

Toppledelsens agenter

Det er ikke bare enkelt å være del av laget under toppledelsen.

For en som lever og ånder for omstilling, er det gledelig å konstatere at endringsledelse er blitt et skikkelig in-fag. Stadig flere kurser seg for å bli gode endringsledere og noen går så langt som å bli reisende i endring. Endringsledere har forstått at nøkkelen til å få til endringer ikke primært ligger hos toppledelsen, de kan gjerne forsøke å motivere og fekte med armene, men de kommer liten vei uten å mobilisere mellomledere. Men hvor lett er det å være mellomleder under omstilling?

Mellomledere har den utakknemlige rollen å være i skvis mellom toppledelsen og egne ansatte. De skal så godt de kan balansere mellom det å effektivisere toppledelsens mer eller mindre gjennomtenkte bestillinger med det å ivareta ansattes behov. Dette er ikke lett, og mange mellomledere føler seg svært klemte og strever med å finne den rette balansen. Noen oppfattes å gå altfor langt i å være toppledelsens forlengede arm, mens andre tror deres rolle ene og alene er å ivareta de ansatte. Det er imidlertid ikke til å komme bort fra at mellomledere de facto er og skal være toppledelsens agenter. Det betyr ikke at de skal bite i seg og bare blindt iverksette det de oppfatter som ukloke tiltak fra toppledelsens side. De plikter å si ifra når de er uenige, men når beslutningen er tatt, er det også deres rolle å lojalt følge opp.

Det er imidlertid ikke bare enkelt å være del av laget under toppledelsen. Toppledelsen bruker ofte mye tid sammen på å utvikle nye strategier. Da er det lett å glemme at de som sitter lenger nede i organisasjonen ikke har fått like sterkt eierskapet til de nye retningsene. Når mellomledere i slike situasjoner blir bedt om å kommunisere de nye strategiene med begeistring og overbevisning til sine medarbeidere, kan de settes i en vanskelig situasjon. Det er helt sikkert mange som har opplevd at kroppsspråket til den som kommuniserer ikke helt henger med det som kommer ut av munnen på vedkommende. Nøkkelen til god kommunikasjon ligger i at toppledelsen bruker tid på å la mellomlederne få forberede seg, og ikke minst tar dem med i planene underveis for å unngå de verste



Mellomledere har den utakknemlige rollen å være i skvis mellom toppledelsen og egne ansatte. De skal så godt de kan balansere mellom det å effektivisere toppledelsens mer eller mindre gjennomtenkte bestillinger med det å ivareta ansattes behov, skriver Christine B. Meyer.

Foto: Istock/Getty Images

Kronikk Christine B. Meyer



fellene og få kloke råd.

Mange mellomledere har ikke vært rekruttert til sine lederstillinger fordi de har god kompetanse på endringsledelse. De har derimot vært fremragende fagfolk, og fordi det normalt er få faglige karriereveier, har de funnet veien opp i hierarkiet gjennom å påta seg lederansvar. Det er ikke nødvendigvis slik at dyktige fagfolk blir dyktige ledere, og særlig under omstilling av virksomhetene stilles det helt andre krav til ledere. Medarbeiderne blir usikre og utrygge og trenger ledere som støtter og veileder dem gjennom omstilling i tillegg til å motivere dem for endring. Det kan derfor være en god idé å sette i gang opplæringsprogrammer for slike faglige ledere slik at de settes i stand til å håndtere en ny situasjon. I tillegg kan det være slik at ikke alle egner seg for denne typen ledelse. Da vil det å etablere alternative karriereveier være en langt bedre vei å ta vare på gode fagfolk. Har du en god hjernekirurg i din virksomhet er det ikke sikkert at du skal gjøre han eller henne til leder, men kanskje heller opprette en stilling som superhjernekirurg.

I tillegg til takle medarbeidernes usikkerhet kan mellomlederne også stå i en situasjon hvor de selv er usikre på egen fremtid. Organisatoriske endringer fører gjerne med seg at lederstillinger fristilles samtidig som antall stillinger reduseres. Her er det store forskjeller mellom hvordan ulike ledere takler usikkerhet. Noen er sikre på egen kompetanse og har erfart at omstilling gir nye muligheter, andre mister motivasjonen og føler at det er vanskelig å håndtere egen usikkerhet oppå medarbeideres. Selv om det selvsagt er ønskelig å gi ledere jobbtrygghet før de skal lede medarbeidere gjennom omstillinger, kan det være vanskelig å gjennomføre i praksis. Hensynet til rettferdige og grundige prosesser bør gå foran og ledere har ikke noe annet valg enn å lære å takle å stå i omstilling uten å vite hva fremtiden bringer.

Det kommer til å skje mye omstilling av norsk næringsliv og offentlig sektor fremover, og vi trenger toppledere som setter i gang disse nødvendige omstillingene. Forskning viser imidlertid at rundt 70 prosent av de planlagte endringene

mislykkes, og uten mellomledere med på laget, vil vi bli stående igjen med de gode intensjonene.

Christine B. Meyer, professor ved Norges Handelshøyskole

Mer debatt s. 26-27 →



Vektige stemmer taler for å splitte opp Norges Banks virksomhet. Har de saklige argumenter for dette, eller er de blendet av ideologi?

Dag Einar Thorsen, førsteamanuensis i statsvitenskap ved Universitetet i Sørøst-Norge

Debattansvarlig: Anna Werenskjold Telefon: 22 00 10 59 Sentralbord: 22 00 10 00 Epost: debatt@dn.no Telefaks: 22 00 11 10

Hovedinnlegg/kronikk: Maks 4500 tegn inklusive mellomrom Underinnlegg/replikk: Maks 1500 tegn (ca. 250 ord) Legg ved portrettfoto.

Alt stoff som leveres til Dagens Næringsliv, må produseres i henhold til Vær varsom-plakaten. Dagens Næringsliv betinger seg retten til å lagre og utgi alt stoff i avisen i elektronisk form, også gjennom samarbeidspartnere. Redaksjonen forbeholder seg retten til å forkorte innsendte manuskripter. Debattinnlegg honoreres ikke.