



Mellemederen: Bremseklods eller forandringsagent

- om gennemførelse af forandringer og implementering af den lærende organisation med mellemederen i front.

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

De tusinder af mellemedere i danske private og offentlige virksomheder kan komme til at spille en afgørende rolle i de kommende års arbejde med lærestyrede ændringer i virksomhederne.

De senere års diskussion om mellemedere har ofte drejet sig om den overflødige og klemte mellemeder, som ikke mindst blev overflødiggjort af den informationsteknologiske udvikling. I den nyere ledelseslitteratur bliver mellemederen fortrinsvis opfattet som repræsentant for en bureaukratisk organisationsform, der netop bliver overflødiggjort af avanceret informationsteknologi. Mellemederen bliver opfattet som et filter imellem organisationens menige medlemmer og dens top, og som en hindring for medarbejdernes faglige og personlige udvikling o.s.v. I det omfang, dette er en rigtig karakteristik, er det farligt, for det burde forholde sig modsat.

Der har aldrig været nogen særlig stor teoretisk interesse for mellemederen hos de forskere, der beskæftiger sig med organisatorisk forandring og den lærende organisation, men i det omfang, mellemederen har tiltrukket sig opmærksomhed fra disse forskere, så har den generelt været negativ. Man kan imidlertid anlægge et andet perspektiv og betragte mellemederens mulige både positive og nødvendige rolle ved gennemførelse af inten-

sive forandringer og ved implementering af den lærende organisation. Disse to perspektiver er meget frugtbare og til dels oversete, og de bliver ikke mindre interessante af, at realiteten for mange virksomheder er, at mellemederne er og forbliver i virksomheden.

Der er mange tegn på, at mellemedere spiller konstruktive roller, når intensive forandringer gennemføres effektivt. Det er klart, at der også er eksempler på det modsatte, nemlig at mellemedere kan repræsentere en endog særdeles effektiv hindring. Det afgørende er i denne sammenhæng en bestræbelse på at få en dybere forståelse af, om inddragelse af mellemedere i sig selv kan medvirke til mere vel gennemførte intensive forandringer og en mere effektiv implementering af den lærende organisation. Det indebærer bl.a. at identificere nogle af de forskellige roller, som mellemedere kan varetage samt en bedre forståelse af, hvilke konstruktive bidrag, de kan yde. Mange organisationer er midt i og vil i de kommende år ofte være i situationer, hvor de skal gennemføre sådanne intensive forandringer. Derfor må organisationerne og deres ledelser til enhver tid interessere sig for deres forandringsberedskab, og i denne forbindelse stille spørgsmålet: Ser vi og bruger vi mellemederne som en del af vort forandringsberedskab? Eller ser vi på dem som en hindring, som vi oven i købet ikke kan komme af med - og som derfor bliver, som vi forventer: En hindring?

Når vi specielt ser på mellemederne i relation til gennemførelse af intensive forandringer, kan vi sammenfatte en betydelig del af den traditionelle og negative fortolkning af mellemedernes rolle under de tre overskrifter: Modstandere af forandringer, dødvægt og overbelastede. Den første type omfatter en række opfattelser af mellemedere som en indflydelsesrig gruppe, der i det skjulte eller endda ubevidst obstruerer mod forandringer. Det sker, fordi de tror, at de vil miste noget eller på grund af simpel konservatisme. Dødvægtbetragtningen går ud på, at virksomhederne bliver for komplekse og tunge, når den hierarkiske afstand er for stor. Kommunikation vil være lettere og beslutningsprocesserne hurtigere, hvis nogle ledelseslag blev fjernet. Og endelig går den sidste betragtning ud på, at nok kan det være, at mellemederne ikke præsterer tilstrækkeligt og at de kan fungere som flaskehals. Men det skyldes, at de er overbelastede. De har for mange opgaver: Den daglige produktion, gennemførelse af udvik-

lingsprojekter, involvering af medarbejderne i arbejdstilrettelæggelse m.m., og alt dette skal de gøre med færre og færre resourcer. Det overbelastet mellemliderne, i hvert fald med mellemliderens nuværende kvalifikationer.

Alle disse fænomener kan være rigtige i den forstand, at de kan forekomme i konkrete situationer, men spørgsmålet er, hvorfor de forekommer: Er de så at sige naturlige og logiske strukturelle følger af en organisations udvikling? Eller er de knyttet til helt andre, f.eks. kulturelle og holdningsmæssige, forhold - med den konsekvens, at det er dér, man skal sætte ind? Er - med andre ord - nogle af disse negative træk forbundet med mellemliderne, fordi vi i vore holdninger og i vor tænkning ser dem sådan, og derfor i virkeligheden graver vor egen grav, dvs. at vi selv er med til at skabe det negative?

Måske skulle vi i stedet for se på nogle af de positive potentialer, der er i mellemlideren i forbindelse med gennemførelse af forandringer og i forbindelse med arbejdet med den lærende organisation. Der kan formuleres fire roller, som kan bidrage til at realisere et positivt potentiale. De fire roller, der er formuleret af den danske forsker Henrik W. Bendix, er: integrator, forbilleder, træner og leder

Integrator-rollen er den funktion, der består i at forstærke lodret og vandret fokusering, sammenhæng og modtagelighed i organisationen. Integrator formidler informationsstrømme, fortolker overordnede retningslinier, overvåger udviklingsforløb, koordinerer aktiviteter med sideordnede ledere, mægler i konflikter m.m. Også evnen til at uddrage læring af processer kan ses som en integratorrolle, dvs. formidling af anledninger til at lære og formidle resultater af læringen imellem de forskellige lag i organisationen samt mellem centrum og periferi.

Der er mange erfaringer med brug af mellemliderer som forbilleder i vellykkede forandringsprocesser. Forbilledet bruges til at sprede et budskab, en metode samt nogle resultater. Særligt innovative eller entreprenøragtige mellemliderer og deres organisatoriske enheder kan systematisk bruges som modeller. Det er organisatoriske enheder, hvor der er skabt et forandringsvenligt klima med høje præstationskrav, og som på forskellig måde vises frem for resten af organisationen.

Træner-rollen er overført fra sportsverdenen. Den grundlæggende betragtning er at gøre mellemliderne til dem, der aktivt og ansvarligt gennemfører forandringer, og den mest grundlæggende forandring, de kan iværksætte, opnår de ved at

udvikle egne medarbejdere direkte gennem de aktiviteter, der skal realisere ændringerne. Træning, uddannelse og læring er centrale elementer her.

Den fjerde rolle er leder-rollen, her forstået som udøvelse af lederskab. Lederskab skal i denne forbindelse forstås som en række menneskelige egenskaber som energi, integritet, evnen til at kommunikere og evnen til at handle, dvs. både intellektuelle, interpersonelle og handlingsorienterede aspekter.

Mellemlideren kan være nøglen til gennemførelse af forandringsprocesser og være med til at realisere nogle af de visioner og principper, der er formuleret i teorierne om den lærende organisation. Visioner og principper, som endnu mangler at tage konkret form i mange virksomheder, måske netop fordi mellemliderens rolle endnu ikke er forstået helt rigtigt og fuldt ud i denne sammenhæng.