VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 27-01-2017

Ledelse tur/retur: Om skiftet fra leder til medarbejder

Fokus er typisk på ansattes muligheder for at bevæge sig op ad i organisationen, men hvem har sagt, at udvikling kun foregår opad? Flere ansatte – særligt ledere – oplever at skulle genindtræde i en stilling, der minder meget om den de havde, da de var medarbejdere. Læs om, hvordan du bedst igen påtager dig medarbejderrollen – og lykkes med den.

Skribentinfo



Dorthe Toft Kristensen
Studentermedhjælper
Organisationskonsulenterne



Mads Krarup
Cand.psych.aut, Partner ved Organisationskonsulenterne.dk og Walkaway.dk
Organisationskonsulenterne.dk og Walkaway.dk

En gang leder – altid leder. Det er ikke nødvendigvis tilfældet for alle. Nogle ledere skal igen finde sig til rette i rollen som medarbejder. Hvad enten det er deres eget valg eller det er mod deres vilje.

Ledere er typisk blevet medarbejdere igen som følge af:

- Fusioner hvor den enkelte leder er blevet tilovers
- Underperformance - en degradering fordi lederen ikke har kunnet levere de ønskede resultater.
- Efter eget valg fordi lederen ikke har trives med enten arbejdspresset eller de modsatrettede krav og dilemmaer, der kan være i lederjobbet. Eller på grund af ønske om at vende tilbage til et fagligt udgangspunkt.
- Tidsbegrænset ansættelse i ledelsesfunktion

De ledere der kun har chefstolen i en tidsbegrænset periode skal når tiden er gået ofte være kolleger igen

med de mennesker, som de netop har haft ledelsesbeføjelser overfor. De tidligere ledere kan naturligt opleve en række vanskeligheder ved at genindtræde i rollen som kollega til sine tidligere medarbejdere.

'Retur til medarbejder' har ikke stor bevågenhed i organisationer eller i ledelseslitteraturen, men ved at se på den opadgående bevægelse kan man udlede opmærksomhedspunkter, der også gør sig gældende, når en leder degraderes til medarbejder, hvad enten det er sket efter eget valg eller ej.

Den opadgående bevægelse

I mange større organisationer arbejdes der med leadership pipeline. Fundamentet i leadership pipeline er, at succesfuld ledelse forudsætter opmærksomhed på, at ledelsesopgaven er forskellig på forskellige organisatoriske niveauer . Fokus er derfor på det, man kunne kalde organisatoriske skilleveje.

En organisatorisk skillevej er der, hvor en medarbejder eller leder skifter hierarkisk niveau i organisationen. Ved skillevejene sker der en ændring i ansvar, opgaver og forventninger til den pågældendes rolle . Særligt ved det første skifte fra medarbejder til leder kan det, der umiddelbart forekommer attraktivt og ønskeligt for den nye leder, have en høj pris.

Som ny leder kan man føle sig fortabt, alene eller usikker, da den adfærd og de kompetencer som har bragt personen ind i lederpositionen ikke nødvendigvis er det, der skal bruges for at slå til i rollen som leder. Man taler i den forbindelse om, at den enkelte her mødes af en tredobbelt udfordring i bevægelsen mod at slippe den gamle rolle og påtage sig en ny – og lykkes med den. Den tredobbelte udfordring handler om:

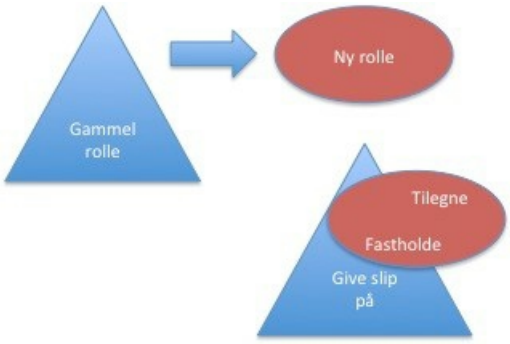
- At slippe og aflære ansvarsområder og kompetencer, der ikke passer til den nye organisatoriske rolle
- At fastholde ansvarsområder og kompetencer, der fortsat vil være nyttige
- At tilegne og tilføje nye ansvarsområder og kompetencer

Når du skal slippe den gamle rolle og påtage dig en ny

Den tredobbelte udfordring kan ledere håndtere ved at tilpasse deres foretrukne aktiviteter, adfærdsmønstre og stil. Det dækker fx:

- De ledelsesmæssige færdigheder ændrer sig i takt med, at de ledelsesmæssige opgaver på et givent niveau ændrer sig fx i forhold til at udarbejde og forfølge målsætninger, relationsopbygning i større eller mindre grad og mere strategiske kommunikative færdigheder,
- lederens prioriteringer i den forstand, at Jo længere lederen kommer op i hierarkiet jo mere langsigtet bør dennes fokus være, samt en nødvendig
- tilpasning på det arbejdsværdimæssige plan ved at lederen er sig bevidst om, hvordan man på et givent hierarkisk niveau tilfører organisationen værdi.

I skiftet mellem hierarkiske niveauer i organisationer, vil det derfor uanset niveau, være relevant at forholde sig til og forsøge at forstå, hvad man skal holde fast i, tilegne sig og aflære eller give slip på.



Figur oversat fra Freedman (2011)

3 refleksioner der giver en bedre overgang fra leder til medarbejder

Så hvad kan vi tage med fra leadership pipeline, der kunne komme en leder på retur til gode? Kort sagt så handler det om lederens villighed og evne til læring og til fleksibelt at tilpasse sig forandrede vilkår og udfordringer. Denne evne der også betegnes som læringsagilitet , øger sandsynligheden for et succesfuldt skifte opad eller ned ad i det organisatoriske niveau.

Et godt udgangspunkt er, at lederen/medarbejderen forholder sig refleksivt og bevidst til sin egen rolle både i skiftet op- og nedad i det hierarkiske niveau ved at forholde sig til de tidligere nævnte tre spørgsmål.

1. Hvilke dele af min tidligere rolle skal jeg slippe?
2. Hvilke dele skal jeg fastholde?
3. Hvad skal jeg tilegne mig for at opnå succes i min nye rolle?

Fra ledelsesmæssigt niveau kunne man med fordel arbejde med og støtte den ledelsesmæssige læringsagilitet allerede i det opadgående skifte og ikke mindst ved at huske det igen, når lederen genindtræder i rollen som medarbejder.

Det kunne ske i en række strukturerede dialoger mellem både medarbejder/ny leder og indkommende/afgående leder, særligt i den sidstnævnte bør man forholde sig til den indbyrdes relation, samt relationen mellem den afgående leder og de kommende kolleger ved eksplicit at tale om hvilken adfærd, der er henholdsvis hensigtsmæssig og uhensigtsmæssig.

Læs også

God ledelse afhænger af, hvad der ledes - Leadership Pipeline i den offentlige sektor

Pas på trinet!