

Stort potentiale blandt mellemledere

Mellemlederne bliver ofte overset i virksomhedsundersøgelser, selv om det ofte er her fornyelsen kommer fra.

Topledere kan få den ene strålende idé efter den anden, men i den sidste ende er det mellemlederen, der får den til eller ikke får den til at fungere som en vækststrategi.

Hvis de folk, der skal designe produkterne, snakke med kunderne og holde øje med produktionen ikke fører innovationen ind i deres egen verden, nytter det ikke noget med selv den mest strålende ide.

En undersøgelse tilbage fra 1982 Rosabeth Moss Kanter er genoptrykt i Harvard Business Review for august 2004 og lægger klare tal frem for mellemledernes betydning. En ny dansk undersøgelse fra 2004 viser, at det er lige så aktuelt i dag.

Den amerikanske undersøgelse viste, at den type ledere, der opnåede flest innovative og vækstorienterede resultater havde en række fælles personlige karaktertræk.

Grundighed, udholdenhed, diskretion, evne til at virke overbevisende og et positivt forhold til forandring.

Det var ikke ledere, der gik ud over reglerne, men folk der afdækkede muligheder i de eksisterende netværk og som gik efter samarbejde.

Undersøgelsen tog udgangspunkt i fem store virksomheder og kortlagde samtidig, hvilke typer virksomheder, der gav denne type medarbejdere de bedste muligheder og hvilke elementer i organisationen, der gav de bedste resultater.

Elementerne i de fem anonyme organisationer, der fremmede innovation hos mellemlederne, var en flad organisation med mange rapporteringsmuligheder og overlappende arbejdsområder.

Et frit flow af information og uddelegering af budgetansvar, så magten er fordelt ud over organisationen, så også ud til at være et vigtigt element.

De succesfulde organisationer gav mulighed for nem kontakt mellem forskellige arbejdsområder, en tradition for at arbejde sammen i teams og dele æren for succesen, ligesom flade kontakter i stedet for vertikal kontakt i virksomheden ser ud til sammen med et højt informationsniveau at åbne for det selvstændige initiativ.

De innovative resultater som lederne blev målt på, var nye tiltag, der gav selskabet nye muligheder for at bruge eller udvide de eksisterende ressourcer på en måde, der gav en langtidsvirkning for selskabet.

Tre af de fem selskaber i undersøgelsen, der havde de bedste resultater, var selskaber med matrix-struktur, decentraliserede organisationer med et frit informationsflow og en horisontal kommunikationsstruktur og med en klar virksomhedskultur, der belønnede individuelt initiativ.

I disse virksomheder var procentdelen af mellemledere, der aktivt skaffede effektive innovative resultater omkring 70 procent.

De to øvrige selskaber lå på en procent under halvtreds. De var mere traditionelt organiserede selskaber med meget lille tradition for forandring, hierarkisk, centralistisk opbygget med et meget restriktivt informationsflow.

Virksomhedskulturen i disse virksomheder var afhængig af lederen i de enkelte områder og med en stemning i selskabet, der svingede fra forvirring til usikkerhed.

Den ledelsesmæssige stil i de succesprægede selskaber byggede mest på overtalelse i stedet for ordrer, en høj grad af teambuilding, der medførte mange møder og megen udveksling af information, ligesom lederne var meget aktive i deres søgning efter input fra andre, både fra medarbejdere, andre ledere og andre grupper.

Denne type ledere var samtidig både klar til at erkende og tilskrive andre del i et projekt og dele anerkendelse og belønning.

Samarbejdsstilen betyder også, at der er flere øjne, der ser projektet, hvilket i mange tilfælde har kunnet minimere fejl.

Kunne flere ledere leve op til disse lederegenskaber ser det altså ud til, at meget kunne vindes.

Den nye danske undersøgelse, Coaching Undersøgelsen 2004, understreger også det store potentiale, der ligger hos mellemliderne.

Konsulentfirmaet The Coaching Company har i samarbejde med Handelshøjskolen i København foretaget en undersøgelse af coaching i Danmark, hvor knap 1.500 ledere blandt andet er blevet spurgt om, hvorvidt de danske mellemlidere udnytter deres evner fuldt ud.

En af konklusionerne på denne undersøgelse er, at mellemliderne kunne bidrage med 30 procent større afkast, hvis de lærte at udnytte deres egne og medarbejdernes evner mere.

Dette kunne eksempelvis ske via coaching.

Direktør og partner i The Coaching Company, Bettina Clement, siger, at det er en ledelsesform, der passer godt til de skandinaviske lande med flere decentrale beslutninger og motiverede medarbejdere.

"Det er en ledelsesform der i højere grad kræver ledelseskraft end ledelsesmagt, hvilket lægger meget mere ansvar ud til de enkelte ledere og medarbejdere," siger Bettina Clement.

Selv om undersøgelseerne ikke er ens, stemmer de overens på det punkt, at mellemliderne og dermed virksomhederne kunne vinde meget på at arbejde mere med, hvordan ledelse bliver grebet an.

"Lederne bør i langt højere grad sætte sig ind i, hvad de enkelte medarbejdere brænder for og så sætte ind i den retning - uden der derfor skal blive tale om misforstået hensynsbetændelse," siger Bettina Clement.

"Coaching er en ledelsesmåde, der kan åbne op for organisationer, og dermed også åbne op for ressourcer, der ligger ubrugte hen," understreger Bettina Clement.

Ligesom i den amerikanske undersøgelse ser det ud til, at en række elementer af personlig karakter kan påvirke bundlinjerne i virksomhederne markant.

Den amerikanske undersøgelse viste, at mellemlidere i en fladere struktur, der var villige til at arbejde i et større informationsflow og dermed i en større åbenhed og med en tættere kontakt til den enkelte medarbejder, faktisk kunne gøre en stor forskel.

På samme måde ser det ud til i den danske undersøgelse, at coaching med en større åbning mod kreativiteten hos den enkelte mellemlider ser ud til at gøre en stor forskel.

"Især inden for dansk ledelse kan en åben ledelse baseret på coaching give gode resultater, da magtdistancen her er lav, men det er vigtigt at give reelle beføjelser, hvis man vil se den innovative kraft vokse," tilføjer Bettina Clement.

Også den amerikanske undersøgelse viste, at det er helt afgørende, at mellemliderne får reelle beføjelser og et budget for at få den innovative kraft til at udfolde sig.

Bettina Clement beskriver en spændende kundecase i coach-sammenhæng, hvor DSB har indført træning af de relevante egenskaber.

Ledelsen har indrettet tre fysiske rum. Et drømmerum, der er holdt i lyse farver, let og hyggeligt med malerier. Det er rummet man går ind i, når man vil have visioner og få ideer.

Det andet rum er realistrummet, der er rummet for planlægning, hvor visionerne bliver vurderet, og hvor man planlægger ud fra virkeligheden. Hvad kan lade sig gøre?

Oppe på kvisten ligger rummet for kritik og risici. Det er et lille mørkt rum med gamle lamper. Her gennemgås initiativerne med kritiske øjne, og det der ikke dur skydes ned.

Herefter går turen tilbage til drømmerummet, hvor man igen kan vurdere ideerne med positive øjne.

De tre rum giver mulighed for at tillade sig at have visioner og at give slip, men samtidig lærer medarbejderne, hvilke muligheder og begrænsninger de forskellige tilgange til et projekt giver.

Det er et spændende projekt, der allerede har givet DSBs ansatte meget udbytte og dermed DSB.

Medarbejderne lærer at arbejde med sig selv, at åbne for det visionære og derefter at forholde sig til visionerne og ideerne på flere måder.

Et større fokus på mellemliderne vil altså kunne frigøre et stort potentiale i virksomhederne inden for de ressourcer, der allerede er til stede.

Den danske undersøgelse kan ses på The Coaching Companys hjemmeside, www.tcc.dk.

Artiklen er skrevet af Allan Knudsen, Infopaq, for Center for Ledelse