



🕒 3 min. 👁 📌 01-12-2017

Nye ledere: Læg kortene på bordet med det samme

En række problemer kan undgås, hvis man gør forventningerne til den nye leder tydelige allerede i jobsamtalen. Det betaler sig i længden at lægge alle kortene på bordet, selv om det ikke altid er så let, som det lyder.

Skribentinfo



[Mette Marie Langenge](#)

Lederkonsulent

HK/Kommunal

De første betingelser for en ny leders succes grundlægges tidligt i rekrutteringsprocessen. Undersøgelsen peger her på to områder, hvor flere af de nye ledere føler sig utilstrækkeligt hjulpet på vej.

For det første, at organisationen ikke præcist nok har defineret, hvilke forventninger der er til den nye leder. Hvilke opgaver skal løses – og med hvilke resultater? Hvad er kriterierne for at få succes i jobbet? Forventes der en særlig ledelsesstil eller samarbejdsform? etc.

Har ansættelsesudvalget ikke drøftet og afklaret sådanne spørgsmål, er det næsten umuligt at give ansøgeren et klart, realistisk og sammenhængende billede af den opgave, han eller hun går ind til.

Hertil kommer, at flere ledere savner en ordentlig beskrivelse af "årets gang", så de fra starten har en fornemmelse af jobbet faste driftsopgaver, hvornår de ligger, og hvor meget de fylder. Det gælder fx lønforhandlinger, budgettrunder, vagt- og skemalægning mv.

For det andet oplevede mange af de nye ledere, at de gennem ansættelsesinterviewet fik et fortegnet billede af lederjobbet. At ansættelsesudvalget havde tendens til skønmaleri, når de beskrev jobbet. At kritisk information – bevidst eller ubevidst - blev holdt tilbage.

Det kan bl.a. være oplysninger om uløste problemer i organisationen eller konflikter med fx medarbejderne, forældrebestyrelsen, andre afdelinger, den forrige chef eller andre.

Sådanne forhold kan have afgørende betydning for en ansøgers lyst eller evne til at bestride jobbet.

”De havde ikke fortalt mig om ligene i lasten. Der kunne de godt have spillet med mere åbne kort.”

Men det kan være svære for en uerfaren leder at spørge sig frem til i et interview – især hvis vedkommende ikke kender organisationen på forhånd.

Det vigtige - og vanskelige - interview

Det er næppe udtryk for ond vilje, når en ansøger efter et interview sidder tilbage med et uklart og måske lidt for rosenrødt billede af både arbejdspladsen og lederjobbet.

Det er en vanskelig situation. Dels har ansættelsesudvalget ikke altid erfaring med eller tradition for at gennemføre et professionelt og struktureret interview. Dels har begge parter meget på spil.

På den ene side vil ansøgeren selv gerne vise sig som positiv og motiveret. Hun spørger derfor sjældent tilstrækkelig kritisk ind til jobbet mulige skyggesider.

På den anden side er kommunen også optaget af hurtigt at besætte den tomme stol med en dygtig ansøger – og vil derfor gerne tage sig godt ud over for ansøgerne. Man vil groft sagt ikke skræmme nogen væk ved at tage sorgerne i jobbet på forskud.

Det kan også være, at ansættelsesudvalgets medlemmer ikke er indbyrdes enige om, hvilke af jobbet minefelter en ansøger skal introduceres til – og hvordan.

Og endelig er der eksempler på ansættelsesudvalg, der som en bevidst strategi tester, om ansøgerne selv formår at grave problemerne frem i lyset under interviewet.

Men som ansættelsesudvalg er alt andet end at lægge kortene på bordet en risikabel strategi. Man kan nemlig ikke forvente, at ansøgerne selv finder frem til jobbet faldgruber og skyggesider – slet ikke, når man har med uerfarne eller debuterende ledere at gøre.

Man har ikke blot en moralsk forpligtelse til, men også en klar egeninteresse i at henlede deres opmærksomhed på jobbet svære elementer.

På den måde skaber man også en præcedens for at tale åbent om problemer, der kan vise sig værdifuld, når lederen senere står i en situation, hvor der er brug for sparring.

For hvis man i jobinterviewet stikker alvorlige problemer under stolen, kan det være uhyre svært at tackle dem sammen efterfølgende. Den nye leder vil uundgåeligt spørge, hvorfor det først kommer på bordet nu.

Mange af lederne i undersøgelsen har da også brugt megen energi på i lønkammeret at spekulere over, om det var dem eller organisationen, der var noget galt med.

Det kunne være undgået – og energien dermed anvendt bedre - hvis de på forhånd havde kendt til fx en gammel konflikt i personalegruppen. Det er trods alt lettere at håndtere udfordringer, man er forberedt på – blandt andet fordi, man så mere aktivt kan søge den nødvendige opbakning og rådgivning til at klare dem.

Sådan kan I lette deres vej

Derfor denne undersøgelse og derfor det relevante spørgsmål - hvad kan der gøres for at lette vejen for de nye ledere?

Rekruttering

Den nye leders oplevelser	Sådan letter i vejen
Succeskriterierne var ikke klare	Forbered rekrutteringen grundigt
Jobbets indhold blev ikke forklaret godt nok	Afstem forventningerne til den nye leder
Konflikter og problemer blev fortiet	Præsenter jobbets krav og indhold systematisk
Beskrivelsen af jobbet var et skønmaleri	Læg alle kortene på bordet - også de kritiske

Introduktion

Den nye leders oplevelser	Sådan letter I vejen
Mangler indsigt i administrative rutiner	Introducer godt til rutiner og nøglepersoner
Føler sig isoleret uden kolleger eller netværk	Vis tillid, og bak den nye leder tydeligt op
Vanskeligt at træde rigtigt i karakter	Giv tidlig og opsøgende sparring
Svært at blive leder for tidligere kolleger	Opbyg et trygt ledelsesrum

Hverdag

Den nye leders oplevelser	Sådan letter I vejen
---------------------------	----------------------

Svært at fastholde energi og fokus pga :	Introducer godt til rutiner og nøglepersoner
For meget brandslukning og sagsbehandling	Tilbyd personlig støtte,fx i form af en mentor
Tunge administrative opgaver	Let de administrative byrder - fx ved at flytte nogle af dem.
Utilfredse eller uengagerede medarbejdere	Forbind de nye ledere til relevante netværk

Artiklen er første gang bragt i 2007

Læs mere

[Let vejen for de nye ledere](#)

[Spørgeguide til afdækning af ledelseskompetencer \(Ledere der lykkes\)](#)