

Intern lederrekruttering

Fra kollega til leder



Arbejdsmiljø i Metal- og maskinindustrien



INDUSTRIENS
BRANCHEARBEJDSMILJØRÅD



INDUSTRIENS
BRANCHEARBEJDSMILJØRÅD

Industriens Branchearbejdsmiljøråd
Postboks 7777
1790 København V
Web: www.i-bar.dk



Medarbejdersekretariatet:
Vester Søgade 12
1790 København V
Telefon: 33 63 80 00
Telefax: 33 63 80 99
E-mail: co@co-industri.dk
Web: www.co-industri.dk



Organisation for erhvervslivet

Arbejdsgiversekretariatet:
H.C. Andersens Boulevard 18
1787 København V
Telefon: 33 77 33 77
Telefax: 33 77 33 70
E-mail: di@di.dk
Web: www.di.dk

Materialerne fra Industriens Branchearbejdsmiljøråd kan fås ved henvendelse til organisationerne og kan downloades på www.i-bar.dk, eller de kan købes hos Videncenter for Arbejdsmiljø, www.arbejdsmiljobutikken.dk, tlf. 39 16 52 30. Bestillingsnr. 102269

Tekst: Ditte Haslund, Haslund & Alsted

Tryk: Trykbutikken.dk

Oplag: 1000 ekspl.
Januar 2011

ISBN/EAN 978-87-92141-36-1

Intern lederrekruttering

Fra kollega til leder

Indledning	4
Fordelene ved intern lederrekruttering	5
Hvordan sker rekruttering og udvælgelse?	7
Fra kollega til leder	12
Hvordan reagerer medarbejderne?	16
Ledergruppen er lederens nye kollegaer	22
Lederen er stadig også medarbejder	24
Ledelse kræver uddannelse	28
Anbefalinger til intern lederrekruttering	30

Indledning

Formålet med denne pjece er at give en beskrivelse af, hvorfor og hvordan virksomheder typisk anvender intern lederrekruttering, og hvad virksomhederne kan gøre for, at denne type rekrutteringer bliver vellykkede. En vellykket rekruttering vil i denne forbindelse sige, at alle de berørte – den nye leder selv, medarbejderne, lederens chef og de øvrige ledere i ledergruppen – oplever, at den nye leder fungerer tilfredsstillende i jobbet. Dette lykkes heldigvis godt i mange tilfælde, hvoraf nogle omtales i denne pjece, men i en del tilfælde er virksomheden ikke opmærksom nok på, hvor omfattende og vanskeligt skiftet fra kollega til leder kan være og får derfor ikke støttet tilstrækkeligt op om processen. Dette gives der eksempler på i teksten.

Pjecen beskæftiger sig fortrinsvis med de tilfælde, hvor en ansat går fra at være medarbejder til at være leder for første gang. Det sker også tit, at en leder rekrutteres til et andet internt lederjob, men overgangen fra et lederjob til et andet er generelt ikke så stor som overgangen til det første lederjob og er derfor ikke i fokus i denne pjece.

Når man som virksomhed vælger helt eller delvist at finde sine nye ledere internt, er der en række ting, man skal have øje for, og en række faldgruber, man skal søge at undgå. Det omfatter overvejelser omkring, hvorfor man vælger intern rekruttering, hvordan udvælgelsen foregår, hvilken funktion lederens chef har, og hvilke reaktioner man kan forvente fra medarbejderne, samt hvordan man bedst klæder den nye leder på til jobbet.

Det sidste afsnit i denne pjece opstiller en række konkrete anbefalinger til henholdsvis den internt rekrutterede leder, den internt rekrutterede leders chef og den virksomhed, der foretager intern lederrekruttering.

Som baggrund for udarbejdelsen af teksten er der foretaget interview med ansatte på forskellige virksomheder. De interviewede har været internt rekrutterede førstegangsledere, deres nærmeste chefer, deres medarbejdere og HR-cheferne i de pågældende virksomheder. Der skal her udtrykkes en stor tak til de medvirkende for at have delt ud af deres tid og erfaringer.

De eksempler, der indgår som en del af teksten, er baseret på cases fra eksisterende virksomheder, men er af hensyn til virksomhedernes anonymitet omformet og i nogle tilfælde sammenskrevet af flere cases.

De anvendte citater kommer alle fra de gennemførte interview. Når der under citatet står 'Leder', betyder det, at citatet stammer fra en internt rekrutteret leder. Når der under citatet står 'Chef', betyder det, at citatet stammer fra en, der er chef for en internt rekrutteret leder.

Pjecen er udarbejdet af Danske Maritime, CO-industri, DI og Lederne i samarbejde med ledelseskonsulent Ditte Haslund.

Fordelene ved intern lederrekruttering

Intern lederrekruttering indebærer flere fordele for såvel virksomheden som lederen og medarbejderne. For virksomheden er det en fordel, at man kender den nye leders faglige og personlige kompetencer, og der knytter sig generelt ikke lige så stor usikkerhed til ansættelsen, som hvis vedkommende kommer udefra og er helt ny i organisationen. Man sparer en del ressourcer på selve ansættelsesproceduren ved ikke at skulle foretage så mange og så omfattende samtaler, test etc., som man gør med eksterne ansøgere. Og det faktum, at den nye leder allerede kender virksomheden og dens produkter, sparer tid og kræfter både til teknisk oplæring og til 'kulturel opdragelse':

"Vi ved på forhånd, at han eller hun kan lide lugten i bageriet."

HR-chef

Man skal dog være opmærksom på, at nok kender man den internt rekrutterede, men man kender ikke vedkommende som leder, hvilket især stiller store krav til den nye leders chef i den første lange tid af ansættelsen. Se mere om dette i afsnittet *Lederen er stadig også medarbejder* s. 24.

Nogle virksomheder udarbejder karriereplaner for de enkelte medarbejdere, hvilket kan synliggøre, at virksomheden satser på intern rekruttering, og at den lægger vægt på, at der skal være udviklingsmuligheder for den enkelte. Karriereplaner kan være en måde at vise, at virksomheden er bevidst om, at moderne medarbejdere tænker på deres arbejde ud fra et personligt karriereperspektiv, og at man som virksomhed tager dette seriøst – selvom der naturligvis ikke kan garanteres alle, der ønsker det, et bestemt job på et givent tidspunkt:

"Hvis vi planlægger medarbejdernes karriere alt for systematisk, giver det måske urealistiske forventninger."

HR-chef

Det er nok en udbredt opfattelse, at det er nemmere at få et internt lederjob, end det er at få et lederjob i en virksomhed, som ikke kender en, og på den måde kan intern rekruttering udgøre en 'genvej' til det første lederjob. Det styrker derfor potentielt loyaliteten mellem de ansatte og virksomheden, at medarbejderne kan se, at der er udviklingsmuligheder, og det kan betyde, at medarbejdere, der ellers ville have søgt væk, vælger at blive, men:

"Medarbejderen ved ikke nødvendigvis, at han eller hun er i spil som lederemne, for timingen er den store udfordring. Så mister vi måske nogle, men vi må nok indse, at vi ikke kan holde på alle stjernerne."

HR-chef

Hvis den interne lederrekruttering skal føre til en forøgelse af loyaliteten, er der dog forskellige ting, der skal være opfyldt. Dette beskrives mere indgående i det følgende afsnit *Hvordan foregår rekruttering og udvælgelse?* s. 7.

For den nye leder er det en indlysende fordel, at hun eller han kender virksomheden på forhånd og med stor sandsynlighed allerede har relationer til sine kommende medarbejdere. Det kan gøre jobskiftet mindre belastende og bevirke, at vedkommende hurtigere kommer til at fungere effektivt. Lederen skal ikke bruge mental opmærksomhed på at sætte sig ind i

det mest elementære om, hvem der er hvem, eller i det faglige, men kan koncentrere sig om de ledelsesmæssige aspekter. Men disse fordele kan dog forstyrres af andre, mere utilsigtede, processer, hvilket beskrives nærmere i afsnittet *Fra kollega til leder* s. 12.

Tilsvarende kan det være lettere for medarbejderne at få en leder, som de i et eller andet omfang kender i forvejen, fordi den omstillingsperiode, der følger med ethvert lederskifte, bliver mindre krævende. Medarbejderne skal stadig igennem en omstillingsproces, men denne kan sandsynligvis foregå med et mere realistisk udgangspunkt, end hvis den nye leder er fuldstændig ukendt af medarbejderne. Dette beskrives nærmere i afsnittet *Hvordan reagerer medarbejderne?* s. 16.



Hvordan sker rekruttering og udvælgelse?

Det er almindeligt, at især førstelinjeledere, men også ledere højere oppe i hierarkiet, udnævnes med begrundelse i deres faglige dygtighed. Måske nævnes det ikke altid som en eksplicit begrundelse, men for mange forekommer det selvfølgelig, at faglig dygtighed er en forudsætning for at blive leder. I hvert fald kan det være svært at acceptere, at en person, der er fagligt svagt funderet, kan blive leder.

Dilemmaet mellem faglighed og ledelse

Som mange har erfaret, er fagligt dygtige personer dog ikke nødvendigvis de bedste ledere, fordi de kan have en for snæver opfattelse af, hvad lederfunktion består af. De fokuserer for meget på fagligheden og for lidt på at lede medarbejderne og er for nogles vedkommende måske heller ikke særlig interesseret i dette. Det kan føre til den triste situation, hvor ledere, der tidligere var højt respekterede af deres kollegaer på grund af deres faglighed, mister denne respekt, når de bliver ledere, fordi de ikke er gode ledere. Det sker imidlertid også, at man bevidst vælger en leder uden en faglig baggrund, for at vedkommende i højere grad kan fokusere på de forretningsmæssige aspekter og lære medarbejderne at gøre det samme. I de senere år er der generelt kommet en større bevidsthed om hele problematikken omkring ledelse og faglighed og om, at ledelse er et fag i sig selv, og at nye ledere derfor primært skal vælges på grund af deres evner for og lyst til faget ledelse:

"Man skal ikke vælge den, der er bedst til at slå med en hammer. Gør man det, er det klart, det kan gå galt både for virksomheden og den enkelte. Som leder får man ikke respekt, fordi man er god til at slå med en hammer, men fordi man er god til ledelse."

HR-chef

"Jeg blev forbavset over, hvor lidt personaleledelsen fyldte i lederjobbet, vi fordelte bare arbejdet. I dag fylder ledelse meget mere. Det har været en spændende udvikling."

Leder

Der er på den anden side ingen tvivl om, at ledere, der har god forstand på det, virksomheden beskæftiger sig med, har en vigtig funktion som undervisere, sparringspartnere og faglige strateger for medarbejderne. I mere specialiserede virksomheder kan der ligefrem være et krav om, at ledere med personaleansvar for de udførende led, af sikkerhedsmæssige eller udviklingsmæssige årsager, skal have et solidt, fagligt fundament. Sådanne krav medfører, at intern lederrekruttering er den mest oplagte mulighed, eller måske den eneste mulighed, hvis virksomheden er meget specialiseret, men:

"Risikoen er, at man kan komme til at vælge en, der er bedre til faget end til ledelse. På den måde mister man en dygtig fagperson og får til gengæld en dårlig leder."

Chef

Dilemmaet mellem faglighed og ledelse kan ikke umiddelbart ophæves. Dels på grund af de forventninger til lederens faglige dygtighed, der traditionelt stadig eksisterer hos mange mennesker, og dels fordi lederjobbet i en del tilfælde fordrer en temmelig omfattende indsigt i, hvad medarbejderne beskæftiger sig med. På sigt bliver mange ledere dog nødt til at vælge, hvilken vej de vil gå, fordi:

"På et tidspunkt er man nødt til at gøre op med sig selv, om man vil være leder eller ej, for ens faglighed bliver rusten efterhånden."

Chef

Ledere skal ville ledelse

Den faglige dygtighed må således ikke overskygge kravet om, at en leder skal kunne og ville lede, hvilket både de personer, der står for udvælgelsen af de nye ledere, og de nye ledere selv må forholde sig aktivt og bevidst til.

Jørgen er tillidsrepræsentant i en større virksomhed og har været det nogle år. Han er blevet valgt af sine kollegaer, dels fordi han er dygtig til sit fag og nyder respekt af den grund, og dels fordi han er god til at tale medarbejdernes sag. Jørgen bruger efterhånden mere og mere af sin tid på tillidsmandsjobbet, men han synes også, at det er ret interessant. Han kan især godt lide at tale med kollegaerne, hvis de har problemer af forskellig art, og at få problemerne løst.

HR-chefen lærer Jørgen at kende gennem hans tillidsmandsfunktion og lægger mærke til, hvor god han er til at tale med folk og til at løse konflikter og til at skabe kontakt mellem ledelsen og medarbejderne. Derfor spørger HR-chefen på et tidspunkt Jørgen, om det ikke var noget for ham at blive leder af afdelingen, han arbejder i? Jørgen bliver højest forbavset og siger nej tak, det er ikke noget for ham. Da der nogen tid efter kommer en position som leder i en anden afdeling, spørger HR-chefen ham imidlertid igen, og denne gang siger han – lidt tøvende – ja til jobbet.

Efterfølgende bliver Jørgen meget glad for at være leder og siger: "Det er faktisk skrækkeligt, at det var andre, der skulle se, at jeg kunne blive glad for at være leder. Men jeg havde det fint med det, jeg lavede, jeg var midt i noget og kunne ikke selv forestille mig noget andet. Og jeg havde ikke opdaget, at jeg gennem mit tillidsmandsarbejde var blevet mere og mere optaget af ledelse."

Som medarbejder har man ikke nødvendigvis en klar forestilling om, hvorvidt man på et tidspunkt kunne tænke sig at blive leder, og skal måske have hjælp til at blive klar over det. Det er vigtigt, at alle i virksomheden har øje for, hvor der befinder sig medarbejdere med lederev-



ner. Det kan være lederne, der sørger for at være opmærksomme på lederpotentialer blandt deres medarbejdere, det kan være medarbejderne, der opfordrer en kollega til at søge et lederjob, eller det kan være HR-afdelingen, der via berøringsfladerne i organisationen spotter egnede kandidater:

"Vi har potentielle ledere gående i hyttefadet et stykke tid. Vi er altid på udkig."
HR-chef

Åbenhed om lederambitioner

Det kan naturligvis også være medarbejderen selv, der gør opmærksom på, at hun eller han kunne tænke sig at blive leder. Nogle medarbejdere kan synes, det er svært at udtrykke sådanne ambitioner, og derfor er det fint, hvis lederen spørger medarbejderen direkte, f.eks. i forbindelse med medarbejderudviklingssamtalen, om vedkommende har ønske om at blive leder. Det gælder også, selvom lederen ikke mener, at medarbejderen er et oplagt lederemne. Hvis medarbejderens ønske kommer åbent frem, giver det lederen mulighed for enten at bekræfte, at det er en god ide eller også tydeligt at forklare, hvorfor det ikke er det, og hvad der eventuelt skal til, for at medarbejderen kan blive egnet til et lederjob. Fordelen ved, at spørgsmålet bliver taget op ved medarbejderudviklingssamtalen, er også, at et eventuelt ønske bliver skrevet ned og dermed dokumenteret til fremtidigt brug og i forhold til HR-afdelingen:

"Hvis der ikke er nok plads til alle med lederambitioner, kan vi godt finde på at give vedkommende en lederuddannelse, også selvom det ender med at komme en anden virksomhed til gode. Men så har vi beholdt medarbejderen så længe. Medarbejderne må ikke føle at deres udvikling går i stå, mens de er her."
HR-chef

Hvis medarbejderen derimod går rundt og har et skjult ønske om at blive 'opdaget' eller opfordret til at blive leder, risikerer man, at vedkommende bliver frustreret og føler sig forbigået i forbindelse med valget af en anden leder, hvilket kan medføre, at medarbejderen i utilfredshed forlader virksomheden eller bliver en 'besværlig' medarbejder for den nye leder:

"Men da de to andre ledere blev udnævnt, da følte jeg godt nok, at jeg blev forbigået, og jeg tænkte, at de to da ikke havde en s... forstand på ledelse!"
Medarbejder

Virksomheden skal med andre ord sikre sig, at den har både formelle og uformelle kanaler, der effektivt opsamler og responderer på medarbejderen interesse for at blive leder, og som tillige spotter medarbejdere med flair for ledelse:

"Vi skal som virksomhed indstille os på at være hurtigere til at flytte medarbejderne, ellers mister vi dem. Vi skal spotte talenterne og give dem plads til at komme videre, og det betyder, at ledelse kommer på dagsordenen."
Chef

Politik for intern lederrekruttering

For at lederrekrutteringen kan fungere optimalt, er det en fordel, hvis man har en nedskrevet politik og procedure for, hvordan rekrutteringen foregår, og hvorfor og hvornår man benytter sig af intern lederrekruttering:

"Dengang tog man lige den første, der kom gående ned ad gangen, som leder, men siden da er der kommet meget mere styr på den interne rekruttering. Dengang blev stillingen ikke slået op, nu er der klare retningslinjer, og det er godt."
Leder

Det bør af procedurerne fremgå, om rekrutteringen foregår gennem udpegning eller ansøgning, om lederstillinger altid skal slås op internt, om lederstillinger skal slås op internt, før de eventuelt slås op eksternt, om der anvendes ansættelsesudvalg, hvordan disse i givet fald sammensættes, om alle interne ansøgere skal til samtale, og endelig bør det beskrives, hvilke generelle kriterier der ligger til grund for valg af ledere i den pågældende virksomhed. Udvalger man ledere efter deres faglige kompetencer, eller lægger man mere vægt på evner og interesse for ledelse eller begge dele? Hvilke personlige egenskaber og hvilke ledelsesmæssige kompetencer anser man for at være de vigtigste for en leder?

En del virksomheder har en blanding af traditioner, skrevne og uskrevne regler og udtalte antagelser på dette område. Der findes f.eks. virksomheder, hvor man har nedskrevne procedurer for besættelse af førstelinjelederstillinger, mens det er underforstået, at ledere længere oppe i hierarkiet udpeges af den øverste ledelse, og at direktøren vælges af bestyrelsen, og hvor der intet står om, hvilke kriterier man lægger vægt på i udvælgelsen. Det er naturligvis op til den enkelte virksomhed, hvordan den vælger sine ledere, men der er ingen grund til, at dette ikke skal være beskrevet og begrundet på et lettilgængeligt sted såsom personalehåndbogen eller intranettet.

Åbenhed om valg og fravalg af ledere

Hvis man ønsker en høj grad af gennemsikuelighed, indebærer det tillige, at ledelsen skal kunne argumentere for valget af en bestemt person i det enkelte, konkrete tilfælde, og at ledelsen skal være omhyggelig med at give begrundede afslag, hvis der er andre interne kandidater, som ikke er blevet valgt til det pågældende job. Det første forsømmes af og til, måske fordi de, der har valgt den nye leder, tænker, at vedkommende allerede er kendt, og at de selv synes, valget er indlysende, men det kan give uro blandt medarbejderne, hvis de ikke oplever, at de får en klar begrundelse:

“Vi blev bare kaldt sammen en morgen og fik at vide, at her var vores nye leder. Der havde været mange rygter om, hvem det blev, men ingen havde gættet på vedkommende, og alle var meget forbavsede over valget. De fleste havde forventet, at det blev en ekstern, og nogle ville hellere have haft en anden fra gruppen.”

Medarbejder



Intuitivt vil mange nok mene, at hvis der er interne ansøgere, der ikke får jobbet, skal det behandles fortroligt, men dette kan også give anledning til uro og samarbejdsvanskeligheder. Det vigtigste er selvsagt, at ansøgeren selv får en begrundelse, han eller hun kan bruge fremadrettet, men man må også drøfte med vedkommende, om det kan være relevant at melde ud i organisationen, at vedkommende har søgt jobbet, men ikke har fået det og hvorfor ikke. Det kan være formålstjenligt, hvis der allerede er mange, der ved, at vedkommende var ansøger, eller hvis der florerer mange rygter om, hvem der har søgt, eller hvis der er stor splittelse blandt medarbejderne om, hvem der burde have fået jobbet:

"Jeg vidste godt, hvem de andre ansøgere var, og det var der også andre, der gjorde. Her kan man ikke holde noget hemmeligt!"

Leder

I visse tilfælde undlader ledelsen at slå et lederjob op, fordi man ikke ønsker efterfølgende at have ansøgere gående rundt i virksomheden, som er utilfredse med, at de ikke fik jobbet. Men ligesom ledelsen bør kunne begrunde, hvem man har valgt, bør man også kunne begrunde, hvem man ikke har valgt. Hvis den ikke-valgte ansøger er indforstået med det, kan det være en stor fordel for både medarbejdere og ledelse, at der kan tales åbent om dette, og på sigt kan det virke modnende på samarbejdet og på den fælles opfattelse af, hvad man ønsker fra en leder det pågældende sted:

En chef beslutter, at en af hendes medarbejdergrupper har brug for en leder. Hun er klar over, at en lidt ældre, erfaren mand fra gruppen nok gerne vil være den nye leder, men hun beslutter i stedet at udpege en yngre mand fra en anden gruppe, da hun mener, han vil være en bedre leder. Den yngre mand accepterer jobbet.

Da valget af lederen bliver præsenteret for gruppen, opstår der en del skjult utilfredshed. Flertallet har svært ved at acceptere, at de får en leder fra en anden gruppe, og de synes, den nye leder er for uerfaren og uden kendskab til arbejdet i gruppen. Nogle synes, lederen hellere skulle have været den erfarne medarbejder, og at det er synd for ham, at han er blevet vraget, mens andre i hemmelighed er lettede over, at det ikke blev ham.

Den erfarne medarbejder er temmelig bitter over, at han ikke fik tilbudt jobbet, og spreder en dårlig stemning på møderne blandt andet ved at sætte spørgsmålstegn ved alt, hvad lederen siger.

Lederen og chefen beslutter derpå at tage en åben drøftelse med den erfarne medarbejder. Det viser sig, at han dybest set ikke ønsker at være leder, men gerne vil være seniorspecialist, som giver ham mulighed for større faglig indflydelse. Lederen og chefen bakker op om dette. Herefter orienteres gruppen om de drøftelser, der har været, og chefen opfordrer medarbejderne til at komme frem med alle deres spørgsmål og betænkeligheder i forhold til valget af lederen, hvorpå chefen giver en mere uddybet begrundelse for sit valg.

I løbet af det næste halve års tid falder tingene langsomt på plads, og medarbejderne bliver gennemgående glade for den nye leder. Lederen siger i eftertankens lys: "Det følte, som om det var blevet aftalt under bordet, at det blev mig, der fik jobbet. Det havde været mere reelt, hvis stillingen var blevet slået op, så alle kunne søge. Og det havde nok givet mindre uro."

Fra kollega til leder

“Det store skridt er det første lederjob. For nu skal man til at opnå resultater gennem andre og ikke bare ved selv at løbe endnu stærkere.”

HR-chef

Skiftet fra kollega til leder indebærer et skift i både den personlige identitet og i rollen i virksomheden. Dette skift kan være særlig udfordrende, hvis det sker inden for den samme virksomhed og i forbindelse med de samme mennesker, man har arbejdet sammen med som kollegaer. Det er en krævende omstilling for både lederen og medarbejderne, hvor lederens personlige identitet påvirkes, fordi man oplever en ny synlighed, og at andre reagerer anderledes på en end tidligere:

Hanne har kun været leder i kort tid for sin gamle gruppe, da en af hendes medarbejdere bliver sygemeldt. Afdelingen er under stort arbejdsmæssigt pres, og Hanne ringer derfor op til medarbejderen, Nanna, som hun har haft det sjovt og afslappet med, da de var kollegaer. Hanne har brug for at vide, hvornår Nanna mon kommer tilbage og siger derfor: “Nå, hvad så, din gamle skulker – hvor længe har du tænkt at ligge derhjemme og gasse dig?”

Nanna bliver utrolig stødt over denne form og klager over den til Hannes chef.

Man bliver oplevet anderledes af andre, og det fører til, at man oplever sig selv anderledes – og omvendt. Hanne lærte her, at hun med lederjobbet var blevet en, der lettere kunne komme til at såre folk, og at hun derfor var nødt til at tænke sig mere om, før hun sagde noget. Som internt rekrutteret leder skal man således være parat til at træffe beslutninger, som kan have stor betydning for ens tidligere kollegaer, og man kan ikke i samme grad, som da man var medarbejder, gemme sig bag, at man er uden indflydelse på eller uden ansvar for upopulære beslutninger. Man må også være forberedt på, at de fejltagelser man uvægerligt begår, vil få stor opmærksomhed i organisationen.

Lederen bliver rollemodel ved, at medarbejderne lærer af lederens adfærd. Den måde, lederen eksempelvis omtaler andre afdelinger eller den øverste ledelse på, smitter af på medarbejdernes sprogbrug og tænkemåde, og det, lederen undgår at tale om, bringer medarbejderne generelt heller ikke op. Lederen må derfor være særdeles opmærksom på sin egen adfærd, når det gælder ting som sprogbrug, humor, etik, påklædning, ordholdenhed og overholdelse af regler, for lederens adfærd har en større betydning, end da vedkommende var medarbejder.

Lederens relationer ændrer sig

Ved overgangen fra medarbejder til leder, skal lederen også være opmærksom på, at han eller hun ikke længere kan tillade sig at have de samme præferencer blandt medarbejderne som blandt de gamle kollegaer. Det kan f.eks. være nødvendigt, at lederen skifter frokostbord jævnlige, eller at lederen holder op med at gå ud efter arbejdstid og drikke øl med nogle bestemte medarbejdere, som de ellers plejede at gøre:

“En leder får respekt, hvis han er en dygtig leder, det vil sige, hvis han er god til at lytte og til at bygge relationer, og hvis han forstår at indtage en mere neutral og objektiv position, end da han var medarbejder.”

HR-chef



"Det er en hårfin balance, for som menneske har man jo heller ikke lyst til at kappe alle sine gamle bånd. Men hvis man opretholder fortroligheden med nogle, giver det anledning til rygter og mistro. I mange virksomheder har man en politik i forbindelse med parforhold, hvor man omplacerer partneren, hvis den ene bliver leder. Men man har ikke nogen politik for venskaber, det kan man jo ikke have. Det betyder, at lederen selv må håndtere dette."

Chef

Nogle gange viser det sig, at venskaber ikke kan bevares eller i hvert fald ikke udbygges yderligere, hvilket er en af de måder, hvorpå lederjobbet – foruden at give en masse muligheder – også kan medføre tab. Det kan være tab af venskaber, men også af gruppetilhørsforholdet og af informationer, fordi der er visse ting, man som leder ikke længere vil få at vide af medarbejderne, og visse ting, man ikke selv kan fortælle:

"Jeg kan ikke læsse af på mine medarbejdere på samme måde, som jeg kunne, da vi var kollegaer. Distancen kan godt virke lidt kunstig i begyndelsen, men jeg tror, den er nødvendig for at vise, at noget er blevet anderledes."

Leder

Identitets- og rolleskift

Det er samtidigt vigtigt, at lederen er klar over, at ændringerne, i form af større synlighed, mere indflydelse og tab af relationer, primært skyldes rolleskiftet til en anden position. Men vedkommendes personlighed spiller en stor rolle for, hvor godt hun eller han magter at udfylde lederrollen, og samtidig påvirkes og ændres lederens personlighed gradvist gennem det at være leder. Medarbejderne vil være på mærkerne over for, om den nye leder ændrer personlighed eller synspunkter fra den ene dag til den anden på en utroværdig måde, men på den anden side kan det også give utryghed, hvis lederen opfører sig på præcis samme måde, som da han eller hun var medarbejder:

En yngre mand udnævnes til leder for en gruppe, som han tidligere har været kollega med. Lederen har udadtil en humoristisk og afslappet ledelsesstil, men er indadtil temmelig usikker på sit lederskab og på, hvorfor netop han er blevet udnævnt frem for en af de andre kollegaer. Han kompenserer for dette ved at overbetone, at han ikke er mere end de andre, og at han ikke har fået fine fornemmelser på grund af sin nye titel. Han undgår desuden at træffe upopulære beslutninger, da han frygter, det vil skabe konflikter og give yderligere afstand mellem ham og medarbejderne.

Medarbejderne i gruppen, som under den tidligere leder har været ret velfungerende, reagerer på dette ved at blive mindre seriøse omkring deres arbejde, hvilket blandt andet viser sig ved, at de sløser med de opgaver, de påtager sig, og at de ikke kommer til møderne. Flere af medarbejderne overvejer efter nogle måneders forløb at skifte over til en anden leders gruppe.

Identitets- og rolleskiftet kan komme bag på den nye leder, som kan reagere med at underbetone forandringen. Det kan medføre uklarhed om ansvar og rollefordeling mellem lederen og medarbejderne og føre til, at lederen fremstår som svag og med en usikker autoritet. Underbetoningen øger også risikoen for, at lederen kommer til at optræde illoyalt i forhold til den øvrige ledelse ved i for høj grad at solidariseres sig med sine medarbejdere:

“Det er de små ting, der gør det i begyndelsen, som f.eks. at huske at sige ‘vi’ om ledelsen i stedet for ‘de’. Det er man nok mindre tilbøjelig til, når man selv er ud af flokken.”

Leder

I andre tilfælde reagerer lederen med at overbetone sin nye rolle med det resultat, at medarbejderne føler, at vedkommende misbruger sin nyvundne magt, og at de tilbagetrækker den tillid, de havde til lederen, da han eller hun var deres kollega. Det er derfor vigtigt, at lederen er bevidst om opbygningen af sin nye lederidentitet, og at vedkommende overvejer, om han eller hun er parat til og ønsker et sådant skifte inden accepten af et lederjob:

En kvinde kommer ind til sit første møde som leder med sine tidligere kollegaer. Af gammel vane styrer hun mod sin sædvanlige plads på den ene langside af bordet, men i sidste øjeblik skifter hun retning og sætter sig med et smil for bordenden. Ikke alle de tilstedeværende tænker over, hvilken forskel det gør, at den tidligere kollega nu sidder for bordenden, men den lille handling kommer til at markere begyndelsen på en længere, vellykket proces, hvor lederen i bogstavelig og overført betydning sætter sig i lederstolen.

Deltidsledelse kan være vanskelig

Når det gælder førstelinjeledere, som f.eks. gruppeledere, er der hyppigt en forventning om, at lederen stadig i et vist omfang skal være aktiv i faget. Det kan sætte lederen i en vanskelig dobbelt-position, hvor vedkommende skal fortsætte med sin oprindelige faglighed og samtidig opbygge sin nye lederidentitet. Man bør overveje, om det er hensigtsmæssigt at lade lederen varetage både en udøvende og en ledende funktion. Fordelen kan være, at lederen bevarer sin kontakt til faget og et arbejds-mæssigt fællesskab med medarbejderne, men det er en generel erfaring, at dette nemt sker på bekostning af det ledelsesmæssige. Dels fordi lederen "drukner i drift", som det ofte udtrykkes, og dels fordi den nye leder er mere fortrolig med det faglige arbejde og derfor ubevidst kommer til at prioritere dette frem for det mere komplicerede og ukendte ledelsesarbejde:

“Det er svært at slippe trangen til at have fingrene godt nede i det faglige, og det kan føre til, at man glemmer ledelsen. Men hvis ledelsen skal lykkes, betyder det, at andre ting ryger ud.”

Leder

Nogle fremhæver, at det faktisk kan være en fordel, hvis den interne leder kommer fra en anden faggruppe og dermed ikke har detaljeret kendskab til det, medarbejderne laver. Det understreger, at lederens opgave er at lede. Hvis man mener, at en arbejdsgruppe er for lille til at oppebære en fuldtidsleder, kan det derfor være en overvejelse værd at lade gruppen lede af en leder uden for gruppen frem for at tildele dem en deltidsleder:

"Gruppen skal være stor nok til, at der er plads til en leder, ellers kommer lederen til både at skulle være leder og at løse opgaver på lige fod med medarbejderne, og så er det svært at være leder."

Chef

Der skal være mulighed for retræte

Fordi skiftet fra medarbejder til leder er så stort, og fordi der knytter sig en vis prestige til at være leder, kan det opleves som et nederlag, hvis man ikke lykkes i det nye job og er nødt til at holde op igen. Nogle bliver overraskede over, hvor mange ændringer lederjobbet medfører, og nogle opdager, at de ikke rigtig trives med skulle tage stilling til de mange spørgsmål og problemer, som medarbejderne kommer med. Virksomhederne bør bestræbe sig på at ændre holdningen omkring dette spørgsmål, så det bliver i orden at prøve at være leder i en periode og derpå at gå tilbage til at blive medarbejder, hvis det ikke går godt med at være leder. Det kan opleves som et stort pres for en ny leder, hvis vedkommende føler, at han eller hun skal lykkes, for ellers er det pinligt. Det er netop en af fordelene ved at rekruttere ledere internt, at det giver en større fleksibilitet, fordi det ofte er relativt nemt at flytte lederen tilbage til det tidligere arbejde, hvis det bliver aktuelt. Men det kræver, at det allerede ved udnævnelsen bliver sagt højt, at formålet er at give vedkommende lejlighed til at prøve kræfter med jobbet, og at muligheden for 'retræte' er tilstede som en helt legitim mulighed:

"Den, man vælger, skal ville ledelse, men han eller hun ved jo ikke, hvad det er, og skal have lov til at prøve det. Jeg fik selv en sandkasse med 25 hysteriske kvinder og én mand at øve mig på, og det hærdede mig. Jeg fik lov til at finde ud af, hvad der duer, og hvad der ikke duer."

Chef

Det går ofte godt med at skifte

I de fleste tilfælde går det godt! Mange giver udtryk for at være glade for deres jobskifte, som det følgende udpluk af citater fra internt rekrutterede ledere viser:

"Jeg tror, jeg bliver i jobbet længe, for jeg kan blive meget bedre, og jeg oplever, at jeg kan flytte nogle ting. Om to-tre år vil jeg søge videre til et andet lederjob, meget gerne internt."

"Når man stempler ud som medarbejder, så går man hjem, men jeg kom hurtigt til at savne muligheden for at gøre en forskel, ikke bare for mig selv, men også for de andre."

"Jeg blev leder, fordi jeg gerne ville gøre medarbejdernes og mit eget gamle job endnu bedre, og det er lykkedes på mange måder: vi har fået mere struktur, mere omsorg, bedre samarbejde og mindre sygefravær."

"Jeg kan lide at have med mennesker at gøre. Jeg vil ikke være over medarbejderne hele tiden, men støtte dem i, hvordan dagen kan blive god."

"Jeg er ikke færdig med dette job, der åbner sig hele tiden nye døre!"



Hvordan reagerer medarbejderne?

En gruppe mennesker, der arbejder sammen, udgør et indviklet net af relationer på kryds og tværs, som tilsammen er i en eller anden form for – mere eller mindre robust – balance. Noget af det, der påvirker denne balance mest, er, hvis der kommer nye medlemmer, eller nogle holder op, og allermest påvirkes gruppen af at få en ny leder. Lederen er vigtig for gruppen, fordi det er lederen, der bestemmer over rammerne for arbejdet og kan give eller fratage den enkelte muligheder, belønninger og privilegier. Lederens opgave er desuden at repræsentere og beskytte gruppen udadtil, samtidig med at lederen har en afgørende indflydelse på, hvordan gruppens interne omgangstone og arbejdsmiljø er. Omgangstonen skifter naturligvis ikke fra den ene dag til den anden ved et lederskifte, men på sigt vil den være meget påvirkelig af, hvordan lederens egen tone er:

“Hans ledelse er meget anderledes, den styrker det menneskelige. Vi har aldrig før haft ledere, der interesserede sig for medarbejdernes vé og vel ved at vise interesse og omsorg. Før skulle man finde på undskyldninger, hvis man havde et sygt barn, nu kan man bare sige det åbent.”

Medarbejder

Medarbejdernes ønsker til lederen

Som medarbejder har man både forventninger og ønsker til lederen. Et almindeligt ønske er, at lederen skal være ekspert inden for ens eget faglige område. Det skyldes, at medarbejderne ofte har et stort behov for at drøfte faglige problemstillinger med en, der har beslutningskompetencen, og at de samtidig har behov for at udvikle sig fagligt og føle, at deres faglige input bliver hørt. Traditionelt forventer mange, at dette primært skal ske i forhold til deres nærmeste leder som beskrevet i afsnittet *Hvordan foregår rekruttering og udvælgelse?* s.7. Der er dog også en del medarbejdere, der er begyndt at tænke anderledes om dette spørgsmål:

“Det er vigtigt, at lederen har en vis forståelse af området, så man taler samme sprog som medarbejderne, men lederen behøver ikke at være meget nede i detaljen.”

Medarbejder

“Vores tidligere ledere har haft stor faglig ekspertise. Det betød, at alle kunne få faglig sparring om tanker, planer og ideer. Det kan man også med vores nye leder, men på et mere overordnet plan.”

Medarbejder

“Medarbejdernes holdning til ledere er ved at skifte fra “Hvad skal vi med dem?” til “De kan godt flytte noget”. Det er især de yngre medarbejdere, som ser mere på betydningen af ledelse og ikke kun på, om lederen er fagligt stærk.”

Leder



Medarbejdernes følelser i forbindelse med lederskiftet

Uanset om den nye leder kommer udefra eller indefra, medfører et lederskifte en omstilling, som kan være temmelig krævende for medarbejderne. Men en intern udnævnelse kan under alle omstændigheder forventes at udløse mere blandede følelser i gruppen af tidligere kollegaer, end en ekstern ansættelse typisk gør.

En af de mest almindelige følelser, der kan opstå ved intern lederrekruttering, er misundelse, men da de fleste ikke kan lide at føle sig misundelige, bliver denne følelse ofte omformet til mistro og skepsis over for lederen:

"Jeg må indrømme, at jeg tænkte: "Den klarer hun aldrig!"... men hun er nu kommet godt efter det."

Medarbejder

Misundelsen kan indlysende nok optræde hos de, der selv har ønske om at blive leder, hvad enten de er bevidste om og har formuleret dette ønske eller ej. Den kan imidlertid også forekomme hos medarbejdere, som ikke selv vil være ledere, men som bliver utrygge ved, at en anden medarbejder på denne måde fremhæves og får succes:

"I begyndelsen oplevede jeg misundelse, manglende respekt og manglende tiltro til, at jeg kunne udføre jobbet. De troede, jeg ville knække halsen på dette her, så jeg sloges rigtig meget for at vise dem, jeg godt kunne."

Leder

"Han har skullet gøre sig fortjent hos medarbejderne til at være deres leder, og han er ikke helt i mål endnu."

Chef

Misundelsen har særligt gode vilkår i virksomheder, hvor der generelt spares på anerkendelsen. I sådanne virksomheder kan et lederjob blive opfattet som en belønning, som kun tildeles de særligt udvalgte, og der opstår i denne forbindelse nemt rygter om, hvad lederen har måttet yde til gengæld for jobbet. Det kan betyde en vanskelig og forlænget omstillingsperiode, hvor lederen i sidste instans måske kan blive nødt til at kaste håndklædet i ringen, hvis det aldrig lykkes at opnå medarbejdernes accept og respekt.

Åbenhed om valg og reaktioner

For at imødegå sådanne reaktioner er det vigtigt, at virksomheden gør klart, at man ikke får en ledertitel som belønning for god opførsel, men fordi man forventes at være en god leder for medarbejderne, og at kriterierne og procedurerne for valg af ledere meldes ud i organisationen – både generelt og i det enkelte, konkrete tilfælde. Det er samtidigt vigtigt, at den kritik og de følelser af misundelse, mindreværd, uretfærdighed, utryghed eller andet, der måtte være i gruppen, får lov til at komme åbent frem. Det kan synes mere oplagt og mindre ubehageligt at ignorere dem, men erfaringen er, at sådanne fænomener sjældent forsvinder af sig selv.

Medmindre situationen er meget tilspidset, er det sjældent, at medarbejderne af sig selv tager sådanne problematikker op, så det påhviler primært lederen at være opmærksom på dette og forsøge at få medarbejderne til at tale om, hvad de tænker, mener og føler:

"De fleste har ikke så stor respekt for lederen på grund af hans manglende faglighed, og nogle føler sig uretfærdigt behandlet på grund af lønnen og arbejdsmængden, men det handler også om forholdet til virksomheden. Det gode er, at utilfredsheden under den nye leder nu kan komme åbent frem."

Medarbejder

Det er ikke nødvendigvis så let at åbne op for utilfredsheden, hvis man er ny og uerfaren som leder, og mange begår da også den fejl, at de venter alt for længe. Her kan lederens chef og lederkollegaerne være en stor støtte. Samtidig skal chefen dog være opmærksom på ikke at underminere lederens autoritet ved i for høj grad at overtage ledelsen, for medarbejderne er følsomme over for dette. Hvis de får opfattelsen af, at lederen ikke selv kan bestemme særlig meget, går det ud over respekten for lederen. Hvis de omvendt ser, at chefen respekterer lederen, og tror på dennes evne til at træffe selvstændige beslutninger, giver det medarbejderne mere tiltro til lederen:

"Vores leder og hendes chef arbejder mere som et team, men det er lederen, som bestemmer i afdelingen. Chefen overruler hende ikke. Hun er hans talerør, men ikke en passiv dukke."

Medarbejder

Leder for en anden gruppe

Hvis et gruppemedlem bliver leder for en anden gruppe eller afdeling, kan det udløse glæde og stolthed i gruppen, og det kan samtidigt virke ansporende for den enkelte at se, at det er muligt at blive forfremmet. En sådan reaktion forudsætter, at lederen er alment respekteret, og at gruppen oplever, at den bliver kompenseret for tabet af medlemmet. I modsat fald, kan gruppen opfatte det som mangel på anerkendelse, at den bliver drænet for gode kræfter uden at få noget andet i stedet. I nogle virksomheder kan det ske, at bestemte grupper kommer til at fungere som udklækningssted for nye ledere, men uden at det er udtryk for en bevidst politik, og uden at ledelsen tager højde for, hvordan det er for gruppen, som hele tiden må begynde forfra med nye medarbejdere. Hver gang skal gruppen anvende kræfter på at reorganisere sig, både i konkret og i psykologisk forstand.

Fra uformel leder til formel leder

Hvis lederen i forvejen har fungeret som uformel leder af gruppen, kan overgangen til formel leder i nogle tilfælde være ret uproblematisk:

"Jeg følte, at medarbejderne respekterede valget af mig, fordi jeg havde været en god kollega. Jeg kunne se alle i øjnene."

Leder

"Det gik fint med respekten fra mine tidligere kollegaer, for jeg var allerede uformel leder. Men relationerne ændrede sig."

Leder





Det kan give en større klarhed for alle parter at få formaliseret det uformelle lederskab og få sat det i mere veldefinerede rammer, men derudover fortsætter det gode samarbejde stort set, som det plejer. Dette er tilfældet, hvis lederen som uformel leder generelt har haft gruppens opbakning og accept.

Hvis det uformelle lederskab derimod var et resultat af mere destruktive og delvist ubevidste mekanismer, som f.eks. alliancer i gruppen eller favorisering udefra af bestemte medarbejdere, vil formaliseringen forventeligt udløse uro blandt medarbejderne og eventuelt også åben modstand. Det gælder derfor om, at man ikke blot ureflekteret udnævner en uformel leder til formel leder, men får undersøgt hvorvidt den uformelle leder rent faktisk har gruppens opbakning. Naturligvis kan man godt vælge vedkommende som leder uden gruppens opbakning, men det vil kræve et mere omfattende og tættere opfølgingsarbejde i omstillingsperioden.

Leder for egen gruppe

Hvis den rekrutterede skal være leder for sin egen gruppe, er nogle af gruppeprocesserne identiske med dem, hvor lederen skal være leder i en anden gruppe, men billedet bliver mere komplekst. Gruppen skal stadig reorganisere sig internt, men skal først og fremmest indbyrdes finde frem til, hvordan gruppen stiller sig til sin nye leder: accept eller afvisning? Dette foregår ligeledes i et kompliceret samspil af bevidste og ubevidste, psykologiske processer.

Hvis gruppen ikke accepterer lederens autoritet, kan der være mange årsager til dette, som blandt andet kan have sin oprindelse i den position i gruppen, lederen havde før. Det kan også hænge sammen med, hvordan gruppen har oplevet selve udnævnelsesprocessen. Desuden spiller det selvfølgelig en væsentlig rolle, hvor godt lederen opfylder sin nye rolle. I de tilfælde, hvor gruppen ikke accepterer den nye leder, ses det tit, at der opstår en ny, uformel leder i gruppen, hvis opgave det er at 'gå til kamp' mod den formelle leder. Det er klart, at dette kan give lederen særdeles vanskelige vilkår at arbejde under.

Hvis gruppen ikke tidligere har haft en leder, kan det også være et spørgsmål om, hvorvidt gruppen overhovedet ønsker og føler behov for at have en leder. Hvis ikke, kan dette i sig selv give modstand, fordi det opleves som mistillid og øget kontrol at blive 'påduftet' en leder – uanset om lederen kommer udefra eller indefra. Men det kan komplicere tingene yderligere, hvis lederen udpeges fra gruppen, fordi det forstyrrer balancen i netværket af relationer. Gruppen er ikke motiveret for at arbejde med en genopretning af denne balance, hvis den grundlæggende set slet ikke ønsker at have en leder:

En mindre gruppe har arbejdet i flere år uden en gruppeleder, og det er gået fint. I det seneste år er der imidlertid kommet et øget pres på gruppens pro-

duktion, og der er blevet ansat flere medarbejdere. Det betyder, at de erfarne medarbejdere skal bruge mange ressourcer på at oplære de nye, samtidig med at tilrettelæggelsen af arbejdet er blevet mere kompliceret og omfattende. Da produktiviteten ikke kan holde trit med kravene, beslutter afdelingslederen derfor at udnævne en erfaren og dygtig medarbejder fra gruppen til gruppeleder.

Lederen nyder respekt i gruppen på grund af sin faglige dygtighed, men især de gamle medarbejdere er meget imod at skulle have en leder. De føler, at det er udtryk for mistillid til deres arbejdsindsats, og de oplever det som en unødvendig indskrænkning af deres selvbestemmelse.

Der opstår et meget dårligt arbejdsmiljø i gruppen de følgende måneder med mange konflikter og stort sygefravær, hvilket yderligere øger presset på produktiviteten. Især en af de gamle medarbejdere er meget kritisk over for gruppelederen i en grad, så det nærmer sig personlig forfølgelse.

Lederen arbejder i døgn drift og forsøger at lave planer og opstille mål, men disse falder hele tiden til jorden på grund af forskellige uforudsete hændelser. Til sidst bliver lederen langtidssygemeldt med stress.

En ny, intern leder, der kommer fra en anden gruppe, udpeges, men historien gentager sig, og vedkommende forlader virksomheden efter nogle måneder. Først da der ansættes en ekstern leder, falder der ro over gruppen.

Lederen er ikke gruppens forlængede arm

Enhver gruppe vil have tendens til at lægge et vist pres på sin nærmeste leder, for at vedkommende udelukkende skal optræde som gruppens talerør og forlængede arm. Det er da også rigtigt, at en vigtig del af en leders opgave er at repræsentere og beskytte sin gruppe i forhold til resten af organisationen, men det er samtidig lederens opgave at forbinde gruppens indsats med helheden, og det kan i mange tilfælde betyde, at der må indgås nogle kompromisser, og at gruppens ønsker ikke altid kan honoreres. Især internt rekrutterede ledere skal være opmærksomme på denne problematik, fordi presset på dem for at bevise, at de stadig er 'en af flokken', er stort, og fordi fristelsen til at give efter for dette pres ligeledes kan være stor:

En mand, der for nyligt er blevet internt udnævnt til afdelingsleder, er til møde med den øverste ledelse. Her drøfter man en besværlig administrativ opgave, som hidtil ikke rigtig er blevet løst. Lederen tilbyder nu, at hans afdeling kan påtage sig den.

Da han meddeler dette til afdelingen, bliver medarbejderne både frustrerede og vrede, fordi de synes de allerede har rigelig travlt, og de føler, at lederen har solgt ud af afdelingens interesser i stedet for at beskytte dem.

Lederen føler sig under stort pres, men vælger imidlertid at stå fast på beslutningen og begrundet den med, at det er vigtigt for hele firmaet, at opgaven bliver løst, og at han mener, at afdelingen har gode forudsætninger for at løse den.

Efter nogen tid kommer der faktisk opbakning til dette synspunkt blandt medarbejderne, som bliver tilfredse med at have ansvaret for, at opgaven bliver løst på en god måde.

Det kan være hårdt, at ens tidligere kollegaer beskylder en for at svigte dem, når motivationen til at ville være leder er den stik modsatte. Og det kan synes som en genvej til medarbejdernes accept udelukkende at kæmpe for deres synspunkter, for:

"Det kan give en ensomhedsfølelse at gå fra at være medarbejder til leder. Det er godt nok lederen, der forlader gruppen, men i virkeligheden bliver den nye leder også lidt forladt af sine tidligere kollegaer."

HR-chef

"Vi skal være med til at løfte opgaverne, så det kører for medarbejderne, vi skal være det gode eksempel. Men det skal være en balance, der må ikke være tvivl om, at jeg er lederen."

Leder

At være leder indebærer ikke, at man blot er en passiv repræsentant for medarbejderne, man skal også inspirere og motivere folk til at flytte sig og påtage sig nye opgaver, også selvom det i første omgang kan gå ud over ens popularitet som leder. Det er helt forståeligt, at medarbejderne er meget fokuserede på lederens solidaritet med gruppen. Ikke mindst når lederen tidligere har været en af gruppen, er opmærksomheden på dette stor. Men pointen er, at det i det lange løb kan være et større svigt af gruppen i for høj grad at føje den, fordi det på sigt kan medføre intern stagnation og en svækkelse af gruppens indflydelse og anseelse i den øvrige organisation. Det er lederens ansvar løbende at forklare og illustrere dette:

"Da jeg blev leder, var virksomhedskulturen, at medarbejderne og ledelsen var to grupper mod hinanden. Det var os mod dem. Det har ændret sig meget siden."

Leder



Ledergruppen er lederens nye kollegaer

Lederen har brug for, at det tab af gruppetilhørsforhold, der følger med at blive leder, erstattes med et tæt forhold til den nærmeste leder og med et fortroligt og støttende netværk til den øvrige ledergruppe. De øvrige ledere i virksomheden på samme niveau og med lignende ansvarsområder bør udgøre ens nærmeste arbejdsgruppe. I en del tilfælde kommer dette af sig selv, fordi lederne er nødt til at koordinere og løse arbejdsopgaverne i fællesskab:

"Jeg taler med de øvrige ledere på samme niveau, men mest om faglige ting, ikke om ledelse. Vi løser nogle opgaver sammen, men vi taler ikke om medarbejderne. Vi gør tingene meget forskelligt og har nok også forskellige værdier i forhold til ledelse."

Leder

I andre tilfælde er det ikke umiddelbart nærliggende, at lederne samarbejder, fordi opgaverne ikke nødvendigvis kræver det. Men hvad enten lederne er nødt til at samarbejde om opgaveløsningen eller ej, er det vigtigt, at man udgør en arbejds- og referencegruppe, som kan støtte hinanden og udveksle erfaringer og viden om ledelse, og hvor de andre ledere kan fungere som mentorer og fortrolige for den nye leder. Det er op til virksomheden at sikre lederens indlemmelse i det nye netværk:

"HR spiller en vigtig rolle ved at integrere lederen i ledergruppen gennem at arrangere møder, tværgående projekter, fokusgrupper, fælles uddannelse o.l."

HR-chef

Medarbejdernes behov for et lederteam

Også set i forhold til medarbejdernes accept og tryghed er det vigtigt, at den nye leder fra begyndelsen fremstår som et aktivt og respekteret medlem både af den samlede ledergruppe og af sin nærmeste ledergruppe. Medarbejderne observerer som regel ledergruppen temmelig nøje og kigger efter 'sprækker' i denne form af interne uenigheder, hemmelige alliancer, inkonsistens og manglende handlekraft. Når medarbejderne får øje på sådanne (fantaserede eller reelle) sprækker, vil nogle sandsynligvis forsøge at udnytte dem til egen fordel (f.eks. ved at få den ene leder til at godkende noget, den anden leder har afvist), men sprækkerne gør også medarbejderne nervøse. Det er utrygt, hvis man oplever, at ledergruppen ikke fungerer som en enhed, der er enig om, hvilken vej den skal gå. Det er særligt urovækkende, hvis medarbejdernes nærmeste leder ikke opleves som velintegreret i ledergruppen, fordi det får gruppen til at føle, at dens interesser ikke bliver varetaget ordentligt.



Svært at komme ind i lederteamet

Men det kan være svært for en, der for nylig var medarbejder, at komme ind i ledergruppen. Når man er internt rekrutteret, har man hidtil kun kendt de andre som ledere, men nu skal man til selv at være en af dem.:

“Jeg kendte kun mine nye kollegaer som ledere. Det var sjovt at komme ind på den anden side af døren. Men jeg tror også, de var blevet spurgt forinden, om de kunne acceptere mig.”

Leder

En ny, intern leder kan komme med en vis underdanighed eller nervøsitet ind i ledergruppen, som det kan tage ret lang tid at bryde. Lederen kan også have fordomme over for nogle af de andre ledere, fordi hun eller han ved, hvordan medarbejderne opfatter dem, hvem der er mest populær, hvem der bestemmer etc. Man kan derfor argumentere for, at det kan være godt at sammensætte en ledergruppe af både internt og eksternt rekrutterede ledere. De udefrakommende ledere skal ikke slås med, at de har været medarbejdere under de nye lederkollegaer, og de er derfor mere ligeværdige fra begyndelsen. Det kan også få medarbejderne til at se anderledes på ledergruppen, at den ikke udelukkende består af tidligere medarbejdere, som man 'har noget på'.

Lederen er stadig også medarbejder

Fordi man bliver leder, holder man ikke op med at være medarbejder, og som sådan har man præcis de samme behov som alle andre medarbejdere, det vil sige: tryghed i ansættelsen, meningsfulde arbejdsopgaver, udfordringer på passende niveau, tilbagemeldinger på og støtte



til ens arbejde og tillids- og respektfulde relationer til andre. En del nye ledere overlades efter udnævnelsen alt for meget til sig selv, som om der med ledertitlen på magisk vis følger evnen til at klare sig uden støtte og vejledning – og det gør der naturligvis ikke. Lederkollegerne spiller som nævnt en vigtig rolle som støtte, men lederens chef har det grundlæggende ansvar for, at lederen stadig også betragtes som en medarbejder, der har brug for støtte og opbakning til at varetage sin funktion.

Den afgørende forudsætning, for at dette kan ske, er, at der er en god og levende relation mellem lederen og dennes chef. Afsøgningen af, om man tror der vil være det, begynder allerede ved ansættelsessamtalen. Ved en intern ansættelse er det almindeligt, at den kommende leder og chef kender hinanden i et vist omfang, men ved samtalen er det vigtigt, at man taler om ledelse med henblik på at undersøge, om man deler synspunkter og værdier:

"Jeg valgte hende på grund af hendes evne til at holde fast og ikke lade sig slå ud. Jeg kendte hende af omtale og fandt ud af, at vi har de samme værdier."

Chef

"Forholdet til min nærmeste leder betyder meget. Jeg kan ikke udføre ledelse, hvis vi er meget uenige om personaleledelsen."

Leder

Faste møder mellem leder og chef

Efter ansættelsen kan det være gavnligt, at der opbygges en fast struktur omkring forholdet mellem lederen og chefen. Nogle synes, det er overflødig med faste møder, fordi man ser hinanden dagligt og bare kan tage tingene, efterhånden som de dukker op, men indtrykket er, at flere og flere virksomheder sætter disse møder i system, eventuelt som en del af en større, sammenhængende mødestruktur. I en af de interviewede virksomheder holder alle chefer hver måned først individuelle møder med de ledere, der refererer til dem, og dernæst møde med den chef, de selv refererer til. På den måde sikrer man, at alle ledere får et møde, og at der er god sammenhæng mellem de ting, der drøftes på de forskellige lederniveauer:

"Møderne med lederne ligger fast, de bliver ikke flyttet. De er hellige. Det er der enighed om i hele ledergruppen."

Chef

"Jeg holder faste, individuelle møder med mine ledere, det er en vigtig del af støtten til den enkelte. Det tager tid og har været svært at få til at fungere, men det er givende."

Chef

En vigtig grund til at mødes individuelt med lederne er, at fortroligheden efterhånden kan blive større, end hvis man udelukkende mødes i større grupper, og at leder og chef lærer hinanden bedre at kende:

"Min chef får alt det at vide, jeg ikke kan. Er det helt fornuftigt, når hun er min leder? Det mener jeg, det er. Vores møder er en hjælp til mig."

Leder

Det kan være en fordel at have en fast dagsorden for møderne, som f.eks. kan indeholde følgende punkter:

- Opgavestatus, information fra lederen og feedback fra chefen
- Økonomi med relevans for opgaver
- Information fra chefen
- Opfølgning på lederens handleplan og mål
- Ordet frit, f.eks. personalesager, strategi, personlige emner

Målsætning og systematisk opfølgning

Hvis der ikke er faste møder, men kontakten udelukkende foregår ad hoc, sker der nemt det, at chefen glemmer eller undlader at følge op på opgaveløsningen, undtagen der hvor det aktuelt brænder på, hvilket kan føre til, at andre, mere langsigtede opgaver, går i glemmebogen:

"Jeg savner generelt feedback og konsekvenser af de ting, jeg gør eller ikke gør. Det er der ikke styr på."

Leder

Der kan også ske det, at opfølgningen bliver for usystematisk, hvis den kun sker løbende, hvilket kan gøre lederen i tvivl om, hvad han eller hun i grunden skal nå og vil blive målt på. Ikke mindst fordi ledelse på mange måder kan opleves som et mere diffust job, end da man havde sine faste, faglige opgaver:

"Jeg savner overordnede mål, som jeg kan måle mig selv på som leder."

Leder

"Det kan være svært at følge op på de bløde værdier, man må bryde dem op i delmål, så de er til at forholde sig til."

Chef

"Hvad er lederens succeskriterier? "Hvornår kan jeg se, om jeg har gjort en forskel?" Det gælder ikke kun om at få anerkendelse fra ens chef, det er lige så vigtigt, at lederen anerkender sig selv. Lederen skal ændre fokus og forsøge at svare på "Hvad har jeg bidraget med i dag?""

Chef

Hvorfra får chefen støtte?

I en del virksomheder er der efterhånden kommet en god forståelse for, at nye ledere har brug for denne vedvarende og systematiske støtte fra deres chef, hvorimod chefen selv og andre ledere højere oppe i hierarkiet typisk ikke får så meget af dette:

"Min chef er lyttende og hjælpsom, men jeg skal selv bede om støtte. Hvis han ikke hører noget, går han ud fra, at det kører godt."

Chef

"Det er værre, jo længere op man kommer, jo mindre støtte får man."

Chef

"De, der refererer direkte til direktionen, er heldige, hvis de får en MUS-samtale en gang om året!"

Chef

Denne holdning til ledere på højere niveau er uheldig, fordi det kan være vanskeligt for en chef at give sine ledere noget, han eller hun ikke selv får. Chefen kommer til at mangle en god rollemodel for ledelse, og får i realiteten signaler fra sin nærmeste chef om, at feedback og bevidst udvikling af ledelse ikke er så vigtig.

Chefen som rollemodel for lederen

Det er ikke tilstrækkeligt, at chefen mødes med lederen en gang om måneden til det faste møde. Den uformelle kontakt er mindst lige så vigtig:

"Da jeg begyndte som leder, var det ikke klart, hvad forholdet mellem mig og min chef var. Jeg vidste ikke, hvad jeg kunne forvente. Det er meget bedre nu, og jeg taler løbende med chefen."

Leder

"Jeg kommer blæsende ind til chefen, så snart der er noget, jeg har brug for at drøfte."

Leder

Hvis kontakten til chefen er for tilfældig, går det ud over chefens mulighed for at påvirke og udvikle lederens ledelsesstil. Ligesom lederen lige fra begyndelsen bliver rollemodel for medarbejderne, gør det samme sig gældende for chefen i forhold til lederen. Når lederen er intern, betyder det, at de to tidligere har haft en anden relation, som nu skal ændres og udbygges. I denne proces vil lederen være tilbøjelig til i betydelig grad at orientere sig efter chefen, hvis de to i øvrigt har en god relation og er i grundlæggende overensstemmelse med hinanden:

"Jeg har selv haft en rigtig god leder, da jeg var medarbejder, men nu, hvor jeg kan se, hvor svært det er, er jeg faktisk helt benovet over, hvor god han var."

Leder

"Min chef lærer mig rigtig meget om ledelse."

Leder

"Jeg bruger mange timer især på de nye ledere, også til mental forberedelse og efterbearbejdning. Jeg spørger mig selv: "Hvad foregår der?""

Chef

Chefen skal give lederen autoritet

Den nye, internt rekrutterede leder står som sagt midt i en opbygning af sin lederidentitet og autoritet og iagttages grundigt af medarbejderne i denne proces. Chefens funktion er at bakke aktivt op om lederens autoritet i forhold til medarbejderne, idet denne kan være særligt svær at etablere, når lederen tidligere har været kollega med medarbejderne. Chefen skal således løbende forsøge at finde den rette balance mellem tæt støtte og lang snor:

"Det er svært at være chef for en leder. Jeg skal lære at lede gennem andre, og det kræver tålmodighed, for det er nemmest selv at gå ud og gøre tingene. Men jeg skal holde snitterne væk!"

Chef

Man kan betegne den autoritet, som chefen giver lederen, som "autoritet fra oven". Den består dels af de konkrete beføjelser og ansvarsområder, lederen får tildelt af chefen, men den består også af, hvor godt det lykkes chefen at vise, at han eller hun har tillid til lederen, og at de sammen med de øvrige ledere udgør et team, som har en fælles plan med deres ledelse:

"Chefen skal støtte op om lederen og coache på ledelse, ikke bestemme vejen for lederen."

Chef

"Min chef er meget bevidst om ikke at pille stjernerne af mine skuldre. Derfor gør jeg mange ting selv, uden at han er til stede."

Leder

"Medarbejderne opfatter chefen og mig som et team."

Leder

Når det lykkes at etablere en vellykket autoritet fra oven, får etableringen af "autoriteten fra neden", det vil sige fra medarbejderne, betydeligt bedre vilkår. Der er ingen automatik i dette, for der kan som sagt være flere og komplekse årsager til, at medarbejderne ikke umiddelbart accepterer lederen. Men det er omvendt givet, at hvis medarbejderne oplever, at lederen ikke bliver bakket op af sin chef, så får lederen svært ved at opnå respekt fra medarbejderne.

Hvad chefen kan gøre for et vellykket forløb

Ved interne rekrutteringer kan der være tilbøjelighed til at tage lidt lettere på formalia, såsom prøvetiden, fordi ansættelsen af vedkommende ikke er til diskussion, da vedkommende jo har været længe i virksomheden. Ikke desto mindre kan det være en udmærket ide at tage prøvetiden alvorligt også ved en intern lederrekruttering. Det kan give chefen, og måske også HR-afdelingen, en fin lejlighed til at tage en temperaturmåling på lederens trivsel og til at sætte ind med eventuelle tiltag, som der måtte være brug for, på et tidligt tidspunkt.



Opsummerende kan man sige, at lederens chef spiller en meget afgørende rolle for, hvor godt lederen lykkes med jobbet, og hvor godt lederen trives i det. Chefen skal allerede ved ansættelsen gøre klart, hvad hans eller hendes ledelsesmæssige værdier og holdninger er, og undersøge, om disse stemmer overens med lederens. Chefen skal – ikke mindst i den første periode – give løbende og systematisk feedback på lederens opgaveløsning og sætte dette ind i en overordnet ledelsesmæssig forståelse, gerne med formulering af mål inden for rammerne af en handlingsplan. Og endelig skal chefen være bevidst om at opbygge lederens autoritet fra oven i form af de beføjelser og ansvarsområder, lederen får tildelt, og gennem hele sin adfærd og handlemåde i forhold til lederen og i forhold til medarbejderne.

Ledelse kræver uddannelse

Det er vigtigt, at de ledelsesmæssige opgaver ikke forsømmes til fordel for driften. De fleste steder er de tider da også ved at være forbi, hvor man anså ledelse for at være noget, enhver med en smule sund fornuft kunne finde ud af. Det står efterhånden klart, at ledelse er et fag i sig selv, som er noget helt andet end lederens oprindelige faglighed. Den nye leder skal med andre ord til at lære et nyt fag. Det indebærer, at både lederen selv og virksomheden skal opmuntre til og i praksis prioritere, at lederen får tid til og mulighed for den nødvendige uddannelse.

Uddannelse kan være mange ting, herunder sidemandsoplæring, jobrotation, mentorordninger og deltagelse i erfagrupper. Men til faget ledelse hører også et voksende antal teorier og metoder, som det er nødvendigt, at lederen efterhånden får kendskab til og mulighed for at tilegne sig. Nogle virksomheder anvender strukturerede lederudviklingsprogrammer, hvor alle ledere i princippet kommer igennem samme interne eller eksterne grunduddannelse, hvis formål er at give nye ledere anvendelige værktøjer og en fælles forståelse af lederrollen. Nogle vælger derefter at bygge ovenpå grunduddannelsen med yderligere lederuddannelse, men som oftest er der ikke noget krav om dette. Andre arbejder med individuelle uddannelsesplaner, som lægges i samarbejde mellem lederen og chefen, og atter andre uddanner lederne lidt mere hen ad vejen, efterhånden som behovet opstår.

Det er i dag sjældent, at nye ledere slet ikke tilbydes nogen form for uddannelse, hvorimod det stadig er relativt almindeligt, at ældre, erfarne ledere ikke har fået nogen nævneværdig lederuddannelse. Dette kan give en ubalance mellem de yngre, uddannede leders tilgang til ledelse og de erfarnes tilgang, som virksomheden må være bevidst om. Fænomenet må man dog forvente efterhånden dør ud i takt med, at de ældre ledere holder op.

For de virksomheder, som har interne grundforløb for nye ledere, kan timingen dog være et problem, idet der skal et vist antal ledere til, før det giver mening at oprette et forløb. Det kan betyde, at nogle ledere kommer til at gå temmelig længe uden nogen uddannelse, og at denne, når den kommer, ikke længere er så relevant. Nogle ledere er dog glade for at få opbygget erfaringer, inden de skal på uddannelse.

Uddannelse åbner en ny verden

Det er karakteristisk, at mange føler, at der åbner sig en helt ny verden for dem, når de begynder at studere ledelse. Det kan også gælde for nye ledere, at selvom de har været mange år i virksomheden som medarbejdere, får de et nyt perspektiv på virksomheden og det, der foregår i den, lige fra økonomisk analyse og strategiske processer til gruppepsykologiske mekanismer og konfliktløsning:

"Jeg er blevet meget interesseret i organisationspsykologi, efter at jeg er blevet leder. Jeg vil gerne forstå, hvordan mennesker reagerer og undgå at plumpe i de værste huller, hvis andre allerede har været der."

Leder

"Mit udbytte har været, at min værktøjskasse er blevet fyldt med måder og metoder. Man får et indblik i, hvordan medarbejderne tænker og forstår bedre, hvad de gerne vil have fra en leder."

Leder

Det er i stigende grad blevet almindeligt, at lederne fortsætter på videregående lederuddannelser efter den grundlæggende uddannelse. Man bliver langsomt mere fortrolig med at læse

teoretiske tekster og skrive opgaver, og som oftest handler opgaverne om aktuelle problemstillinger fra ens arbejde og kan derfor anvendes direkte i dagligdagen:

"Jo bedre lederne er, jo mere hjælp efterspørger de. De bliver videbegærlige."
HR-chef

Også på dette område har ens chef en vigtig rolle som rollemodel:

"Det er fint at sparre med min chef om dette, for hun er selv i gang med den samme uddannelse."

Leder

Ekstern uddannelse har en vigtig funktion som udvidelse af ens ledernetværk. Man får kontakter i andre virksomheder, og man opdager, at ledelse har nogle fælles træk, uanset hvad virksomhederne beskæftiger sig med. Det skærper forståelsen af ledelse som et fag og øger respekten for de kompetencer, der kræves for at gøre det godt.

Korte kurser er ikke nok

Men man må ikke have naive forestillinger om, at ledelse kan læres på en uges kursus. Nogle mener ligefrem, at korte kurser er spild af tid, mens mange fremhæver, at uddannelsen skal strække sig over længere tid, eventuelt ved en serie af ugekurser, og at den skal lægge vægt på at kombinere teori og praksis:

"Jeg har selv gået på et længere lederforløb, hvor vi også fik coaching. Det var en rigtig god proces, hvor jeg lærte at arbejde mere målrettet og bevidst som leder. Men en uges kursus hjælper ikke."

Chef

Nogle ting kan heller ikke læres på kurser, men skal erfares og øves i praksis:

"Jeg tror ikke på kurser i gennemslagskraft, men på at give lederen støtte i konkrete situationer."

HR-chef

Den, der vil være en god leder, må således indstille sig på at være i en stadig udviklingsproces. Til tider er den frustrerende, til tider er den frydefuld, men den er sjældent kedelig:

"Man må ikke tro, det er nok at give vedkommende en grundlæggende lederuddannelse. Det er kun begyndelsen. Der kræves løbende dialog om forventninger og fokus på det at være en rollemodel. Man skal definere, diskutere og følge op. Det kommer ikke af sig selv at blive en god leder!"

HR-chef



Anbefalinger til intern lederrekruttering

Anbefalinger til den internt rekrutterede leder

- Gør op med dig selv, om du vil ledelse.
- Reflekter over dine ledelsesmæssige grundværdier.
- Gør dig klart, at det kan blive nødvendigt at opgive dit oprindelige fag.
- Sørg for, at du inden for det første år får en grundlæggende lederuddannelse.
- Vær bevidst om din funktion som rollemodel for medarbejderne.
- Husk at sige 'vi' om ledelsen, ikke 'de'.
- Vær opmærksom på, at relationerne til dine tidligere kollegaer ændrer sig.
- Brug dine lederkollegaer som netværk og støtte.
- Brug din nærmeste leder som sparringspartner og hold faste møder sammen.
- Vær åben over for, at din personlige identitet efterhånden ændrer sig.
- Gå tilbage til at være medarbejder, hvis du ikke trives med at være leder.

Anbefalinger til den internt rekrutterede leders chef

- Læg mærke til, om nogle af dine medarbejdere udviser lederegenskaber.
- Spørg dine medarbejdere, om de har lyst til ledelse og giv dem tilbagemelding på dette.
- Undersøg, om du har fælles værdier med en lederkandidat inden ansættelsen.
- Vær bevidst om vægtningen mellem ledelse og faglighed i det konkrete tilfælde.
- Støt op om lederens autoritet ved at sørge for, at lederen er velinformeret og har indflydelse.
- Vær opmærksom på ikke at underminere lederens autoritet over for medarbejderne.
- Støt op om lederens netværk med lederkollegaer.
- Lav en handleplan sammen med lederen, som indeholder bløde og hårde mål for ledelse.
- Hold faste møder med lederen og giv løbende feedback.
- Sørg for selv at få regelmæssig feedback fra din egen chef.

Anbefalinger til virksomheden ved intern lederrekruttering

- Formuler generelle ledelsesmæssige værdier for virksomheden.
- Beskriv politikken og procedurerne for intern lederrekruttering.
- Sørg for at politikken og procedurerne er tilgængelige for alle ansatte i virksomheden.
- Skab formelle og uformelle kanaler til opsamling af medarbejdere med lederpotentiale.
- Begrund valget af den enkelte leder over for lederen og medarbejderne.
- Begrund fravalget af interne ansøgere over for ansøgerne og eventuelt over for medarbejderne.
- Tilrettelæg en obligatorisk grundlæggende lederuddannelse for alle nye ledere.
- Lav en struktur, der støtter lederens optagelse i ledernetværk.
- Stil krav til alle chefer om, at de giver deres ledere regelmæssig feedback og støtte.
- Gør det legitimt at prøve ledelse og at opgive det igen, hvis man ikke trives med det.



CO-industri
Vester Søgade 122
1790 København V
Telefon: 33 63 80 00
Telefax: 33 63 80 99
E-mail: co@co-industri.dk
Web: www.co-industri.dk



Organisation for erhvervslivet

DI
H.C. Andersens Boulevard 18
1787 København V
Telefon: 33 77 33 77
Telefax: 33 77 33 70
E-mail: di@di.dk
Web: www.di.dk



Lederne
Vermlandsgade 65
2300 København S
Telefon: 32 83 32 83
E-mail: lederne@lederne.dk
Web: www.lederne.dk

