



⌚ 4 min. 👁 01-03-2019

Sådan får du fodfæste som ny leder

For at få fodfæste som ny leder må du træde i karakter både som menneske og leder. Du må brænde for at brænde igennem. Have noget på hjertet. Ikke på egne vegne, men på fællesskabet og organisationens vegne. Her får du fem trædesten til organisatorisk fodfæste som ny leder.

Skribentinfo

[Hanne Lykke](#)Chefkonsulent
Komponent

Tillykke med jobbet som ny leder. Alles øjne hviler på dig. Hvad kan du, hvad vil du, hvad står du for, og hvor vil du hen?

Spørgsmål du tidligere let kunne svare på, fordi dit fodfæste var fagligt funderet – dit virke byggede på en stærk faglig identitet. Den har du naturligvis fortsat med dig ind i lederskabet, men det er ikke mere det, du bliver målt på. Ikke mere det, der giver dig succes i jobbet.

Nu lykkes du kun, hvis du evner at skabe resultater sammen med andre og gennem andre, og dermed er du i spil på en helt anden måde end før. Du står på mål for helheden. Du er en vigtig aktør i hele den organisatoriske styrings- og værdikæde.

Men hvordan slår du rødder som ny leder i en verden fyldt af paradokser og dilemmaer? Hvordan fastholder du en personlig kant uden at fremstå som en kantet person? Og hvordan opnår du følgeskab og opbakning? Spørgsmålene er mange – og som ny leder kan det være svært at prioritere strategisk og velvalgt.

Her får du fem trædesten til at få organisatorisk fodfæste.

1. Skab organisatorisk legitimitet

Det er din tilstedeværelse, dit engagement og ikke mindst dine handlinger, der skaber dit ledelsesmæssige mulighedsrum. Ikke din titel. Din organisatoriske legitimitet er en social forhandlet position, hvor du selv må være tydelig og synlig. Op ad i organisationen, på tværs i organisationen, i maskinrummet hos dine medarbejdere og ude hos lokalsamfund og borgere.

Du må derfor insistere på at være i løbende dialog med nærmeste leder, hvor I sammen bliver tydelige på, hvilke forventninger organisationen har til dig. Hvad bliver du faktisk målt på, og hvilken konkret adfærd forventer man af dig i forhold til organisationens ledelsesgrundlag og værdisæt.

Tilsvarende må du have løbende dialoger med dine medarbejdere, hvor I laver en gensidig forventningsafstemning om faglighed, delegation, kvalitet, service og den enkeltes ansvar ind i praksisfællesskabet.

Dialogerne forudsætter, at du er åben for feedback på din ledelsesstil, dine faglige dispositioner og prioriteringer, men også samtidig "fast i kødet" på egne ledelsesmæssige værdier og holdninger.

Læs også: [Pas på trinnet!](#)

2. Stå på mål for helheden

Som ny leder har du ikke været med til at formulere handleplaner, mål eller visioner for dit eget lille fællesskab eller det store fællesskab, som dit team eller afdeling er en del af. Alligevel er det afgørende, at du står inde for de mål, der er udarbejdet.

Samtidig vil der også være en forventning om, at du bibringer nyt. At du er i stand til at forandre og forny i tidens samskabende ånd, samtidig med at du har styr på butikken og har øje for at øge effektiviteten.

Derfor må du også insistere på, at dit ledelsesrum ikke bliver fyldt op af brandslukning og tunge administrative opgaver. Du må give dig selv plads til at udøve ledelse, der skaber helhed og sammenhæng for borgerne. Du må gøre brug af alle tilgængelige evidensbaserede styrings- og dokumentationsværktøjer, så dine beslutninger bliver truffet på et så oplyst grundlag som muligt.

Læs også: [Karriereuniverset](#)

3. Lev med kompleksitet, paradokser og dilemmaer

Planer, mål og strategier holder typisk ikke længe. Foranderlighed er efterhånden eneste stabile ledelsesparameter.

Som ny leder er det vigtigt, at du ikke drukner i frustrationer og ærgrelser over, at ikke alle problemer har en løsning, men mere har karakter af et dilemma, der i sin egenskab ikke har nogen iboende "rigtige løsning". Du må derfor mestre at håndtere hverdagens små og store dilemmaer gennem valgmulighedernes kompleksitet, gennem indsigtsfulde afvejninger, hvor du til sidst må trække af og træffe en beslutning.

Samtidig må du mestre at navigere i mange forskellige og samtidige dagsordner, der indimellem også

konkurrerer om ressourcer og politisk opmærksomhed. Din opgave er at skabe mening i det lille fællesskab, som du er leder for. Forenkler uden at forsimple. Du skal træffe gennemsigtige valg, som tydeligt viser dine prioriteringer.

Læs også: [3 snublesten du skal styre uden om som \(ny\) leder](#)

4. Bliv ikke venner med dine medarbejdere

Når lederidentiteten er svag, vokser behovet for anerkendelse og at høre til. Det er helt forståeligt, men venner hører privatsfæren til og skal, hvis det forekommer på arbejdspladsen, håndteres med stor varsomhed og omtanke.

Uden at gå ind i den verserende debat om "at elske sine medarbejdere", som filosof, forfatter og erhvervsmanden Morten Albæk slår til lyd for, så er du nu i en asymmetrisk magtrelation, hvor du med ledelsesretten i hånden, har retten til at hyre og fyre, prioritere og tilrettelægge arbejdet.

Der må ikke et øjeblik være tvivl om, at du leder alle dine medarbejdere. Du kan ikke tåle "korridorsnak" om favoriseringer eller det modsatte, hvor du ikke anerkender enkelte medarbejders præstationer, fordi "kemien ikke er der", eller fordi du er blevet leder for tidligere kolleger, hvor gammelt nag påvirker dine beslutninger. Ingen leder tåler, at der vedvarende bliver stillet spørgsmålstejn ved lederens dispositioner.

Som personaleleder skal du sikre en fair proces på din vagt. Sikre at din tilgængelighed er lige for alle. At du behandler alle ligeværdigt og frem for alt respektfuldt.

5. Udforsk dine motiver og værdier

For at skabe resultater sammen med og gennem andre, skal du få det bedste frem i hver enkelt medarbejder, så alle bliver i stand til at yde deres bedste. Hverdagen er fyldt med relationelle samspil, hvor du skal være i stand til at afkode personer og gruppers psykosociale dynamikker og din egen rolle heri.

Hvordan får du det bedste frem i hver enkelt medarbejder i din organisation, og hvad er din rolle heri? Du kan være sikker på, at du ikke kommer langt alene med din formelle legitimitet og stjernerne på skulderen. Tænk blot på den bedste leder, du nogen sinde har mødt, og hvorfor du gav ham eller hende følgeskab.

Opfordringen lyder, at du straks giver dig i kast med at formulere dit personlige grundlag som afsæt for dit fodfæste i organisationen. Kun ved at kende dig selv, kan du lede andre. Som ny leder, men også gennem din fremtidige lederkarriere, bør du løbende overveje følgende:

- Hvad har du med i rygsækken? Og hvad betyder dine erfaringer i forhold til, hvordan du handler eller undlader at handle?
- Hvad er dit menneskesyn og erkendelsesmæssige fundament?
- Hvad er dine personlige ambitioner og dit personlige why?

Læs mere om det at få fodfæste som ny leder her <https://www.cok.dk/kommunal-leder>

Lav risikovillighed

Det tager tid at finde sig til rette i lederrollen. Ledelseskommissionens undersøgelser viser bl.a., at nye ledere føler et begrænset handle- og mulighedsrum. De går så og sige med livrem og seler for ikke at træde ved siden af og udviser ikke en særlig høj grad af risikovillighed.

På den store klinge viser det sig ved, at mange nye ledere undlader at sætte retning og skabe en fælles vision. En samskabt dialog om mening med medarbejderne går således tabt. Tilsvarende oplever nye ledere ikke styring og kravene til dokumentation som værdiskabende, men mere som snærende bånd.

På den lille klinge viser manglende lederidentitet sig ved, at nye ledere er mindre villige til at uddelegere sammenlignet med mere erfarne ledere. En adfærd der kan have negativ betydning for kvaliteten i opgaveløsningen og for trivslen blandt medarbejderne i organisationen. Tænker du, at det også gælder for dig?