

Mellemleder: **vælg din chef** – og tag så ledelsesrummet!

Interview med

Tine Vedel Kruse, chef for Strategi, Kommunikation og HR
i Gladsaxe Kommune

Lisa Ott og Birgit Toft // MentorNetværk



Tine Vedel Kruse kan tydeligt huske følelsen af ondt i maven over at stå med personaleansvaret i sin første lederstilling for mere end 10 år siden. Oplevelsen af at gå fra en medarbejderrolle til at være den leder, der skulle afholde MUS-samtaler, håndtere konflikter og tage de dilemmafyldte samtaler, var en helt ny position, hvor den faglige viden og indsigt var i orden, men hvor den personlige stil blev udfordret. Den erfaring trækker Tine stadig på i sit arbejde som chef for Strategi, Kommunikation og HR (SKOHR) i Gladsaxe Kommune, som er en organisation med rigtig mange tilbud til mellemlederen.

Det første, der møder nye ledere i kommunen, er et velkomstbrev fra kommunaldirektøren. Der bliver inviteret til en hel dag med oplæg af bl.a. kommunens borgmester, kommunaldirektør og andre topchefer, der fortæller om Gladsaxe Kommunes strategisk-politiske ramme og ikke mindst Gladsaxestrategien – Bæredygtig vækst og velfærd, som bygger på de 17 verdensmål, og som er det politiske grundlag for arbejdet i kommunen.



Det er af stor betydning, at der er en god kommunikation mellem lederen og SKOHR. Derfor inviteres til et besøg, hvor de enkelte ledere møder de konsulenter, der rådgiver dem – både på det personalejuridiske område og på HR-området generelt. "Det møde er guld værd i det fremtidige samarbejde," siger Tine Vedel Kruse og understreger vigtigheden af, at lederen nu ved, hvem der kan hentes hjælp og støtte fra.

Som et nyt initiativ tilbyder HR-afdelingen en palet af halvdagskurser, hvor modulerne har overskrifter som:

- Fra medarbejder til leder
- Grib dit ledelsesrum
- Dit professionelle og personlige lederskab
- Konfliktforståelse og håndtering
- Det organisatorisk set-up – hvilke støttesystemer kan du trække på
- Dialoger i ledelse

SKOHR kører selv de nævnte kurser, men som Tine Vedel Kruse understreger, så bruger afdelingens konsulenter meget tid på at være 'ude i marken' for at støtte lederne. Det er også her, konsulenterne får viden om, hvad der rører sig, og fornemme stemninger, så der kan sættes initiativer i gang, som spejler det, der er behov for. Efter behov skræddersyes der kurser i de temaer, der efterspørges, f.eks. personalejura, rekruttering, økonomistyring, forvaltningsret, sygefravær og barselsregler.

"På modulerne lægger vi stor vægt på, at de nye ledere kender vores ledelsesgrundlag, hvad der er vigtigt ledelsesmæssigt, og hvad den enkelte leders rolle er inden for de rammer, der udstikkes for ledere i Gladsaxe Kommune," siger Tine Vedel Kruse og fortsætter: "Der fokuseres på lederens mindset og indre ståsted, som er afgørende for at komme godt ud af en konflikt, en udfordring eller et dilemma."

Forvaltningerne har også mange initiativer, der klæder lederne på i den konkrete sammenhæng, men det er ikke altid sådan, at den faglige erfaring og kompetenceudvikling rækker i de udfordringer, som den nye leder står med. Udfordringerne er ofte en konsekvens af den nye titel, hvor mellemlideren er den, der skal tage mus-samtalerne, løse konflikter og være en støtte for sine medarbejdere. Der opstår situationer, som lederen ikke har været i før, og det er situationer, man ikke kan forberede sig til på kurser eller ved at læse i bøger.

"De mellemlidere, der kommer fra en medarbejder-position, skal nu for første gang være leder og i nogle tilfælde endda for tidligere kollegaer. Det kan være en stor udfordring – og nogle gange en større udfordring på det personlige end på det faglige plan," fortæller Tine Vedel Kruse.





Der er altså gode muligheder for den personlige lederudvikling i Gladsaxe Kommune – både når det drejer sig om at lære at lede opad og til siden, på tværs af afdelinger og ud i samfundet – og ikke mindst at lære at lede sig selv

Det er værre ikke at handle – end at begå en fejl

Tine Vedel Kruse

Det er her, at den nye leder kan få mavepine, fordi det er den personlige stil, der er afgørende for, hvordan den relationelle ledelse opleves og reflekteres tilbage.

I Gladsaxe Kommune opfordres lederne til at indtage deres ledelsesrum og ikke vente på, at der er nogen, der giver grønt lys. Der forventes mod og ansvarlighed i at forvalte opgaverne på den mest hensigtsmæssige måde i forhold til ledelses- og værdigrundlaget, og derfor er der også accept af, at der sker fejl. "Det er værre ikke at handle – end at begå en fejl," som Tine Vedel Kruse siger.

I en organisation med mange komplekse sager og forløb vil der være situationer, hvor en leder skal agere i forhold til en mindre klar udmelding fra den direkte leder eller fra endnu højere sted. Det er her, at især mellemlideren kan være sat i en udfordrende situation. Men det bliver forventet af alle ledere i kommunen, at det at agere i en kompleks organisation er en del af virkeligheden, og en udfordring, som man skal være forberedt på.

I 2005 var Gladsaxe Kommune medinitiativtager til et mentornetværk på tværs af virksomheder, hvor man bytter mentorer med hinanden med henblik på lederudvikling. Ordningen blev etableret for at give mentees en en-til-en sparring, f.eks. matches en mentee fra Gladsaxe Kommune med en mentor fra Topdanmark eller en anden virksomhed i netværket. Samtalerne kører over et år, og det har vist sig, at mentorordningen er gavnlig for begge parter. Mentorer har ligesom mentees glæde af at have et frirum til refleksion sammen med en person, der ikke kommer fra deres egen organisation. Vi har plukket et citat fra en mentee fra den netop afsluttede evaluering:

Min mentor har hjulpet mig med at skabe struktur og at prioritere mellem opgaverne. Hun har også lært mig, hvordan jeg kan passe på mig selv og bruge min tid mere konstruktivt. Jeg har en MPG (Master of Public Governance), men jeg har faktisk fundet sparring med min mentor mere værdifuldt, da den har været erfaringsbaseret.

Der er altså gode muligheder for den personlige lederudvikling i Gladsaxe Kommune – både når det drejer sig om at lære at lede opad og til siden, på tværs af afdelinger og ud i samfundet – og ikke mindst at lære at lede sig selv.

Tine Vedel Kruse understreger, at det kræver et stort personligt mod at være mellemlider, og man skal også kunne vælge at træde tilbage fra ledelse. Man skal finde sin hylde – og mærke efter, hvor det er bedst og mest udbytterigt at være.

Tine slutter af med et godt råd til mellemlideren:

"Vælg en god chef – og tag så alt det ledelsesrum, du magter!"



“ Min mentor har hjulpet mig med at skabe struktur og at prioritere mellem opgaverne. Hun har også lært mig, hvordan jeg kan passe på mig selv og bruge min tid mere konstruktivt. Jeg har en MPG (Master of Public Governance), men jeg har faktisk fundet sparring med min mentor mere værdifuldt, da den har været erfaringsbaseret.