

Sådan får du top-tunede mellemledere



»En del af lederkompetencerne får man kun igennem 'learning by doing'. Men virksomhederne skal også klæde mellemlederne godt på til deres rolle ved at uddanne dem,« siger Kim Møller Laursen, afdelingschef, Ledernes Hovedorganisation. Foto: Colourbox.dk

TALENTPLEJE. En mellemleder skal ikke blot være topchefens højre hånd, han skal være uendelig meget mere. Læs her, hvad der skal til for at få det bedste ud af dine mellemledere.

■ Af Ulla Gunge Hansen

Mellemlederen er langt fra en uddøende race, sådan som mange ellers spåede for 10-15 år siden, han ville være i dag. Tværtimod er der kommet flere af slagsen, og vigtigere endnu, kravene til dem er blevet langt større, end de nogen sinde har været før.

Det fremgår af en ny hvidbog om mellemlederes vej til succes, som tænketanken DEA står bag.

»Debatten om, at mellemlederne udgør et overflødig lag er blevet gennemhullet. Mellemlederrollen trives i bedste velgående. Men rollen har forandret sig væsentligt,« fortæller et af tænketankens medlemmer, Kim Møller

Laursen, afdelingschef, Ledernes Hovedorganisation.

Ny, central rolle

Fra først og fremmest at have fungeret som direktionens forlængede arm, der skulle sikre, at virksomhedens forretningsstrategi blev implementeret, har mellemlederen i dag en langt mere central og multifacetteret rolle i virksomhederne.

»Man skal kunne lede medarbejderne nedad, lede andre medarbejdere på tværs af organisationen, lede udad som ambassadør for den virksomhed, man er ansat i, og man skal kunne lede opad ved at være en aktiv medspiller i formuleringen af virksomhedens strategi,« fortæl-

ler Kim Møller Laursen.

De mange nye opgaver stiller høje krav til mellemlederne. Derfor er det afgørende, at topledelsen sørger for, at mellemlederen får plads til at udfylde sin ledelsesrolle.

»Direktionen skal sørge for, at mellemlederen ikke drukner i administrativt arbejde og er klædt på til opgaven. Der skal være rum til kompetenceudvikling hos mellemlederen,« siger Kim Møller Laursen.

Især det sidste, kan virksomhederne blive langt bedre til, for da der hele tiden opstår nye situationer, som man skal kunne håndtere, er man aldrig færdiguddannet som leder. Især skal virksomhederne blive bedre til at gøre ledertalenter klar til at gøre ledere, før de får lederkasketterne på, mener Kim Møller Laursen.

»Det vil også være til gavn for virksomhederne selv, da det vil give et plus på bundli-

nien. Samtidig vil det være til gavn for lederen, som er uerfarende, og for medarbejderne,« siger han.

Holder på talentet

En virksomhed, som i dag gør meget for at uddanne deres mellemledere fra deres lederpotentiale bliver spottet, er TDC, som igennem deres såkaldte talentudviklingsprogrammer ruster de særligt udvalgte til at mestre lederrollen.

»Vi gør det, fordi vi på den måde kan sikre de rette kompetencer til at nå TDC's strategiske mål. Det hjælper også til at fastholde vores talenter. Og så bliver vores medarbejdere mere mobile internt i virksomheden. Vi har et mål om på ledelsesniveau at kunne besætte stillinger med interne kandidater,« siger kommunikationsrådgiver i TDC Christina Holm Eiberg.

ulha@erhvervsbladet.dk

Den succesfulde mellemleder kan håndtere

■ Ledelse op

Mellemlederen spiller en central rolle som ambassadør, fortolker og videreformidler af virksomhedens overordnede værdier.

Mellemlederen skal være i stand til at kommunikere den strategi og de værdier, som topledelsen har besluttet. Strategien skal oversættes på en måde, så den enkelte medarbejder kan se sig selv og sin egen rolle i forhold til overordnede strategier.

Samtidig skal mellemlederen sikre, at strategi ikke udelukkende bliver omsat til praksis med udgangspunkt i en "top-down"-proces. Processen skal også gå den anden vej – "bottom-up" – og mellemlederen skal engagere og motivere medarbejderne til at bidrage til strategi og udvikling og formidle viden, ideer og forslag til topledelsen.

■ Ledelse ned

Den mindst nyskabende lederrolle af de fire definerede roller er at lede nedad, dvs. i forhold til en medarbejdergruppe. Ikke desto mindre er det en rolle, som får større og større betydning.

Det skyldes, at kampen om den kvalificerede arbejdskraft er større end nogensinde, og at medarbejdernes viden udgør den vigtigste ressource i mange private og offentlige virksomheder.

Samtidig stiller mange af nutidens medarbejdere større individuelle krav til, hvad virksomheden kan tilbyde. Det betyder, at mellemlederen har ansvar for at skabe det rum, hvor medarbejderne kan udvikle sig selv, og at lederen skal understøtte og fremme medarbejdernes evne og vilje til at træffe selvstændige beslutninger.

■ Ledelse ud

Viden- og servicearbejde er kendetegnet ved, at man har tæt kontakt til kunden, borgeren, brugeren eller andre interessenter, og mellemlederens forståelse for kunder, brugere og markedet er en opgave, der fylder mere end tidligere.

Selvom det først og fremmest er medarbejderne, der har den direkte og daglige kontakt med kunder og brugere, skal mellemledere have føling med disse. Gennem sparring med medarbejderne skal mellemlederen opfange tendenser for at tilpasse organisationen til ændringer i tide. Indlejret i denne rolle ligger også, at lederen indgår som konfliktløser og sparringspartner, når der opstår konflikter mellem kunder/brugere og medarbejdere. Her må den enkelte leder, selvfølgelig efter sparring med medarbejderen, vurdere, om situationen kræver, at lederen eller medarbejderen tager en direkte konfrontation med kunden. Mellemlederen skal altså mestre en balance, som gør både medarbejder og kunde tilfreds.

■ Ledelse på tværs

Mellemlederen er ikke blot et knudepunkt i opad-, nedad- og udadgående processer, men må have et mere tværgående perspektiv på opgaveløsningen.

Mellemlederen må tænke på tværs af både organisationsdiagrammer, opgavefordeling og fagområder for på denne måde at være med til at skabe den nødvendige helhedsforståelse i organisationen. Samtidig kan mellemlederen i vidt omfang nyde gavn af at indgå i netværk med andre mellemledere og dermed finde inspiration til ledeshåndteringen.

Kilde: "Ledelse i ojenhøjde – mellemlederen i centrum" og "Kodeks for god mellemledelse", DEA, 2008