

## **Let vejen for de nye ledere**

Resultater og perspektiver fra en  
undersøgelse af kommunale lederes første år

Væksthus for ledelse  
KL og KTO  
juni 2005

## **Indhold**

### **Introduktion**

Inspiration til ledernes omverden  
Sådan er undersøgelsen gennemført  
Sådan er rapporten bygget op  
Oversigt: Sådan kan I lette deres vej

### **Læg kortene på bordet med det samme**

Det vigtige - og vanskelige - interview  
Sådan kan I lette deres vej

### **En unødvendig svær begyndelse**

At styre et skib, man ikke kender  
At være alene på skansen  
At træde i karakter som leder  
Hvor meget skal man støtte?  
Sådan kan I lette deres vej

### **Fasthold fokus, når hverdagen melder sig**

Sagsbehandlerfælden  
De administrative byrder  
Medarbejdernes manglende medspil  
Sådan kan I lette deres vej

## Introduktion

God ledelse er afgørende for, at en kommune kan løse sine opgaver og levere en ordentlig service til borgerne. Det gælder lige fra kommunaldirektøren og hele vejen ud til de ledere, der har den mest direkte kontakt med frontmedarbejdere og brugere. Det er tolv af disse mellem- eller institutionsledere, der har bidraget med deres erfaringer i denne undersøgelse af udfordringerne i det første lederjob.

Vi ved fra andre undersøgelser og fra ledelseslitteraturen, at debuten som leder ofte er vanskelig. Denne undersøgelse sætter fokus på, hvordan den første tid opleves i en institution eller en rådhusforvaltning i en dansk kommune anno 2005.

Undersøgelsen viser tydeligt, at de nye ledere generelt er glade for deres job. De sætter pris på den store selvstændighed i arbejdet og på muligheden for indflydelse og ansvar. De siger, at det er en stor tilfredsstillelse at få ting til at flytte sig, og at lederjobbet både er afvekslende og udfordrende.

Men interviewene indikerer samtidig, at mange af de nye ledere har haft det *unødvendigt* svært. De føler næsten alle, at de kunne støttes bedre og mere effektivt, end de er blevet. Enkelte angiver ligefrem, at de har været i tvivl om, hvorvidt de skal fortsætte den lederkarriere, de netop har indledt.

Dermed tyder undersøgelsen på, at der bliver spillet højt spil med fremtidens lederressourcer. For kommer problemer og belastninger i lederjobbets første år til at overskygge glæden og de positive udfordringer, risikerer kommunen at tabe en stor del af sin talentmasse på gulvet. Dels vil det blive sværere at rekruttere og fastholde nye ledere. Dels vil de nye ledere ikke få mulighed for at udvikle og udfolde deres fulde potentiale som ledere.

### Inspiration til ledernes omverden

Undersøgelsens formål er derfor at afdække "snublestenene" på første del af nye ledes vej og dermed anwise, hvor der er behov for at sætte ind med fx bedre information og mere effektiv støtte.

Denne rapport er således først og fremmest henvendt til alle dem i ledernes omverden, der har ansvar for at rekruttere, støtte, coache, sparre, undervise - og lede - de nye ledere. Det vil bl.a. sige lederens chef og lederkolleger samt personaleafdelinger og - konsulenter. Hovedvægten i rapporten er derfor lagt på, hvordan disse grupper på forskellig vis kan lette vejen for de nye ledere.

Projektet er gennemført af Væksthus for ledelse, der et samarbejde om offentlig ledelse mellem KL, Amtsrådsforeningen og KTO. Det er nummer to i en serie af projekter, hvor det første satte fokus på kernekompetencer hos succesfulde ledere. Den fælles baggrund for projekterne er udsigten til en omfattende udskiftning på de kommunale lederposter i de kommende år. Dels fordi halvdelen af lederne nærmer sig pensionsalderen, dels fordi opgave- og strukturreformen typisk vil medføre en større rocade på lederposterne.

### **Sådan er undersøgelsen gennemført**

Undersøgelsen bygger på interview med 12 nye kommunale ledere – tre fra hver af følgende områder: skoleledere, daginstitutionsledere, ledere på ældreområdet og ledere i rådhusforvaltning (på afdelingslederniveau).

Lederne er blevet valgt ud fra en bruttoliste, hvortil HR-ansvarlige i alle kommuner er blevet bedt om at udpege ledere, der var godt i gang med det første år af deres første job, hvor ledelse er *hovedopgaven*. Alle ledere havde haft mindst 6 og højst 14 måneder i jobbet, da interviewet blev gennemført.

Den endelige gruppe på 12 ledere er sammensat, så den er nogenlunde repræsentativ, hvad angår kommunernes størrelse og geografiske placering. Både i gruppen og i den kommunale virkelighed er der en klar overvægt af kvindelige ledere.

Halvdelen af de interviewede ledere er forfremmet til ledere på deres egen arbejdsplads. Den anden halvdel skiftede arbejdsplads - men ikke nødvendigvis kommune – da de overgik til lederjobbet.

I interviewene har vi spurgt til de nye lederes *erfaringer* fra den første tid i lederjobbet. De er blevet bedt om at udpege konkrete situationer, hvor de henholdsvis:

- oplevede succes i lederjobbet
- følte sig godt hjulpet eller støttet i lederjobbet
- oplevede forhold som var problematiske eller belastende.

De medvirkende ledere er garanteret anonymitet og optræder derfor i denne rapport hverken med navn, institution eller kommune. Det har været vigtigt for at sikre, at lederne kunne udtale sig åbent og ærligt - også om personlige eller følsomme emner.

Interviewene er gennemført af konsulent Lotte Colberg Olsen, KL, Erhvervspsykolog Peter Klange og konsulent Mette Marie Langenge, HK. Hvert interview varede omkring 2 timer.

### **Sådan er rapporten bygget op**

Rapporten opdeler de nye lederes vej ind i lederjobbet i tre strækninger:

1. Rekrutteringen og forberedelsen af den nye leder til jobbet.
2. Den svære begyndelse, hvor lederen skal finde sig til rette i sin nye rolle.
3. Når hverdagen melder sig – og med den en række uventede udfordringer.

For hver strækning præsenteres dels ledernes gode og dårlige erfaringer, dels en række muligheder for at hjælpe lederne bedre på vej.

På næste side er de nye lederes udfordringer og en række af mulighederne for at lette deres vej sammenfattet i et skema.

## Overzicht: Ledernes udfordringer – og kommunens

Hvad siger de nye ledere om jobbet?	Hvordan kan kommunen lette vejen?
<b>1. fase: Rekrutteringen</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Succeskriterierne var ikke klare</li><li>• Jobbets indhold blev ikke forklaret godt nok</li><li>• Konflikter og problemer blev fortiet</li><li>• Beskrivelsen af jobbet var et skønmaleri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forbered rekrutteringen grundigt</li><li>• Afstem forventningerne til den nye leder</li><li>• Præsenter jobbets krav og indhold systematisk</li><li>• Læg alle kortene på bordet – også de kritiske</li></ul>
<b>2. fase: Den svære begyndelse</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mangler indsigt i administrative rutiner</li><li>• Føler sig isoleret uden kolleger eller netværk</li><li>• Vanskeligt at træde rigtigt i karakter</li><li>• Svært at blive leder for tidligere kolleger</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Introducer godt til rutiner og nøglepersoner</li><li>• Vis tillid og bak den nye leder tydeligt op</li><li>• Giv tidlig og opsøgende sparring</li><li>• Opbyg et trygt ledelsesrum</li></ul>
<b>3. fase: Når hverdagen melder sig</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Svært at fastholde energi og fokus pga.:<ul style="list-style-type: none"><li>○ For meget brandslukning og sagsbehandling</li><li>○ Tunge administrative opgaver</li><li>○ Utilfredse eller uengagerede medarbejdere</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tilbyd personlig støtte, fx i form af en mentor</li><li>• Forbind de nye ledere til relevante netværk</li><li>• Let de administrative byrder - fx ved at fjerne nogle af dem fra lederens skuldre</li></ul>

## Læg kortene på bordet med det samme

**En række problemer kan undgås, hvis man gør forventningerne til den nye leder tydelige allerede i jobsamtalen. Det betaler sig i længden at lægge alle kortene på bordet, selv om det ikke altid er så let, som det lyder.**

De første betingelser for en ny leders succes grundlægges allerede tidligt i rekrutteringsprocessen. Undersøgelsen peger her på to områder, hvor flere af de nye ledere føler sig utilstrækkeligt hjulpet på vej.

*For det første*, at organisationen ikke præcist nok har defineret, hvilke forventninger der er til den nye leder. Hvilke opgaver skal løses – og med hvilke resultater? Hvad er kriterierne for at få succes i jobbet? Forventes der en særlig ledelsesstil eller samarbejdsform? etc.

Har ansættelsesudvalget ikke drøftet og afklaret sådanne spørgsmål, er det næsten umuligt at give ansøgeren et klart, realistisk og sammenhængende billede af den opgave, han eller hun går ind til. Hertil kommer, at flere ledere savner en ordentlig beskrivelse af "årets gang", så de fra starten har en fornemmelse af jobbet faste driftsopgaver, hvornår de ligger, og hvor meget de fylder. Det gælder fx lønforhandlinger, budgettrunder, vagt- og skemalægning mv.

*For det andet* oplevede mange af de nye ledere, at de gennem ansættelsesinterviewet fik et fortegnede billede af lederjobbet. At ansættelsesudvalget havde tendens til skønmaleri, når de beskrev jobbet. At kritisk information – bevidst eller ubevidst - blev holdt tilbage.

Det kan bl.a. være oplysninger om uløste problemer i organisationen eller konflikter med fx medarbejderne, forældrebestyrelsen, andre afdelinger, den forrige chef eller andre. Sådanne forhold kan have afgørende betydning for en ansøgers lyst eller evne til at bestride jobbet. Men de kan være svære for en uerfaren leder at spørge sig frem til i et interview – især hvis vedkommende ikke kender organisationen på forhånd.

*"De havde ikke fortalt mig om ligene i lasten. Der kunne de godt have spillet med mere åbne kort."*

### **Det vigtige - og vanskelige - interview**

Det er næppe udtryk for ond vilje, når en ansøger efter et interview sidder tilbage med et uklart og måske lidt for rosenrødt billede af både arbejdspladsen og lederjobbet. Det er en vanskelig situation. Dels har ansættelsesudvalget ikke altid erfaring med eller tradition for at gennemføre et professionelt og struktureret interview. Dels har begge parter meget på spil.

På den ene side vil ansøgeren selv gerne vise sig som positiv og motiveret. Hun spørger derfor sjældent tilstrækkelig kritisk ind til jobbet mulige skyggesider. På den anden side er kommunen også optaget af hurtigt at besætte den tomme stol med en dygtig ansøger – og vil derfor gerne tage sig godt ud over for ansøgerne. Man vil groft sagt ikke skræmme nogen væk ved at tage sorgerne i jobbet på forskud.

Det kan også være, at ansættelsesudvalgets medlemmer ikke er indbyrdes enige om, hvilke af jobbet minefelter en ansøger skal introduceres til – og hvordan. Og endelig er der eksempler på ansættelsesudvalg, der som en bevidst strategi tester, om ansøgerne selv formår at grave problemerne frem i lyset under interviewet.

Men som ansættelsesudvalg er alt andet end at lægge kortene på bordet en risikabel strategi. Man kan nemlig ikke forvente, at ansøgerne selv finder frem til jobbet faldgruber og skyggesider – slet ikke, når man har med uerfarne eller debuterende ledere at gøre. Man har ikke blot en moralsk forpligtelse til, men også en klar egeninteresse i at henlede deres opmærksomhed på jobbet svære elementer. På den måde skaber man også en præcedens for at tale åbent om problemer, der kan vise sig værdifuld, når lederen senere står i en situation, hvor der er brug for sparring.

For hvis man i jobinterviewet stikker alvorlige problemer under stolen, kan det være uhyre svært at tackle dem sammen efterfølgende. Den nye leder vil uundgåeligt spørge, hvorfor det først kommer på bordet nu.

Mange af lederne i undersøgelsen har da også brugt megen energi på i lønrummet at spekulere over, om det var dem eller organisationen, der var noget galt med. Det kunne være undgået – og energien dermed anvendt bedre – hvis de på forhånd havde kendt til fx en gammel konflikt i personalegruppen. Det er trods alt lettere at håndtere udfordringer, man er forberedt på – blandt andet fordi, man så mere aktivt kan søge den nødvendige opbakning og rådgivning til at klare dem.

### **Sådan kan I lette deres vej**

Bedømt ud fra lederens udsagn i undersøgelsen er der derfor brug for at formidle et mere præcist billede af lederjobbet allerede i rekrutteringsfasen. Det kan sammenfattes i følgende gode råd:

- Forbered rekrutteringsprocessen grundigt. Analyser udfordringerne i jobbet til bunds og beskriv dem på en realistisk måde.
- Afstem jeres forventninger til den nye leder. Sørg som ansættende chef for at drøfte og afveje forventninger til den kommende leder med repræsentanter for medarbejderne og brugerne, fx forældrebestyrelsen.
- Præciser succeskriterierne – også over for ansøgerne: Hvad er det for en opgave, du skal løse, hvis vi ansætter dig?
- Sørg for at give ansøgerne – og den valgte leder – en ordentlig præsentation af jobbet indhold og af hovedtrækkene i årets gang. Fortæl også ansøgerne om skelsættende begivenheder i organisationens historie – herunder om forgængerens "skæbne".
- Præsenter jobbet udfordringer ærligt og realistisk – og oplys samtidig om mulighederne for at få opbakning og hjælp til at håndtere dem.

## En unødvendig svær begyndelse

**Den debuterende leder kommer hurtigt på gyngende grund. Praktiske startvanskeligheder, kollegial ensomhed og uklar autoritet gør den første tid unødvendig svær for de fleste. Synlig opbakning og opsøgende sparring vil gøre en vigtig forskel for de nye ledere.**

Det er altid krævende at begynde i et nyt job, og når det tilmed er ens første som leder, er der meget at holde styr på – både praktisk og mentalt. Det er de fleste nye ledere selvfølgelig forberedt på, når de møder på arbejde første dag i deres nye funktion. Alligevel er der en række ting, der ifølge undersøgelsen kommer bag på de fleste:

- At de mangler indsigt i organisationens praktiske og administrative rutiner – og at det hurtigt bliver et problem for dem.
- At de føler sig isolerede, fordi de ikke (længere) er en del af et kollegialt fællesskab – og endnu ikke har noget netværk blandt de øvrige ledere.
- At de har svært ved at finde ud af, hvornår og hvordan de skal træde i karakter som ledere – dvs. tydeligt markere deres ledelsesprincipper og –stil.

Disse tre "overraskelser" uddybes nedenfor. På alle tre punkter er der tydelige forskelle i erfaringer og udfordringer mellem ledere, der er "vokset op" i organisationen, og ledere, der er rekrutteret udefra. De to grupper er ligeligt repræsenteret i undersøgelsen, der samlet tyder på, at det faktisk er lettest at begå sig som ny leder i en "fremmed" organisation.

### At styre et skib, man ikke kender

Som ny leder møder man i den første tid næsten dagligt opgaver, man skal løse for første gang. Måske har man fået en generel og samlet introduktion til opgaverne, men den rækker sjældent, når man står med opgaven i hænderne. Derfor har man først og fremmest brug for at kende organisationens "hvem ved hvad", så man hurtigt kan søge hjælp til de udfordringer, man møder.

*"Jeg havde absolut ingen fornemmelse af, hvad de administrative opgaver gik ud på – og fik ingen hjælp til det."*

Det kan fx være konkrete spørgsmål om, hvordan man bruger budgetsystemet, hvordan man laver lønanvisninger, eller hvad en nettobevilling egentlig er. Men det kan også være en erfaren leders råd om, hvordan man tackler en svær samtale, kører en personalesag eller arbejder med trivslen på arbejdspladsen.

De nye ledere giver udtryk for, at det er næsten umuligt at vide, hvem man kan få bistand og råd hos. "Det er svært som ny at gennemskue, hvem i systemet der har kompetencen. Man føler ofte, at man bliver sendt længere og længere ind i en labyrint," som en leder formulerer det.

"Som ny er det tit vanskeligt at vide, hvad man egentlig har brug for at vide. Og ens omgivelser har svært ved at fornemme, hvad man mangler," påpeger en anden.

Hertil kommer, at de nye ledere griber sig selv i at overveje, om de nu kan tillade sig hele tiden at forstyrre andre med deres "dumme spørgsmål".

Det kan være uvidenhed om helt banale rutiner, der får den nye leder til at snuble i begyndelsen. En afdelingsleder var fx ikke blevet orienteret om medarbejdernes faste



fridage og lagde derfor et skema uden at tage hensyn til dét. Eksemplet understreger blot, at det er vigtigt, at nogen forpligter sig til at orientere en ny leder grundigt om organisationens skrevne og uskrevne regler.

Undersøgelsen viser desværre, at introduktionen til jobbet rutiner langt fra altid gennemføres som planlagt. Nogle gange fordi den nødvendige indsigt kun findes som tavs viden hos den afgangende leder og aldrig er blevet skriftligt dokumenteret. Det gør overleveringen meget sårbar over for fx sygdom eller et pludseligt jobskifte.

Det manglende kendskab til organisationen og dens nøgle- og ressourcepersoner er selvsagt ofte et endnu større problem for den leder, der kommer udefra. Omvendt er både lederen selv og omverdenen i disse tilfælde ofte klar over, at den nye leder skal lære organisationen at kende fra grunden. Problemet kan derimod være, at ingen fortæller den nye leder om de skeletter, der måtte være i (leder)skabet.

### **At være alene på skansen**

Mange af de nye ledere har oplevet det som svært at gå fra et fællesskab med kollegerne til at stå alene som nye ledere. "Man er mere alene som leder end som medarbejder," og "man har ikke så mange kollegaer som før", lyder to karakteristiske formuleringer af denne følelse. Mange mærker, at de ikke (længere) lige kan lufte det med andre, hvis de fx oplever et problem i personalegruppen.

De betragter det som en vigtig udfordring at være en del af arbejdspladsens fællesskab, selv om de har en særlig dobbelt rolle i det. På den ene side er de altid i fokus og skal stå til rådighed for andre. På den anden side er de meget alene med deres nye udfordringer og beslutninger.

*"Det var svært at vænne sig til ikke at kunne brokke sig længere. Nu skal jeg tænke mig grundigt om, inden jeg fyrer noget af."*

Man har måske været vant til at være venner med de fleste. Og selv om man gør sig umage med at stikke en finger i jorden, skal der af og til træffes beslutninger, der opleves ubehagelige af enkelte medarbejdere – eller af alle. Når lederen fx bekendtgør, at hun ikke er tilfreds med det faglige niveau på arbejdspladsen. Eller når hun må afvise en medarbejders ønske om fridage, fordi det kolliderer med de opgaver, der skal løses.

Fornemmelsen af at være alene på skansen er stærkest hos de ledere, der savner støtte fra deres overordnede eller sideordnede ledere. Som én leder udtrykker det, er det "sejt at skulle bakke alle andre op, når der ikke er nogen, der bakker dig op." Og omvendt erklærer en anden leder, at "man bliver meget mere interesseret i og gladere for sit arbejde, når man får ordentlig opbakning fra sin egen chef."

*"Jeg var ofte usikker på, om jeg skulle blive ved eller stoppe som leder. Når man mangler opbakning, kommer man let i tvivl om, hvorvidt det er en selv, der er problemet."*

Det giver næsten altid den nye leder problemer, hvis der ikke kan hentes støtte og opbakning hos den nærmeste chef – og hvis denne tillid ikke kommunikerer tydeligt i hele organisationen. Som lederen chef er det derfor vigtigt klart at markere, at man står bag sin nye leder – også selv om man tror, at hun ikke behøver dette signal. Dels har de fleste nye ledere behov for alle de rygstød, de kan få. Dels retter signalet sig lige så meget til resten af organisationen.

Det er med andre ord en misforståelse, at man som chef kan vise sin tillid ved at være usynlig og lade den nye leder klare ærterne selv. Det risikerer tværtimod at blive opfattet som ligegyldighed eller lunkenhed: Både lederen selv, medarbejderne og lederkollegerne kan komme i tvivl om, hvorvidt den nye leder nyder sin chefs opbakning, respekt og tillid.

Men selv om tilliden oppefra betyder meget, oplever nogle ledere den som en tung byrde. "Det var ved at blive et åg for mig, at chefen havde blind tillid til, at jeg kunne klare hvad som helst - uden hjælp." Tillid og opbakning skal med andre ord suppleres med konkret vejledning, rådgivning og sparring, når den nye leder har behov for det. Også her er det en svær balance for den nye leder, hvornår man skal bede om hjælp, og hvornår man skal forsøge at bevise, at man kan løfte opgaven selv.

Mange af de nye ledere har souschefer, som de kører et tæt parløb med. Der er dog sjældent tale om et egentligt *ledelsesmæssigt* makkerskab. Ofte er en del af ledelsesopgaverne blot uddelegeret til souschefen, der mange steder stadig betragtes (og betragter sig selv) som en del af personalet, der blot "går lederen til hånd". Det betyder, at det ikke er souschefen, den nye leder vender sig mod, når der opstår problemer ud over de rent faglige.

Aleneheden kan paradoksalt nok føles mindre problematisk, hvis man er rekrutteret udefra som leder. Ganske vist er ens personlige netværk i organisationen mindre, men man skal til gengæld ikke igennem den adskillelse fra gamle kolleger, der er svær for mange internt udnævnte ledere.

### **At træde i karakter som leder**

De nye ledere bruger i den første tid megen mental energi på at finde sig til rette i rollen. Hvornår skal jeg være tydelig som leder – og *hvor* tydelig skal jeg være? Hvordan skal jeg træde i karakter – uden at træde ved siden af?

Det handler med andre ord om, hvordan man som ny leder får markeret sine holdninger og værdier hele vejen rundt i ledelseskompasset:

- Hvad står jeg for fagligt og ledelsesmæssigt?
- Hvad kan medarbejderne forvente af mig?
- Hvad forventer jeg af medarbejderne?
- Hvilken faglig og etisk standard forventer jeg i organisationen?
- I hvilken retning skal vi udvikle os fagligt
- Hvordan håndterer jeg konflikter i organisationen?

Men at træde i karakter er en vanskelig balancegang mellem at slå i bordet og stikke en finger i jorden. På den ene side er det vigtigt at sondere sit nye terræn, dvs. lære medarbejderne og arbejdspladsen at kende. Så ved man nogenlunde, hvordan ens meldinger bliver modtaget, og man kan inddrage medarbejdernes erfaringer i sine overvejelser. På den anden side er det vigtigt at have modet til at gå op imod organisationens etablerede konsensus og dårlige vaner. Ellers risikerer man at miste både sine visioner og sin troværdighed som leder.

Mange af de nye ledere synes at bruge uforholdsmæssig lang tid på at finde ud af "om det er mig eller organisationen, der er noget i vejen med." Her tyder undersøgelsen på, at de debuterende ledere har en særlig udfordring. Mere erfarne ledere vil som regel tidligt kunne identificere knasterne i en organisation. Det er netop fordi, man mangler tilsvarende situationer at sammenligne med, at man hurtigt begynder at tvivle på sin egen ledelsesmæssige formåen.

De ledere, der er rekrutteret indefra, bliver lettere "slyttet ind i organisation" fra starten. Der er flere eksempler, at de hverken oppefra eller nedefra får det ledelsesrum og den respekt, de har brug for. "Jeg har langt mindre mulighed for at få information fra rådhuset nu, hvor jeg er chef, end jeg havde, da jeg var tillidsmand," lyder én vurdering.

*"Før jeg meldte min linje klart ud, brugte jeg meget tid på at sætte mig ind i, hvad der rørte sig i afdelingen på godt og ondt. Hvorfor havde den medarbejder sagt op? Hvem var stressede – og hvorfor? etc.*

Der er ofte bedre vilkår for at træde i karakter for nye ledere, der er eksternt rekrutteret. Her er problemet snarere, at der kan knytte sig nærmest messianske forventninger til den nye leders komme.

Flere af nye ledere havde valgt tidligt at arrangere en temadag om strategi, visioner etc. Det gav dem mulighed for at melde deres "ledelsesprogram" ud og indlede en dialog mellem ledere og medarbejdere om de gensidige forventninger. Disse ledere understregede dog alle, at det er vigtigt at "være landet", inden man giver sig i kast med den slags processer.

Andre tog individuelle samtaler med alle medarbejdere i løbet af deres første tid som leder. Dels for at få indblik i medarbejdernes ideer og tanker om organisationens udvikling, dels for personligt at redegøre for deres egne ideer om den fremtidige kurs.

Nogle ledere advarede dog imod alt for mange tommands-samtaler på lederens kontor. "Det er vigtigt at melde klart og kollektivt ud på åbne møder, så der ikke bliver grundlag for – eller rygter om – korridoraftaler," som én udtrykte det.

### **Hvor meget skal man støtte?**

Det er let som chef at komme i tvivl om, hvor meget man skal hjælpe den nye leder til rette i lederjobbets første periode. For er det ikke lederens eget ansvar at bede om den hjælp, hun har brug for? Og er det ikke bedst at lære jobbet at kende på den hårde måde: Ved selv at tumle med problemerne?

Det er to gode spørgsmål, men de undervurderer - ud fra undersøgelsen at dømme - ikke bare de nye ledes behov for en tidlig og vedholdende support, men også at lederne har svært ved selv at efterspørge denne støtte. For dels kan det som helt grøn leder være svært at kende værdien af den støtte, man *kunne* have fået. Dels vil de fleste nye ledere være usikre på, hvornår og hvor meget de kan trække på en coach, en mentor eller en sparringspartner. For er ens problem nu alvorligt nok til at ulejlig hende – igen?

Denne tilbageholdenhed hos en nyudklækket leder er måske ikke rationel, men den er psykologisk meget forståelig. Derfor bør den tidligste støtte til en ny leder som regel være aktiv og opsøgende. Selv at kunne bede om den rette hjælp i tide, er ikke en evne, ledere er født med. For de fleste er det noget, der kommer med erfaringen.

### **Sådan kan I lette deres vej**

Det er formentlig umuligt at gøre overgangen fra menig medarbejder til ny leder let og ubesværet. Det er et rolleskift, der næsten altid vil indebære et element af drama og usikkerhed. En spænding, der også kan være med til at give lederen energi til sine nye udfordringer.

Undersøgelsen peger imidlertid på en række "chok", der næppe er nødvendige for at skabe gode ledere, og som der burde være gode muligheder for at forebygge gennem forskellige former for opbakning og sparring.

- Introducer den nye leder ordentligt til jobbets indhold og rutiner. Skab personlig kontakt mellem lederen og de nøglepersoner, der kan støtte med viden om administration, drift og kutymer. Brug evt. en erfaren medarbejder som "guide" til, hvordan organisationen fungerer.

- Vis tillid og bak den nye leder op – og sørg for at opbakningen også er synlig for omverdenen og medarbejderne. De må gerne kunne se, at der er positive forventninger til hende. Lad fx den overordnede leder introducere den nye leder for medarbejdere, bestyrelse etc. Denne støtte er særlig vigtig for en ny leder, der endnu ikke har en veletableret autoritet og ledelsesmæssig platform. At give støtte er ikke "at pakke den nye leder ind i vat", men at give hende et rygstød til at forfølge sin mission som leder.
- Tilbyd den nye leder en kvalificeret mentor, der er forpligtet til at tage hånd om den nye leder. Det skal være en *opsøgende og vedholdende* sparrings- og dialogpartner – ikke bare en, der er passivt til rådighed, eller som engang i mellem spørger overfladisk til, hvordan det går. En kvalificeret sparring er vigtig for alle ledere, men helt afgørende for de uerfarne, fordi deres relationer til organisationen er mere skrøbelige. De første fejlvurderinger kan risikere at sætte sig blivende spor i forholdet til medarbejderne. Og den "hundesvømning", en presset leder benytter sig af for at holde snuden oven vande, risikerer at sætte sig fast som dårlige vaner i vedkommendes ledelsesstil.
- Vær i det hele taget med til at opbygge et tillidsfuldt ledesrum, hvor den nye leder føler sig tryk ved at lede. Signaler tydeligt, at ledere i kommunen ikke efterlader hinanden med problemer. At man har ret og pligt til gensidigt at opsøge sparring med hinanden om stort og småt osv.

## Fasthold fokus, når hverdagen melder sig

**Mange ledere får hurtigt dagen fyldt med brandslukning, bureaukrati og brok. Det fjerner ressourcer og opmærksomhed fra de opgaver, der burde være kernen i deres lederskab. De har brug for rådgivning, redskaber og rygdækning til at fastholde fokus - og bevare energien.**

Efter den første intense tid i det nye job er de umiddelbare chok overvundet. Den nye leder har nogenlunde fundet ud af, hvordan organisationen fungerer - og har måske formået at markere sine værdier og principper som leder. Alligevel kan det også i den følgende tid være svært at føle, at man har helt fod på sin rolle og sine opgaver som leder.

Undersøgelsen viser, at der i denne fase viser sig en gruppe af beslægtede problemer. Deres fællesnævner er, at det er svært for den nye leder at fastholde fokus på ledelsesopgaven og på de udfordringer, der var succeskriterierne i jobbet. Af mindst tre grunde:

- Lederne går i sagsbehandlerfælden – de kan eller vil ikke slippe deres tidligere faglige opgaver. De involveres i stort og småt og har svært ved at prioritere deres tid.
- Lederne drukner i administrative rutiner og får ikke prioriteret de virkelige succeskriterier i jobbet.
- Lederne bliver skuffede over, at medarbejderne ikke spiller mere aktivt med i organisationens udvikling.

Alt i alt betyder det, at mange af lederne bliver stressede og har svært ved at finde en langtidsholdbar måde at være leder på.

### Sagsbehandlerfælden

Når medarbejdernes sagsbunker hober sig op, telefonerne kimer, og borgerne står i kø for at få hjælp, fristes mange nye ledere til at påtage sig rollen som en ekstra sagsbehandler. I stedet er lederens opgave at opbygge nogle stabile strukturer og arbejdsgange, der gør det muligt for medarbejderne at løfte deres opgaver selv. Men mange nye ledere giver udtryk for, at det er svært at undgå rollen som redningsmand og brandslukker, fordi det ofte er, hvad medarbejderne forventer.

*”Jeg havde ofte allermest lyst til at sige ’giv mig bare den sag, så skal jeg hjælpe dig’.”*

Det er også kommet bag på flere af de nye ledere, at de bliver involveret så detaljeret i alle aspekter af organisationens hverdag: banale beslutninger, medarbejderne sagtens selv kunne træffe, kollegernes private forhold, klager fra utilfredse borgere, en printer der ikke virker osv.

Lederne risikerer også at fungere som en container for generel utilfredshed – som en leder beretter: ”Jeg er helt fyldt op af brok”. Og utilfredsheden kan være ekstra svær at håndtere, hvis man som leder står uden handlemuligheder. Eksempelvis hvis misnøjen retter sig mod beslutninger, der er taget længere oppe i systemet, og som ikke står til at ændre.

## De administrative byrder

En del ledere overvældes af de administrative byrder, der følger med jobbet. De er overraskede over, hvor meget tid de reelt må bruge på det, og hvor lidt hjælp de får til at lære de nødvendige rutiner og redskaber at kende. Her føler flere sig svigtet af den centrale forvaltning. De oplever, at de har stærkt begrænset rådighed over og indsigt i budgettet, men alligevel bliver stillet til regnskab for ting, de enten ikke kan overskue eller påvirke.

*"Det er svært at stille op til folks følelser og vrede – uden reelt at have mulighed for at ændre på forholdene."*

For mange nye ledere er det således en uventet stor udfordring at prioritere og planlægge deres opgaver og tid. De har ikke været vant til, at det er en del af jobbet, at der hele tiden kommer uforudsete opgaver på dagsplanen.

"Fra det øjeblik jeg træder ind af døren, er der nogen, som vil snakke med mig," fortæller en leder. En anden supplerer: "Her til morgen havde jeg hverken møder eller samtaler, men lidt ro til at arbejde selv - troede jeg. For så kom chefen ind med en masse beskeder fra forvaltningen, som skulle have svar på det ene og det andet - og helst med det samme."

Det betyder, at mange af lederne oplever hverdagen som flygtig. De har tit svært ved at fastholde, hvad de har udrettet: "Den uge, der er gået, har været forvirrede og kaotisk! Det er svært at få øje på, hvad jeg egentlig har lavet. Men der har været et væld af forespørgsler - og rigtig mange gule sedler," lyder et karakteristisk udsagn.

## Medarbejdernes manglende medspil

Flere af de nye ledere er blevet overrasket over den kultur, de har mødt på arbejdspladsen. Eksempelvis medarbejdere, der ikke er vant eller villige til at tage ansvar, eller som synes at være imod enhver forandring. Det kan være en hård nød at knække for en helt ny leder:

"Jeg havde ingen erfaringer med at tackle medarbejdere, der ikke bare siger 'YES, det er en god idé'. For at være helt ærlig, syntes jeg i begyndelsen, at de var lidt åndssvage," beretter en nybagt leder.

En anden fandt det underligt, at medarbejderne forventede, at hun skulle komme og redde dem. "Jeg havde da nogle ideer og tanker om en omstrukturering, men det gik kun langsomt op for dem, at de også selv skulle arbejde for sagen".

Flere af lederne påpeger, at de har oplevet traditioner og værdier blandt medarbejderne, som de har måtte gøre op med. Et sted måtte lederen fx skære igennem og fortælle medarbejderne, at de holdt for hyppige og for lange pauser ved bestemte lejligheder.

## Sådan kan I lette deres vej

Mange af de nævnte problemstillinger er mere erfarne ledere vant til at tackle. Men når man møder dem for første gang som ny leder, kan de være med til at slå benene væk under en. Netop derfor er det afgørende, at nogen hjælper de nye ledere over disse hurdler. Det kan fx ske ved:

- At tilbyde de nye ledere personlig støtte til at holde fokus på ledelsesudfordringerne – fx i form af en dedikeret mentor. Kun 2 ud af de 12 interviewede har oplevet at have direkte adgang til kvalificeret sparring og støtte, og de to beskriver det som værende af uendelig stor betydning.

- At knytte de nye ledere til ledernetværk – enten på tværs af kommunens institutioner eller evt. med ledere i andre kommuner. Én af lederne i undersøgelsen havde deltaget i et omfattende uddannelses- og netværksprogram, som kommunen har fastlagt, men havde faktisk problemer med at være så meget væk fra arbejdspladsen, som programmet krævede.
- At sørge for en systematisk introduktion til og oplæring i de administrative rutiner – men også ved at overveje mulighederne at lette nogle af lederens administrative byrder. Det kan fx ske ved at lægge et andet snit mellem kommunens centrale og decentrale administrationsopgaver – eller ved at bruge souschefen eller en anden medarbejder til at løse en del af de administrative opgaver.