

Executivenyheder fra borsen.dk



Foto: Scanpix

Mellemliderens mange udfordringer

16-09-2008 10:43 af [Gerd Buchhave](#)

I en tid med hastige forandringer, hvor ledelse er blevet noget, alle har en mening om, og som kan udøves i alskens forskellige varianter, er der et udtalt behov for at præcisere, hvad udfordringerne til nutidens og fremtidens mellemlidelse er.

Disse udfordringer er ridset op i det såkaldte Kodeks for god mellemlidelse, der offentliggøres i dag sammen med en uddybende hvidbog om samme emne. Kodekset er udarbejdet af en tænketank nedsat af Dansk Erhvervsforskningsakademi (DEA), der bl.a. tæller Irmas topchef, Alfred Josefsen.

Ifølge medlem af tænketanken Annemette Digmann, afdelingsleder i Region Midtjylland, er det ikke tilfældigt, at der netop nu kommer et kodeks for god mellemlidelse.

"Der er i disse år et voldsomt fokus på det at bedrive ledelse, og samtidig forandrer samfundet sig så hurtigt, eksempelvis med kvalitetsreform i det offentlige, at ledelse i mange tilfælde bare bliver noget man gør. Der er ikke tid til at tænke de store tanker over, hvorfor noget lykkes og andet mislykkes – det er dét, vi forsøger at samle sammen i dette kodeks," siger hun til borsen.dk.

Fire grupper af mellemlidelse

Kodekset inddeler lederrollen i fire grupper: ledelse op, ledelse ned, ledelse ud og ledelse på tværs. Alt afhængig af ens job vil man som mellemlidelse kunne genfinde sig selv i en eller flere af grupperne, hvor krav og udfordringer varierer. Uanset, om man er ansat i den offentlige eller private sektor.

Ledelse op:

Udfordringen for den moderne mellemlidelse består her i både at kunne formidle strategiske tiltag fra ledelsen til medarbejderne på en måde, så de bakker op om disse i stedet for at gøre modstand. Samtidig skal man kunne videregive input fra medarbejderne til ledelsen, så sidstnævnte ikke mister følingen med, hvad der sker længere ned i organisationen. Mellemlidelsen skal kommunikere både op og ned, men samtidig have flair for, hvornår det giver mening at inddrage medarbejderne.

Ledelse ned:

Mht. personaleledelse drejer udfordringerne sig i dag både om at tiltrække de rigtige medarbejdere og holde fast på dem. Nutidens medarbejdere beskrives som fagligt dygtigere end nogensinde og med langt flere individuelle krav til virksomheden. Hvis man som mellemlidelse vil holde på sine folk, gælder det derfor om at kunne udvikle dem – det er det, de ønsker – og dermed om at vide, hvad der motiverer dem. Samtidig er det en selvstændig kunst at lede mennesker, der i kraft af faglig ekspertise er blevet klogere end mellemlidelsen selv og derfor har stor selvstændighedstrang, uden at det går ud over samarbejdet.

Ledelse ud:

Læs også

[Sådan får du succes som](#)

[mellemlidelse](#)

[Mellemlidelsen svære](#)

[balancegang](#)

[Mellemlidelse overser unge](#)

[medarbejdere](#)

Her gælder det om at tage hensyn til både kunder, brugere, samarbejdspartnere og øvrige omgivelser, uden at medarbejderne oplever det sådan, at der stilles urimelige krav til dem. Mellemlederne her skal både kunne håndtere kravene oppefra i virksomheden og samtidig sikre faglighed og kvalitet i det daglige arbejde.

Ledelse på tværs:

Kodekset hæfter sig ved, at behovet for at finde løsninger på tværs af institutionelle grænser stiger i takt med øgede krav til innovation. Det indebærer, at mellemlederen også skal til at tænke i ledelse på tværs – at samarbejde på tværs af traditionelle hierarkier. Har man denne rolle som mellemleder handler udfordringerne om at kunne identificere fælles interesser mellem aktører, samt at udvikle og vedligeholde eksterne samarbejder.

Ledelse på tværs er jokeren

Netop sidstnævnte ledelsesdimension er ifølge Annemette Digmann det afgørende bidrag fra kodekset.

"Det stiller helt andre krav til lederrollen, fordi vi er så vant til hierarkier, der hvor vi arbejder. Men partnerskaber breder sig i erkendelse af, at det er sådan, Danmark har en chance for at gøre sig gældende i den globale konkurrence i dag. Vi kan finde ud af at samarbejde, vi kan videndele, men det stiller særlige krav til mellemlederen, der ikke kan slå på sin rang og henvise til, at 'her bestemmer jeg'."

Om mellemlederrollen i dag og i fremtiden hæfter hun sig ved, at det ikke længere er nok at indtage den traditionelle rolle som værkfører på det operationelle og taktiske niveau – i dag er de strategiske evner afgørende at tænke med.

"Mellemlederen anno 2008 skal også tænke strategisk. Det gælder om at se sin rolle som den, der i den daglige ledelse omsætter en overordnet strategi til virkelighed, uden at træde ud ind på det territorium, der er topledelsens alene," siger Annemette Digmann.

Annonce

Mest læste borsen.dk

1 dag

7 dage

30 dage

Krisens næste mulige ofre

Fem aktietips fra Sydbank: Køb solide selskaber

Ny bankredning sætter storspekulanter under pres

Danske Bank: Vi regner med at være dækket ind

Kaos på Manhattan da Lehman gik ned

Flere tegn på stabile boligpriser