små tabber, ta tak i alvorlige feil

Små tabber er en del av veien til fremgang. Om en person i stor grad praktiserer selvledelse, vil tabber lede til læring, og i det lange løp vil de derfor føre til utvikling og framtidig suksess. Likevel bør du som leder gripe inn og ta det opp når det gjøres mer alvorlige feil. Det vil gå fint å gjøre det, fordi du har fulgt det forrige punktet, og bygd opp en kultur hvor det er greit å snakke om utfordringer og å finne løsninger.

4. Ha et nærvær til kjernevirksomheten i hverdagen

Selv om en økt grad av selvledelse vil føre til at arbeidstakerne dine blir mer selvgående, er det viktig å være en tilstedeværende leder. Det vil gjøre at man som arbeidstaker vil føle at man har noen å sparre med når eventuelle utfordringer oppstår, og at man vil stole på at lederen investerer i medarbeidernes fremgang og trivsel.



5. Arbeid med å skape psykologisk trygghet

Trygghet og tillit går hånd i hånd. Om medarbeiderne dine føler seg trygge på hvilke forventninger, rammer og mål som er satt opp, blir de trygge. Dette vil skape tillit til dere som ledere og til de andre kollegaene. Det kommer også til å bidra til at de heller kan fokusere på å utføre arbeidet sitt effektivt.

6. Bygg lagånd på tvers av grenser

Det er viktig at medarbeiderne dine deler informasjon med de i bedriften informasjonen gjelder. Ved å skape samarbeid mellom medarbeidere med ulike roller, kan kunnskap deles. Dette vil styrke tillit på tvers av avdelinger, og øker muligheten for innovasjon og et effektivt samarbeid.

7. Ros fremskritt

Det er akkurat like viktig å gi ros for fremskritt, som det er å ha en kultur for å gi konstruktive tilbakemeldinger. [Forskning viser](#) at ros gir best resultat når den kommer rett etter at man har nådd et mål. Det beste er om det skjer på en genuin måte, og at det kommer fra en nær kollega eller sjef. Gjerne uventet, personlig og foran andre kollegaer. Når vi får positive tilbakemeldinger, skiller kroppen ut hormonet oksytocin, ikke bare hos mottageren, men også hos eventuelle tilskuere. Sjansen for at resten av gruppen også vil føle seg inspirerte og jobbe hardere for å nå målene sine, vil dermed øke.

Ikke gå glipp av vår [Lunch & Learn hvor motivasjonsforskeren Leif Denti forteller om hvordan man som sjef kan bygge tillit.](#)



Dette kan du som arbeidstaker gjøre

Selvledelse innebærer å kjenne seg selv godt, lede seg selv i en gitt retning og å stå stødig i møte med utfordringene som dukker opp underveis. Det er ikke lett, men du er den eneste som vet hvorfor du møter utfordringer på akkurat den måten du gjør. For å få en forståelse for din egen arbeidssituasjon kan du stille deg visse typer spørsmål.

La oss ta et eksempel:

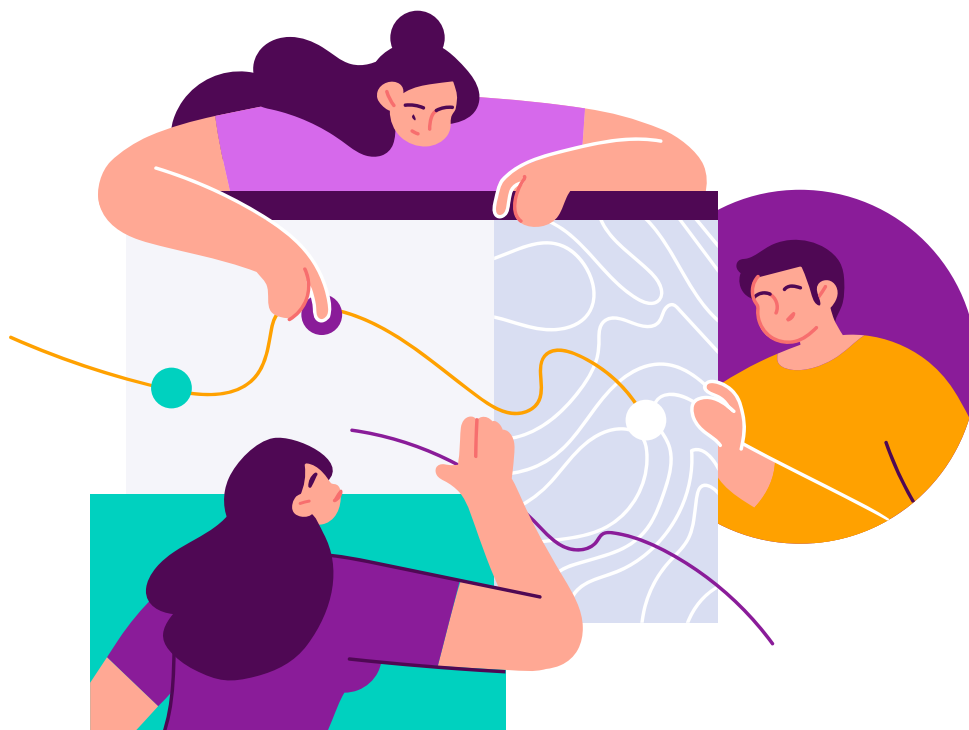
Du har fått økt arbeidsmengden din. Spør deg selv om hva grunnen til det er. Har du fått flere arbeidsoppgaver? Har du vansker med å delegere oppgaver? Er du for ambisiøs, og legger for mye tid på å løse oppgavene? Utsetter du å løse oppgavene fordi du egentlig ikke liker arbeidet? Ved å stille deg selv denne typen spørsmål, vil du kunne nærme deg kjernen av problemet.

7 steg til effektiv selvledelse

Det krever øvelse å lære å kjenne seg selv godt. Her er 7 steg du kan øve på for å skape selvinnsett, og for å forbedre selvledelsen din.

- 1. Begynn med å utforske deg selv i forskjellige situasjoner.** Prøv å få en bedre forståelse av hvorfor du føler visse ting for visse arbeidsoppgaver, eller hvorfor du noen ganger synes at visse ting ikke er like viktige i for eksempel gruppeprosjekter. Om du får innsikt i hvilke vurderinger eller tanker som påvirker hvordan du har det i jobben din, har du kommet langt i din reise mot selvledelse.
- 2. Tenk igjennom hva du ønsker å oppnå i arbeidet ditt.** Hvis du vet hva det er du vil innerst inne, vil du bli mer motivert til å prøve å oppnå det.





3. Bestem deg for å tenke konstruktive tanker og ta avgjørelser basert på dem.

Mange av de tankene vi tenker i løpet av en dag er baserte på midlertidige følelser, og vi må derfor lære oss hvordan vi bør ta avgjørelser i de tilfellene vi har de sterkeste følelsene, som under stress og uro, for at vi skal kunne oppnå vårt fulle potensiale.

4. Lær deg å formulere mål og å dele opp disse målene i mindre, mer håndterbare delmål.

5. Ta utgangspunkt i deg selv når du setter målene, og etter hvor motivert du er, slik at det blir mer interessant å prøve å nå dem. Oppdag at det finnes mye kraft i det å ville noe.

6. Lær deg å spørre deg selv om hvordan du kan optimere prestasjonen din ved å sette mål, planlegge med utgangspunkt i målene, og å vurdere arbeidet i etterkant.

7. Lær deg å håndtere å mislykkes. Alle medarbeidere gjør feil eller mislykkes iblant. Mange har en tendens til å ville gi opp helt når dette skjer. Den siste delen av artikkelen handler om det å omfavne feilene sine, og om å lære av dem.

Hvis du har lyst til å vite mer om hvordan du kan utvikle deg selv og dine ferdigheter i selvledelse, kan du gjerne høre på den [populære episoden vår av «Lunch & Learn» som heter «Våg å utvikle deg», med inspirator og foreleser Christer Olsson.](#)

Winningtemp legger stor vekt på å involvere medarbeideren, og har derfor utviklet en ny funksjon med den hensikt at ikke bare ledere, men også medarbeidere skal få tilsendt skreddersydde innsikter. Her kan du som arbeidstaker sette i gang og følge en egen handlingsplan. På den måten vil du kunne utvikle dine evner til selvledelse på en organisert måte. [Hvis dette høres interessant ut, kan du lese mer om det her.](#)

Tips til selvledere!

- Bli kjent med ditt indre kompass og drivkreftene dine. Tenk over når det er du trives best, hva du trenger for å ha det bra, og hvilke arbeidsoppgaver du synes er morsomst.
- Identifiser hva styrkene dine er, og påta deg oppgaver som tangerer disse styrkene og som bidrar til gruppens felles mål.
- Gå utenfor komfortsonen din, og tør å kontinuerlig utfordre deg selv. Be om feedback, og ta til deg hva det er du kan gjøre annerledes for å utvikles videre i rollen din fremover.
- Ta ansvar for situasjonen din. Aksepter situasjonen for det den er, og ta ansvar for det du har mulighet til å påvirke.
- Du er en del av helheten. Bestem deg for hvilken energi det er du vil spre til kollegaene dine.



Eksempel fra virkeligheten

Marcus har arbeidet lenge i en bedrift, og har en spesialistrolle i organisasjonen. Han er vant med å ha kontroll på alle leveranser, og har en godt innarbeidet måte å arbeide på. Men de siste årene har enheten hans fått mer og mer å gjøre. Digitaliseringen har ført til økte muligheter for å produsere mer. I selve organisasjonen finnes det samtidig en usikkerhet om hva bedriften skal gjøre, hvilken kvalitet som skal leveres, og hvem som skal være bedriftens kunder.

Arbeidsmengden øker gradvis, og til slutt blir Marcus sykemeldt med symptomer på utmattelse. Alle i organisasjonen tror at utmattelsen er som følge av arbeidsbelastningen. I samtaler under sykemeldingen, får Marcus mulighet til å reflektere over hvem han er, hans adferd, følelser og vurderinger, og han kommer fram til at han fikk det dårligere da han ikke lenger kunne ha oversikt over alle leveransene, og ble nødt til å la det gå ut over kvaliteten.

Ved å prioritere selvledelse i organisasjonen, vil altså flere positive konsekvenser oppstå. Medarbeiderne dine vil bli mer effektive, da de selv vil kunne reflektere over tabber og fremskritt de gjør, og handle med utgangspunkt i dem. De kommer til å få de bedre fordi de føler seg trygge på at de vil kunne løse eventuelle problemer som måtte oppstå. Dette kommer til å lede til at flere trives og vil bli værende i selskapet.



Noen avsluttende ord

Selvledelse er en ledelsesfilosofi som tar utgangspunkt i at selvstendige medarbeidere har det bra og får mer gjort. Men det er lettere sagt enn gjort å skulle endre en organisasjonsstruktur over natten. Pass på å få med deg alle på endringen, både organisasjonen, sjefene og medarbeiderne.

Forhåpentligvis har dette hjulpet deg til å forstå viktigheten av at selvledelse står sterkt hos medarbeiderne i organisasjonen din. Prosessen tar tid, men resultatet er verdifullt og lønnsomt for alle parter. Med denne guiden har du fått verktøy til å ta det første steget.

Hvis du føler at det hadde vært fint å få mer hjelp på veien, er vi her for deg. Via plattformen vår kan du få data fra medarbeiderne dine, presentere resultat for dem og gå inn i viktige dialoger rundt alle tilbakemeldinger. Det vil øke kunnskapen du har om dine medarbeidere, og gjør at du som sjef vil kunne tilpasse tiltakene dine til reelle behov. Samtidig vil medarbeiderne få viktig kunnskap om seg selv og en økt mulighet til å bruke selvledelse på en effektive måte.



Om Winningtemp

Winningtemp er en AI-basert plattform med et spørsmålsbatteri som er utviklet ved hjelp av forskning. Plattformen hjelper deg å visualisere trivselen til dine medarbeider, øke engasjementet, samt organisasjonens selvledelse. Vår plattform gir innsikt til både ledere og medarbeidere. Dette bidrar til å styrke positive trender og motvirke de negative. Plattformen brukes og hjelper i dag mer enn 160 000 brukere og tilgjengelig på 20 forskjellige språk.

Kontakt oss for en prat!