

LEDELSE i UDVIKLING

5 // 2019

TEMA

**Mellemlederens
dilemmaer**

”Det er en typisk problemstilling, at mellemlederen kan føle sig presset i forhold til sin egen leder og medarbejderne. Når man så ovenikøbet organiserer sig i en matrix, så stiller det endnu højere krav til mellemlederen.”

Søren Dreyer

VP og afdelingschef,
Projekt- & Byggeledelse, HOFOR
side 10

TEMA

Mellemlederens dilemmaer

6 Vandfaldsledelse og gejserledelse

– MELLEMLADEREN BALANCERER mellem beslutninger, som fosser ned oppefra, og input til beslutninger, som springer op nedefra.

En mellemleder lever i en kompleks, foranderlig og uforudsigelig hverdag fyldt med dilemmaer, hvor det både handler om at udnytte de bestående ressourcer og at spotte nye muligheder.

10 Case: Relationer betyder alt

Det er en kendt risiko, at man som mellemleder – eller i dette tilfælde sektionsleder – risikerer at komme i en situation, hvor man bliver klemmt både ovenfra og nedefra fra henholdsvis ledelsen og medarbejderne. Hos HOFOR er der en yderligere dimension til den problematik, da de arbejder i en matrixorganisation – for her risikerer sektionslederen således også at blive klemt fra siden.

14 Mellemlederen som gamemaster

Mellemlederen er klemt fra flere sider. Derfor kan mellemlederens ledelsesrum og mandat blive utydeligt og svært at navigere i. At tænke mellemlederen som gamemaster er en måde at begå sig på i det ledelsesrum, som mellemledere har. Det kan give et mere faciliterende og coachende blik på det at være mellemleder. En bølgebryder frem for en hårdtarbejdende isbryder.

18 Case: Mellemleder: vælg din chef - og tag så ledelsesrummet!

Tine Vedel Kruse kan tydeligt huske følelsen af ondt i maven over at stå med personaleansvaret i sin første lederstilling for mere end 10 år siden. Oplevelsen af at gå fra en medarbejderrolle til at være den leder, var en helt ny position, hvor den faglige viden og indsigt var i orden, men hvor den personlige stil blev udfordret. Den erfaring trækker Tine stadig på i sit arbejde som chef for Strategi, Kommunikation og HR i Gladsaxe Kommune.

22 Mellemlederens paradoksledelse

Artiklen ser på paradokser, du skal håndtere som mellemleder, og hvordan du kan opnå mere effektivitet og handlekraft i denne ledelsesopgave. Et første skridt er at kortlægge paradokserne i forhold til seks nøglerelationer omkring dig, gerne sammen med dine ledelseskolleger.

26 Mellemlederens krydspres – hvordan leder du både op- og nedad?

Baseret på vores erfaringer fra mange projekter i både offentlige og private organisationer har vi formuleret nogle gode råd til dig, der skal håndtere det dilemma, som divergerende forventninger skaber for de fleste mellemledere. Det er det, vi kalder mellemlederens krydspres.



5 // 2019

Forside

Søren Dreyer
VP og afdelingschef,
Projekt- & Bygge-
ledelse
HOFOR

ARTIKLER

- 03 Lederen
- 04 Indholdsfortegnelse
- 30 Adfærdsledelse
- 33 PwC – spørgsmål om skat
- 34 Lederportræt
- 37 HR-jura-brevkasse
- 38 God ledelse i det 21. århundrede

KOLOFON

REDAKTION
Marie Korsgaard
Kommunikation Manager
mko@danskhr.dk

ANNONCESALG
DANSK HR
info@danskhr.dk

GRAFISK DESIGNER
Dorothe Nielsen
dn@danskhr.dk

TRYK
VIBLA
Jegstrupvej 4M, 7800 Skive
ISSN 1901-9424

UDGIVER
DANSK HR
Brunbjergvej 10A, 8240 Risskov
Tlf. 8621 6111
14. årgang

DANSK HR støtter smil

Tidsskriftet "Ledelse i Udvikling" udsendes som en del af medlemskabet af DANSK HR. HR Plus-medlemskab koster kr. 3920 plus moms. HR Start-medlemskab koster 3240 plus moms. Kan tegnes på tlf.: 86 21 61 11 / danskhr.dk. Ledelse i Udvikling kan også købes særskilt som årsabonnement til en pris på kr. 396 excl. moms pr. år for 5 numre. Ansvarshavende redaktør: Chairman/CEO Kim Staack Nielsen, MBA, DBA

Vandfaldsledelse og gejserledelse

– MELLEMLÉDEREN BALANCERER mellem

beslutninger, som fosser ned
oppefra, og input til beslutninger,
som springer op nedefra

En mellemléder lever i en kompleks, foranderlig og uforudsigelig hverdag fyldt med dilemmaer, hvor det både handler om at udnytte de bestående ressourcer og at spotte nye muligheder. Det er ikke så meget et spørgsmål om at træffe beslutninger om A eller B, men snarere om at kunne håndtere et "både-og" og skabe ligevægt mellem modsatrettede interesser

Jeanette Lemmergaard // cand.negot, ph.d., forskningsgruppeleder og institutleder ved Institut for marketing & Management, SDU

Det dilemma, der er et grundvilkår for mellemléderen (ML), bliver meget tydeligt, når der fx skal handles i situationer, hvor budgetmæssige begrænsninger, midlertidige ansættelsesstop og centraliserede beslutninger indskrænker handlingsrummet. Det bør derfor ikke overraske, at ML-jobbet hører til kategorien 'ekstreme jobs', som både kræver forståelse for strategi og drift, overblik og menneskelig indsigt – samt ikke mindst mod!

ML skal have et skarpt fokus på det operationelle, uden at drukne i den daglige drift. Samtidig skal der tænkes innovativt, strategisk og politisk. I dette spænd skal ML være solidarisk med topledelsens udstukne linjer uden at være ukritisk, for topledelsen har ikke nødvendigvis det fulde overblik eller en detaljeret viden om praksis. Det er ML, som står i krydspreset, når både budgetrammen og den faglige kvalitet skal håndhæves. I den forstand leder ML på én gang både opad og nedad for at få omsat de strategiske intentioner til konkrete praksisser – og vice versa.

ML's indflydelse går ligeledes både opad og nedad. Topledelsen har ofte uklare – nogle gange endda modstridende – strategiske og politiske forventninger, og mængden af oppefrakommende ordrer kan være så overvældende, at ML oplever sin selvbestemmelse som stærkt begrænset. Nedad i organisationen er det ML's rolle at bygge bro mellem topledelsens mål og medarbejdernes ønsker til deres



” I al sin kompleksitet handler det om hele tiden at erobre, miste og genfinde balancepunktet i både-og

arbejdsliv. ML skal med andre ord oversætte de strategiske mål til en konkret, operationel praksis, der understøtter og tilpasser den officielle strategi til specifikke daglige aktiviteter.

ML er altså klemmt inde i en sandwich mellem topledelse og medarbejdere, hvor der typisk er modsatrettede krav og forventninger, og her skal ML helst skabe tillid og aftvinge respekt hos begge parter. Kvaliteten af ML's interaktion med medarbejderne påvirker og kan aflæses af de strategiske resultater. Der er altså kontant afregning, og det kræver både stædighed i forhold til egne principper og solid dømmekraft hos en ML at beslutte, hvornår noget er til forhandling, og hvornår det ikke er.

Den succesfulde mellemlider

I kraft af rollen som aktiv medspiller overfor topledelsen har ML lejlighed til at fremme sine egne synspunkter. Det giver mulighed for at være ærlig overfor medarbejderne, samtidig med at ML er loyal overfor de beslutninger, der er truffet. Og de ML, som lykkes med at finde den balance, oplever færre følelsesmæssige udfordringer under fx forandringer, fordi de formår at gøre beslutningen til deres egen.

Forskningen viser, at når topledelsen aktivt involverer ML i strategiprocesen og holder ML tæt inde i informationsflowet (Wooldridge og Floyd, 1990), så skaber ML bedre resultater. Topledelsen må ikke forsøge at mikrostyre ML, men give sit strategiske input sammen med friheden til at føre det ud i livet – og så i øvrigt (indtil det modsatte er bevist) stole på, at ML klarer de opgaver, som de forpligter sig til.

Men ML har også en vigtig opgave i forhold til at lede opad. Her handler det om at klæde topledelsen på til at træffe de bedste beslutninger og give den en god forståelse af, hvad der foregår på de underliggende niveauer i organisationen. Som ML skal man altså være tæt på topledelsen, så man ved præcis, hvad der er relevant for den. Kun på den måde kan ML få gennemslagskraft i forhold til strategiudviklingen og dermed også blive en bedre ambassadør for medarbejderne.

Klassiske mellemlider-faldgruber

ML bliver typisk forfremmet på gode driftsresultater – ikke på lederresultater. Derfor er det heller ikke ualmindeligt, at en ML ikke tager sig selv alvorligt i rollen som leder. Men den professionelle ML bliver nødt til at slippe sin forankring i en fagfaglighed og i stedet påtage sig en ledelsesmæssig faglighed. En ML skal se sig selv som leder for ikke at underminere sig selv – derfor skal ML tilegne sig en lederidentitet og en ledelsesfaglighed.

Mange ML begår den fejl, at de gør alting selv, både fordi det er nemmere og hurtigere end at uddelegere, og fordi man så ved, at opgaven bliver udført på en bestemt måde. Dermed ender ML i en situation, hvor opgaverne ganske vist bliver løst hurtigt og effektivt, men hvor ML samtidig graver sig længere og længere ned i detaljen og mister overblikket.

” Det kan stærkt anbefales at finde nogle sparringspartnere, som tænker anderledes, end man selv gør →



Den klassiske årsag er, at ML ikke får meldt klart ud, hvor beslutninger og ansvar ligger. Og det er et problem, som forstærkes af, at ledelsesretten i dag er noget, som medarbejderne giver til ML. Med en let omskrivning af et berømt citat, så er det sådan, at: "ML spørger ikke, hvad medarbejderen kan gøre for organisationen, men hvad ML kan gøre for medarbejderen for at få lov til at være leder og fortjene medarbejderens commitment".

Mellemlider-tricks

I 1624 skrev digteren John Donne: "Intet menneske er en ø, en verden for sig; ethvert menneske er et stykke af fastlandet, en del af det hele." Denne opfattelse af mennesket gælder også, og måske især, for ML. Den bedste investering, som en ML kan foretage, er derfor at indgå i partnerskaber og økosystemer med andre interne såvel som eksterne kollegaer, samarbejdspartnere og måske endda konkurrenter.

Det kan stærkt anbefales at finde nogle sparringskammerater, som tænker anderledes end ML selv, med hvem fordele og ulemper ved forskellige scenarier kan vendes, når der skal afdækkes faldgruber og findes argumenter, som kan overbevise topledelsen. Det er IKKE et svaghedstegn at søge hjælp – det er tværtimod en rigtig stærk strategi.

Modstand vækker altid følelser, og ML er nødt til at finde en måde at håndtere sine følelser på, når der skal handles på beslutninger, som man ikke har været involveret i eller ikke er enige i. Hvis det er

Man skal tage beslutningen om at ville være leder

tydeligt, at ML tvivler på budskabet, vil det føre til usikkerhed og modvilje i organisationen. På samme måde kan ML heller ikke gå til et møde med medarbejderne og være bange eller frustreret. Man er nødt til at fremstå rolig og afbalanceret, uanset hvor vanskeligt et dilemma man står overfor.

Også de positive følelser skal afstemmes – fx bør ens egen entusiasme i forhold til en strategisk beslutning ikke dominere en situation, hvor man skal møde medarbejdere, som måske er usikre på fremtiden. Som ML er man nødt til at balancere og leve med sådanne komplekse dilemmaer hele tiden uden at vælge side. Det gælder også i forhold til at kontrollere og undertrykke sine egne følelser under forandringsprocesser. Hvis organisationen fx skal nedskalere, lukke afdelinger eller afskedige medarbejdere for at strømline eller spare, så skal ML kunne håndtere både medarbejdernes og egne følelser. Derfor har ML også brug for et åndehul, hvor følelserne kan luftes, hvor der kan diskuteres frit, og hvor begejstring og tvivl kan siges højt.

Fem gode råd

1. Anerkend, at dit fagområde er ledelse. Se dig selv som en del af andres resultater, og anerkend dig selv for at sætte andre i stand til at skabe resultaterne.
2. Løft blikket, se helheden, og tænk visionært, utraditionelt og langsigtet. Motivationen hjælper dig til at udføre det ofte krævende følelsesmæssige arbejde. Og hold benene på jorden; de nære problemer skal også løses – og ofte med kort varsel.
3. Netværk, og dan alliancer. Skab en arena, hvor du kan lufte følelser, diskutere, udtrykke tanker og tvivl.
4. Led opad og stil krav til din leder. Forventningsafstem dit ledelsesrum: Hvad forventes af dig, og hvad kan du forvente af din leder?
5. Stil krav om professionalisering og udvikling af ledelse. Ledelsesudvikling handler om mere end udvikling af den enkelte leder. Det handler også om udvikling af ledelsesgruppen og af de rammer, hvori ledelse foregår.

Forene olie og vand

ML skal være i stand til at sætte sig (tungt) mellem to stole og forene to handleområder, som gensidigt udelukker hinanden. Manglende beslutningskraft og en deraf følgende uorden og uro i organisationen er en oplagt risiko. Det er derfor helt afgørende, at ML har det godt med at håndtere umulige valgsituationer, for de går ikke væk – om end de måske genopstår på nye måder. Man skal kunne bevare sindsroen og være handlekraftig overfor det tvetydige og modsætningsfyldte: ML handler i al sin kompleksitet om hele tiden at erobre, miste og genfinde balancepunktet i "både-og" (Lüscher & Lewis, 2008).

Litteratur

Gunnarsdóttir, H.M. (2017). *The Emotional Middle. Autonomy and emotion management in the middle managerial role. Doktoravhandling, Universitetet i Stavanger.*

Lüscher, L.S. & Lewis, M. W., (2008). *Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. Academy of Management Journal, 51(2), 221-240.*

Wooldridge, B. & Floyd, S. W. (1990). *The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. Strategic Management Journal, 11(3), 231-241.*