

Artikler

Søg i år og måned

Søg i artikelbasen

Ledelseidag.dk Nr. 6 juni 2008

Indholdsfortegnelse

Mellemlideren lever i bedste velgående

En bremseklo for forandring, rockwoolaget og en uddøende race. Det var nogle af de ord, der blev brugt til at beskrive mellemlideren for 15-20 år siden. Hvor et meteornedslag førte til dinosaurernes hurtige udryddelse, ville nye og flade organisationsformer langsomt, men sikkert aflive mellemliderfunktionen. Sådan gik det ikke. Tværtimod. Mellemlideren lever i bedste velgående, men rollen og funktionen er en anden.

Af Kim Møller Laursen

Den nye mellemliderfunktion har et forskningsprojekt i DEA (Danmarks Erhvervsforsknings Akademi) sat sig for at kortlægge. Projektet "*Ledelse i øjenhøjde*" tegner et billede af fire roller, som mellemlideren skal mestre. Det er de fire roller, som kort bliver beskrevet i denne artikel: Ledelse opad, nedad, udad og på tværs.

Det gælder ikke kun om at håndtere de roller isoleret, men om at kunne skabe sammenhængen. Netop derfor bliver mellemliderfunktionen central. Ikke som en rundkørsel trafikken blot passerer forbi, men som bindeledet i organisationen mellem topledelse, medarbejderne, kunder/brugere/interessenter, kollegerne og dermed helheden.

Ledelse opad

Mellemliderens rolle i forhold til topledelsen og arbejdet med virksomhedens vision, strategi og forandringsprocesser indeholder flere facetter.

Mellemlideren skal være i stand til at kommunikere den strategi og de forandringsprocesser, som topledelsen har besluttet. Det er en klar forudsætning for en succesfuld implementering i den enhed, som mellemlideren har ansvar for. Strategien skal oversættes på en måde, så den enkelte medarbejder kan se sig selv og sin egen rolle i forhold til strategien og de forandringer eller ændrede opgaver, som den fører med sig. Det skal give mening for medarbejderne, så de føler ejerskab.

Rollen indebærer mere end at sikre, at strategi bliver omsat til praksis med udgangspunkt i en "oppefra- ned"- proces. Processen skal også gå den anden vej – "nedefra-op". Det gælder om at engagere og motivere medarbejderne til at bidrage til udvikling og forandring, og formidle viden, ideer og forslag op til topledelsen.

Mellemlideren skal kunne vurdere og tage stilling til, om et givent forslag er af strategisk karakter, så det kræver topledelsens involvering. Et forslag kan være rationelt og fornuftigt og føre til forbedringer af enhedens driftsopgaver og dagligdag, men har ikke en strategisk karakter. Det skal derfor gennemføres, men uden involvering på strategisk niveau.

Mellemlideren besidder en særlig styrkekombination. Han er på den ene side tæt nok på kunder, brugere og konkurrenter og kender medarbejdernes kompetencer, men er på den anden side lige det skridt fra, som betyder, at han kan se muligheder og udfordringer i et større og bredere perspektiv. Mange topledelse har ikke blik for eller forstår ikke i tilstrækkelig grad at inddrage og anvende lige præcis den særlige kompetence hos mellemlideren, når det gælder strategiprocesen.

Hvis mellemlideren i højere grad skal indgå mere proaktivt i strategiprocesen, skal han også have en grundlæggende forståelse for, hvad den går ud på. Det gælder om at få skabt klarhed over, hvad hans rolle og muligheder er og få bedre forståelse for nogle af de strategibegreber, topledelsen anvender. Fortrolighed med processen og de fagudtryk, som er en del af nutidens strategisprog, er en nødvendighed. Der er næppe tvivl om, at hvis man har lært at tale det rigtige sprog, bliver der i højere grad lyttet fra virksomhedens top.

Han skal mestre to sprog. Et sprog, der retter sig opad, så han kan indgå i dialogen med topledelsen og samtidig være i stand til at kommunikere sin afdelings behov og forslag på måde, som giver mening i forhold til strategien. Omvendt skal han i forhold til medarbejderne kunne "oversætte" strategien, så den giver mening for den enkelte medarbejder, så pågældende kan se sin rolle og funktion i strategien.

Ledelse nedad

Rollen som leder af medarbejdere er måske nok ikke den mest nyskabende af de fire definerede roller, men ikke desto mindre en rolle, der får stadig større og større betydning. Det skyldes, at kampen om den kvalificerede arbejdskraft er skarpere end nogensinde før, og at medarbejderne og deres viden udgør den vigtigste resurse i mange både private og offentlige virksomheder. Mange af nutidens medarbejdere ser ikke deres job, som det job de skal have resten af deres arbejdsliv, og de stiller samtidig større individuelle krav til, hvad virksomheden kan tilbyde.

Det betyder, at mellemlideren i stigende grad skal kunne udøve leadership frem for management. Han skal skabe rum for, at

Læs mere

Læs mere om mellemliderens fortsat mere centrale rolle i implementeringen af virksomhedens strategi

Externe link

Danmarks Erhvervsforsknings Akademi

medarbejderne kan udvikle sig selv og dermed organisationen, og han skal understøtte og fremme ikke kun medarbejdernes evne til at træffe selvstændige beslutninger, men også deres vilje til at gøre det.

Skal det lykkes, kræver det en kultur, der hviler på åbenhed og tillid. Medarbejderne skal føle, at det er i orden og forventet at træffe beslutninger og handle på egen hånd. "Hvor der handles, der spildes" siger ordsproget, og der skal være plads til at begå fejl. At skabe rum for medarbejdernes evne og vilje til at beslutte på egen hånd er nødvendig både for medarbejdernes motivation og engagement, men også for mellemlideren selv, som ellers vil få sin arbejdsdag mere end fyldt ud med at skulle træffe beslutninger om alt.

Det fører til den næste balance, som mellemlideren skal mestre. Balancen mellem faglig ledelse og personaleledelse eller ledelse af mennesker. Kan man "nøjes" med at være dygtig til ledelse af sine medarbejdere uden faglig indsigt i det område, man er leder for? For langt de fleste mellemlidere er svaret nej. Ledelse er et fag, som både kan og skal læres og løbende udvikles. Det er der ikke tvivl om, men medarbejdere har også behov for sparring med sin leder om de faglige problemstillinger og beslutninger, medarbejderen står over for. Det gælder også videnmedarbejdere. Det fordrer, at mellemlideren i langt de fleste tilfælde har en vis faglig indsigt i sine medarbejders ansvarsområder. Han skal ikke være faglig specialist, men nærmere faglig generalist. Fagligt skal han ikke kunne mere end sine medarbejdere, men han skal kunne nok til at forstå problemstillingen og dermed hjælpe sin medarbejder videre ved at træffe beslutningen selv, træffe den i fælles forståelse med medarbejderen eller ved at guide sin medarbejder til selv at kunne træffe den. Udfordringen for mellemlideren er at skabe den rigtige balance og få accept for, at man i nogle situationer agerer faglig leder og i andre situationer agerer professionel personaleleder.

Ledelse udad

Hensynet til kunder, brugere, samarbejdspartnere og andre interessenter får stigende betydning. Selv om ledelse af mennesker i mange organisationer betragtes som den vigtigste, er mellemliderens forståelse for kunder/brugere og markedet blevet en opgave, der fylder mere end før.

Kravene fra omgivelserne stiger. Kunder, brugere og samarbejdspartnere ønsker individuel service, samtidig med at private og offentlige virksomheders omdømme betyder mere og mere. Corporate Social Responsibility er et tydeligt eksempel på den øgede fokus på omverdenen, som virksomhederne stiller ind på i disse år.

I den private sektor kan dårlig omtale føre til, at investorer holder sig tilbage, og at kunder vælger virksomheden fra med de økonomiske konsekvenser, det medfører. I den offentlige sektor kan man pege på eksempler de senere år, hvor behandlingen af brugere inden for pleje- og ældreområdet har fået alvorlige konsekvenser for de ansvarlige ledere. Samtidig er et godt omdømme væsentligt for at fastholde og tiltrække de bedste medarbejdere, for hvem vil arbejde et sted, der kun er kendt for negativ omtale?

Selv om det først og fremmest er medarbejderne, der har den direkte og daglige kontakt til kunder og brugere, skal mellemlideren have føling med kunder og brugere. Den føling henter mange mellemlidere gennem dialog med medarbejderne.

At have den fornødne fornemmelse for, hvad der rør sig hos kunder og brugere er ikke kun nødvendigt for at fastholde kunde- og brugertilfredshed, men også nødvendigt for at kunne identificere behov for ændringer i kundernes ønsker og behov, og dermed agere fremadrettet i forhold til nye mulige konkurrenceområder, så man til enhver tid har "de rigtige varer på hylderne" og gerne før konkurrenterne.

De fleste mellemlidere har nok oplevet, at en utilfreds kunde "vil tale med chefen". Det er indbygget i rollen, at lederen indgår som konfliktløser og sparringspartner, når der opstår konflikter mellem medarbejdere og kunder/brugere. Her må den enkelte leder vurdere, om situationen kræver, at han tager den direkte konfrontation med kunden, eller om det er medarbejderen, naturligvis efter sparring mellem leder og medarbejder. Mellemlideren skal mestre en balance, som både gør medarbejder og kunde tilfreds.

Ledelse på tværs

I udgangspunktet var ledelse på tværs ikke en del af DEAs forskningsprojekt. Det element kom til efter en konference i efteråret 2007, hvor midtvejsresultaterne af forskningsprojektet blev præsenteret for en bred kreds. Her blev der peget på, at ledelse på tværs også er en disciplin, mellemlideren skal håndtere. Med ledelse på tværs som den fjerde rolle, bliver mellemliderfunktionen en 360 graders disciplin.

Den stigende konkurrence øger kravene til nytænkning og innovation. Det indebærer, at man er nødt til at tænke på tværs af både organisationsdiagrammerne, opgavefordelingen samt fag- og ressortområderne.

I store dele af den offentlige sektor har "silotankegangen" været fremherskende, men dels har øgede krav fra borgere og brugere, dels har større kompleksitet i opgaveløsningen nødvendiggjort, at man er nødt til at have et langt mere tværgående perspektiv på opgaveløsningen end tidligere. For det første er der ikke noget mere utilfredsstillende for en borger end at blive henvist fra den ene offentlige myndighed til den anden. For det andet er man nødt til at have opmærksomhed rettet mod, hvad en fornuftig løsningsmodel på ens eget område kan have af implikationer på andre områder.

Ledelse på tværs er med til at skabe den nødvendige helhedsforståelse, men er samtidig en betydelig udfordring, netop fordi den støder imod den traditionelle organisationsopbygning- og struktur. Mellemlideren, der skal udøve ledelse på tværs, vil ofte opleve, at kollegerne ikke kan afse de fornødne ressourcer til opgaven, fordi kollegerne vurderer, at de

opgaver, som de har ansvaret for at udføre, har første prioritet. Han kan derfor komme i den situation, at han løber ind i den ene mur efter den anden. En anden knast vil være, at tværgående opgaver typisk kan føre til forandringer i lederkollegaens ansvarsområder, og det vil i sig selv påvirke denne kollegas ønske om at spille aktivt med.

Når mellemlideren skal udøve ledelse på tværs, skal han derfor fra starten have forhandlet, afgrænset og identificeret sit ledelsesrum. Det er krav, han skal stille til sin topledelse. Selv om det er gjort, og rummet er klart defineret og tydeliggjort for alle, kan det vise sig, at der undervejs opstår nye behov, som man ikke kunne forudse. Derfor skal det løbende kunne genforhandles.

Konklusion

I denne artikel er der kun gravet et enkelt eller to spadestik ned i beskrivelsen af de fire roller, som mellemlideren skal håndtere. DEA præsenterer resultaterne af forskningsprojektet, dels i form af en hvidbog, dels i form af en kodeks for mellemlidelse. Det sker på en konference til efteråret.

Der er ikke tvivl om, at kravene til nutidens mellemlider er mangfoldige, og mange mellemlidere giver også udtryk for, at de føler, at kravene til mellemliderfunktionen bliver flere frem for færre. Det stiller den enkelte mellemlider overfor løbende at skulle reflektere over, hvordan han selv kan skabe en fornuftig balance i lederjobbet, men det stiller også krav til både topledelsen og medarbejderne, for både topledelsen og medarbejderne vil gerne have gode mellemlidere.



Kort om Kim Møller Laursen

Han er chef for Ledelsespolitisk Afdeling i Ledernes Hovedorganisation. Han er cand. jur. og kom til organisationen i 1998 som konsulent og blev afdelingschef i 2000. Kim Møller Laursen har ansvaret for organisationens politiske arbejde. Han repræsenterer desuden Ledernes Hovedorganisation i Beskæftigelsesrådet og i en række andre centrale råd, udvalg og bestyrelser. Han er organisationens repræsentant i den europæiske lederorganisation CEC, der tæller 1,3 millioner medlemmer. Han er medforfatter til Det Danske Ledelsesbarometer. Han er medlem af den tænketank, som DEA har

tilknyttet forskningsprojektet.

Læsernes kommentarer



[Læs retningslinier for debat på siden](#)