

Moderne mellemledere skal være blæksprutter i hverdagen

Mellemledelse er en 360 graders disciplin, påpeger Danmarks Erhvervsforskningsakademi, der med et nyt kodeks vil give mellemledere inspiration til at navigere i krydsfeltet mellem topledelse, medarbejdere og kunder.

Af Sara Rosendal, fredag 19. sep 2008 kl. 10:22

Op, ned, ud og på tværs. Den moderne mellemleder skal kunne balancere og orientere sig til alle sider, hvis han vil indfri sine strategiske mål og sikre sig tilfredse medarbejdere og kunder. Det er budskabet i et kodeks, som Danmarks Erhvervsforskningsakademi, DEA, netop har offentliggjort.

Heri kan man læse en række anbefalinger til, hvordan mellemledere håndterer de dilemmaer, de møder som virksomhedens midtpunkt. Dilemmaer, der de seneste år er blevet stadig mere komplicerede, i takt med at mellemlederrollen har skiftet karakter, fortæller Henrik Holt Larsen professor i ledelse på Handelshøjskolen i København og formand for DEA's tænketank.

»Tidligere var mellemlederen ofte den driftsansvarlige, der typisk skulle godkende alt, inden det blev eksekveret. I dag skal mellemlederen ikke bare sikre ensartede produkter, men også ensartet adfærd i organisationen, fordi virksomheder i stigende grad har brug for at fremstå som en helhed for at kunne adskille sig fra konkurrenterne,« forklarer Henrik Holt Larsen.

Værdibaseret ledelse er derfor blevet et hverdagsbegreb for mellemledere, og selv om man i en årrække hævdede, at stadig fladere hierarkier i mange danske virksomheder ville betyde mellemlederens død, er resultatet i dag det stik modsatte, fortæller Stina Vrang Elias, leder af DEA.

»Aldrig før har mellemlederen spillet så central en rolle som i dag. Selvledelse står ikke i modsætning til ledelse. For at kunne agere i et fladt hierarki, har medarbejderne brug for anerkendelse, motivation og retning, og det efterspørger de af den chef, de refererer til, dvs. mellemlederen,« siger hun.

Kodekset er blevet offentliggjort sammen med hvidbogen 'Ledelse i øjenhøjde - medarbejderen i centrum', der er blevet til på baggrund af blandt andet 30 kvalitative interview og en række seminarer for mellemledere. Kodekset betegner mellemledelse som en 360 graders disciplin, og den beskrivelse nikker Johan Fegar, projektleder Babcock & Wilcock Vølund, genkendende til. Han arbejder i øjeblikket på etableringen af to større forbrændingsanlæg i Frankrig, og har erfaret, at ledelse på tværs af grænser tilfører et par ekstra sværhedsgrader til disciplinen:

»Jeg kæmper i øjeblikket en hård kamp i forhold til vores franske kunder, der har en markant anden tidsopfattelse. De kan sjældent sige, hvornår de er parate til at modtage et produkt, og det gør det ualmindeligt svært at arbejde med en præcis tidsplan, hvilket er svært at forstå for de danske medarbejdere, der er vant til en meget mere struktureret tilgang,« siger han.

Han betegner mellemlederens rolle som et knudepunkt for en masse information, der skal videreformidles på den rigtige måde og til de rigtige mennesker. En opgave der kræver overblik, planlægning og godt organisatorisk kendskab.

Tema: Kodeks for god mellemledelse

Ledelse op

Du skal ikke være så loyal, at det går ud over forretningen. Du skal handle inden for rammerne af virksomhedens vision, mission og værdier, men du skal også kunne sige fra i forhold til topledelsen, når du ved bedre. For som mellemleder er det dig, der har fingeren på pulsen med hensyn til, hvad der fungerer for dine medarbejdere inden for dit ansvarsområde. Der er dog tale om en prekær balance. På den ene side skal du udvise meget stor selvstændig dømm- og handlekraft, fordi mere og mere ansvar dirigeres ned i organisationen, samtidig med at prioriteringer fra oven kan være uklare, løst definerede eller modsætningsfyldte. På den anden side kan du også gå for langt. Du er nødt til at have en god fornemmelse for, hvor grænsen går.

Inddrag dine medarbejdere i strategi og udvikling, men uden at tabe driften af syne. Skab rum til at inddrage dine medarbejdere i strategi og udvikling, for uden en bevidst prioritering bliver det ved ordene i en travl hverdag. Men gør det uden at miste forbindelsen til driften. De korte deadline skal også nås, og det er ofte her, at du og dine medarbejdere bliver målt.

Find dit ståsted som bindeled mellem top og bund. Som leder i midten skal du kunne gå i dialog med topledelsen, for mellemlederen får større og større betydning som bindeled mellem top og bund. Men du skal samtidig have den nødvendige faglighed til at kunne forstå, udfordre og være ambassadør for dine medarbejdere. Lederen skal kunne være i øjenhøjde med både top og bund. Vær derfor varsom og værn om din troværdighed og integritet. Din rolle handler om at have begge parter tillid, men faren for at komme til at 'vælge side' og identificere sig med den ene part frem for den anden er snublende nær - særligt i konflikter.

Ledelse ned

Motiver gennem nærvær og anerkendelse. Vær nærværende, anerkend og udvis empati i stedet for at kritisere og fokusere på fejl. Herigennem kan du bedst motivere dine medarbejdere til at præstere topresultater - men hold samtidig en passende afstand. Du skal være klar til at kunne skære igennem, når det brænder på. Og du skal også kunne anerkende faglige bedrifter og skabe motivation for personer, som du på andre planer ikke nødvendigvis deler holdninger med.

Uddeleger tillidsfuldt - men ikke blindt. Som mellemleder bør du ikke selv tænke i opgaveløsningen, men i stedet lede medarbejderne til selv at løse opgaverne, så du ikke ender med at drukne i arbejde. Lad tilliden til medarbejderne erstatte kontrollen, men uden at gøre det blindt. Brug i stedet for uddelegering og opfølgning som en anledning til at motivere medarbejderne med mere ansvar, og frigør din tid til mere ledelse.

Giv dine medarbejdere lige muligheder ved at lede dem forskelligt. Du skal kunne leve dig ind i medarbejdernes virkelighed for at kunne skabe de bedste udviklingsmuligheder for hver enkelt. Men fordi alle sidder omkring bordet, er det ikke ensbetydende med, at de inddrages rigtigt. For nogle er arbejdet et 8-16-job - for andre et fagligt og karrieremæssigt livsprojekt. Tilpas derfor din ledelse, uddelegering og inddragelse til den enkeltes kunnen, behov og ambitioner.

Vær et fyrtårn for dine medarbejdere udadtil. Du er både ambassadør og naturligt knudepunkt. Men hold dig samtidig diskret i baggrunden. Resultater og god ledelse skabes i relationen mellem dig og dine medarbejdere, og både du og dine medarbejdere skal have mulighed for at høste anerkendelse for jeres bidrag til organisationens udvikling.

Ledelse ud

Hav fingeren på pulsen i forhold til markedet. Som leder er du ikke nødvendigvis tættere på markedet end dine medarbejdere. Men det er din opgave, at opfange tendenser for at kunne tilpasse organisationen til ændringer i tide. Afsæt tid og rum til at sparre med dine medarbejdere. Det er ofte dem, der har den direkte kontakt til kunden, brugeren eller borgeren.

Vær bindeled mellem virksomhedens ekspertviden og kundens krav og ønsker. Som leder spiller du en afgørende rolle som brobygger mellem medarbejdernes ekspertise og den enkelte kundes behov og ønsker. Du skal understøtte dine medarbejdere i deres faglighed, for det er jeres kerneydelse. Men samtidig skal du hjælpe dem til at tage udgangspunkt i og anerkende kundens krav og ønsker. For kunden er ekspert på sine egne ønsker og drømme, og evnen til at opfylde disse er jeres eksistensberettigelse.

Beskyt dine medarbejdere mod urimelige krav og kritik. Vær lydhør, til stede og tilgængelig for brugerne, borgerne og kundernes feedback. Som leder er du både bolværk og lynafleder for dine medarbejdere.

Ledelse på tværs

Vær pioner på tværs af organisationen. Som leder skal du være proaktiv og åben i forhold til samarbejde på tværs, for det kan åbne muligheden for synergi og innovation. Men vær ikke dumdristig. Kend dine omgivelser, og afklar løbende ledelsesrummet med din egen leder, så skaber du tillid og opbakning hjemmefra og står stærkere, hvis tid og ressourcer skal

genforhandles.

Indgå i netværk og styrk dine proceskompetencer. Som skrivebordsgeneral kommer du ikke langt! Tillid er fundamentet for ethvert godt samarbejde. Men tillid skabes i øjenhøjde. I det personlige møde mellem mennesker. Det kræver både, at du tager dig tiden til at opsøge relationer, og at du kan begå dig i netværk samt formelle og uformelle sammenhænge på tværs af organisationen. Ledernetværk kan være et godt sted at starte.

Byg broer mellem kulturer. Som leder og rollemodel for dine medarbejdere har du ansvar for at gå forrest og skabe en kultur, der er åben for samarbejde. Det handler om at fremme åbenhed, nysgerrighed og anerkendelse af andres måder at gøre tingene på og om at bekæmpe arrogance. Men vær samtidig en loyal repræsentant for dine medarbejders faglighed. Fjerner du dig for langt fra din afdeling, kan du komme i miskredit hos dine medarbejdere. Og går du i den anden grøft og bekræfter 'vi-alene-vide'-holdninger, umuliggør du tværgående samarbejde.

Balancer mellem drift og tværgående udvikling. Som leder skal du skabe en fornuftig balance mellem drift og tværgående udvikling, for du er garant for din enheds stabilitet. Byder du ind på mere, end dine medarbejdere kan løfte, risikerer du, at enheden knækker over. På den anden side skal der også hele tiden være udviklingsprojekter. Ellers risikerer du, at afdelingens udvikling går i stå.

Ledelse af dig selv

Afgræns dit ledelsesrum. Mellemlederen skal kunne lede sig selv og passe på ikke at blive offer for sine egne anstrengelser. Undersøgelser viser, at nogle mellemledere selv producerer op til 70 pct. af de akutte opgaver. Andre, at ledere med en stærk faglig baggrund har svært ved at slippe opgaveløsningen. Men som mellemleder har du selv et ansvar for at prioritere og skabe dit ledelsesrum. Det handler om at forhandle rammerne med din chef og at lede via tillidsbaseret uddelegering frem for tidskrævende kontrol og utidig indblanding i opgavens faglige løsning. Men det handler også om at kunne sige fra og gøre det klart for dig selv og dine omgivelser, hvad du har indflydelse på, og hvad der ligger udenfor. Dermed kan du både stille krav til omgivelserne og også sige fra.

Lær af andres erfaringer, men kend dig selv og vær dig selv. Ledelse kan læres. Men samtidig er det afgørende, at du skaber sammenhæng mellem dine personlige værdier og dit lederskab. Kend dine styrker og svagheder. Både for at sætte et hold, hvor alle komplementerer hinanden. Men også fordi evnen til at udvise personlig integritet er udgangspunkt for opbygning af tillid og troværdighed i forhold til dine omgivelser.

Kilde: Danmarks Erhvervsforskningsakademi