

# Ledergleder

Hvordan skal vi oppdage og pleie våre lederspirer? Her avsløres noen av de små og store gledene ved en lederjobb.

TEKST

**Signe Holst**

PUBLISERT 1. september 2006

---

Leder – det er i all nøkternhet min formelle tittel. For familievernkontoret for Asker og Bærum, står det i ansettelseskontrakten. Dette er min yndlingsjobb! Har vært, for nå begynner jeg å kjenne alderen tyngde, entusiasmen og nysgjerrigheten er ikke fullt så sterke drivkrefter som de har vært. Nå lurere jeg på om ikke noen yngre bør overta snart. Det vrimler av flotte folk og mulige lederemner rundt om på kontorene. Men ledervegring synes fremdeles å være en utbredt helseplage i familievernet. Vegringen er kanskje ikke så helseskadelig for den enkelte som ikke risikerer annet enn å la talentet ligge brakk. Det er mer ødeleggende for tjenesten. Utbredt ledervegring internt kan være et faresignal og symptom på lite givende lederroller, på et kollegialt klima hvor folk holder hverandre nede, eller på normer som nedvurderer streben etter makt og innflytelse. I håp om å bidra til å mildne dette symptomet og rekruttere de beste for å styrke og vitalisere familievernet, vil jeg avsløre noen av de små og store gledene ved en lederjobb. For familievernet er utfordringen: Hvordan skal vi oppdage og pleie våre lederspirer?

«Hverdagen på familievernkontoret gir en enestående mulighet for å stikke fingeren i jorda og undersøke hvor vi er, gi innsikt i kjærlighetens vilkår i Norge ved starten av det 21. århundrede»

Da jeg takket ja til jobben, og grønn og naiv satte meg i sjefssetet 1. mars 1999, hadde jeg sagt til meg selv, og sa det sikkert også til andre: – Her skal jeg ikke bli for lenge. Det er lurt å trekke seg før jeg blir trett og tung og utdatert, og tankene ikke flyr like fort. Før jeg blir stiv og surner. Når jeg fyller seksti, er det på tide å overlate styringen til yngre krefter. Fem år burde være en passe periode for alle i en lederstol.

I nittiårene kunne familievernet fortone seg som et faglig reservat, beskyttet så vel mot psykiatriens galskap og sosialsektorens ubehagelige nød som det privat næringslivs

muntre effektivitetskrav. Det virket som om familievernet hadde glidd inn i en bakevje av snill stillstand fordi lederne ble sittende for lenge, og fordi det kom for få impulser fra andre felter av psykologien og helsevesenet. Det levende uromomentet familievernet hadde vært på syttitallet, var tilsynelatende blitt en tilstivnet idyll med velmenende gamle tanter, som tok folk på fanget og ordnet opp. Tenkte jeg på forhånd. Som terapeut som nettopp hadde rundet de femti, hadde jeg hatt den enestående opplevelsen å få merkelappen «et ungdommelig pust» i min første medarbeidersamtale som ansatt i familievernet, så derfor skulle jeg i hvert fall ikke hindre lufttilgangen, men åpne dører og vinduer mot verden.

Jeg kom utenfra. Innenfor og mange år senere vet jeg at brede fang og løsningsfokuserete damehjerner er nyttige lederkvaliteter. Å få lov å løfte folk opp på fanget og klare å ordne opp for dem, kan gi lun lederglede. Varmere enn jeg ante på forhånd.

### **Få virkeliggjøre drømmer**

Den umiddelbart viktigste gleden ved en lederjobb er makten og mulighetene til å virkeliggjøre drømmer. Sier du ja til en lederstilling, øker du samtidig dine muligheter for å få til ting. I kraft av stillingen blir du plassert i posisjoner, får kontakter og disponerer ressurser som gir deg større sjanser til å få ting til å skje.

Her er på det plass med en liten pekefinger, som en god venn advarte meg: – Du bør aldri søke en lederjobb hvis du ikke har noen mening med det lederskapet. Ikke ta jobben om det ikke er noe du har lyst til å få til som leder. Hvis du ikke mener noe med det, bør du heller holde deg vekk av hensyn til virksomheten og de øvrige ansatte. Uansett lederspirers visjoner og vilje innebærer et lederskifte umiddelbart en belastning for en arbeidsplass og menneskene der. Men er medarbeidere og leder så heldige at belastningen letter, og de sammen får oppleve å kunne støtte og løfte hverandre, kan lederens sinnstilstand nærmere seg lederlyst.

Gleden ved å treffe avgjørelser er legitimert i arbeidsgiverens styringsrett, selv om dette ikke er anerkjente honnørord i familievernet. – Nå må vi bestemme noe! Det er fengselssjefen som uttaler dette manende imperativ i den gamle svenske filmkomedien: *Slipp fangene løs, det er vår!* En leder blir ustanselig bedt om å produsere meninger og treffe avgjørelser. Ta ansvar også. Iblant tar man sjanser. En lederjobb kan være en hestekur mot beslutningsvegring. Noen av oss synes det er ganske morsomt.

– Vet du hva? sa min bestevenninne til meg for lenge, lenge siden. Hun var allerede den gangen en filosofisk og ettertenksom liten dame, med en hel del menneskekunnskap i sitt lyse tiårige hode. – Nå vet jeg hvorfor vi passer så godt sammen, både du og jeg liker å bestemme.

Gleden ved å kunne bestemme har en vrangside, men den oppleves helst positiv. Det er den hemmelige gleden ved å slippe å bli bestemt over av en sjef du verken liker eller respekterer. En tidligere sjef traff blink med sin motivasjonstale, da jeg telte på fingrene om jeg skulle si ja til lederjobben: – Ja, men tenk hvor mye bedre du vil trives hvis du kan ta avgjørelsene selv enn hvis en eller annen tilfeldig type skal bestemme over deg!

Friheten til selvbestemmelse. For oss individualister med autoritetsmotstand er det en søt, grunnleggende glede. Denne litt upassende lederleden er sannsynligvis sterkest hos ledere som tidligere har vært underlagt og plaget av andres makt over dem. Som leder kan du drømme og planlegge. Små og store prosjekter fra idé til realitet.

## **Tett på politikken**

Familievernet er et flott sted å arbeide. Familievernet steller med alminnelige menneskers alminnelige relasjonsproblemer. Det er ingen krav om henvisning. Klientene tar selv kontakt uten å skulle igjennom frasilende forhåndsinstanser. Familievernet jobber med hat og kjærlighet og sterke følelser mellom mennesker, dette som til alle tider har vært stoff til dramaer og fortellinger. Hverdagen på familievernkontoret gir en enestående mulighet for å stikke fingeren i jorda og undersøke hvor vi er, gi innsikt i kjærlighetens vilkår i Norge ved starten av det 21. århundrede.

Familievernet er også et sted å møte seg selv i døra. Ideelt sett tar behandlingen utgangspunkt i klientenes egen oppfattelse av problemene. I møtet mellom terapeut og klient er det ingen diagnoser å gjemme seg bak, ingen profesjonelle instansers forhåndsvurdering til å gi distanse. Terapeutens viktigste arbeidsredskap er terapeuten selv. Det som skjer med og mellom klientene, kan skje med oss alle. Noen av oss blir klienter hos kollegaer for kortere eller lengre tid. Andre frykter gjennomsiktigheten i systemet og foretrekker å søke krisehjelp på det private terapimarkedet. Hvordan vurderer vi kollegaers kompetanse som hjelpere for mennesker i relasjonskriser? Stoler vi på våre egne tjenester? For en spennende brukerundersøkelse det ville være å kartlegge terapeutenes egne erfaringer som klienter på markedet, få våre egne erfaringer med familievernet frem i lyset.

Det koster å være leder. Vanlig statistikk tyder på at det koster mest for kvinner, i alle fall forteller undersøkelser at det er vanligere at en kvinne i toppstilling er enslig enn en mann i toppstilling er det. Toppene i familievernet raker ikke så høyt, men det er mye som tyder på at denne statistikken også har relevans for familievernet.

Sammenhengen mellom det politiske, det profesjonelle og det private er kort og lett synlig i familievernet. Familievernet er en liten og økonomisk ubetydelig tjeneste for det offentlige Norge. Men det er en populær familiepolitisk markeringsarena for skiftende ideologiske strømninger. En leder er forpliktet til å følge med i det som beveger seg tiden. Det har vært spennende å jobbe i familievernet i en overgangstid hvor både politiske utspill og klienters virkelighet kan utfordre ens forforståelse av hva familie og samliv bør være. Det kjennes både godt og skummelt. Som leder kommer man litt nærmere maktapparatet, noen ganger så nær at det gir illusjon om et snev av innflytelse. Du blir nødt til å forsøke å skjønne litt mer, prøve å sette deg inn i bakgrunnen for avgjørelser ansatte og brukere av familievernet skal leve med. Om du ikke får innflytelse, så forstår du kanskje litt mer av kreftene i samfunnsutviklingen når politikken går på tvers av det du ønsker og tror på. Det er en fattig glede, men i alle fall

en ledertrøst. Gleden består i å få lov å bevege seg en stund i de store linjer og sammenhenger, tenke litt prinsipielt.

## **Forholdet til medarbeidere**

Som leder kan du mene og drømme og planlegge i store linjer eller små sammenhenger, men du får ikke til noe særlig uten medarbeiderstøtte! For lederen er forholdet til de andre ansatte det mest spennende og utfordrende og den største kilden til glede. Det handler ikke bare om å selge inn sine ideer, det handler om å komme inn i teamet, og bidra til en positiv vi-følelse samtidig som man blir akseptert som sjef og får legitimitet for sitt lederskap. Jeg har ingen oppskrift på hvordan man lykkes med sånne prosesser, men det skjer ikke uten snille, dyktige og lojale medarbeider. At samarbeidet med kloke og entusiastiske medarbeidere gir varme bølger av lederglede, er helt sant.

Man bør ikke kunne alt, da risikerer man bare å måtte gjøre det selv. Denne leve- eller forholdsregelen doserte jeg i mange år for moderne kvinner på selvutviklingskurs i næringslivet. Som leder er det omvendt. Det er umulig å gjøre alt selv, en leder må ta sjansen på å la andre gjøre ting lederen kan, og risikere at medarbeidere både gjør tingene annerledes og bedre og får ære for det. Man må lære seg å delegere og se ideene realisert gjennom andre, ofte bedre enn man selv ville gjort, med nye vrier og vinklinger. Gleden ved å delegere er en blandet glede. Det vanskeligste er å forsone seg med at du ikke får gjort alt du har lyst til å gjøre. Man bør kunne gi fra seg de lystbetonte oppgavene også, ikke ta alle de beste stykkene selv. Det er ikke alltid så lett. Det er ganske fristende å beholde de morsomste oppgavene selv, når man er i posisjon til å bestemme. For noen av oss tar det litt tid å kjenne den fulle gleden ved å dele, gleden ved fellesskapet.

Men den kjennes sterkt når man kan sitte blant de ansatte og kaste baller opp i luften i trygg forvisning om at de blir fanget opp, sjonglert og lekt med, turnert og trillet i mål, og erfare at ballene underveis har blitt mer spretne, rundere og flottere enn da du litt nølende kastet dem ut. Den er begeistringen ved å merke at man beriker hverandre og tryggheten ved å kunne stole på. Når teamet er så godt sammensveiset at de vokser på hverandres suksesser og lindrer hverandres nederlag og gir hverandre plass, kan det i sjeldne øyeblikk nærme seg ren lederfryd.

Den første arbeidsdagen hvor den nybakte lederen er alene med sine nye medarbeidere og kollegaer, sitrer av nervøs forventning fra alle kanter. Overdrevne forestillinger om den nye sjefen som redder, rydder eller ødelegger, har fått flere ledere til å angre yrkesvalget. Det kan sitte mye rart i veggene på møterom og sjefskontorer, og alle som jobber i sektoren har lært leksen om det avgjørende førsteinntrykket. Når man bare måler 160 cm over bakken, er damemenneske, lettantent og plaget av overgangsalderens hetetokter, er det ikke bare å – La din naturlige autoritet arbeide for deg! som en kjent lederguru rådet oss til på et seminar. Kunsten å vende strid motarbeidere til glade medarbeidere, er ikke noe man behersker over natten. Her kan man trenge god hjelp både ovenfra og utenfra og i alle fall fra vennligsinnete og

empatiske medarbeidere. Å reformulere opplevd motvilje og kritikk er et enkelt hjelpemiddel, for enhver sjef vokser på kvalifisert motstand.

En tøff test er å få et godt forhold til de som var der før den nye lederen kom, men å bygge et team handler også om nyrekruttering. Min forgjenger betrodde meg at den aller morsomste lederoppgaven var å ansette nye folk. Gleden ved å ansette er ny og fornyende hver eneste gang. Forarbeidet med drøftelser av annonse og stillingsbeskrivelse skjerper oppmerksomheten på hvem vi er og hva vi driver med på kontoret. Hvem og hva har vi egentlig bruk for i teamet for å løse oppgavene i fremtiden? Det er rart å se vår annonse på trykk, spennende å svare på de første oppringningene, åpne søknadene. Hvem vil jobbe her? Finner vi noen som passer for oss?

Ansettelsen skal gi teamet nye krefter til å løse oppgavene, men prosessen kan også føre hittil ukjente menneskers liv inn på nye veier. Alle søknadene skal leses. Det er godt å støtte seg på kollegaer i denne vanskelig utvelgelsen. Ansikttil-ansikt-møtet med de utvalgte byr på spenning og overraskelser. Å snakke med og skulle bedømme mennesker i en overgangssituasjon er krevende og forpliktende, og det er et spesielt lederprivilegium å kunne tilby en arbeidssøker en ønsket jobb.

Det hender den utvalgte takker nei, og man kan ergre seg over at en konkurrent stakk av med den ettertraktete. Men det er gøy når ansettelsen er i boks, Hurra!

## **«Kunsten å vende strid medarbeidere til glade medarbeidere, er ikke noe man behersker over natten»**

Så venter enda et nytt møtes sødme. Den nye skal sluses inn i teamet. Går folk bra sammen, har våre vurderinger holdt? Denne innføringsfasen hører også til de små ledergleder sammen med tilbakemeldingene fra nykommeren som ser arbeidsplassen og oss som jobber der, med friske øyne. Ser vi sånn ut utenfra?

En leders privilegium er å få lov å følge medarbeidere et stykke på veien, se mennesker vokse og utvikle seg. Det er i slekt med foreldregleden eller gartnergleden. Det er krevende. Levende liv som skal gro, utvikle seg og forandres, trenger plass og pass og pleie, gjødsling og vann og varme for ikke å visne. Det er ikke risikofritt. Faren kan være at de vokser en over hodet. Denne risikoen er ikke kjønnsnøytral. Det kan virke mer truende for en mannlig sjef om en kvinne i teamet skulle vokse ham over hodet enn for en kvinnelig sjef å bli fravokst av en mann. Faren er også at den som støtter veksten, blir forlatt. Og så er det nettopp faren som er målet. Foreldregleden er håpet om at barnet vokser seg sterkt og forbi deg, den sorgblandete fryden over å se at det drar videre og kan klare seg uten deg. Den mildere ledervarianten er stoltheten når medarbeidere blir etterspurt av andre, når de får tilbud om opptreden og arbeidsoppgaver fra andre instanser og gjør suksess utenfor kontoret. – En uroblandet glede.

I arbeidsfellesskapet kommer man nærmere hverandre, og gjennom medarbeidersamtalen blir lederen bedre kjent med den enkeltes ambisjoner og personlige forhold. Det er fint å bli møtt med tillit av medarbeidere og kolleger når man bedt eller ubedt nærmer seg de private rom og forsøker å unngå å åpne de gale dørene og ramle inn i de lukkede værelsene. Men ikke for tett. Man er sjef, ikke venninne eller mamma.

Gleden over medarbeidere er også gleden over å kunne gjøre litt stas på dem, ha litt fest og fjas sammen og oppleve at de er med på å leke, noen ganger med et snev av mild overbærenhet, som halv voksne barn med litt fjollete foreldre. De er rausere og kan gi en leder opplevelsen av å bli møtt. Bli møtt med omsorg.

### **At ting fungerer**

En leder fryder seg når ting fungerer. Når man låser seg inn på kontoret en mørk og kald vintermorgen, hilses av en morgendugelig sekretær på plass i resepsjonen, en terapeut har allerede satt i gang kaffemaskinen, avisene er tatt opp fra golvet på venteværelset, potteplantene står grønne og dagens første klientpar er på vei inn med terapeuten sin som bukserbåt gjennom gangene, da svinner morgensurheten, og lederen er rustet til å åpne e-posten med nye rapporteringskrav fra distriktskontoret. Lederbekvemmelighet betyr å kunne be om at noe skal gjøres, og så blir det ordnet! En utskrift, noen papirer, en uttalelse, en rapport. Et innkjøp. Det hender det er gjort før du overhodet får spurt. Noen ganger blir du til og med minnet om at du skulle gjøre ...

Det ligger mye forenkling og støtte i ryddighet og gode rutiner. Selv de ukentlige møtene fungerer da. Du kan sette deg for enden av bordet, og så ruller det. Det går bra, selv om du ikke er til stede bestandig. Det viser seg at du ikke er uunnværlig.

### **Lederteamet: Gleden ved et selvfølgelig medlemskap i en gruppe av likemenn**

Du hygger deg med kollegaene i teamet, men som leder er du ikke lenger helt innenfor. Det er det lille vemodet. For man er også sjefen med makt til å gjøre det ugreit for de andre. Da fester ikke lederen hele natten igjennom med kollegaene, men øver seg på å trekke seg tilbake i pen tid, slik at det blir plass til medarbeidernes gjensidige betroelser og utblåsninger. Da blir trøsten ledersamlingene for en gammel festugle.

Nettverksbygging anbefales, men nettverksbygging tar tid. Hvem og hva er hvor og viktigst, og hvordan knekke kodene? Som fersk terapeut virker fagfeltet stort og uoverskuelig, og den enkelte må jobbe for at nettverket skal åpne seg. Som leder er det der bare, og du kan og skal gå inn. For lederen er det lagt til rette.

Ledergruppen består av høyst ulike personer og kollegaer som jobber med de samme problemene i det samme fagfeltet. I gruppen møter man utfordringer, støtte og bekreftelse. Lederen behøver ikke oppsøke begivenheter eller slite for å bli medlem. Nettverket er der allerede, og den nye lederen er et selvfølgelig medlem.

### **Personlig utvikling og bekreftelse**

En leder er synlig på godt og vondt. Det er greit å trives i rampelyset, men helst ikke så godt at andre blir usynlige. Lederen er viktig for andre, både som representant for teamet utad og i kraft av resultatene. Som leder må du tåle å bli kikket i kortene. Det er en fordel å finne fornøyelse i tall og statistikker, lure på hva som ligger bak og hva de egentlig forteller.

I lederjobben får man brukt de fleste sidene av seg selv. Det er mange muligheter for utvikling og bekreftelse. For beslutteren, for innovatøren og ryddejenta, for omsorgspersonen, for forhandleren, formidleren, forsvareren, for veilederen. For krigeren også. Alle får brukt seg, og alle får slipt av noen kanter i prosessen. Oppgavene er mange, og å finne balansen mellom rollene som terapeut og leder er en daglig utfordring. Rollefordelingen er ikke optimalt organisert, men det er en glede i variasjonen i vekselbruket. Innimellom har lederen mulighet for å gjemme seg i papirer og praktiske småting som hvileskjær. I spenningen mellom frihetsfølelsen og pliktfølelsen er det utviklingsmuligheter for en leder som trives med å stille krav til seg selv og andre. Da kan selv et innbarket B-menneske føle at det er i orden å stå tidlig opp om morgenen.

Jeg skulle bare sitte i fem år. Nå er de fem blitt til sju. For det er så morsomt at... *Men det går helt fint uten meg.* Det er den bittersøte ledergleden. Den endelige. Når er det den vanskelige beslutningen skal tas, når er det tiden for å trekke seg og overlate yndlingsjobben og de flotte medarbeiderne til andre – til fornyelsen?

Signe Holst

Familievernkontoret for Asker og Bærum

Tlf 24 04 31 40

E-post [signe.holst@bufetat.no](mailto:signe.holst@bufetat.no)

*Teksten sto på trykk første gang i Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 43, nummer 9, 2006, side 949-952*

**TEKST**

**Signe Holst**