

PRESSEMEDDELELSE

16. september 2008

Kunsten at lede mennesker – ny hvidbog viser vejen til succes for fremtidens mellemledere

Mellemlederen er hverken en dødvægt i organisationen eller en bremseklods for forandring, som det tidligere har været påstået. Den moderne mellemleder er tværtimod et vigtigt knudepunkt – både i private virksomheder og i offentlige institutioner. Det fastslår en ny hvidbog fra DEA (Danmarks Erhvervsforsknings-Akademi), der giver konkrete anbefalinger til nutidens og fremtidens mellemledere.

For 15 år siden udråbte man mellemlederen til en uddøende race. I dag har vi erkendt, at mellemlederen er et afgørende knudepunkt i den moderne ledelse. Men hvor mellemlederen tidligere var den faglige ekspert, driftslederen, er der i dag tale om en ny mellemlederrolle, hvor ledelse i sig selv udgør en faglighed. Det viser resultaterne af DEAs tænketank for **Ledelse i øjenhøjde**.

Konference om Ledelse i øjenhøjde

Nu inviterer DEA til konference om mellemlederens nye rolle, udfordringer og dilemmaer. Her præsenteres de dugfriske resultater af arbejdet i DEAs tænketank for Ledelse i øjenhøjde i form af en hvidbog med tilhørende kodeks. Konferencen finder sted:

**Tirsdag den 16. september kl. 13.00-17.00 i
FUHUs Konferencecenter, Fiolstræde 44, 1171 København K.**

"Vi ser i dag en tendens til, at mellemlederen i højere grad er personaleleder. Samtidig spiller mellemlederen en vigtig rolle for udvikling og implementering af strategier og forandringsprocesser. Virksomhedens succes kan afhænge af, at man har de rigtige mellemledere. Og at mellemlederne har det rette råderum" siger Henrik Holt Larsen, formand for DEAs tænketank og professor ved Institut for Organisation, Copenhagen Business School.

Mellemlederen er den alvidende skikkelse, der befinder sig i virksomhedens maskinrum. Som mellemleder skal man være god til at lede og motivere; man skal være i stand til at kommunikere og agere i krydsfeltet mellem topledelse, medarbejdere, kunder og kolleger; samtidig skal man kunne fastholde virksomhedens strategi og vision. Det kræver en professionel mellemleder, der konstant er i stand til at skifte perspektiv, og som har store kommunikationsevner.

Mellemlederens rolle – ledelse opad, nedad, udad og på tværs

Men hvordan mestrer man som mellemleder de nye roller og de mange udfordringer og dilemmaer? Og hvordan kan man som organisation på bedste vis understøtte og drage nytte af de dygtige mellemledere? Det har DEAs tænketank for **Ledelse i øjenhøjde** undersøgt i den nye hvidbog "Ledelse i øjenhøjde – mellemlederen i centrum" og det medfølgende "Kodeks for god mellemledelse".

Hvidbogen tegner fire dimensioner, som mellemlideren skal håndtere og balancere mellem, når der skal skabes synergier mellem strategi, medarbejdere, brugere og kolleger: ledelse op, ned, ud og på tværs. På baggrund af de fire dimensioner gives der konkrete anbefalinger til mellemlideren, topledelsen samt beslutningstagere i organisationer, politik, uddannelse og forskning.

Deltagelse i konferencen forudsætter tilmelding. Pressen er velkommen til at tilmelde sig hos jml@fuhu.dk

Yderligere information:

Stina Vrang Elias	Birgitte Ehrhardt
Underdirektør	Kommunikationschef (DJ)
Tel: +45 3342 66007	Tel: +45 3343 6780
Mobil: +45 23290671	Mobil: +45 2034 7240
Email: sve@dea.nu	Email: be@fuhu.dk

Baggrund

Hvidbog om mellemlederens rolle og vejen til succesfuld ledelse

DEA har etableret tænketanken **Ledelse i øjenhøjde**, der sætter fokus på mellemlederens centrale rolle og udfordringer i videnøkonomien. Mellemlederen spiller i dag en vigtig rolle for både private og offentlige virksomheders innovation og konkurrencekraft. Det gælder ikke mindst mellemlederens stigende betydning som mediator mellem topledelse og medarbejdere, i forholdet til kunder og brugere og på tværs af organisationen. En rolle der i stigende grad vil stille krav til mellemlederens kompetencer, inden for hvad man kan kalde "ledelse i øjenhøjde", herunder personligt lederskab og ledelse af mennesker.

Formålet med DEAs tænketank er dels at skabe større indsigt i de udfordringer og ændringer i lederrollen, der møder mellemlederen i krydsfeltet mellem virksomhedens strategi, medarbejdere, brugere og kolleger. Dels at identificere indsatsområder og derigennem medvirke til at "ledelse i øjenhøjde" bliver et styrket område hos danske virksomheder.

Mellemlederen mellem strategi, medarbejdere, brugere og kolleger

Traditionelt er mellemlederen ofte blevet opfattet som en arbejdsleder, dvs. en linjeleder på lavere ledelsesniveauer, der ved udøvelse af tæt ledelse og konkrete ledelsesværktøjer har til opgave at sikre en arbejdstilrettelæggelse for (ofte) faglærte arbejdere. Ved at udøve en sådan tæt-på-arbejdsledelse har mellemlederen bidraget til hensigtsmæssig opfyldelse af standarder, arbejdsnormer og resultatmål.

Overgangen fra industri- til vidensamfund, og hermed udbredelsen af immateriel produktion (bl.a. viden, service og administrativ "produktion"), har ført til radikale tilpasninger af virksomhedernes organisationsformer. I både private og offentlige virksomheder har behovet for større kunde- og brugerorientering, en større dynamik i markedet såvel som en øget kompleksitet fremmet udbredelsen af organiske organisationsformer med større beslutningskapacitet i komplekse og dynamiske miljøer.

Sideløbende har arbejdsbetingelserne for mange medarbejdere ændret sig markant. Mange virksomheder har øget decentralisering og delegering af beslutningsbeføjelser i takt med udviklingen af mere fleksible organisationsformer. Samtidig er medarbejdernes forventninger om selvstændighed og beføjelser øget i takt med højere uddannelser og udviklingen af personlige kompetencer. Den enkelte medarbejder er – bl.a. i kraft af dennes ofte videregående, professionelle uddannelse – blevet meget mere bevidst om forventninger til faglig udfoldelse og indflydelse på arbejdsopgaver og metoder.

Udviklingen har også medført forudsigelser om store ændringer i rollen som mellemleder. Nogle forudså så drastiske ændringer, at de spåede en snarlig død over mellemlederne. Men forudsigelserne om mellemlederens snarlige død har vist sig at være stærkt overdrevne. Analyser viser tværtimod, at der i dag kan være flere ledere placeret i de mellemste ledelseslag end tidligere, og at disse har en afgørende betydning for private og for offentlige virksomheders konkurrencekraft og værdiskabelse. Mellemlederens rolle skal imidlertid ikke søges i tæt-på-ledelse (planlægning, kvalitetssikring og opfølgning på medarbejderens indsats). Mellemlederens rolle handler i dag om at skabe vide rammer

for medarbejderen, som så til gengæld overtager ansvaret for sin egen arbejdssituation og resultatopnåelse.

Resultater - Hvordan udøver man "Ledelse i øjenhøjde"?

I hvidbogen "Ledelse i øjenhøjde – mellemlideren i centrum" og "Kodeks for god mellemliderelse" beskrives fire roller, som mellemlideren må håndtere:

Ledelse op

Mellemlideren spiller en central rolle som ambassadør, fortolker og videreformidler af virksomhedens overordnede værdier. Mellemlideren 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 mellemlideren 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 mellemlideren 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 mellemlideren 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 mellemliderens 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 mellemlidere have føling med disse. Gennem sparring med medarbejderne skal mellemlideren 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. Mellemlideren skal altså mestre en balance, som gør både medarbejder og kunde tilfreds.

Ledelse på tværs

Ledelse på tværs var ikke fra starten tænkt som en rolle i DEAs forskningsprojekt. Den kom til, da de første forskningsresultater blev præsenteret ved en konference i efteråret 2007. Pointen er, at mellemlideren ikke blot er et knudepunkt i opad-, nedad- og udadgående processer, men må have et mere tværgående perspektiv på opgaveløsningen. Mellemlideren 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 mellemlideren i vidt omfang nyde gavn af at indgå i netværk med andre mellemlidere og dermed finde inspiration til ledelseshåndteringen.

Organisering

Tænketanken bag DEAs undersøgelse af mellemlidere blev nedsat af DEA i foråret 2007. Tænketankens medlemmer er:

- Henrik Holt Larsen, professor, CBS (formand)
- Annemette Digmann, afdelingsleder, Region Midtjylland
- Lone Hass, HR-koncerndirektør, COWI A/S
- Alfred Josefsen, adm. direktør, Irma
- Kurt Klaudi Klausen, professor, SDU
- Kim Møller Laursen, afdelingschef, Ledernes Hovedorganisation
- Inge Møller, HR-direktør, Spar Nord, Aalborg
- Lise Abel Olesen, personalechef, Nordjyske Medier

Sekretariatsbetjening:

Tænketanken betjenes af DEAs sekretariat ved underdirektør Stina Vrang Elias og konsulent Maria Lindorf.