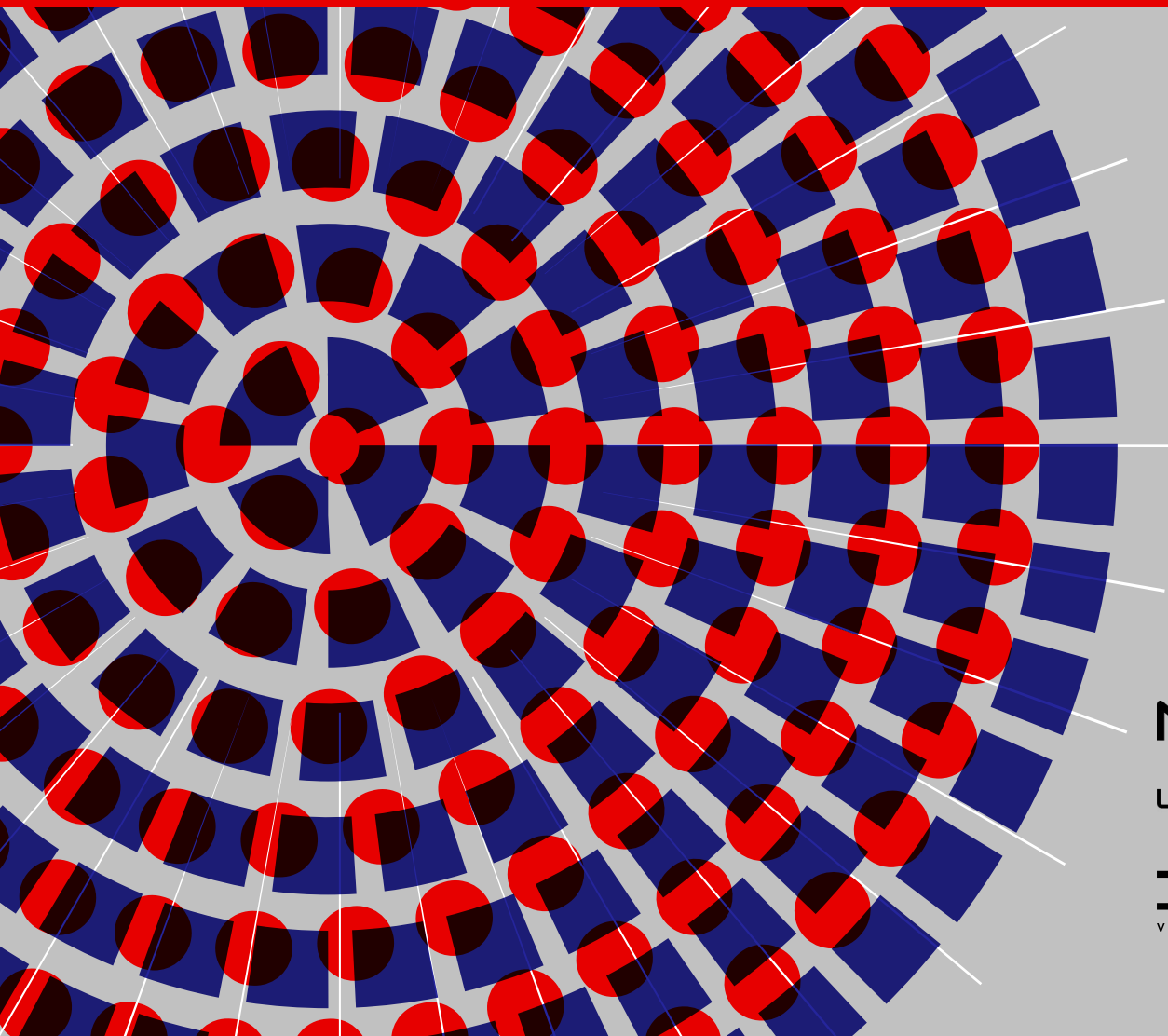


# Mellemløst i en disruptiv tid

Sådan tager du føringen i en uvis fremtid



**NOCA**

**LEDERNE**   
*bringer dig videre*

**CEA**  
VI FREMMER VIDEN

**Udarbejdet af:**

Signe Emilie Christensen, konsulent, DEA

Olivia Harbsmeier, projektassistent, DEA

Helle Bruun Madsen, ledelsesrådgiver, Lederne

Amanda Koppel, konsulent, DEA

Jørgen Andersen, NOCA

**Udgiver:** Tænk tanken DEA

**Dato for udgivelse:** Juni 2018

**Design:** Spine Studio

# Indhold

4	<b>Indledning</b>
7	<b>Anbefalinger udviklet af praktikere til praktikere</b>
10	<b>Hovedkonklusioner</b>
14	<b>Litteraturstudie</b>
15	Disruption som ledelsesudfordring
16	Mellemlederen og dennes rolle i vidensamfundet
18	Ledelse opad
20	<b>Mellemledelsens udfordringer i en disruptiv tid</b>
21	Udfordring 1: Usikkerhed og uforudsigelighed udfordrer arbejdsroen
22	Udfordring 2: Hastige forandringer og nye teknologier øger behovet for innovation
26	Udfordring 3: Nye teknologier, generel usikkerhed og fleksible arbejdstider udfordrer den mentale sundhed
31	Udfordring 4: Driftsopgaverne udfordrer mellemlederens ledelsesrum
37	<b>Tænk fremad – anbefalinger til fremtidens mellemledelse</b>
38	Mellemlederen i krydsfeltet
40	Anbefalinger til mellemledere og HR-afdelinger i en disruptiv tid
56	<b>Metode</b>
60	Litteraturstudie
61	<b>Litteratur</b>

# Indledning

Vi lever i en disruptiv tid, hvor dynamikkerne på arbejdsmarkedet hele tiden ændres i takt med den digitale udvikling. Disruption opstår, når ny teknologi eller nye innovative produkter undergraver og nedbryder eksisterende forretningsmodeller (Regeringen 2017). Et eksempel er den deleøkonomiske udlejningsportal Airbnb, der i høj grad har forandret markedet. I HR-afdelingen betyder disruption, at fortidens faste og overenskomststyrede ansættelser afløses af midlertidige og mere fleksible ansættelsesformer.

Selvom de fleste er enige om, at disruptive forretningsmodeller og nye teknologier er i gang med at ændre arbejdsmarkedet, er mange til gengæld uenige om, præcis hvordan fremtiden kommer til at se ud – nogle spår om robotter, som overflødiggør en lang række jobs, mens andre mener, vi kommer til at se en forandring af jobbeskrivelser, hvor robotter overtager det ensformige og kedelige arbejde og overlader det mest interessante til os mennesker (Christensen 1997, Wiegand 2017, Hein og Honoré 2016). Forandring og ny teknologi er ikke i sig selv noget nyt. Det nye er, at de teknologiske forandringer på mange områder sker i et meget højt tempo (Regeringen 2017). Disruption

og overgangen til industri 4.0 handler altså ikke blot om digitalisering, robotter og automatisering, men også om, at fremtiden i højere grad er uforudsigelig og omskiftelig. Samtidig har forandringerne et omfang, som betyder, at stort set alle dele af samfundet berøres. Disruption rammer ikke kun industri- og produktionsvirksomheder, men alle brancher. Både lavt- og højtuddannede jobs berøres (Regeringen 2017)<sup>1</sup>. De hurtige forandringer, som præger den disruptive tid, vi lever i, gør arbejdslivet mere uforudsigeligt og usikkert (ansættelsesformerne og måden, hvorpå opgaver løses, ændrer sig hele tiden). Det gælder også for mellemlederen, som per definition arbejder i et krydspres af modsatrettede forventninger. I forlængelse heraf angiver knap fire ud af fem mellemledere, at deres job er under konstant forandring og udvikling. Mere end otte ud af ti mellemledere tænker ofte på deres job, når de har fri, og for over halvdelen flyder arbejde, familie og fritid ofte sammen (Lederne 2017a).

---

<sup>1</sup>. Den danske regering forsøger også at ruste samfundet til en disruptiv fremtid. Regeringen har bl.a. nedsat Disruptionrådet samt Digitalt Vækstpanel, som skal komme med anbefalinger om, hvordan vi bedst forbereder os på fremtiden og industri 4.0. Digitalt Vækstpanel afleverede sine anbefalinger til regeringen i maj 2017.

## HVAD MENES MED DISRUPTIV TID?

I ordets semantiske betydning betyder disruption at forstyrre noget eksisterende. Men disruption betyder også at skabe ny værdi for udvalgte kundesegmenter, og derved er nye forretningsmodeller, fx deleøkonomien, opstået. I den forstand handler disruption om at udvikle nye produkter, som skaber større værdi for både den udførende organisation og modtagergruppen (Løw 2017). I dette projekt antages det, at vi i dag lever i en disruptiv tid, hvor

det eksisterende, i højere grad end tidligere, bliver forstyrret og påvirket af ydre omstændigheder som fx den teknologiske udvikling – en udvikling, som i dag går hurtigere, end den gjorde tidligere. Vi lever i dag i et samfund, hvor vi oplever, at verden omkring os forandrer sig hurtigere end tidligere, at fremtiden er mere omskiftelig og usikker, og at alt omkring os foregår i et højere tempo end tidligere.

En hvidbog om mellemlidelse fra 2008 beskriver, hvordan mellemlidelsen fra 90'erne og til 00'erne har udviklet sig fra at være jaget vildt til at være krumtap i videnøkonomien (DEA 2008). Ti år efter kan man argumentere for, at mellemlidelsen i dag i endnu højere grad spiller en nøglerolle i forhold til at sikre, at organisationen eller virksomheden hele tiden udvikler sig i takt med omverdens krav, omskiftelige markedsvilkår og nye teknologier. Organisationer – private som offentlige – skal være konkurrencedygtige på markeder præget af digitaliseringens hurtighed og YouTubes uforudsigelighed. For at kunne efterkomme de nye krav er det afgørende, at organisationens strategi og drift stemmer overens – og her spiller mellemlidelsen en nøglerolle som bindeled mellem strategi og handling.

Formålet med dette projekt er at stille skarpt på mellemlidelsens rolle i en disruptiv tid, hvor fremtiden er uforudsigelig og omskiftelig som aldrig før. Vi ville blive klogere på, hvordan en disruptiv omverden udfordrer mellemlidelsen og dennes medarbejdere, men også på, hvad mellemlidelsen selv, medarbejderne og HR-funktionen kan gøre for at håndtere presset fra omverdenen, så udfordringerne bliver mere håndterbare.

Denne rapport er et produkt af en såkaldt Tænkeboks gennemført som et samarbejde mellem Tænketanken DEA (DEA), Lederne og NOCA. Tænkeboksen er et

koncept, hvor en gruppe relevante personer samles om at blive klogere på og udvikle anbefalinger med hensyn til en konkret samfundsudfordring – i dette tilfælde er emnet mellemlidelse.

## HVAD MENES MED MELLEMLIDER?

Mellemlidelsen defineres i denne rapport som en leder med ledelsesansvar for medarbejdere og eventuelt også andre ledere, men som ikke er medlem af organisationens direktion. Dvs. at mellemlidelsen selv har ledelsesansvar over for andre medarbejdere, men samtidig også selv er medarbejder under en højere rangeret leder.

Resultaterne i indeværende rapport er udarbejdet på baggrund af litteraturstudie, interviews, workshops, eksterne oplægsholdere og en spørgeskemaundersøgelse:

- Litteraturstudie: Forud for Tænkeboksene blev der udarbejdet et litteraturstudie, som havde til formål at kortlægge, hvilken viden der allerede er produceret om mellemedelse og ledelse i en disruptiv tid.
- Workshops: Der er gennemført tre workshops med i alt 47 forskellige deltagere fra både offentlige og private virksomheder, hvor både udfordringer og anbefalinger blev identificeret.
- Eksterne oplægsholdere: Følgende personer har holdt oplæg på de tre workshops: Tune Hein, ledelsesrådgiver, Hein & Partnere, Steen Vallentin, ass. professor, CBS, og Regitze Siggaard, Head of Health and Strategy, Ørsted.
- Interviews: Seks interviews med tre mellemledere og deres ledere i tre organisationer udsat for disruption: Politiken, SKAT og Nykredit.
- Spørgeskemaundersøgelse: En spørgeskemaundersøgelse foretaget blandt mellemledere.
- Test af anbefalinger: Afslutningsvis blev Tænkeboksens anbefalinger testet blandt en gruppe mellemledere på en workshop på Cphbusiness.

Læs mere om datagrundlaget i det afsluttende kapitel om metode.

Denne rapport indledes med en præsentation af Tænkeboksens deltagere og et resumé af udfordringer og anbefalinger. I rapportens første del gennemgår vi eksisterende litteratur om mellemedelse i en disruptiv tid. Derefter præsenteres fire identificerede ledelsesudfordringer, inden de ni anbefalinger afslutningsvis fremlægges – anbefalinger, som alle adresserer de udfordringer, mellemlederen står over for i en disruptiv tid.

---

# Anbefalinger udviklet af praktikere til praktikere

Indledning

Anbefalinger udviklet af praktikere til praktikere

Hovedkonklusioner

Litteraturstudie

Mellemledelsens udfordringer i en disruptiv tid

Tænk fremad – anbefalinger til fremtidens mellemedelse

Metode

Litteratur

Denne rapport er udarbejdet på baggrund af DEA, Lederne og NOCAs Tænkoboks om mellemlidelse i en disruptiv tid. Tænkoboksens deltagere har hen over efteråret og vinteren 2017 identificeret udfordringer samt udviklet anbefalinger på baggrund af egne erfaringer og viden præsenteret på workshops. Nedenfor ses Tænkoboksens deltagere, som har deltaget i et eller flere af Tænkoboksens møder.<sup>2</sup>

Mens deltagerne har bidraget med erfaringer og input, bærer DEA, Lederne og NOCA alene ansvaret for indholdet i denne rapport.

<sup>2</sup> Fire deltagere er ikke repræsenteret på listen, da de i mellemtiden har fået nye jobs og dermed ikke haft mulighed for at kommentere på denne rapport.

Anette Wiberg	Seniormanager	Deloitte
Anna Peuliche	HR-partner	Røde Kors
Anne-Mette Stender	HR-chef	Home
Birgitte Friis	Ledelseskonsulent	DSB
Ditte Marie Kaae	Productmanager	Workz
Dorte Aagaard	Head of HR Service	Alm. Brand
Dorte Carlsson	Kursuschef	Danske Advokater
Elisabeth Richard Bach	Client Partner	FranklinCovey
Gitte Korsgaard	HR-centerchef	Københavns Universitet
Henrik Djernæs	Senior-HR-partner	Jyske Bank
Henrik Holt Larsen	Emeritus	CBS
Janet Cloos	Graduate program-leder	IBM
Jeanette Thomsen		Cphbusiness
Jens Boe	Rektor	Nørre Gymnasium
John Callisen	Områdechef	Cphbusiness
Karen Rasmussen	Lektor	Cphbusiness
Karina Halbye	HR-businesspartner	Nykredit
Karina Krogesdal-Wogensen	HR-partner	Aarhus Universitet
Kirsten Lund Nielsen	HR-partner	Post Nord
Kit Sanne Nielsen	Erhvervspsykolog	Erhvervspsykologerne Kit Sanne Nielsen ApS
Kristin Staveli Pettersen	Senior Consultant	Workz
Lars Faartoft	Senior-HR-partner	Jyske Bank
Lars Sommer	Senior-HR-partner	Jyske Bank
Lena Meyer Karlsen	Chef for Djøfs Kurser og Uddannelse	Djøf
Lene Augusta Jørgensen	Rektor	UCN
Linda Søndergaard	HR-businesspartner	Telenor
Lone Petersen	Seniorkonsulent	Finansforbundet



Luisa Gorgone	HR-chef	FTF
Maia Siune	Senior-HR-partner	Jyske Bank
Mariam Mani	Regnskabschef	Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler
Marianne Bollerup Neuer	Vicerektor	Næstved Gymnasium og HF
Marianne Viskum Olesen	Senior-HR-partner	Haldor Topsøe
Mette Højland Knudsen	HR-teamleder	Det Kgl. Danske Kunstakademis Skoler
Nadja Svendsen	HR-chef	DSB
Pernille Halling-Overgaard	HR-chef	VIA University College
Poul Jensen	HR strategist	Jyske Bank A/S
Tina Riis Mikkelsen	Vicerektor	Silkeborg Gymnasium
Tina Schultz	HR-chef	TEC
Tine Melgaard Nielsen	Senior-HR-forretningspartner	DSB
Trine Diléng	Ledelsesrådgiver	Lederne
Ulrikke Krogbeck	Advokat	Danske Advokater
Vibeke Ahlmann	Chefudvikler	IDA

# Hovedkonklusioner

Indledning

Anbefalinger udviklet af  
praktikere til praktikere

**Hovedkonklusioner**

Litteraturstudie

Mellemlidelsens udfordringer  
i en disruptiv tid

Tænk fremad – anbefalinger  
til fremtidens mellemlidelse

Metode

Litteratur

På baggrund af et litteraturstudie, en spørgeskemaundersøgelse, seks interviews, tre workshops med relevante personer samt en test af de udviklede anbefalinger er der identificeret fire udfordringer for samt anbefalinger til mellemlidelse i en disruptiv tid.

I det følgende præsenteres rapportens hovedkonklusioner:

## **Fire udfordringer for mellemlidelse i en disruptiv tid**

### **Usikkerhed og uforudsigelighed udfordrer arbejdsroen**

- Den første udfordring handler om, at mange i dag oplever, at den generelle udvikling i samfundet går hurtigere end tidligere. I organisationerne betyder det, at usikkerhed og uforudsigelighed i højere grad præger kulturen på arbejdspladsen. For mellemlidelsen er det en udfordring, at ikke alle medarbejdere er lige omstillingsparate, og at nogle medarbejdere kan blive usikre på, hvorvidt de lever op til succeskriterierne, som måske løbende forandrer sig. Og samtidig stiller det mellemlidelsen over for en stor kommunikationsopgave, da mellemlidelsen har opgaven med at kommunikere topledelsens beslutninger om forandringer – beslutninger om forandringer, som måske ikke står klart for mellemlidelsen selv.

### **Den teknologiske udvikling og forandringshastigheden stiller nye krav til innovation**

- Den anden udfordring handler om, at tidens hastige forandringer især bunder i teknologiernes hastige udvikling. Nye teknologier skaber nye forretningsmuligheder såvel som skærpet konkurrence. Det stiller større krav til organisationer om at handle mere agilt og innovativt i takt med markedets udvikling, hvilket har konsekvenser for produktionen såvel som de kompetencer, organisationen har brug for. For

mellemlidelsen betyder det først og fremmest krav om at facilitere udviklingen af innovative løsninger. Her er det interessant, at mellemlidelsen i private organisationer i et spørgeskema svarer, at deres innovative evner er det, som er mindst vigtigt i forhold til deres arbejdsopgaver. Det kan sige noget om, hvilke forventninger der er til mellemlidelsen, og noget tyder på, at virksomhederne ikke har omstillet sig til en disruptiv fremtid. Derimod vurderes mellemlidelsen vigtigste arbejdsopgave som det at skabe resultater – et tegn på, at mellemlidelsen er driftsorienteret frem for udviklingsorienteret. Mellemlidelsen står derudover over for opgaven med at sikre et løbende match mellem de kompetencer, som organisationen har brug for, og de kompetencer, som medarbejderne i enheden besidder. Det kan betyde både opkvalificeringer, afskedigelser og omrokeringer blandt medarbejderne. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at ikke alle mellemlidelse siger til deres medarbejdere, hvis de præsterer under niveau. 40 pct. af mellemlidelsen tilkendegiver, at de i nogen grad gør dette, mens over halvdelen tilkendegiver, at de i høj grad eller meget høj grad gør dette.

### **Nye teknologier, generel usikkerhed og fleksible arbejdstider udfordrer den mentale sundhed**

- Den tredje udfordring handler om den måde, hvorpå en disruptiv tid påvirker den mentale sundhed og trivsel på arbejdspladsen. En disruptiv tid præget af ny teknologi øger kravene og uforudsigeligheden, hvilket kan være en stressfaktor. Det udfordrer både mellemlidelsen selv og mellemlidelsen opgave med at sikre medarbejdernes trivsel. Nye teknologier som smartphones er effektive hjælpemidler i arbejdslivet, men også udfordrende, fordi de gør det muligt at arbejde når som helst og hvor som helst. Det gør det sværere for den enkelte medarbejder at sætte en grænse for, hvornår og i hvilket omfang han eller hun vil være tilgængelig

for arbejdspladsen. Mellemliderens udfordring består her i, at han eller hun skal sikre, at medarbejderne præsterer optimalt uden at brænde sammen. Undersøgelser tyder på, at stress er udbredt. Men mellemlidere mangler viden om, hvordan de skal håndtere stress hos medarbejderne. Ifølge spørgeskemaundersøgelsen mener knap én ud af fem (17 pct.) af mellemliderne i private organisationer, at de ikke er klædt godt nok på til at håndtere de problemer, der kan opstå som følges af stress blandt medarbejderne. De mange forskellige måder, hvorpå begrebet stress anvendes, udfordrer også mellemlideren. Selvom stress bliver brugt i forbindelse med sygdomsmeldinger, så anvendes det også som et andet ord for travlhed. Den forskellige brug af begrebet stress gør det svært for mellemlideren at afgøre, hvorvidt en medarbejder er sygeligt stresset eller "blot" har travlt.

#### **Driftsopgaver udfordrer mellemliderens ledelsesrum**

- Den fjerde udfordring handler om, at driften udfordrer mellemliderens ledelsesrum. Spørgeskemaundersøgelsen viser overraskende, at mellemlidere i private organisationer bruger mere tid på drift end på ledelse. I gennemsnit bruger mellemliderne mere end halvdelen (54 pct.) af deres tid på driftsopgaver frem for ledelsesopgaver. Flere mellemlidere fortæller i den forbindelse, at de oplever driftsopgaver som en udfordring for deres virke som ledere. Mellemliderne har altså et indskrænket ledelsesrum, og i den forbindelse viser spørgeskemaundersøgelsen, at ikke alle mellemlidere er opmærksomme på at lede opad. Knap én ud af ti mellemlidere (9 pct.) svarer, at de slet ikke eller i mindre grad er opmærksomme på at lede deres egen leder i den retning, som de gerne vil. Ledelse opad handler ikke blot om, at mellemlideren stiller sig på bagbenene og råber op over for topledelsen – det handler også om, hvilken information der kommer den anden vej fra topledelsen til

mellemlideren, og om dialogen og samarbejdet ledelseslagene imellem. Her er det interessant, at mere end én ud af fire af mellemliderne (28 pct.) tilkendegiver, at de slet ikke eller i mindre grad får den information fra topledelsen, som de har brug for.

#### **Ni anbefalinger om mellemlidelse**

Som beskrevet i indledningen spiller mellemlideren en nøglerolle i en disruptiv tid. Nutidens mellemlider skal have blik for medarbejdernes trivsel, men i høj grad også omverdenens skiftende krav og nye teknologier, som kan føre til, at markedet pludselig forandrer sig drastisk. I en disruptiv tid er kravene fra omverdenen mere i fokus end tidligere, fordi markedsvilkårene og nye teknologier udvikler sig hurtigere end før. I den forstand skal mellemlideren have et skarpere blik for ledelse udad og ledelse opad. Samtidig har omverdenens nye krav og teknologiske muligheder også stor indflydelse på medarbejdernes trivsel, og derfor må mellemlideren i lige så høj grad have blik for ledelse nedad, medarbejdernes trivsel og især deres mentale sundhed. I forlængelse heraf skal mellemlideren samtidig have blik for sin egen mentale sundhed og trivsel, hvilket kræver bevidst selvledelse.

På baggrund af Tænkkeboksen om mellemlidelse i en disruptiv tid, er der udviklet ni anbefalinger rettet mod mellemlidere og også mod HR-afdelingerne. De ni anbefalinger skal læses som svar på de identificerede udfordringer og præsenteres nedenfor i forkortet udgave. Kapitlet med anbefalinger er desuden krydret med inspirationsindlæg fra henholdsvis strategi- og ledelsesrådgiver Tune Hein, professor Steen Vallentin fra CBS og Head of Health Strategy i Ørsted Regitze Siggaard.

#### **1. Skab troværdighed gennem ærlighed og transparens**

Det handler om ikke at skjule, men at være ærlig med hensyn til manglende eller mangelfulde mål, om at metakommunikere om egne usikkerheder i

forhold til, hvad fremtiden bringer. Det anbefales mellemlederen, at stille sig til rådighed for medarbejderne, så de kan få svar på spørgsmål, og om at sige det højt, hvis noget ikke fungerer.

## **2. Skab ro, retning og fælles mening**

Det handler om at sætte en klar retning (også selvom retningen hurtigt kan ændre sig), om at skabe mening i fællesskab med medarbejderne og om at tilpasse kommunikationen (fx mails og møder), så de rette medarbejdere inddrages, og kollegaerne ikke forstyrres unødigt.

## **3. Skab plads til agilitet**

Det handler om at sætte fokus på at udvikle processer og produkter sideløbende med den daglige drift og produktion og om at sætte kort-sigtede, fleksible mål. For at understøtte agilitet bør organisationen overveje at uddelegere beslutningskompetence til selvledende medarbejdere eller teams, så de kan agere agilt og ikke skal afvente beslutninger ovenfra.

## **4. Vær på jagt efter innovationer og nye teknologier**

Det handler om at have fingeren på pulsen i forhold til nye trends og teknologier og om samtidig at kunne forholde sig kritisk til teknologierne. Det anbefales mellemlederen at have blik for nye innovationer samt medarbejdere med innovative ideer og bringe disse i spil over for topledelsen. I den forbindelse handler det også om at håndtere organisationens eventuelle modstand mod forandringer.

## **5. Skab en tillidsbaseret kultur med fokus på at frigøre innovation**

Det handler om skabe et innovativt miljø ved at give plads til fejl og eksperimenter, om at skabe en tillidsbaseret kultur gennem åbenhed og klare rammer og om at gå forrest ved at være bevidst om, at man som mellemleder er en rollemodel.

## **6. Kræv dit ledelsesrum, og led opad såvel som nedad**

Det handler om at skabe både tid og rum til ledelsesopgaver, om at være bevidst om at lede opad såvel som nedad. Det handler om, at turde være uenig med topledelsen og også bringe nye løsninger i spil over for topledelsen.

## **7. Udnyt medarbejdernes styrker og kompetencer, og arbejd efter fælles mål**

Det handler om at være opmærksom på, hvilke kompetencer organisationen har brug for, og om medarbejderne matcher dette behov. I forlængelse heraf handler det om løbende at opkvalificere og udvikle medarbejderne og samtidig hjælpe medarbejderne med at få succes på arbejdspladsen.

## **8. Vær nærværende, anerkendende og proaktiv**

Det handler om at handle proaktivt ved at tale med medarbejdere, som ser ud til at mistrives (også selvom de ikke selv har bedt om det), og om at være opmærksom på, at passionerede medarbejdere ikke brænder ud. Derudover kan mellemlederne overveje at vurdere alle medarbejdere på deres evne til at samarbejde med kollegaer med henblik på at opbygge en anerkendende kultur.

## **9. Sørg for, at stressramte medarbejdere får en god tilbagevenden til arbejdet**

Det handler om at holde løbende kontakt med medarbejderen under sygemeldingen og i den forbindelse også overveje, om man selv som mellemleder er den rette kontaktperson, eller om en kollega burde stå for den løbende kontakt. Derudover handler det om at inddrage medarbejderen i tilrettelæggelsen af en tilbagevenden til arbejdet, om at huske at genintroducere medarbejderen til organisationen og om at tale med teamet om, hvordan opgaverne fordeles fremover.

---

# Litteraturstudie

Indledning

Anbefalinger udviklet af  
praktikere til praktikere

Hovedkonklusioner

**Litteraturstudie**

Mellemlidelsens udfordringer  
i en disruptiv tid

Tænk fremad – anbefalinger  
til fremtidens mellemlidelse

Metode

Litteratur

I dette kapitel præsenteres den identificerede litteratur om mellemlidelse og ledelse i en disruptiv tid. Først beskrives det, hvordan disruption bliver en (strategisk) ledelsesudfordring. Den overordnede pointe er her, at en disruptiv tid er præget af nye og mere uforudsigelige logikker, som skaber en række forskellige ledelsesudfordringer. Udfordringerne handler bl.a. om den høje hastighed, hvormed alting ændrer sig, brugen af strategier, kompetenceunderskud og konstant produktudvikling. Det er vilkår, som gør, at kreativitet og innovation bliver afgørende for en virksomheds levedygtighed. Derefter gennemgås ganske kort pointer fra den eksisterende litteratur om mellemlidelse mere generelt. Helt overordnet er konklusionen her, at ledelse i mellemlaget er en kompleks praksis, fordi man som mellemlider befinder sig i et krydspres mellem mange forskellige og potentielt modsatrettede interesser. I det krydspres er gode procesfærdigheder afgørende. Ledelse nedad er det første, mange tænker på, når man taler om ledelse, hvorimod ledelse opad er noget, som mange mellemlidere ofte overser eller glemmer. Derfor beskæftiger det sidste underafsnit sig med, hvad litteraturen skriver om ledelse opad.

## DISRUPTION SOM LEDELSES-UDFORDRING

Ledelsesrådgiver Tune Hein og direktør Thomas Honoré har beskrevet, hvordan disruption først og fremmest er en ledelsesudfordring. Det gennemgående budskab i deres bog "Disrupt eller dø" er, at det danske erhvervsliv skal erkende, at det disruptive samfund er en realitet, også i Danmark, og at det derfor er et fænomen, som alle virksomheder bør forholde sig til (Hein og Honoré 2016). Erhvervsforsker og lektor Søren Schultz Hansen ser også disruption og digitalisering som tidens største strategiske udfordring. Ifølge Hansen skyldes det især, at disruption udfordrer selve den strategiske tænkning og planlægning. Det beskriver han gennem en række paradokser, som alle har grundlag i det, han kalder fornuftens paradoks. Fornuftens paradoks går

ud på, at den digitale og disruptive tids forandringslabiliditet udfordrer de grundlæggende rammer, vi hidtil har tænkt strategi og planlægning inden for, herunder især målstyringen. I en verden i digital transformation er der nye logikker på spil, og det værste, man kan gøre, er at bruge sin sunde fornuft. Fremtiden er i højere grad uforudsigelig, og derfor kan vi ikke længere forvente, at tingene går ligesom sidste år eller efter fastlagte planer (Hansen 2017). Ud over målstyringen udfordrer en disruptiv tid også selve produktudviklingen. Pga. den stigende forandringshastighed på markedet er det ikke længere muligt for organisationer at levere de samme produkter og serviceydelser over længere tid. De bliver derimod nødt til hele tiden at forny sig. I den kontekst bliver kreativitet og innovation afgørende for virksomheders levedygtighed og konkurrenceevne. Kreativitet handler om at skabe nye ideer inden for et givent felt, men det er ikke nok i sig selv, at ideen er ny, den skal også have relevans (Amabile 1997). Kreativitet er desuden det første skridt i en innovativ proces, som handler om at føre nye ideer ud i livet på en måde, så de skaber værdi (Hammershøj 2010). På den måde handler innovation ikke kun om nye ideer, men også om håndværket omkring ideerne. Det er nemlig håndværket omkring ideen, som gør, at den omsættes til værdiskabende innovation (Løw 2016).

Den teknologiske udvikling spiller en stor rolle for alle organisationer, og direktør Thomas Marschall udpeger i en artikel i Lederne 17 "tech-trends", der fremadrettet menes at ville forandre markedet (se figur 1). Iværksætteren Jonathan Løw har desuden givet sit bud på, hvilke otte disruptive teknologier små og mellemstore virksomheder nødvendigvis skal kende til (Løw 2017). Marshalls 17 tech-trends præsenteres i figur 1 sammen med Løws otte disruptive teknologier, som er markeret med fed<sup>3</sup>. I forlængelse af de 17 tech-trends har Marschall identificeret tre udfordringer, som de nedenstående trends medfører for de fleste virksomhedsledelser:

---

3. Blandt de 17 tech-trends og otte disruptive teknologier er der seks sammenfaldende trends, og listen omfatter derfor i alt 19 faktorer.

Den første er de konkrete og markante ændringer, der er i gang inden for energi, kommunikation, formidling, transport og digitalisering. Den anden er den hastighed, hvormed ting forandrer sig, og i tilknytning til dette de ændrede og helt nye kompetencer, det kræver fra både medarbejdere og chefer. Der er et kraftigt kompetenceunderskud i markedet inden for de fleste af de gennemgåede teknologier, og det vil kun blive værre i de kommende år. Den tredje ændring er, at innovation og digitalisering skal tænkes ind og gøres til et gennemgående tema i alle virksomhedens processer. (Marschall 2016).

Det er således ikke nok at tænke nyt i toppen af virksomhederne. Innovative løsninger fordrer, at alle dele af organisationen inddrages. Christensen og Bower skriver eksempelvis: “[...] most strategic proposals to add capacity or develop new products or processes take their fundamental shape at lower levels of hierarchical organizations” (Christensen og Bower 1996). I forlængelse heraf sættes der også flere steder fokus på begrebet “medarbejderdrevet innovation” eller “employee-driven innovation” (EDI). Og netop her er man i litteraturen enig om, at mellemlideren spiller en nøglerolle som den, der skaber rammerne omkring arbejdet – rammer, som er afgørende for, at kreativitet og nye ideer kan omsættes til værdiskabende innovation. Ud over at mellemlideren også selv kan bidrage til den innovative proces, spiller mellemlideren en væsentlig rolle i forhold til EDI som den ’arbejdende leder’, dvs. som den leder, der er i daglig kontakt med medarbejderne på gulvet, og som derfor bedre kan opfange de ideer, der kommer nedefra, ligesom mellemlideren spiller en betydningsfuld rolle, når det kommer til at motivere medarbejdere til at tage initiativ (Høyrup et al. 2012). Desuden er det mellemliderens opgave at formalisere EDI-processerne. Christensen og Bower (1996) argumenterer eksempelvis for, at mellemlideren spiller en afgørende rolle i forhold til allokeringen af ressourcer mellem forskellige ideer. På den måde bliver mellemlideren bindeleddet mellem de kreative og innovative processer og organisationens strategiske mål (Høyrup et al. 2012).

## FIGUR 1

17 tech-trends og otte disruptive teknologier

1. Digitalisering af manuelle processer
2. Internet of things
3. Big data
4. Artificial intelligence  
/Watson vandt i Jeopardy
5. Robotter
6. Droner
7. 3-d-print
8. Digitalisering af sundhedsvæsen
9. Wearables
10. Augmented reality
11. Virtual reality
12. Sociale medier
13. Deleøkonomi
14. Online shopping
15. Selvkørende køretøjer  
/tingene flytter sig selv
16. Grøn energi/energi og atter energi
17. Security & privacy
18. Avancerede materialer
19. Mobilt internet.

Kilde: Marschall 2016; Löw 2017

## MELLEMLIDEREN OG DENNES ROLLE I VIDENSAMFUNDET

En hvidbog om mellemlidelse sætter fokus på mellemliderens rolle i vidensamfundet. Hvidbogens vigtigste pointe er, at mellemlideren befinder sig i et krydsfelt af modsatrettede forventninger, og at der er en forventning om, at mellemlideren varetager opgaver inden for både strategi, personaleledelse og tværgående samarbejde og i forhold til virksomhedens omgivelser (DEA 2008). Mellemlideren skal operere i øjenhøjde med



topledelse, medarbejdere, lederkollegaer og tværgående samarbejdspartnere, kunder, brugere og øvrige interessenter. Mellemlederens indflydelse øges, hvis vedkommende evner at navigere i de interne og eksterne miljøer, og den organisatoriske effektivitet styrkes ved at skabe den rette balance mellem ledelse opad og nedad (Floyd og Wooldridge 1997).

I DEAs rapport fra 2008 er der en række anbefalinger til mellemledere om ledelse op, ned, ud og på tværs og af sig selv:



### LEDELSE OP:

Mellemlederen har fingeren på pulsen i forhold til medarbejderne og ved ofte mere om, hvad der rører sig blandt medarbejderne, end topledelsen gør. Det er vigtigt både at kunne sige fra og at kunne formidle, hvad medarbejderne tænker og oplever. Mellemlederen skal selvfølgelig stadig arbejde inden for rammerne af virksomhedens vision, mission og værdier. Det er en balancegang, der kræver god dømm- og handlekraft.



### LEDELSE NED:

Handler for mellemlederen om at motivere medarbejderne gennem nærvær og anerkendelse i stedet for udelukkende at have fokus på fejl og mangler og samtidig at bevare en professionel distance. Uddelegering bør ske tillidsfuldt, men ikke blindt, og det er vigtigt at være opmærksom på, at medarbejdere er forskellige og dermed har forskellige præferencer i forhold til, hvordan de vil ledes.



### LEDELSE UD:

Her er det vigtigt at opfange tendenser på markedet, som er relevante i forhold til organisationen. Derfor er sparring med medarbejderne væsentlig, da de ofte har direkte kontakt til kunden/brugeren/borgeren. Det er også mellemlederens rolle at beskytte medarbejderne mod urimelige krav og kritik fra kunder/brugere/borgere.



### LEDELSE PÅ TVÆRS:

Lederen skal være en pioner på tværs af organisationen. Det handler bl.a. om at indgå i netværk og være proaktiv i forhold til samarbejde på tværs. Mellemlederens rolle er her at være brobygger mellem forskellige kulturer.



### LEDELSE AF SIG SELV:

Det handler bl.a. om at afgrænse ledelsesrummet. Mellemlederen skal kunne lede sig selv og passe på ikke at blive "offer" for egne anstrengelser.

Ledelse i mellemlaget er altså en kompleks og vanskelig praksis, fordi man som mellemlider skal kunne håndtere mange forskellige og modsatrettede interesser. Særligt ledelse opad beskrives i litteraturen som en udfordring for mange mellemlidere, hvilket vil blive uddybet i det nedenstående. Rekruttering af de rigtige mellemlidere handler således i mindre grad om at finde de fagligt dygtigste i organisationen. Der er i højere grad brug for personer, der kan lede mennesker og processer i et krydspres af modsatrettede forventninger.

I et større kvalitativt casestudie fra 2007 beskriver Steven Henry Munkeby, hvilke kompetencer mellemlidelse kræver i det 21. århundrede, efter at virksomheder generelt har lagt om og nedskaleret i perioden fra 1980-2006. Munkeby fremhæver, at der i det 21. århundrede er større behov for procesfærdigheder end personlige færdigheder. Dvs. at mellemlideren i højere grad bør fokusere på færdigheder, der handler om eksekvering, handling og ændringer, end personlige evner som interaktion, forberedelse og planlægning (Munkeby 2007). Professor Mie Femø Nielsen har gennem observationer af mellemlidere forsket i mellemlideres positionering på arbejdspladsen. Hun har bl.a. argumenteret for, at mellemlideren positionerer sig som leder over for sine medarbejdere ved at eje taleretten på møder, men at mellemlideren også positionerer sig som den bedste professionelle ved at referere vigtig information over for sine medarbejdere. Positionering på arbejdspladsen er altså et vigtigt redskab for mellemlideren (Nielsen 2010).

Lektor Peter Larsen, Michele Guarini, Jens Larsen og Bo Vestergaard peger i en artikel fra Væksthus for Ledelse på en fremtidig ledelsesmodel, New Nordic Leadership, som udspringer af nordiske ledelseserfaringer. Denne lederskabsmodel er præget af tillid, involvering af medarbejdere, procesfærdighed og effektive kommunikationsmønstre, der giver høj organisatorisk effektivitet (Lederweb 2015). Modellen indeholder et ottefasat strategisk procesdesign, hvor mellemlideren spiller en vigtig rolle. Fx spiller mel-

lemledelse en central rolle i forhold til at kvalificere strategiske beslutninger, i forhold til at involvere medarbejdere i udviklingen af løsninger i en samskabende proces og i forhold til at sætte retningen og rammen for implementeringen.

## LEDELSE OPAD

Flere kilder skriver om ledelse opad, og i en disruptiv tid er ledelse opad yderst relevant i forbindelse med mellemliderens rolle som bindeled mellem medarbejdere og topledelse og derved det afgørende link, der kan få medarbejderes ideer til at blive til innovationer. Professor i ledelse Flemming Poulfelt og iværksætter Michael Moesgaard Andersen peger i en artikel på Lederne.dk på væsentligheden af at inddrage mellemliderne og deres indsigter i strategiudviklingen (Weiss 2016). De problematiserer, at dette i praksis sker alt for sjældent, og fremhæver, at også i topledelse og bestyrelser er der blinde pletter, og at mellemlidere typisk vil have et andet perspektiv. For at undgå de blinde pletter og for at være i sync med markedet er det derfor ifølge Poulfelt og Andersen afgørende at invitere mellemliderne indenfor i strategiplanlægningen, så de kan fortælle om den virkelighed, de og deres medarbejdere oplever. Poulfelt og Andersen fremhæver, at der hos mellemliderne ligger et stort uforløst potentiale med hensyn til ideskabelsen, da de har viden om kunderne og markedet, som topledelsen og bestyrelsen ikke har. De pointerer ligeledes, at det er en svær disciplin for mellemlideren at lede opad.

Strategiudviklingen er ifølge de to forfattere i virkeligheden et anliggende, der vedrører ledere og medarbejdere i alle led, og det er noget, der kan være med til at skabe motivation hele vejen gennem organisationen. Der peges således på et behov for mere bottom-up ledelse. Lignende perspektiver – dog af ældre dato – ses fx hos Philippa Dixon, som argumenterer for, at mellemlideren bør få mere autoritet og involveres mere af topledelsen, idet det vil skabe større fælles engage-

ment og samarbejde samt skærpet strategi og bedre strategiimplementering (Dixon 1995).

Der eksisterer, ifølge sociolog Peter Larsen, i dag en bredere anerkendelse af mellemlederens rolle i strategiudvikling og relationelle strategiske samarbejder mellem top- og mellemledelse (Larsen 2012). Imidlertid har forskningen generelt fokuseret primært enten på topledelsens strategibeslutninger eller på mellemlederens strategiimplementering. Ifølge Larsen bør der imidlertid være mere fokus på, hvordan top- og mellemledelse kan spille sammen vertikalt i forhold til at skabe sammenhængskraft, kvalitet og effektivitet i strategiformationsprocesser. Mellemlederen spiller først og fremmest en nøglerolle i strategiformationsprocesser, i kraft af at det ofte er dem, som identificerer nye udfordringer og muligheder og anvender disse til nye initiativer til forandring.

Med et begreb om relationel strategisk ledelse (RSL) peger Larsen på to væsentlige funktioner i de relationelle processer mellem topledelse og mellemledelse, som er afgørende for organisatorisk effektivitet: a) at registrere vigtige omverdensforandringer og integrere viden og information herom i strategiformationsprocessen og b) at håndtere balancen mellem stabiliseringskræfter og forandringskræfter. Derfor er det med henblik på sammenhængskraften mellem top- og mellemledelse centralt, at de to parter sparrer og deler relevant viden og information om organisationens strategi, da de har forskellige positioner i organisationen og dermed forskellige måder at iagttage omverdenen på, hvilket kan føre til et mere indsigtsfuldt grundlag for en vurdering af, om strategien skal fastholdes eller forandres. Dernæst er det i RSL væsentligt at håndtere balancen mellem stabilitet og forandring. Grundlaget for RSL er et fælles mål, et fælles sprog og en fælles viden samt gensidig respekt, hvor kommunikation og tillid er nøglefaktorer for, hvordan top- og mellemledelsens relation er, og hvordan de positionerer sig over for og påvirker hinanden i udformningen af strategi.

Larsen fremhæver to mulige scenarier i forbindelse med RSL, henholdsvis en positiv og en negativ spiral. Den positive spiral skabes, ved at RSL-processerne mellem top- og mellemledelsen over tid styrker den gensidige tillid på baggrund af positive erfaringer med nysgerrige vidensdelingsprocesser og gensidige påvirkningsprocesser, som fører til mere involverende lederskab, mens den negative spiral mindsker det involverende lederskab og fører til mindre videndeling og gensidig påvirkning (Larsen 2012).

For at undgå konflikter mellem mellemleder og topchef, når mellemlederen skal lede opad, kræver det ifølge Palle Steffensen en god relation til topledelsen (Steffensen 2017). Steffensen trækker bl.a. på egne erfaringer med, at når man som mellemleder skal lede opad, er det en fordel at plante en ide og langsomt lade den vokse. Men først og fremmest peger Steffensen på, at det kræver forståelse for, hvilken arbejdsplads det er, både i de øvre og i de nedre lag. Som mellemleder er man ofte alene i mellemlaget. Inden for mellemledelse er der en tendens til at sætte ledelse lig med ledelse af medarbejdere, hvor samarbejdet med egen chef placerer sig i baggrunden. Der er altså i høj grad fokus på ledelse nedad, mens det i mindre grad gør sig gældende med ledelse opad, som af mange opfattes som konfliktfyldt og forbundet med besvær. Ledelse opad beskrives ofte som et samarbejde snarere end en ledelsesmæssig opgave, og ledelse opad er i det hele taget et underbelyst område, hvor der mangler et sprog og en strategi. Det kræver derfor ifølge forfatter Lisette Holm en aktiv indsats fra mellemlederen at bryde med en diskurs om, at ledelse opad er lig med et forsøg på at vælte topledelsen af tronen (Holm 2010). Hvordan samarbejdet mellem de forskellige ledelseslag bør være, afhænger imidlertid også af det enkelte tilfælde og den særegne kontekst, som enhver organisation udgør, og derfor er det nødvendigt at kunne tage bestik af situationen og have god dømmekraft i forhold til, hvad man kan tillade sig i forhold til de relationer og det råderum, man har som mellemleder.

---

# Mellemedelsens udfordringer i en disruptiv tid

Indledning

Anbefalinger udviklet af  
praktikere til praktikere

Hovedkonklusioner

Litteraturstudie

**Mellemedelsens udfordringer  
i en disruptiv tid**

Tænk fremad – anbefalinger  
til fremtidens mellemedelse

Metode

Litteratur

Som det fremgår af litteraturstudiet i det foregående kapitel, er der ikke skrevet meget om, hvordan mellemlederens daglige udfordringer er relateret til det faktum, at vi lever i en disruptiv tid. Der er efterhånden skrevet en del om, hvordan disruption og digitalisering skaber nye ledelsesudfordringer, og der er også skrevet en del om mellemlederens rolle i videnssamfundet, men ingen har endnu fokuseret specifikt på koblingen mellem disruption og mellemlidelse. Det er netop dette hul i litteraturen, som denne rapport søger at udfylde. Som beskrevet ovenfor har flere peget på, at disruption kalder på mere og nye former for ledelse. Projektets påstand er, at disruption især kalder på mere og nye former for mellemlidelse. Spørgsmålet er så, hvordan ledelsesudfordringerne i en disruptiv tid ser ud i et mellemlidelsesperspektiv. På baggrund af workshops med Tænkboksdeltagerne, en spørgeskemaundersøgelse foretaget blandt mellemlidere samt interviews med tre mellemlidere og deres ledere i tre organisationer udsat for disruption beskrives i de følgende afsnit fire centrale mellemlidelsesudfordringer i en disruptiv tid.

## **UDFORDRING 1: USIKKERHED OG UFORUDSIGELIGHED UDFORDRER ARBEJDSROEN**

I en disruptiv tid oplever mange, at udviklingen går hurtigere end tidligere, samtidig med at vi har sværere ved at forudsige, hvordan fremtiden ser ud. Hansen beskriver, hvordan planlægningens paradoks bl.a. kendetegner den digitale (disruptive) tid, vi lever i. Planlægningens paradoks går ud på, at flere og hurtigere forandringer er blevet permanente, hvilket udfordrer vores planlægning, strategi og den klassiske målstyring, som mange organisationer anvender. Uforudsigelighed er blevet det eneste, vi med 100 pct. garanti kan forudsige (Hansen 2017). De hastige forandringer og uforudsigeligheden udfordrer arbejdsroen på flere forskellige måder. For det første er det svært både at agere i og at kapere så hastige forandringer. For det andet øger uforudsigeligheden risikoen for, at arbejdet mister me-

ning, og at medarbejderne som en konsekvens heraf bliver demotiverede og handlingslammede. Det kan være svært at finde en mening i at skabe noget, som hurtigt bliver overflødigt eller ubrugeligt. Derfor består en af de vigtigste udfordringer for mellemlidderen i at skabe mening og motivere medarbejderne. I relation til meningstab og handlingslammelse udfordrer de hastige forandringer og nye krav i omverdenen også arbejdsroen i organisationen. En mellemlidder fra Politiken fortæller bl.a., hvordan han oplever, at disruption udfordrer arbejdsroen:

*Disruption betyder, at medarbejderne ikke får arbejdsro, og arbejdsro er i virkeligheden den vigtigste forudsætning for innovation og udvikling.*  
– Aske Stræde, digital udviklingschef, Politiken.

SKAT, som har været gennem mange forandringer de seneste årtier, mærker også denne udfordring. Underdirektør i SKAT Kim Saastamonien-Jakobsen siger:

*Der skal være mere arbejdsro, selvom jeg stadig tror på forandringer. Forandringerne i SKAT hæmmer produktiviteten lige nu.*  
– Kim Saastamonien-Jakobsen, underdirektør, SKAT.

Både Stræde og Saastamonien-Jakobsen er altså enige om, at de hastige forandringer og skiftende krav både inden for og uden for organisationen har en negativ effekt på organisationens effektivitet. I forlængelse heraf bliver det en central udfordring for mellemlidderen at skabe den nødvendige arbejdsro, som ifølge interviewpersonerne er afgørende for både produktivitet, innovation og udvikling – og dermed også for organisationens evne til at forblive konkurrence- og levedygtig i en disruptiv tid.

Disruption indebærer ofte også, at arbejdsgange og arbejdsopgaver ændrer sig. Det kan skabe uro og usikkerhed i organisationen. Ikke alle medarbejdere er tilstrækkeligt omstillingsparate og fleksible, enten fordi de er kritiske over for forandringerne, eller fordi

de har svært ved at tilpasse sig. Samtidig betyder de hastige forandringer også, at kriterierne for, hvornår medarbejderen er en succes, bliver uklare eller ændrer sig, hvilket igen øger usikkerheden og potentielt også mistrivlsen blandt medarbejderne. Det udfordrer mellemlederen, som skal sørge for, at alle medarbejdere er med og trives.

Eftersom mellemlederen er bindeled mellem topledelsen og medarbejderne, er det ofte mellemledelsens opgave at oversætte og formidle topledelsens budskaber til medarbejderne. I mange tilfælde ved både topledelse og mellemledelse lige så lidt om fremtiden, som medarbejderne gør, og det udfordrer mellemlederen, fordi han eller hun skal kommunikere noget, som ikke er kommunikerbart, og skabe retning uden at vide, hvor organisationen skal hen.

Både på Tænkeboksmøderne og under interviewene fremgik det, at én af de største udfordringer for mellemlederen i en disruptiv tid er at formidle beskeder og informationer fra topledelsen ud i organisationen til medarbejderne. Når medarbejderne ikke kender til de mellemregninger, der har ført til en beslutning om nye tiltag eller strategier fra topledelsen, er det mellemlederens opgave at få disse beslutninger til at give mening – også når de ikke nødvendigvis giver mening. Det er svært.

## ANBEFALINGER

- **Skab troværdighed gennem ærlighed og transparens.**
- **Skab ro, retning og fælles mening.**

## UDFORDRING 2: HASTIGE FORANDRINGER OG NYE TEKNOLOGIER ØGER BEHOVET FOR INNOVATION

De hastige forandringer og den teknologiske udvikling har stor betydning for organisationernes udviklingsprocesser og produktion. Vi har allerede beskrevet, hvordan løsninger og produkter, udviklet omhyggeligt og over lang tid, kan ende med at være forældede, fordi den udfordring eller det behov, som løsningen eller produktet skulle afhjælpe, har ændret sig. Hansen argumenterer i forlængelse heraf for, at processer og forretningsgange i en disruptiv tid hverken handler om at undgå fejl eller om at lave færdige produkter, men om at håndtere de ufærdige produkters fejl (Hansen 2017).

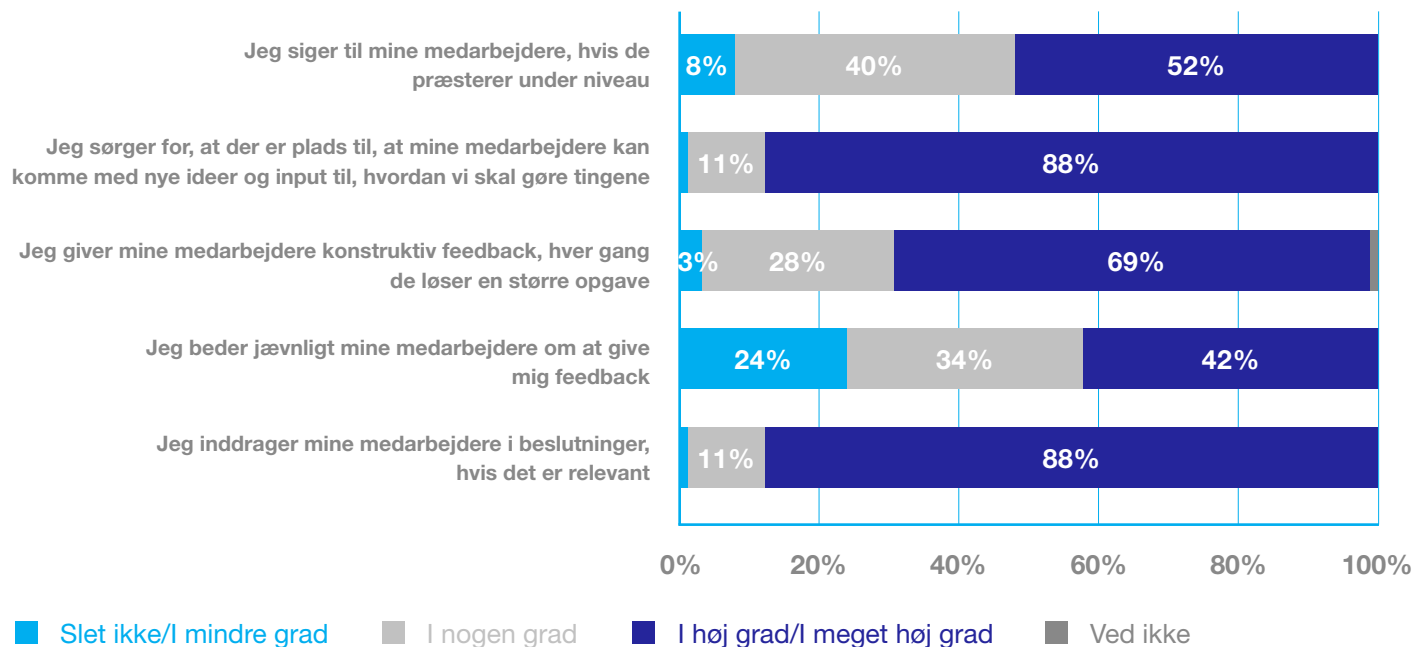
Som vi har beskrevet i litteraturgennemgangen, fremhæves innovation og kreativitet som en vigtig forudsætning for, at en organisation kan forblive konkurrencedygtig på markeder præget af disruption. Men innovationen og kreativiteten udfordres af nulfejlskultur og generel mistillid. Hvis en organisation har en udbredt nulfejlskultur, bliver medarbejdere såvel som ledere bange for at fejle – og derfor også mindre risikovillige. Den ringe risikovillighed hæmmer både nytænkning og innovation.

Som beskrevet ovenfor taler man i litteraturen ofte om “medarbejderdrevet innovation” eller “employee-driven innovation” (EDI), hvor man udnytter alle medarbejderes viden og ideer. I et EDI-perspektiv er inddragelse af medarbejderne afgørende for organisationens evne til at være innovativ. Netop i forhold til inddragelse af medarbejderne spiller mellemlederen en central rolle. Nedenfor præsenteres mellemledernes svar om relationen til deres medarbejdere.

## FIGUR 2.

### Mellemlederens relation til medarbejderne i private organisationer

Note: Mellemledere i private organisationer. Resultaterne er baseret på en spørgeskemaundersøgelse gennemført af Lederne i forbindelse med Tænkkeboksen (se metodekapitlet sidst i rapporten). N = 1.397.  
Kilde: Lederne 2018



Som det fremgår af ovenstående figur, tilkendegiver mange mellemledere, at de i høj grad inddrager deres medarbejdere. Næsten ni ud af ti mellemledere (88 pct.) tilkendegiver ikke overraskende, at de inddrager deres medarbejdere i beslutninger, men at de også giver plads til, at medarbejderne kan komme med nye ideer og input til, hvordan tingene skal gøres. Én ud af ni mellemledere svarer dog, at de kun i nogen grad gør dette. Anderledes ser det dog ud, hvis man kigger på, hvorvidt mellemlederne beder deres medarbejdere om at give sig selv feedback. Omkring én ud af fire mellemledere (24 pct.) tilkendegiver, at de slet ikke eller kun i mindre grad beder deres medarbejdere om at give sig feedback. 42 pct. svarer, at de i høj grad eller meget høj grad gør dette. Noget tyder således på, at ledere ikke er særligt opmærksomme på gevinsterne ved konstruktiv

feedback fra medarbejdere, og at flere virksomheder ikke har en feedbackkultur.

### Forandrede omverdenskrav stiller nye krav til medarbejderkompetencer

I takt med at omverdenskrav ændrer sig som resultat af teknologiernes udvikling, som fx skaber nye forretningsmuligheder og forbrugergrupper, ændres også de kompetencer, der er brug for i organisationen. Særligt den teknologiske udvikling, som er en central komponent i den disruptive tid, stiller nye krav til faglighed og kompetencer hos medarbejderne. Kompetencer er vigtigere end nogensinde, men vi kan ikke nødvendigvis forudsige, hvilke kompetencer vi kommer til at få brug for – vi ved blot, at der er brug for noget andet (Hansen 2017). En af lederne på Politiken fortæller eksempelvis:

*Vi kan ikke blive ved med at gøre tingene som sidste år, vi kan ikke blive ved med at gøre tingene, som vi plejer.*

– Troels Behrendt Jørgensen, digital direktør, Politiken.

En mellemlider i Nykredit har samme oplevelse:

*Disruption kommer til at ændre tingene markant, men vi ved ikke, hvad det kommer til at ændre. Vi har bare en ide om, at lige pludselig kommer det til at gå rigtig hurtigt.*

– Kasper Hakon Sørensen, funktionschef (mellemlider), Nykredit.

For mellemlideren i en disruptiv tid er en af kerneudfordringerne at lede gennem og under interne og eksterne forandringsprocesser. Mellemlideren er i forlængelse heraf udfordret med hensyn til opgaven med at sikre, at alle medarbejdere løser de rigtige opgaver, og at medarbejderne løser de opgaver, som organisationen har brug for. I forlængelse heraf viser en spørgeskemaundersøgelse fra Lederne (2017), at ikke alle mellemlidere fortæller deres medarbejdere, hvis de ikke løser deres opgaver tilfredsstillende. 40 pct. af mellemliderne i private organisationer tilkendegiver, at de *i nogen grad* siger til deres medarbejdere, hvis de præsterer under niveau. Omkring halvdelen tilkendegiver, at de i høj grad eller i meget høj grad gør dette, mens 8 pct. svarer, at de kun i mindre grad eller slet ikke siger til deres medarbejdere, hvis de præsterer under niveau. Mere end to ud af tre mellemlidere (69 pct.) i private organisationer tilkendegiver dog, at de giver deres medarbejdere konstruktiv feedback, hver gang de løser en større opgave. 28 pct. svarer, at de i nogen grad gør dette, mens kun 3 pct. svarer, at de slet ikke eller kun i mindre grad gør dette.

I en disruptiv tid kan der oftere end tidligere være behov for at omstrukturere teams, så de kompetencer, der rådes over, også dækker de kompetencebehov, organisationen har. Omverdenens krav til, hvilke kompeten-

cer organisationen bør rumme, kan også forandre sig hurtigere end tidligere. I den forbindelse kan det være en udfordring, hvis ikke mellemlideren giver sine medarbejdere feedback og derved opnår viden om medarbejdernes kompetencer og præstationer eller fortæller medarbejderne, hvis de præsterer under niveau. Man risikerer derved, at medarbejderne ikke udvikler deres faglighed i takt med organisationen.

Mellemlidere oplever ikke innovation som vigtigt I forlængelse af at det er blevet sværere at forudsige, hvilke kompetencer organisationen vil få brug for, er det også blevet sværere at forudsige, hvilke kompetencer mellemlideren bør besidde i en disruptiv tid. Under interviewene fortalte flere mellemlidere og ledere, at mellemlideren bør kunne varetage flere forskellige roller og have evnen til at navigere mellem disse og deres nødvendighed i den pågældende situation.

Sammensætningen af, hvilke roller der kræves, er forskellig fra organisation til organisation. I litteraturstudiet blev følgende fem roller fremhævet: innovator, facilitator, motivator, formidler og netværker. Disse roller blev præsenteret under de kvalitative interviews med mellemlidere og deres ledere, og hos begge grupper var der bred enighed om, at de svarede til henholdsvis mellemlidernes egne oplevelser af deres roller i hverdagen og mellemlidernes leders forestillinger om mellemlidernes roller.

Der var naturligvis nogle roller, der blev prioriteret højere i hver organisation og i den pågældende organisations aktuelle situation. Fx mente Therese Corfixen Elnegaard, funktionsleder (mellemlider) i SKAT, at *“formidlingsrollen er supervigtig, både ledelsesmæssigt og i forhold til at sikre resultater”*.

En spørgeskemaundersøgelse gennemført af Lederne (2018) viser, hvilke otte kompetencer mellemlidere i private organisationer ser som vigtigst i deres nuværende lederjob, som det fremgår af tabel 1.



## TABEL 1.

### Private mellemlæderes prioritering af vigtigste arbejdsopgaver

Note: Mellemlædere i private organisationer. Resultaterne er baseret på spørgeskemaundersøgelsen gennemført af Lederne i forbindelse med Tænkeboksen (se metodekapitlet sidst i rapporten). N = 1.397. Spørgsmålsformulering: "Hvilke af følgende kompetencer er de vigtigste i dit nuværende lederjob? Højest otte svar".

Kilde: Lederne 2018

1. Min evne til at skabe resultater	56 %
2. Min evne til at tage ansvar	53 %
2. Min evne til at motivere	53 %
3. Min evne til at træffe beslutninger	49 %
4. Min evne til at skabe trivsel og arbejdsglæde	48 %
5. Min evne til at kommunikere	45 %
6. Min evne til at gennemføre forandringer	40 %
7. Min evne til at skabe samarbejde og dialog	38 %
7. Min faglige indsigt og viden	38 %
7. Min evne til at planlægge og følge op på opgaver	38 %
7. Min evne til at løse problemer	38 %
8. Min evne til at tænke og handle strategisk	36 %
9. Min evne til at uddelegere opgaver	35 %
10. Min evne til at sætte mål og rammer	33 %
11. Min evne til at fungere som "bindeled" mellem medarbejderne og den øverste ledelse	22 %
11. Min evne til at formidle virksomhedens holdninger og værdier	22 %
12. Min evne til at løse konflikter	21 %
13. Min evne til at lede projekter	19 %
13. Min evne til løbende kompetenceudvikling af mine medarbejdere	19 %
14. Min evne til at give og modtage feedback	14 %
15. Min evne til at netværke	12 %
16. Min evne til at facilitere	11 %
17. Mine innovative evner	9 %
Ved ikke	0 %

Som det fremgår af ovenstående figur, er de tre højest prioriterede kompetencer “evnen til at skabe resultater”, “evnen til at tage ansvar” og “evnen til at motivere”. Over halvdelen (56-53 pct.) af mellemliderne har angivet disse tre kompetencer som værende blandt de vigtigste. I den anden ende af skalaen er det interessant, at kun ganske få mellemlidere (9 pct.) vurderer deres innovative evner som værende blandt de vigtigste kompetencer. Flere beskriver og fortæller, at der i en disruptiv tid i høj grad er brug for innovative evner, men undersøgelsen viser, at innovative evner ikke opleves som vigtige af mellemliderne. Det siger noget om, hvilke forventninger der er i organisationerne, og noget tyder på, at disse organisationer ikke har omstillet sig til en disruptiv tid. Også ganske få mellemlidere (11-12 pct.) vurderer, at deres “evne til at facilitere” og deres “evne til at netværke” er blandt de vigtigste kompetencer i deres nuværende lederjob. Det siger noget om, at mellemlideren i dag er mere resultat- og driftsorienterede end udviklings- og innovationsorienterede. Der er altså behov for, at mellemlidere og de organisationer, de er ansat i, tager tidens udfordringer og forandringer alvorligt og handler på dem.

## ANBEFALINGER

- **Vær på jagt efter innovation og nye teknologier.**
- **Skab plads til agilitet.**
- **Skab en tillidsbaseret kultur med fokus på at frigøre innovation.**
- **Udnyt medarbejdernes styrker og kompetencer, og arbejd efter fælles mål.**

## UDFORDRING 3: NYE TEKNOLOGIER, GENEREL USIKKERHED OG FLEKSIBLE ARBEJDS TIDER UDFORDRER DEN MENTALE SUNDHED

Mental sundhed og trivsel på arbejdspladsen udfordres også i en disruptiv tid, hvor nye teknologier vinder frem, og usikkerheden og uforudsigeligheden øges. Nye teknologier som smartphones er effektive hjælpemidler i arbejdslivet, men også udfordrende, fordi de gør det muligt at arbejde når som helst og hvor som helst. Det kan være både negativt og positivt. På den ene side kan muligheden for at være tilgængelig for kollegaer og ledere døgnet rundt gøre det svært at koble af. På den anden side kan teknologien også gøre hverdagen mere fleksibel, fordi vi ikke længere er afhængige af at være fysisk til stede på kontoret. Men selvom fleksibiliteten på den ene side kan opleves som frihed, giver den på den anden side også nye udfordringer. Pga. smartphones, tablets og bærbare computere er det fx meget sværere for den enkelte medarbejder at begrænse, hvornår og i hvilket omfang han eller hun har lyst til at være tilgængelig, fx om aftenen, i weekenden og på ferier. Udfordringen for mellemlideren består her i at finde balancen mellem fleksibilitet og faste rammer og derefter i at sætte disse grænser, hvad angår fleksibilitet og tilgængelighed, både for sig selv og for de øvrige medarbejdere.

Det er en problemstilling, som forstærkes af det faktum, at de nye teknologier griber langt ind i menneskelivet både på og uden for arbejdspladsen. Den danske læge Imran Rashid har beskrevet, hvordan vi i dag bliver udsat for langt større mængder information, og at vores hverdagsteknologier i langt højere grad tager og kræver vores opmærksomhed. Han mener, at hvor mennesket tidligere aktivt tilvalgte teknologierne, så er det i dag teknologierne, der bruger mennesket. Smartphonen har haft en afgørende indflydelse på den udvikling. Tidligere har vi altid selv skullet tage aktivt stilling til, hvornår vi ville forholde os til nye informationer. Men sådan er det ikke længere, for smartphonen, som vi har med

overalt, rækker konstant ud til os gennem lyde, lys, notifikationer, vibrationer osv. Vi stimuleres dagligt via smartphonens farveskærm og brugerflade, og det er med til at skabe et biologisk tilhørsforhold til smartphonen, som ikke tidligere er set. Både børn og voksne får nemlig udløst "lykkehormonet" dopamin, når de bruger smartphones (Rashid 2017).

### Oplevelsen af stress er en stigende tendens

Til debatten om dét at præstere i en disruptiv tid hører også den udbredte opfattelse, at flere og flere oplever at være stressede. Den disruptive tid øger kravene og uforudsigeligheden, som er en af de vigtigste stressfaktorer, og det udfordrer mellemlideren, som jo har (med) ansvaret for, at medarbejderne trives. Det er ikke nemt at præcisere eller afgrænse, hvad stress er, bl.a. fordi der ikke eksisterer en officiel definition af stress, som

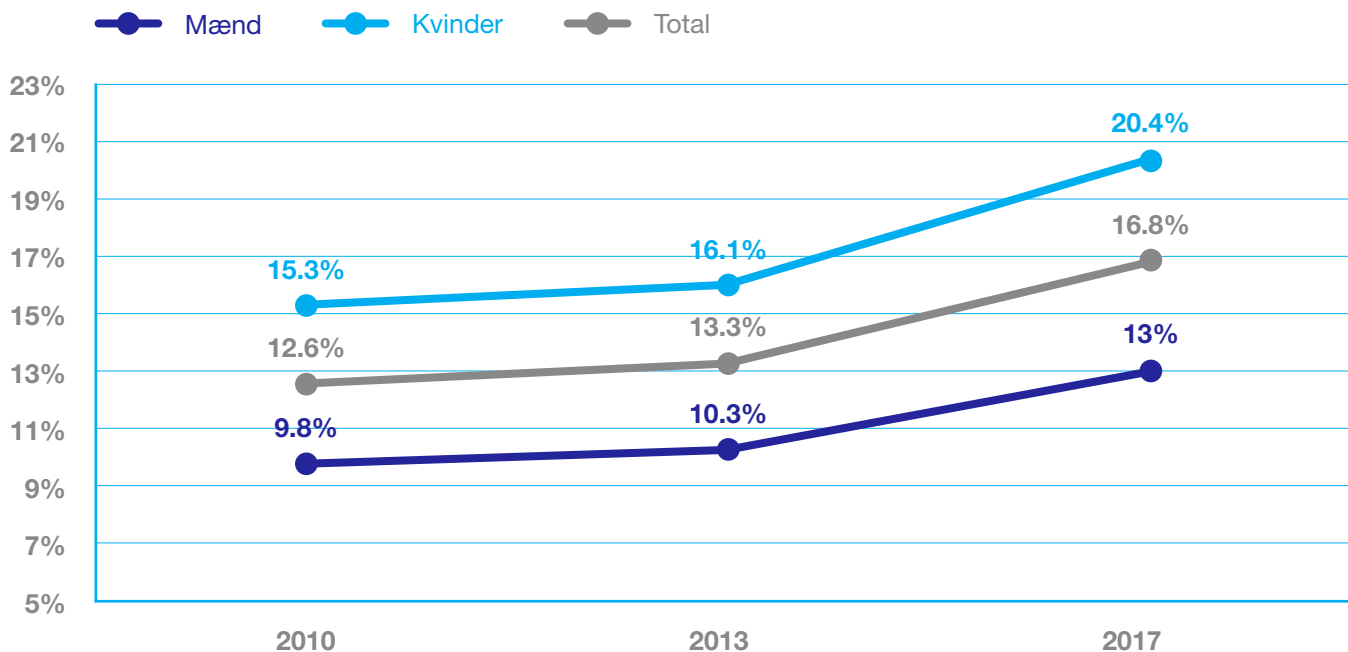
forskere, behandlere og konsulenter er enige om (Andersen og Brinkmann 2013). Disse uenigheder har bl.a. resulteret i, at begrebet stress anvendes på mange forskellige måder. I arbejdssammenhænge kan der være en tendens til, at begrebet anvendes som et andet ord for travlhed. I forlængelse heraf bliver det at sige, at man er stresset – dvs. at man har travlt – et slags statussymbol, som signalerer, at man er særligt vigtig og dygtig. De forskellige anvendelser af begrebet stress gør det svært for mellemlideren at afgøre, hvorvidt en medarbejder er sygeligt stresset eller "bare" har travlt.

Eftersom vi i Danmark ikke registrerer, hvorfor folk melder sig syge, ved vi heller ikke, hvor mange der sygemeldes pga. stress. De undersøgelser, der er lavet, tyder dog på, at stress er udbredt og stigende. Nedenfor præsenteres resultaterne om oplevelser med stress.

FIGUR 3.

Andelen af mænd og kvinder, der svarer, at de ofte eller meget ofte oplever stress eller nervøsitet

Note: Tallene er baseret på tre nationale spørgeskemaundersøgelser. Spørgsmål: "Hvor ofte har du følt dig nervøs eller stresset inden for den seneste måned?".  
Kilde: Den Nationale Sundhedsprofil udgivet af Statens Institut for Folkesundhed



Som det fremgår af ovenstående figur, viser en række undersøgelser gennemført af Statens Institut for Folkesundhed, at andelen, der oplever stress og nervøsitet, har været stigende siden 2010. I 2010 svarede 12,6 pct., at de enten ofte eller meget ofte har følt sig nervøse eller stressede inden for den seneste måned, og i 2017 var denne andel steget til 16,8 pct. Derudover er andelen, som føler sig stressede markant større blandt kvinder end blandt mænd. Undersøgelsen viser også, at den aldersgruppe, hvor flest oplever stress og nervøsitet er de 16-24-årige.

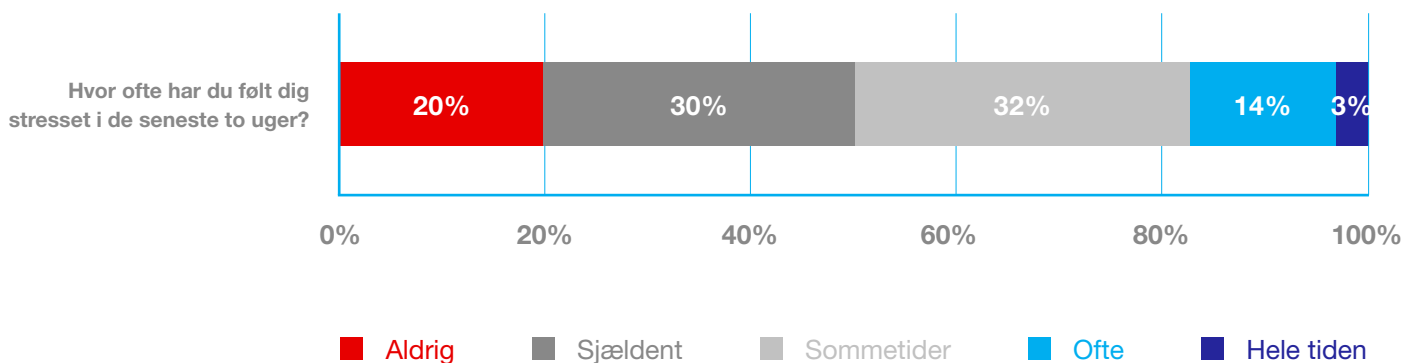
En lignende undersøgelse gennemført af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø fra 2016 viser, at jobbet er den hyppigste årsag til stress blandt beskæftigede (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø 2016).

Det billede går igen i Lederne's spørgeskemaundersøgelse, som det fremgår af nedenstående figur.

**FIGUR 4.**

*Mellemlederes oplevelse af stress*

Note: Mellemledere i private og offentlige organisationer. Resultaterne er baseret på spørgeskemaundersøgelsen "Stress 2017". 85 % af respondenterne kommer fra private organisationer, 11 % fra offentlige organisationer, og 5 % fra selvejende institutioner. N = 2.116.  
Kilde: Lederne 2017



Som det fremgår af ovenstående figur, svarer knap én ud af fem (17 %) af mellemliderne, at de hele tiden eller ofte har følt sig stressede de sidste to uger. Af undersøgelsen fremgår det også, at oplevelsen af stress ofte skyldes høje ambitioner og forventninger, modstridende krav, manglende klare mål, konflikt mellem arbejde og privatliv og relationen til nærmeste chef (Lederne 2017).

Ledelse har altid handlet meget om at få medarbejderne til at yde deres optimale, men i dag er der også brug for mellemlidere, der kan understøtte, at medarbejdere sørger for at holde fri og ikke brænder ud. Og her bør man være opmærksom på den unge generation af medarbejdere, som lige er kommet ud på arbejdsmarkedet. Undersøgelser viser, at nutidens unge er

meget passionerede og ambitiøse med hensyn til både uddannelse og arbejde, og de unge er ikke nødvendigvis gode til at mærke efter, hvor deres grænse går (DEA 2016; Rasmussen et al. 2018). På kort sigt er dette en fordel for arbejdspladsen, fordi det øger produktiviteten, men på længere sigt bliver det problematisk, fordi det indebærer en øget risiko for, at medarbejderne brænder ud tidligt i deres karriere. Og her har mellemlideren en nøglerolle som den nærmeste leder.

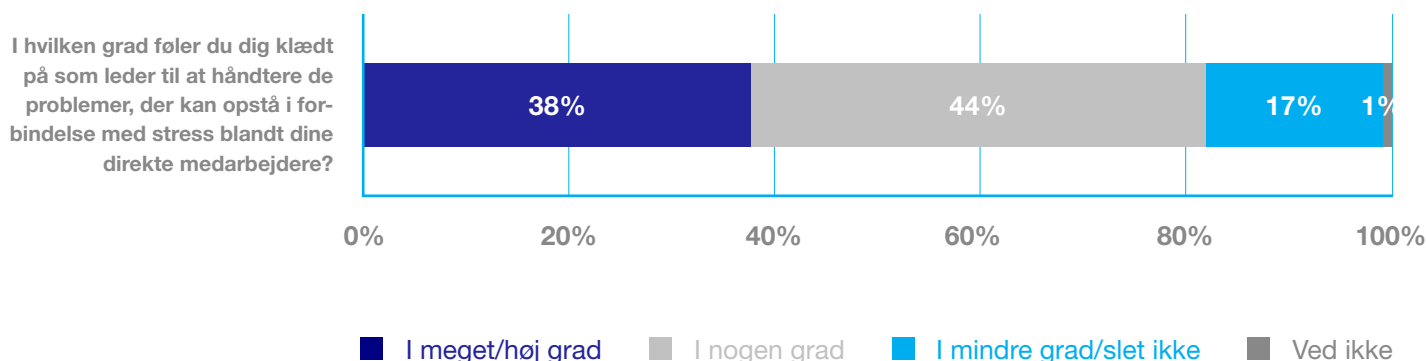
### Mellemlidere mangler viden om håndtering af stress blandt medarbejdere

Stress og mistrivsel på arbejdspladsen er altså relativt udbredt. Men meget tyder på, at mellemlidere mangler både viden om og muligheder for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, som det fremgår af nedenstående figur.

**FIGUR 5.**

#### Mellemlideres håndtering af stress blandt direkte medarbejdere

Note: Svarene kommer fra mellemlidere i private og offentlige organisationer. Resultaterne er baseret på spørgeskemaundersøgelsen "Stress 2017". 85 % af respondenterne kommer fra private organisationer, 11 % fra offentlige organisationer, og 5 % fra selvejende institutioner. N = 894.  
Kilde: Lederne 2017



Som det fremgår af ovenstående figur, vurderer én ud af fem mellemledere (17 pct.), at de i mindre grad eller slet ikke er godt nok klædt på til at håndtere de problemer, der kan opstå som følge af stress blandt medarbejderne.

Et forskningsprojekt gennemført af forskere på Københavns Universitet viser også, at mellemledere ofte giver private eller personlige årsager skylden frem for at ændre det arbejdsmiljø, som førte til sygemeldingen, når deres medarbejdere oplever stress. Selvom en medarbejder

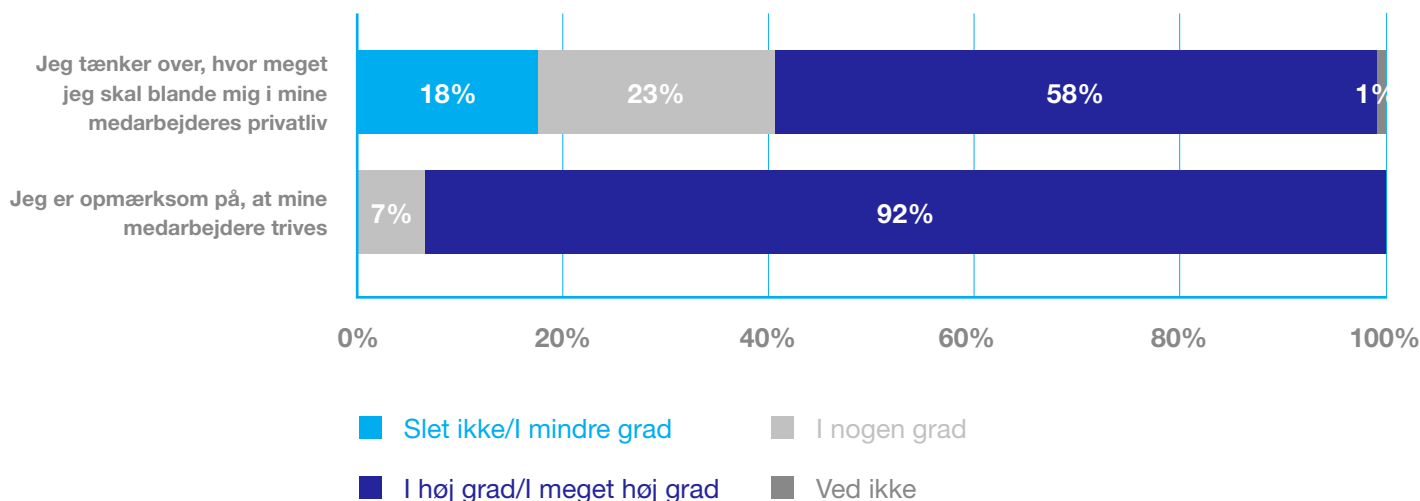
er blevet syg med arbejdsrelateret stress, sker der nemlig sjældent reelle forbedringer i arbejdsmiljøet. Mellemlederne begyndte med at bekræfte, at arbejdsmiljøet kunne forbedres, og at der var medarbejdere, som ikke trivedes, men efterfølgende, når samtalen handlede om, hvem der havde ansvaret, skiftede fokus over på noget privat eller personligt (Ladegaard et al. 2017).

En spørgeskemaundersøgelse gennemført af Lederne viser, hvordan mellemledere arbejder på at skabe mental sundhed og trivsel på arbejdspladsen.

**FIGUR 6.**

*Private mellemledere om medarbejdernes trivsel*

Note: Mellemledere i private organisationer. Resultaterne er baseret på spørgeskemaundersøgelsen gennemført af Lederne i forbindelse med Tænkkeboksen (se metodekapitlet sidst i rapporten). N = 1.397.  
Kilde: Lederne 2018



Som det fremgår af ovenstående figur, tilkendegiver langt de fleste mellemledere (92 pct.), at de i høj eller meget høj grad er opmærksomme på, at deres medarbejdere trives. Hvis man som mellemleder gerne vil handle proaktivt og måske uopfordret spørge ind til en medarbejders trivsel, risikerer man samtidig at overskride grænsen mellem det professionelle og det private. Over halvdelen af mellemlederne (58 pct.) tilkendegiver, at de tænker over, hvor meget de skal blande sig i medarbejdernes privatliv. Knap én ud af fem mellemledere (18 pct.) svarer derimod, at de slet ikke eller i mindre grad tænker på det. Stort set alle mellemledere tilkendegiver altså, at de er opmærksomme på deres medarbejders trivsel, men ikke alle tænker over, hvor grænsen mellem arbejde og privatliv egentlig går.

Balancegangen mellem indgreb og respekt for medarbejderens privatliv kan være svær. På den ene side står hensynet til medarbejderens generelle trivsel, som mellemlederen også har et ansvar for, på den anden side hensynet til medarbejderens privatliv. Udfordringen for mellemlederen består således ikke kun i at spotte stressramte medarbejdere, men også i at afgøre, hvornår der er brug for, at mellemlederen griber ind, også selvom det kan virke grænseoverskridende, både for medarbejderen og for mellemlederen.

## **UDFORDRING 4: DRIFTSOPGAVERNE UDFORDRER MELLEMLEDERENS LEDELSESRUM**

Ledelseskompetencer er essentielle for at være en god leder, på samme måde som ledelse er afgørende for en succesfuld organisation, men mellemlederens ledelsesopgaver udfordres ofte af driftsopgaver.

Den følgende figur viser, hvad henholdsvis topledere og mellemledere vurderer, at deres arbejdsopgaver består af.

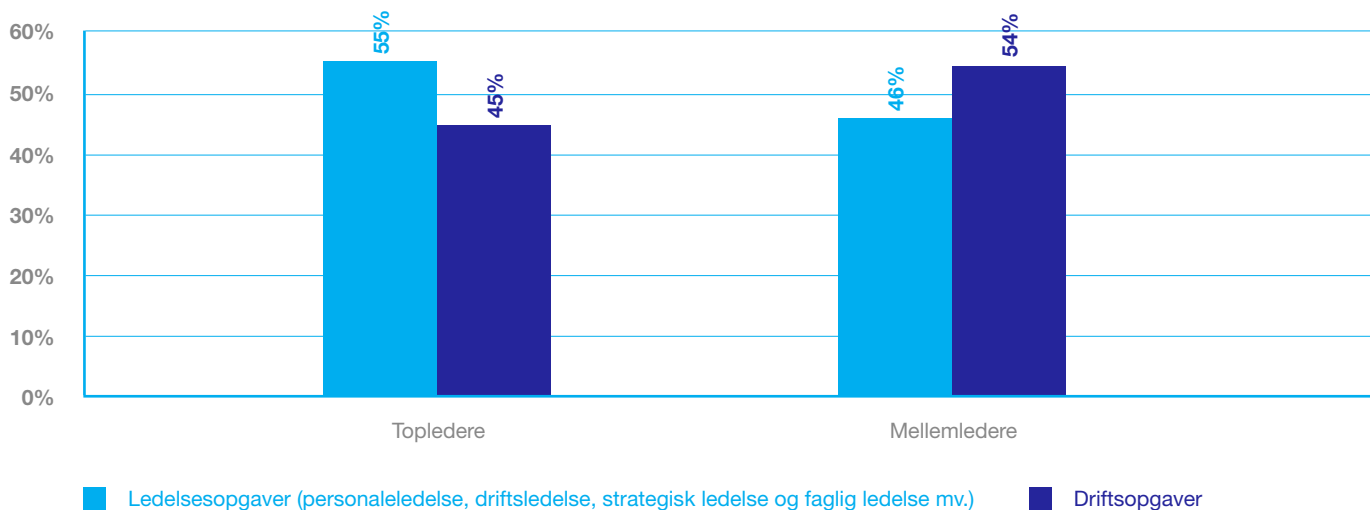
### **ANBEFALINGER**

- **Udnyt medarbejdernes styrker og kompetencer, og arbejd efter fælles mål.**
- **Vær nærværende, anerkendende og proaktiv i relationen til dine medarbejdere.**
- **Sørg for en god tilbagevenden til arbejdet.**

## FIGUR 7.

### Toplederes og mellemlideres arbejdsopgaver i private organisationer

Note: Mellem- og topledere i private organisationer. Resultaterne er baseret på en spørgeskemaundersøgelse gennemført af Lederne i forbindelse med Tænkeboksen (se metodekapitlet sidst i rapporten). N = 1.588. Spørgsmålsformulering: "Hvordan er din arbejdstid fordelt på følgende arbejdsopgaver? (Anfør venligst et procenttal for hver af de to opgaver, så det summer op til 100 %)".  
Kilde: Lederne 2018



Som det fremgår af ovenstående figur, fylder driftsopgaver mere hos mellemliderne end hos toplederne. Faktisk fylder mellemliderens driftsopgaver mere end halvdelen (54 pct.) af mellemliderens tid. Blandt topledere ses det omvendte billede, hvor over halvdelen (55 pct.) af opgaverne udgøres af ledelsesopgaver, hvorimod 45 pct. udgøres af driftsopgaver.

Flere mellemledere fortæller, at der er for lidt tid til ledelse, når der også skal løses driftsopgaver. Nogle mellemledere oplever, at det er lettere at løse nogle af disse opgaver selv frem for at uddelegere dem, men det kan betyde, at mellemlideren overbebyrder sig selv med driftsopgaver og derfor ikke har tid til at lede. En leder fra Nykredit fortæller i et interview, hvordan hun ser driftsmellemlideren som et slags fortidslevn:

*For ti år siden skulle mellemlideren drifte, men den nye generation af mellemledere skal både være entreprenører og have evnen til at kigge udad og opad.*

– **Lotte Månsson, underdirektør, Nykredit.**

I forlængelse af spørgsmålet om, i hvilken grad mellemlideren skal varetage driftsopgaver, følger spørgsmålet om, i hvilken grad mellemlideren bør have fagfaglige kompetencer og ledelsesmæssige kompetencer. Det er et spørgsmål om, hvorvidt mellemlideren bør have indsigt i det område, som mellemlideren leder, eller ej. En mellemlider fra SKAT fortæller, hvordan hun også ser denne afvejning som en udfordring:

*Det er en stor udfordring at finde balancen mellem faglighed og ledelse.*

– **Therese Corfixen Elnegaard, funktionsleder, SKAT.**



Den rette balance mellem faglighed og ledelse er ikke entydig. Nogle mener, at det er vigtigere for mellemlederen at have et godt kendskab til det faglige stof, som organisationen eller afdelingen arbejder med, end at være en dygtig og synlig leder, og andre mener, det forholder sig omvendt.

*Fagspecifik viden er ikke en nødvendighed, men som mellemleder er det rart at komme ind på et område, hvor man ved, hvad vi laver.*

– **Kasper Hakon Sørensen, funktionschef (mellemleder), Nykredit.**

Det er således ikke et spørgsmål om enten-eller, men nærmere et kontinuum, hvor mellemlederen skal finde den rette balance mellem ledelsesfaglighed og fagfaglighed, som fungerer i den pågældende afdeling i den pågældende organisation.

### **Flere mellemledere får ikke tilstrækkeligt med information fra deres leder**

Mellemlederen befinder sig som bekendt mellem topledelsen og medarbejderne, og for mange mellemledere er det at lede topledelsen en stor udfordring. I en disruptiv tid er der især brug for mellemledere, der kan lede opad mod egen leder og medvirke til at få organisationen til at hænge sammen og ruste sig mod udefrakommende konkurrence og omverdenskrav. Det handler om at skabe flow i organisationen, som ikke kun kommer oppefra og ned, men også nedefra og op. Det kræver mod at lede opad, da det også indebærer, at man i visse situationer siger sin egen chef imod. Ledelse opad kan fx handle om, at man siger fra over for eventuelle forandringer, som topledelsen igangsætter uden hensyntagen til, om det lader sig gennemføre i praksis, eller anden vigtig viden, som mellemlederen kan sidde med.

Frygten for at lede opad kan medføre, at mellemlederen påtager sig for meget arbejde og bliver overbebyrdet, eller at organisationens strategi og opgaver ikke kommer til at hænge sammen. Derfor er mellemlederens

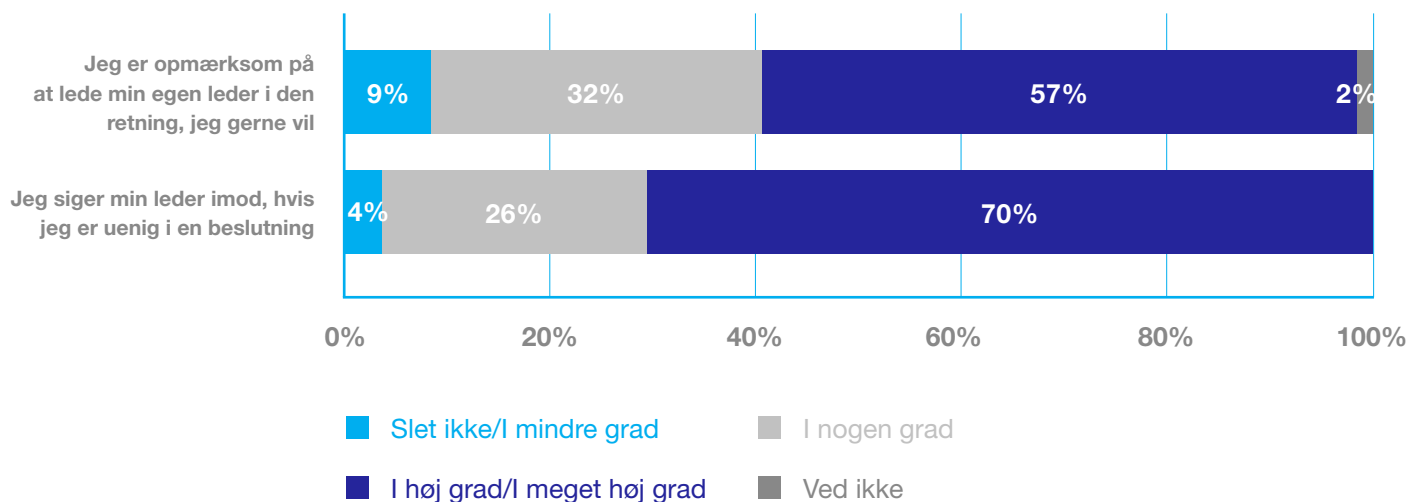
relation til nærmeste leder helt central for, at organisationen blomstrer og lever op til den fastsatte strategi. I den forbindelse er mellemlederens sparring med nærmeste leder afgørende. Den kan nemlig give den øverste ledelse et billede af, hvad der foregår på gulvet, og hvilke udfordringer mellemlederen vurderer, han eller hun står over for. En undersøgelse fra Lederne (2017) viser, at mere end én ud af fem mellemledere i private organisationer (22 pct.) kun sjældent sparrer med deres nærmeste leder om ledelsesmæssige udfordringer. 3 pct. svarer, at de aldrig gør dette. Hver femte mellemleder bruger altså kun sporadisk deres nærmeste leder som sparringspartner i forbindelse med ledelsesmæssige udfordringer. Samme undersøgelse har spurgt ind til mellemlederens relation til den nærmeste leder, som det fremgår af figuren herunder.

**FIGUR 8.**

*Mellemlederens relation til nærmeste leder i private organisationer*

Note: Mellemledere i private organisationer. Resultaterne er baseret på spørgeskemaundersøgelsen gennemført af Lederne i forbindelse med Tænkeboksen (se metodekapitlet sidst i rapporten). N = 1.397.

Kilde: Lederne 2018



Som det fremgår af ovenstående figur, er ikke alle mellemledere opmærksomme på at lede opad i relation til deres egen leder. En stor del af mellemlederne (70 pct.) er dog enige i, at de siger deres leder imod, hvis de er uenige i en beslutning. Omkring én ud af fire mellemledere (26 pct.) svarer, at de gør dette i nogen grad. Kun 4 pct. svarer, at de slet ikke eller i mindre grad gør dette. Lidt over halvdelen af mellemlederne (57 pct.) er også enige i, at de er opmærksomme på at lede deres egen leder i den retning, som de gerne selv vil. Lidt under halvdelen (41 pct.) af mellemlederne svarer, at de i nogen grad, kun i mindre grad eller slet ikke gør dette. Der er altså flere mellemledere, der siger deres leder imod, end mellemledere, der er opmærksomme på at lede opad mod deres egen chef. Det kan betyde, at tæt på halvdelen af mellemlederne ikke kender gevinsten ved at lede opad eller er tilstrækkeligt opmærksomme på at gøre det i praksis. Ledelse opad handler også om indflydelse.

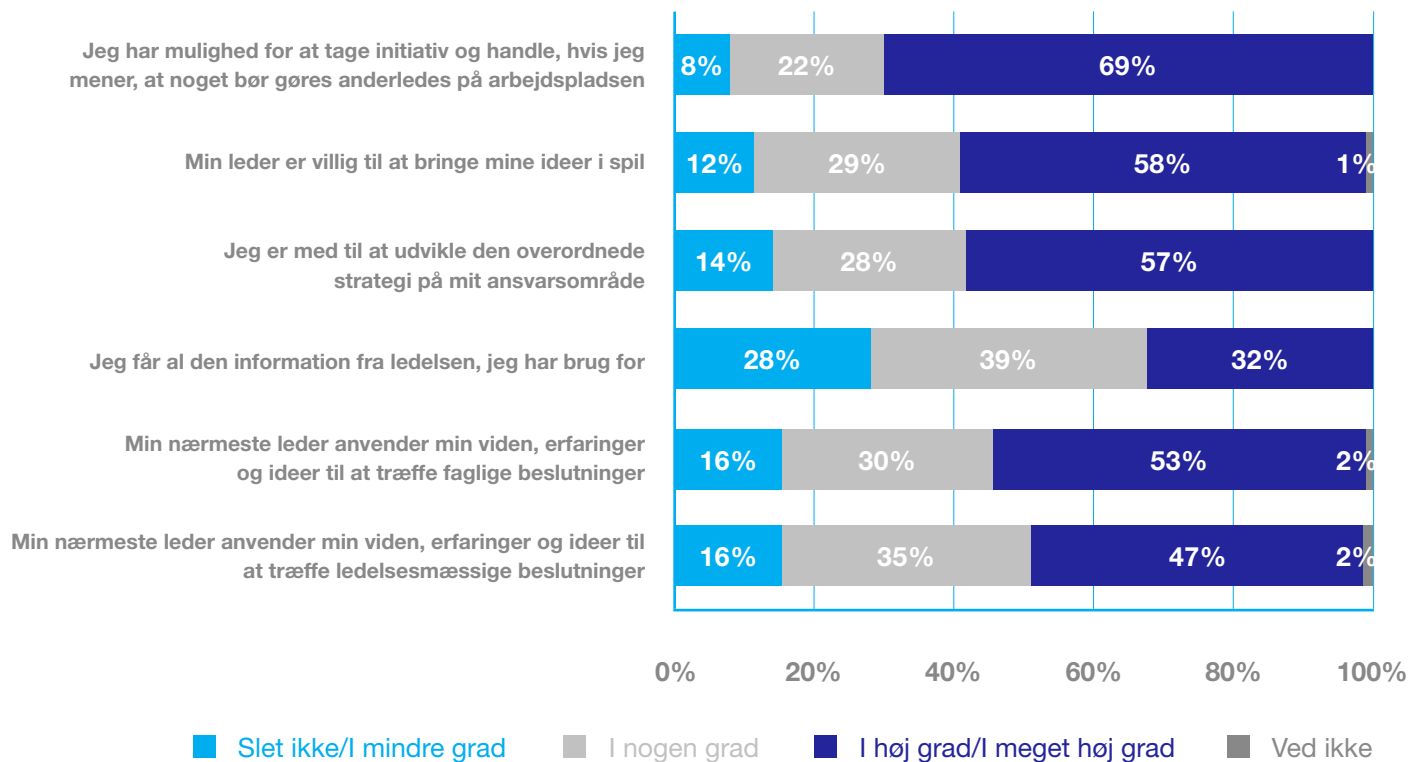
Nedenstående figur viser, i hvilken grad mellemledere i private organisationer vurderer at have indflydelse i deres organisationer.

## FIGUR 9.

### Mellemlederens indflydelse i private organisationer

Note: Mellemledere i private organisationer. Resultaterne er baseret på spørgeskemaundersøgelsen gennemført af Lederne i forbindelse med Tænkeboksen (se metodekapitlet sidst i rapporten). N = 1.397.

Kilde: Lederne 2018



Som det fremgår af ovenstående figur, så vurderer mere end to ud af tre mellemledere (69 pct.), at de har mulighed for at tage initiativ og handle, hvis de mener, at noget bør gøres anderledes. Knap hver tiende mellemleder (8 pct.) svarer, at de kun i mindre grad eller slet ikke oplever dette. Mere end halvdelen af mellemlederne (58 pct.) oplever, at deres leder i høj eller meget høj grad er villig til at bringe deres ideer i spil. Over halvdelen af mellemlederne (57 pct.) vurderer i forlængelse heraf, at de i høj grad eller i meget høj grad er med til at udvikle den overordnede strategi på deres ansvarsområde. Som sagt er mellemlederen bindeleddet mellem driften og strategien, og derfor er det en udfordring, at omkring én ud af syv mellemledere (14 pct.) vurderer, at de kun i mindre grad eller slet ikke er med til at udvikle den overordnede strategi på deres ansvarsområde. Endvidere er det en udfordring, at mere end én ud af fire mellemledere (28 pct.) tilkendegiver, at de kun i mindre grad eller slet ikke får den information fra ledelsen, som de har brug for. Hvis ikke mellemlederen er tilstrækkeligt oplyst om, hvad der sker i de øvre ledelseslag, og ikke i tilstrækkelig grad er med til at udvikle strategien på området, så er der stor risiko for, at drift og strategi arbejder i hver sin retning.

Hvis man kigger på de svar, som handler om, i hvilken grad mellemlederne vurderer, at deres leder anvender og bringer deres viden i spil, tegner der sig et billede af, at omkring halvdelen af mellemlederne (47-58 pct.) i høj grad eller i meget høj grad oplever, at deres leder gør dette. I den forbindelse er der *ikke* den store forskel på, om det handler om anvendelsen af ideer til at træffe faglige beslutninger frem for ideer til at træffe ledelsesmæssige beslutninger. Omvendt er det mere end hver tiende mellemleder (12-15 pct.), som vurderer, at deres leder slet ikke eller kun i mindre grad anvender eller bringer deres viden i spil.

Mellemledere i private organisationer oplever altså i højest grad at blive inddraget, når det handler om mere uforpligtende inddragelser som eksempelvis at bringe mellemlederens ideer i spil og mellemlederens mulig-

hed for at tage initiativ og handle. Når det handler om mere direkte indflydelse, som udvikling af den overordnede strategi eller anvendelsen af mellemlederens ideer, erfaringer eller viden i forbindelse med faglige eller ledelsesmæssige beslutninger, så oplever mellemlederne at have mindre indflydelse. Og så viser ovenstående figur, at der er flere mellemledere (28 pct.), som mangler den fornødne information fra deres ledere. Når man ikke oplever at være fuldt informeret om, hvad der foregår i de øvre ledelseslag, bliver ledelse opad endnu sværere for mellemlederen – især i betragtning af at mellemlederens ledelsesrum i forvejen er udfordret af driftsopgaver.

## ANBEFALINGER

- **Kræv dit ledelsesrum, og led opad såvel som nedad.**

---

# Tænk fremad – anbefalinger til fremtidens mellemedelse

Indledning

Anbefalinger udviklet af  
praktikere til praktikere

Hovedkonklusioner

Litteraturstudie

Mellemedelsens udfordringer  
i en disruptiv tid

**Tænk fremad – anbefalinger  
til fremtidens mellemedelse**

Metode

Litteratur

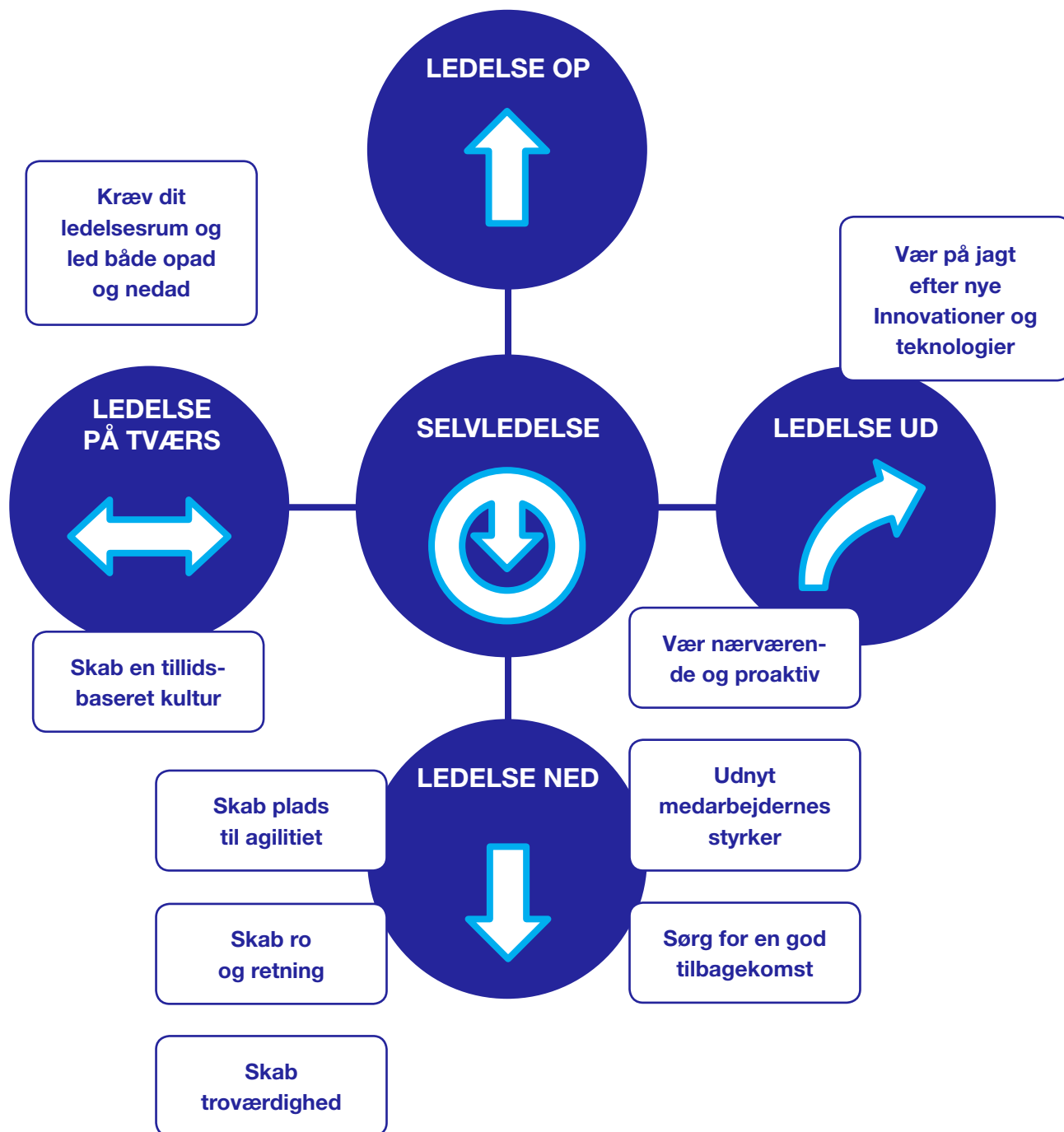
## MELLEMLADEREN I KRYDSFELTET

Mellemladeren er ofte blevet beskrevet som værende i et krydsfelt mellem forskelligrettede krav. Derfor er det tidligere anbefalet, at mellemladeren orienterer sig i alle retninger og leder i alle retninger (DEA 2008). I en disruptiv tid er det stadig vigtigt, at mellemladeren leder i alle retninger, men tidens nye krav kræver også, at mellemladeren prioriterer sit fokus anderledes. En hvidbog om mellemladelse fra 2008 beskriver, hvordan mellemladeren fra 90'erne og til 00'erne har udviklet sig fra at være jaget vildt til at være krumtap i videnøkonomien (DEA 2008). Ti år efter kan man argumentere for, at mellemladeren i dag i højere grad har en nøglerolle i forhold til at sikre, at organisationen udvikler sig i takt med omverdenens krav og omskiftelige markedsvilkår. Der er brug for mellemledere med falkeblik af hensyn til medarbejdernes trivsel, men i høj grad også af hensyn til omverdenens skiftende krav samt de nye teknologier, som er afgørende for, at markedet pludselig kan forandre sig drastisk. I en disruptiv tid er kravene fra omverdenen mere i fokus, fordi markedsvilkårene og nye teknologier udvikler sig hurtigere end før. I den forstand skal mellemladeren have et skarpere blik for ledelse udad og ledelse opad, men omverdenens nye krav og teknologiske muligheder har også stor indflydelse på medarbejdernes trivsel, og derfor må mellemladeren i lige så høj grad have blik for medarbejdernes (og egen) trivsel og mentale sundhed.

Som resultat af dette projekt er der udviklet ni anbefalinger, som modsvarer de fire identificerede udfordringer. Figuren nedenfor viser, hvordan de ni anbefalinger til mellemladelse placerer sig i forhold til ledelse op, ned, ud og på tværs og selvledelse. I det følgende afsnit bliver hver af de ni anbefalinger uddybet.

**FIGUR 10.**

*Anbefalingerne i relation til ledelse op, ned, ud og på tværs og selvledelse*



## ANBEFALINGER TIL MELLEMLEDERE OG HR-AFDELINGER I EN DISRUPTIV TID

De følgende ni anbefalinger er udviklet på baggrund af en litteraturstudie, en spørgeskemaundersøgelse blandt mellemledere, interviews med mellemledere og deres ledere og især tre Tænkeboksmøder, hvor deltagerne har udviklet anbefalinger om mellemledelse i en disruptiv tid. Anbefalingerne er blevet samlet og syntetiseret af DEA, Lederne og NOCA og derefter testet blandt en gruppe af mellemledere på lederuddannelse hos Cphbusiness. Alle organisationer og mellemledere er forskellige, og følgende ni anbefalinger skal læses som forslag og ikke som direkte løsninger. Formålet med anbefalingerne er at inspirere mellemledere og HR-afdelinger til handling i både offentlige og private organisationer.

### Skab troværdighed gennem ærlighed og transparens

1. Vær ærlig med hensyn til eventuelt manglende eller mangelfulde mål eller manglende eller mangelfuld strategi.
2. Metakommunikér om din egen eventuelle usikkerhed på, hvad fremtiden bringer.
3. Stil dig til rådighed i forbindelse med spørgsmål og usikkerheder.
4. Sig det højt, hvis noget ikke fungerer.

*Maksimal åbenhed er vigtigt, hvis vi skal sikre driften [...] Man kan gøre situationerne mindre slemme og nemmere at gå til, hvis vi har en åben snak om særligt det grimme.*

– Kim Saastamonien-Jakobsen, underdirektør, SKAT.

Denne rapport viser, at usikkerhed og uforudsigelighed udfordrer arbejdsroen i organisationer i en disruptiv tid. En tilpas mængde arbejdsro er altafgørende for både produktivitet og innovation, og derfor er det essentielt, at mellemlederen er i stand til at skabe arbejdsro. Therese Corfixen Elnegaard, mellemleder i SKAT, fortæller her, hvordan man som mellemleder skaber den nødvendige stabilitet og arbejdsro omkring medarbejderne.

*Usikkerhed håndteres ved at sikre stabilitet. Det gør man ved at have fokus på drift, ved at hjælpe medarbejdere videre rent karrieremæssigt og ved at tilbyde medarbejderne videreuddannelse. Det vigtigste er dog, at man som mellemleder kommunikerer både ærligt og direkte.*

– Therese Corfixen Elnegaard, funktionsleder (mellemleder), SKAT.

En anden måde, hvorpå mellemlederen kan imødekomme usikkerheden og uforudsigeligheden er ved selv at være oprigtig, åben og transparent med hensyn til sin egen usikkerhed og tvivl. Ofte vil mellemlederen ikke kunne give et klart svar om de fremtidige planer. Andre gange vil planerne ikke være gældende i særligt lang tid. I den forbindelse er det vigtigt, at mellemlederen er åben og ærlig i sin kommunikation, frem for at forsøge at skjule, at mellemlederen selv eller ledelsen ikke ved, hvad der kommer til at ske. Mellemlederen anbefales i sådan en situation at stille sig til rådighed i forbindelse med eventuelle spørgsmål og usikkerheder. Pointen er, at det er vigtigt, at man som mellemleder tør tale om udfordringerne og usikkerheden. Saastamonien-Jakobsen siger eksempelvis:

*Det værste, man kan gøre, er at sige, at det [forandringerne og usikkerheden] snakker vi ikke om.*

– Kim Saastamonien-Jakobsen, underdirektør, SKAT.

I en tid præget af usikkerhed er mellemlederens transparens og troværdighed i højere grad end tidligere



afgørende for medarbejdernes trivsel, motivation og performance. Derudover er det om noget endnu vigtigere nu, at mellemlideren adresserer, når noget i organisationen ikke fungerer – fx hvis en medarbejder ikke performer godt nok – og derefter handler på dysfunktionellen.

## Skab ro, retning og fælles mening

1. **Sæt en tydelig retning – også selvom du ved, at retningen hurtigt kan ændre sig.**
2. **Skab mening i fællesskab med dine medarbejdere.**
3. **Skab mening og kompleksitetsreducer, når du kommunikerer.**
4. **Tilpas kommunikation (fx mails og møder), så de rette medarbejdere inddrages, og kollegaerne ikke forstyrres unødigt.**

*Hvis du kan kommunikere den overordnede strategi simpelt til medarbejderne, så følger de dig og stoler på dig og den vision, vi arbejder med.*

**– Lotte Månsson, underdirektør, Nykredit.**

I en disruptiv tid skifter målet hurtigere end før, og det gør behovet for, at lederen sætter en tydelig retning, større end hidtil. Kender lederen ikke retningen, må lederen synliggøre, at retningen er uklar og/eller omskiftelig og hvorfor. Det er mellemliderens rolle at sikre arbejdsro og skærme medarbejderne mod krav både oppefra og udefra. Ellers vil produktiviteten falde, når medarbejderne vil skulle orientere sig i for mange usikkerheder og hastige forandringer, som måske alligevel ikke kommer til at berøre medarbejderne. Det anbefales, at mellemlideren arbejder på at skabe mening og kompleksitetsreducere mest muligt, og at han/hun kommunikerer tydeligt til sine medarbejdere.

På den måde skærmes medarbejderne for unødige forstyrrelser. Men mening er ikke noget, mellemlideren kan skabe alene. Det er vigtigt, at meningen skabes i samarbejde med medarbejderne, så det netop giver mening for medarbejderne.

HR-funktionerne kan understøtte mellemliderens arbejde med at skabe ro, retning og fælles mening ved at tilbyde arrangementer, hvor mellemlidere kan få redskaber til at kommunikere i og om de forandringer, der sker i organisationen. Mellemliderne kan tilbydes træning i at kommunikere simpelt og meningsfuldt rettet mod medarbejderne.

## INDLÆG: Disruption disrupter også ledelse



**Af Tune Hein, strategi- og ledelsesrådgiver, Hein & Partnere\***

Solen skinner en tidlig morgen på kajen ved et af de store teleselskaber. Min taske er fuld af forberedelse om de nye forretningsmodeller, som truer teleindustrien. Men jeg bliver hurtigt klogere ... De har totalt styr på de strategiske bevægelser. Det, som er udfordringen, de vil drøfte, er den tilhørende ledelsesopgave ...

Disruption er en hurtig og livstruende ændring af forretningsvilkår. Vi kender alle eksemplerne fra Airbnb og Apple, men disruption er ikke bare noget fra Silicon Valley eller Shanghai. Det sker lige nu – lige uden for din gadedør! Her kæmper gratisaviser, netbutikker, delebiler, lavprisselskaber, tandlægekæder og netejendomsrådgivere for at sende etablerede virksomheder på pension. Også de offentlige organisationer disruptes – de skal selv udnytte nye teknologier (fx selvkørende biler, internet of things), og de skal følge med både regulerings- og kontrolmæssigt på helt nye felter. Super-Brugsen kan man overskue, men Amazon har 480 mio. varenumre ...

Mange parkerer disruption hos it-afdelingen. Men det er sjældent her, den største opgave ligger. Disruption er en 360-gradersudfordring – både strategisk med forretningsmodeller, teknologisk og ikke mindst organisatorisk. Det sidste er ofte det sværeste ...

### **Disruption kræver nye organisationer**

Hvis en offentlig organisation skal tilpasse sig et paradigmeskifte, hvor affald går fra at være forurening til at være en gylden ressource, kræver det store tilpasning

\* Tune Hein er forfatter til ni ledelsesbøger og introducerede bl.a. handlekraft-begrebet og den lærende organisation i Danmark før disruption med bogen "Disrupt eller Dø", som er en ledelsesguide til temaet. Senest har han udgivet "Disrupt dig selv" om Future of Work og konsekvenserne på job- og ledelsesniveau. Ved siden af konsulentprojekterne holder han foredrag og arbejder med iværksættere. [www.heinp.dk](http://www.heinp.dk), [www.heindisruption.dk](http://www.heindisruption.dk).

ger af organisationen. Hvis en industrivirksomhed skal bevæge sig fra styksalg til servicebusiness, kræver det dramatiske ændringer. Hvis en lastvognsproducent skal sælge transport til en fast månedlig pris i stedet for lastbiler, kræver det en omvæltning af organisationen. Og hvis en hvilken som helst organisation (hospital, kommune, taxaselskab, betonleverandør etc.) skal pakke sin ydelse ind i lækker it og lade nettet bære ydelsen frem til brugeren, kræver det en anden organisation. Og det kræver, at nogen giver slip:

- Nogle erfarne folk skal give slip på deres position. Nu er der unge eller eksperter udefra, som spiller ind med helt nye kompetencer.
- Nogle skal give slip på kunderelationerne og lade dem gå til nettet.
- Nogle skal give slip på kontrol, sikkerhed og nul-fejlskultur. Nogle skal tage flere risici og finansiere mere usikre projekter – fail faster!

### **Agilitet er en central ledelsesopgave i disruption**

For der er jo ikke én løsning på disruption. Det er ikke et quick fix, og så er alt godt igen. Det er en uendelig kæde af hændelser, vi skal initiere og deltage i – reaktive og proaktive. Det er en ny strøm af forretningsinnovation, vi skal etablere og få vores organisation med på. Det er en "new normal", som vil kræve agilitet kvartal efter kvartal. Det kræver en *handlekraftig* ledelse at skabe den organisation, som er let på tærerne og rykker lige så hurtigt som skiftene med hensyn til marked,

kunder, brancher og teknologi. En organisation, som kan drive innovative forsøg og adoptere ny praksis. En organisation, der ikke stiller sig på hælene, når der skiftes kurs. Det kræver *topforandringsledelse* at guide organisationen på denne rejse.

En industrivirksomhed har en fin proces for produktudvikling. En stage-gate-model, der tager grundige ingeniører tre år fra ide over prototyper til testet produkt. Men disruption udefra har gjort, at man slet ikke har den tid mere. Man må over på virtuel produktudvikling med simulering frem for fysisk test. Man skal under et år fra ide til marked. Adidas er på vej ned på otte dage! Volvo har også gjort dette. Firmaets model 850 blev fx crashtestet med 25 smadrede prototyper, mens model V70 blev crashtestet 10.000 gange – men alle virtuelle. Ikke en eneste bil blev smadret. Hvad gik hurtigst? Og hvilken vil du helst køre i?

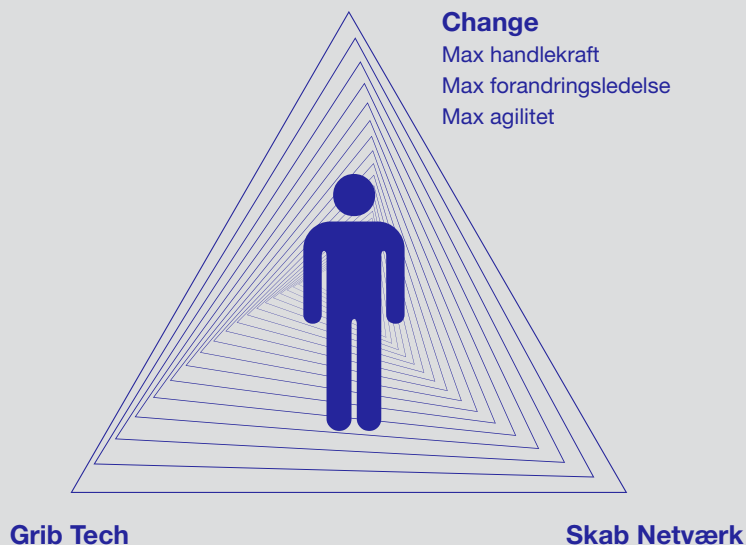
IBM er måske den virksomhed, som har evnet at transformere sig mest. Tænk på virksomhedens rejse

fra skrivemaskiner over mainframes til PC'er og laptops til Watson Cognitive Computing i dag. Man har genopfundet sig selv igen og igen. I det billede oplever jeg, at to roller mangler i danske organisationer: a) Hvem finder de teknologiske løsninger på de problemer, man drøfter? b) Der skal tænkes mere i netværksorganisationer. Det gør de nye spillere, så det må de etablerede komme efter – også fordi der kommer flere løstansatte, freelancere og digitale nomader og mere crowd sourcing mv. Future of Work giver således på mange måder helt nye vilkår for ledelse.

Hvis disruption er spørgsmålet – så er *transformation* svaret. Det kan sammenlignes med at skifte hele det organisatoriske spil fra at forsvare en borg til at surfe: *fra at bygge den stærkeste bastion til at fange den bedste bølge og den næste og den næste.*

Disruption er derfor en ledelsesudfordring. Teknologi giver mulighederne, mens organisationen giver udfordringerne. Om det lykkes, afgøres af ledelsen.

## Leder & Disruption



## Skab plads til agilitet

1. Sæt fokus på at udvikle, mens der produceres.
2. Sæt ikke langsigtede mål (to-fire år), men kortsigtede, fleksible mål.
3. Overvej at give selvledende medarbejdere og selvstyreende teams en tilpas mængde beslutningskompetence, så de får muligheden for at handle agilt og ikke skal afvente beslutninger oppefra.

Denne rapport viser, at hastige forandringer på markedet samt nye teknologier udfordrer produktionsvilkårene. I en disruptiv tid, hvor omverdenens krav ændrer sig i takt med teknologiernes hastige udvikling, anbefales det, at mellemlederen gør plads til agilitet frem for at fokusere på de langsigtede mål. Agilitet handler om at udvikle, mens man drifter, for hvis man først udvikler og dernæst drifter, risikerer man, at produktet er forældet. I den forbindelse er det vigtigt, at mellemlederen ikke leder på opgaveniveau, men at mellemlederen leder i forhold til de resultater, som medarbejderne opnår. Derudover anbefales det at give selvledende medarbejdere og selvstyreende teams en tilpas mængde selvbestemmelse og beslutningskompetence, så de får muligheden for at handle agilt og derved modsvare omverdenens krav, inden det er for sent. Hvis man er leder for selvledende medarbejdere og nedsætter selvstyreende teams med en høj grad af beslutningskompetence, kræver det, at der sættes en tydelig retning, og at der er en tydelig ramme i forhold til den konkrete opgave, som skal løses. Og dette kræver selvsagt også, at topledelsen er indforstået med at nedsætte selvstyreende teams. I den forbindelse er det mellemlederens opgave at lede opad ved at foreslå indførelsen af selvstyreende teams med decentral beslutningskompetence.

## Vær på jagt efter innovationer og nye teknologier

1. Hav fingeren på pulsen i forhold til nye trends og teknologier uden for og inden for organisationen.
2. Bring innovative ideer fra medarbejderne i spil over for topledelsen.
3. Lad dig ikke forføre af nye teknologier, men vær kritisk over for teknologiernes relevans.
4. Håndter organisationens modstand mod forandringer og nye innovative ideer, men vær også opmærksom på, hvilken grad af forandring medarbejderne kan rumme.

Denne rapport viser, at innovation og nye teknologier er afgørende for fremtidens forretningsmodeller. Mellemlederen skal derfor have fingeren på pulsen både i og uden for organisationen. Innovation kobler sig ofte til nye teknologier og de nye vilkår og muligheder, som automatisk følger med teknologierne. Og nye tendenser i omverdenen kan betyde nye forretningsmuligheder eller -begrænsninger. Kendskab til teknologier er alfa og omega i forhold til at vurdere, hvad teknologierne kan bruges til (fx ved hjælp af en cost-benefit-analyse). Ofte er de medarbejdere, som sidder med opgaverne til hverdag, den bedste kilde til innovative ideer. Det anbefales derfor, at mellemlederen identificerer innovative medarbejdere og innovative ideer blandt medarbejderne og derefter bringer medarbejdernes ideer og innovation i spil over for topledelsen. Den teknologiske udvikling stiller nye krav til medarbejdernes kompetencer og fagligheder. I forlængelse heraf bliver rekruttering afgørende. Digital direktør på Politiken, Troels Behrendt Jørgensen, fortæller:

*Jeg ville aldrig ansætte nogen uden digital forståelse eller skaberlyst.*

– Troels Behrendt Jørgensen, digital direktør, Politiken.

Ledere og mellemledere skal altså sørge for at rekruttere medarbejdere med innovative kompetencer og 'skaberlyst'. Samtidig skal mellemlederen også holde øje med nye tendenser og teknologier i omverdenen, som kan være relevante for organisationen. Det er mellemlederens opgave at sørge for, at alle medarbejdere er opmærksomme på nye teknologier, som kan være relevante for organisationen. Hvis organisationen skal kunne følge med markedets udvikling, er det vigtigt, at mellemlederen også har blik for at håndtere organisationens eventuelle modstand mod de nye ændringer, som innovationer altid kræver. Mellemlederen skal altså have fokus på at afprøve nye teknologier og eventuelle forretningsmuligheder, men samtidig skal mellemlederen være opmærksom på ikke at lade sig forføre af nye teknologier eller ukritisk implementere nye trends. Mellemlederen bør være søgende, men kritisk over for nye teknologier og deres faktiske anvendelsesmuligheder.

Også tidligere er det blevet anbefalet mellemlederen at have fingeren på pulsen i forhold til markedet (DEA 2008). I en disruptiv tid er dette blevet endnu mere relevant, da markedet i dag bevæger sig hurtigere og mere uforudsigeligt – og som noget nyt med det store fokus på teknologiernes udvikling.

## Skab en tillidsbaseret kultur med fokus på at frigøre innovation

1. **Skab et innovativt miljø ved at give plads til fejl og eksperimenter, og gør op med nulfejlskulturen.**
2. **Investér i frigørelsen af innovation – også selvom det koster ressourcer.**
3. **Gå forrest, og skab en tillidsbaseret kultur.**
4. **Skab tillid som en professionel og ikke som en privat ven.**

Denne analyse viser, at nulfejlskultur og manglende tillid i organisationen er en udfordring for mellemlederen i en disruptiv tid. I dag er det svært at navigere efter langsigtede mål, fordi målene hastigt ændrer sig, samtidig med at der stilles stadig større krav til innovative løsninger. Det er en ledelsesopgave at fremme et innovativt arbejdsmiljø og lede medarbejdere, så de bliver mere innovative. Digital direktør på Politiken Troels Behrendt Jørgensen forklarer, at det kræver, at lederen og mellemlederen hele tiden er i løbende dialog både med hinanden og med medarbejderne. De medarbejdere, som sidder med udvikling og innovation, kræver generelt mere opmærksomhed i form af sparring og facilitering:

*Mit samarbejde med udviklingschefen (mellemlideren) er mødetungt. Det kræver meget snak at få det, han arbejder med, til at lykkes. Den tekniske chef, som arbejder med tværgående ledelse med hensyn til brugen af forskellige systemer, kræver til gengæld stort set ingen møder, for han ved præcis, hvad han skal.*

– **Troels Behrendt Jørgensen, digital direktør, Politiken.**

For at skabe innovation er det vigtigt, at der er plads til at fejle og eksperimentere, og det kræver en høj grad af tillid og kan også kræve ressourcer. Tillid skabes gennem åbenhed og klare rammer, hvad angår succeskriterier og forventninger, både mellem mellemlider og topledelse og mellem mellemlider og medarbejdere. Mellemlideren skal i den forbindelse være bevidst om sin egen funktion som rollemodel for medarbejderne i forhold til at skabe en tillidsbaseret kultur ved også selv at handle tillidsfuldt i de relationer, der indgår.

*Som årene går, tænker jeg, at hvis man ikke kan håndtere ledelsesopgaven rimeligt tillidsfuldt, så bliver man ikke en succes.*

– **Kim Saastamonien-Jakobsen, underdirektør, SKAT.**

Tillidsbegrebet kan lægge op til, at man kommunikerer personligt og med venskabsmetaforer, men mellemlidelse bør tage udgangspunkt i en professionel tilgang til tillid med fokus på handling. Mellemlideren bør have en professionel relation til sine medarbejdere og ikke en privat relation – også selvom der er tale om tillidsfulde relationer. I den forbindelse er det vigtigt at huske på, at tillid ikke står i modsætning til kontrol, men at tillid og kontrol er noget, man doserer i forskellige mængder.

Det er tidligere blevet anbefalet mellemlideren at uddelegere tillidsfuldt, men ikke blindt. Denne anbefaling handlede i 2008 om, at mellemlideren ikke selv skal påtage sig alle opgaver, men i stedet frigøre tid til ledelse (DEA 2008). Den nuværende anbefaling handler derimod om at skabe en tillidsbaseret kultur i hele organisationen. Her er mellemlideren den helt centrale figur, som i særlig grad skal mestre at lede på tværs.

Formålet er her at skabe et innovativt miljø, hvor nytænkende ideer og løsninger kan få luft og bidrage til at sikre organisationens vedvarende plads på et omskifteligt marked. Der ses altså en udvikling fra tillid som et værktøj til at skabe plads til ledelse hos den enkelte mellemlider (ledelse nedad) til, at tillid nu handler om at skabe en kultur, der udgør et internt våben mod et hastigt omskifteligt marked (ledelse på tværs).

HR-funktionerne kan understøtte mellemlidernes arbejde med at skabe en tillidsbaseret fejlkultur ved at sætte tillid på dagsordenen eller skrive tillid og fejlkultur ind i strategien for ledelse i organisationen. Mellemlideren kan ikke skabe en kultur alene, og derfor er det afgørende, at tillid og fejlkultur bliver en del af hele organisationen og også er synligt i de strategiske dokumenter.

---

## INDLÆG: Ledelse baseret på tillid – muligheder og udfordringer



Af Steen Vallentin,  
ass. professor, CBS

Vi lever i en verden, der på mange måder – og i stigende grad – synes at være præget af mistillid, kynisme og konflikt. Det internationale politiske klima er netop nu præget af en akut bevidsthed om omkostningerne ved mistillid og mangel på sammenhængskraft: politikere, polarisering, afstand mellem befolkningsgrupper, mellem det politiske establishment og vælgerbefolkningerne, mellem stat og borgere – med graverende konsekvenser for den demokratiske samtale.

Samtidig er vi i Danmark fortsat kendt for at være noget nær 'verdensmestre i tillid'. Danmark er kendt som et 'high trust society', fordi vi er mindre korrupte og mere tilbøjelige end andre til at forlade os på og vise velvilje over for vores medmennesker. Og det har stor betydning, ikke blot for befolkningens almindelige velvære (trygheden, lykken), men også for effektiviteten og produktiviteten i samfundet. Tillid er en væsentlig variabel, når man skal forklare den danske økonomis konkurrenceevne. Det kan betale sig at stole på hinanden, og det kan forklares med, at tillid virker som et socialt smøremiddel, der mindsker friktion og behovet for at bruge ressourcer på at overvåge og kontrollere andre.

På samfundsniveau er der ingen tvivl om, at det høje niveau af tillid giver en styrkeposition, en komparativ konkurrencemæssig fordel for vores højt udviklede velfærdssamfund. Men hvordan ser det så ud med tilliden i de danske organisationer og ud fra et ledelsesperspektiv? Også her må vi, anskuet komparativt, formodes at høre til i toppen, men billedet er broget. På

den ene side kan tilliden virke uomgængelig i organisationer, som er præget af flade hierarkier, uddelegering, selvledelse og stærke værdier frem for regelstyring. På den anden side står tilliden også over for nogle væsentlige udfordringer i moderne organisationer. Heriblandt brugen af økonomiske styringsredskaber, som bygger på mistillid (antagelser om, at mennesker er egennyttede og opportuniste og bør behandles som sådan), og manglende fælles forståelse af, hvad tillid er eller kan være i en organisatorisk og ledelsesmæssig sammenhæng. For slet ikke at nævne det stadige økonomiske pres, der er forbundet med effektivisering, nedskæringer, besparelser, fyringsrunder mv.

Der kan være en tendens til, at tillid bliver taget for givet – som noget, der naturligvis, når alt andet er sagt og gjort, også er vigtigt for at få moderne organisationer til at fungere, men som ikke bliver tilskrevet nogen meget central ledelsesmæssig betydning. Der har dog været bevægelse i tingene på dette område, ikke mindst i de offentlige organisationer. Mange steder i den offentlige sektor har man i de sidste fem-ti år gjort forsøg med at anvende tillid som et styrings-, ledelses- og udviklingsredskab. Man har talt om tillidsreform og tillidsdagsorden i kommuner, regioner og forvaltninger. Erfaringerne har været blandede, og man kan frygte, at tillid ender med at få status som blot endnu en i rækken af kuldsejlede offentlige reformbestræbelser. Det ville dog være synd, hvis det gode arbejde, der er blevet udført rundt omkring i offentlige organisationer, sander til i skuffede – og måske urealistiske – forvent-

ninger. For der er masser af lærings- og udviklingspotentiale her.

I den offentlige sektor er tillid blevet løsningen i forbindelse med et opgør med den økonomiske styring og bureaukratisering, der særligt er forbundet med udbredelsen af new public management. Tillid er kommet til at stå for afbureaukratisering og dermed bestræbelser på at komme unødige regler, dokumentationskrav og kontrolformer til livs, hvad enten det drejer sig om sundhed, sociale ydelser eller uddannelse. Betegnelsen 'unødige' indikerer, at der også findes nødvendige regler og dokumentationskrav mv. Man kan ikke forestille sig en offentlig sektor uden regler og dokumentation, men kontrollen synes mange steder at have taget overhånd med negative konsekvenser for motivation og trivsel. Der er derfor brug for et skub i den modsatte retning.

Tillid handler om at give offentligt ansatte et fagligt frirum, så de kan bruge flere ressourcer på deres kerneopgave (og mindre tid på at udfylde skemaer til dokumentation af deres indsats) – til gavn for borgerne. Tillid kan være med til at understøtte bedre dialog, samarbejde og koordination vertikalt og horisontalt og kan være med til at sikre bedre tilrettelæggelse af opgaver og mere effektiv ressourceanvendelse. Det kræver ledelse.

Tillid er ikke mindst en påtrængende udfordring og mulighed for mellemledere. Mange mellemledere bestræber sig på at lede med tillid, samtidig med at de selv oplever at blive ledet/styret med mistillid oppefra. Mellemlederen opererer inden for nogle rammevilkår, som han eller hun ikke selv er herre over, og som i nogle tilfælde kan virke undergravende for tillidsfulde relationer til medarbejderne. Det gælder ikke mindst (men ikke kun) i politisk styrede organisationer. Man kan i den forbindelse tale om mellemlederens (u)mulighedsbetingelser: Det kan være svært at få enderne til at mødes, når man er nødt til at stå på mål for andres uhensigtsmæssige beslutninger.

Men det perfekte er sjældent mål for, om tillid er berettiget. I så fald ville det være sparsomt med tillid i menneskelige relationer. Det er en udfordring at få tillid til at virke i leder-medarbejder-relationer, ikke mindst når de styringsmæssige rammer ikke umiddelbart virker befordrende for tilliden. Men det er ikke nogen grund til at give op. Dertil er tilliden for vigtig. Jeg vil vove den påstand, at tillid altid gør en forskel i leder-medarbejder-relationer. Det er derfor vigtigt for mellemledere at reflektere over, hvordan tillid virker i deres relationer til andre, og at finde måder at styrke tilliden på gennem handling.

I den forbindelse er det vigtigt at forstå, at tillid ikke blot er en modsætning til magt og kontrol. Tillid og magt skal ikke forstås som substitutter, men snarere som komplementære størrelser. Tillidsbaseret ledelse er ikke et dydsiret univers, hvor magtens mekanismer er sat ud af funktion. Tillid skal forstås som sidestillet med magt og som noget, der kan gøre ledere stærkere. Og styring er ikke nødvendigvis et onde, når vi taler om tillidsbaseret ledelse. Styring kan virke både (negativt) kontrollerende og (positivt) understøttende. Mellemlederen kan have flere forskellige funktioner i forhold til de styringsmæssige rammer: buffer, formidler, oversætter, meningsskaber. Under alle omstændigheder er tillid en vigtig bestanddel af mellemlederes sociale relationer og relationsarbejde (hvad enten de kan lide at tale om 'tillid' eller ej). Tillid er en dynamisk og skrøbelig størrelse, som mellemledere kan blive bedre til at håndtere og arbejde med, hvis de ikke tager den for givet, men i stedet gør sig klogere på, hvordan den virker, og hvilke muligheder og udfordringer der er forbundet med skabe og vedligeholde den.



## Kræv dit ledelsesrum, og led opad såvel som nedad til gavn for organisationen

1. Skab et rum til ledelse, hvor driftsopgaver ikke tager al tiden.
2. Vær bevidst om at lede opad såvel som nedad.
3. Turd at være uenig med topledelsen, og husk at bringe dine medarbejders ideer og kommentarer videre til topledelsen.

*Man skal turde sige til ens chef, når han eller hun gør noget forkert, men det kræver overvindelse at gøre det.*

– Kasper Hakon Sørensen, funktionschef (mellemlider), Nykredit.

Denne rapport viser, at driftsopgaver udfordrer ledelsesrummet for flere mellemlidere. For nogle mellemlidere kommer driftsopgaver og ledelse nedad hurtigt til at fylde det meste. Derfor er det vigtigt, at mellemlideren formår at skabe et rum til ledelse på alle dimensioner og også tør lede opad. Det anbefales, at mellemlideren er opmærksom på, hvordan han/hun positionerer sig over for både medarbejderne og topledelsen. Positionering handler om at være bevidst om sit eget kropssprog, sin kommunikation og sine handlinger i de relationer, man indgår i. Et værktøj til at forbedre ledelse opad er altid at være bekendt med ledelsesstrategien og forsøge at opnå viden om, hvad der diskuteres på møder i toppen af organisationen. Tilbring tid med din leder, fortæl din leder, hvad du selv er god til, og spil med i samtalen ved aktivt at komme med løsningsforslag. På den måde kan du blive en mere naturlig medspiller for din leder.

*Min leder og jeg har et stærkt værdifællesskab, og vi supplerer hinanden godt [...] Han er ekstremt lydhor over for det, jeg siger.*

– Aske Stræde, digital udviklingschef (mellemlider), Politiken.

Mellemlideren er det vigtige bindeled mellem medarbejdere og topledelse, som bl.a. skal bane vejen for, at strategi og opgaveudførelse hænger sammen. Vejen mellem medarbejderne og topledelsen er ofte også vejen til innovation, da medarbejderne ofte sidder på de gode ideer, som topledelsen skal beslutte at fokusere på og implementere, før de kan blive til virkelighed. Hvis organisationen gerne vil skabe øget innovation, har mellemlideren en vigtig rolle i arbejdet med at skabe den vigtige brobygning mellem medarbejdernes innovative ideer og ledelsens beslutning om at gøre ideerne til virkelighed. Det er særligt vigtigt, at man som mellemlider tør udfordre og eventuelt være uenig med topledelsen.

Det er tidligere blevet anbefalet mellemlideren at lede opad og eventuelt kunne sige fra over for topledelsen, når man som mellemlider ved bedre (DEA 2008). Denne anbefaling er kun blevet endnu mere relevant i en disruptiv tid, hvor der i særdeleshed er behov for et stærkt flow mellem medarbejdere og topledelse, hvori mellemlideren har den afgørende rolle. Især med tidens fokus på at bringe innovation og nye forretningsmodeller i spil i organisationen er det afgørende, at medarbejdernes innovative ideer bliver bragt i spil over for topledelsen, så ideerne kan blive til handling, konkrete beslutninger og i sidste ende et produkt, som kan være afgørende for at klare sig på et disruptivt marked.

HR-funktionerne kan understøtte mellemlidernes arbejde med at skabe og kræve et ledelsesrum ved at være til rådighed og udbyde sparring om, hvordan man som mellemlider skaber sig et ledelsesrum, hvor driftsopgaver ikke bliver styrende. Som en del af denne sparring kan HR også tilbyde sparring om ledelse opad, og hvordan man som mellemlider kan lede og påvirke sin egen leder.

## Udnyt medarbejdernes styrker og kompetencer, og arbejd efter fælles mål

1. Udnyt den enkelte medarbejders styrker og kompetencer.
2. Vær opmærksom på, hvorvidt medarbejderne løser de rigtige opgaver i forhold til, hvad organisationen har brug for.
3. Sørg for at opkvalificere dine medarbejdere, inden de bliver overhalet indenom af nye teknologier eller forandrede krav fra omverdenen, og "træn" dem i at tage medansvar for deres egen udvikling.
4. Hjælp dine medarbejdere til at få succes på arbejdspladsen, da oplevelsen af succes beskytter mod mistrivsel.

I en disruptiv tid ændres omverdenens krav til organisationen hurtigere end tidligere. Det kan betyde, at der bliver behov for andre kompetencer i organisationen. Derfor anbefales det, at mellemlideren er opmærksom på, hvorvidt alle medarbejdere løser de rette opgaver i forhold til organisationens behov. Samtidig har mellemlideren en vigtig opgave med at støtte hver enkelt medarbejder i at udnytte sit eget potentiale og sine ressourcer. Det er vigtigt, at mellemlideren har blik for at uddelegere og koordinere opgaverne. Løser de rigtige personer de rigtige opgaver? Det handler også om at hjælpe medarbejderne, så de oplever at være en succes på arbejdspladsen – dette kan også være en beskyttende faktor mod dårlig trivsel. Det kan mellemlideren gøre ved at være nysgerrig og kende og udnytte den enkelte medarbejders styrker og kompetencer bedst muligt samt sikre løbende opkvalificering, der modsvarer organisationens skiftende behov.

HR-funktionerne kan understøtte mellemlidernes arbejde med at udnytte medarbejdernes ressourcer og kompetencer på bedste vis ved at tilbyde sparring i situationer, hvor mellemlidere har brug for at opkvalificere, forflytte eller afskedige medarbejdere. Især i forbindelse med forflytninger eller afskedigelser kan mellemlideren stå over for en svær samtale. Her bør HR-funktionerne tilbyde konkrete værktøjer til at håndtere sådanne samtaler, så både mellemlidere og medarbejdere kommer godt ud af samtalen.

### Vær nærværende, anerkendende og proaktiv

1. Tal med medarbejdere, som ser ud til at mistrives – også selvom de ikke selv har bedt om det.
2. Vær opmærksom på, at passionerede medarbejdere ikke brænder ud – støt medarbejderne i at arbejde med det, som giver dem energi.
3. Overvej at vurdere alle medarbejdere på deres evne til at samarbejde og være en god kollega (fx gennem KPI-mål).
4. Led dig selv, som du leder dine medarbejdere.

Denne rapport viser, at mental sundhed og trivsel på arbejdspladsen kan være en udfordring i en disruptiv tid. Nærhed og tilgængelighed er altafgørende i forhold til at opdage og løse trivselsrelaterede problemer. Det er også vigtigt, at mellemlideren på eget initiativ tør tage en samtale med en medarbejder om eventuelle adfærd ændringer eller tegn på manglende mental sundhed. Mennesker, som ikke trives, eller som har stress, er ofte ikke selv klar over, hvor slemt det står til. Selvom det kan være grænseoverskridende at skulle henvende

sig til en medarbejder for at tale om medarbejderens trivsel, hvis medarbejderen ikke selv har ytret ønske om det, er det vigtigt, at mellemlideren er proaktiv, så problemerne adresseres, inden de vokser sig store. I den kontekst er relationen til medarbejderen helt central, eftersom tillid og tryghed er afgørende for, at medarbejderen tør eller har lyst til at betro sig til mellemlideren. Hverken to medarbejdere eller to stressforløb er ens, og derfor er det ekstra vigtigt, at mellemlideren er opmærksom på den enkeltes behov. Derudover er det vigtigt at være opmærksom på passionerede medarbejdere, da disse kan være i risikogruppen for at brænde ud, og hjælpe dem med at sætte nogle begrænsninger op, så deres liv ikke overtages af deres arbejde. En ny udfordring er at gøre dette, uden at det bliver demotiverende for den ansatte. Man skal kort sagt bevare motivationen, på trods af at den ambitiøse medarbejder ikke kan gøre alt det, vedkommende gerne vil.

1-1-samtaler kan være et godt redskab til at opbygge og vedligeholde en god relation til medarbejderne og skaber samtidig muligheden for at være proaktiv med hensyn til medarbejdernes trivsel. Det handler om at opbygge trygge relationer til medarbejderne, så de føler sig trygge nok til at betro sig til lederen i forhold til eventuelle tegn på stress. Ved at adressere problemerne i opløbet vil man kunne forebygge stress-sygemeldinger. I visse tilfælde kan målet om at skabe en anerkendende kultur stå i modsætning til det, at alle medarbejdere arbejder hen imod at nå hver deres mål, hvorved der skabes mere konkurrence end anerkendelse. I sådan en situation anbefales det at lave et KPI-mål, hvor alle medarbejdere vurderes på deres samarbejdsevner og evner til at anerkende kollegaer. Desuden er det vigtigt, at mellemlideren udviser samme nærvær, anerkendelse og proaktivitet over for sig selv som over for sine medarbejdere. Hvis ikke mellemlideren formår at bevare sin mentale sundhed og trivsel på arbejdspladsen, så bliver det endnu sværere for mellemliderens medarbejdere at gøre dette.

Det er tidligere blevet anbefalet mellemlideren at være nærværende og anerkendende (DEA 2008). Men hvor anbefalingen tidligere fokuserede på at skabe motivation blandt medarbejderne gennem nærvær og anerkendelse, så har denne anbefaling fokus på at sikre trivsel og mental sundhed. Der ses altså en udvikling fra, at nærvær og anerkendelse handlede om motivation af medarbejdere, til, at nærvær og anerkendelse i højere grad handler om at være proaktiv og forebygge mistrivsel og stress – også med fokus på mellemlideren selv.

HR-funktionerne kan understøtte mellemliderens proaktive og forebyggende arbejde ved aktivt at sætte stress på dagsordenen som noget, man løbende adresserer i organisationen. HR kan bidrage til at aftabuisere stress, så der opbygges en kultur, hvor det er acceptabelt og 'almindeligt', at medarbejdere kan have udfordringer med stress. Når det ikke er tabu at være decideret syg af stress, er der sandsynligvis flere medarbejdere, der tør fortælle deres leder om deres stress-symptomer, hvorved mellemlideren får mulighed for at handle, inden det er for sent.

---

## INDLÆG: Hvor langt skal vi gå for trivsel og sundhed? – etik og mod i mellemliderens rolle



**Af Regitze Siggaard,  
Head of Health Strategy,  
Ørsted (tidligere DONG Energy)**

Der er en stigende interesse for at sætte fokus på trivsel og sundhed på danske arbejdspladser. Det skyldes et ønske om at fremstå som en moderne arbejdsplads, der kan tiltrække og fastholde de gode medarbejdere, men også en økonomisk kalkule i forhold til, at sygefravær koster den enkelte arbejdsplads mange penge.

Nye data fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø viser, at medarbejdere med hårdt fysisk arbejde oftere er ansat på arbejdspladser, der ikke har nogen former for sundhedsfremmetilbud, og de lider fx i højere grad af smerter og stress, hvorimod arbejdspladser med mange funktionærer og højtuddannede har mange tilbud. Det er med til at skabe en unødvendig ulighed i sundhed og trivsel, og jeg mener, at man derfor har et særligt ansvar for at udvikle tiltag til de medarbejdergrupper, som har det største behov.

Der har tidligere været en bekymring med hensyn til, hvornår arbejdspladsen skal blande sig i medarbejderens liv – ikke mindst det liv, som ikke leves på arbejdspladsen. Interesseorganisationen Lederne har tidligere spurgt medarbejderne, om de ønsker hjælp til rygestop, vægttab eller søvnproblemer, og der var en overvejende positiv tilbagemelding.

Ørsted er en kompleks virksomhed med mere end 6.000 ansatte fordelt på 11 lande og mere end 80 lokationer. Vi har en meget bred sammensætning af medarbejdere – fra den ufaglærte til de højt specialiserede medarbejdere.

Vi har de seneste tre år arbejdet intensivt med at styrke vores sundheds- og trivselsarbejde. Dette har vi kunnet gøre, fordi vi har et meget højt bundniveau med hensyn til de mest betydningsfulde faktorer for et velfungerende arbejdsliv. Vi har fx:

- En stærk mission og et meningsfuldt formål som virksomhed
- Velfungerende fysiske rammer og en stærk sikkerhedskultur
- En meget høj standard for vores ledere og et stort fokus på ledelsesudvikling
- En medarbejdertilfredshedsmåling, som 95 % af samtlige medarbejdere deltager i
- Et velfungerende tilbud i forhold til sund kantine og mulighed for motion
- En god sundhedsforsikring.

Når medarbejderne på den måde oplever at være ansat i en virksomhed, som tager hånd om dem på mange områder, er der derfor skabt en god mulighed for at løfte sundhed og trivsel til et strategisk niveau.

I forbindelse med vores arbejde har vi valgt at sætte fokus på de fire områder kost, motion, søvn og mental balance. Særligt vores søvninitiativer har vakt opmærksomhed. Vi ved, at søvn kommer forud for alt andet, fordi søvn er essentielt for den enkeltes sundhed, og mere end 40 % af danskerne har problemer med søvn. Der er bare ingen, der ved, præcis hvordan man som arbejdsplads kan understøtte medarbejdernes søvnvaner.

Derfor igangsatte vi et forskningsprojekt om søvn i 2016. Projektet havde 240 pladser, og vi modtog henvendelser fra mere end 600 medarbejdere, som gerne ville deltage. Og samtidig tilbød vi søvncaféer, hvor medarbejderne kunne få råd og vejledning.

Det er vores generelle oplevelse, at medarbejderne var meget interesserede i tilbuddene om søvn, også selvom de kommer fra deres arbejdsgiver, og vi på den måde bevæger os ind i privatsfæren.

I forbindelse med alle vores initiativer har det været afgørende, at det har været frivilligt at deltage, og kommunikationen har været gennearbejdet, så motiverne bag har været åbenlyse for både medarbejdere og ledere. Ofte kan der nemlig opstå tvivl om, hvorfor arbejdspladsen ønsker at igangsætte trivsels- og sundhedsinitiativer.

### **Hvor går grænsen?**

Afhængigt af mulighederne er der naturligvis stor forskel på, hvor langt man kan gå. I min optik har vi allerede krydset en række grænser for skellet mellem arbejds- og privatlivet. Vores rygelovgivning har skabt en stor effekt – både for sundheden og for sygefraværet, og der er ikke længere nogen, som sætter spørgsmålstegn ved, at man ikke må ryge på togperronen eller i mødelokalet. I forhold til misbrug har alkoholpolitikker i stor stil været med til at flytte forbruget væk fra arbejdspladsen.

Med hensyn til stress er det ikke lykkedes i samme udstrækning på danske arbejdspladser. Dette skyldes, at stress er en meget kompleks tilstand, hvor det ofte er helt umuligt at skelne mellem, om det er privat eller udelukkende arbejdsrelateret. Uanset årsagen vil en stresstilstand altid påvirke medarbejdere, deres team og deres leder, og opgaven er derfor i fællesskab at undersøge, hvordan situationen bedst kan løses, inden det bliver til en langtidssygemelding.

Men det er jo svært og kræver, at lederen klædes på til at kunne tage samtalen og har en grundlæggende forståelse for, hvordan stress og trivsel hænger sammen. I Ørsted har vi trænet mere end 600 af vores ledere i at forstå stress og kunne sætte tidligt ind, og vi skal i gang med at finde tilbud og løsninger målrettet medarbejderne.

Det sidste eksempel, som kommer snigende, er svær overvægt. Kan man som arbejdsgiver tillade sig at bede en medarbejder om at tabe sig? Ja – hvis der kan argumenteres for det ud fra en problemstilling i forbindelse med varetagelse af det daglige arbejde eller ud fra sikkerhedshensyn. En vindtekniker i Ørsted kan fx ikke være meget svært overvægtig, fordi det belaster kroppen alt for meget, når man bevæger sig 100 meter op i luften og skal bære sikkerhedsudstyr med. Som arbejdsgiver kan man derfor vælge at tage ansvar og motivere medarbejderen til at tage imod hjælp om vægttab.

Grænsen flytter sig hele tiden, og med sundhedsdata og GDPR kommer der i fremtiden mange nye forhold, som får betydning for grænsefladerne.

## Sørg for en god tilbagevenden til arbejdet

1. **Hold løbende kontakt til medarbejderen under sygdomsforløbet – overvej, om du er den rette kontaktperson, eller om en kollega burde have den løbende kontakt.**
2. **Inddrag medarbejderen i tilrettelæggelsen af en plan for tilbagekomst til arbejdet.**
3. **Husk at genintroducere medarbejderen til organisationen, og tal med teamet om, hvordan I fordeler opgaverne fremover.**

Denne rapport viser, at flere personer i dag end tidligere oplever stress – det har store konsekvenser både for den enkelte medarbejder og også for organisationen samt samfundet som helhed. Som det tidligere er beskrevet, er det selvsagt vigtigt at have et forebyggende beredskab mod mental usundhed og mistroivsel, men det er samtidig afgørende at have en plan for, hvordan organisationen håndterer stress-sygemeldinger, når først det er sket – for de stigende statistikker over, hvor mange der oplever stress, fortæller os, at det vil ske. Og som den nærmeste leder har mellemlederen en nøglerolle.

Først og fremmest anbefales det mellemlederen at inddrage den berørte medarbejder. Det er vigtigt, at løsninger findes i dialog med den pågældende medarbejder. Der skal være en klar plan. Hav fokus på, hvad du som leder kan gøre, for at det bliver nemmere for den sygemeldte at komme tilbage til arbejdspladsen. Overvej i den forbindelse, hvorvidt du som mellemleder er den rette kontaktperson for den sygemeldte medarbejder. Måske vil det være mere hensigtsmæssigt for den sygemeldte at have den løbende kontakt med en god kollega.

Ofte glemmer man at genintroducere den stressramte medarbejder til opgaverne og teamet, når medarbejderen vender tilbage til arbejdet. Der kan være sket store ændringer i organisationen, mens medarbejderen har været sygemeldt, ligesom medarbejderen kan have særlige ønsker til opgaver og ansvar. For at undgå opsigelse i forbindelse med tilbagekomsten til arbejdet er det vigtigt at have fokus på at genintroducere den stressramte medarbejder til organisationen og arbejdsopgaverne. Og i den forbindelse er det også vigtigt at informere kollegaerne om, hvem der skal varetage hvilke opgaver, da de opgaver, som tidligere tilhørte den stressramte, måske vil være fordelt blandt kollegaer i den periode, den stressramte er sygemeldt.

HR-funktionerne kan understøtte mellemlederens arbejde med at sikre en god tilbagekomst for medarbejdere, som har været sygemeldt, ved at yde sparring om, hvordan mellemlederen eller lederen bør håndtere den stressramte medarbejder, og sørge for, at der bliver udarbejdet en handleplan. HR-funktionerne bør have et stressberedskab, som mellemlederne såvel som lederne kan læne sig op ad.

## TI GODE RÅD TIL MELLEMLEDEREN OM HÅNDTERING AF MEDARBEJDERE MED STRESS

1. Søg støtte og sparring hos både AMO og egen ledelse – stress og stresshåndtering er ikke en privatsag.
2. Vær opmærksom på, at to stress-sygemeldinger sjældent er ens.
3. Hold løbende kontakt under sygemeldingen, i det omfang det hjælper medarbejderen, så han/hun stadig føler sig som en del af arbejdspladsen og det kollegiale fællesskab.
4. Hold kollegaerne orienteret, i det omfang det er aftalt med medarbejderen.
5. Lad ikke eventuelle belastninger fra privatlivet overskygge synet på arbejdsrelaterede belastninger.
6. Vær opmærksom på at reducere belastningen for kollegaerne, så de ikke oplever stress ved at skulle løse flere opgaver – hvilket også risikerer at skabe splid i kollegagruppen.
7. Lyt til, hvilke belastningsfaktorer medarbejderen beskriver ved arbejdet.
8. Skab mulighed for gradvis tilbagevenden til arbejdet.
9. Hjælp med at reducere belastningsfaktorerne i forbindelse med tilbagevenden til arbejdet – også hvis det betyder reorganisering af arbejdsopgaver, forretningsgange og samarbejdskonstellationer.
10. Hold løbende kontakt i forbindelse med tilbagevenden til arbejdet for at sikre, at de indgåede aftaler fungerer – vær klar til at revidere, hvis de ikke gør.

Kilde: Santesson 2017

# Metode

Indledning

Anbefalinger udviklet af  
praktikere til praktikere

Hovedkonklusioner

Litteraturstudie

Mellemlidelsens udfordringer  
i en disruptiv tid

Tænk fremad – anbefalinger  
til fremtidens mellemlidelse

**Metode**

Litteratur



Som datagrundlag for denne rapport's fund har vi gennemført seks kvalitative interviews med mellemledere i virksomheder, der er udsat for disruption, og med disse mellemlederes egne ledere. Derudover har Lederne, i samarbejde med analysevirksomheden YouGov, gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt deres medlemmer, og sidst, men ikke mindst, har vi fået viden om forskellige aspekter af mellemledelse gennem vores tre Tænkeboksmøder, som blev gennemført i efteråret 2017, og den udførlige litteraturstudie, som blev udarbejdet umiddelbart før Tænkeboksens begyndelse.

## Tænkeboksmøder og udvikling af anbefalinger

De tre Tænkeboksmøder fandt sted i henholdsvis september, oktober og november 2017 i det indre København. Til møderne deltog i alt 48 personer, hvoraf en stor del deltog i mere end ét møde. Deltagerne kommer primært fra forskellige HR-funktioner i både den offentlige og den private sektor, men andre funktioner var også repræsenterede blandt deltagerne. Møderne bestod hver især dels af faglige oplæg (både interne og eksterne oplægsholdere), dels af workshop-elementer, hvor deltagerne debatterede og udarbejdede anbefalinger til brug i den virkelige verden.

Da alle Tænkeboksens møder var afholdt, blev anbefalingerne udviklet på de tre møder kondenseret ned til i alt ni anbefalinger, som herefter blev testet på en gruppe mellemledere under uddannelse på Cphbusiness. På en workshop blev Tænkeboksens foreløbige resultater præsenteret, og mellemlederne kvalificerede og præciserede herefter de fremlagte anbefalinger med det formål at gøre anbefalingerne relevante for det arbejde, mellemlederne hver især sidder med.

## Kvalitative interviews

Vi gennemførte seks individuelle interviews med tre mellemledere fra SKAT, Nykredit og Politiken og deres ledere. Vi valgte at interviewe medarbejdere fra disse tre organisationer, dels fordi organisationerne tilsammen repræsenterer både den offentlige og den private sektor, samt både mediebranchen og finanssektoren, dels fordi alle tre organisationer er udsat for disruption i et vist omfang og på hver deres måde. Navnene på interviewpersonerne, deres stillingsbetegnelse og deres organisation kan ses i tabellen nedenfor:

Navn	Stillingsbetegnelse	Organisation
Kasper Hakon Sørensen	Funktionschef (mellemleder)	Nykredit
Lotte Månsson	Underdirektør	Nykredit
Therese Corfixen Elnegaard	Funktionsleder i Motor (mellemleder)	SKAT
Kim Saastamoinen-Jakobsen	Underdirektør i Motor	SKAT
Aske Koppel Stræde	Digital udviklingschef (mellemleder)	Politiken
Troels Behrendt Jørgensen	Digital direktør	Politiken

De semistrukturerede kvalitative interviews blev gennemført i september og oktober 2017 på interviewpersonernes arbejdspladser, bortset fra et enkelt interview, der blev gennemført over Skype. I interviewene kom vi bl.a. omkring mellemlederens udfordringer, også i forhold til disruption, og de tre temaer, som Tænkéboksmøderne hver især har handlet om. Vi fik også interviewpersonerne til at komme med gode råd til fremtidige mellemledere og generelt om helhedsorienteret mellemledelse.

## Spørgeskemaundersøgelse

Undersøgelsen er gennemført i samarbejde med analyseinstituttet YouGov. Der er gennemført 1.588 CAWI-interviews med medlemmer af Lederne i perioden 29. november til 8. december 2017.

Spørgeskemaundersøgelsen blev besvaret af 1.664 personer, hvoraf 203 var topchefer, 518 var mellemledere, og 943 var linjeledere. Langt størstedelen af svarene viste sig at komme fra ledere i det private erhvervsliv. For ikke at mudre billedet til har vi valgt at sortere svarene fra den offentlige sektor fra og i stedet udelukkende

præsentere svarene fra den private sektor. Dette giver et mere retvisende billede, men skaber samtidig en blind vinkel i de præsenterede resultater, hvor svar fra den offentlige sektor altså ikke indgår. Der er blevet indsamlet 1.397 svar fra mellemledere og linjeledere i det private erhvervsliv. Svarene fra mellemledere og linjeledere er lagt sammen i denne rapport, og gruppen benævnes "mellemledere", idet vi ikke i andre af Tænkéboksens sammenhænge har skelnet mellem disse to grupper<sup>4</sup>.

## Tal om de medvirkende mellemledere ansat i det private erhvervsliv

- Gennemsnitsalderen for mellem- og linjelederne i denne undersøgelse er 48 år.
- De har været ansat i deres nuværende stilling i i gennemsnit 6,3 år.
- De har været ledere i i gennemsnit 10,2 år.
- De arbejder i gennemsnit 44,2 timer om ugen.

4. Mellemledere defineres i Lederne's undersøgelse som ledere med ledelsesansvar for ledere og eventuelt også andre medarbejdere. Linjeledere defineres som ledere med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere.

Køn	Antal	Procent
Kvinder	354	25
Mænd	1.043	75
<b>Total</b>	<b>1.397</b>	<b>100</b>

Alder	Antal	Procent
Under 40	212	15
40-44	209	15
45-49	309	22
50-54	317	23
55-59	228	16
60 og derover	122	9
<b>Total</b>	<b>1.397</b>	<b>100</b>

Branche	Antal	Procent
Landbrug, skovbrug og fiskeri	29	2
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	307	22
Bygge og anlæg	167	12
Handel og transport mv.	474	34
Information og kommunikation	112	8
Finansiering og forsikring	28	2
Ejendomshandel og udlejning	14	1
Erhvervsservice	168	12
Offentlig administration, undervisning og sundhed	0	0
Kultur, fritid, anden service	56	4
Anden branche/uoplyst	42	3
<b>Total</b>	<b>1.397</b>	<b>100</b>

Højeste fuldførte uddannelse	Antal	Procent
Grundskole/folkeskole	48	3
Almen gymnasial, erhvervsgymnasial uddannelse	124	9
Erhvervsuddannelse	325	23
Kort videregående uddannelse	331	24
Mellemlang videregående uddannelse	349	25
Lang videregående uddannelse, masteruddannelse eller højere	220	16
<b>Total</b>	<b>1.397</b>	<b>100</b>

Antal personer, som refererer direkte til mellem- eller linjelederen	Antal	Procent
1-4	401	29
5-9	411	29
10-14	241	17
15-19	111	8
20-24	71	5
25 eller flere	162	12
<b>Total</b>	<b>1.397</b>	<b>100</b>

Virksomhedens størrelse	Antal	Procent
1-9 ansatte	47	3
10-49 ansatte	307	22
50-249 ansatte	377	27
250-499 ansatte	157	11
500 eller flere ansatte	505	36
Ved ikke	4	0
<b>Total</b>	<b>1.397</b>	<b>100</b>

## LITTERATURSTUDIE

Litteraturstudiet er udarbejdet med udgangspunkt i artikler, undersøgelser og forskning om emnet mellemlidelse. Litteraturstudiet har haft til formål at belyse, hvad der allerede er skrevet om mellemlidelse i en disruptiv tid. Derfor afgrænses undersøgelsesområdet til at handle om, hvad der særligt gør sig gældende for mellemlidelse, og hvilke udfordringer der er særegne for mellemlidelse i dag. Da emnet "mellemlidelse" dog til dels er underbelyst i litteraturen (Steffensen 2017), trækker litteraturstudiet også på litteratur om ledelse generelt.

Søgningen efter relevante bidrag har dels taget udgangspunkt i læsninger af en række artikler fra [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk) og [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk), dels er den foretaget på baggrund af en mere målrettet og systematiseret litteratursøgning i databaser med følgende nøgleord: mellemlidelse, selvledelse, kreativitet, innovation, disruptiv ledelse, ledelse opad, ledelse nedad. Litteraturstudiet omfatter primært dansk litteratur, men der er også inddraget internationale, engelsksprogede artikler og undersøgelser.

# Litteratur

- Andersen, L. (2013): *Hver syvende leder føler sig stresset. Lederne*.  
Tilgået via: <https://www.lederne.dk/presse-og-nyheder/pressemeddelelser/2013/hver-syvende-leder-foeler-sig-stresset/>
- Andersen, M. F. & Brinkmann, S. (red.) (2013): *Nye Perspektiver på Stress*. Forlaget Klim.
- Amabile, T. M. (1997): "Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do". I: *California Management Review*. Vol 40. No. 1.
- Brand, J. (2016): *Selvledende medarbejdere savner ledelse*. Bibliotekarforbundet.  
Tilgået via: <http://bf.dk/FagmagasinetPerspektiv/Bladet/2016/Perspektiv6/SelvledendeMedarbejdere-SavnerLedelse>
- Christensen, C. M. (1997): *The innovator's dilemma*. Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M. & Bower, J. L. (1996): "Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms". I: *Strategic Management Journal*. Vol. 17.
- Sundhedsstyrelsen (2017): *Den Nationale Sundhedsprofil 2017*.  
Tilgået via: <http://www.danskernessundhed.dk/>
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (2016): *Fakta om arbejdsmiljø og helbred*.  
Tilgået via: <https://arbejdsmiljodata.nfa.dk/>
- Dixon, P. (1995): "Releasing middle management potential: part 2". I: *Executive Development*, Vol. 8 Issue: 7.
- Frey, B. (1994): "How Intrinsic Motivation is Crowded Out and In". I: *Rationality and Society*, 6 (3), 334.
- FTF (2015): *Stress på grund af arbejdsbelastninger i arbejdsmiljøet koster dyrt for samfundet*.  
Tilgået via: <http://ipaper.ipapercms.dk/FTF/Diverse/Stresssagerogkonsekvenser/>
- Hansen, S. S. (2017): *Digitaliseringens paradokser. 12 virksomheders erfaringer med hastig forandring*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Hammershøj, L. G. (2010): "Ledelse af kreative kræfters selvledelse". I: *CHARA – Journal of Creativity, Spontaneity and Learning*, Vol. 1, No. 4.
- Hein, T. & Honoré, T. (2016): *Disrupt eller dø – En guide til din digitale ledelsesudfordring*. Berlingske Media Forlag.
- Henriksen, M. N. (2016): *Lederne er angst for at lede*. Lederne.

- Heyden, M. L. M., Sidhu, J. S. & Volberda, H. W. (2015): "The Conjoint Influence of Top and Middle Management Characteristics on Management Innovation". I: *Journal of Management*.
- Holm, Lisette Agerbo (2010): "Ledelse opad: om at handle opgaver med egen chef". I: *Erhvervspsykologi*, Vol. 8, nr. 3 (2010)
- Høyrup, S., Bonnafous-Boucher, M., Hasse, C., Lotz, M. & Møller, K. (2012): *Employee-Driven Innovation – A New Approach*. Palgrave Macmillan.
- Johansen, M. S. (2012): "The Direct and Interactive Effects of Middle and Upper Managerial Quality on Organizational Performance". I: *Administration & Society*. 44 (4).
- Kristensen, K. (2014): "Mellemledere er for usynlige". I: *NYVIDEN*. Februar 2014 nr. 1. Syddansk Universitet.
- Ladegaard, Y. K., Skakon, J., Elrond, A. F. & Netterstrøm, B. (2017): "How do line managers experience and handle the return to work of employees on sick leave due to work-related stress? A one-year follow-up study" I: *Disability and Rehabilitation*. Publiceret den 28.08.17.  
Tilgået via: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09638288.2017.1370733?scroll=top&needAccess=true>
- Larsen, P. (2012): *Relationel Strategisk Ledelse (RSL) – en procesmodel for effektive strategiformationsprocesser*. Det Postmoderne Lederliv.
- Larsen, P., Larsen, J., Vestergaard, B. & Guarini, M. (2015): *En introduktion til New Nordic Leadership*. Lederweb.  
Tilgået via: <http://www.lederweb.dk/strategi/organisationskultur/artikel/113400/new-nordic-leadership--fair-ledelse-og-strategi>
- Lederne (2018): Resultater fra Ledernes spørgeskemaundersøgelse. Ikke særskilt publiceret.
- Lederne (2017): *Stress. Rapport om virksomheders og lederes håndtering og forebyggelse af stress blandt medarbejdere*. Lederne  
Tilgået via: <https://www.lederne.dk/presse-og-nyheder/undersogelser/stress-og-trivsel/stress-2017/>
- Lederne (2017a): *Profil af mellemlederen*. Lederne
- Løw, J. (2017): *Disruptionbogen. En konkret og jordnær guide*. Listen Louder.
- Løw, J. (2016): *Gurubogen*. Listen Louder.
- Marschall, T. (2016): *17 tech-trends der vil disrupte dit lederskab*. Lederne.
- Meier, J. (2016): *Den splittede leder*. Lederne.
- Munkeby, S. H. (2007): *Middle Manager Competencies Required for Success in the 21<sup>st</sup> Century*. University of Phoenix.
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (2016): *Arbejdsmiljø og Helbred i Danmark*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Nielsen, M. F. (2010): *Positionering. Mellemlederes kommunikative arbejde med at skabe ledelsesrum og ledelsesret*. Samfundslitteratur.
- Rashid, I. (2017): *Sluk. Kunsten at leve i en digital verden*. Lindhardt og Ringhof.
- Rasmussen, K. et al. (2018): *Ledelse af unge II*. Copenhagen Business Academy.
- Regeringen (2017): *Forlæns ind i Fremtiden*. Regeringen  
Tilgået via: <https://www.regeringen.dk/media/3398/forlaensindifremtiden.pdf>

Riege, A. & Zulpo, M. (2007): "Knowledge Transfer Process Cycle: Between Factory Floor and Middle Management". I: *Australian Journal of Management*. Vol. 32 (2).

Santesson, T. (2017): "Stress: Ledere giver dit privatliv skylden". I: *Djøf Bladet*, den 10. november 2017. Tilgået via: <http://www.djoefbladet.dk/artikler/2017/11/stress-ledere-giver-dit-privatliv-skylden.aspx>

Schaefer, T. & Guenther, T. (2016): "Exploring strategic planning outcomes: the influential role of top versus middle management participation". I: *Journal of Management Control*. Vol 27.

Skytte, V. (2015): *Kunsten at gøre alle tilfredse uden at glemme sig selv*. Lederne.  
Tilgået via: <https://www.lederne.dk/presse-og-nyheder/debat/kunsten-at-goere-alle-tilfredse-uden-at-glemme-sig-selv/>

Steffensen, P. (2017) *Mellemlederen – akut krisehjælp til chefen i midten*. People's Press.

Tegskov, M. Z. (2017): "Nu skal det være slut med slatne, lorteopsamlende mellemledere" I: *Politiken*, den 13. maj 2017.

Tænketanken DEA (2016): *Whats next? Generation Next*. Tænketanken DEA

Tænketanken DEA (2008): *Hvidbog: Ledelse i øjenhøjde, mellemlederen i centrum*. Tænketanken DEA

Tænketanken DEA (2017): *At udfolde ledelse mellem fagprofessioner og New Public Management*. Tænketanken DEA

Weiss, K. (2016): *Mellemledere skal sidde med ved strategibordet*. Lederne.

Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. W. (2008): "The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research". I: *Journal of Management*. Vol 34 (6).

Wiegand, B. (2017): "Digitalt vækstpanel: Industri 4.0 vedrører os alle". I: *Mandag Morgen*, den 13. marts 2017.

NOCA

LEDERNE   
*bringer dig videre*

DEA

VI FREMMER VIDEN