

Selvledelse

Hvilken rolle spiller biologien når vi selv skal strukturere og organisere vores eget arbejde?

Af: Mettelene Jellinggaard, Partner. Offentliggjort i Karnov HR Guide

Mennesket er som biologisk art kategoriseret som et pattedyr – og et flokdyr. På linje med andre arter i samme kategori som f.eks hunde, grise og selvfølgelig de andre primater. Denne opdeling har betydning på mange områder, hvor der er fællestræk som følge af lang fælles evolution, som f.eks det medicinske område (hvor de øvrige pattedyr ofte anvendes i forskningen, selv når formålet er at lære noget om mennesket). Men også på det sociale område findes mange fællestræk, som du kan læse mere om i Thomas Raabs første artikel i denne serie af artikler om, hvordan nogle af disse fællestræk og biologiske faktorer den dag i dag har indflydelse på, og betydning for vores arbejdsliv. Denne artikel handler om hvordan det selvledende arbejdsliv, som er et vilkår for langt de fleste (mellem 50% og 80% af os definerer os selv som selvledende i Danmark)(1) fungerer som ledelses- og organiseringsform i dag, om hvad det kan gøre ved os som biologiske skabninger – og om hvordan vi ved at 'tænke biologisk' kan forebygge og afhjælpe nogle af de udfordringer, vi ellers kan opleve som resultat af forandringerne i ledelses- og organiseringsformerne.

Selvledelse – som ledelses og organisationsform

Industrisamfundet skabte en aldrig før set effektivitet og rigdom i vores del af verden, da arbejdsdeling og kontrolleret koordinering fik produktiviteten til at eksplodere. Vi gik fra en tid med fysisk slid og sult til en periode med overflod og tro på at logik, rationel tænkning og flid ville bringe menneskeheden ind i paradiset. Det har det også – næsten – gjort, og vores tro på mennesket som større end både naturen og naturlovene har skabt nye risici som depression og andre moderne lidelser. Træerne voksede alligevel ikke ind i himlen, og de seneste mere end 20 år har vi oplevet, at det har været nødvendigt at gøre op med mange af industrisamfundets faste overbevisninger og regler.

I dagens globale videnssamfund er vores verdensorden og vores måde at arbejde på ændret fundamentalt. Det moderne arbejdsliv karakteriseres af konstant forandring, fornyelse og udvikling, og de fleste af os oplever, at en større og større del af vores arbejde – og måske også andre områder af livet – præges af midlertidighed og behov for løbende tilpasninger og ændringer. Det ændrer ikke bare arbejdets form, men også tid, sted, relationer og disciplin antager andre former og må håndteres anderledes end tidligere. Det påvirker os på andre måder end tidligere.

Projektorganisering kan ses som et godt eksempel på en moderne organiseringsform, præget af midlertidighed og lav strukturel autoritet/magt. I projektet er vi selv ansvarlige for vores arbejde og motivation – selvledelse, kompetenceudvikling og samarbejde på tværs af organisationen erstatter pligt, færdigheder, faste hierarkier og funktions chefer.

Projektsamfundet er således karakteriseret af, at faste rammer, regler og rutiner i stigende grad er blevet fleksible, situationsbestemte og den enkeltes ansvar:

Fra

- Fokus på omkostninger
- Produktøkonomi
- Udvide virksomheden
- Udifferentieret arbejde

Til

- Fokus på vækst
- Serviceøkonomi
- Fragmentere virksomheden
- Differentieret arbejde

- Organisations-tænkning
- Hierarkiske roller
- Minimal redegørelse for arbejde (chefen holdt øje med udførelse)
- Fast arbejdsplads
- Projekt-tænkning
- Selvledende projekt- og procesroller
- Dokumentation af detaljer og tidsregistrering
- Mobil virtuel arbejdsplads

Ledelse af selvledelse

Frihed er blevet det styrende princip for al vores udvikling af virksomheder og mennesker, med respekt for individet og krav om forskellighed, forandring, åbenhed og fleksibilitet. Vi har fået meget større valgfrihed, og vi er ikke længere tvunget til at gøre det samme som de andre. Vi kan – og skal - være unikke og enestående og dyrke vores specielle talenter og lyster. Ledere og HR afdelinger er blevet gode til at opfange og styre al denne mangfoldighed, kreativitet og virketrang, så de frie veluddannede og begejstrede kolleger kan slippes løs i åbne og fleksible kontorlandskaber – og dermed dele viden, samarbejde på tværs og inspirere hinanden.

Vi er blevet meget mere ansvarsbevidste, bedre til at kommunikere og reflektere over egne styrker og svagheder, ligesom vi er bevidste om løbende (også helt bogstaveligt) at arbejde med os selv, så vi hele tiden kan blive bedre og mere effektive. De fleste af os kunne slet ikke drømme om at undvære alle de spændende udfordringer, vi mener tværtimod ærligt, at forandring fryder, at nye projekter er mere spændende, og at det er dejligt at udfolde sig, lære nyt og få mere kompetence.

Det betyder også, at den enkelte har meget større behov for at kunne overskue, tilrettelægge og prioritere sit eget arbejde i skiftende samarbejde, hvilket stiller store krav til, at vi hele tiden kan være informerede, opdaterede og i kontakt med relevante medspillere, ligesom de frie arbejdsformer nødvendiggør mere effektive måle- styrings- og dokumentations systemer.

Nye ledelses og styringsfilosofier som f.eks coaching, empowerment og 'Den Lærende Organisation' har derfor de senere år holdt sit indtog indenfor ledelsesområdet. Ledelse af frigjorte, fleksible og ansvarstagende medarbejdere kræver andre 'mere bløde' og indirekte metoder end industrisamfundets hierarkiske ledelsesautoritet og nærværende kontrol. Fra **ydre** autoritet og disciplin til **indre** autoritet og disciplin.

Det har givet afsæt til begreber som selvledelse og selvmotivering. Metoderne kan være MUS samtaler, coaching, Mindfulness, øvelser til selvrefleksion eller lignede. Alle er vigtige temaer i et moderne arbejdsliv, og stiller ekstra store krav til, at lederen evner at lede og motivere sit team gennem information, kommunikation, mening og udvikling, personlig gennemslagskraft og evner til at skabe 'high performance teams'. Det er store krav, der stilles til både ledere og medarbejdere fra organisationen, kunder, medarbejdere/kolleger. Men også indefra den enkelte selv udøves et ikke ringe præstationspres i det moderne arbejdsliv, hvor hård konkurrence, høje (også egne) mål, konstant forandring og individuelle karrierkampe kan holde selv de bedste beskæftiget udover normal arbejdstid.

Mange kan genkende fornemmelsen af aldrig rigtigt at blive færdige med opgaverne, og at der hele tiden er nye udfordringer, som både kan begejstre og belaste. Vi taler om det grænseløse arbejde, og prøver at finde en formel for, hvordan vi skal blive i stand til at optimere og effektivisere, samtidigt med at vi må prioritere og forsøge at finde de rigtige balancer.

Flere forskningsprojekter har gennem de senere år beskæftiget sig med selvledelse og det grænseløse arbejdsliv. Både NFA (Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø) DTU (Danmarks Tekniske Universitet) og CBS (institut for Ledelse, Politik og Filosofi) har gennemført flere forskningsprojekter med disse temaer,

og forskerne dokumenterer samstemmende tydelige sammenhænge mellem selvledelse og forekomst og oplevelse af stress.

Selvledelse udfordrer mennesket biologi

Menneskets biologi og hvordan vi påvirkes fysiologisk og psykologisk er naturligvis et meget omfattende emne med uendeligt mange variable faktorer, som altid giver risiko for overforenklinger af problemstillingerne. Men vi må tage stigningen i antallet af stress og depressionsramte alvorligt. Vi må lytte til nogle af de mange overbevisende forskningsresultater, som i de seneste år samstemmende peger på, at vi er ved at nå grænsen for hvad mennesket biologisk kan holde til. At de moderne måder at arbejde på kan gøre os syge, fordi vi rent faktisk ikke har ændret os så forfærdeligt meget, siden vi alle sammen levede i små grupper på den afrikanske savanne.

Den danske evolutionspsykolog Jill Byrnit peger på, at vi i det moderne projektsamfund praktiserer måder at leve og arbejde på, som ligger udenfor det, vi fra naturens side er skabt til at kunne tåle og fungere optimalt med. Hun forklarer f.eks., hvordan åbne kontorlandskaber skaber konstant 'kemisk' alarmberedskab, når et flokdyr som mennesket eksponeres for mange og skiftende ukendte artsfæller uden faste hierarkiske strukturer. Fordi vi så at sige er skabt gennem tusindvis af års evolution til konstant at arbejde på at tilpasse os flokken, og til konstant at være opmærksomme på mulige fremmede fjender for at overleve.

Selvledelse og stress

Det er positivt, at vi er blevet frigjorte og har fået mange flere muligheder for, at den enkelte kan udfolde sig, og vi ville nødig være den udvikling foruden. Men medaljen kan have en bagside. Det bliver synligt hvis man ikke bare spørger til, hvad der er det gode ved selvledelse og frigørelse – men også spørger til, hvad der kan være 'det værste', ved 'det bedste' ved selvledelse:

- Selvbestemmelse → Tvivl om retning og præstation
- Eget ansvar → Det er min egen skyld
- Engagement → Stress og udbrændthed
- Mine egne succeser → Øget risiko for egne nederlag

Det er en udfordring i det moderne arbejdsliv at håndtere disse delikate balancer, og det er blevet mere og mere klart, at man ikke bare kan lade det være op til det enkelte individ 'at sige fra'. Det biologisk umuligt at mærke, hvordan man har det, når man først er kommet 'i minus'. Vi mennesker er høj grad ubevidste om mange af vores reaktioner og derfor også ubevidste om, i hvor høj grad de er automatiske og styret af vores biologi. Der er mange eksempler på forskning, der peger på at faktorer, der kan henføres til menneskets biologi, bliver centrale for trivsel og produktivitet, når vi organiserer arbejdet med høj grad af individualisering og selvledelse:

- **Individuelle flokdyr**
Vi er enestående, frigjorte individer – men evolutionært tilpasset til social levevis
Det har stor betydning for vores biologiske stress reaktioner når vi er selvledende – og altså løsrevet fra flokken – og floklederen.
- **Svagheder i den individuelle beslutningstagning:**
Vi påvirkes meget mere end vi tror ubevidst, og reagerer automatisk, selv om hjernen er i stand til at lade os føle at vi tænkte tanken først. Derfor tror vi også at vi kan 'tage os sammen' eller 'mærke efter' og 'sige fra' inden vi får stress eller mister overblikket. Det er f.eks. muligt konkret at måle store stigninger i stresshormoner i blodet, når vi oplever nederlag – eller bare frygter nederlag.
- **Indre/ydre faktorer:**

Valg og beslutninger påvirkes både af indre psykologiske/biologiske faktorer og af vores fysiske og sociale omgivelser.

Mennesket - det sociale dyr

Menneskets succeshistorie handler om vores evner til social organisering. Ingen anden skabning er i samme udstrækning som mennesket, lykkedes med det kunststykke at kunne opbygge så komplicerede samarbejdssystemer. I mindre grupper er mennesket dybt empatisk og fantastisk til at samarbejde. Med vores fleksible hjerne har vi sammen kunnet opbygge og tilpasse fælles normer og værdier, som har skabt tryghed og gjort livet nemmere at leve. Empati og samarbejde har således været en succesfuld evolutionær strategi gennem årtusinder.

Vores biologi stimulerer gennem vores kemiske 'straf- og belønningssystem (f.eks. hormonerne kortisol, dopamin og oxytocin) præcis den adfærd, som er forudsætningen for at menneskearten overlever og trives i fællesskaber, således at vi mærker de negative effekter som f. eks. stress, når vi går imod vores sociale natur og de optimale betingelser for social organisering. Vi 'straffes' simpelthen af vores egen krop, når vi gør noget, der er dårligt for overlevelsen, på samme måde som vi belønnes med velbehag, når vi gør noget, der fremmer overlevelse. Spiser noget sødt og fedt eller dyrker sex for eksempel. Det er tydeligt, at det er kroppens måde at straffe på, når man ligefrem kan måle at forandringer (som indebærer ændringer i gruppens sammensætning) medfører de samme reaktioner, de samme steder i hjernen, som når vi oplever fysisk smerte.

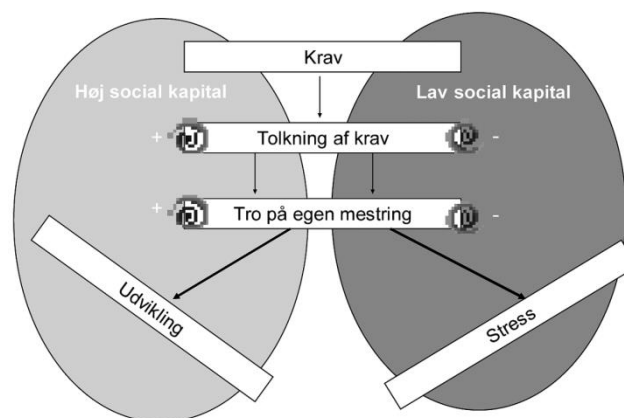
Vi mennesker udskiller tillids-, empati- og lykkehormonet oxytocin i blodbanen, når vi er sammen, berører og føler med hinanden. Men ikke når vi er stressede. Så er fokus på kampen for individets egen overlevelse og vores biologi skruer automatisk ned for de sociale hormoner og signalstoffer – med deraf følgende adfærd og følelser.

Ledelse af selvledende flokdyr

I de sidste par år er der, med baggrund i de førnævnte udfordringer, forsket rigtigt meget i, hvordan man leder selvledende medarbejdere i velfungerende teams, samt hvordan man fremmer motivation og begejstring uden samtidigt at skabe belastning og stress.

Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø (NFA) har fundet nogle meget interessante sammenhænge mellem det gode samarbejdsklima og en meget lavere belastningsgrad med mindre stress. (se figur 1)

Figur 1 (Kilde: NFA)

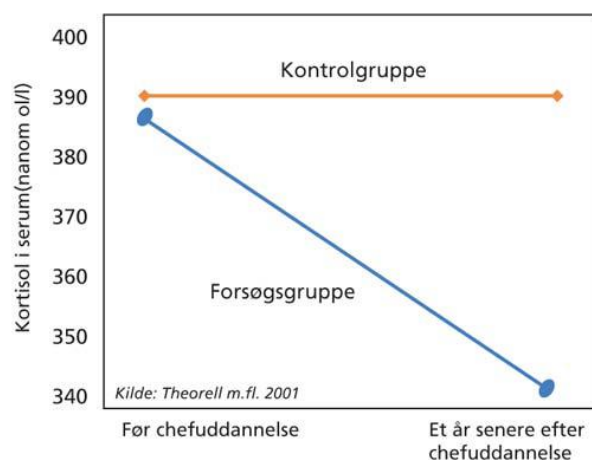


Tilsyneladende oplever vi de samme krav og forventninger forskelligt, afhængig af, om vi er i en gruppe med social støtte, tillid og retfærdighed – det som kaldes høj 'social kapital'. Det er ikke bare klimaet blandt team-medlemmerne - men selvfølgelig også lederens evner til at skabe og understøtte samarbejdsklimaet, som er afgørende. Forskningen påviser ydermere disse afgørende egenskaber hos den tillids skabende leder og teamet med høj social kapital:

- Velvillighed: Man viser sine gode hensigter og udnytter ikke sårbarhed.
- Konsistent adfærd: Man har en gennemskuelig og forklarlig adfærd.
- Integritet: Man mener og gør, hvad man siger.
- Uddelegering af kontrol: Man viser selv tillid ved generøst at give kompetence til andre.
- Lydhørhed: Man interesserer sig for og tager andres synspunkter seriøst.
- Konsistens: Lige behandling af alle
- Involvering: De berørte bliver hørt
- Respekt: Man behandler andres synspunkter seriøst
- Synlighed: Beslutningsprocessen er gennemskuelig
- Forklaring: Det er klart, hvorfor beslutningen blev som den blev, og hvilke konsekvenser den får.

Vi mennesker er ekstremt følsomme overfor de sociale omgivelser, vi befinder os i, og den nyeste forskning i neurobiologi underbygger i høj grad NFA's definition af social kapital. Menneskers udskillelse af lykke og stress hormoner er beregnet til at guide os til den optimale overlevelses adfærd, både for os selv og vores nærmeste flok. Det er grunden til, at pro-social adfærd som f.eks. at opbygge høj social kapital (tillid, retfærdighed, samarbejde) – fører til at vi trives. Det underbygger også, som de næste eksempler viser, at vi bliver stressede (og hævngherrige ;-)) af lav social kapital i form af ensomhed, uretfærdighed, konflikt og ...manglende ledelse eller ledelse uden forståelse for den sociale dimension:

Et anerkendt forsøg fra Karolinska Universitetshospital i Stockholm har vist at man kan afhjælpe stress hos medarbejdere bare ved at påvirke og uddanne lederne. I gennem et år gennemgik lederne en psykosocial uddannelse, som førte til ændrede koncentrationer af stresshormonet kortisol i blodet hos medarbejderne – vel at mærke uden at de blev direkte involveret. Nedenstående figur viser indholdet af stresshormonet cortisol i blodet hos 2 medarbejdergrupper: forsøgsgruppens chefer fik viden om stress og psykologiske/socialt sammenhænge – hvorimod kontrolgruppen bare var en kontrolgruppe, hvor intet blev gjort i det år, som forsøget løb:



Figur 2. (Töres Theorell "I spåren av 90-talet" 2006)

At have fokus på social kapital er derfor ligesom at sætte penge ind på bankbogen. I de gode tider kan vi sætte ind og opbygge kapital, i de mindre gode tider, har vi noget vi kan hæve af, så den etablerede tillid og samarbejdsevne kan gøre det nemmere at klare problemerne. Man skal bare huske, at man kun kan hæve det, man har sat ind. Det er derfor afgørende, at virksomheder og ledere mere aktivt opbygger og vedligeholder deres sociale kapital, og at det sker med udgangspunkt i de helt grundlæggende menneskelige – og biologiske – værdier.

Jeg eller vi - bedre selvledende teamsamarbejde:

Neuroøkonomiens mest kendte forskningseksempel 'Ultimatum Spillet' viser at vi er biologisk 'hardwired' til at opretholde retfærdighed i gruppen: To personer skal dele en pulje penge. Den ene person foreslår, hvor meget den anden skal have. Hvis han accepterer, deler de pengene, men siger han nej, mister de begge deres andel, og pengene går videre.

En rationel beslutning ville være at acceptere selv det mindste beløb, man bliver tilbudt – det er jo en gratis gevinst. Utallige eksperimenter gennem årene har dog vist, at hvis tilbuddet er under en fjerdedel af puljens værdi, vil de fleste sige nej tak for at straffe den anden person.

I samarbejde er det derfor gruppens og ikke den enkelte selvledendes resultater, som er vigtige, og det bliver nødvendigt at ændre individualiseringens stærke fokus på 'jeg'et' og min egen selvrealisering.

Vi må undgå at bruge 'jeg-sprog', og undgå at præsentere eller omtale noget, som 'jeg har gjort' eller 'mine resultater', da der ofte ligger flere personers arbejde bag, og specielt i projektarbejde er det svært at adskille, hvem der har gjort hvad. Det, der bør fremhæves og belønnes er gruppens præstation, ellers risikerer vi måske at skade den sociale kapital ved at sætte u hensigtsmæssige biologiske retfærdighedsreaktioner i gang.

Hjerneskaninger viser derimod at det er en nydelse og stærkt motiverende at være god, hjælpsom, venlig, interesseret, elskværdig, uselvvisk, storsindet, tilgivende og overbærende – og at det heldigvis smitter! Derfor skal vi i højere grad:

- Kommunikere ofte og regelmæssigt – gerne ansigt til ansigt
- Bruge mange forskellige kommunikationsformer og medier
- Komme til at kende hinanden (godt)
- Lave f.eks en "billedbog" om alle indeholdende en masse om den enkelte – fra færdigheder til familie – måske en 'Firma-Facebook'
- Gøre en pointe ud af at lytte, forstå og give feed-back
- Bygge på tillid og gensidig respekt
- Jo bedre du kender den enkelte, jo mere kan du se deres styrker, og undgå deres svagheder

At tage biologiske hensyn

Når vi nu kan måle det fysiske alarmberedskab i kroppens signalstoffer, når vi sidder i de åbne kontorlandskaber, og vi ikke lige kan bygge hele kontoret om, kan vi jo hjælpe hinanden ved at indtænke vores biologiske grænser:

Et ofte citeret forsøg (2) har vist, hvordan en gruppe studerende klarede at løse opgaver, først i et stille arbejdsmiljø og dernæst i et arbejdsmiljø, hvor de konstant blev afbrudt af en strøm af sms'er, pludselige samtaler og opringninger. Det viste sig, at når de blev afbrudt og forstyrret af andre, klarede forsøgspersonerne sig markant dårligere. Løsningerne svarede til en IQ reduceret med ca. 10 point i forhold til, da de havde arbejdsro. Effekten på deres hjerne svarede faktisk til, at de var gået glip af en nats søvn.

Der er ingen tvivl om, at vi de senere år har indført nogle ledelses- og organisationsformer, som udfordrer det, vi som mennesker er bygget til at kunne tåle, og at vores biologi skal råbe meget højt, før vi er villige til at lytte. De kommende år vil derfor bringe mere fokus på omgivelsernes og det sociale indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø. Vi kan allerede nu hjælpe hinanden med at få større fokus på fællesskabet og opbygningen af social kapital og ved at tage hensyn til egne og andres biologiske begrænsninger.

(1) Pia Bramming, *Karnov artikel "Fra selvledelse til selvledende organisering,"* 2011

(2) Glenn Wilson, 2005

Litteraturhenvisninger

Jensen, Anders Fogh (2009) *Projektsamfundet og Projektmennesket*, Aarhus Universitetsforlag,
Kristensen, Tage Søndergård, Hasle, Peter & Pejtersen, Jan Hylde (2008) *Virksomhedens sociale kapital. En ny indfaldsvinkel til det psykiske arbejdsmiljø?* Tidsskrift for Arbejdsliv.

Byrnit, Jill (2006) *Menneske i en omstillingsfanatisk kultur i Dalsgaard*, Thomas (red.) *Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv?*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Raab, Thomas (2008) *"Dyrenes Historie"*, Borgen

Cacioppo, John (2009) *Connected Minds: Loneliness, Social Brains and the Need for Community*, Video lecture 021209, at RSA, London. <http://vimeo.com/7939053>

AP, Lars (2010) *Fucking Flink*, Peoples Press

Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). *The framing of decisions and the psychology of choice*. *Science*, 211, 453-458