VÆKSTHUS FOR LEDELSE



6 min. 08-06-2012

Kollega i går, leder i dag

Kollega i går. Leder i dag... Hvis du udnævnes som leder for dine tidligere kolleger, er der flere udfordringer, dilemmaer og spørgsmål, som hurtigt melder sig på banen. Få råd om, hvordan du finder dig til rette i rollen som leder for dine tidligere kolleger.

Skribentinfo



Heidi Fjelsted
Projektleder i Mannaz
Mannaz

Det kan gå begge veje, når du siger farvel til rollen som medarbejder og bliver leder for dine tidligere kolleger. Du har en forhistorie med dine kollegaer som ligesindede, men pludselig er hierarkiet ændret, og det er nu dig, som stiller krav og uddelegerer opgaver.

Prisen for frihed

“Når dine tidligere kolleger er blevet dine medarbejdere, er en af de største udfordringer at indse, at alt ikke kan fortsætte, som det plejer,” siger Mirja Olesen, der i mere end 12 år har arbejdet med nye ledere og på nærmeste hold har erfaret de dilemmaer og spørgsmål, som melder sig før eller siden.

For mange nye ledere er den største belønning, ifølge Mirja Olesen, mere frihed og større beslutningsmandat.

Men mange oplever meget hurtigt, at prisen til gengæld kan være ensomhed: “Du står pludselig alene med mange beslutninger, og samtidig er du på et niveau, hvor du har indsigt i forhold, som du ikke kan dele med medarbejderne,” påpeger Mirja Olesen.

Farvel faglighed

Ledere udnævnes typisk pga. deres faglighed, men de skal kunne lægge den fra sig, når de træder et skridt op ad rangstigen. Mirja Olesen forklarer:

“Mange nye ledere oplever, at de går fra at være den, der ved mest om et område, til potentielt at være den, der ved mindst. Og når fagligheden mindskes, bliver mange usikre på, om de kan opnå den samme respekt i organisationen. Her skal du huske på, at succeskriteriet er ændret. Som leder er din primære opgave at motivere og inspirere – ikke at være den fagligt dygtigste.”

Det handler ikke om dig

Udover at skulle give afkald på en stor del af din faglighed som ny leder, skal du også acceptere, at du er forfremmet til at gøre noget godt for andres karriere, siger Mirja Olesen:

“Du går fra at fokusere på din egen præstation, dine egne kompetencer og egne karrieremuligheder til at fokusere på gruppens præstation og produktion.”

Til hverdag er opmærksomheden, ifølge Mirja Olesen, i høj grad også rettet væk fra dig selv og mod den daglige drift af dine medarbejdere: “Som leder skal du varetage funktionens interesser, hvilket ofte indebærer håndtering af diskussioner internt i medarbejdergruppen og med andre afdelinger.Det er et ledervilkår at yde moralsk opbakning, at motivere og engagere medarbejdere – og det er et faktum, at det fylder forholdsvist meget af lederens hverdag.”

Et ben i hver lejr

“Din rolle er grundlæggende ændret som ny leder. Og det er medarbejdernes syn på dig også,” siger Mirja Olesen. Rolleskiftet medfører mange udfordringer, og ofte kæmper nye ledere med at skulle “påtage” sig deres nye identitet.

4 råd til, hvordan du markerer skiftet:

1. Flyt fokus:

Lad dig ikke dominere af dine tidligere kollegers syn på dig. Det er en tillidserklæring, at du er blevet udnævnt, så vær stolt af, at du har opnået noget godt og vis det – også udadtil.

2. Vis retning:

Kom hurtigt med en plan for, hvad du har tænkt dig for din afdeling. Det er afgørende at signalere retning, prioriteter og strategisk fokus.

3. Uddelegér intelligent:

Tag ikke udgangspunkt i at opgaverne skal fordeles, fordi du ikke længere selv har tid. Uddelegér på en professionel og kompetent måde ved at træde et skridt tilbage og overveje, hvem opgaven kan passe til, og hvem den vil være mest spændende samt udviklende for.

4. Gå forrest

Markér overgangen ved at skille dig ud på de moralske og etiske forhold. Du kan fx ikke længere synge med i medarbejdernes brokkekor, men skal derimod udvise stor loyalitet for organisationen og sælge beslutningerne fra topledelsen nedad. Det er en del af jobbet.

Leder – kend dig selv

Som ny leder tilhører du reelt set to grupper, som hver stiller krav til dit aktive engagement. Både ledelsen og medarbejderne har ønsker, der kan være i direkte modstrid med hinanden. Hvordan imødegår du alle disse – ofte uudtalte – forventninger? Ifølge Mirja Olesen er særligt fire overordnede kompetencer inden for følelsesmæssig intelligens nødvendige for, at du har den rette ballast – både personligt og ledelsesmæssigt:

- Selvbevidsthed
- Social bevidsthed
- Sociale kompetencer
- Selvkontrol

“Som ny leder skal du kende dig selv – dine styrker og svagheder. Du skal vide, hvordan du selv reagerer i pressede situationer, hvordan du foretrækker at arbejde m.m. Din selvbevidsthed som leder og viden om, hvem du selv er, er uden tvivl proportional med de resultater, du skaber,” siger Mirja Olesen og fortsætter med vigtigheden af en række andre personlige kompetencer:

“Du skal være enormt socialt bevidst og skal kunne aflæse og observere, hvad der foregår mellem mennesker – i særdeleshed opsnuse når konflikterne optrappes under overfladen. Denne sociale bevidsthed skal helst suppleres med en social kompetence, hvor du som leder formår at varetage andres interesser og kan håndtere andre typer menneskers måde at agere samt arbejde på. Også dem du hverken

deler personlighed, interesser eller humor med."

Det gælder for ledere i al almindelighed og for nye ledere i særdeleshed, at man ikke bare trækker på automatpiloten, forklarer Mirja Olesen: "Du må aldrig lade dig rive med i en given situation, selvom du føler både vrede og afmagt. Den følelsesmæssige intelligente leder formår til enhver tid at bevare selvkontrollen."

Jalousi blandt tidligere kolleger

Oplever du jalousi blandt tidligere kolleger, der muligvis selv havde udset sig lederposten, er det vigtigt, at du indkalder dem til en samtale om, hvordan de ser sig selv i den nye organisation, forklarer Mirja Olesen: "Folk vil sjældent indrømme, at de er jaloux. Derfor er en proaktiv attitude, der inddrager medarbejderne, afgørende, hvis du vil mindske risikoen for, at de spænder ben for dine visioner senere hen."

Det samme gælder tidligere kolleger, som du har været personligt engageret i. "Hvis du, inden du blev udnævnt, har haft et tæt venskab med en kollega, som du har i sinde at fortsætte, er det afgørende for din troværdighed, at du italesætter venskabet overfor resten af gruppen. Når du selv gør opmærksom på det og spiller med åbne kort, er du kommet langt," siger Mirja Olesen.

Dernæst bør du, ifølge Mirja Olesen, initiere en klar rollefordeling for at afværge evt. tidligere kollegers forventning om, at de fremover vil blive særligt begunstiget. "Gør det tydeligt, at der er viden, I ikke længere kan dele. Og vær ekstra opmærksom på, at opgaverne bliver rimeligt fordelt, så ingen forfordeles."

Typiske dilemmaer du kan opleve som nyudnævnt leder:

Skal du være på Facebook med dine medarbejdere?
Som hovedregel skal du ikke invitere dine medarbejdere. Men hvis du får en invitation, kan du overveje at sige ja. Er du i forvejen venner med dine tidligere kolleger, og har du ikke lyst til at fortsætte dette, grundet din nye stilling som leder, kan du afkoble alle på én gang, så det ikke bliver personligt.

Skal du spise frokost med dine medarbejdere?
Ja, det kan du sagtens, og i de fleste organisationer værdsættes og forventes det af medarbejderne. Det kræver dog, at du bruger din sociale bevidsthed og husker at mærke efter, hvornår medarbejderne har behov for at have deres eget rum. Hvis de er i et "mode", hvor de har brug for at dele kollegiale anliggender, skal du trække dig tilbage og give dem plads.

Kan du sige din mening, som du plejer?
Nej, det kan du ikke. Du skal tænke meget mere over, hvad du udtrykker dig om, og hvordan du gør det. Det kræver diplomati og loyalitet at være leder. Jo højere oppe i organisationen du befinder dig, jo mere loyalitet forventes der.

Kan du ses privat med dine medarbejdere?
Det kan du godt, men du skal være ekstrem opmærksom på, at du kan risikere at blive subjektiv i vurderingen af præstation og fordeling af opgaver samt andre goder. Og at de andre medarbejdere ikke mindst kan beskylde dig for at være farvet af personlige præferencer.

Ny rolle kræver sparring

Rigtig mange nye ledere bliver, ifølge Mirja Olesen, overraskede over deres store behov for at sparre med andre ligesindede. Mange kigger i den forbindelse opad og rådfører sig hos deres egen chef. En beslutning du bør overveje ganske nøje, hvis du spørger Mirja Olesen: “Det er langt fra alle, der overvejer, hvilken type chef de har. Har du en chef, der kan bruges som mentor og til at diskutere med? Eller har du en chef, som tager alting som en rapport, der skal handles på? I sidstnævnte tilfælde skal du være varsom med, hvad du siger videre.”

I mange tilfælde er det således en god strategi at alliere dig med dine ledelseskolleger, der ligger i samme mellemlag som dig selv og kender virksomhedskulturen. Vil du have mere perspektiv på din sparring, bør du kigge uden for organisationen, forklarer Mirja Olesen: “Hvis du kun søger sparring internt, kan du godt blive lidt “hjemmeblind”. En organisation kan godt være grebet af den samme kultur. Du bør gøre dig selv den tjeneste at kigge ud mod andre også.”

Find din egen vej

Mirja Olesen har i sit mangeårige virke som konsulent erfaret, hvor komplekst et skifte det er at træde ind i lederrollen: “Det er et minefyldt farvand, du kaster dig ud i, når du bliver kaptajn bag roret. Desværre findes der ingen endegyldig opskrift på, hvordan du bliver en god leder. Det at være ny leder handler meget om at forene sig med tanken om, at der både er mange svar og mange spørgsmål. Og at det handler om at finde sin egen vej.”

Når Mirja Olesen afslutningsvist bliver spurgt om sit bedste råd, svarer hun: “Det er altafgørende, at du er åben og modtagelig for kritik – både den positive og negative af slagsen. Jo højere du kommer op i hierarkiet, jo mildere feedback får du. Så det gælder om at have følerne ude, så du kan slibe af og pudse til, indtil du udfylder lederrollen med succes. Som leder udnævnes du af virksomheden. Men i sidste ende vælges du dag for dag af medarbejderne.”

Artiklen er en redigeret version af en artikel, der er bragt på www.mannaz.dk. Du kan se den originale version her.

Læs mere:

Fra kollega til leder: de 6 faldgruber