

Giv plads til dine ledere!

Af: *Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.* www.tegkamp.dk

Ledelse er ikke bare ledelse. At lave skiftet fra at have direkte ledelse af medarbejdere til at lede gennem ledere er faktisk en stor udfordring, som ofte er lidt overset.

En historie fra det virkelige liv

På et tidspunkt havde jeg min gang i en mindre virksomhed. Virksomheden havde eksisteret i ca. 30 år og alle årene med den samme leder af virksomheden. Virksomheden var oprindeligt startet ved at være en knopskydning fra en anden og større virksomhed. Lederen var blivet ansat til at køre virksomheden videre som selvstændig virksomhed, udvikle den og skabe vækst. Virksomheden startede med 4 medarbejdere og i dag er der omkring 75 medarbejdere. Størrelsen har betydet at lederen i mellemtiden er blevet direktør og har fået ansat 5 ledere til at varetage den daglige ledelse af 5 afdelinger.

Direktøren har på mange områder skabt en succes. Virksomheden er vokset, der er hvert år et pænt overskud og virksomheden er i øvrigt kendt og højt profileret. Direktøren har en meget stor del af æren for, at det er gået så godt. Mange af medarbejderne har været i virksomheden i mange år, så direktøren kender stort set de fleste medarbejdere godt. Til gengæld har der været en stor udskiftning på lederposterne – og der er der en klar årsag til!

Direktøren kender hver en krog i virksomheden og har også ansat de fleste medarbejdere. Direktøren elsker sin virksomhed, der på mange måder er hans baby. Derfor synes han også stadig, at han skal passe på den og være med overalt. Han vil involveres i alt, informeres om alt og beslutte alt helt ud i den fjerneste krog af virksomheden. Det levner jo ikke meget råderum til næste lederniveau. Da ingen beslutninger kan træffes, uden at de har været inde over direktørens bord, er der rigtig meget der lander på hans bord og det tager selvfølgelig tid. Direktøren er en meget flittig mand, så han arbejder meget, men der kan godt gå længe, inden der bliver truffet en beslutning – han er blevet flaskehals for alting. Medarbejderne går til direktøren, når der er problemer eller når de har et spørgsmål, der skal tages stilling til. Medarbejderne er helt på det rene med, at det er "far" der bestemmer.

Der hvor direktøren ikke gør det godt er altså i forhold til lederne. Han giver dem ikke plads og råderum. De får ikke lov til at være ledere. Det gør dem frustrerede. De bedste gider ikke være der og søger væk. De dårligste resignerer og hensynker i passivitet. Det at direktøren ikke giver slip og overlader den daglige og nære ledelse af medarbejderne til lederne udgør i virkeligheden en meget stor trussel mod virksomhedens fortsatte succes. Dette forstærkes yderligere af, at direktøren er sidst i 60'erne og således skal på pension indenfor de næste 1-2 år. Bliver han ved med at holde organisationen i et jerngreb og ikke sørge for at give rum og udvikle sine ledere, så er der meget stor risiko for, at virksomheden falder fra hinanden, når han går på pension. Det kan selvfølgelig være en måde at vise sin uundværlighed, men jeg tror faktisk ikke, at det er det, direktøren ønsker. Jeg tror, at han ville blive rigtig ked af det, hvis hans virksomhed gik ned, når han gik på pension.

Hvordan leder man gennem ledere?

Med udgangspunkt i ovenstående beretning fra det virkelige liv, kan jeg give en række anbefalinger, hvis man står i situationen og går fra at have den direkte ledelse til at skulle lede gennem ledere:

- 1) Giv slip! Accepter med dig selv, at du nu har en anden rolle og giv slip på de opgaver, som handler om den direkte og daglige ledelse af medarbejderne. Deleger ansvar og kompetence til dine ledere.
- 2) Sørg for at ansætte nogle dygtige ledere! Hvis du har ansat nogle dygtige ledere, er det nemmere at give slip. Stol på, at de godt kan løfte opgaven.
- 3) Klæd dine ledere på til at klare opgaven! Hvis du er usikker på, at dine ledere kan klare opgaven, så coach dem, støt og udvikl dem til at klare opgaven. Det værste du kan gøre er blot at overtage deres opgaver.
- 4) Vær en sparringspartner for dine ledere! Din nye rolle betyder, at du skal bruge tid på dine ledere fremfor dine medarbejdere. Det er vigtigt at du er til rådighed, når dine ledere har brug for sparring.
- 5) Accepter at dine ledere gør tingene på deres egen måde! Der kan være mange veje til at opnå gode resultater. Det er vigtigt, at du giver dine ledere rum til at gå andre veje end du nødvendigvis ville have valgt.
- 6) Ansæt ikke dit eget spejlbillede! Hvis du virkelig ønsker at udvikle din virksomhed, så skal du sørge for at ansætte ledere, der er forskellige og har nogle forskellige kompetencer. Det kan være mere udfordrende, men som regel bliver resultaterne bedre, hvis man har ledere med forskellige kompetencer. Det er din opgave at få forskellighederne i spil til fordel for udvikling af virksomheden.
- 7) Find ud af, hvilke opgaver der ligger i din nye rolle! Det kan være, at du skal bruge langt mere tid på at skabe visioner og strategier for området. Det kan også være at din opgave kommer til at være langt mere ud af virksomheden, nu da dine ledere har overtaget de mere indadrettede opgaver. Det vigtigste er, at du prøver at skabe et overblik over, hvad det er din virksomhed har brug for og det er helt givet ikke, at du fortsætte med de sammen opgaver du altid har gjort, for det har du jo netop nogle ledere til.
- 8) Gør op med dig selv, hvad det er for en ledelsesrolle, du trives bedst med! Nogle gør den meget store fejl, at de kravler opad i karrieren og faktisk konstant savner det at have den daglige personaleledelse. Gør op med dig selv, hvad der driver og motiverer dig og forsøg at være tro imod det.

Afsluttende bemærkninger

Når man går fra at lede medarbejdere til at skulle lede gennem ledere, er det vigtigste ret tidligt at gøre sig klart, at det betyder, at lederrollen ændrer sig. Det er fint at brænde for sin virksomhed men sørg for at du ikke brænder dig selv og andre op. Det er vigtigt at også andre kommer til at brænde for virksomheden, hvis den skal overleve også efter dig.

Bragt i Frederiksborg Amts Avis den 8/2-2007