VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 17-02-2022

Håndtér modsatrettede krav når du leder digitale forandringer

Mellemlederen skal sikre en succesfuld implementering af fx AULA, velfærdsrobotter og det nye økonomisystem. Og de bliver mødt af medarbejdere, der på den ene side ønsker handlefrihed, og på den anden side efterspørger stabilitet og nærvær. Læs her, hvordan du finder balancen.

Skribentinfo



Mia Nyborg Jørgensen
Specialkonsulent
Komponent



Sofie Pam Jensen
Direktionskonsulent/PA ved NEXT Uddannelse København
NEXT

Står du som mellemleder og skal lede en digital forandring? Så har du muligvis også mærket de til tider modsatrettede krav. På den ene side ønsker medarbejderne, at du giver dem handlefrihed og inkluderer dem i beslutningerne. Og på den anden side ønsker de at du sikrer stabilitet, er nærværende og tager individuelle hensyn. Men det kan lade sig gøre at finde balancen i krydspresset.

I vores afsluttende speciale i Statskundskab ved KU har vi undersøgt, hvilke kompetencer du som mellemleder med fordel kan anvende i digitale forandringer, og hvad der præger dit ledelsesrum. Specialet, der er baseret på 8 interviews med kommunale ledere og spørgeskemaundersøgelser til deres medarbejdere, viser, at mellemlederens oplevelse af krydspres er afgørende for, hvordan de lykkes med at lede digitale forandringer.

Men hvilke former for krydspres skal du som mellemleder navigere i? Og hvilken indvirken har krydspresset på dit ledelsesrum?

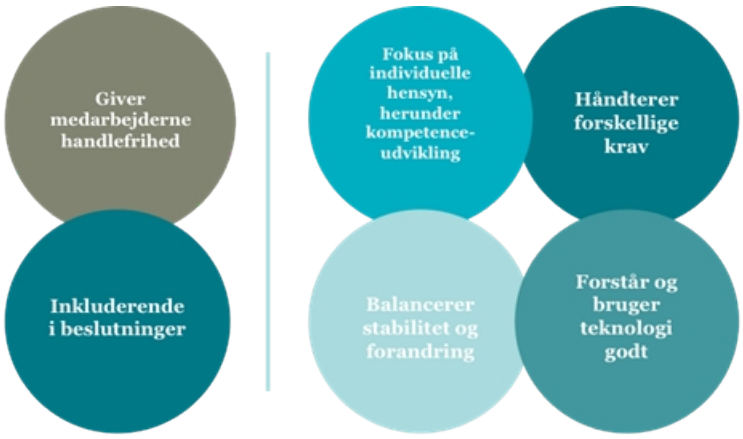
To typer krydspres

Professor i offentlig organisation og ledelse Kurt Klaudi Klausen mener, at ledelse i den offentlige sektor er særligt kompliceret, fordi der er en lang række interessenter at tage hensyn til, som ofte har modsatrettede interesser, hvorfor lederne befinder sig i: ”krydspressituationer med flertydighed og modstridende hensyn.”

Medarbejdernes modsatrettede krav

Særligt to typer af krydspres træder frem i undersøgelsen.

De seks cirkler herunder er dem, som medarbejderne vægter højst. De to til venstre ”Giver medarbejderne handlefrihed” og ”Er inkluderende i beslutninger” knytter sig til distribueret ledelse og indikerer, at lederen påtager sig en mere passiv ledelsesrolle ved at give medarbejderne en høj grad af autonomi og inkluderer medarbejderne i beslutningsprocesser.



Ledelseskompetencer, der vægtes højt af medarbejderne ved digital ledelse i to klynger.

På den anden side efterspørger medarbejderne, at lederne kan ’håndtere forskellige krav’, ’har fokus på individuelle hensyn, herunder kompetenceudvikling’, ’forstår og bruger teknologi godt’ og ’balancerer stabilitet og forandring’.

Disse fire kompetencer relaterer sig til en mere aktiv ledelsesrolle. Det er kompetencer, der kræver mere nærvær, tættere indsigt i medarbejdernes opgaveløsning og en form for kontrol.

Efterspørger alle 6 kompetencer

Hvis man spørger medarbejderne, skal ledere mestre alle seks typer af kompetencer. Men der er en indbygget selvmodsigelse. Nemlig:

- individualitet versus fællesskab samt
- stabilitet versus forandring.

De to første kompetencer kalder på individualitet, da medarbejderne efterspørger handlefrihed, men også en åbenhed over for forandringer, så længe de bliver inkluderet i beslutningen.

Den anden klynge kalder på stabilitet og fællesskab gennem særligt de tre kompetencer 'håndterer forskellige krav', 'balancerer stabilitet og forandring' og 'forstår og bruger teknologi godt'.

Det kan virke som om, medarbejderne stiller urimelige krav, men faktisk kan de to klynger af kompetencer kun eksistere i samspil med hinanden.

Kan medarbejdere trives med en passiv leder og dertil høj grad af autonomi, hvis de ikke har tillid til, at lederen samtidigt står på mål for sikkerheden og stabiliteten, når det brænder på? Og vil medarbejdere prioritere stabilitet så højt, hvis de ikke samtidigt bliver stimuleret intellektuelt gennem autonomi i opgaveløsningen?

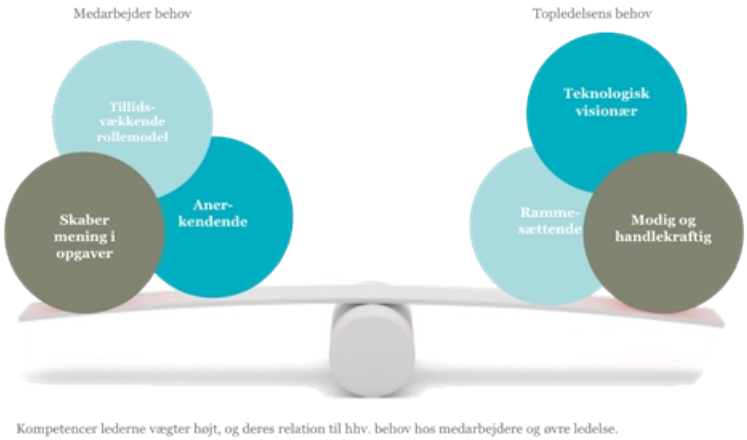
Det er din rolle som mellemleder i digitale forandringer at navigere i den hårfine balancegang og efterleve disse to klynger af modstridende behov.

At lede op og lede ned

I undersøgelsen er der en række eksempler på, at medarbejdere og topledere vægter kompetencer forskelligt. Så foruden kravene fra medarbejderne, har topledelsen også en stor plads i mellemlederes bevidsthed.

Mellemledernes ledelsesrum er bestemt af et sammensurium af deres opfattelse af medarbejdernes forventninger, topledelsens forventninger og mellemlederens egne præferencer.

Nedenstående model illustrerer de seks kompetencer, mellemlederne har vægtet højst i ledelsen af digitale forandringer. Nogle af disse kompetencer taler mest ind i personaleledelse, nemlig det at skabe mening i opgaverne og være anerkendende og tillidsvækkende.



Kompetencer lederne vægter højt, og deres relation til hhv. behov hos medarbejdere og øvre ledelse.

Mellemlederne har muligvis topledernes forventninger i tankerne, når de prioriterer 'modig og handlekraftig',

‘teknologisk visionær’ og ‘rammesættende’. Disse tre relaterer sig til at udvikle organisationen og sikre, at man arbejder indenfor de nødvendige rammer, hvilket er hensyn, som topledelsen står på mål for.

Omvendt vil det sjældent være en prioritet for medarbejderne, at deres leder bidrager til en strategisk udvikling af organisationen, formår at overholde de økonomiske og juridiske rammer mv.

En af mellemlederne siger i undersøgelsen, at: ”Det handler også om, at man på den ene side skal have sine medarbejdere med og have den dialog. Selvfølgelig også at være loyal over for sin organisation og det, man bliver bedt om at levere på. Så tilliden er jo ikke kun rettet et sted hen.”

Baggrund

Denne artikel er baseret på et speciale ved Institut for Statskundskab ved KU. Hvis du er interesseret i at læse det fulde speciale, kan du kontakte forfatterne herunder.

Den eksplorative undersøgelse er baseret på interviews med 8 kommunale ledere samt surveys til samtlige af deres medarbejdere. De deltagende ledere og afdelinger har alle gennemgået en digital forandring, og er udvalgt på baggrund af en typologimodel udviklet særligt til specialet, der inddeler digitale projekter på baggrund af en række karakteristika, som kan have betydning for hvilken type ledelse, der er mest optimal.

Litteratur:
Klausen, Kurt Klaudi (2014). Strategisk ledelse i det offentlige: fremskrive, forudse, forestille. København: Gyldendal Business.
Alsted, Jacob & Haslund, Ditte (2018). Ledelse og medarbejdere: samarbejdets psykologi. Frederiksberg: Samfundslitteratur.