



Af Henrik Holt Larsen
Professor, PH.D., dr. merc
Copenhagen Business School

MELLEMLEDEREN – en truet dyreart eller en dyrebar trofæ?

Ordet mellemlider lugter af gammel dansk biograffilm og plyssæder. Man kommer til at tænke på en let brugt, ældre værkføertype i kedeldragt, der med en svensknøgle i hånden går rundt og overvåger de duknakkede medarbejdere ved larmende maskiner. Eller man ser for sig kontorlederen med krøllet nylonskjorte, elastikker på overarmene, fedtet Brylcreme-hår og en sur cigarstump i den nedbøjede mundvig. Denne – administrative – arbejdsleder sidder typisk i sit eget kontor, godt beskyttet bag en rude med mattede striber fra sine medarbejdere.

Dette billede af arbejdsledere har ført til alverdens spådomme om, at arbejdsledere var en truet dyreart – og burde være det. Vi har ikke brug for at blive pustet i nakken af den autoritære, nidkære, mistillidsfyldte og bedrevidende ledertype, hedder det sig. Moderne medarbejdere kan lede sig selv, hedder det sig. Det er for dyrt med mange ledelseslag, hedder det sig.

Det er rigtigt, at vi hverken har brug for den oppustede kedeldragt eller gulnede nylonskjorte, men de senere års forskning og praksis har vist, at ledelse på de midterste niveauer er et ekstremt vigtigt trafikknudepunkt i moderne ledelse. Et forskningsprojekt i DEA (Danmarks ErhvervsforskningsAkademi) tegner således fire roller, som får stigende betydning i en viden- og serviceøkonomi som den danske. Lad os kort beskrive disse fire ledertyper.

Ledelse nedad

Den mindst banebrydende lederrolle er at lede nedad, dvs. i forhold til en medarbejdergruppe. I både den private og offentlige sektor lægges der i stigende grad vægt på to aspekter af denne leder-

rolle. Lederen har et personaleansvar, og her er det vigtigt at erindre om, at danske ledere har et endog meget stort personaleansvar i forhold til deres europæiske kolleger – selv om også disse tillægges et stadig større personaleansvar. Begrundelsen er, som en engelsk forsker har formuleret det: "Hvis HRM skal tages alvorligt, skal det fjernes fra HR-afdelingen".

Et anden – i stigende grad vigtig – måde at lede nedad på er faglig ledelse. Især i den offentlige sektor består medarbejdergrupper af højtuddannede medarbejdere, der ofte har den samme eller beslægtede uddannelser. Derfor skabes der nogle meget intense fagprofessionelle miljøer, og det bliver en vigtig rolle for lederen at være rollemodel og ambassadør for denne faglige profil. Skolelederen udøver pædagogisk ledelse, overlægen har den største kirurgiske indsigt og kontorchefen er den skarpeste juridiske hjerne.

Det er meget typisk, at videnmedarbejdere kan påtage sig ansvar, udøve komplicerede skøn og er meget engagerede i den fælles gerning, men det er ikke det samme som, at de ikke vil udsættes for ledelse. Tværtimod kan den gode mellemlider skabe det rum – fagligt og udviklingsmæssigt – som videnmedarbejderen tørster efter.

Ledelse opad

Ét af de mest markante udviklingstræk i moderne ledelse er værdibaseret, helhedspræget ledelse. Den stigende kompleksitet i virksomhederne har dramatisk øget behovet for mekanismer, der gør virksomheden gennemsigtig, overskuelig, genkendelig og meningsfuld. Det kan bl.a. ske ved at formulere overordnede visioner, mål og værdier, som bliver kendte i organisationen, og som får lille mig til at indse og forstå, hvad mit bidrag er til en helhed, som jeg i øvrigt værdsætter. Som Jan Carlzon udtrykte det: "Medarbejderne skal føle, at de er med til at bygge en katedral og ikke blot hugger nogle sten firkantede".

Mellemlideren spiller en meget væsentlig rolle som ambassadør, fortolker og videreformidler af virksomhedens overordnede værdier. Frem for at være en diffus sky, der primært ligger på de øverste ledelsesniveauer, kommer værdierne ideelt set til at omslutte hele organisationen. Det oversættelsesarbejde, der er nødvendigt, for at værdierne kommer til at sive ned igennem organisationen, giver mening og bliver taget alvorligt, ligger i høj grad på skuldrene af mellemliderne. Frem for at sige – hvad der tidligere var typisk – at de overordnede værdier og mål rager os en høstblomst her i afdelingen, får man afdelingens virke til at fremstå som meningsfuldt og værdifuldt i forhold til de overordnede organisatoriske mål. I praksis kan det godt (især af mellemliderne selv) opleves, som om man træder afdelingsspecifikke ønsker og værdier under fode, fordi man skal "indordne sig". Derfor er ledelse opad en meget vanskelig balancegang for mellemlideren og i kølvandet herpå dennes medarbejdere.

Ledelse udad

Viden- og servicearbejde er kendetegnet ved, at man har tæt kontakt til kunden, brugeren, borgeren, patienten, eller hvad det måtte hedde. I modsætning til fysisk produktion, hvor man kan stå i en fabrik uden vinduer og producere til kunder, man aldrig møder, indebærer viden og service ofte, at man har øjenkontakt eller måske ligefrem fysisk kontakt med kunderne. Underviseren ser eleverne i øjnene, og det samme gør revisoren, bankrådgiveren, tjeneren, buschaufføren, politibetjenten og konsulenten. Direkte fysisk kontakt kender vi

fra erhverv med varme hænder, som det er kommet til at hedde i politiske valgtaler: SOSU-medarbejdere, læger, sygeplejersker, fysioterapeuter osv.

Det er i høj grad de menige medarbejdere, der har den direkte kontakt til kunder, brugere og borgere, men mellemlidere involveres i en del af dette arbejde, f.eks. hvis ét eller andet går galt. Lederen af hjemmeplejen rykker ud, hvis fru Hansen er blevet tabt på badeværelsesgulvet, skolelederen tager en snak med forældre, der er frustrerede over forholdene i 3. klasse, og salgschefen kontakter den kunde, der føler sig snydt af sælgerens løfter.

Mellemlideren er ikke kun en ambulance, der rykker ud, hvis noget går galt, sådan som disse eksempler kunne antyde. I stigende grad taler vi om corporate branding og employer branding, dvs. at virksomheden skaber et godt omdømme omkring sig som leverandør af bestemte ydelser og/eller som en god arbejdsplads. Dette arbejde er ekstremt vigtigt, hvis man vil distancere sig fra konkurrenterne eller tiltrække de bedste medarbejdere, og det kræver forenede anstrengelser fra lederens og medarbejdernes side. Hvis ikke lederen selv tager denne rolle alvorligt, udøver den i dagligdagen og støtter medarbejderne i også at gøre det, bliver stikket trukket ud i forhold til omgivelserne, og det kan ingen viden- eller servicevirksomhed overleve på.

Ledelse på tværs

I det forskningsprojekt, som DEA har taget initiativ til, var der fra starten ikke tænkt på en fjerde rolle, nemlig ledelse på tværs. Den kom til, da de første forskningsresultater blev præsenteret for fagfolk ved en konference sidste efterår. Pointen er, at mellemlideren ikke blot er et knudepunkt i opad- og nedadgående ledelsesprocesser, men også skal bidrage til at skabe tværorganisatorisk og tværfaglig integration. I en vis forstand kan dette siges at være indeholdt i ledelse opad, men det tydeliggøres, hvis man eksplicit ser på, hvordan mellemlideren er brobygger mellem egen enhed og parallelt placerede enheder i organisationen. Tre hurtige eksempler viser dette. I sygehusvæsenet taler man om sammenhængende patientforløb, hvilket netop kræver minutøs koordinering på tværs af afdelinger og faggrupper. I en stor kommune sagde HR-chefen: "Vi er så store, at vi har sublime fagmiljøer for næsten enhver situation, der kan opstå i en kommune, men når f.eks. en familie har et komplekst problem, kan vi næsten ikke tackle det. Det kræver nemlig et intenst samarbejde mellem enheder, som har en tendens til at være nok i sig selv og lukke sig om sig selv." Det tredje eksempel er Undervisningsministeriet, som i forbindelse med et ledelsesudviklingsprojekt formulerede kravene til lederne som: 40 % faglig ledelse, 30 % personaleledelse og 30 % ledelse på tværs. Dette er en meget flot erkendelse af, at ledelse nedad, opad og på tværs er vigtigt.

Fortsættes på side 65 ►►

Træd varsomt

Nu kan det være fristende at ringe efter et bureau og få dem ud og spionere på Ulla, som du har mistænkt for at være falsk syg. Men inden du drejer nummeret, så træd varsomt! Som i England gælder det også i Danmark, at loven skal overholdes, og en overvågning på Ulla kan ende i retten og få uheldige konsekvenser. "HR-afdelinger som overvejer at hyre et detektivbureau skal tænke sig godt om," pointerer Alex Moore, advokat fra Alexander Moore & Associates. Du skal være meget opmærksom på den lovgivning, som gælder på dette område specielt vedrørende loven om databeskyttelse og menneskerettigheder. Det ville være en katastrofe, hvis det eneste, virksomheden opnår, er et dårligt omdømme og negativ medieomtale."

"Taget med hånden i kagedåsen"

Desværre er det en risiko, som flere engelske virksomheder er villige til at tage. Som den engelske HR-manager Dave Smith udtrykker det "so far, so good". Han arbejder i en virksomhed, hvor fagforeningen er stærkt repræsenteret. "Noget som har været virkelig interessant i disse tilfælde, hvor vi har brugt et detektivbureau, er, at fagforeningerne normalvis ville kæmpe med næb og klør for at forsvare deres medlemmers rettigheder i disse situationer. Men i disse sager, hvor beviser som fotografier og videoer er tungtvejende, er det bedste, den pågældende medarbejder kan håbe på, et kompromis, som får dem ud af kniben. De er simpelthen blevet taget med hånden i kagedåsen."

Repræsentanter fra den engelske fagforening fraråder på det kraftigste arbejdsgiverne til at gribe til så drastiske metoder. "De vigtigste elementer i forholdet mellem arbejdsgiver og arbejdstager må være tillid og kommunikation. Begynder man at overvåge medarbejderne, kan det føre til stress og et dårligt arbejdsmiljø. Selv om beviserne er ulovlige, vil de i en retssag være gyldigt bevismateriale og dermed sætte medarbejderen i en dårlig situation."

Også ved CIPD råder man virksomhederne til at fare frem med lempe. "De undersøgelser, vi har lavet på området, viser helt klart, at virksomhederne virkelig skal kunne retfærdiggøre over for medarbejderne, hvorfor overvågning er nødvendig. I de tilfælde, hvor virksomhederne skyder med spredehagl, udløser det blot en rigtig dårlig stemning blandt medarbejderne og giver virksomheden et dårligt ry," udtaler

Ben Willmott, CIPD rådgiver og pointerer: "Kun i de tilfælde, hvor mistanken er velbegrunderet, kan overvågning komme på tale."

Bekæmpe ild med ild!

Heldigvis er det en forholdsvis lille procentdel af arbejdsstyrken, som bevidst vil snyde og bedrage arbejdsgiveren til at tro, at vedkommende er syg. Disse tilfælde skal behandles derefter, og der er kun én vej. Private overvågningsfirmaer er ikke billige. I England beløber en dags overvågning sig nemt til "små" 10.000 kr., og går det galt og ender i retten, kan det betyde et endnu større beløb for virksomheden. Holdkonklusionen må være, at overvågning må være sidste udvej. Første valg må og skal være kommunikation med medarbejderen. Hvorfor er vedkommende syg, hvad kan gøres, og hvordan får man personen tilbage på banen igen. Men der kan selvfølgelig være situationer, hvor alt er gjort og forsøgt, og sidste udvej er at bekæmpe ild med ild! ■

Kilde: People Management

►► Fortsættelse fra side 39

Holt & Hildebrandts HR

Et paradoks, der peger fremad

Det er umiddelbart paradoksalt, at vi aldrig har haft så veluddannede, ansvarlige og selvkørende medarbejdere som nu – og alligevel kan man argumentere for, at de skal "bombarderes" med ledelse. Pointen er, at det er noget andet og mere end den tætte ledelse, styring og overvågning, de tidligere har været udsat for. Den moderne mellemlider er efterspurgt og nødvendig, men det er ikke et let job, for vedkommende står midt i et vejkræds med fire forgreninger. Trafikken er intens, og det kræver indsigt og intuition at få trafikanterne til at spille sammen på den rigtige måde. Dommedagsprofetier om mellemlideres snarlige død er overdrevne, men det kræver, at mellemliderne formår at leve op til de mange og komplicerede krav, som stilles. Og at man ikke har en blanco-check til fremtiden, har vi senest set hos A.P. Møller Mærsk, der som bekendt har varslet fyring af 3000 primært mellemledere. ■