



🕒 5 min. 👁️ 📌 02-11-2012

Fem udfordringer for ledere i første række

Det giver tilfredsstillelse at være leder i forreste række, hvor velfærden leveres. Men det er også et job, der er fyldt med dilemmaer. Man kan fx være fanget mellem at være kollega og leder for medarbejderne og mellem ens faglighed og en stadig mere professionel lederrolle.

Skribentinfo



[Rasmus Onslev Kremmer](#)

Chefkonsulent, Uddannet cand. comm. i
journalistik.
Komponent

Selv om de ledere, der er tættest på borgerne, er pressede i hverdagen, er de tilfredse med deres job. De føler sig respekterede og er stolte af at være ledere, men står samtidig over for en række dilemmaer som ledere. Sådan lyder det fra flere af de ledere, der deltog i Væksthus for Ledelses undersøgelse '[Ledelse i første række](#)'. Som førstelinjeleder er man leder for en eller flere medarbejdere, men har ikke andre ledere under sig

Klaus Majgaard, der er selvstændig konsulent inden for offentlig velfærdsudvikling og styring og tidligere kommunaldirektør, deltog i et dialogmøde om undersøgelsen tidligere på året, og han mener, at der især er fem dilemmaer eller udfordringer, der fylder i førstelinjeledernes hverdag.

1. Kollega kontra leder

Klaus Majgaard hæfter sig eksempelvis ved, at kun seks ud af ti ledere primært ser sig selv som ledere.

”Det betyder samtidig, at fire ud af ti ledere opfatter sig mere som en kollega. Det afspejler et dilemma

mellem at være en deltager i fællesskabet og at stå udenfor. Som leder svæver du naturligvis ikke over organisationen i én eller anden ophøjet neutralitet. Du er deltager som alle andre. Men du er ikke kollega. Forudsætningen for, at du kan skabe værdi gennem lederrollen er, at du har en distance og en refleksivitet, der målretter og professionaliserer samarbejdet. Ellers er der en fare for, at det bliver for familiært, så uenigheder bliver personlige og i værste fald kan komme til at minde om en skilsmisse,” siger han.

Afdelingsleder på botilbuddet Ribelund i Esbjerg Kommune Annette Kaad deltog i Væksthusets undersøgelse, og hun kan sagtens genkende dilemmaet.

”I dag betragtes ledelse mere som et fag end tidligere, og jo mere afklaret man er i forhold til det, jo nemmere er det at agere som leder. Så er man også mere tydelig i forhold til, hvad man er med i, og hvad man ikke er med i. Det er vigtigt at vise en klar og tydelig ledelsesstil og være autentisk i sin ledelse, ellers får man ikke skabt den nødvendige respekt og accept hos sine medarbejdere, men man skal samtidig også være ydmyg, for man kan som leder ikke også blive ved med at holde sig fuldt opdateret i forhold til sin uddannelse. Så man skal som leder være ydmyg over for medarbejdernes viden og evt. ny viden og kompetencer,” forklarer hun.

2. Faglighed

Klaus Majgaard ser også et dilemma mellem at være fag-faglig og professionel leder, fordi det her er ledere, der i høj grad leder på deres faglige præmisser.

”Når de professionaliserer sig, er der en risiko for, at de arbejder sig ud af deres fag. Hvis de for eksempel uddanner sig til ledere, begynder de måske i mindre grad at være optaget af faget. Udfordringen er at lave en overbygning rent ledelsesfagligt som har afsæt i deres faglighed. Mange ledere er faglige ledere, og de vinder deres respekt i kraft af at være dygtige faglige ledere,” forklarer Klaus Majgaard.

3. Blæksprutter

Han bider desuden mærke i, at lederne har [ni forskellige opgaver hver time](#).

”Det fortæller, at de bliver optaget af mange forskellige opgaver, hvor det bliver ad hoc problemløsning. Det viser et dilemma mellem at håndtere og organisere. Det kræver, at man som leder får organiseret sig, og det er svært for denne gruppe ledere, for de har ikke mellemledere, som de kan fordele opgaver imellem. Det handler dog stadig om at kunne fordele ansvar og give sit frirum struktur. De skal sørge for, at der er tid til at kunne gå lidt i dybden med ledelsesopgaver,” siger han.

Annette Kaad er netop en af dem, der skal tackle de mange opgaver hver eneste dag, og hun erkender, at det giver visse udfordringer.

”Nogle dage kan man godt føle, at man er en blæksprutte. Man skal ikke give sig selv flere opgaver, end man kan nå, for man skal regne med afbrydelser. Det er det, som man ikke når, man bliver stresset af, og det er heller ikke tilfredsstillende for medarbejderne, hvis de oplever en frustreret og stresset leder, for så oplever de, at de ikke må forstyrre, og det giver en dårlig ledelse,” siger hun.

4. Dit mandat

Klaus Majgaard ser også en udfordring i ledernes forhold til deres øverste chefer. Han hæftede sig især

ved, at lederne på dialogmøderne talte meget om behovet for at kunne afklare deres mandater og tydelige forventninger.

"I sådan et system kan man let blive en lus mellem to negle. Jo hyppigere de mødes med deres ledere, jo tydeligere oplever de, at forventningerne er. Det er ikke altid tydeligt for lederne, hvornår deres mandat smuldrer. Jeg tror, at cheferne i kommunerne kan hente rigtig meget, hvis de lærer den her undersøgelse at kende. Det vil være sundt for mange chefer at høre, hvordan de egentlig opleves af lederne," siger han.

Ifølge Klaus Majgaard er der tale om et håndværk, når det kommer til at kunne vedligeholde sit mandat.

"Ledelse handler dybest set om at danne koalitioner. Det meste her i verden sker i kraft af de relationer og alliancer, man danner. Når man bliver leder, skal man øve sig i at tænke politisk. Hvad er det for en koalition, der gør, at vi kan løse opgaven ordentligt?," siger han.

I Esbjerg mødes afdelingsleder Annette Kaad jævnligt med sin overordnede chef for at være sikker på sit mandat.

"Jo tættere man er på den nærmeste leder, jo mere afklaret er man i forhold til forventninger. Hvilke krav bliver der stillet til en, og hvilke krav kan man selv stille? Når jeg har mine ugentlige møder med min leder, så ved jeg, hvad jeg skal og ikke skal," forklarer hun.

5. Frivillige

Det sidste dilemma, som Klaus Majgaard fremhæver, er relationen til borgerne.

"Det gælder for eksempel i forhold til frivillige. Der oplever lederne, at de har nogen, der arbejder for dem, men som de ikke har formel autoritet over. De kan ikke bestemme over dem, men de har behov for at kunne sætte retning og koordinere, for de er ansvarlige for, hvad der foregår. Det er en særlig kunst at lede frivillige," forklarer han.

Vi er kommet langt

Væksthus for Ledelses pjece '[Først og fremmest leder](#)', der bygger på undersøgelsen, konkluderer også, at mange af lederne er tilfredse med deres nuværende stilling og ikke har planer om at stige op af karrierestigen.

"De ser det ikke bare som et trin til at komme videre. Mange af dem er faktisk tilfredse med deres nuværende plads. Det siger noget om, at vi er kommet langt i forhold til at udvikle ledelse og vores ledelsesfaglighed. Der er en voksende legitimitet omkring det at være leder. Dilemmaet er, hvis de udvikler sig ud af deres faglighed. En spillende træner, der ikke kan spille fodbold, er jo heller ikke meget værd, og lederne er ledere i kraft af fagligheden," siger Klaus Majgaard.

Han forklarer, at det er en kunst at lede i første række.

"Det skal man værne om, men det er også vigtigt, at vi giver nogle uddannelses tilbud, der giver dem mulighed for at udvikle sig på deres kernefagligheds præmisser, siger Klaus Majgaard for fortsætter:

"For at være virkningsfulde ledere skal de også kunne se på deres fag udefra – med omverdenens perspektiv, og de skal kunne forholde sig til de ændringer, der hele tiden sker i samspillet mellem forskellige fag. De skal også kunne træde ind i det ledelsesfællesskab, der findes i organisationen på tværs af fag og funktioner. Nogle af lederne har nogle mystificerede fordomme om, hvad der foregår "højere oppe" i organisationen, så noget af barrieren i forhold til at ville rekrutteres opad kan også handle om at få styrket dialogen på tværs af organisationen og få skabt et mere transparent billede," siger han.

Læs også

[Bestil eller download hæftet: Først og fremmest leder](#)

[Blæksprutteleddelse på fuld tid](#)

[Læs Lektor, Søren Vøxteds rapport om Ledere i første række](#)