



Marts 2022

Forfatter Hanne Lykke, chefkonsulent, Komponent

Ny i ledelse – artikel til Social udvikling

"Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre, uden at han holder noget af dets liv i sin hånd. Det kan være meget lidt, en forbigående stemning, en oplagthed man får til at visne, eller som man vækker, en lede man uddyber eller hæver. MEN det kan også være forfærdende meget, så det simpelthen står til den enkelte, om den andens liv lykkes eller ej."

K. E. Løgstrups hovedværk 'Den etiske fordring' fra 1956 er et godt sted at indlede en artikel om det at være ny i ledelse på det socialfaglige område. For det er her, det hele begynder for de fleste: At ville gøre en forskel for nogen eller noget. Være i ledelsesrummet, når der prioriteres, og i maskinrummet, når beslutninger oversættes til bedst mulige livsbetingelser for samfundets mest udsatte grupper. Ikke alene, men gennem andre og sammen med medarbejderene i stærke og sunde arbejdsfællesskaber – i fælles fodslag omkring kerneopgaven.

Og så – lige midt i glæden over at stå med dit ønskejob – dukker der flere og flere ambivalente følelser op, som skaber tvivl i dit sind. Du begynder måske endda at tvivle på, om du nu også er den rigtige i jobbet, når modløshed og frustrationer tager over. Det kan være, at de administrative systemer og dokumentationskrav ikke giver mening for dig? Måske møder du uforståelig organisatorisk modstand i forbindelse med implementering af nye faglige metoder, måske er der konflikter i personalegruppen? Det kan også handle om, at hverdagens ressourceknaphed spænder ben for mål og handleplaner, eller måske har du slet og ret vanskeligt ved at identificere dig med lederrollen?

Du er ikke unormal – du er bare ny leder

Føler du sådan, så er du ikke alene, men en del af den store gruppe, der hedder ny i ledelse. At være leder er en rolle og en funktion, hvor du skal opbygge en ny identitet og lære at leve med organisatorisk asymmetri. Du skal også lære at blive skarp på retning, mål og prioriteringer og at falde til i – og ikke ned mellem – paradokser og dilemmaer. Du skal blive bedste venner med dokumentation og registreringer og holde balancen mellem drift og udvikling.

Komponent har I mange år haft fokus på, hvordan vejen for nye ledere kan blive lettere, så transitionen fra medarbejder til leder bliver mindre problemfyldt. Først og fremmest for dig som ny

leder, men også i et organisatorisk perspektiv. Skal vi pege vores tre bedste pejlemærker, vil vi fremhæve disse:

Se dig selv som leder

Det er ikke din nye formelle titel, der gør dig til leder eller får dig til at føle dig som leder. Stjerneerne på dine skuldre skaber en formel organisatorisk legitimitet, men hverdagens følgeskab og ledelsesrum er socialt forhandlede og afspejler måden, du positionerer dig på eller lader andre positionere dig på. Derfor handler ledelse om at identificere sig med sin nye rolle og de opgaver, der knytter an til det eller dem, du leder. Helt på samme måde som vi privat indtager forskellige roller og positioner som forælder, ægtefælle, pårørende, fodboldtræner eller hvilke som helst andre sociale roller, vi påtager os.

En del af din identitet knytter an til to perspektiver, som begge er bagudrettede: Din profession og dit kollegiale fællesskab. I transitionen fra medarbejder til leder må du både sige farvel til det kollegiale fællesskab, som du tidligere var en del af, og give slip på din fagprofessionelle identitet. Mange er ikke opmærksomme på, at der er tale om to meget markante tab, som det tager tid at bearbejde og komme videre fra. Ledelseskommisionen har i sine undersøgelsesfund peget på, at det er helt normalt at arbejde med din identitet som leder i op til fem år, inden du selv fornemmer, at du er på omgangshøjde med dine mere erfarne lederkolleger.

Fra fagprofessionel til ledelsesfaglig

Din fagprofessionelle identitet har dannet dig gennem hele din studietid og senere i de jobs, du har haft som socialpædagog, lærer, socialrådgiver, psykolog eller sygeplejerske. Det er det fundament, dine erfaringer og kompetencer er bygget på – det fundament, der har fået dig til at lykkes som medarbejder, og som nu har ledt frem til din lederstilling. Men i lederrollen er fagprofessionalitet blot én blandt flere kompetencer, du skal sætte i spil. At have sin faglighed som medspiller er et stærkt kort på hånden, der øger din organisatoriske legitimitet, fordi du ved, hvad du taler om. Du kan om nogen udøve faglig ledelse i alle dets forgreninger, men din faglighed kan også være bjælken i dit øje, hvis den skygger for nye perspektiver i den komplekse hverdag af lovgivning, ressourceknaphed, modsatrettede behov og sidst, men ikke mindst, flerfaglighed, du oftest står i som leder.

Farvel til det velkendte kollegiale fællesskab

Det kollegiale tab er af en anden størrelse, ikke mindst hvis du er rekrutteret internt. Som leder er du ikke mere en del af det kollegiale fællesskab på arbejdspladsen. Din radar skal nu indstilles mod det mindre netværk, som dine lederkolleger udgør. Det er her, du fremadrettet skal søge støtte, opbakning og gode råd uden tab af følgeskab fra dine medarbejdere. Og det er ikke noget, der sker over tid, det sker i det øjeblik, du bliver udnævnt. Den rollebaserede autoritet skaber pr. automatik en afstand, som cementeres af den asymmetriske magt, der ligger i forholdet mellem medarbejder og leder. Det også selv om, vi på danske arbejdspladser har en meget lav magtdistance, hvor løsninger

findes i fællesskab. Måske mærker du det første gang ved, at en samtale forstummer, når du træder ind i lokalet og ved, at du skal stå på mål for alle de ledelsesbeslutninger og -prioriteringer, der sker i hele organisationen. Måske du også mærker, at fortroligheden har fået en anden lyd, fordi du nu som personaleleder skal tage affære ved sygdom, ferie, barsel, stress og lønforhandling og i forhold til arbejdstider, prioritering af arbejdsopgaver osv. Jo før du erkender, at du ikke mere er en del af kliquen, jo lettere bliver det for dig at tage lederrollen på dig.

Lederidentiteten har du fået under huden, når du uden at tænke over det definerer og forstår dig selv som leder. At du ser og forstår dig selv som rollemodel for de ændringer, du ønsker skal ske. At du er tydelig på retning og rammer, men også kender betydningen af meningskabelse gennem f.eks. samskabt styring og social innovation. At du uden sommerfugle i maven er i stand til at distribuere og uddelegere opgaver med fuld tillid til, at de bliver løst, og at du gør flittig brug af de databaserede styringsværktøjer, du har til rådighed. At du værdsætter en professionel uenighedskultur, men ikke tillader uenigheder at udvikle sig til egentlige konflikter.

Politisk forståelse og et retvisende etisk kompas

At være leder i det offentlige er noget ganske særligt af flere grunde. Først og fremmest kalder det på politisk lydhørhed og et finjusteret etisk kompas.

Vores demokrati er dybt af afhængigt af, at der er mennesker, der tager et ansvar på sig og prioriterer samfundets ressourcer. Det gør vores kommunalpolitikere, som står på mål for deres holdninger og prioriteringer hvert 4. år. Det kalder på dyb respekt. Her er det så din opgave loyalt at oversætte de politiske visioner og mål ind i kerneopgaven. Det skal ske i overensstemmelse med de forvaltningsretlige principper og ikke mindst under hensyntagen til borgernes retssikkerhed, som har en ganske særlig betydning for vore udsatte og sårbare borgere. Vores demokrati er afhængigt af loyale og lydhøre ledere. At være politisk tonedøv er nemlig en snubletråd af de mere alvorlige, hvis du vil lykkes som offentlig leder.

Du skal tåle at blive målt og vejret

Den loyalitet, du skal udvise som offentlig leder, handler imidlertid også om at lede opad med viden og indsigt fra maskinrummet understøttet af data og evidens, så der gennem hele styringskæden kan tages beslutninger og prioriteres på et oplyst grundlag. Mange af jer vil opleve, at I udvider og favner demokratiet ved at give stemmer til dem, som har sværest ved at komme til orde. Men det skal ske loyalt, objektivt og databaseret, uden at du kan tillægges politiske motiver i de forslag til faglige løsninger, du præsenterer.

Dit etiske kompas skal være finjusteret til perfektion i forhold til en offentlig etos, hvor du skal kunne tåle at blive målt og vejret på ordentlighed og sandfærdighed, brug af offentlige midler og på, hvordan du fremstår som rollemodel. Ledelse er nemlig ikke blot en rolle – en overfrakke man kan

tage af og på. Leder er noget, du er, og som følger med dig, hvor end du går og står ligesom forælderrollen. Omgivelserne vil bedømme dine handlinger og din adfærd – både tjenstligt og i det offentlige rum uden for arbejdstid.

Kulturen og kompasset er dit ansvar

Oftest er offentlige lederes kompas i orden, men der har været sager fremme i medierne, som efterlader borgere og pårørende med vrede, sorg og magtesløshed, når vi som ledere svigter tilsyn, ikke følger op på en dårlig arbejdskultur, agerer magtfuldkomment eller selv har en for stor pytknap i forhold til offentlige midler.

Det sker f.eks., når skjult kamera afslører, at ældre ikke mødes respektfuldt af de social- og sundhedshjælpere, der plejer og passer dem. Eller når børn og unge ikke oplever et system, der agerer og følger op på skolevægring og mistrivsel. Eller når mennesker med handicap ikke får de ydelser og den hjælp, de har krav på ifølge lovgivningen.

Politisk lydhørhed har du under huden, når du ubesværet evner at arbejde med et fagligt og databaseret mulighedsrum, der flugter med den politiske virkelighed uden at udlægge teksten, så den favoriserer én bestemt politisk løsning. Eller når du ubesværet evner at navigere inden for dit økonomiske råderum ved f.eks. at være skarp på sammenhængen mellem borgerens behov og de takster, der skal forhandles hjem med interne såvel som eksterne leverandører af sociale tilbud. Dit etiske kompas er indstillet rigtigt, når du mestrer at navigere i et etisk referencerum mellem borgerens behov og de forskellige positioner og interesser, der er i BUM-modellerne. Eller når du er insisterende på at arbejde med jeres kultur i et borger-brugerperspektiv med afsæt i et psykologisk trygt miljø.

Se dig selv i øjnene og stil de rigtige spørgsmål

Opvækst og fællesskaber, vi har været en del af, har tonet vores verdensbillede, holdninger og værdier. Det, vi tror, og det, vi ikke tror på, er muligt. De mange erfaringer har bidraget til det billede, vi har af os selv i de mange roller og positioner, vi indtager i vores arbejds-, familie- og fritidsliv.

Den selvforståelse har vi også med ind i vores lederrolle, hvor det, du tænker, bliver til følelser, du handler på. Nu spørger vi blot, hvilken type leder vil jeg gerne være – hvad vil jeg kendes på? Hvordan lyder min afskedstale, når jeg forlader arbejdspladsen om 10 år, hvad har jeg udrettet – hvilket menneske fremstod jeg som? Og hvad stod jeg op for?

Hvad er mit why, mit drive, min motivation? Hvad giver det mig at være leder, som jeg ikke fik tilfredsstillet i rollen som medarbejder?

Ovenstående er helt essentielle spørgsmål at stille sig selv som leder, fordi den rollebaserede autoritet giver dig en ledelsesret, der på afgørende vis kan gribe ind i andre menneskers arbejdsliv og glæde på de indre linjer. Og tilsvarende og måske mere afgørende – uden for organisationen – kan påvirke menneskers livsvilkår i de valg og fravalg, du tager.

Hold fast i dig selv og den leder, du gerne vil være

Spørgsmålene er imidlertid også essentielle at stille dig selv i forhold til at holde fast i dig selv og i den leder, du gerne vil blive ved med at være. For når hvedebrødsdagene er overstået, så banker hverdagen på, og den er ikke lydefri, men fyldt af paradokser, dilemmaer, prioriteringer og konflikter, men også af glæde, resultater og tilfredse brugere og borgere. Det friktionsløse samarbejde er en illusion. Der er masser af følelser på spil for alle i organisationen.

Noget, der kan hjælpe dig til at holde fast i, hvem du er, og hvor du vil hen, er at formulere dit personlige ledelsesgrundlag. Ikke fragmenteret og løsrevet fra din hverdag som en akademisk øvelse, men tæt koblet til din hverdagspraksis og den organisatoriske kontekst.

Spørgsmål til dit personlige ledelsesgrundlag

Ofte vil der fra central side være formuleret en række værdier, normer og ledelsesprincipper, du må og skal forholde dig til. Derudover kan du spørge dig selv: Hvad kan mine borgere, brugere, pårørende, ledelseskolleger og medarbejdere forvente af mig. Hvilken værdi vil jeg bidrage med, og hvilke prioriteter er vigtige for mig? Sæt dig godt til rette med en blokeret kalender og en slukket telefon i et par timer og overvej følgende:

- Hvad står jeg for fagligt og ledelsesmæssigt?
- Hvordan kobler jeg mig til den politiske og organisatoriske kontekst?
- Hvad kan medarbejderne forvente af mig – helt konkret i hverdagen?
- Hvad forventer jeg af medarbejderne?
- Hvilken forskel vil jeg gøre for mine borgere/brugere og pårørende?
- Hvilken faglig og etisk standard forventer jeg af mig selv og min organisation?
- Hvilken retning skal vi udvikle os i fagligt?
- Hvordan vil jeg skabe arbejdsglæde, trivsel og resultater?
- Hvordan styrker jeg en fælles forståelse af vores kerneopgave?
- Hvordan kan jeg bidrage til en oplevet helhed og sammenhæng omkring kerneopgaven?
- Hvilke uhensigtsmæssige adfærdsmønstre skal jeg personligt arbejde med?
- Hvilke værdier og ledelsesprincipper er vigtige for mig at udtrykke i ord og handlinger?

Du vil sikkert hurtigt opdage, at et par timer kun lige er begyndelsen på din rejse. Vi kan kun anbefale, at du tager en rejsekammerat med, som du undervejs kan bruge som mentor og sparringspartner. Det kan være svært at stille sig selv de rigtige spørgsmål og svært at se sig selv udefra.

Vi har brug for ledere – også i en fremtid med selvstyrende teams og samskabt styring

Vi har brug for ledere nu og i fremtiden. Ledere, der bliver ledere af de rigtige grunde. Selvstyrende teams og samskabt styring bidrager i disse år med at kvalificere beslutningsgrundlaget og gøre ledelsesrummet mere mangfoldigt. Men de erstatter ikke behovet for ledelse eller behovet for at have opmærksomheden rettet på ikke at skabe alt for store ledelsesspænd. Fremtiden kalder på ledere, der kan oversætte de politiske og strategiske visioner og mål til en helhedsorienteret prioriteret indsats for vores borgere og brugere. Ledere, der vil noget med deres ledelse og har noget på hjertet.

Al begyndelse er svær – også at være ny i ledelse. Der er vist kun ganske få, der kan udråbe sig selv som fødte ledere. Alle andre må arbejde på at udvikle sig selv og sit lederskab gennem livslang læring. Vi ved fra undersøgelser, at der er en positiv sammenhæng mellem uddannelse og oplevelsen af at føle sig kompetent som leder. Det at kunne koble hverdagssituationer op på teorier, metoder og værktøjer styrker lederens handlekompetencer og udsyn og udvider det oplevede ledelsesrum. Samtidig bidrager uddannelse til en reflekteret praksis, hvor den enkelte leder nysgerrigt åbner op for nye perspektiver på faglige metoder og tilgange eller nye perspektiver på egen adfærd og relationelle koblingskompetencer.

Som ny leder forlader du et kollegialt fællesskab for at blive budt velkommen i et nyt organisatorisk fællesskab af lederkolleger, der ligesom dig vil gøre en afgørende forskel. Og der er hverken koldt på toppen eller ensomt. Bag dig, og det er virkelig vigtigt at holde sig for øje, er der hele det organisatoriske setup. Et stillads, hvorfra du kan hente hjælpende hænder til f.eks. overenskomster, personalejura, budget- og økonomiopfølgning og meget mere, foruden det kollegiale lederfællesskab, du nu er blevet en del af. Brug det, og du vil mærke, at du er en del af noget større.