

Ledere har behov for at øve sig

– og alle kan hjælpe især nye ledere godt på vej

Der er udsigt til en betydelig udskiftning på lederposterne i den offentlige sektor i de kommende år. Når dygtige og erfarne ledere trækker sig tilbage, får en ny generation chancen for at vise deres værd.

At være ny som leder er omvæltning for alle – for der er stor forskel på at være medarbejder og leder. Der er meget, man skal vænne sig til – eller af med. Nye opgaver og relationer skal håndteres for første gang. Ens ord og handlinger får pludselig mere vægt. Og måske får man ikke længere den samme umiddelbare kollegiale feedback.

Ingen er fra første dag i jobbet hverken perfekt eller umulig. Så både de nye ledere og deres omverden skal forstå, at man bliver kun en virkelig god leder ved at have ordentlige muligheder for at øve sig. Man kan ikke undgå at være begynder i en periode, og læretiden som leder kan gøres både bedre og kortere, hvis man får hjælp i hverdagen til at finde ind i sin nye rolle.

Dette oplæg præsenterer i kort form HK Chefbestyrelsens bud på, hvordan nye ledere kan hjælpes bedre på vej. Formålet er dels at få hele arbejdspladsen til at forstå de nybagte ledes særlige udfordringer, dels at inspirere flere til at give disse ledere den nødvendige støtte.

Oplægget beskriver:

1. Hvem der kan støtte nye ledere – og hvordan
2. Dit eget ansvar som ny leder
3. Hvordan man kan være ny i lederjobbet på flere måder

1. ØVELSE KRÆVER HJÆLPERE

Der er mange parter, som på hver deres måde kan og bør bidrage til at give nye ledere den hjælp, de har brug for:

Den ansættende chef

Du, som er chef for en ny leder, har en dobbelt opgave som hjælper. Dels kan du understøtte en god samarbejdskultur i ledergruppen. Dels skal du afsætte tid og kræfter til at være særlig opmærksom på den nye ledes behov for tilbagemeldinger på selve ledelsesudøvelsen – ikke mindst i hvedebrødsdagene. Sørg for at være i hyppig kontakt og fx i en periode have jævnlige 1:1-samtaler med tid til at reflektere over, hvordan det går, hvad der er svært osv. – uden at det virker som en eksamen.

MED-udvalget

I de etablerede samarbejdsfora kan I være med til at sikre, at der tages godt imod nye ledere. Dét er i alle parter interesse. I kan fx via MED-udvalget arbejde for:

- **At alle nye ledere får en mentor**, som selv er leder, men ikke er lederens overordnede. Mentor skal have tid til løbende at opsøge og tale med den nye leder. Mentorerne skal udvælges med omhu og have en god introduktion til mentorrollen og forventningerne til denne.
- **At alle nye ledere får et klippekort/et budget til sparring** med en erfarne erhvervscoach eller lignende, der er uafhængig af organisationen. Lederen bør selv have mulighed for at vælge (og udskifte) sin coach.
- **At kommende ledere får tilbud om et førlederprogram**, der omfatter fx en følording eller lederpraktik. På den måde vil ledertalenter tidligt kunne begynde at forberede og øve sig på rollen.

Den øvrige ledergruppe

Det kan være afgørende for en ny leder at føle sig som en del af et stærkt hold. Derfor kan I som ledergruppe invitere en ny leder ind i jeres fællesskab – og sørge for, at dét er et trygt sted, hvor der er tid og plads til at tale om vigtige ledelsesfaglige spørgsmål og konkrete ledelsesudfordringer, erkende egne fejl, dele overvejelser om svære valg og hjælpes ad med at lære af dem. På den måde kan I som mere erfarne ledere være med til at hjælpe en ny godt på vej.

Tillidsrepræsentanten

I din egenskab af kollegernes valgte repræsentant har du på flere måder en særlig mulighed for at lette en ny leders første tid i jobbet. Hvis medarbejdere kommer til dig med en sag, kan du tale med dem om, hvordan de selv kan tage sagen op direkte med lederen. Og hvis du oplever eller hører, at noget måske er ved at køre skævt, kan du nævne for lederen, at det måske kræver lidt mere opmærksomhed e.l.

Medarbejderne

Når du som medarbejder får en ny leder, har du også en klar interesse og opgave i at hjælpe vedkommende med at lykkes. Du skal vide, at lederen ikke er tankelæser, men har brug din og dine kollegers hjælp til at forstå, hvad I oplever, tænker og føler. Det gælder ikke mindst situationer, hvor lederen i jeres øjne har skilt sig særlig negativt eller positivt ud.

Man kan som ny leder kun lære af såvel sine fejl som sine succeser, hvis man bliver (gjort) opmærksom på dem. Du kan fx spørge: "Må jeg lige fortælle dig, hvordan jeg har det med din udmelding her til morgen?" Og til 1:1-samtaler kan du fx sige: "Det er vigtigt for mig i relationen til dig, at..."

2. NÅR DU ER NY SOM LEDER

Du har som ny leder også selv et ansvar for at opsøge læring og mulighed for at øve dig, fx ved aktivt at efterspørge den nødvendige feedback fra såvel medarbejdere som lederkolleger og din egen chef. Du bør selv byde op til en feedbackkultur, hvor det er ok og naturligt, at andre fortæller, hvad de forventer af dig.

Bed dem fx om at give dig besked – ordentligt og konstruktivt – hvis der er noget ledelsesmæssigt, der undrer eller bekymrer dem. Sig, at du gerne vil høre den slags og tale med dem om det. Bed dem også sige til, når de synes, du gør det helt rigtige. Begge slags signaler vigtig hjælp til at navigere i ukendt farvand som ny leder.

Tidlige 1:1-samtaler er også et vigtigt redskab for dig som ny leder. Her kan du straks vise, at du interesserer dig for de mennesker, du skal lede og deres behov og perspektiver. Når du har været på tomandshånd med medarbejderne, er det også lettere for dem at vende tilbage til dig med feedback. Måske skal du følge op på de individuelle samtaler efter nogle måneder i lederjobbet – for at få tilbagemeldinger på, hvordan det går og ideer til, hvad du kan være mere opmærksom på.

To udfordringer ved at øve sig

Som ny leder er du på fra første dag, selv om du samtidig også er "under oplæring". Du har ingen simulator eller et beskyttet øvelsesterræn at træne i, dine beslutninger gælder og har virkelige konsekvenser for andre mennesker. Derfor må du både over for dig selv og omverdenen gøre dig umage med at signalere denne dobbelthed: "Jeg har kompetencerne og autoriteten til at udøve ledelse, men jeg er ikke ufejlbarlig og vil gerne blive en endnu bedre leder."

Det kan være uvant og måske umiddelbart ubehageligt at efterspørge feedback på egen ledelse: "Gad vide, hvad de tænker om mig? Og kan og vil jeg lave om på min ledelsesstil?". Men selv om det ikke er alt, hvad du får at vide, du er enig i eller ønsker at handle på, får du en værdifuld viden om, hvad "de andre" føler, tænker og siger. Det giver dig mulighed for en bedre dialog, der kan afstemme forventninger og skabe ro og retning.

3. MAN KAN VÆRE NY PÅ MANGE MÅDER

Behovet for at øve sig gælder i særlig grad helt nyudnævnte ledere, men i virkeligheden har næsten alle ledere et lignende behov. For man kan være ny i lederjobbet på mange måder:

- **På et nyt sted**, hvor man let kan føle sig som novice i mødet med nye relationer, rutiner og (uskrevne) regler.
- **På et nyt niveau**, hvis man fx er blevet chef på et højere niveau og/eller med en anden rolle og derfor skal lære nye og aflære gamle ledelsesvaner.
- **Med nye udfordringer**: Ledelsesudfordringerne i den offentlige sektor er større end nogensinde. Forandringstempoet er højt, og der er øgede krav om fx at koordinere på tværs, lede opad og samskabe med borgerne. Det betyder, at selv erfarne ledere ofte vil opleve, at de ikke blot kan falde tilbage på en kendt lederrolle, men også må opfinde og afprøve nye veje – altså blive ved med at øve sig. Ingen leder er "færdigbagt".

Værdien af et nyt syn på ledelsesudvikling, herunder en stærk feedbackkultur, er således ikke begrænset til nybagte ledere. Behovet for livslang læring gælder alle ledere – ikke bare i kursuslokalet, men også i den hverdag, hvor ledelse for alvor skal stå sin prøve.