

20,4 uger var ventetiden i gennemsnit på de 18 mest almindelige operationer i november 2007

26,3 uger var ventetiden vokset til i november 2008

Kilde: Morgenavisen Jyllands-Posten



ARBEJDSKANT. I professionel cykelsport genfinder man mange af arbejdslivets problematikker – bare i sin ekstreme form. Ligesom medarbejderen skal cykelrytteren hele tiden afgøre, hvor langt han vil gå for at overgå sig selv og andre. Foto: Christophe Ena

Selvledelse. Når frihed bliver en forpligtelse

Medarbejderne leder sig selv på flere og flere arbejdspladser. Det giver medarbejderen stor frihed, men frihedens velsignelser er samtidig en forbandelse.

ANALYSE

Det er efterhånden blevet et mantra, at viden og kreative og innovative potentialer er nødvendige for at hævde sig i en stadig mere globaliseret verden. Men hvem er det, der er den innovative og drivende kraft? Vi kender svaret: Det er den store mængde af medarbejdere – som regel virksomhedens væsentligste aktiv. Og nyskabende kan medarbejderne først være, hvis det nye ikke er et påtryk udefra, men noget, de selv skaber indefra. De må med andre ord kunne lede sig selv på selvstændig vis, når de er på arbejde.



SVERRE RAFFNSØE

Selvledelse indebærer, at jeg som medarbejder tager ansvar for mig selv, når jeg arbejder. Jeg må lede mig selv og mit arbejdsliv, idet jeg samtidig selvstændigt tager højde for, hvordan jeg bedst bidrager til og skaber værdi for den organisation eller virksomhed, som jeg indgår i.

NÅR DET »totale ansvar for kundens tilfredshed« i Middelfart Sparekasse »ligger hos den enkelte rådgiver«, forudsætter man altså, at han eller hun er i stand til at lede sig selv. Og dét i en virksomhed, der i 2008 er kåret til 'Danmarks bedste arbejdsplads' og Europas bedste i kategorien 'mindre arbejdspladser'. Men det er lige så afgørende, at f.eks. sygeplejersken eller social- og sundhedsassistenten på plejehjemmet – med regeringens ord – »tager ansvar for, at mødet mellem borgere og medarbejdere er professionelt og præget af nærvær og respekt for det enkelte menneske«, når regeringen med kvalitetsreformen i 2007 søger at højne den offentlige service.

SELVLEDELSE er på denne måde blevet alledagsnært i arbejdslivet – både i den private og den offentlige sektor.

Selvledelsen tildeler medarbejderen en ny selvstændighed og giver nye udfoldel-

sesmuligheder. Men det er værdt at være opmærksom på, at den ikke blot giver medarbejderen en ny betydning, en ny frihed og en ny magt. Selvledelsen indebærer, at medarbejderen samtidig tildeles et nyt ansvar, nemlig for løbende at udvikle sig selv og sine arbejdsopgaver.

Og det er ligeledes værdt at huske på, at det i en række sammenhænge ikke er valgfrit, hvorvidt man vil lede sig selv. Selvledelsen er et tilbud, som man ikke kan sige nej til, hvis man ellers har lyst til at være med i det moderne arbejdsliv.

Og der er dermed tale om et krav, som man skal være i stand til at leve op til. Selvledelse indebærer, at selve friheden og selvstændigheden i dag er blevet en forpligtelse. Og med denne forpligtelse følger også frihedens og selvudfoldelsens forbandelse.

MED SELVLEDELSEN træder den menneskelige eksistens i centrum på arbejdspladsen. Dette indebærer imidlertid ikke, at man blot accepterer alle forskellige menneskelige måder at være på. Medarbejderens eksistens bliver central – samtidig med at han eller hun udfordres og belastes af konstant at skulle overgå eller overskride sig selv. Ligesom han eller hun hele tiden skal forholde sig til, hvor langt

han eller hun er villig til gå i en proces, hvor man hele tiden befinder sig 'på kanten af sig selv'.

DETTE KAN VÆRE forklaringen på, at vi fascineres af og reagerer så markant på den professionelle cykelsport. For cykelrytteren må hver eneste dag på arbejdet forholde sig til, hvor langt han vil gå i bestræbelsen på at overgå sig selv og andre, og hvor meget han vil presse sig selv. Det gælder ikke kun, når han træder frem under løbene, men også når han forholder sig til, i hvor høj grad han vil bruge forskellige præstationsfremmende midler under træning.

I den professionelle cykelsport genfinder vi problematikker fra dagens arbejdsliv sat på spidsen – i en sådan grad at ud-

fordringerne og mulige faldgruber træder klart frem.

At vi på arbejdet konstant skal udfordre os selv, indebærer at vi bestandig kommer til at balancere mellem forskellige faldgruber. Det er nødvendigt, at vi brænder for arbejdslivet; men samtidig må vi heller ikke brænde op. I det moderne arbejdsliv bliver stress et stadig mere presserende problem, som vi skal evne at forholde os balanceret til, så vi bevarer vores engagement og nerve, uden at vi bryder sammen.

Samtidig med at vi skal gå op i vores arbejdsliv, må vi heller ikke gå så meget op i det, at vi bliver rendyrkede arbejdsnarkomaner.

Hvis vi mister ethvert liv hinsides arbejdet, har vi nemlig ikke længere noget sted, hvorfra vi kan hente ressourcerne og inspirationen til arbejdet. Vi må derfor hele tiden være i stand til at etablere en vanskelig grænse og balance mellem arbejdet og vores øvrige liv. Og vi skal kunne gøre det, både når vi opholder os på arbejdspladsen og derhjemme.

DET ER EN heftig opgave hele tiden at skulle respektere disse uselvfølgerlige grænser. De får karakter af skrøbelige og afgørende balancer, vi selv hele tiden skal

genfinde, samtidig med at vi konstant har fornemmelsen af at være utilstrækkelige, fordi vi rammer ved siden af. Vi bliver alle linedansere på arbejdet. Fejltrin kan vise sig fatale; og de sammenbrud, de kan resultere i, kalder blot på endnu mere og bedre selvledelse.

SELVLEDELSE er således ikke blot tidens alledagsnært løsen, der giver os svaret på en række presserende problemer. Løsningen rejser samtidig en række nye problemer og udfordringer, som bliver stadig mere presserende.

Hvorledes vi forholder os til disse spørgsmål, har afgørende betydning for den enkeltes arbejdsliv. Men der er ligeledes tale om problemer, der har så vital betydning for virksomhederne, organisationerne og samfundet, at vi ikke kun kan overlade dem til den enkeltes selvforvaltning.

analyse@pol.dk

Sverre Raffnsøe, professor, leder af forskningsprogrammet 'Ledelse af Selvledelse', finansieret af Velux Fonden, ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS.

Du kan kommentere dagens analyse på: politiken.dk/analyse