

DORTE COHR LÜTZEN

An illustration of two pairs of hands, one on the left and one on the right, holding a long, white banner. The hands are wearing blue sleeves. The banner is held taut across the center of the page.

MELLEM- LEDERENS DILEMMAER

GYLDENDAL
BUSINESS

Mellemliderens dilemmaer



Af samme forfatter

Dit personlige ledelsesrum – lederskabet især i den offentlige sektor
(i samarbejde med Birgitte Lønborg)

DORTE COHR LÜTZEN

Mellemlederens dilemmaer

LÆNGE LEVE LÆSELYSTEN
GYLDENDAL  250 ÅR

Mellemlederens dilemmaer
Af Dorte Cohr Lützen © 2020 Gyldendal A/S

Omslag: Louise Tandrup Kock
Sats: Beck Grafisk
Tryk: CPI books GmbH, Leck

ISBN: 978-87-02-27091-4

1. udgave, 1. oplag

Printed in Germany 2020

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner,
der har indgået aftale med Copydan, og kun inden for
de i aftalen nævnte rammer.

Gyldendal Business
Klareboderne 3
1001 København K
Tlf.: 33 75 55 55

www.gyldendal.dk

En del af Gyldendal-gruppen  250 ÅR

Indhold

Forord	7
DILEMMA 1	
Ledelsesopgaven. Hvad giver mest værdi?	15
DILEMMA 2	
Motivation og styring	33
DILEMMA 3	
Selvstændighed og teams	47
DILEMMA 4	
Mellemliderens rolle i ledelse på tværs	69
DILEMMA 5	
Ledelse opad	89
DILEMMA 6	
Tillid og kontrol	107

DILEMMA 7	
Forandring og stabilitet	119
DILEMMA 8	
Feedback og det gode arbejdsmiljø	141
DILEMMA 9	
Møder, som er effektive og innovative	157
DILEMMA 10	
Balancen mellem entydig og flertydig ledelse	177
Litteratur	193

Forord

Mellemlideren er et bindeled med afgørende betydning for arbejdspladsens klima, effektivitet og kundetilfredshed. Mellemlideren er kittet, der får organisationen til at hænge sammen. Mellemlideren løser de daglige dilemmaer med god ledelse. Det billede er mit udgangspunkt i denne bog.

At arbejde i mellemrummet mellem den strategiske ledelse og den enkelte medarbejder er motiverende og samtidig fyldt med udfordringer. De fleste mellemlidere får opgaver stillet fra mange forskellige interessenter, og derfor indeholder ledelsesjobbet daglige prioriteringer af, hvordan man skal anvende sine ressourcer bedst for at skabe den udvikling, der er brug for på arbejdspladsen.

Jeg oplever, at lederjobbet i dag er blevet mere komplekst end tidligere, og jeg vil med denne bog beskrive en række dilemmaer, som mellemlidere står i lige nu. Jeg vil bidrage med inspiration fra forskning i ind- og udland om mellemliderens rolle, og jeg vil bidrage med redskaber til, at du som mellemlider kan arbejde med dig selv, dine medarbejdere og dit ledelsesrum. Målet er, at dine ressourcer bliver anvendt bedst muligt for virksomheden og for din egen udvikling som leder.

Mellemlideren er typisk leder af 15-25 medarbejdere, og hun er den, der er tættest på medarbejderne, træffer beslutninger, løser problemer, coacher og diskuterer løsninger på mange udfordringer i dagligdagen. Mellemlideren har typisk en chef på strategisk niveau som overordnet, og det er mellemliderens opgave at sikre forbindelsen mellem top og bund, mellem de forskellige enheder på tværs i virksomheden samt forbindelsen udad mod kunder/brugere og samarbejdspartnere.

At være forbindelsesled mellem de meget forskellige fællesskaber kræver ro og overskud, ellers mister man overblikket og dermed styringen. Som leder på mellemniveau skal du have den ro og selv finde det rette rum for frihed og selvbestemmelse, så der bliver balance mellem den ydre styring af enheden og din egen styring af enheden. Det finder du hjælp til i denne bog. Jeg forudsætter, at du holder af at arbejde med ledelse, for det er min erfaring, at det gør de fleste mellemlidere. De holder af at skabe overblik over en opgavemængde, at koordinere arbejdet, så medarbejderne trives, og den øverste ledelse er tilfreds. At arbejde i det mellemrum er motiverende og udfordrende. Det er motiverende, fordi man kan se tydelig forskel på, når det går godt, og når det ikke går godt. Og det er udfordrende, fordi det næsten er umuligt at opfylde de mange og modsatte forventninger. Mellemlideren er under alle omstændigheder afgørende for trivslen, det ses af rigtig mange trivselsundersøgelser. Hvis der er utilfredshed med lederen i afdelingen, falder trivslen; hvis der er tilfredshed med lederen, stiger trivslen.

Min baggrund for at skrive denne bog er mere end tyve års erfaring som ledelseskonsulent, hvor jeg har coachet og undervist over 1000 ledere. Mit udgangspunkt er altid god ledelse og konkret ledelsespraksis.

Bogen henvender sig til mellemlidere, projektledere, teamkoordinatorer, teamchefer, afdelingsledere, coaches og alle, som

enten har direkte personaleansvar og/eller har strategiske ledelsesopgaver uden formelt personaleansvar.

I bogen beskriver jeg de 10 vigtigste dilemmaer, mellemledere står i i dag, set med mine øjne. Hvad er så et dilemma? Et dilemma indeholder to indbyrdes konkurrerende valgmuligheder med hver deres fordele og ulemper. Dilemmaer er svære at træffe valg i, og tit kan de ikke løses. Men ved at stille dem op over for hinanden kan man blive lidt klogere på, hvad den gode ledelse er i situationen. Et typisk dilemma er, hvor lederen skal lægge hovedvægten af sin tid. Hvis man som leder bruger det meste af sin tid internt i sin enhed, får man selv og enheden typisk mindre indflydelse i hele organisationen. Hvis lederen derimod prioriterer det brede samarbejde på tværs i organisationen og bruger mange timer på tværgående møder, kan medarbejderne savne en leder at sparre med i dagligdagen.

Bogens 10 ledelsesdilemmaer er:

1. **Ledelsesopgaven** Hvordan balancerer mellemlederen mellem at gøre det, man bliver bedt om, og det, som man selv synes giver mest værdi for arbejdspladsen?
2. **Motivation og styring** Hvordan styrker mellemlederen medarbejdernes motivation og selvstændighed, samtidig med at styringen oppefra øges?
3. **Selvstændighed og teams** Hvordan leder mellemlederen medarbejdere, så alle føler stor selvstændighed, samtidig med at teamet skal fungere effektivt?
4. **Mellemlederens rolle i ledelse på tværs** Hvordan bidrager mellemlederen bedst til at styrke ledergruppens samlede indflydelse på organisationens mål og strategi uden at have positionsmagten?

5. **Ledelse opad** Hvordan leder man som mellemlider mere opad og får mere indflydelse på det strategiske niveau, uden at man opleves som for kritisk og besværlig?
6. **Tillid og kontrol** Hvordan balancerer mellemlideren mellem styring og tillid over for medarbejderne, og hvordan forvalter man den tillid, som bliver tildelt fra egen chef?
7. **Forandring og stabilitet** Hvordan sikrer mellemlideren i det daglige konkrete arbejde balancen mellem kravet om forandring og kravet om stabilitet på arbejdspladsen?
8. **Feedback og det gode arbejdsmiljø** Hvordan udvikler mellemlideren feedback i et teambaseret miljø, der ikke overskrider medarbejdernes grænser, og som kan blive et fælles værktøj til et bedre arbejdsmiljø?
9. **Møder, som er effektive og innovative** Hvordan styrer man som mellemlider effektivt møder i teams, samtidig med at man faciliterer dialoger mellem medarbejdere uden ledelsesansvar, som skaber nye ideer og innovation?
10. **Balancen mellem entydig og flertydig ledelse** Hvordan kan man som mellemlider være klar og tydelig i sin ledelse og samtidig være nysgerrig, spørgende og lyttende, også når ens eget mandat ikke er helt klart?

Hvert kapitel i bogen er bygget op om et dilemma og et tema, som uddybes med viden fra forskning og masser af eksempler og cases fra livet på arbejdspladserne, for de to elementer spiller godt sammen med de redskaber og øvelser til mellemlidere, der har vist sig mest effektive og populære i min egen praksis. Alle cases og eksempler bygger på historier, som ledere har fortalt mig gennem årene, selv om konteksten selvfølgelig er ændret og anonymiseret her.

Sidst i hvert kapitel finder du gode råd og/eller refleksions-spørgsmål til dine egne overvejelser og videre arbejde. Bag det hele ligger viden og inspiration om ledelsesdilemmaer fra for-

skere fra hele verden, og hvis du er interesseret i at læse mere om nogle af emnerne, er der henvisninger til litteratur og websites efter hvert kapitel og bagest i bogen.

Jeg håber, bogen kan inspirere dig som mellemlider til at reflektere over egne ledelsesdilemmaer og til at overveje og gennemføre små ændringer i vaner og adfærd med henblik på at styrke resultaterne på din arbejdsplads.

Dorte Cohr Lützen
April 2020

DILEMMA

1

Ledelsesopgaven. Hvad giver mest værdi?

Hvordan balancerer man mellem at gøre det, man bliver bedt om, og det, som man selv synes giver mest værdi for arbejdspladsen?

God ledelse i praksis

At praktisere god ledelse er efter min mening i meget høj grad et spørgsmål om teknik. Den påstand kan måske virke lidt provokerende, især når jeg selv har været ansat i et rekrutteringsfirma, hvor man mener, at personligheden er afgørende for at få succes i ledelse. Min erfaring er, at alle typer personligheder kan blive gode ledere, hvis de arbejder målrettet for at blive det. Der findes gode ledere, som er introverte, selv om ledelse jo er et meget ekstrovert job, hvor man dagen lang skal tale med mange mennesker. Og der findes ledere, som har svært ved at få succes, selv om de har alle de rigtige kompetencer både fagligt og personlighedsmæssigt. Man har altid sin personlighed med sig, men med en række greb og teknikker kan de fleste lære at udøve god ledelse.

Henry Mintzberg, som er professor i ledelsesstudier ved McGill University i Canada, siger i sin bog *Simply Managing* (1), at det er på tide at anerkende, at ledelse ikke er en videnskab eller en profession, men noget man bygger oven på en profession, og at ledelse er handlinger. Ledelse er ikke ekstremsport, ledelse er heller ikke kun afhængig af personligheden, selv om lederens personlighed kan gøre det lettere eller sværere for vedkommende at være leder. Ledelse er handlinger baseret på erfaring og viden, som man lægger oven på sin faglighed. Mintzberg fremhæver, at selv om opgaver er komplekse, og mennesker er komplekse, så kan de ledelsesmæssige handlinger godt gøres enkle. Han mener også, at mange lederuddannelser gør ledelse mere kompliceret end nødvendigt, og at lederen skal udvikle sin ledelse i sin praksis.

Ledere gør det, de bliver bedt om

Professor Linda Hill fra Harvard Business School analyserede i sin bog *Becoming a Manager* (2) en lang række nye ledere i de første tre måneder af deres ansættelse. Hun fandt ud af, at lederne i begyndelsen brugte meget tid på at tilfredsstille deres medarbejdere, og derefter brugte de ressourcerne på at tilfredsstille deres chefer, men de nåede sjældent til selv at få sat mål og struktur omkring deres ledelse. De gjorde det, de blev bedt om.

Mit indtryk af de ledere, jeg har med at gøre, er, at de aldrig nogensinde vil kunne nå alt det, de bliver bedt om at gøre. Der er uendeligt mange og forskellige krav til alle typer ledere, og nogle af kravene er helt urealistiske. Derfor er det vigtigt, at du som leder selv finder ud af at måle din indsats med din sunde fornuft og dit overblik over, hvad der er vigtigst. Som mellemleder bliver du nødt til at skaffe dig overblik over din hverdag, så du både har tid til alle de små ad hoc-opgaver og den mere langsigtede tænkning.

Jeg har lagt mærke til, at ledere, der er for pressede på tid, eller som har mistet overblikket, ofte bruger metaforer som hamsterhjul eller brandslukning om deres arbejde. De bruges til at beskrive en hverdag, hvor der ikke er tid til andet end at løse SKAL-opgaver, som klares i fuld fart i løbet af dagen – det, der kommer ind i indbakken, akut opståede kriser, de spørgsmål, der bliver stillet til møder, eller når medarbejdere og ledere kommer forbi og spørger, om du vil tage dig af det ene eller andet. Jeg vil fraråde at bruge den slags billeder om ledelsesarbejdet, fordi det indikerer, at der ikke er mening i det, man beskæftiger sig med, og at man ikke har en selvstændig vilje til at ændre på situationen.

At gå på meta

Det, der gør den afgørende forskel, og som jeg har set føre til markant bedre ledelse, er, om lederen kan 'gå på meta'. Begrebet at gå på meta kommer fra den systemiske tradition introduceret af bl.a. Peter Lang (3). Det betegner det at gå ud af den situation, som man befinder sig i tankemæssigt, og fra en anden position observere, hvad der foregår. Man gør det, når man tager en timeout i et møde. Man forlader det indholdsmæssige emne og taler om processen omkring dialogen ved f.eks. at sige: „Er dialogen hensigtsmæssig, kommer vi fremad, skal vi ændre tonen?“

Kan du som leder reflektere over det, du gør? Kan du se dig selv og din ledelsespraksis oppefra, så kan du stille og roligt udvikle din ledelsespraksis. Det virker hver gang! At gå på meta er i praksis et stykke arbejde, som ofte foregår inde i hovedet på lederen. Det kan foregå, mens hun kører til møde på cykel, sidder i sin bil på vej til arbejde eller i toget på vej hjem. Nogle gange vil hun dele disse tanker med andre, nogle gange vender hun dem bare med sig selv. Lederen ser det som en vigtig del af sit ledelsesarbejde hele tiden at blive bedre til ledelse og eksempelvis tænke over, hvordan en samtale gik med en medarbejder, og hvad

hun kan ændre på i rammesætning, kommunikation og indhold i samtalen, for at næste samtale får en endnu bedre effekt.

Noget andet, der virker, er at træne en kompetence, som man ikke griber naturligt til i svære situationer, selv om man gerne ville. Man træner sådan et greb igen og igen, så det kommer til at sidde som noget, man bare gør, fuldstændig ligesom man træner til sportspræstationer. Man øver og gentager en bevægelse mange gange for at gøre den mere præcis og til en naturlig refleks. I ledelse handler det om at træne nogle bestemte handlinger, en adfærd, en måde at svare eller spørge på, som har en positiv virkning på medarbejderne i forhold til at skabe resultater.

At have styr på sin kommunikation er altså også et afgørende teknisk greb, man kan træne i sin rolle som mellemlider. Ledelse er altid relationel, man kan ikke udøve ledelse uden at gøre det i relation til sine interessenter. Den største del af en mellemliders arbejdsdag foregår sammen med andre, som hun skal påvirke, hjælpe, udvikle eller lære at holde op med at gøre noget. Samtidig skal hun dokumentere sine resultater over for sin chef, sine lederkolleger, arbejdspladsens kunder eller brugere og andre aktører. Derfor er de kommunikative værktøjer så vigtige for lederen, for med præcise og små greb i kommunikationen kan man skabe store forandringer.

Ledelse kan læres ved gentagelser

Roxana Kia er dansk udviklingskonsulent (4) og holder kurser i personlig gennemslagskraft for topledere og professionelle formidlere. Et af hendes budskaber er, at man skal udføre en handling 21 gange, før den bliver en vane. Ved at øve sig bliver man kompetent til at håndtere situationer uden at tænke over det.

Det gode ved ledelse er, at man har mange muligheder for at gentage handlinger. En mellemlider i den offentlige sektor

har i gennemsnit 27 medarbejdere i sin enhed (5) og holder derfor gennemsnitligt 27 MUS-samtaler hvert år. Hvis lederen har personalemøde hver 14. dag, står hun for mindst 21 personalemøder om året. Hvis der afholdes teammøder hver anden uge, er der igen et stort antal møder, som ofte er forment over den samme læst med samme antal deltagere, formål og tidsrum. Hvis lederen derudover har et lederteam, vil hun nok også skulle gennemføre mindst 21 ledelsesgruppemøder om året. Mange mellemledere har desuden et 1:1-møde med den overordnede chef hver anden uge eller hver måned, hvor man taler uden dagsorden om aktuelle problemstillinger i egen enhed. Det bliver til andre 10 eller 20 møder på et år.

Tilbagevendende møder, ritualer og processer som alle de faste møderækker, der er beskrevet ovenfor, er en ideel anledning til at udvikle og forfine sine kompetencer – hvis man reflekterer over det, man gør, og afprøver nye metoder og muligheder. Hvis man ved årets slutning groft sagt bare sætter hak ved, at man overlevede at sidde for bordenden ved et sted mellem 80 og 100 faste møder – så lærer man for lidt. „Erfaring er som en bølge, der skulper og forsvinder,“ siger David Kolb (6 og 7), som er professor emeritus i læring på Case Western Reserve University i Ohio. Han peger på, at man på forhånd skal sætte sig for, at man faktisk *vil* lære af sine erfaringer for at lære af dem, ellers sker det ikke. Du skal *ville* blive dygtigere til det, du gør, og afprøve forskellige metoder, evaluere resultatet og beslutte dig for, hvordan du forbedrer din indsats næste gang. David Kolb udviklede en læringscirkel, hvor han siger, at for at udvikle en ny kompetence skal man både få ny viden, afprøve noget i praksis, opleve konkret feedback og observere, hvordan det virker. Som leder vil du opleve, at du hele tiden kan arbejde med disse fire tilgange: 1. læse noget om ledelse, 2. afprøve forskellige handlinger, 3. få feedback på det, du gør, og 4. observere og reflektere over virkningen.

Fire værktøjer i ledelsesrollen

I det følgende beskriver jeg fire forskellige værktøjer, der kan styrke dine egne prioriteringer og dermed din sikkerhed i rollen som mellemlider.

Værktøj 1. Et ledelsesgrundlag som ståsted

Når du er blevet udnævnt til formel leder af en enhed med personaleansvar, har ledelsen givet dig et ansvar ikke kun for at løse nogle opgaver, men for at understøtte og vedligeholde en hensigtsmæssig kultur. De har valgt dig, fordi de mener, at du kan oversætte direktionens mål og visioner til konkret praktisk arbejde. Dine værdier, din personlighed og din arbejds måde er udvalgt. Men det er dig selv, der definerer dit ledelsesgrundlag. Ved at udarbejde dit eget ledelsesgrundlag kan du skabe mening i din egen ledelse. Et ledelsesgrundlag kan også hjælpe dig, hvis du er uenig i beslutninger oppefra; du kan lettere få formuleret dine værdier og tanker om ledelse, som gør, at du har svært ved at udføre opgaver, som du er uenig i.

Et ledelsesgrundlag er på ingen måde et nyt redskab. Det har blandt andet været en del af mange lederuddannelser de seneste år, hvor alle fra topdirektører til teamledere har udarbejdet deres eget ledelsesgrundlag med det formål at tydeliggøre egen identitet som leder. Som redskab er det blevet aktualiseret på ny i 2018, hvor Ledelseskommisionen netop anbefalede alle offentlige ledere at udarbejde et ledelsesgrundlag.

Ledelseskommisionens startkit (8) definerer et ledelsesgrundlag med tre elementer:

1. **„Varedeklaration’ og ønsker til medarbejderskab:** På den ene side er et ledelsesgrundlag en slags ‘varedeklaration’ og beskrivelse af lederen i forhold til medarbejderne. Medarbejderne vil på baggrund af denne beskrivelse kunne bygge

forventninger om lederens ledelsesadfærd. På den anden side er ledelsesgrundlaget også en 'ønskeliste' til godt medarbejderskab. Altså en tydelig markering af, hvad medarbejderne helst skal gøre. Lederskabet og medarbejderskabet vil på den baggrund bedre og hurtigere kunne udvikles til gavn for begge parter og den organisation, de arbejder for.“

2. **„Ledelsesgrundlaget er personligt:** Det skal skrives i 'jeg-form' og indeholder både 'jeg tilbyder' og 'jeg ønsker'. Det er et personligt statement, som ikke skal godkendes i det hierarkiske system. Det er klart, at 'jeg-formen' ikke tænkes så vildt, at det overordnede ledelsesgrundlag tilsidesættes eller underløbes.“
3. **„Ledelse handler om at gøre noget:** Det er i den sidste ende adfærd, som er det vigtigste. Derfor bør ledelsesgrundlaget især fokusere på adfærd og kun i mindre grad på holdninger og tanker. At adfærden så udspringer af ledelsesværdier, er en helt anden sag.“

Når du udarbejder et ledelsesgrundlag, kræver det, at du som leder reflekterer over din rolle og dit ledelsesrum. Det er vigtigt, at du finder ud af, hvad der er din måde at arbejde på, hvad det er for et grundlag, du træffer beslutninger på, hvad der er det værste og det bedste, som medarbejderne kan gøre i din enhed, og hvad der giver anerkendelse hos dig. Når du bliver klar over nogle af disse træk hos dig selv, bliver din hverdag lettere, fordi du kan stå fast på det, du tror på. Dine værdier er legitime, og det er dem, der skal være gældende i den enhed, som du leder. Ledelsesgrundlaget kan også anvendes til MUS-samtaler, i ledergruppen eller til personalemøder, hvor man præsenterer kollegerne for, hvad man står for, og hvilke mål man vil vurdere sin egen indsats på.

Du kan bruge vigtige øjeblikke i dagligdagen, såkaldte *touch-points*, som hjælp til at udarbejde dit ledelsesgrundlag. Begrebet

er beskrevet af konsulent Mette Nørgaard i bogen *TouchPoints* (9). Det er de øjeblikke, hvor man i hverdagen oplever, at man med en enkelt sætning, et spørgsmål eller en meget kort intervention skaber en positiv påvirkning på en medarbejder eller en kollega. Man har gjort eller sagt noget, som har positiv indvirkning på medarbejderens performance fremover, og som man kan se virke i praksis efterfølgende. For at indfange de vigtige nedslag kan du f.eks. på din telefon eller i et hæfte notere 3-4 af dine touchpoints fra dagen i dag. Refleksionen er så: Hvorfor gjorde du, som du gjorde – og hvad siger det om dig, at du traf den beslutning eller foreslog dette frem for noget andet? Hvad siger dine handlinger om dine værdier? På baggrund af et par ugers noter, hvor du selv argumenterer for, hvorfor du gør, som du gør, kan du analysere dine værdier og udarbejde dit eget ledelsesgrundlag.

Det er en god ide at formulere sit eget ledelsesgrundlag i løbet af den første tid, man er ansat. Men har du ikke fået det gjort fra starten, så gør det nu. I dette tilfælde er det heldigvis aldrig for sent.

ØVELSE: DIT LEDELSESGRUNDLAG

Prøv denne øvelse, som er taget fra Ledelseskommisionens værktøjskasse (8):

- Skriv med almindelige ord, hvad du forbinder med god ledelse.
- Hvilken forandring, som har noget at gøre med dine værdier og dine ønsker, vil du gerne se på din arbejdsplads i det næste år?
- Hvad vil du måle din egen ledelsesindsats på, når du en dag slutter i jobbet?

- Beskriv kort tre eksempler, hvor du ved, at du gjorde det fremragende som leder.
- Udarbejd dit eget ledelsesgrundlag med nogle overskrifter, som betegner værdier eller kulturelle træk ved arbejdspladsen, som skal være gældende i din tid som leder.
- Brug dit eget sprog og den sproglige tone, som passer dig bedst. Et ledelsesgrundlag skal være ægte, ærligt og autentisk. Derfor skal det ikke pakkes ind i andre folks sprog. Tal eventuelt *højt med dig selv for at få lyd på dine tanker*.
- Arbejd i jeg-form. Det er dig, der er leder, og det er dit ledelsesgrundlag (jeg vil ... jeg gør ... jeg prioriterer ... jeg ønsker ...). *På denne måde undgår du at blive upersonlig, abstrakt, anonym og inaktiv.*
- Ledelsesgrundlaget skal især handle om det, du leverer, og det, du ønsker. Det vil også være nyttigt, hvis du skriver, hvad du ikke er særlig dygtig til, det, du kæmper for at forbedre, og det, som medarbejderne kan hjælpe dig med.
- Ledelsesgrundlaget bør ligeledes indeholde tydelige krav og budskaber om det, du ikke vil acceptere, og det, som kan føre til, at du afskediger medarbejdere.

Anvend f.eks. denne skabelon:

Mit ledelsesgrundlag:

Jeg ønsker ...

Jeg vil ...

Mine prioriteringer er ...

Jeg kan blive bedre til ...

Jeg vil måle min indsats på ... og på ...

Værktøj 2. Status på ugen: Hvad er dine vigtigste prioriteringer?

En leder fortalte mig, at han og hans souschef mødtes hver fredag eftermiddag ved 15-tiden og brugte en halv til en hel time på at gå ugen igennem og tale om prioriteringer i næste uge. Det medførte, at de gik hjem om fredagen og faktisk følte, at de var færdige, at de havde afsluttet ugen, og at de havde overblik og vidste, hvad de skulle i gang med i næste uge. Når vi taler om stressede ledere, så handler det ofte om, at man som leder altid er 'på' og har fornemmelsen af aldrig at blive helt færdig med sine ting. Og helt ærligt, det bliver man nok heller ikke, men det kan faktisk hjælpe, at man en gang om ugen taler om sine opgaver som noget, man har præsteret. Formålet er, at man føler, at man har overblik over situationen, og at man har leveret konkrete resultater.

Det kan være, at fredag eftermiddag er et dårligt tidspunkt. Andre tidspunkter kan være lige så gode. Det afgørende er at iscenesætte en afslutning på en periode og en begyndelse på den næste, som kan give dig en tilfredshed med din egen indsats – for det er vigtigt for dit velbefindende som leder. Du sætter rammen ved selv at udvikle nogle refleksionsspørgsmål eller en dagsorden for dette møde med dig selv, din souschef eller måske dit team. Her er et forslag til nogle spørgsmål, som du kan tage udgangspunkt i:

- Hvad var vores vigtigste opgaver i denne uge?
- Hvad nåede vi i denne uge?
- Hvad nåede vi ikke?
- Hvad er de vigtigste prioriteringer i næste uge?
- Hvad kunne vi eventuelt ændre på i næste uge?
- Hvordan skal vores chef og ledelseskolleger informeres eller inddrages?

Mødet bør højst tage 30 minutter som en markering af, at fokus er på en kort opsamling af ugens indsats og ikke en diskussion i detaljer om de enkelte udfordringer.

Værktøj 3. Skab egen læring ved tilbagevendende møder

Ledelse kan læres, og man kan blive bedre til at håndtere svære ledelsessituationer ved at afprøve dem mange gange, eksperimentere med sprog og kommunikation og langsomt finde en venlig og effektiv form. Et oplagt sted at arbejde med egen udvikling af dialog anvendt som ledelsesværktøj kan være MUS-samtaler, hvor man kan sætte sig konkrete mål. Et konkret mål kunne eksempelvis være: Når jeg har gennemført 21 samtaler, så har jeg opnået følgende:

- Jeg har skabt en god ramme for samtalen, anvendt åbne spørgsmål, refleksionsspørgsmål og feedback-teknikker i samtlige samtaler.
- Jeg har forfinet mine spørgeteknikker og feedback-teknikker og oplevet, at de har virket konstruktive for samtalerne.
- Jeg har et præcist overblik over, hvad den enkelte medarbejder gør, kan og vil.
- Jeg har givet alle medarbejdere præcise tilbagemeldinger og feedback på noget, som de gør rigtigt godt og skal fortsætte med, og ét udviklingspunkt, som de bør arbejde med fremover.
- Jeg har en oplevelse af, at samtalerne faktisk fører til større tilfredshed, klarhed og tydelighed og færre konflikter.

Værktøj 4. Selvcoaching

Selvcoaching er coaching af dig selv. Du bruger dermed et redskab, som du sikkert har lært på et lederkursus for at kunne

coache andre. Selvcoaching er et redskab, som du kan anvende, når du har brug for at strukturere og kvalificere dine tanker om en problemstilling. Man kan tit have en tendens til, at tankerne kører i ring, så derfor kan man med fordel anvende struktur og teknik fra coaching til at undgå det og sikre, at tankeprocessen kvalificeres. Til selvcoaching kan man bruge en spørgecirkel. Spørgecirklen blev udviklet af Karl Tomm (10), en canadisk psykolog og terapeut, der anvendte den i udviklingsarbejdet med sine patienter. Siden er den blevet revideret og udviklet til brug i organisationer bl.a. af Hornstrup m.fl. (11), og jeg har her udarbejdet en mindre spørgecirkel med inspiration derfra. Spørgsmålene kan du bruge som coaching og kvalificering af en beslutningsproces, så du ikke blot går direkte fra problem til handling (som vi kan have en tendens til at gøre), men når at tænke på relationer, omgivelser og flere forskellige løsningsmuligheder, inden du træffer en svær beslutning.

ØVELSE: SPØRGE CIRKEL

1. Mål

- Hvad er mit mål på lidt længere sigt?
- Hvad ønsker jeg at undgå lige nu?
- Hvem er involveret, og hvilken betydning har det?
- Hvor lang tid har jeg, før jeg skal træffe beslutningen?

2. Omkring problemet

- Hvad tænker de andre involverede, at jeg bør gøre?
- Hvilke forskellige muligheder kan jeg line op?
- Hvilken effekt på forretningen/kerneopgaven vil de forskellige løsninger have?
- Hvem vil være modspiller/medspiller på de forskellige løsninger?

3. Andre muligheder

- Hvis jeg helt selv kunne bestemme, hvad ville jeg så gøre?
- Af alle de muligheder, som jeg nu har tænkt på, hvilken tror jeg så mest på?
- Hvilken mulighed er mest realistisk?
- Hvilken vil jeg vælge?

4. Hvad gør jeg?

- Hvordan vil jeg gøre det?
- Hvornår vil jeg gøre det?
- På en skala fra 1 til 10, hvor sikker er jeg på, at jeg vil gennemføre det?

Fordelen ved modellen er, at man tvinger sig selv til at få forskellige perspektiver på problemet og forskellige muligheder for løsninger, før man vælger en handling. Metoden anvendes i mange sammenhænge, og jeg har arbejdet sammen med mange ledere, som oplevede, at den var nyttig at bruge, når de selv skulle træffe en svær beslutning.

Refleksionsspørgsmål til ledelsesopgaven: Hvad giver mest værdi?

- I hvilke sammenhænge kan du træne dit lederskab mere, end du gør i dag?
- På hvilke tidspunkter af dagen kan du træne din evne til at gå på meta?
- Hvad vil du få ud af at udarbejde et ledelsesgrundlag? Hvem kan eventuelt hjælpe dig med at få det gjort?
- Efter at have læst kapitlet hvad tænker du så, at du selv skal gøre mere af for at få sat en tilfredsstillende ramme omkring din ledelsesopgave?

Opsummering

Pointen i kapitlet er, at du som mellemlider med fordel kan sætte nogle klare rammer omkring dit lederskab, da du aldrig vil kunne opfylde alle de krav, som du præsenteres for fra chefer, medarbejdere, kunder, borgere eller andre interessenter. Mit råd er derfor, at du sætter dig nogle personlige mål og nogle mål for enheden, som er realistiske og motiverende, og at du beslutter dig for, hvad der skal fylde mest og mindst i den daglige ledelse, og derefter faktisk praktiserer det, du har besluttet dig for. Et ledelsesgrundlag kan være et godt udgangspunkt for at sætte sig i stolen og sige: Hvad vil jeg selv måle min indsats på? Så får du brugt dine kræfter på det væsentlige. Herudover foreslår jeg, at du arbejder med styring af din tid med indramning af ugen, f.eks. med et lille afsluttende møde som beskrevet eller nogle timer i løbet af ugen, som er afsat til refleksionstid.

Dilemma 1. Litteratur

1. Mintzberg, Henry (2013): *Simply Managing*. Berret-Koehler Publishers
2. Hill, Linda (2003): *Becoming a Manager*. Harvard Business School Press
3. Molly-Søholm, Thorkil, Søren Willert, Nikolaj Stegeager og Eva Damsgaard (2012): *Systemisk ledelse, teori og praksis*. Samfundslitteratur
4. www.roxanakia.com
5. Ledelseskommisionen (2018b): *Sæt borgerne først. Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften. Ledelseskommisionens rapport*. Observeret 13.03.2019: https://ledelseskom.dk/files/media/documents/hovedpublikationer/saet_borgerne_foerst_-_ledelseskommisionens_anbefalinger.pdf

6. Kolb, David (2016): Oplæg på Academy of Management, og <https://learningfromexperience.com/index.html> og
7. *The Kolb Learning Style Inventory* – 4.0 www.haygroup.com
8. Ledelseskommisionen (2018a): *Dit personlige ledelsesgrundlag. Startkit fra Ledelseskommisionen*. Observeret 13.03.2019: https://ledelseskom.dk/files/media/documents/ledelsesgrundlag/dit_personlige_ledelsesgrundlag_-_startkit_fra_ledelseskommisionen.pdf
9. Nørgaard, Mette (2011): *TouchPoints*. Gyldendal
10. Tømm, Karl (1992): „Er hensigten at stille lineære, cirkulære, strategiske eller refleksive spørgsmål?“ i *Pædagogisk Forum nr. 4*
11. Hornstrup, Carsten et al. (2005): *Systemisk ledelse. Den refleksive praktiker*. 1. udgave. Erhvervspsykologiserien. Dansk Psykologisk Forlag

Mellemlideren er et bindeled med afgørende betydning for klimaet og effektiviteten på arbejdspladsen. For mellemlideren er det kit, der får organisationen til at hænge sammen.

At arbejde i mellemrummet mellem den strategiske ledelse og den enkelte medarbejder er motiverende og samtidig fyldt med udfordringer. Kravene til mellemlideren er mange og forskelligartede. Derfor skal hun hver dag prioritere sine egne og medarbejdernes ressourcer for at skabe den udvikling, der er brug for på arbejdspladsen.

Lederen får her lejlighed til at løfte blikket og undersøge 10 klassiske dilemmaer, som mellemledere støder på.

Der er letgenkendelige eksempler fra arbejdspladser, teoretiske input samt gode råd og værktøjer til at håndtere den kompleksitet, som ligger i mellemliderjobbet.

