



LET VEJEN FOR DE NYE LEDERE
GODE RÅD TIL LEDERNES OMVERDEN



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

LET VEJEN FOR DE NYE LEDERE

Gode råd til ledernes omverden

© Væksthus for Ledelse
April 2007

En særlig tak til de medvirkende ledere, der ærligt har delt deres erfaringer og dermed bidraget til at lette vejen for næste generation af nye ledere i kommuner og regioner.

PROJEKTGRUPPE:

Mette Marie Langenge, HK/Kommunal
Karen Lund, KL
Steen Rank Petersen, Danske Regioner
Peter Klange, Klange Erhvervspsykologi

REDAKTION:

Ola Jørgensen, Klartekst

PRODUKTION:

Mette Mørch

GRAFISK DESIGN:

www.b14.dk

TRYK:

Arco Grafisk

1. udgave: April 2007

ISBN: 978-87-92002-13-6

ISBN: 978-87-92002-22-8-pdf

FORORD

Dygtige ledere og gode vilkår for at udøve ledelse er afgørende for, at en kommune eller en region kan løse sine opgaver og levere en ordentlig service til borgerne. Det gælder ikke mindst for de ledere, der har den mest direkte kontakt med frontmedarbejdere og brugere. Dette hæfte præsenterer hovedresultaterne fra en undersøgelse af, hvordan disse ledere oplever deres første tid i jobbet.

Undersøgelsen tyder på, at der bliver spillet højt spil med fremtidens lederressourcer. Selv om lederne generelt er glade for deres job, synes mange af dem at have haft det unødvendigt svært. De føler næsten alle, at de kunne støttes bedre og mere effektivt, end de er blevet.

For kommuner og regioner er der store gevinster at hente ved at prioritere denne indsats højt. Kender man betydningen af god ledelse, kan man let regne ud, hvor afgørende det er for organisationen, medarbejderne og servicen, om en ny leder gør fyldest efter halvanden måned eller halvandet år.

Hæftet gengiver de debuterende lederes oplevelser og peger

på, hvor man kan sætte ind for at give dem bedre vilkår for ledelse. Det er skrevet til alle, der har ansvar for at rekruttere, coache, undervise og lede de nye ledere.

Hæftet er en kort udgave af rapporten *Let vejen for de nye ledere*. Læs mere på www.lederweb.dk/letvejen. Begge er udgivet af Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KTO, KL og Danske Regioner.

Væksthus for Ledelse
Hans Berthelsen, KL
Formand

Kim Simonsen, KTO
Næstformand

INDHOLD

OVERBLIK	s. 5
LEDERNES OPLEVELSE –JERES UDFORDRING	s. 6
REKRUTTERINGEN – SET MED LEDERENS ØJNE	s. 8
SÅDAN KAN I FORBEDRE REKRUTTERINGEN	s. 9
DEN SVÆRE BEGYNDELSE – SOM LEDEREN OPLEVER DEN	s. 10
SÅDAN KAN I LETTE LEDERENS FØRSTE TID I JOBET	s. 11
HVERDAGENS UDFORDRINGER SOM NY LEDER	s. 12
SÅDAN KAN I LETTE DEN NYE LEDERS HVERDAG	s. 13
SÅDAN ER UNDERSØGELSEN GENNEMFØRT	s. 14
LÆS MERE OM LEDELSE I KOMMUNER OG REGIONER	s. 15

OVERBLIK

HVAD SIGER DE NYE LEDERE?

Gode ledere er eftertragtede over alt i kommuner og regioner. I løbet af ret få år går halvdelen af de nuværende ledere på pension og giver plads til en ny generation. For en del af disse *kan* det blive begyndelsen til en lang karriere som leder.

Desværre oplever mange nyudnævnte ledere deres første år i jobbet som en stenet vej, hvor de ikke føler sig støttet godt nok. Det gør det ikke bare sværere for dem at bevise deres værd som leder. I værste fald mister de lysten til at være det. Det viser en undersøgelse blandt en gruppe kommunale ledere, der netop har prøvet kræfter med deres første rigtige lederjob.

Ledernes erfaringer rejser et vigtigt spørgsmål til alle, der har til opgave at rekruttere, støtte, coache, undervise og ikke mindst *lede* de nye ledere:

HVORDAN KAN I LETTE DERES VEJ?

De nye ledes behov for bedre information, vejledning og opbakning begynder allerede i forbindelse med jobsamtalen. Det vokser i den første tid i jobbet og slutter ikke, før lederne har gjort sig erfaringer med at tackle en række af dagligdagens ledelsesudfordringer – for første gang.

Som den nye ledes nærmeste hjælpere har I gode muligheder for at sætte ind i alle tre faser: rekruttering, introduktion og hverdag.

Skemaet på næste side er en oversigt over nogle mulige indsatser over for de negative oplevelser, mange nye ledere kommer ud for. Oplevelser og indsatser uddybes på de følgende sider. Bag i hæftet er undersøgelsens metode kort beskrevet.

LEDERNES OPLEVELSE – JERES UDFORDRING

DEN NYE LEDERS
OPLEVELSE

HVORDAN KAN I LETTE
VEJEN?

REKRUTTERING

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

DEN NYE LEDERS
OPLEVELSE

HVORDAN KAN I LETTE
VEJEN?

INTRODUKTION

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 trykt ledelsesrum

DEN NYE LEDERS
OPLEVELSE

HVORDAN KAN I LETTE
VEJEN?

HVERDAG

Svært at fastholde energi og
fokus pga.:

For meget brandslukning og
sagsbehandling

Tunge administrative opgaver

Utilfredse eller uengagerede
medarbejdere

Tilbyd personlig støtte, fx i
form af en mentor

Forbind de nye ledere til rele-
vante netværk

Let de administrative byrder
– fx ved at flytte nogle af dem

REKRUTTERINGEN – SET MED LEDERENS ØJNE

Mange ledere husker, at de efter deres ansættelsesinterview sad tilbage med et uklart og måske lidt for rosenrødt billede af både arbejdspladsen og lederjobbet. Det kan have flere årsager:

- **Mangel på præcision:** Interviewet har ikke været professionelt og struktureret nok. Ansættelsesudvalget har måske ikke tilstrækkelig præcist defineret deres forventninger 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?
- **Mangel på åbenhed:** Begge parter vil gerne "tage sig godt ud". Derfor spørger ansøgeren sjældent kritisk nok ind til jobbetts mulige skyggesider. Og derfor ønsker udvalget måske ikke at fremhæve uløste problemer eller konflikter i organisationen.
- **Mangel på enighed:** Måske er udvalgets medlemmer ikke indbyrdes enige om, *hvilke* af jobbetts særlige udfordringer og minefelter en ansøger skal introduceres til – eller hvordan og hvornår.

En utilfredsstillende rekrutteringsproces er ikke bare "et dårligt minde" for den nye leder. Det kan også gå ud over tilliden til de overordnede, der har fortiet vigtig information. Og lederen kan føle sig urimeligt dårligt klædt på til at håndtere udfordringer, som han eller hun ellers kunne have forberedt sig ordentligt på.

SÅDAN KAN I FORBEDRE REKRUTTERINGEN

Det er nødvendigt at formidle et præcist billede af lederjobbet allerede i rekrutteringsfasen. En række senere problemer kan forebygges, hvis man gør forventningerne til den nye leder tydelige allerede i jobsamtalen.

Det betaler sig også i længden at lægge alle kortene på bordet. 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.

Rekrutteringen kan fx forbedres ved at følge disse råd:

- **Forbered rekrutteringsprocessen grundigt.** Analysér udfordringerne i jobbet til bunds, og beskriv dem på en realistisk måde.
- **Afstem jeres forventninger til den nye leder.** Sørg som ansættende chef for at drøfte og afveje forventninger til den kommende leder med repræsentanter for medarbejderne og brugerne, fx forældrebestyrelsen.
- **Præsenteré jobbet indhold over for ansøgerne** – og den valgte leder. Gennemgå gerne hovedtrækkene i årets gang. Fortæl også ansøgerne om skelsættende begivenheder i organisationens historie – herunder om forgængerens "skæbne".
- **Præcisér succeskriterierne over for ansøgerne:** Hvad er det for en opgave, du skal løse, hvis vi ansætter dig?
- **Præsenteré jobbet udfordringer ærligt og realistisk** – og oplys samtidig om mulighederne for at få opbakning og hjælp til at håndtere dem.

DEN SVÆRE BEGYNDELSE – SOM LEDEREN OPLEVER DEN

Det er altid krævende at begynde i et nyt job. Når det tilmed er ens første som leder, er der meget at holde styr på – både praktisk og mentalt. Det er de fleste nye ledere selvfølgelig forberedt på, når de møder på arbejde første dag i deres nye funktion. Alligevel kommer især tre ting bag på de fleste:

- **Praktiske problemer:** De nye ledere mangler indsigt i organisationens basale praktiske og administrative rutiner, og dét bliver hurtigt et problem for dem. Som ny er det tit vanskeligt at vide, hvad man egentlig har brug for at vide. Og omgivelserne har svært ved at fornemme, hvilke informationer lederen mangler. Problemet kan være større for den leder, der kommer udefra. Men også internt rekrutterede har brug for en systematisk introduktion til sine opgaver og redskaber som leder.
- **Isolation:** Mange nye ledere oplever det som svært at gå fra et kollegialt fællesskab til at stå alene som ny leder. Følelsen af isolation forstærkes af, at de endnu ikke har noget netværk blandt de øvrige ledere. Oplevelsen af at være alene på skansen er da også stærkest hos de ledere, der savner

støtte fra deres overordnede eller sideordnede ledere. Det giver næsten altid den nye leder problemer, hvis der ikke kan hentes støtte og opbakning hos den nærmeste chef.

- **Uklar autoritet:** En del nye ledere har svært ved at finde ud af, hvornår og hvordan de skal træde i karakter – dvs. tydeligt markere deres ledelsesprincipper og -stil. De bruger i den første tid meget tid og energi på at finde sig til rette i rollen og i organisationen. Og da de mangler tilsvarende situationer at sammenligne med, begynder mange hurtigt at tvivle på deres egen formåen som ledere. Især de ledere, der er rekrutteret indefra, bliver som regel hurtigt "filtret ind i organisationen", så de har svært ved at skabe sig den nødvendige autoritet og frihed til at lede.

SÅDAN KAN I LETTE LEDERENS FØRSTE TID I JOBBET

Det er let som chef at komme i tvivl om, hvor meget man skal hjælpe den nye leder til rette i lederjobbets første periode. For er det ikke ledernes eget ansvar at bede om hjælp? Og lærer de ikke bedst jobbet at kende ved selv at tumle med problemerne?

Det er to gode spørgsmål, men de undervurderer ikke bare de nye ledesers behov for en tidlig og vedholdende support, men også at lederne har svært ved selv at efterspørge denne støtte.

De negative sider af det uundgåelige "lederchok" kan man blandt andet mindske gennem forskellige former for opbakning og sparring:

- **Introducér den nye leder ordentligt til jobbets indhold og rutiner.** Skab personlig kontakt mellem lederen og de nøglepersoner, der kan støtte med viden om administration, drift og kutymmer.
- **Vis tillid, og bak den nye leder op – og sørg for, at opbakningen også er synlig for omverdenen og medarbejderne.**

De må gerne kunne se, at der er positive forventninger til den nye leder. Denne støtte er særlig vigtig, når man endnu ikke har en veletableret autoritet og en ledelsesmæssig platform.

- **Tilbyd den nye leder en kvalificeret mentor,** der er forpligtet til at tage hånd om den nye leder. Det skal være en op-søgende og vedholdende sparrings- og dialogpartner – ikke bare en, der er passivt til rådighed. En kvalificeret sparring er vigtig for alle ledere, men helt afgørende for de uerfarne, fordi deres relationer til organisationen er mere skrøbelige.
- **Vær med til at opbygge et tillidsfuldt ledesrum,** hvor den nye leder føler sig tryk ved at lede. Signalér tydeligt, at ledere i kommunen ikke efterlader hinanden med problemer. At man har ret og pligt til gensidigt at opsøge sparring med hinanden om stort og småt.

HVERDAGENS UDFORDRINGER SOM NY LEDER

Efter den første intense tid i det nye job er det umiddelbare chok overvundet. I denne fase viser der sig ofte en ny type af udfordringer. Mange ledere får hurtigt dagen fyldt med opgaver, der fjerner ressourcer og opmærksomhed fra dét, der burde være kernen i deres lederskab.

Lederne bruger blandt andet for meget tid på:

- **Aflastning og brandslukning:** Når organisationen har travlt, går en del nye ledere i "fagfælden": De fristes til lige at give en hånd med på deres tidligere arbejdsfelt. I stedet for at opbygge stabile strukturer og arbejdsgange, lader de sig akut involvere i stort og småt. De får svært ved at prioritere deres tid og kommer let til at fungere som en container for brok og uløste problemer.
- **Bureaukrati:** En del ledere overraskes af de administrative byrder i jobbet. Det gælder både mængden af opgaver og fraværet af hjælp til at (lære at) løse dem. Lederne har svært ved at få prioriteret deres tid og opgaver. De er ikke vant til de mange uforudsete opgaver i løbet af dagen og oplever, at tiden løber ud mellem fingrene på dem.

- **Træghed:** Mange nye ledere bliver overraskede over den kultur, de møder på arbejdspladsen. De forventer, at medarbejderne matcher deres eget engagement og ansvar, og bliver let skuffede, hvis medarbejderne ikke spiller aktivt nok med i organisationens udvikling.

Alt i alt betyder det, at mange af lederne bliver frustrerede og har svært ved at finde en langtidsholdbar måde at være leder på. Samtidig får de ikke prioriteret de virkelige succeskriterier i jobbet.

SÅDAN KAN I LETTE DEN NYE LEDERS HVERDAG

Mange af de nævnte problemstillinger er mere erfarne ledere vant til at tackle. Men når man møder dem for første gang som ny leder, kan de være med til at slå benene væk under en. Netop derfor er det afgørende, at nogen hjælper de nye ledere over disse hurdler.

De har brug for rådgivning, redskaber og rygdækning til at fastholde fokus – og bevare deres energi og engagement. Det kan I fx give dem på følgende måder:

- Tilbyd de nye ledere personlig støtte til at holde fokus på ledelsesudfordringerne – fx i form af en dedikeret mentor. Ledere, der har haft direkte adgang til kvalificeret sparring og støtte, beskriver det som umådelig værdifuldt.
- Knyt de nye ledere til ledernetværk – enten på tværs af kommunens/regionens institutioner eller evt. med ledere i andre kommuner eller regioner.
- Sørg for en systematisk introduktion til og oplæring i de administrative rutiner.
- Overvej at lette lederens administrative byrder. Det kan fx ske ved at lægge et andet snit mellem kommunens centrale og decentrale administrationsopgaver – eller ved at bruge souschefen eller en anden medarbejder til at løse en del af de administrative opgaver.

SÅDAN ER UNDERSØGELSEN GENNEMFØRT

Undersøgelsen bygger på grundige interview med 12 nye kommunale ledere – tre fra hver af følgende områder: skoleledere, daginstitutionsledere, ledere på ældreområdet og ledere i rådhusforvaltning (på afdelingslederniveau).

Lederne er blevet valgt ud fra en bruttoliste, hvortil HR-ansvarlige i alle kommuner er blevet bedt om at udpege ledere, der var godt i gang med det første år af deres første job, hvor ledelse er *hovedopgaven*. Alle ledere havde haft mindst 6 og højst 14 måneder i jobbet, da interviewet blev gennemført.

Gruppen på de 12 ledere er sammensat, så den er nogenlunde repræsentativ, hvad angår kommunernes størrelse og geografiske placering. Halvdelen af de interviewede ledere er forfremmet til ledere på deres egen arbejdsplads. Den anden halvdel skiftede arbejdsplads – men ikke nødvendigvis kommune – da de overgik til lederjobbet.

I interviewene er der spurgt til de nye lederes *erfaringer* fra den første tid i lederjobbet. De er blevet bedt om at udpege konkrete situationer, hvor de henholdsvis:

- oplevede succes i lederjobbet
- følte sig godt hjulpet eller støttet i lederjobbet
- oplevede forhold, som var problematiske eller belastende.

De medvirkende ledere er garanteret anonymitet og optræder derfor hverken i denne udgave eller i hovedrapporten med navn, institution eller kommune. Det har været vigtigt for at sikre, at lederne kunne udtale sig åbent og ærligt – også om personlige eller følsomme emner.

LÆS MERE OM LEDELSE I KOMMUNER OG REGIONER



LEDERE DER LYKKES – HVAD ER DET DE KAN?

Fem kernekompetencer hos kommunale ledere med succes

Hæftet beskriver i kort form de vigtigste resultater fra undersøgelsen "Ledere der lykkes." www.lederweb.dk/lederederlykkes.



NÅR FUSIONER FUNGERER

De første 100 dage som leder af en fusioneret organisation

Hæftet giver en række gode råd om de udfordringer og dilemmaer, som næsten alle fusionsledere møder på deres vej. www.lederweb.dk/defoerste100dage.



FIND DEN RIGTIGE LEDER

Fem anbefalinger om god rekruttering af ledere i kommuner og regioner

Hæftet samler en række anbefalinger om, hvordan lederrekrutteringen kan gennemføres professionelt, effektivt og etisk forsvarligt. www.lederweb.dk/rekrutteringsguide.



LEDERE I NETVÆRK – EN LEDELSESSTRATEGI

Hæftet indeholder en række redskaber og perspektiver på det strategiske arbejde med ledernetværk samt konkrete metoder til etablering, vedligeholdelse og udvikling af ledernetværk.

www.lederweb.dk/ledereinetvaerk.



VIRTUEL LEDERE DER LYKKES

Hvorfor har nogle ledere succes i jobbet, mens andre har svært ved at slå til? På baggrund af undersøgelsen "Ledere der lykkes" har Væksthus for Ledelse udgivet en virtuel udgave. Se undersøgelsen, og test om du er en leder der lykkes.

Hent publikationerne på www.vaeksthusforledelse.dk

LET VEJEN FOR DE NYE LEDERE

Gode råd til ledernes omverden

Mange oplever deres lederdebut som unødvendigt vanskelig. Og med den rette hjælp kunne flere nye ledere hurtigere finde sig til rette og gøre fyldest i jobbet.

Dette hæfte handler om de udfordringer, nye ledere ofte har brug for støtte til at håndtere – og især om, hvordan ledernes omverden kan yde denne støtte.

Hæftet er en kort udgave af rapporten *Let vejen for de nye ledere*, som også er udgivet af Væksthus for Ledelse. Se mere på Væksthusets vidensportal www.lederweb.dk/letvejen.



VÆKSTHUS FOR LEDELSE