



Reframe & Co

E- BOG
TIL ORGANISATIONER

HYBRID, REMOTE, FLEKSIBILITET & SELVLEDELSE – LAD OS REFRAME RAMMERNE

*Skrevet af
ejer & specialist,
Henriette Nørgaard
Reframe & Co*

HVAD ER SELVLEDELSE HOS NETOP JER?



”

Måden vi arbejder på gør os ikke nødvendigvis gode til at være selvledende – men det kræver det, at vi er. Og at vi har lyst til at være selvledende. Lad os reframe den måde vi arbejder og leder på ved at sætte de rigtige rammer for selvledelse.

Henriette Nørgaard (f. 1980)

Ejer & Specialist

Reframe & Co

Forord

Vores arbejdsform som hybridt og remote – og hvor fleksibilitet fylder mere og mere – gør os ikke naturligt gode til at være selvledende. MEN arbejdsformen kræver faktisk en stærk selvledelsesevne, og at vi har lyst til at være selvledende.

Reframe & Co bryder med selvledelse som kun et individuelt ansvar – og anskuer selvledelse som et delt ansvar, og først og fremmest et organisatorisk ansvar. Selvledelse er rollespecifik og dermed noget vi ansættes til: Vi forventes at gøre tingene på den rigtige måde, levere de rigtige løsninger til den rigtige tid. Derfor er selvledelse mere end personlig selvindsigt og gode planlægningsevner.

Når vi er selvledende, så leder vi os selv ‘indefra og ud’ – og for at vi kan lede os selv bedst muligt, så bliver rammerne, vi skal lede os selv i, essentielle. Rammerne sikrer, at vi ved, hvad der er rigtig selvledelse i virksomheden.

Rammerne udarbejdes ud fra et framework De 5 Trin™, som er udviklet af Reframe & Co. De 5 Trin™ er designet med fokus på en bæredygtig tilgang til selvledelse, der sikrer trivsel, performance og forebyggelse af stress, og som styrker selvledelsen på organisatorisk-, ledelses- og individ niveau.

Og derfor bliver det store spørgsmål: “Hvad er selvledelse hos netop jer? Og hvor selvledende skal I egentlig være?”

God læselyst.

SELVLEDELSE ER BLEVET EN KERNE- KOMPETENCE



HYBRID OG REMOTE

Hybrid og remote arbejdsformer er kommet flere steder for at blive. Dette er på både godt og ondt.

Det giver både en tiltrækningsevne, da den nemmeste måde at give fleksibilitet på er via arbejdsformen. Men der følger også ansvar med som i alle andre beslutninger, og afstanden kan udfordre kommunikationen, da de medarbejdere som arbejder hjemme ikke hører de ting, der sker her og nu som fx deles over bordet eller ved kaffemaskinen... og der er derfor risiko for, at man kan arbejde på de forkerte ting eller arbejde i den forkerte retning.

Derudover så giver det også kendte udfordringer ift. at høre til/ høre sammen som team, og hvordan sikrer, I at der er en løbende dialog og feedback, der passer til teamet og til den enkelte?

Men hvad betyder dette af krav til vores selvledelsesevne?





BALISAGERS KANDIDATANALYSE 2025

Fleksibilitet og hjemmearbejde står stadig øverst på medarbejdernes ønsker

Trivsel er dykket siden 2020 – dog max med 5% point til 39% som det lavest for aldersgruppen 18-34 år

Teamwork og hjælpsomme kollegaer ser ud til at være i høj kurs. Måske er vi ved at se bagsiden af det øgede hjemmearbejde.

FAKTA

SELVLEDELSE SOM EN KERNEKOMPETENCE

Hybrid, remote og fleksible arbejdsformer er ikke længere midlertidige løsninger – de er blevet en fast del af måden, vi arbejder på. Og virkeligheden viser, at måden vi arbejder på, ikke automatisk gør os gode til selvledelse.

For at blive gode til selvledelse, så kræver det, at organisationen tager ansvar for at sætte klare rammer, der hjælper alle med at navigere, prioritere og levere kvalitet – uden at gå på kompromis med trivsel. At vi kender de rammer, som vi skal lede os selv i.



REFRAME & CO'S SYN PÅ SELVLEDELSE



SELVLEDELSE – ER DET IKKE NOGET VI FORVENTER?

Hvis nu vi er helt ærlige – forventer vi så ikke som leder, som HR/P&C, og som kollega, at vi kan lede os selv? At vi formår at styre vores tid, vores opgaver og balance? Er det ikke noget vi tager lidt for givet og som en del af den danske arbejdskultur? Og vi beskriver selvledelse ofte som frihed under ansvar – men er det nok?

Vidste du at:

Hver 2. dansker ser sig selv som selvledende?*

At vi ofte leder ud fra, og leder os selv, i uklare rammer og uudtalte forventninger og antagelser?

Frihed, ansvar og fleksibilitet bliver mere og mere efterspurgt?

Bæredygtig ledelse er et opgør med at se mennesker som tandhjul og et forsøg på at få mere mening?



SELVLEDELSE ER NOGET DU ER ANSAT TIL

Set fra virksomhedens side, så handler selvledelse grundlæggende om, at medarbejderne gør de rigtige ting, på den rigtige måde til den rigtige tid. Og at man som medarbejder kan sikre flow og balance i sin arbejdsdag.

I Reframe & Co anses selvledelse ikke kun for et individuelt ansvar – det er et delt ansvar mellem organisationen, lederne og medarbejderne. Selvledelse som rollespecifik: Du bliver ansat til nogle roller med bestemte mål, ansvar og forventninger, og det kræver, at du kan træffe beslutninger og handle på en måde der anses som rigtigt af virksomheden og den afdeling/ det team du er en del af.



SELVLEDELSE ER IKKE NOGET DU ER FØDT MED

Derfor skal selvledelse ses som en kompetence, der udvikles – ikke som en fast egenskab, man enten har eller ikke har. Organisationen har ansvaret for at sætte rammerne, lederen skal omsætte dem til praksis i teamet, og medarbejderen skal navigere og bidrage aktivt inden for dem.



Hvis løsningen findes mellem medarbejder og kunde, så bliver selvledelse et konkurrenceparameter, der også giver værdi til den enkelte, når rammerne er der.



ESSENTIELLE RAMMER

Vi leder os selv indefra og ud – vi tolker verden og vores ansvar gennem vores egne værdier, overbevisninger og erfaringer.

- Indre værdier, overbevisninger og antagelser styrer, hvad vi opfatter som meningsfuldt, hvad der motiverer os, og hvordan vi forstår information og beslutninger.
- Faglige erfaringer og overbevisninger præger, hvad vi ser som de rigtige løsninger, metoder og kvalitetsstandarder.

Netop fordi vi leder os selv fra indersiden – gennem disse personlige filtre – er stærke rammer helt essentielle. De giver en fælles retning, som guider den enkelte i deres selvledelse, understøtter dømmekraften og hjælper med at balancere trivsel og performance.

Derfor bliver rammerne opskriften på en mere **bæredygtig selvledelse**, hvor både medarbejder og organisation trives, og resultaterne fastholdes over tid.

VI MÅ IKKE STÅ ALENE I VORES SELVLEDELSE

Hvis vi står alene i vores selvledelse, så risikerer vi at lede os selv forkert.

- Enten kan vi lede os selv ud i stress.
- Eller vi kan underpræstere ved ikke at tage det ansvar, som vi skal.
- Og vi kan gribe opgaver med forkert fokus og prioritet og dermed også underpræstere, da vi leverer de forkerte ting.
- Vi kan også komme til at 'kæmpe' indbyrdes om dét, vi tror, der er rigtigt i adfærd og fokus, hvis der ikke er klare rammer for selvledelse – og hvad der anses som rigtigt.

Derfor er selvledelse et **fælles ansvar** – og det starter med at rammerne forankres organisatorisk.



DE 5 TRIN™ – RAMMEN FOR EN MERE BÆREDYGTIG SELVLEDELSE



DE 5 TRIN™

Rammerne udvikles og vedligeholdes gennem De 5 Trin™, som skaber en fælles struktur, der fungerer på tværs af hele organisationen og som styrker selvledelse på tværs af afdelinger - og vi undgår at selvledelse kun sker når "Anja og Peter" møder ind.

De 5 Trin™ er angivet nedenfor:

TRIN 1: Skab balancen mellem trivsel og performance i en selvledende organisation

TRIN 2: Værdier der guider den rigtige adfærd i en selvledende organisation

TRIN 3: Processer og procedurer der styrker initiativet og kvaliteten i selvledelse

TRIN 4: Roller og ansvar i en selvledende organisation

TRIN 5: Skab en fokuseret dialog, der styrker selvledelsen

DE 5 TRIN™ GØR SELVLEDELSE KONKRET

TRIN 1: Skab balancen mellem trivsel og performance i en selvledende organisation:

- Definér, hvordan trivsel og resultater skal vægtes. Hvornår er det i orden at prioritere trivsel højere, og hvornår skal performance veje tungest?
- Overvej, om succeskriterier skal være ens på tværs af afdelinger, eller om de skal tilpasses lokale forhold.

TRIN 2: Værdier der guider den rigtige adfærd i en selvledende organisation:

- Værdier skal være praktiske pejlemærker, ikke kun flotte ord. Alle skal vide, hvordan værdierne oversættes til konkrete handlinger og beslutninger.
- Der skal være tydelighed om, hvornår man kan gå på kompromis med værdierne – og hvornår man ikke kan.





TRIN 3: Processer og procedurer der styrker initiativet og kvaliteten i at være selvledende:

- Klare processer skaber tryghed, fastholder kvalitet og gør det muligt at uddelegere beslutningskraft uden at miste styring. Det skal være tydeligt, hvilke beslutninger medarbejdere selv kan tage, og hvornår de skal involvere andre.

TRIN 4; Roller og ansvar i en selvledende organisation:

- Jo mere selvledelse, desto flere roller påtager medarbejderne sig – også på tværs af teams.
- Roller og ansvar skal være tydelige, og der skal være enighed om, hvad der ligger inden for og uden for den enkeltes mandat.

TRIN 5: Skab en fokuseret dialog, der styrker selvledelsen:

- Kontinuerlig, målrettet dialog mellem leder og medarbejder er afgørende for at holde retning, motivation og kvalitet.
- Der skal være aftaler om, hvor ofte og hvordan dialogen foregår – formelt eller uformelt – samt klare principper for feedback.

VÆGTNINGEN MELLEM LEDELSE OG SELVLEDELSE





GRADEN AF SELVLEDELSE

En af de vigtigste strategiske beslutninger er at vælge graden af selvledelse, da graden påvirker, trin 3 og 4, idet ansvar uddelegeres og det kræver nye roller og et øget fokus på processer og procedurer.

Vægtningen mellem ledelse og selvledelse kan deles op i tre hovedkategorier (disse er defineret af Reframe & Co):

- 80/20 – Klassisk hierarkisk ledelse: Lederen tager de fleste beslutninger, og medarbejderne har primært selvledelse inden for eget ansvarsområde.
- 50/50 – Delt ansvar: Ledelse og medarbejdere deler beslutningskraft, ofte med fokus på teamwork og fælles udvikling.
- 20/80 – Høj grad af selvledelse: Teams styrer sig selv, og lederens rolle er primært at sætte rammer og facilitere.

HVILKEN VÆGTNING?

Det handler om, hvad der passer til netop jer.

Valget bør bygge på flere overvejelser:

- Faglige grunde: Hvor videnstungt er arbejdet? Ligger løsningerne i mødet med kunde/borger? Er der behov for agilitet, hurtig tilpasning eller højere kvalitet?
- Værdimæssige grunde: Hvilken ledelsesform tror I på? Vil jeres trivsel styrkes af en bestemt vægtning?
- Parathed i ledelsen: Vægtningen kan ændre lederrollen markant – hvad er I parate til?
- Strategiske overvejelser: Vægtning og branche skal passe sammen. Skal selvledelsen styrkes pga. hybride/remote/fleksible vilkår? Kan en tidssvarende ledelsesstil øge tiltrækning? Er der for meget mikroledelse? Eller for høj leder/medarbejder ratio?

Disse overvejelser er med til at sikre, at vægtningen bliver realistisk, passer til jeres virkelighed og understøtter både trivsel og resultater.



TRE NIVEAUER FOR ARBEJDET MED SELVLEDELSE



FORMÅLET MED AT FORANKRE SELVLEDELSE PÅ ORGANISATORISK NIVEAU

De 5 Trin™ er en struktur, til at sætte rammerne for selvledelse, som ledere kan lede ud fra og medarbejdere kan lede sig selv i. Dvs., at I som HR/P&C og ledelsen får en struktur, der støtter selvledelsen, som gør jer uafhængige af enkelte personer, og dermed understøtter alle i at lykkes i egen og fælles selvledelse med god performance og trivsel.

Sådan kan I arbejde med følgende:

Fastlægning af formål og mål med selvledelse.
Graden af selvledelse? Hvad er I parate til?
Hvordan definerer og udvikler I De 5 Trin™?
Hvordan kan I integrere De 5 Trin™ i HR-processer som rekruttering, onboarding, trivselsarbejde og kompetenceudvikling?

LEDELSES NIVEAU: DE RIGTIGE RAMMER AT LEDE UD FRA & LEDE SIG SELV I

Når rammerne er defineret via De 5 Trin™, skal lederen tilpasse dem til sit team og lede autentisk – samtidig med at lederen leder sig selv inden for de samme rammer. Det kalder jeg lederens dobbeltrolle, som er central for ledelse af selvledende medarbejdere.

Hvordan kan I arbejde med følgende, så lederen kan håndtere denne dobbeltrolle?

Hvad betyder de organisatoriske definerede rammer for netop lederens team, formål og ansvar? Hvordan inddrages teamet? Hvordan passer rammerne til lederens egne værdier, overbevisninger og erfaringer? Hvad skal der 'skrues på' for at rammerne bliver levet i praksis? Som HR/P&C kan I indarbejde De 5 Trin™ aktivt i onboarding/reboarding af ledere som inhouse kurser eller masterclasses.

INDIVID NIVEAU: NAVIGÉR I RAMMERNE OG FORSTÅ DIN EGEN SELVLEDELSE

Når rammerne er sat på organisatorisk- og ledelses niveau, via de 5 Trin™, så kan den enkelte forholde sig til, hvilke rammer den enkelte skal lede sig selv i – herunder de roller og de ansvar ens ansættelse kræver, hvilken adfærd der anses som værdigivende og rigtig, og hvordan forventningerne til trivsel og performance er. Rammerne giver tryghed i at være selvledende.

Overvej hvordan I kan arbejde med følgende:

Hvordan forstås egne personlige og faglige værdier og overbevisninger ud fra frameworket 'ledelse indefra og ud'? Hvordan klæder I på, så alle kender og forstår rammerne, de skal lede sig selv i? Kan der skrues på rammerne for den enkelte? Skal I have en særlig fokus på unge medarbejdere, som oplever størst mistrivsel (s.5)? Hvordan kan HR/P&C indarbejde De 5 Trin™ i onboarding/reboarding af medarbejdere, evt. tilbyde individuel sparring?



SELVLEDELSE SOM FOREBYGGELSE AF STRESS





Reframe & Co's koncept med De 5 Trin™ har indlejret et vigtigt element – nemlig at de rigtige rammer forebygger stress.

Stress er noget som vi enten selv kender til, eller har set have konsekvenser for folk omkring os. Og stress er en alvorssag! Én ting er omkostninger på samfundsplan og på virksomheds niveau – en anden ting er de personlige omkostninger, som den enkelte har, dennes familie og kollegaer.

De rigtige rammer sat på organisatorisk niveau og ledelses niveau gør det muligt for ansatte at lede sig selv på en mere bæredygtige måde. Og veldefinerede rammer gør det muligt at arbejde proaktivt med, hvordan rammerne kan tilpasses den enkeltes behov, livsfaser og kriser, som vi alle kommer ud for i vores arbejdsliv.

STRESS

SÅDAN KAN I KOMME I GANG





FÅ ALLE OM BORD & SÆT DELMÅL

Selvledelse kræver, at alle tre niveauer indarbejdes, så ansvaret bliver delt, så vi er fælles om selvledelse. Og det er vigtigt at involvere alle, sætte delmål, at skabe de små succeser hen ad vejen, og at acceptere, at I skal genforhandle og redefinere, hvordan De 5 Trin™ danner rammerne.

Her er en kort opsummering på, hvordan I kan komme i gang:

- Start med at definere formålet med selvledelse hos jer.
- Beslut graden af selvledelse, og vær realistisk om parathed i både ledelse og organisation.
- Afprøv De 5 Trin™ i mindre skala og tilpas ud fra erfaringer.
- Uddan både ledere og medarbejdere i at forstå og navigere i rammerne.
- Integrér rammerne i eksisterende processer, så processerne understøtter frem for at modarbejde.

FÅ 30 MIN. GRATIS SPARRING

BOOK 30 MIN.
UFORPLIGTENDE SPARRING
PÅ NETOP JERES
OVERVEJELSER, ØNSKER
OG UDFORDRINGER.

Skriv til
henriette@reframe-co.dk

ER DU BLEVET
NYSGERRIG PÅ
MULIGHEDEN FOR
OPLÆG, INHOUSE
KURSER OG 'VIDEN VIA
WORKSHOPS'?

Så tag et kig på
www.reframe-co.dk

