

## Vild vækst – ny i lederrollen

### Månedens lederrefleksion, maj 2018

Reflex

Svendsagervej 72

5240 Odense NØ

+45 2178 5767

reflex@pc.dk

*At blive ansat som leder første gang er som at træde ind i en ny verden omgærdet af mystik og spænding. Et nyt afsnit i ens liv begynder – og man bliver aldrig helt den samme igen.*

I mit arbejde som konsulent har jeg gennemført adskillige lederuddannelser for nye ledere, afholdt mange refleksionsgrupper for nye ledere og givet sparring til rigtig mange, der er nye i lederrollen. Skal jeg trække nogle fælles karakteristika frem, der kendetegner denne fase af lederskabet, så vil jeg gøre det under tre overskrifter: 1) Vild vækst, 2) Tændt af hellig ild og 3) Stejl læringskurve.

At møde en ny leder kan virke lidt som at betragte mit stauedebed om foråret: *Alt er i vild vækst!* Hvis man ikke lige ved det, kan det være svært at se, hvad det er, der kommer op, og hvad det skal blive til. Det vælter op af jorden med en grokraft og en livsvilje, der er helt enorm, og der går ikke mange uger, før de første blomster springer ud og giver kulør til det grønne bed.



På samme måde oplever jeg nye ledere. Der sker en udløsning af grokraft og livsvilje, som virker, som om den har ligget i dvale, men som ved et trylleslag udfolder sig i en broget mangfoldighed af tænkning, gå-på-mod og initiativer. Der skal ske noget, og det kan ikke gå hurtigt nok. Der er en kreativ vildskab, som får ting til at ske på ganske kort tid – ofte ting, som tidligere ledere ikke havde taget hånd om. Set udefra kan den nye leders adfærd måske opleves lidt naiv og ind imellem som at stikke hånden i en hvepsere, men der bliver gået til opgaven med krum hals og i en overbevisning om, at det nok skal lykkes. Og det gør det som regel!

At det ofte lykkes, hænger sammen med det andet karakteristika, nemlig at nye ledere er *tændt af den hellige ild*. Der var en grund til, at de ønskede at blive ledere eller tog imod opfordringen til at gå ind i lederrollen. De ville noget! Der var noget, de brændte for, noget de kunne gøre bedre, eller som de ønskede at få til at ske. Inden for den kunstneriske verden kalder vi det *passion*. Det er den indre drivkraft eller lidenskab, der får mennesker til at være kreative, skabe nyt og gøre det utænkelige – også inden for organisationer og virksomheder.

Senere hen i lederskabet kan det være værdifuldt at genbesøge denne tid og spørge sig selv: Hvorfor blev jeg leder? Hvad var det, jeg brændte for? For med tiden kan lederskabet i stigende grad blive præget af andres forventninger, ønsker og rammesætning, og så kan den hellige ild ende med at blive til svagt ulmende gløder eller helt gå ud. At genbesøge den

passion, der førte til det første lederjob, kan give ny vitalitet til lederskabet og kan i nogle tilfælde føre til opbrud og nye ledelsesmæssige udfordringer – men nu med den erfarne leders klangbund og dybde.

Et tredje karakteristika for nye ledere er *den stejle læringskurve*. I virkeligheden opleves den i første omgang ikke som stejl, men som et ubehageligt møde med sin egen inkompetence. På lederuddannelser og i refleksionsgrupper for nye ledere er noget af det mest energigivende for deltagerne pudsigt nok erkendelse af deres egen inkompetence og muligheden for at kunne dele den med hinanden. Det er på mange måder en paradoksal oplevelse at sidde med en flok dygtige mennesker, der på hver deres måde oplever at være kommet til kort i konkrete ledelsessituationer og med tårer i øjnene deler dem med hinanden. For derefter med kompetent sparring hjælper hinanden til at tage skridt op ad læringsstigen, så deres nu bevidste inkompetence på kort tid bliver til en bevidst ny kompetence.

For de fleste nye ledere gælder det, at det første års læringskurve er meget stejl. Der er rigtig meget, der skal læres: At tilrettelægge procesforløb, at ansætte medarbejdere og arbejde med deres udvikling, at håndtere vanskelige samtaler og konflikter, at konfrontere medarbejdere og afskedige dem, at arbejde sammen i et lederteam, at forholde sig til økonomiske muligheder og begrænsninger, at prioritere opgaver og tilrettelægge sin tid, og finde sig til rette i lederrollen. Og i mange tilfælde sker det ikke veltilrettelagt og under gunstige vilkår, for pludselig kan ens leder få nyt arbejde, ens ledelseskolleger blive syge eller en omstrukturering finde sted – og så handler det om at kunne multitask med både egen udvikling og udviklingen hos ens medarbejdere og i organisationen som helhed. Og så bliver læringskurven rigtig stejl!

Det er denne stejle læringskurve, der gør, at lederuddannelse, ledernetværk eller kompetent ledersparring er guld værd for nye ledere. Der er ganske enkelt brug for rum til at reflektere over, bearbejde og videreudvikle alle de indtryk og erfaringer, som den nye leder oplever, for at konvertere dem til læring og ledelsesmæssig udvikling. Alternativet kan nemlig være, at udfordringerne bliver for store, angsten for at mislykkes tager over, og man oplever sig selv som en fiasko og trækker stikket, rammes af stress, sygemeldes eller vælger at træde ud af lederrollen igen.

Tiden som ny leder er spændende, udfordrende og lærerig. Det er en tid, som det kan være værdifuldt at genbesøge senere i lederlivet. Og det er en periode, hvor erfarne ledere på en særlig måde skal være opmærksomme på deres nye ledes udvikling og trivsel og give dem al den støtte og sparring, der er nødvendig for at lykkes.



**Månedens lederrefleksion** udsendes til samarbejdspartnere, ledere og konsulenter, der beskæftiger sig med ledelse og ledelses-refleksioner.

Du skal være velkommen til at sende **Månedens lederrefleksion** videre til andre, der kan få glæde af den. Nye læsere kan komme på mailinglisten ved at sende en mail til Reflex. Ønsker du *ikke* at modtage **Månedens lederrefleksion**, giver du blot besked pr. mail, så vil du blive slettet af listen.

Ønsker du at sætte fokus på lederskabet og dets udvikling på et lederseminar eller en konference, så kontakt mig og hør nærmere!

Mvh. Lars Peter Nielsen, [reflex@pc.dk](mailto:reflex@pc.dk)