

Ledelse: Ledere uden pisk og gulerod

Af Lene Wessel, lw@ing.dk

Andelen af medarbejdere med ledelsesopgaver uden personaleansvar vokser støt, og det er en rolle, der kræver særlige evner.

Hvor går grænsen? Det spørgsmål var sværest at få has på, da diplomingeniør Leif Højriis for halvandet år siden fik opgaven som teamkoordinator på sin arbejdsplads, JN Data. Som ansvarlig for at koordinere opgaver og medarbejdere i forhold til teamet, afgør han, hvad teamet kan levere, men personaleansvaret tager sektionschefen sig af, f.eks. i forhold til løn og udviklingssamtaler.

»I begyndelsen oplevede jeg, at medarbejdere tog fat i vores chef, når jeg forsøgte at sælge en opgave til dem, fordi der ikke automatisk følger autoritet med rollen som teamkoordinator,« siger Leif Højriis.

Det var frustrerende, men i dag afklarer han løbende med sin chef, hvor grænsen går, så de ikke lapper over hinanden, og medarbejderne er helt på det rene med, hvem der har ansvar for hvad.

Problemer med at fastlægge grænser er Leif Højriis ikke ene om. En indikatorundersøgelse fra Center for Ledelse, som offentliggøres i næste uge, viser, at den absolut største udfordring for ledere uden personaleansvar netop er at afstemme forventninger med de personaleansvarlige ledere.

Poul Hedegaard, videntcenterchef, Center for Ledelse, er ikke overrasket over, at det netop er her, der er grobund for problemer. Når der både er en formel og en eller måske endda flere uformelle ledere, skaber det naturligt usikkerhed om hvilke succeskrav, man bliver målt på:

»Det er derfor vigtigt, at chefen er i konstant dialog med den uformelle leder, så de ikke går i hver sin retning,« siger han.

Medarbejdere med ledelses- men uden personaleansvar er en stærkt voksende gruppe, viser undersøgelsen, som er foretaget blandt centrets trendpanel.

Således forventer 70 pct. af de adspurgte, at der vil være flere i kategorien om tre år. Til sammenligning har 40 pct. af virksomhederne allerede i dag denne type folk.

Ifølge Poul Hedegaard skyldes udviklingen, at evnen til at arbejde på tværs i organisationen kombineret med en dyb faglighed og evnen til hurtig omstilling er stadig vigtigere i virksomhederne.

»Det er ofte specialister, som sidder med et stort ansvar, og som hidtil har været meget overset.«

Medarbejdertypen er kendt under mange forskellige navne: Opgaveledere, specialkonsulenter og projektledere, men fælles for dem er, at de ofte har et stort praktisk ansvar for en proces, et projekt eller et produkt.

En klemt gruppe

Ulrik Ramsing, chefrådgiver ved Center for Ledelse, påpeger, at det er en gruppe, der sidder med særlige udfordringer, fordi de ikke kan lede med de traditionelle ledelsesværktøjer i form af pisk og gulerod :

»Populært sagt kan den her gruppe ledere kun lave win-win-aftaler, fordi de ikke har hånd- og halsret over medarbejderne i modsætning til en formel personaleansvarlig chef, som i princippet kan lave en win-lose-aftale ved at slå i bordet,« siger han.

Karin Jessen, partner i konsulentvirksomheden PS4, oplever også stigende fokus på ledere uden personaleansvar. På trods af krisen er der overtegnet til en række kurser, der er målrettet gruppen, og der står stadig folk på venteliste.

Hun peger på, at egen adfærd er et værktøj til at klare opgaven som leder uden sanktionsmuligheder. Skal de have deres lånemedarbejdere til at yde optimalt, skal de gøre sig klart hvilket resultat, de går efter og finde ud af, hvordan de selv skal agere for at få andre med på ideen. Hun råder dem til at øve sig i at lytte mere end at tale og spørge mere end at svare. Det er en måde at finde ud, hvad der motiverer hver enkelt.

»På mine kurser fortæller mange, at de finder det svært at overbevise andre om deres idé. Men sagen er jo den, at det ikke gælder om at overbevise, men om at finde ud af, hvad der kan motivere andre til at yde optimalt,« siger hun.

Hos JN Data er rækken af komplekse opgaver, der kræver samspil mellem forskellige faggrupper, vokset de seneste år, og dermed gruppen af ledere uden personale. I de seneste par år har firmaet sat fokus på at uddanne alle opgaveansvarlige, som derudover får tilbudt coaching og tilbagemelding fra HR, mentorer eller nærmeste chef, fortæller underdirektør Mogens Steffensen:

»Som ledelse er vi blevet opmærksom på, at det kræver opmærksomhed, hvis det skal lykkes, så vi gør meget ud af at fortælle historien, når en opgave er lykkedes godt, så de får mere anerkendelse end tidligere.«

Billedtekst: underdirektør Mogens Steffensen og teamkoordinator Leif Højriis, JN Data