

Midtvejsrapport for "Leadership i øjenhøjde"

- En interviewundersøgelse af succesfulde mellemlederes adfærd i krydsfeltet mellem virksomhedens strategi, medarbejdere og kunder/brugere og omverden

KOLOFON

Forfatter: Dikke Maria Humle, DEA

Redaktion: Lars Fremerey, DEA

Dato for udgivelse: 13. september 2007

INDHOLDSFORTEGNELSE

INDLEDNING	4
UNDERSØGELSENS FORMÅL	5
ANALYSEN AF DE SUCCESFULDE MELLEMLEDERE	7
Forholdet til topledelsen, strategi og vision	7
Mellemlederens udfordringer	7
De succesfulde mellemledere	9
Forholdet til medarbejderne	13
Mellemlederens udfordringer	13
Den succesfulde mellemleder	15
Forholdet til kunder/brugere og omverden	25
Mellemlederens udfordringer	25
Den succesfulde mellemleder	26
Centrale temaer og problematikker på tværs	29
METODE OG AFGRÆNSNING	32

Indledning

I vidensamfundet spiller mellemlideren en ny og central rolle for både offentlige og private virksomheders succes.

Morgendagens ledere på de mellemste niveauer står overfor en udfordring, der både handler om at få stadigt mere selvstændige team til at handle ud fra en fælles vision og strategi, samtidig med at det sikres, at den enkelte medarbejders innovative potentiale kommer til fuld udfoldelse.

Men hvordan mestrer man som mellemlider disse nye udfordringer, der udspiller sig i krydsfeltet mellem virksomhedens strategi, medarbejdere, kunder og borgere?

Er der behov for en ny tilgang til ledelse - "Leadership i øjenhøjde"?

Denne midtvejsrapport formidler resultaterne af en interviewundersøgelse udført i regi af DEAs tænketank for "Leadership i øjenhøjde."

Rapporten er udarbejdet af tænketankens projektgruppe og danner udgangspunkt for det videre arbejde mod en hvidbog og en kodeks for god mellemlidelse, som vi forventer at have klar i foråret 2008.

Vi håber, at vi allerede med denne midtvejsrapport kan inspirere til refleksion over mellemliderens rolle, funktion og udfordringer i det 21. århundredes videnøkonomi.

God læselyst.



Henrik Holt Larsen
Prof. og formand for
DEAs tænketank



Stina Vrang Elias
Leder af DEA

Undersøgelsens formål

Formålet med undersøgelsen er at opnå en større forståelse for, hvordan succesfulde ledere agerer i krydsfeltet mellem topledelse, medarbejdere og brugere/kunder. Hvad er det for udfordringer, der kendetegner krydsfeltet? Hvordan agerer man som mellemlider med succes heri? Og hvad er det for kompetencer, der er afgørende for at udføre succesfuld ledelse.

Nærmere bestemt er det formålet:

1. At studere hvad der kendetegner god ledelse på de mellemste niveauer i det strategiske mødested mellem topledelse, medarbejdere, brugere og omverden.

Herunder at studere om og hvordan ledere på de mellemste niveauer spiller en rolle i forhold til at skabe fælles fodslag i forhold til virksomhedens strategi, samtidig med at det innovative potentiale, der findes hos vedkommende leders medarbejdere, bringes maksimalt til udfoldelse.

2. At studere om og hvordan "Leadership i øjenhøjde" i givet fald er en del af dette.
3. At skabe ny viden om, hvordan ledere på de mellemste niveauer med succes kan agere i det strategiske mødested mellem topledelse, medarbejdere, brugere og omverden.
4. At bidrage til at udvikle konkrete anbefalinger til fremtidens ledere i midten på baggrund af den skabte viden såvel som til topledelsen, der efter alt at dømme vil få et stort behov for viden på dette område.

Tænketank for "Leadership i øjenhøjde"

I foråret 2007 nedsatte DEA en tænketank, der skal sætte fokus på mellemliderens udfordringer i videnøkonomien.

Mellemlideren spiller i dag en vigtig rolle for både private og offentlige virksomheders innovation og konkurrencekraft. Det gælder ikke mindst mellemliderens stigende betydning som mediator mellem top-down og bottom-up ledelsen.

En rolle der stiller krav til mellemliderens kompetencer, inden for hvad vi vil kalde "leadership i øjenhøjde" herunder personligt lederskab og ledelse af mennesker.

Formålet med tænketanken er at skabe større indsigt i de udfordringer og ændringer i lederrollen, som møder mellemlideren i krydsfeltet mellem virksomhedens strategi, medarbejdere og brugere.

Dels at identificere indsatsområder og derigennem medvirke til at "leadership i øjenhøjde" bliver et styrket område hos danske virksomheder.

Tænk tanken består af:

- 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

Sekretariat

Konsulent Lars Fremerey, DEA

Projektansat konsulent Didde Marie Humle, DEA

Specialestuderende Pernille Stæhr Poulsen, CBS

Analysen af de succesfulde mellemledere

Forholdet til topledelsen, strategi og vision

Mellemlederens udfordringer

- Strategiarbejde: Fra bindeled til skaber af helhed
- Krævende medarbejdere
- Handlefrihed og selvstændighed overfor lodrette ordrer

Strategiarbejde: Fra bindeled til skaber af helhed

Flere af interviewpersonerne i denne undersøgelse fortæller om et øget strategisk fokus på alle niveauer i organisationen. Hvor det tidligere primært var topledelsen, der udviklede virksomhedens overordnede strategi og vision, er det i dag en bevidst strategi i flere af virksomhederne, at forsøge at skabe strategisk bevidsthed og inddragelse på alle niveauer i organisationen.

“Der er meget mere inddragelse (i forhold til strategiarbejde), og det vil fortsætte løbende. Det er rigtigt i mit billede, det ville være åndssvagt ikke at bruge de ressourcer, vi har.” (Topchef).

“Hvis man ser tilbage i tiden, så tror jeg nok, at kravene er ændret til et øget strategisk fokus. Man har meget mere strategisk fokus på alle niveauer. Alle parter, også den menige medarbejder har mulighed for at give sin mening til kende. Og jeg har selv oplevet en meget decentraliseret måde at blive behandlet på.” (Mellemleder).

Baggrunden er todelt. For det første er der fra topledelsens side en øget bevidsthed om, at både mellemledere og medarbejdere ligger inde med vigtig viden og kompetencer, der kan bidrage til og øge kvaliteten af det strategiske arbejde. Inddragelse i strategiarbejdet er således et middel til at sikre, at det innovative potentiale, som findes i organisationen, kommer i spil i forhold til den strategiske udvikling.

For det andet peger interviewene på, at inddragelsen af mellemledere og medarbejdere i strategiudviklingen er vigtigt, fordi det er med til at skabe engagement og fælles fodslag. Både mellemledere og medarbejdere oplever inddragelse som motiverende, og samtidig kan det være med til at skabe identifikation og ejerskab med strategien og målsætningerne. Noget, der i interviewene fremstår som afgørende i forhold til succesfuld implementering.

For mellemlederen betyder dette en stor udfordring. Mellemlederen har altid spillet en afgørende rolle som bindeled mellem top og bund. Men hvor det tidligere primært handlede om at sikre, at topledelsens strategiske tiltag blev ført ud i livet, så betyder fokus på motivation og vigtigheden af at indhente viden fra alle led i organisationen, at mellemlederens rolle som bindeled forandres og bliver mere krævende. Mellemlederen skal ikke alene sikre, at de strategiske udspil fra topledelsen bliver omsat til praksis på en måde, så der skabes fælle fodslag og ejerskab til strategien. Han/hun skal også sikre, input fra medarbejderne til topledelsen, så denne ikke mister

følgingen med, hvad der sker længere nede i organisationen. Mellemlideren bliver således afgørende i forhold til at sikre, at virksomheden fungerer som en helhed.

Krævende medarbejdere

Medarbejderne af i dag er blevet mere krævende end tidligere. Hvor man før gik på arbejde for at tjene penge, så skal jobbet i dag indfri ønsker til meningsfuldhed og selvrealisering. Flere topledere og mellemlidere fortæller således, at specielt de højtuddannede medarbejdere og de nye generationer af medarbejdere ikke er tilfredse med at sidde med deres eget "lille" ansvarsområde. De kræver synlighed i forhold til virksomhedens overordnede målsætninger, og de vil kunne se dem selv som en del af en helhed.

En mellemlider fortæller i denne sammenhæng om en strategiproces, hvor topledelsen formulerede den overordnede vision. Afdelingslederne fik til opgave at omsætte visionen til strategi for de enkelte afdelinger og skulle efterfølgende formidle den til medarbejderne. Det var ifølge mellemlideren en:

"(...) en god proces. Jeg præsenterede strategien for mine teamledere, og de præsenterede den for medarbejderne, og det gjorde, at vi fik den meget mere ind under huden, fordi man selv skulle formulere og formidle det. Det er godt, når der er så mange veluddannede folk. De gider ikke bare sætte sig ned og arbejde. De vil også vide, hvad det er for nogle overordnede mål. De vil have synlighed omkring, hvad det er for en vej, vi kører." (Mellemlider).

Handlefrihed og selvstændighed overfor lodrette ordrer

De fleste af mellemliderne i denne undersøgelse fortæller, at de i relation til topledelsen, har stor frihed til at skabe deres eget ledelsesrum og til selvstændigt at tage beslutninger på afdelingens vegne, så længe de har fokus på, at økonomien er i orden. Et faktum, der bekræftes af topcheferne, som giver udtryk for, at det er en vigtig og værdsat egenskab hos mellemliderne, at de er i stand til at tage selvstændige initiativer og beslutninger. De succesfulde mellemlidere sætter pris på de frie rammer, men det stiller samtidig krav om stor selvstændighed og dømmekraft.

Til trods for det store råderum, er der selvfølgelig fortsat top-down beslutninger, som ikke er til diskussion. Langt de fleste af mellemliderne oplever situationer, hvor de har følt sig nødsaget til at implementere tiltag fra topledelsen, som stod i modsætning til deres egne overbevisninger:

"Jeg har oplevet en situation, hvor jeg ikke var enig i en beslutning, som ledelsen tog, jeg kæmpede faktisk for, at min vej var den rigtige, men det blev ikke hørt! Det blev kørt igennem alligevel (...). Det er hårdt som mellemlider at skulle udføre noget, man ikke er enig i, når man synes, det ødelægger noget værdifuldt." (Mellemlider).

Interviewene vidner i denne sammenhæng om modsatrettede tendenser. På den ene side er der i de fleste organisationer et øget fokus på værdibaseret ledelse og lederens evne til at stå fast ved egne overbevisninger, men samtidig er der fortsat topstyrede beslutninger, som af den ene eller anden grund ikke er til debat. Hvor de privatansatte mellemlidere indimellem udsættes for top-down beslutninger fra den øverste ledelse eller bestyrelsen, er den politiske agenda med til at sætte rammerne for ledelsesrummet i de offentlige virksomheder. Et godt eksempel på dette er

sundhedssektoren, hvor denne styring træder frem i form af sundhedspolitikker, som sætter rammerne for mellemlederens og medarbejdernes daglige arbejde og ageren:

"Vi har også modsatrettede tendenser med eksempelvis standardiseringer indenfor sundhedssektoren, for det går imod de bløde værdier. Vi er enige om, at det er et godt [med standardiseringer], men hvis vi regulerer alt, så går vi væk fra det værdibaserede." (Mellemleder).

På den ene side er der øget interesse for værdibaseret ledelse og inddragelse af medarbejdere og mellemledere i beslutningsprocesserne, men samtidig findes der en række beslutninger, som ikke er til diskussion, og som det er en stor og vigtig udfordring for mellemlederne at kommunikere og implementere.

De succesfulde mellemledere

Hvordan handler de succesfulde mellemledere i forhold til ovennævnte udfordringer? Hvad kendetegner deres adfærd, og hvordan får de succes?

De succesfulde mellemledere spiller en vigtig rolle i forhold til udvikling og implementering af strategi. Både når det gælder om at skabe fælles fodslag, og når det handler om at sikre, at medarbejdernes innovative potentiale kommer til gavn for virksomheden.

Kommunikative færdigheder

Kommunikation er et af de helt centrale nøgleord, når de interviewede taler om implementeringen af strategi og forandring. En spidskompetence, der fremhæves som afgørende af både medarbejdere, topchefer og mellemledere.

"Det vigtigste for os er at have nogen, der kan ledelseskommunikere. Når vi er i faser, hvor vi skal videnudvikle og innovere, så er det vigtigt, at dette spredes sig som ringe i vandet ned igennem organisationen. Vi skal have grøn bølge hele vejen igennem organisationen." (Topchef).

"Han var helhedens mand [i forandringsprocessen]. Han var også dialogens mand, som har lyttet til medarbejderne. Han kommer og siger, at det og det skal vi (topledelsen) tænke mere over." (Topchef).

"Jeg skal have brudt de her overordnede mål ned og omsætte dem til de konkrete ting, man går og laver i dagligdagen." (Mellemleder).

For de succesfulde mellemledere er det et centralt træk, at de formår at "oversætte" virksomhedens mål til den virkelighed, som deres medarbejdere befinder sig i. Det kræver både helhedsforståelse og forståelse for de enkelte fag. Man skal på en måde kunne tale flere "sprog." Flere af de succesfulde mellemledere er da også kendetegnet ved at besidde både en dyb faglighed, såvel som kommunikative færdigheder og en forståelse for helheden. Som en topchef siger:

"Han er dygtig til at tænke strategisk, dygtig til at kommunikere og dygtig til at samarbejde (...) Han har [samtidig] en stærk faglig profil, som han bruger og aktiverer på en hensigtsmæssig måde." (Topchef)

Flere interview peger endvidere på, at mellemliderens rolle som formidler og kommunikator bliver særlig vigtig i større virksomheder. Jo større virksomheden bliver, des mere strategisk bliver topledelsen i sit fokus, og denne mister samtidig den tætte kontakt til den daglige drift og mellemliderne. Derfor bliver mellemliderens rolle som kommunikator særlig vigtig. Mellemlideren skal kunne omsætte strategien til praksis og samtidig formidle input fra medarbejderne til topledelsen.

Inddragelse og involvering

Inddragelse og involvering er to andre nøgleord. De succesfulde mellemlidere er i stand til at inddrage medarbejderne i strategi- og forandringsarbejde således, at den viden, som medarbejderne har i forhold til f.eks. bruger/kunder og marked eller forudsætningerne for den daglige drift, ikke går tabt, men i stedet inkorporeres i virksomhedens strategi og overordnede målsætninger. Involveringen er videre med til at skabe ejerskab og fælles fodslag i forhold til forandring, implementering og strategi. Flere af de interviewede medarbejdere fortæller, at det er afgørende, at de og deres kolleger bliver inddraget specielt i forhold til forandringsprocesser, som ofte kan være følelsesladede og forbundet med en risiko for, at medarbejderne vælger at forlade organisationen.

"Følelsesmæssigt var det svært [at afdelingen skulle deles i to], men det ville have været endnu sværere, hvis ikke vi var blevet involveret undervejs." (Medarbejder).

Karakteristisk for de interviewede mellemlideres handlen er, at de involverer medarbejderne på en måde, der gør, at de kommer til at føle ejerskab og identifikation med processen, beslutningerne og resultatet. Det handler ifølge flere medarbejdere om, at de pågældende mellemlidere formår at skabe og formidle forandring på en måde, der gør, at det ikke føles som om, beslutningerne bliver trukket ned over hovedet på dem:

"Hun [mellemlideren] har en naturlighed til at forklare tingene, så man kan forstå det, og at det er vort eget ansvar. Vi skal være medvirkende til at få tingene til at ske. Det er ikke noget, som bliver trukket ned over hovedet på os. Det bliver kommunikeret på en måde, så vi føler, at vi tager del." (Medarbejder).

Videre er det værd at hæfte sig ved, at flere af de interviewede topchefer er bevidste om, at det er nødvendigt at inddrage mellemlideren i strategiarbejdet, hvis denne skal kunne fremstå som en god rollemodel overfor medarbejderne. Mellemliderne er nødt til at have føling med virksomhedens overordnede målsætninger, og det kræver en løbende interaktion. Noget, som dog ikke altid bliver indfriet til mellemliderens tilfredshed. Tværtimod ønsker flere mellemlidere en mere synlig topledelse:

"De [topledelsen] skulle have tilført nogle flere ressourcer, sådan at de har mere tid til at drøfte tingene med os. De er urimeligt pressede. Der er et tempo i huset nu, der gør, at der er beslutninger, der sander til. Der skal konkluderes og meldes ud etc. De skulle have nogle mere rimelige arbejdsbetingelser." (Mellemlider).

Grænser for inddragelse

De succesfulde mellemledere er samtidig i stand til at vurdere, hvornår inddragelse er frugtbart, og hvornår det er bedre at skære igennem og sige, sådan er det. De er bevidste om, at inddragelse ikke altid er den bedst mulige fremgangsmåde og vurderer løbende, hvornår det er passende at inddrage medarbejderne i beslutningsprocesser.

Hvis inddragelse af medarbejderne ikke medfører, at deres input får betydning for de beslutninger, der tages, kan det nemlig virke demoraliserende og have en negativ indvirkning på medarbejdernes motivation. De skal føle, at de bliver taget alvorligt. En mellemleder fortæller f.eks. om en forandringsproces, hvor hun valgte at inddrage medarbejderne, selv om hun ikke var helt sikker på, at hun ville være i stand til at imødekomme alle input og idéer. Heldigvis endte processen med at blive en succes, men mellemlederen udtaler:

"Man skal være bevidst om, at man skal være villig til at handle, hvis man inviterer til, at medarbejderne kan komme med input". (Mellemleder).

Inddragelse og diskussion er ikke altid frugtbart. Hvis en beslutning ikke kan ændres, er det en dårlig idé at invitere til diskussion. Det handler ifølge en anden medarbejder om at være ærlig om, hvad der er til diskussion, og hvad der ikke er:

"Det skal være klart, hvad der er til diskussion, og hvad er ikke – medarbejderne skal vide, hvilke forventninger de kan have." (Mellemleder).

Filter, dømmekraft og stor selvstændighed

Kendetegnende for de interviewede mellemlederes succesfulde ageren er også, at de alle spiller en meget aktiv rolle som mediator og filter mellem topledelse og medarbejdere.

I forhold til topledelsen handler filterrollen dels om, at oversætte de oppefra kommende dagsordener på en måde, så den bliver meningsfuld i forhold til de enkelte afdelingers virkelighed. Men det handler også om fravalg. De succesfulde mellemledere udviser således stor selvstændighed i fortolkningen. De tolker og tilpasser budskaberne oppefra, så de passer til de faktiske forhold og til deres egne overbevisninger om, hvad der er rimeligt eller rigtigt at gøre således, at der bliver taget hensyn til medarbejdernes behov.

En mellemleder fra detailhandelen fortæller her om, hvordan han valgte at holde fast ved en beslutning, som han vidste ville være god for forretningen, selv om denne beslutning i første omgang mødte modstand fra topledelsen:

"For et par år siden ville jeg have produkt demonstrationer hver fredag. Mange (butikschefen og distriktschefen) sagde, at det var der hverken tid eller råd til. Men det var ikke min vurdering. Jeg startede selv med at stå for demonstrationerne, der tog tre timer hver fredag. Derefter tog vi os pengene til det, og ansatte en til at stå for det. Og nu kører det." (Mellemleder).

Sat på spidsen kan man sige, at de succesfulde mellemlederes egne overbevisninger og føling med deres afdelingers og medarbejders virkelighed i høj grad er styrende for hvilke krav og informationer, der videreformidles. Mellemlederne ved, at de ofte

har en bedre føling med den decentrale virkelighed og stoler i høj grad på deres egen dømmekraft.

Denne "trodsighed" eller selvstændighed er imidlertid ikke ukendt hos topledelsen. Flere giver direkte eller indirekte udtryk for, at selvstændighed og stædighed i forhold til egne principper er en vigtig og værdsat egenskab hos mellemlideren.

Interviewene vidner i det hele taget om, at der findes en gensidig respekt og forståelse for den andens situation mellem de interviewede mellemlidere og deres chefer. På trods af, at fokus ofte er på forskellige aspekter, er der ikke en grundlæggende tvivl om, at den anden part har "gode" motiver eller intentioner. Både mellemlidere og topchefer er bevidste om og forstående overfor det pres, som den anden part er udsat for. På denne måde kan man tale om, at de interviewede mellemlidere har nogle befordrende rammebetingelser.

Videre peger interviewene med både topchefer, mellemlidere og medarbejdere på en stor personlig dømmekraft hos de succesfulde mellemlidere. En dømmekraft, der sætter dem i stand til at vurdere, hvornår noget er til forhandling, og hvornår det ikke er. Og en egenskab, der ligeledes kan ses som forudsætning for den nødvendige tillid mellem topledelse og mellemlidere:

"Jeg har et stort råderum og kan påvirke mange ting selv. Det er sådan en stilling, som ikke er prædefineret. Når jeg gerne vil ændre noget, så nogle ting tager jeg op og holder møde med dem, men andre gange så er det smartere, at jeg bare gør det, når bare jeg er fokuseret på, at min bundlinie er i orden." (Mellemlider).

Mediator af modsatrettede forventninger

Men mellemliderne filtrerer ikke kun fra top til bund. De spiller også en central rolle som mediator af modsatrettede forventninger fra ledelse og medarbejdere. De medierer. Og dette på en måde, så der bliver balance mellem den overordnede strategi og medarbejdernes mål. Men igen er det en hårfin balance. Opadtil agerer de succesfulde mellemlidere repræsentanter for deres afdeling. Nedadtil udviser de loyalitet overfor topledelsens og virksomhedens målsætninger. En medarbejder fortæller:

"Og når beslutninger ikke er til diskussion, så er hun god til at sige: "Kom nu videre. Vi kan ikke gøre noget her, lad os nu tilpasse os, som vi kan. Så kan vi se, hvor meget rum vi har, og hvor meget vi i virkeligheden behøver at ændre." Hun tør lede. Og hun tør mediere topledelsens krav." (Medarbejder).

Denne mellemlider er i stand til at vurdere, hvorvidt en beslutning er til diskussion, og samtidig udviser hun selvstændighed i sin tolkning af, hvad beslutningen i praksis kommer til at betyde for afdelingen. Dette fremstår positivt i forhold til medarbejderne, som får en følelse af, at deres leder "tør lede" og ikke er bange for at mediere topledelsens krav, så de passer til hendes egne og medarbejdernes overbevisning om, hvad der er hensigtsmæssigt at gøre i den daglige praksis.

En anden medarbejder beretter om sin mellemlider, at hun har en central funktion, som den der fremlægger medarbejdernes ønsker og synspunkter for topledelsen:

"Hun er god til ikke at love for meget. Hun er ærlig og melder realistisk ud. Hun vil gerne undersøge mulighederne og snakke for det, og det gør hun og opnår en

middelvej. Når hun kommer tilbage med noget, så har hun været inde og forhandle og man føler som medarbejder, at hun gør noget for én – så godt hun kan! – Så man bliver glad for lidt.” (Medarbejder).

Forholdet til medarbejderne

Mellemliderens udfordringer

- Tiltrækning og fastholdelse
- Mere krævende medarbejdere
- Større fokus på personaleledelse og HR

Tiltrækning og fastholdelse

I mange af interviewene fremstår tiltrækning og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft som et centralt tema. Flere mellemlidere ser det som en af deres mest afgørende funktioner at tiltrække og specielt fastholde dygtige medarbejdere. Ikke mindst fordi manglen på arbejdskraft og forandringer i arbejdsmarkedet gør det vanskeligere at tiltrække og fastholde medarbejdere. Det er i dag i højere grad nødvendigt at tænke alternativt i forhold til at tiltrække medarbejdere, og mellemlideren kan i kraft af sin tætte kontakt til medarbejderne være med til at identificere alternative muligheder:

“Vi har søgt at lave strategiske ansættelser omkring spidskompetencer på nogle forskellige felter. Problemet kan opstå omkring, at man ikke kan benytte dem generelt, da de er så specialiserede, men jeg synes, at vi har gjort det med succes. Vi har været heldige og dygtige til at finde opgaver, hvor de kan bruges, så vi også kan fastholde dem.” (Mellemlider)

“Den direkte leder er det vigtigste med hensyn til at skabe gode arbejdsvilkår (...) Vi har behov for at ansætte yngre arbejdskraft, og det er sværere nu end tidligere. Tidligere har vi ikke ansat nyuddannede. Der fik de lov at få 5-10 års erfaring andre steder fra. Det er sværere at få fat i folk nu og samtidig har vi brug for at få folk ind med lidt skæve idéer – [Ph.d.ere og lignende]. Lønmæssigt er niveauet det samme, så vi skal finde andre områder at tiltrække folk på. I branchen differentieres på arbejdsforhold - herunder ledere, da folk skifter job pga. dårlig ledelse.” (Topchef).

I en tid, hvor der inden for mange brancher er mangel på arbejdskraft, kan dårlig ledelse være årsag til, at medarbejderne søger andet arbejde. Mellemlideren spiller i denne sammenhæng en meget central rolle i forhold til at fastholde medarbejderne. Mellemlideren skal f.eks. være med til at sikre, at den enkelte medarbejders ønsker og behov for ansvar, udvikling og uddannelse imødekommes samt, at der er et godt arbejdsmiljø.

Således er der stort fokus på medarbejdernes velbefindende og tilfredshed i jobbet, og samtidig findes der en bevidsthed om, at medarbejderne specielt i de videntunge virksomheder udgør en vigtig ressource, og at fastholdelse og udvikling af denne ressource er afgørende for virksomhedernes succes.

Mere krævende medarbejdere

Et andet centralt tema er, at der er en tendens til, at medarbejderne i dag stiller andre og større krav til den virksomhed, de er ansat i. Flere af de interviewede mellemledere og topchefer oplever, at specielt de yngre generationer af medarbejdere er mere krævende i forhold til indhold og mening i arbejdet samt, at der er et større fokus på ansvar, udfordringer og udvikling af den enkelte.

"Skåret over én kam, så er det lidt nogle navlefikserede generationer, der kommer ind i huset. De vil meget gerne blive set og hørt, have indflydelse, men alligevel vil de gerne have nogen til at træffe nogle konkrete beslutninger (...) Medarbejdere stiller også større og mere individuelle krav, og det stiller krav til lederens evne som personaleleder." (Topchef)

"Den ændring, der er nu, er måske mere på det personalemæssige plan. De unge mennesker, deres opvækst og levevilkår begynder at smitte af. De kræver synlig ledelse. At vi er til rådighed, når de har brug for det. At vi er til rådighed for coaching. De har det ikke godt med, hvis vi ikke er synlige." (Mellemleder).

Medarbejderne stiller i dag store krav til arbejdspladserne. Der skal være plads til, at de kan skabe deres egen rolle, de vil ses, høres og have indflydelse, men samtidigt vil de have en synlig ledelse, som er i stand til at træffe afgørende beslutninger og kan coache dem i forhold til deres individuelle behov og ønsker.

Det er en stor udfordring for nutidens og fremtidens ledere på de mellemste niveauer at imødekomme disse forandringer i relationen mellem virksomhed og medarbejder. Det er ikke længere nok at tilbyde et arbejde, det skal også være meningsfyldt og indeholde individuelle udviklingsmuligheder.

Større fokus på personaleledelse og HR

Ledelse og udvikling af mennesker udgør et centralt tema i samtlige interview. Dette er blandt andet et resultat af de ændringer i relationen mellem virksomheden og medarbejderne, som vi netop har beskrevet. En anden årsag er en øget bevidsthed hos både mellemledere og topchefer om, at medarbejderne udgør virksomhedens vigtigste ressource og konkurrence parameter:

"Lidt karikeret var der for nogle år siden fokus på det, man populært kan kalde kort bundlinje, hvor der nu er fokus på den lange bundlinje [...] Man taler mere om medarbejdernes velbefindende i dag end før. Det, vi har at sælge, sidder mellem ørerne på folk. Vi skal have de bedste folk, for så har vi på sigt det bedste produkt at gå ud og sælge til kunderne [...] Resultatet af god personaleledelse er, at du har nogle medarbejdere, der går glade ned af trappen hver aften og kommer glade tilbage igen næste morgen." (Mellemleder).

"I dag er det en anden ledelsesopgave, man skal løfte, fordi de unge skal imødekommes på en helt anden måde. Det kan man ikke beslutte sig igennem. Der skal dialog og forhandling og imødekommenhed på en helt anden måde. Og det stiller krav til ledelsesevner, som er anderledes. Man skal kunne kommunikere, motivere og få ting til at ske. De mennesker, vi ansætter, har andre forventninger til det at være på en arbejdsplads. Før så sagde man, "hvad man kan tilbyde virksomheden", men nu er der mere fokus på, "hvad virksomheden kan tilbyde én" (Topleder).

Som det fremgår af citaterne, er der en bevidsthed om, at mellemlederne i forhold til at håndtere personaleledelse står overfor en stor og vigtig udfordring, som kræver et

øget fokus på og en ny tilgang til ledelse. På trods af, at topcheferne generelt ser og anerkender denne udfordring, så fortæller flere af mellemliderne, at de ville ønske, at topledelsen i endnu højere grad anerkender, at succesfuld personaleledelse er afgørende for virksomhedens succes. Selv om personaleledelse fylder meget hos mellemliderne, skal de fortsat bevare det forretningsmæssige fokus og sikre, at budgetter overholdes. Flere af mellemliderne efterspørger i denne sammenhæng, at topledelsen i endnu højere grad vil orientere sig langsigtet frem for at have et kortsigtet bundlinjefokus:

"Det er vigtigt at have den bløde side med. Men du skal levere et resultat hver måned, så derfor bliver du også nødt til at være hård." (Mellemlider).

"Jeg skal i højere grad have en forretningsmæssig forståelse. Jeg sidder med budgetter og mere strategi." (Mellemlider).

Mellemliderne er ikke blevet frataget det forretningsmæssige og økonomiske ansvar, og det øgede fokus på og behov for personaleledelse kan derfor ses som en udvikling, der tilføjer til den i forvejen store arbejdsbyrde. En ekstra opgave, som den enkelte mellemlider skal skabe plads til at håndtere.

Den succesfulde mellemlider

Inddrager og uddelegerer uden at afgive sin ledelsesautoritet

Flere af interviewene peger på, at den dygtige mellemliders adfærd er kendetegnet ved en succesfuld balancegang mellem at kunne inddrage og uddelegere ansvar på den ene side og at være i stand til at træffe beslutninger og skære igennem på den anden side.

Medarbejderne stiller, som tidligere nævnt, store krav om medbestemmelse og ansvar, men samtidig peger flere interview på, at det er afgørende for dem, at de har en leder, der kan tage beslutninger:

"Hvis behovet er der for det, kan hun sagtens skære igennem. Da jeg oplevede det første gang, blev jeg slet ikke overrasket. Når hun er alvorlig, behøver hun hverken hæve stemmen, råbe eller noget. Der er noget tryk i at have en autoritet over én, og det er sådan en helt basal ting hos alle mennesker. Men det er en balance, og hvis den ikke er i ligevægt, kan der opstå utrykthed." (Medarbejder).

"Der er nogle ting, der er givet, og det er min opgave at træffe beslutninger – og det forventes." (Mellemlider).

Den dygtige mellemlider er ikke bange for at træffe beslutninger og skære igennem, men kan ikke gøre det med succes uden, at der er en gensidig respekt og tillid i relationen mellem medarbejder og leder. Det er afgørende for mellemliderens succes, at medarbejderne har tillid til, at han/hun er i stand til at tage de rigtige beslutninger. En medarbejder fortæller f.eks. om sin leder, at han er god til at tage ledelsesautoriteten på sig og sige, "det er mig, der afgør det" samtidig med, at han er en uformel og ikke autoritær leder. Medarbejderen fremhæver som noget positivt, at lederen er autentisk, og qua sin erfaring og faglighed udstråler selvsikkerhed og gennemslagskraft, men samtidigt er han ærlig og ikke bange for at sige, når der er

noget, han er usikker på eller i tvivl om. Denne kombination af erfaring, faglighed og ærlighed gør, at der er stor respekt omkring hans person og beslutninger.

Principfast, troværdig og loyal

Mellemliderens evne til at fremstå principfast, troværdig og loyal er ligeledes et centralt tema på tværs af interviewene. Det er en stor udfordring for mellemliderne, at de på en og samme tid skal være loyale overfor topledelsens beslutninger og virksomhedens overordnede målsætninger og samtidig fungere som repræsentant for medarbejderne og afdelingen samt være tro mod deres egne principper og holdninger.

Den succesfulde mellemlider er i stand til at skabe og opretholde respekt omkring sin person og sine beslutninger. Noget som i interviewene fremstår som en nødvendig forudsætning for at etablere tillidsfulde relationer til både topledelsen og medarbejderne. En medarbejder fortæller her om den svære balance mellem det relationelle, beslutningsautoritet, loyalitet, respekt og tillid:

"Hun (mellemlideren) giver af sig selv til medarbejderne og kan sagtens sidde og hygge sig med os. Men hun er loyal overfor topledelsens beslutninger og sørger for at implementere disse. Måske hun ikke altid er enig i deres beslutninger, men det giver hun ikke udtryk for. (...) Det bliver respekteret, når hun tager beslutninger. Personalet er meget trygt ved hendes beslutninger. Vi ved, at hun ikke ville gøre det, medmindre at det også er af værdi for os". (Medarbejder).

Både medarbejdere og topledelse sætter, som tidligere nævnt, stor pris på, at mellemlideren har gennemslagskraft og tør stå ved sine personlige præferencer og meninger:

"Hun (mellemlideren) er dygtig til at stå fast - også når der er modvind og noget, der er vanskeligt og komplekst. (...) Der er ingen tvivl om, at hendes personlige præferencer bærer en ægthed, og at hun tør at tage rummet." (Topchef)

Den succesfulde mellemlider er principfast og holder fast i, hvad han/hun mener er rigtigt at gøre, også når situationen er vanskelig og konfliktfyldt. Handlekraft og viljestyrken er hos flere af mellemliderne kombineret med en respekt for andre mennesker - en kombination, der gør, at der opstår respekt omkring mellemliderens person og handlinger.

"Ham (mellemlideren) er der alle steder i virksomheden respekt for, og det er lige fra assistentniveau og så til salgsledere. Og det er helt klart, fordi han tager personen alvorligt. Der er ikke nogen, han er arrogant over for. Han hører, hvad de siger og nedgør ikke nogen. Og så har han en generel respekt for de mennesker, han har med at gøre, det gør, at han virker autoritær, dvs. autoritær på den gode måde. Autoritet, det kan godt lyde sådan lidt hårdt, det er ikke på den måde. Det er en mere holdningsmæssig respekt, han har formået at få folk med, så på den måde er han en slags holdningsleder." (Medarbejder).

Vi ser her et billede af en mellemlider, som i kraft af sin evne til at fremstå autentisk, handlekraftig og loyal formår at skabe den nødvendige respekt omkring sin person. Mellemlideren kan ikke udelukkende være medarbejdernes repræsentant eller fremstå som en del af ledelsen. De succesfulde mellemlideres adfærd er kendetegnet ved, at de tør stå alene, og at de aktivt skaber sig et selvstændigt ledelsesrum, som gør det muligt for dem at agere succesfuldt til trods for alle de modsatrettede krav og forventninger, der møder dem i krydsfeltet.

Hårfin grænse mellem det venskabelige og lederpositionen

En anden central udfordring for mellemliderne er, at de skal være i stand til at skabe og opretholde en venskabelig relation til medarbejderne og samtidig bevare den professionelle distance.

Det er vigtigt, at mellemlideren kan etablere venskabelige og tillidsfulde relationer til medarbejderne, hvis de skal være i stand til at se og imødekomme den enkelte medarbejders behov og ønsker. Den succesfulde mellemlider kender sine medarbejdere og formår at etablere en god relation til dem, men bevarer på samme tid en afstand, som gør det muligt at tage vanskelige beslutninger og opretholde ledelsesautoritet:

"Det handler ikke kun om relationer, men også om at kunne skære igennem og vide, at her træffer jeg som leder beslutningen. Jeg har øvet mig i at finde balancen mellem det ene og det andet. (...) Som leder indtræder man i en anden position. Man opbygger en venskabelig relation, men man er ikke ven med dem, for i morgen skal man kunne fyre dem eller tage en svær samtale. Det har været spændende at udvikle den del." (Mellemlider).

"Man skal (som leder) have den her åbenhed, men samtidig kunne sætte en grænse op. Det nytter ikke noget, at man bliver for lige med sine medarbejdere, hvis man nu på et tidspunkt skal ind og træffe en svær beslutning." (Topchef).

Kan, vil og tør uddelegere

En udfordring, som i høj grad fremstår central for succesfuld ledelse, er evnen til og muligheden for at uddelegere opgaver og ansvar til medarbejderne. Mellemliderne bliver i deres hverdag mødt af mange forskellige og modsatrettede forventninger samt et stort opgave- og tidspres. For at håndtere dette bedst muligt uddelegerer de så mange opgaver som muligt til medarbejderne.

En medarbejder fortæller, at der i hans afdeling på et tidspunkt blev lavet en meget lang liste over de mange opgaver en afdelingschef har, og at denne liste i høj grad illustrerede behovet for uddelegering. Andre fortæller ligeledes om et øget fokus på og behov for uddelegering:

"Jeg uddelegerer i højere grad end før. Projekter uddelegerer jeg ikke, dem overdrager jeg. Jeg uddelegerer mit eget arbejde - specielt uddelegerer jeg drift og administration. (...) Hvis jeg havde ti timer mere om ugen, så ville jeg uddelegere bedre, så jeg ikke bliver flaskehals." (Mellemlider).

Flere af mellemliderne uddelegerer de områder og opgaver, hvor de føler sig mindre kompetente, så de i højere grad kan fokusere på de ting, de er gode til eller på at blive bedre til noget af det, de vurderer som særligt vigtigt. Samtidig fortæller flere af mellemliderne, at de uddelegerer for at få mere tid til personaleledelsesopgaverne og til at være mere nærværende i forhold til medarbejdere og kunder. Uddelegering er et helt centralt tema hos mellemliderne, og flere af dem vil gerne blive bedre til det.

Der er flere gode grunde til, at mellemliderne er optaget af at uddelegere. Hos de succesfulde mellemlidere er der en bevidsthed om, at uddelegering og overdragelse af ansvar kan medføre et større engagement og mere ejerskab i forhold til opgaverne hos medarbejderne:

"Men han har også givet mig mere ansvar og på den måde, har han jo motiveret mig til at fortsætte i den retning. Og det er jo positivt i forhold til, at man får ejerskab." (Medarbejder).

Samtidig er der et krav fra medarbejdernes side om ansvar og interessante arbejdsopgaver. Den succesfulde mellemlider uddelegerer med omtanke og er i stand til at se, hvor opgaverne kan placeres bedst muligt.

"Jeg er bevidst om, hvor medarbejderne er henne, når jeg uddelegerer opgaver – skal jeg tage en opgave fra dig, eller vil du have mere udfordring?" (Mellemlider).

"(Spørgsmål) Håndterer din mellemlider uddelegering på en god måde? - Ja, det synes jeg, at hun gør. Det gør hun ud fra de kvalifikationer, man nu en gang har. Hun er god til at se, hvilke kompetencer man har og udnytte dette." (Medarbejder)

Der er her tale om en bevidsthed i forhold til den enkelte medarbejders situation og kvalifikationer, som er udtryk for, at disse mellemlidere investerer i at skabe og opretholde en tæt personlig kontakt til deres medarbejdere.

Den succesfulde mellemlider er klar over, at der med uddelegeringen medfølger et ansvar om ikke at overlæsse medarbejderne med opgaver, og at man bør vide, hvad man som leder, selv bør tage hånd om. Den gensidige tillid mellem leder og medarbejder er her i fokus. Både i forhold til at mellemlideren har tillid til, at de uddelegerede opgaver løses tilfredsstillende, men også i forhold til at medarbejderne skal vide, at det er muligt at sige fra uden, at det får negative konsekvenser:

"Ja, fordi han ikke er bange for det (uddelegering)! Man kan næsten få så meget ansvar, som man har lyst til – frihed under ansvar. Man kan også sige fra uden, at det er noget problem." (Medarbejder).

At turde lede medarbejdere, der ved mere end en selv

Flere af de interviewede medarbejdere er bevidste om, at de ikke kan kende alle områder ned i detaljen. De succesfulde mellemlidere er ikke bange for at ansætte medarbejdere, som på nogle områder er mere vidende eller kompetent end dem selv. De er ikke bange for at afgive ansvar og have tillid til, at medarbejderne qua deres ekspertise på området er bedre til at løse de uddelegerede opgaver:

"Han er god til at erkende, at han ikke kender alle områder i detaljer, men god til at have tillid til dem, der sidder med området. (Medarbejder).

"Der er mange ting, jeg bliver nødt til at uddelegere. Jeg har sørget for at få faglige spydspidser, selvom jeg er faglig leder, men ned i fagligheden, det kan jeg ikke." (Mellemlider).

"Som leder er du ikke bedre end dem, du kan uddelegere opgaver til. Man er som person, som man nu er. Du har noget med i rygsækken, som du må trække på, du kan lære meget, men du kan ikke blive en anden person. Det er ligesom et orkester; vi kan ikke alle spille på violin, nogle skal også slå på trommer, så derfor har vi meget fokus på at sætte folk sammen, så de supplerer hinanden. Jeg prøver hele tiden at ansætte nogle, som er bedre end mig selv." (Mellemlider).

Den succesfulde mellemlider ved, at han/hun ikke kan være den mest kompetente på alle områder. Mellemliderens rolle bliver i denne sammenhæng at ansætte dygtige medarbejdere og sætte dem sammen på en måde, så de supplerer hinanden bedst muligt.

Skaber engagement, motivation og begejstring hos medarbejderne

Mellemliderens evne til at skabe engagement, motivation og begejstring hos medarbejderne fremstår i interviewene som en vigtig forudsætning for succes. Som vi har været inde på, er overdragelse af ansvar en måde, hvormed mellemlideren kan øge engagement og motivation hos medarbejderne. Kommunikation samt viljen til selv at gå forrest og være begejstret er en anden måde, hvormed mellemliderne skaber engagement og motivation hos medarbejderne. Specielt topcheferne synes at have fokus på denne del af mellemliderens funktion:

"Mellemlideren skal kunne kommunikere og motivere, og få ting til at ske."
(Topchef).

"Som mellemlider skal man altså være engageret og begejstret og have evnen til at kunne begejstre andre (Topchef).

Mellemlideren skal således udvise begejstring og være i stand til at skabe handling gennem motivation og kommunikation. En topchef fortæller, at entusiasme og en positive tilgang til tingene efter hans mening er meget vigtig, og at hans mellemlider er god til at se muligheder og komme med alternativer frem for at se forhindringer, at han er god til at tage beslutninger og komme videre. En anden topchef fremhæver, at evnen til at skabe engagement er relateret til forståelse for mennesker, samt til det at være målrettet og have viljen til selv at arbejde hårdt og gå forrest. Men også mellemliderens kendskab til medarbejdernes arbejde og situation er afgørende:

"Han har stor forståelse for mennesker. Han er målrettet og kommer derhen, hvor han vil. Han er god til at få sine medarbejdere med. Han springer ikke over, hvor gærdet er lavest og går gerne forrest. Han kender processerne og ved, hvordan det er at arbejde på gulvet." (Topchef).

For at kunne motivere og engagere medarbejderne bedst muligt skal den succesfulde mellemlider således have menneskeforståelse, være målrettet, være villig til at gå forrest og han/hun skal samtidig have stor viden om og forståelse for medarbejdernes arbejdssituation. Noget af det, der i høj grad kendetegner de succesfulde mellemlideres adfærd, er deres evne til at skabe engagement og selv være engageret og begejstret således, at det har en positive og afsmittende effekt i forhold til medarbejderne.

Kan håndtere konflikter og modvirker dårlig stemning

Den succesfulde mellemlider ser det som en af sine vigtigste udfordringer, at forsøge at modvirke konflikter og skabe en god stemning i afdelingen. Mellemlideren skal i denne sammenhæng være nærværende, medierende og ærlig samtidig med, at han/hun er i stand til at skære igennem overfor medarbejdere, som brokker sig unødvendigt meget. Igen stilles der store krav til mellemliderens kommunikative evner.

Flere af medarbejderne fortæller, at de sætter stor pris på at have en leder, som ved at være åben, lydhør og opmærksom tager mange potentielle konflikter i opløbet:

"Han (mellemlideren) mødte ham utroligt åbent og lyttende. Og konfliktdæmpende. Den potentielle krise blev der slet ikke taget hul på. Jeg tror, at alle medarbejdere føler sig trygge ved at gå til ham." (Medarbejder).

"Han er ikke bange for at gribe fat i nogle områder med potentielle konflikter, foregribe konflikter. Man føler, man bliver taget alvorligt, bliver hørt - hans lydhørhed tager mange ting i opløbet." (Medarbejder).

Det er vigtigt for medarbejderne, at de er trygge ved at gå til deres leder. Ved at være opmærksom på potentielle og eksisterende konflikter kan mellemlideren virke konfliktdæmpende. En medarbejder fortæller, at mellemlideren er lidt konfliktsky, og at det er et problem, at han er tilbageholdende i forhold til at gå ind i situationer, hvor to medarbejdere har en konflikt med hinanden.

Nærvær og tilstedeværelse er centrale elementer i forhold til at tage konflikterne i opløbet. Det er vigtigt, at mellemlideren har så tæt kontakt til medarbejderne, at det er muligt at opfange konflikter eller problemer før, de vokser sig alt for store. Her er der igen tale om en balancegang. Det er vigtigt, at mellemlideren anerkender og ser medarbejdernes udfordringer og problemer, men samtidig sikrer, at der ikke opstår en "brokke" kultur, hvor alt er til debat, og hvor medarbejderne konstant fokuserer på, hvad der kunne være bedre:

"Nærvær og tilstedeværelse er en vigtig, vigtig ting. Jeg griber ind med det samme, stopper det og spørger ind til det, sådan at det ikke bliver for negativt. (...) Det er vigtigt at anerkende, at medarbejderne har udfordringer, og at de er utilfredse, og man skal være der for dem og spørge ind til det, men også vise, at det ikke er i orden at brokke sig og forpuste tilværelsen for kolleger." (Mellemlider).

"Hvis det når mit bord, så gør jeg noget ved det. Konflikthåndtering finder ofte sted på projekter, og projektlederne tager sig ofte af dem - hvis de kommer med det, så coacher jeg dem, så godt jeg kan." (Mellemlider).

Den dygtige mellemlider er konfliktdæmpende og ikke bange for at tage de svære samtaler eller indgå som mediator eller coach i forhold til konflikter medarbejderne imellem. Igen bliver dialog og kommunikation centrale begreber:

"Det handler om, hvordan man håndterer det, at man har en diplomatisk facon. Og de fleste mennesker er jo fornuftige, og derfor handler det om at tage en snak. Det skaber accept, at man er åben og skaber synlighed omkring tingene. Vi kalder det dialog og snakker om tingene - og så kan man som regel nå et godt stykke af vejen." (Mellemlider).

Er tilgængelig og nærværende

Nærvær og tilgængelighed er et af de mest centrale temaer i interviewene. Den succesfulde mellemlider er synlig i afdelingen og formår at signalere, at medarbejderne kan komme til ham/hende med hvad som helst, når som helst. Mange af mellemliderne sætter en ære i altid at have tid til den enkelte medarbejder, men det er ikke altid lige let i et krydspres af modsatrettede krav og forventninger:

"Det er vigtigt for mig, at folk kan få fat i mig, og at jeg er tilgængelig. En stor del af min tid skulle gerne gå med personaleledelse og sparring. Jeg kunne godt

tænke mig at skabe et ry om, at jeg er en leder, som er imødekommende, åben og tilgængelig – hvad end det er stort eller småt.” (Mellemlider).

”Det handler meget om at lytte – klap munden i og lyt! Du skal altid være der, også selvom du har travlt med alt muligt, skal du aldrig sige nej, hvis en medarbejder spørger, om du har 5 min. Du skal have det lyttende øre og se, hvad du kan gøre for at hjælpe, man kan ikke altid gøre så meget, men så kan man lytte.” (Mellemlider).

På samme måde udtaler flere af medarbejderne, at det er vigtigt, at mellemlideren er nærværende og tilgængelig. Medarbejderne har brug for at føle, at der er nogen, der lytter til dem og tager dem alvorligt. Det er ikke altid afgørende om mellemlideren kan løse problemerne, men det er vigtigt, at medarbejderne har en følelse af, at deres leder altid har tid til at tale med dem:

”Han er nærværende og god til at lytte – der er en tovejs kommunikation. Han interesserer sig for, hvad vi laver. Det betyder meget, at vi kan gå til ham, vi føler ikke, vi kommer til ulejlighed, vi er trygge. Han er meget til møder, men man kan altid sende ham en mail. Bare ring til mig. Han er ikke altid så meget fysisk tilstede, men altid tilgængelig.” (Medarbejder).

På samme måde taler flere af mellemliderne om, at det er vigtigt, at have en tilstedeværende topledelse både i forhold til deres eget arbejde, men også i forhold til medarbejdernes tilfredshed og motivation. Hvis medarbejderne føler, at der er meget langt til topledelsen, kan der opstå en mistillid i forhold til dennes motiver og interesser. Det er ifølge flere mellemlidere vigtigt, at topledelsen via nærvær, tilstedeværelse og interesse for det daglige arbejde afmystificerer deres egen funktion og intentioner. En nærværende topledelse kan efter mellemliderens mening have en positiv indvirkning i forhold til medarbejdernes motivation og engagement. F.eks. fortæller en af mellemliderne om en situation, hvor topledelsen aflyste et møde med medarbejderne i hendes afdeling. I forvejen var det længe siden, at de havde været der, og mellemlideren krævede af den øverste ledelse, at de som minimum aftalte en ny tid i den nærmeste fremtid, fordi en aflysning ville virke ekstremt demotiverende på medarbejderne.

”De må gerne være mere synlige for os alle sammen omkring de tanker, de har om mål og strategier, sådan at det enkelte lille hjul kunne se sig som en del af en større helhed.” (Mellemlider).

Ser og imødekommer den enkelte medarbejders behov

Et centralt tema i interviewene er et øget behov for at se og imødekomme medarbejdernes individuelle ønsker og behov. Der er fokus på udvikling af den enkelte medarbejder, og individuel kompetenceudvikling fremstår som en måde at skabe engagement og motivation. En anerkendende tilgang hos mellemlideren fremhæves som værende vigtig for dennes evne til at se og imødekomme medarbejderne og deres forskellighed. Det relationelle bliver igen centralt, idet det er vigtigt for mellemlideren at kende alle medarbejderne godt for at kunne se den enkeltes behov og ønsker i forhold til f.eks. udfordringer, ansvar og udvikling:

”Medarbejderne er forskellige, man skal differentiere uden at forskelsbehandle folk. (...) Kompetenceudvikling er jo også forskellig og afspejler forskellige behov, og at vi er forskellige som mennesker.” (Mellemlider).

"Der er store krav om, at der skal være plads til udvikling. Jeg ved ikke, om det er blevet mere udtalt end tidligere? Det kræver stor kreativitet som leder, at se den enkeltes evner og se, hvordan de passer til vores behov." (Mellemlider).

"Mellemlidere skal kunne håndtere de forskellige krav, som medarbejderne kommer med. En på 25 år og en på 50 år har forskellige behov." (Topchef).

"Det har ændret sig mht. fokus på medarbejderpleje, krav fra medarbejdere er øget, og det er en opgave, vi skal løfte! (...) Give plads til, at der er forskellige typer. F.eks. kan der være 8 til 16 personer, som er introverte, og som ikke gider at deltage i så meget socialt – dem er der også plads til, og de skal også belønnes." (Mellemlider).

Det individuelle er her i centrum, mellemlideren skal være i stand til at tage højde for, at alle medarbejderne er forskellige og har forskellige ønsker og behov. Det kræver et stort fokus på medarbejderpleje og personaleledelse samt en stor fleksibilitet og kreativitet fra mellemliderens side. En mellemlider fortæller på en interessant måde om, hvordan hun skaber plads til alle, hvordan det relationelle er vigtigt, og at det for hende er en ledelsesværdi at for at behandle alle lige, skal de behandles forskelligt:

"På sådan et afsnit med mange forskellige mennesker, er det vigtigt for mig, at der er plads til os alle sammen. (...) Relationen er rigtig vigtig, og det er dét, der er omdrejningspunktet for at få et godt afsnit. Gode relationer til hinanden – leder og medarbejdere imellem. Du skal se det enkelte menneske og synes, at det er spændende, at folk er forskellige. Jeg kan ikke komme i tanker om ikke at kunne lide nogen (...) For eksempel er en værdi for mig, at for at behandle alle lige, skal de behandles forskelligt! (...) Have stor respekt for hinanden og hinandens (forskellige) behov. Vi skal være her, som dem vi nu er eksempelvis, hvis du lige nu går igennem en skilsmisse og kun kan køre på 80 %, så er det fint, men andre gange så kører du med 110 i timen, og det kører bare! Vi har lov til at være mennesker og have den her fejlmodel. Der skal være plads til det hele. Der er mange perfektionister her i huset, og de går ned, hvis de skal holde den standard hele tiden." (Mellemlider).

Respekten for andre mennesker og lysten til at arbejde med mennesker bliver dermed afgørende for, at mellemlideren kan møde hver enkelt medarbejder ud fra dennes individuelle situation. Også topledere er opmærksomme på, at respekt er afgørende, og at hensynet til medarbejdernes individuelle ønsker og behov er vigtigt:

"Man skal vise respekt! - Have en holistisk form for ledelse. Skabe respekt og give plads til medarbejdernes individuelle ønsker/behov." (Topchef).

En mellemlider fremhæver ligeledes, at det er en styrke, at han kender alle medarbejderne godt, og at han qua sin evne til at involvere sig og have fornemmelse for den enkelte medarbejder er i stand til at udvikle medarbejderne bedst muligt:

"Og det er nok min styrke nummer et, jeg kender mine medarbejdere utroligt godt, selv om vi er mange. Jeg kan se på dem, om de er ok, eller de ikke er ok. Bare det, at du involverer dig og den der fornemmelse for den enkelte medarbejders situation, det betyder meget. (...) Det at kunne udvikle medarbejderne er et basalt krav og det at kunne give medarbejderne nye værktøjer og nye måder at angribe markedet på." (Mellemlider).

Citatet peger på, at menneskekendskab, empati og hensyntagen til den enkelte medarbejder er vigtige egenskaber for en succesfuld mellemlider. Samtidig er det

vigtigt, at mellemlideren udviser respekt for sine medarbejdere og er god til at tale med folk:

"Vi skal være gode ved hinanden, og det er ligegyldigt, om det er en flaskedreng eller en souschef. For vi er så afhængige af de unge mennesker. Og de skal altså synes, at det er skægt. Uden dem kunne det ikke lade sig gøre. 10 tåber dur ikke. For så falder servicen. Og det er vigtigt, at mine faste medarbejdere også kan opdrage de unge mennesker." (Mellemlider).

"Han er en god menneskekender. God til at tale med folk, og god til at tage sig tid til at tale med folk. Han er god til at komme og sige "har du ikke lige ti minutter?" (Medarbejder).

Det øgede fokus på respekt og individualisering peger umiddelbart på en mere humanistisk tilgang til ledelse, men det profitoptimerende og økonomiske fokus er ikke forsvundet. Bagved mellemliderernes hensyntagen til den enkelte medarbejder ligger der også forretningsmæssige bevæggrunde samt en organisatorisk bevidsthed om, at medarbejderne udgør en vigtig ressource, som skal plejes og udvikles med henblik på at optimere deres og dermed virksomhedens værdiskabelse:

"Balanced scorecard tankegangen har vundet meget ind – mht. værdiskabelse og hvad den enkelte medarbejder tilfører af værdi. Men det handler meget om at skabe dialog omkring det, og selv lade medarbejderne spille ud mht. hvad de kan tilføre af værdi (i forhold til resultatløb). Samtidig så fordrer det et tillidsfuldt forhold mellem medarbejder og leder." (Mellemlider).

Coach og sparringspartner for medarbejderne

Flere mellemlidere ser en tendens til, at de i højere grad nu end tidligere skal fungere som coach og sparringspartner, og at det er blevet og bør være en central del af deres funktion. Dette stiller krav til mellemliderens personlige egenskaber, idet han/hun skal være åben, anerkendende, imødekommende, positiv og god til at lytte.

(Om det at fungere som coach): "Man skal prøve på at sige; hvad mener du selv til medarbejderne, og at de selv kommer frem til svaret sammen med mig i stedet for, at jeg giver dem svaret. Jeg prøver at være som de ledere, jeg har ladet mig inspirere af, og være positiv. Den anerkendende tilgang er vigtig." (Mellemlider).

"Jeg er inde i en fase nu, hvor jeg gerne ville være mere nærværende og kunne coache mine ledere mere - hvad er det, jeg skal arbejde med for at kunne få et tæt forhold til mine ledere. Være med til at kunne coache dem så de kan løfte deres ledelsesopgave på deres måde." (Mellemlider).

Coaching fremstår her som et vigtigt redskab i relationen til medarbejderne. På samme måde fortæller mange af medarbejderne om, at de i dagligdagen bruger deres mellemlider som en tillidsfuld coach og sparringspartner:

Spørgsmål: Bruger du din leder som en tillidsfuld coach/ sparringspartner?

"Ja, det gør jeg. Jeg føler altid, at han er tilgængelig, han er en tryk leder, han er med til at fokusere på det positive, og det giver et trygt miljø. Han er meget åben og lyttende og har god humoristisk sans, er ikke selvhøjtidelig, får ting ud. (...) Han skaber en behagelig stemning, - en lun måde at være på." (Medarbejder).

"Ja, det gør jeg. Hun er ikke min direkte leder nu. Men jeg kunne godt finde på at gå til hende, mere på det personlige plan, er der flere, der har søgt til hende, fordi hun har den der forståelse for os, og hun kan hurtigt, nemt, kort og klart sætte ord på." (Medarbejder).

"Han er skarp og sætter sig hurtigt ind i, hvad folk kommer med af problemer (...)personaleplejemæssigt er han fantastisk at snakke med, han er lidt en fartype, men vores forhold er måske farvet af, at vi har kendt hinanden så længe." (Medarbejder).

Samme medarbejder understreger, at det er vigtigt at have en leder, som man kan gå til med eventuelle problemer, således at utilfredsheden ikke bliver så stor, at man føler sig nødsaget til at skifte job. Her er vi igen tilbage til mellemlederen som fastholdelsesparameter og garant for, at medarbejderne er tilfredse og føler sig set.

Som det fremgår af ovenstående citater, er det en kompleks sammensætning af egenskaber, der gør mellemlederen succesfuld i forhold til at etablere tillidsfulde og individualiserede relationer til medarbejderne. En medarbejder beskriver f.eks., hvordan flere af medarbejderne bruger mellemlederen som sparringspartner, fordi hun har en god forståelse for medarbejderne og er god til kort og præcist at sætte ord på udfordringerne. En anden bruger sin leder som coach og sparringspartner, fordi han er tilgængelig, god til at fokusere på det positive, skaber tryghed og en behagelig stemning, er åben og god til at lytte og ikke for selvhøjtidelig. Og en tredje fordi der er gensidig respekt, og fordi han går helhjertet ind i problemerne og hjælper ham med at finde løsningsforslag.

Sætter grænser og fungerer som rollemodel

Karakteristisk for det krydsfelt, som mellemlederne i vores undersøgelse befinder sig i, er et stort arbejds- og tidspres. Som konsekvens af modsatrettede krav og forventninger samt mange forskellige typer af opgaver føler flere mellemledere et stort tidspres:

"Jeg er forfærdelig tidspresset og opgavepresset, og det er en udfordring at takle det. Men det er ikke kun fra topledelsen. Det er altid svært. Hvis man nu har 10 opgaver, så er det svært at prioritere mellem dem, og kan man vælge nogen fra?" (Mellemleder).

Både topledere, mellemledere og medarbejdere ser, at mellemlederrollen kan medføre et stort arbejds- og tidspres, og flere mener, at det er vigtigt, at mellemlederen for at beskytte sig selv er i stand til at sige fra og uddelegere opgaver til andre frem for at gøre det hele selv. Men det er ikke let:

"Men man skal være opmærksom på at sætte grænser! Han (mellemlederen) skal passe på sig selv – også i forhold til omgivelserne. Opgaverne søger derhen, hvor de bliver løst. Man skal prioritere, hvad man tager ind. Og det er han ikke så god til. Og det er min opgave at tage mig af de unge mennesker og opdage i tide, hvornår der skal sættes grænser" (Topchef).

"Hun er en arbejdshest, er der problemer, så skal de løses. Men det er også en sårbar position for lederen. For hvornår har hun fri?" (Medarbejder).

"En ting er at blive skolet til ledelse, noget andet er de personlige præferencer i forhold til, at man skal ville det! Den råstyrke det kræver i forhold til at stå der, når det blæser voldsomt! Være klar over, at der i ens liv skal være en balance

mellem det private, arbejdsrelaterede og karriereorienterede. Man skal gerne brænde – men ikke brænde ud! Være sig sine grænser bevidst!" (Topchef).

For at være succesfuld skal mellemliderne brænde for deres arbejde, men som denne topleder pointerer, er det vigtigt, at man som leder kan sætte grænser, hvis man skal undgå at brænde ud.

Flere af de succesfulde mellemlidere fortæller, at de ønsker at signalere overfor deres medarbejdere, at det ikke er ønskværdigt, at arbejdet fylder for meget. En mellemlider fortæller f.eks., at han ofte besvarer mails om aftenen, men at han gemmer mails til medarbejderne i udbakken og venter med at sende dem til næste morgen. Det passer denne mellemlider godt at kunne arbejde et par timer om aftenen, men han ønsker ikke at signalere til medarbejderne, at de skal gøre det samme, hvis de vil have succes i afdelingen. Flere af topcheferne giver ligeledes udtryk for, at mellemlideren i forholdet mellem arbejde og privatliv bør fungere som rollemodel overfor medarbejderne og signalere, at det er i orden at have et liv uden for arbejdspladsen:

"Hvad angår de gode ledere, er de hele og positive mennesker. Et højt socialt intelligensniveau. (...) Hun har et liv ved siden af, som hun også prioriterer højt. Man kan ikke være en god leder og svinge op og ned. (...) Det er et positivt signal at sende, at man formår at balancere mellem arbejde og privatliv." (Topchef).

Forholdet til kunder/brugere og omverden

Mellemliderens udfordringer

- Kontekst- og kundeforståelse
- Større krav om individualiserede produkter og service

Hensynet til kunder, brugere, samarbejdspartnere og de øvrige omgivelser udgør en central del af det krydsfelt, som mellemliderne i denne undersøgelse befinder sig i. Selv om der i mange af organisationerne er fokus på, at ledelse af mennesker er en af mellemliderens vigtigste funktioner, så er hensynet til kunder/brugere og marked også en udfordring, som mellemlideren skal kunne håndtere for at fremstå succesfuld. Flere af topcheferne i undersøgelsen fremhæver vigtigheden af, at mellemlideren har kontekst og kundeforståelse. Det gælder i det private, men også i det offentlige, hvor forståelsen for og hensynet til f.eks. pårørende og patienter samt den politiske dagsorden ses som en nødvendig forudsætning for succesfuld ledelse.

Flere af de interviewede mellemlidere og medarbejdere fortæller, at de i deres daglige arbejde bliver mødt af et større krav om individualiseret service fra kunder, brugere og samarbejdspartnere:

"Forventningsniveauet til det offentlige er steget voldsomt, men vi har ikke fået flere ressourcer." (Medarbejder).

"(Vi) Går fra at være en klassisk offentlig virksomhed til at blive en mere service- og markedsorienteret virksomhed. Vi skal tænke på vores organisation på en anden måde – vi oplever jo konkurrence på en helt anden måde, og vi står med den private sektor lige udenfor døren, og vi er klar over, at de kan tage over, hvis ikke vi løfter opgaven – også i ledelsesarbejdet." (Topchef).

Det er ikke kun i det offentlige, at kravene fra kunder/brugere fylder meget, også flere af de privatansatte mellemledere og medarbejdere oplever, at de er nød til hele tiden at holde et højt serviceniveau og være opmærksomme på forandringer i markedet eller brugerpræferencer. F.eks. fortæller en mellemleder, at de i hendes virksomhed for at bevare deres konkurrencedygtighed var nød til at ansætte en hel ny gruppe af medarbejdere for at kunne imødekomme et krav fra kunderne om bedre bemanding:

"Vi skulle have bedre bemanding i forhold til kunderne. Vi skal have længere åbningstider, vi er nødt til at kunne servicere dem døgnet rundt." (Mellemleder).

Den succesfulde mellemleder

Forståelse for brugere/kunder og marked

Der er stor forskel på, hvor meget kontakt mellemlederne i denne undersøgelse har til kunder/brugere. En mellemleder, som arbejder i detailbranchen, fortæller, at han har uddelegeret stort set alt det administrative ansvar til sin souschef:

"Jeg uddelegerer meget ansvar til min souschef specielt det administrative, for jeg skal tale meget med mine kunder. Så alt, hvad der foregår på den der PC, det har jeg uddelegeret. Jeg hader at sidde heroppe, jeg skal være nede i butikken." (Mellemleder).

På denne måde har han skabt plads til, at han selv kan være i butikken og tale med kunderne. Via den tætte daglige kontakt til kunderne opnår han en unik og afgørende viden om deres præferencer. Flere af de øvrige mellemledere fortæller, at de ikke har meget bruger-/kundeforhold i deres daglige arbejde, men nogle af dem håndterer kontakten til de største kunder specielt i de indledende faser af samarbejdet.

Mange af de interviewede topchefer og medarbejdere giver udtryk for, at det er vigtigt, at mellemlederne er dygtige til og har erfaring med at håndtere kunder, brugere og marked. Der fremhæves to primære årsager til dette. For det første skal mellemlederen kunne støtte medarbejderne i relationen til omgivelserne, hvilket vi vender tilbage til i næste afsnit, og samtidig skal mellemlederen i samarbejde med medarbejderne være i stand til at identificere mulige konkurrenceområder og nye markeder for derved at sikre afdelingens og virksomhedens konkurrenceevne.

Mange af mellemlederne overdrager ansvaret for den daglige bruger- eller kundeforhold til medarbejderne og har tillid til, at de kan håndtere denne kontakt tilfredsstillende. Det er dog vigtigt, at mellemlederen har fokus på afdelingens evne til at reagere proaktivt eller selvstændigt i forhold til omgivelserne og markedet. Samtlige mellemledere i undersøgelsen henter inspiration fra medarbejderne i forhold til at imødekomme krav fra kunder og omgivelser. Dette udspringer af en bevidsthed hos mellemlederne om, at medarbejderne i deres daglige arbejde har den tætte kontakt til kunder/brugere og derfor besidder en afgørende viden i forhold til f.eks.

forandringer i markedet og brugerpræferencer. En mellemløder har indført begrebet idétid, hvor både ledere og medarbejdere skal afsætte tid til at fokusere fremadrettet:

"En ny måde at organisere efter markedet, så på den måde prøver vi hele tiden at finde nye måder. (...) Fokus på idétid, så der er tid til at reagere på markeder. Tid til at tænke fremadrettet, så det handler om at få tid til det, og ikke kun til de daglige opgaver." (Medarbejder).

Dette fokus på at skabe tid til at tænke kreativt og fremadrettet er noget, der går på tværs af interviewene. De daglige opgaver fylder meget i hverdagen, og det kan være svært at skabe det nødvendige rum til, at medarbejdere og mellemløder kan fokusere fremadrettet og generere nye idéer. Men der findes en bevidsthed om, at tid til at tænke proaktivt er en nødvendig forudsætning for at sikre afdelingen og virksomhedens fremtidige succes. Flere af mellemløderne fortæller, at udvikling og idégenerering er noget, de prioriterer højt og forsøger at skabe plads til.

Hvor der i de private virksomheder ofte er fokus på kunder, marked og konkurrenceevne, er der i det offentlige et nødvendigt hensyn til samarbejdspartnere, patienter og pårørende, der fylder meget:

"Brugerperspektivet er altid med i vores strategiske indsats. Hun (mellemløderen) er nøgleperson, da hun har været igangsætter af arbejdet med pårørendegrupper. Hun har iværksat forsøg med, hvordan man skal håndtere pårørende og hvilke forløb, man skal tilbyde dem. F.eks. netværksmøder, fyraftensmøder m.m." (Topchef).

Igen er der fokus på at tænke i nye baner og være kreativ i forhold til brugerne, som i dette eksempel er de pårørende.

Som vi tidligere har været inde på, skal mellemløderen være i stand til at håndtere de krav, der kommer oppe fra, men samtidig skal de sikre faglighed og kvalitet i det daglige arbejde således, at kunder/brugere modtager en tilfredsstillende behandling.

"Ledelsen har en politisk dagsorden, der hedder fuldt belagte senge. Men min udfordring er, hvordan jeg får det fagligt til at hænge sammen, sådan at der er den faglige sammensætning, så der ikke sker noget dramatisk, hvor nogle patienter kommer til skade eller dør. Altså hensynet til patienternes sikkerhed." (Mellemløder).

Mellemløderen skal indenfor nogle rammer bevare den faglige kvalitet, der er nødvendig for at sikre, at patienterne modtager en hensigtsmæssig behandling. Mellemløderen kan, som illustreret i nedenstående citat bruge sin faglige viden og kontekstforståelse til at argumentere for, at forholdene bør forbedres:

"(...) der er ingen tvivl om, at hendes (mellemløderens) personlige præferencer bærer en ægthed, og at hun tør at tage rummet eksempelvis i forhold til at tage politiske scener mm. Det er jo drama, vi har med at gøre og mennesker, og hun er god til at fortælle historierne om de her dramaer." (Topchef)

Denne mellemløder tør tage ledelsesrummet og fortælle om den virkelighed, hun og medarbejderne står overfor i deres daglige arbejde. Hun udfordrer herved de politiske beslutninger ved at fortælle historier og skabe debat. På samme måde bruger en mellemløder fra detailhandelen sin viden om kundernes præferencer i hans område til

at argumentere for, at de ikke skal være underlagt samme regelsæt for varevalg som butikker af tilsvarende størrelse i København:

"Vi er nødt til at sige, at selvom vi har samme størrelse som København, så kan vi ikke følge sammen regler for varevalg." (Mellemlider)

Begge mellemlidere udfordrer ved hjælp af deres store kontekstforståelse de topstyrede beslutninger og har efter egne samt medarbejdere og topledelsens udsagn ofte succes med dette. Igen er det mellemliderens integritet, selvstændighed og kommunikative evner, som er i centrum.

Sparringspartner og konfliktløser for medarbejderne i relationen til kunder/brugere

Samtlige mellemlidere i undersøgelsen fungerer som sparringspartnere for medarbejderne i spørgsmål, der er relateret til brugere eller kunder. Her er mellemlidernes erfaring og kontekstforståelse igen vigtig, for at de kan rådgive og støtte medarbejderne på en god måde. De succesfulde mellemlidere har tillid til, at medarbejderne selv kan håndtere den daglige kontakt, men er altid parate til at assistere eller rådgive, hvis der opstår konflikter eller tvivlsspørgsmål.

"Hun blander sig ikke medmindre, at vi har problemer. Hun er meget åben overfor, at vi tænker meget alternativt i forhold til behandlingen af patienterne." (Medarbejder).

"Der er det tit og ofte os, der har ansvaret for kunden. Den, der har ansvaret, er den, der har de bedste forudsætninger for det. Hvis der er problemer eller konflikter med kunder, bliver han orienteret, men kun involveret, hvis det ikke kan løses." (Medarbejder).

I mange af interviewene fremstår mellemlideren som en kompetent sparringspartner, som i kraft af sin ekspertise samt kunde- og kontekstforståelse kan vejlede og rådgive medarbejderne. Samtidig er de succesfulde mellemlidere ikke bange for at fungere som mediator i den ikke altid konfliktløse relation til brugere og samarbejdspartnere. Et godt eksempel på dette er fra sygehusvæsnet, hvor både top- og mellemlidere samt medarbejdere fortæller om et øget forventningsniveau fra de pårørende og store forandringer i relationen mellem medarbejder og pårørende.

"Forventningsniveauet er ligesom steget mht. bedre service og urealistiske krav. Vi har ikke flere ressourcer til at løfte det! Og krav om, som pårørende, også at få opmærksomhed. Før i tiden kom pårørende i besøgstiden, men nu er de her hele dagen og bliver i deres krise optaget af de enkelte detaljer omkring behandlingen af deres kære. De blander sig meget og kritiserer nogle gange vores behandlingsmetoder! Det er en stor udfordring at håndtere dette." (Mellemlider).

Der bliver ikke nødvendigvis tilføjet yderligere ressourcer til at håndtere det øgede forventningsniveau, og der er således tale om et yderligere pres på både lederne og medarbejderne i deres daglige arbejde. Her får mellemlideren en vigtig funktion i forhold til at fungere som talerør for medarbejderne og formidle betydningen af forandringerne videre op i organisationen. Samtidig skal mellemlideren kunne støtte op om medarbejdernes mulighed for at håndtere de krav, de møder, bedst muligt:

"Hun er dygtig til at stå fast - også når der er modvind og noget, der er vanskeligt og komplekst og sikrer, at medarbejderne har en professionel distance til deres

job for ellers kommer det ind under huden og moralsk svært at forholde sig til f.eks. dårlig samvittighed etc. Medarbejdere skal kunne håndtere alle typer af pårørende professionelt, og det er hun god til at hjælpe medarbejderne med.” (Topchef).

Mellemlideren er i dette eksempel i stand til hjælpe medarbejderne med at bevare den professionelle distance, som er afgørende for at kunne håndtere patienter og pårørende på en god og professionel måde. Samme mellemlider fortæller selv om, at det er hendes opgave at supervisere medarbejderne, så de kan rumme patienter og pårørende på en empatisk måde for derved at sikre, at kynismen ikke får overtaget i forhold til patienter og pårørende:

”Min rolle er at bevare overblikket og supervisere og sikre, at empatien får plads og kynismen ikke får overtaget.” (Mellemlider).

Den succesfulde mellemlider er i stand til at udvikle og vejlede medarbejderne, så de kan finde en arbejdsform, hvor de både beskytter sig selv ved at skabe en professionel distance uden, at det resulterer i kynisme i forhold til patienter og pårørende.

Også i de private virksomheder er der fokus på at vejlede og udvikle medarbejderne, så de er i stand til at i mødekomme kravene fra kunder og samarbejdspartnere, en mellemlider fortæller f.eks.:

”Det at kunne udvikle medarbejderne er et konkret krav, og det at kunne give medarbejderne nye værktøjer og nye måder at angribe markedet på. Jeg bruger meget til på at udvikle medarbejderne, så de er i stand til at imødekomme kundernes krav.” (Mellemlider).

Centrale temaer og problematikker på tværs

Vi har i forbindelse med denne undersøgelse mødt otte mellemlidere, som alle har formået at navigere succesfuldt i forhold til de modsatrettede krav og forventninger, der møder mellemlideren i krydsfeltet mellem medarbejdere, topledelse og brugere/kunder. Vi har også set, at de otte mellemlidere er kendetegnet ved, at de tør stå alene, og at de aktivt skaber sig et selvstændigt ledelsesrum, som gør det muligt for dem at agere succesfuldt.

Men der er også mange problemstillinger og udfordringer, som stiller en række vigtige spørgsmål til nutidens og fremtidens virksomheder og mellemlidere.

I det følgende præsenterer vi en række problemstillinger, som i særlig grad har fanget vores opmærksomhed, og som kan siges at gå på tværs af mellemliderens relationer opad, nedad og udad. Det handler om:

1. Øget fokus på personaleledelse og ledelse af mennesker
2. Uddelegeringens og selvledelsens negative sider
3. Ledelse af mennesker – kan det læres?

Vi præsenterer ingen færdige løsninger, men beskriver kort de tre områder og slutter af med en række spørgsmål til det videre arbejde, diskussion og refleksion.

Øget fokus på personaleledelse og ledelse af mennesker

Et helt centralt tema i undersøgelsen er det øgede fokus på personaleledelse og HR. Mange af interviewpersonerne ser i denne sammenhæng en tendens til en opprioritering af de menneskelige kompetencer ved siden af de faglige hos lederne i organisationen. Interviewene peger imidlertid ikke på en entydig konklusion i relation til, hvor vigtige de faglige kvalifikationer er i forhold til de personlige. Flere både topchefer, mellemledere og medarbejdere nævner i forskellige sammenhænge den faglige viden og erfaring som en nødvendig forudsætning for mellemledernes succes. Samtidig vidner samtlige interview om, at det ikke er nok at være fagligt dygtig for at blive en kompetent leder:

"Holdning og attitude og energi – ting man kan kalde noget andet, end om han er dygtig til sit arbejde eller på det niveau, at man er den, som kommer først om morgenen og slukker lyset igen om aftenen. For mig er det vigtigt, at man er leder mere end, at man er "den bedste mekaniker". Jeg har set dårlige eksempler på, at de faglige dygtige er blevet slidt op! Man skal ville det og kunne det, men det skal komme indefra. Ledelse er ikke noget, som drives af robotter. Man skal kunne lide mennesker også andre end sig selv." (Topchef).

Desuden fylder personaleledelse og ledelse af mennesker meget i samtlige af de interviewede mellemleders hverdag, men de er ikke blevet frataget det forretningsmæssige og økonomiske ansvar, og et øget fokus på og behov for personaleledelse kan således ses som en udvikling, der forøger den i forvejen store arbejdsbyrde.

Skal fremtidens mellemledere være både faglige specialister og kompetente ledere? Eller bør mellemledere i langt højere grad end i dag blive rekrutteret på grund af deres kompetencer inden for ledelse af mennesker? Hvis ja, hvordan sikrer vi så dette?

Hvordan skal mellemlederne videre håndtere det faktum, at personaleledelse i dag blot er endnu en opgave til en i forvejen fuldt booket opgavebog? Bør det være sådan? Hvordan kan virksomheden understøtte mellemledernes mulighed for at løfte personaleledelsesopgaven på succesfuld vis?

Uddelegering og selvledelsens negative sider

For at skabe plads til at være nærværende i relationen til medarbejderne er det nødvendigt, at mellemlederen er i stand til at prioritere og uddelegere. Uddelegering af opgaver og overdragelse af ansvar er noget af det, der i interviewene fremstår som et meget centralt tema. Medarbejderne ytrer et ønske om større ansvar, og der synes således at være kongruens mellem mellemledernes behov for at overdrage opgaver på en ene side og medarbejdernes ønsker på den anden side. Uddelegeringen kan imidlertid have en negativ bagside. En medarbejder udtrykker det således:

"Parolen er "selvledelse". Det er en domino effekt oppefra. Det er nødvendigt at uddelegere. Vi bliver inddraget, men vi har svært ved at pege på, hvad vi afvikler. Så vi løber hurtigere, og der er stressen, altså en anden end tidligere." (Medarbejder).

Uddelegering er ikke kun positivt set ud fra et medarbejderperspektiv. Det er interessant og udviklende at blive inddraget i strategiarbejde og indgå i kreative arbejdsgrupper, men hvis der ikke er noget af den daglige arbejdsbyrde, der bliver fjernet, så er konsekvensen, som det fremgår i citatet, at medarbejdere og mellem-

ledere skal løbe endnu hurtigere. Det er ikke nok at skubbe opgaverne ned ad i systemet. – Der er en stor risiko for, at både medarbejdere og mellemledere ender med at brænde ud.

Ligger ansvaret hos mellemlederne?

Ledelse af mennesker – kan det læres?

Være empatisk, åben, positiv, entusiastisk, humoristisk, nærværende, tillidsvækkende, god til at lytte, have menneske- og forretningsforståelse, være mor/far for medarbejderne, kunne uddelegere og overdrage ansvar, udvise og indgyde respekt, have overblik, være loyal og autentisk, være selvstændig, have forståelse for arbejdet "på gulvet", kunne implementere strategi og forandring, kunne skære igennem og udvise viljekraft, kunne fungere som filter mellem topledelse og medarbejdere, kunne kommunikere kort og præcist, motivere, engagere og skabe begejstring og håndtere kunder og omverden.

Dette er kun et udpluk af alle de kompetencer, som nutidens og fremtidens mellemledere skal mestre.

Men spørgsmålet er, om det er noget, man kan lære, eller om man for at være en succesfuld leder skal være "den fødte leder?" Flere af de interviewede har en mening om dette og om, hvad det er, der gør netop "deres" mellemleder til en dygtig leder:

"Jeg plejer at synes, at hun er født til at være leder! Jeg ved godt at hun har forskellige lederkurser etc. Men jeg synes, at hun er den fødte leder! Hun griber konflikter med det samme og forstår at vende tingene om. (...) Hun tager tingene i opløbet. Det er helt klart også noget menneskeligt udover det, hun har lært på kurser. Det er forståelsen for os som gruppe og som personale. For hvordan vi reagerer i gruppen. En stor forståelse for at pårørende fylder ligeså meget som patienterne." (Medarbejder).

"Hans evne til at tænke strategisk og hans viden om hele branchen generelt (...) hans empati og hans evne til at vurdere, hvad det er for en type person man sidder overfor og vurdere, hvad det er for nogle kompetencer de har (...). Han er god til at få det til at ske. Alle tre er vigtige. Den faglige kan læres. Det empatiske er nok et personligt træk, det tror jeg er svært at tillære. Der er nogle personlige egenskaber, som man ikke bare kan lære. Det faglige og det strategiske, det tror jeg, man kan lære." (Medarbejder).

"Hun er selvstændig og har gå-på-mod. (...) Hun er sig selv og er et helt menneske. Hun er et positivt menneske, og det tror jeg, er rigtig vigtigt, når man har med mennesker at gøre og skal lede mennesker. Hvad angår de gode ledere, er de hele og positive mennesker, med et højt socialt intelligensniveau. (...) Hun har et liv ved siden af, som hun også prioriterer højt. Man kan ikke være en god leder og svinge op og ned. Det er et positivt signal at sende, at man formår at balancere mellem arbejds- og privatliv." (Topchef).

"Hun spiller med åbne kort – hun er god til at sige: "det ved jeg ikke, det må jeg lige undersøge" (...) Ærlighed, sparringsvilje og faglig erfaring: Det er vigtigt, for hun kan f.eks. gennemskue nogle ting, som jeg ikke kan. Hun kan se tingene fra flere forskellige vinkler, hun skal ikke gå omveje for at komme frem til konklusionen." (Medarbejder).

Kan ledelse af mennesker læres? Hvis ja, hvordan? Er nutidens mellemledere rustet til disse nye udfordringer? Findes der målrettede systematiske uddannelser af

mellemlider i forhold til leadership? – eller er der behov for en ny tilgang til ledelse – "Leadership i øjenhøjde"?

Metode og afgrænsning

Metode

Med inspiration fra undersøgelsen "Ledere der lykkedes" har vi udvalgt 8 succesfulde mellemlidere fra både offentlige institutioner og private virksomheder, der alle er blevet interviewet af to interviewere i interview på mellem en til to timer.

Mellemliderne er blevet udvalgt på baggrund af følgende kriterier:

- At mellemlideren er succesfulde i både hans/hendes umiddelbare chefs og den interviewede medarbejders vurdering
- At mellemlideren har været i sin stilling i et stykke tid, og dermed har haft mulighed for at bevise sit værd som leder.
- At mellemlideren i sin dagligdag agerer i det strategiske mødested mellem topledelse, medarbejdere, brugere og omverden. En rolle hvor lederen spiller en rolle som mediator, ambassadør eller transformator af de forskelligt rettede input.
- At lederen videre - inden for de seneste år - på succesrig vis, havde ageret i dette krydsfelt af forskelligt rettede processer på en måde, der har bidraget positivt til virksomhedens virke samtidig med, at mellemlideren har haft mulighed for at bevise sin værdi som leder.
- At mellemlideren ideelt set ikke blot har reageret i forhold til en foruddefineret rolle, men aktivt har skabt sig en rolle og et ledelsesrum.

Undersøgelsen er gennemført som en semistruktureret kvalitativ interviewundersøgelse, der gør det muligt at indhente fyldestgørende beskrivelser af de succesfulde mellemlideres adfærd og kompetencer.

For yderligere at sikre en fyldestgørende og nuanceret beskrivelse har vi desuden ikke blot interviewet de otte mellemlidere, men også deres umiddelbare overordnede og en medarbejder. Et setup, der har muliggjort verifikation såvel som identifikation af forskelligheder og eventuelle brudflader i de tre gruppers beskrivelser. Fokus i interviewene er primært lagt på mellemliderens adfærd, egenskaber og kompetence. Men interviewpersonerne er også blevet bedt om at fortælle om de mere generelle tendenser, de oplever som afgørende i forhold til en forandring af mellemliderens nuværende og fremtidige funktioner og roller.

Hvad angår interviewmanualerne, så er de udformet ud fra en kombination af henholdsvis Critical Incident Interview og Behavioral Event Interview metoderne. Critical Incident interview er særlig anvendelig i forhold til at identificere vigtige færdigheder. I relation til et bestemt emne bliver den interviewede bedt om, at identificere en "kritisk" situation eller hændelse (positiv eller negativ) samt fortælle,

hvad han/hun gjorde og hvad, der hjalp og hvad, der ikke hjalp. Behavioral Event Interview er et struktureret interview, som bliver brugt til at indsamle viden om tidligere adfærd. Den interviewede bliver bedt om at give specifikke eksempler, og spørgsmålene kan struktureres ved hjælp af STAR teknikken:

1. Situation: Hvad var det for en situation, du var involveret i?
2. Task: Hvad var det for opgaver, der skulle løses?
3. Action: Hvilken handling/hvilke handlinger udførte du?
4. Results: Hvilke resultater opnåede du?

Således vil et typisk spørgsmål til f.eks. medarbejderen være:

Kan du give et eller flere eksempler på situationer, hvor din leder har håndteret implementeringen af forandring eller strategi på en god måde i forhold til medarbejderne? Hvad gjorde han/hun? Hvordan virkede det?

Afgrænsning

Mellemledere defineres i undersøgelsen som enhver leder, der har medarbejdere under sig og dermed har en lederrolle – bortset fra den øverste ledelse. Fællesnævneren for denne gruppe uanset branche er, at de står i krydspres mellem strategi, medarbejdere, kunder og marked.

Med fokus på de otte mellemlederes succesfulde ageren i krydspres mellem topledelse, medarbejdere og kunder har vi bevidst valgt et snit, der automatisk vil fremhæve det succesfulde frem for, de områder, hvor mellemlederen eventuelt måtte komme til kort.

På baggrund af deskresearch af eksisterende forskning og viden har vi udvalgt og afgrænset os til at undersøge fire områder eller temaer, som beskriver det krydspres, der er kendetegnende for mellemlederes situation:

1. Mellemlederens udfordringer i relation til topledelse, strategi og vision
2. Mellemlederens udfordringer i relation til medarbejderne
3. Mellemlederens udfordringer i relation til brugere/kunder og omverden
4. Udfordringer på tværs