

Kan du lede ledere?

Af: *Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.*



Jeg har gennem tiden mødt mange ledere, der var rigtig gode som mellemledere med direkte personaleledelse, men som var noget nær en katastrofe, når de avancerede og fik ledere under sig og dermed skulle udøve sin ledelse gennem mellemledere.

Hvis du har ledere under dig og du gerne vil udøve god ledelse, så er der en række udfordringer du skal være parat til at tage.

1) Du skal kunne give slip på noget af beslutningskompetencen

En af de største faldgruber når du rykker et trin op i hierarkiet er, at du stadig træffer beslutninger på det niveau, du altid har truffet. Du glemmer, at der nu er nogle mellemledere, der kan træffe de beslutninger, du selv tidligere har truffet.

Lige så vigtigt er det, at du ikke i tide og utide omgør de beslutninger dine mellem ledere har truffet. For det første demotiverer det mellemlederne. For det andet giver det medarbejderne anledning til at spørge dig, hver gang de ikke er tilfredse med mellemlederens beslutning. Hvis medarbejderne kommer til dig for at få en beslutning, som rettelig bør ligge hos mellemlederen, skal du vænne dig til at undlade at træffe en beslutning og i stedet henvise medarbejderne til mellemlederen.

2) Du skal være til rådighed for dine mellemledere

At du skal overlade relevant beslutningskompetence til dine mellemledere er ikke det samme som, at du ikke vil blive involveret i beslutningerne. Det kan nemlig godt være, at dine mellemledere har brug for at vende nogle ting med dig, inden de træffer beslutning. Derfor kan det ikke nytte, hvis du, som jeg ser i rigtig mange virksomheder, ikke er tilgængelig for dine mellemledere. Du skal have tid til at lytte og til at sparre med dem.



3) Du skal have tillid til dine mellemledere

Du skal vænne dig til, at dine mellemledere oftest ved bedst, alene fordi de er tættere på problemstillingerne og oftest også er dem der har en større og mere faglig opdateret viden på området. Det betyder ikke, at du ikke kan udfordre dine medarbejdere men du skal gøre det gennem at sætte rammer for opgaveløsningen og gennem at stille spørgsmål til dem.

4) Du skal løfte dig

Din tankegang og dit perspektiv skal afspejle dit stillingsniveau. Det vil sige, at jo højere du kommer op i hierarkiet desto mere forventes det, at du slipper detaljerne og i stedet har overblikket, kan tegne en vision og en retning for fremtiden. Selve strategien og handlingsplanerne skal du lade mellemlederne om at lave - eventuelt med direktiver og sparring fra dig. Det er også dig, der skal se på tværs af afdelingerne og sikre at snittet mellem afdelingerne er fornuftigt.

5) Du skal sikre samarbejdet mellem mellemlederne

Det er din opgave at sikre, at betingelserne er til stede for et godt og kollegialt samarbejde mellem mellemlederne imellem. Hvis ikke du tager den opgave på dig, kan du risikere, at dine mellemledere kører hvert deres løb og måske nogen gange decideret modarbejder hinanden til stor

gene for medarbejderne og med dårlige resultater for virksomheden. Du skal formidle, at alle dine mellemledere har en fælles opgave, hvor de hver især bidrager fra deres respektive afdelinger. Du skal sætte den fælles opgave på dagsordenen. Det er også din opgave at skabe et miljø, hvor mellemlederne kender hinanden og har tillid til hinanden, således at det falder dem helt naturligt at samarbejde frem for at konkurrere og modarbejde hinanden.

6) Du skal dygtiggøre dine mellemledere

Nogle ledere tror fejlagtigt, at det handler om, at de er de dygtigste på alle felter i forhold til mellemlederne. Glem det! Hvis du som leder skal bruge energi på at være fagligt dygtigere end dine mellemledere, så bruger du din energi forkert og du demotiverer dine mellemledere. Din opgave er at sikre, at du kan tiltrække de bedste og dygtigste mellemledere og sikre dig, at de vedbliver med at være de bedste og dygtigste. Du skal derfor sørge for at dine mellemledere:

- er gode personaleledere
- får ny inspiration en gang imellem
- får mulighed for at udvikle sig fagligt og personligt
- får ledelsesmæssigt udfordrende og udviklende arbejdsopgaver, selvom du måske har lyst til selv at løse dem.

Der er selvfølgelig flere udfordringer ved at ledere mellemledere. Men har du lyst til og er indforstået med de nævnte udfordringer, så har du en god chance for at blive en god leder af ledere.

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den seneste 'Fusioner og forandringsledelse i praksis' udkom oktober 2016.

Se mere på www.tegkamp.dk

Ledelse af ledere – et inspirationsmøde



Har I glemt, hvordan det var at være mellemleder? Eller har I bare et ønske om at gøre det bedre? Så sæt et par timer af til et inspirationsmøde om ledelse af ledere.

I kan gøre en række helt konkrete ting, der kan spille jeres mellemledere bedre. I kan samtidig også øge deres arbejdsglæde og deres robusthed.

Var det noget at bruge et par timer på?

Kontakt for yderligere oplysninger: Susanne Teglkamp på tlf.: 2160 2999 eller på mail ste@tegkamp.dk