

Bragt i Jyllandsposten den 5/9-2007

# Hyp, alle mine (tidligere) kolleger

Af LENE MØBJERG

**ledelse Overgangen fra almindelig medarbejder til leder er en hård omstilling, viser en pdh-undersøgelse. Men overgangen kan gøres lettere.**

Som ny leder gælder det om at være hurtig til at lære at svømme, hvis man ikke vil synke til bunds.

Det oplever både Mette og Henriette, der er sygeplejersker og midt i 30'erne. Begge får job som afdelingssygeplejerske og står fra den ene dag til den anden med ansvaret for henholdsvis 30 og 40 medarbejdere.

De store omvæltninger, som de oplever i deres første år som ledere, har Steen Wisborg, der er ekstern lektor ved Aalborg Universitet, fulgt tæt som et led i sin phd-afhandling. Her undersøger han udfordringerne i overgangen fra almindelig medarbejder til det første lederjob.

Og det er ikke let. Hans undersøgelse viser, at en række problemer går igen hos de nye ledere: De mister de sociale relationer på arbejdspladsen.

De har svært at opnå autoritet i forhold til medarbejderne.

De står ofte alene med problemerne uden støtte fra den øverste ledelse.

Rammerne om jobbet og forventningerne til dem opleves som uklare.

De forsøger at skabe ændringer i et alt for hurtigt tempo, uden at sikre sig medarbejdernes støtte.

Disse problemer er ikke kun forbeholdt afdelingssygeplejersker, men gælder for alle på det nederste ledelsesniveau, dem som Steen Wisborg kalder "ledere i første linje".

»Ser man på konkrete lederjob i forskellige brancher, lærer man selvfølgelig noget forskelligt, men mange af problemerne går igen,« siger han.

En ny undersøgelse fra konsulentbureauet Teglkamp & Co. viser samme mønster. Hver tredje nye leder svarer, at vedkommende blev ladet helt alene uden at få nogen form for støtte, sparring eller coaching i løbet af det første år som leder. Samtidig svarer halvdelen af de nye ledere, at mål og rammer for deres arbejde er uklare.

»Det kan betyde, at den enkelte leder får det unødigt svært og kommer til at lave en masse fejl, der kunne have været undgået med noget opmærksomhed og coaching fra lederen ovenover,« siger Susanne Teglkamp, direktør hos Teglkamp & Co.

## Farvel til fagligheden

Mette er 35 år og kommer fra en stilling som sygeplejerske på et andet sygehus, da hun begynder i stillingen som afdelingssygeplejerske. Fra den ene dag til den anden udgør sygeplejearbejdet og kontakten til patienterne en meget begrænset del af hendes arbejde.

»Jeg synes, det er svært, fordi det altid er min faglighed, som jeg er blevet bedømt på. Nu skal jeg så pludselig vurderes på noget andet,« siger hun i undersøgelsen.

Birgitte oplever det samme. Hun er 37 år og har været ansat nogle år som sygeplejerske, inden hun bliver afdelingssygeplejerske samme sted. Hun savner kontakten til patienterne, for hun kan godt lide tale med dem og vide hvem der er i afdelingen. Derfor tager hun også stadig planlagte vagter ind i mellem.

»Det er en svær balancegang for jeg får jo ikke automatisk tid i hverdagen. Den bliver slugt op. Men jeg vil

ikke sidde på den her stol om fem år og ikke en eneste gang have været ude at passe patienter. Jeg får ikke de gode ideer, synes jeg, inde på mit kontor,« siger hun.

En anden vanskelig ting ved overgangen fra almindelig medarbejder til leder er, at man ikke længere er en del af det sociale fællesskab på arbejdspladsen.

### **Ensomt at være leder**

»Generelt er det et individuelt anliggende at blive leder. Der er ikke nogen kollega ved hånden, der er ingen sidemandsoplæring og ingen til at give råd i det daglige,« siger Steen Wisborg.

Samtidig skal den nye leder ofte kæmpe for at blive accepteret som en autoritet. Det gælder i særligt grad, hvis man bliver leder på sin gamle arbejdsplads.

»Lederen skal finde en ny social placering. Hun kan ikke længere spøge og bruge humor, som da hun var medarbejder. Hvis hun havde nære relationer med nogle af sine tidligere kollegaer, må hun distancere sig fra dem, og hun skal i højere tænke over, hvad hun siger,« siger Steen Wisborg.

For Mette bliver det et stort problem at opnå den nødvendige autoritet og respekt fra medarbejderne. Hun har svært ved at tackle vanskelige samtaler og føler, at hun kommer i klemme mellem personalets og den øverste ledelses forventninger, hvor hun mener, at hun står alene med problemerne.

»Det kan godt være lidt ensomt. Man mangler den der smalltalk, og mange gange føler jeg, at hvis jeg sidder og taler med en af sygeplejerskerne, er der nogle ting, jeg ikke får at vide,« siger hun.

Birgitte har sat en skillelinje ved, at hun ikke længere vil se medarbejderne privat. Alligevel er det svært at skulle træffe beslutninger, som hendes tidligere kollegaer er imod.

»Det er det der ønske om at være vellidt. For egentlig ved jeg godt, hvad jeg synes, er rigtig og forkert. Jeg håber, det er nogle ting, jeg kan blive bedre til,« siger hun.

For Birgitte og Mette får deres første år som ledere to helt forskellige udgange.

Birgitte har fået gode tilbagemeldinger fra medarbejderne om, at det er rart at have hende i afdelingen. Hun føler sig respekteret og er glad for sit job.

Mette har ikke fået direkte feedback på sin ledelse fra medarbejderne, men indirekte har hun fået kritiske tilbagemeldinger igennem sin souschef. Hun ender med at stå uden medarbejdernes opbakning og hendes første år som leder munder ud i en langtidssygemelding.

### **Interne ledere og faglighed**

Men er det så ikke en fejl at vælge ledere, der er fagligt dygtige, når det alligevel ikke er det, som de bliver bedømt på i lederjobbet? Det mener Steen Wisborg ikke.

»Forskningen viser entydigt, at det fungerer bedst at rekruttere ledere i første linje, som er fagligt kompetente. Fagligheden bliver en base, der giver dem magt og indflydelse, mens dem, der mangler faglig ekspertise klarer sig rigtigt dårligt,« siger han.

Den vurdering deler man hos Ledernes Hovedorganisation, men pointerer, at uden sociale kompetencer går det også galt.

»Rigtigt mange bliver udnævnt til ledere, fordi de er fagligt dygtige. Så får de lederkasketten på og forventes så pludseligt at være gode til noget, som de er på helt bar bund med. I den situation er ikke nok, at man er dygtig fagligt, man skal også have en social kompetence for at få det gode samarbejde til at køre,« siger Vibeke Skytte, der er rådgivningschef i Ledernes Hovedorganisation.

Et andet spørgsmål er, om det er en fordel at rekruttere nye ledere direkte fra den gamle arbejdsplads, eller om det gør overgangen sværere.

»Man kan ikke sige, at det ene er bedre end det andet, for det giver nogle forskellige problemer. Når du kommer indefra, har du den fordel, at du kender lugten i bageriet, du kender normerne og organisationskulturen. Modsat er det sværere at vikle sig ud af relationerne til kollegaerne og opnå autoritet. Udefrakommende har sværere ved at lære kulturen at kende, men har til gengæld en naturlig distance til medarbejderne,« siger Steen Wisborg.

### **Lettere start**

På baggrund af samtalerne med de nye ledere konkluderer Steen Wisborg, at den vanskelige start kan gøres lettere:

»Der er et fællesskabsunderskud, når man bliver leder. Derfor er det vigtigt at danne netværk med andre ledere. Alle erfaringer viser, at nye ledere er dårligere til at etablere nye netværk med andre, men det kan godt betale sig at være aktive på den front,« siger han.

Den nye leder skal også sikre sig, at der er en udviklingsplan.

»Det er en fordel at forberede sig ved at tage på førlederkurser. Desuden er det vigtigt, at man i forbindelse med ansættelsessamtalen kræver, at virksomheder etablerer et lederudviklingsprogram for dig. Der skal lægge en plan klar, når man starter, hvor virksomheden har gjort sig nogle konkrete tanker om, hvilke aktiviteter de kan tilbyde,« siger han.

Som det sidste nævner han, at det er vigtigt at have en god sparringspartner.

»Det skal være en anden end den nærmeste chef. Erfaringerne viser, at det sjældent er en god ide, at det er den nærmeste chef, der skal støtte den nye leder, fordi det er den samme, der skal stå for evaluering,« siger han.

Hos Ledernes Hovedorganisation har man netop oprettet et nyt tilbud for at imødekomme de nye lederes efterspørgsel på sparring.

»Vi får mange henvendelser fra medlemmer, der står i den svære situation at være leder for første gang og ikke kan finde ud af, hvordan de griber det an. Derfor tilbyder vi dem nu rådgivning og sparring, hvis de ringer til os. Som ny har man ikke lyst til at blotte sig og afsløre usikkerhed over for ens egen chef, men det er vigtigt at have en sparringspartner. Det kan betyde, at man undgår at falde i de helt store huller, som er svære at komme op af,« siger Vibeke Skytte fra Ledernes Hovedorganisation.