



🕒 3 min. 👁️ 📌 20-12-2017

Det er ensomt at gå fra kollega til leder

Mange nye ledere synes, det er svært at gå fra et fællesskab med kollegerne til at stå alene som ny leder.

Skribentinfo



[Karen Lund](#)
KL



[Mette Marie Langenge](#)
Lederkonsulent
HK/Kommunal

"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 kommunikeres tydeligt i hele organisationen.

Som lederens 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.

Hvor meget skal chefen 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 lederes 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 ulejlige 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.

Artiklen er tidligere bragt på Lederweb i 2008

Læs mere

Let vejen for de nye ledere

Hæftet afdækker "snublestenene" på første del af nye lederes vej og der anvises, hvor der er behov for at sætte ind med fx bedre information og mere effektiv støtte. [Læs mere her](#)

Ledere der lykkes - hvad er det de kan?

Hvad er det, der gør nogle ledere særligt succesfulde? Få svaret i dette hæfte, som i kort form præsenterer de vigtigste resultater undersøgelsen Ledere der lykkes. [Læs det her](#)

