



05.02.2008

Klemte mellemledere

Af: [Christine Theisen](#)

Mellemledere er mere pressede end tidligere.

De gode medarbejdere lokkes af jobtilbud andre steder, det er vanskeligt at tiltrække ny arbejdskraft, og det er sin sag at leve op til kravene fra de nye generationer. Samtidig bliver kravene fra topledelsen ikke mindre. Der er brug for et nyt fokus på ledelse og plads til at eksperimentere, hvis mellemlederne skal lykkes i deres rolle.

Mellemledere havner nemt i et krydspres af krav og forventninger fra den øverste ledelse og fra medarbejdere. Topledelsens planer og strategier skal føres ud i livet, samtidig med at medarbejderne skal motiveres, involveres og udvikles, og mellemlederen får derfor en overordentlig vigtig funktion som bindeled og mediator mellem organisationens forskellige dele.

Rollen som mellemleder kræver - blandt meget andet - overblik, integritet, dømmekraft, strategisk sans og talent for kommunikation. Men desværre oplever innovationschef i Region Midtjylland Annemette Digmann, at alt for mange mellemledere retter deres fokus på den daglige drift frem for på strategisk ledelse.

"Sikker drift er et mantra her i strukturreformens første år. Mellemlederne taler mere om, hvor travlt de har, og hvad der skal leveres i morgen, end om hvordan de strategisk skal lede deres område. Og det kommer ikke til at gå i fremtiden. Jeg tror, at vi fremover får færre mellemledere, som til gengæld udøver ledelse frem for at være faglige specialister," siger hun.

Innovationschefen er én blandt otte medlemmer af en tænketank, som Dansk Erhvervsforsknings Akademi (DEA) nedsatte i foråret 2007 for netop at sætte spot på mellemledernes udfordringer i videnssamfundet. Indtil videre har tænketanken barslet med midtvejsrapporten 'Leadership i øjenhøjde', som slår fast, at mellemledernes evne til at bedrive ledelse er yderst vigtig for en organisation, og at det aktuelle pres på arbejdskraften blot forstærker behovet for dygtige mellemledere.

Det sidste mærker arbejdspladserne ved, at medarbejderne stemmer med fødderne, som Annemette Digmann udtrykker det. De finder simpelthen et andet job, hvis de ikke er tilfredse med deres leder.

Mellemlederens mange roller

I rådgivningsvirksomheden COWI A/S bekræfter HR-koncerndirektør Lone Hass, der også deltager i tænketanken, at medarbejderne ikke skal fristes særlig meget i øjeblikket, før de skifter job. Samt at ledelse er et tema, der går igen, når COWI holder fratrædelsessamtaler med de afgangende medarbejdere.

"Det bliver ofte nævnt i løbet af samtalen, at den nærmeste leder ikke har været lydhør over for nogle af medarbejderens ønsker og behov," siger hun.

"Vores mellemledere skal både kunne lede opad, nedad og udad, fordi vores afdelingschefer også har et bundlinjeansvar, som de skal have dækket i markedet. Derfor skal de hele tiden kunne skifte perspektiv og være bevidste om, at de nu er i gang med at lede i forhold til markedet, eller at de nu er ved at skabe relationer til medarbejderne."

For at imødekomme det behov har COWI igangsat et stort udviklingsprogram for virksomhedens omkring 200 chefer. Programmet består af tre moduler med fokus på, hvordan man henholdsvis leder forretningen, leder sig selv og leder andre mennesker.

"Det er spændende, når arbejdspladsen vokser med opgaven, og noget af det, vi skal have fat i, er chefer, der har det godt med at lede mennesker, der er dygtigere end dem selv. Det kan godt være en udfordring i en stærk fagkultur som vores," uddyber Lone Hass.

Nye medarbejdere drives af lyst

Og arbejdspladserne skal til at kridte skoene, hvis man skal tro Center for Ungdomsforskning (CEFU). De yngre generationer på arbejdsmarkedet er nemlig et helt kapitel for sig selv. Mange af dem er voldsomt selvbevidste, de er udstyret med en god portion kritisk sans, sætter spørgsmålstejn ved velafprøvede procedurer og sagsgange og anerkender ikke autoriteter. Og så er de primært styret af lyst.

Forskningscentret arbejder med metaforerne 'lystfiskere' og 'erhvervsfiskere', og et øjebliksbillede af den unge generation viser en klar overvægt af lystfiskere. Selvom der naturligvis er undtagelser.

"Hvor 'erhvervsfiskerne' arbejder for at tjene penge, så er 'lystfiskerne' kendetegnet ved, at arbejdet skal være sjovt, det skal være en oplevelse i sig selv," siger Birgitte Simonsen, professor og centerleder på CEFU.

"Og så forventer de unge fleksibilitet og masser af synlighed lige fra begyndelsen. Både konjunkturerne og demografien er jo med dem, så hvis ikke de får det, som de vil, smutter de videre til næste job. Der er ikke noget pinligt for dem i at forlade en arbejdsplads efter ganske kort tid, og de har ingen bekymringer om, hvordan et flakkende arbejdsliv ser ud på cv'et."

Annemette Digmann støder ofte på udfordringerne ved de nye typer af medarbejdere. Hun har blandt andet hørt om en djøfer, som gerne ville have fri i tre måneder for at stå på ski i Italien. Lederen meldte tilbage, at det ikke passede godt på grund af den forestående årsafslutning på arbejdspladsen, og så sagde medarbejderen op.

"Lederne står over for en svær opgave med at finde ud af, om arbejdspladsen skal forsøge at socialisere de nye medarbejdere, eller om den vil spille med og give plads til deres adfærd," siger hun.

Det sure med det søde

En af hurdlerne kan være, at mange mellemledere selv har begyndt deres karrierer med en helt anden ydmyg tilgang. De accepterede en lang oplæringsperiode med mange rutineopgaver, og de blev efter fyraften, til opgaven var løst.

"Sådan er det bare ikke mere. Jeg hører afdelingschefer fortælle, at medarbejderne melder sig syge med det samme, hvis det bliver for kedeligt," siger Annemette Digmann.

"Det er ikke, fordi medarbejderne er særligt ømskindede, de har bare ikke lyst til at arbejde på den måde. Og hvis det er vilkårene, bliver lederne nødt til at forholde sig til, hvad de så skal gøre. Ellers ender de med ikke at have nogen arbejdskraft," spør hun og supplerer, at det i hvert fald ikke hjælper, at lederne bliver forargede og siger, at fordi de selv skulle tage det sure med det søde engang, så skal deres medarbejdere også.

Tværtimod er det en ledelsesopgave at gøre arbejdspladsen attraktiv for medarbejderne, og det kræver nye måder at lede på. På internationalt plan eksperimenterer flere store virksomheder for eksempel med nye ledelsesformer, som skal fremme medarbejdernes passion for arbejdet.

Den amerikanske supermarkedskæde Whole Foods Market lader lokale medarbejderteams bestemme, hvilke varer de skal have på hylderne, og hvad de skal koste.

Internetvirksomheden Google lader selv medarbejderne vælge, hvilke projekter de vil arbejde på. Og informationsteknologivirksomheden Rite-Solutions har oprettet et internt børsspil, der bygger på medarbejdernes ideer. Alle medarbejdere kan både børsintroducere ideer og med fantasipenge investere i hinandens ideer. De ideer, der tiltrækker flest investeringer, får mulighed for at blive realiseret i virkeligheden, og bliver de en succes, belønnes investorerne med en bonus.

Eksperimenter og talentpleje

I Region Midtjylland er afdelingschefen for Innovation og Forskning også fortaler for flere ledelsesmæssige eksperimenter.

"Vi skal være parate til at prøve os meget mere frem. Tage en ide, teste den af i tre måneder og se, hvordan det gik. Det indebærer selvfølgelig en risiko for, at der opstår fejl, så det skal vi også være klar til," siger Annemette Digmann, som i sin egen afdeling er begyndt at tage udenlandske trainees ind, og hun sikrer bevidst, at nyansatte kommer med i de mest prestigefyldte projekter fra første dag.

"Der er ikke noget med at have kedelige rutineopgaver i begyndelsen eller få et notat tilbage i hovedet fem gange med røde streger. De skal bare ud og stå på scenen foran vores erhvervschefer. Og de udfylder rollen, oplever jeg. Så er det min opgave at yde den sparring, der gør, at vores kunder ikke tænker, at det er helt galt det her."

Også COWI's HR-koncerndirektør oplever, at mange af de nye medarbejdere både er dygtige og ambitiøse, men også mere utålmodige end for ti år siden.

"Så vi er bevidste om, at vi skal være gode til at lede talenter," siger Lone Hass og fortæller videre, at COWI netop nu står over for at vende blikket indad og kigge på egne belønnings- og karrieresystemer.

Belønninger, som ud over løn, handler om at anerkende medarbejdernes faglige indsats, sikre dem videreudvikling og spændende opgaver og udnytte de udvekslingsmuligheder det giver at være en international virksomhed. I forhold til karriereveje handler det om at udnytte og imødekomme, at medarbejdere drives og motiveres af forskellige ting.

"Nogle medarbejdere har den faglige fordybelse som drivkraft, mens andre hellere vil være tættere på kunderne. Vi skal tænke ind, at der ikke er én type karriere eller én type leder, der er bedre end andre. Vores karrierestiger skal så at sige gøres lige lange og lige attraktive. For den ene type kompetence er fuldstændig lige så vigtig for vores forretning som den anden," siger hun.

Arbejdet i tænketanken under Dansk Erhvervsforsknings Akademi fortsætter hen over vinteren og foråret. Endemålet er at udgive en hvidbog og formulere en kodeks for god mellemlidelse.

© DJØF ONline. DJØF Bladet nr. 3, 2008