Fra fagspecialist til leder

– fire skift, enhver ny leder skal igennem – og hvordan de trænes

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

Den dygtigste ingeniør bliver projektleder. Den skarpeste udvikler bliver teamlead. Den bedste konsulent bliver chef. Det er logisk – og det er også her, mange lederkarrierer får en hård start.

I går blev de anerkendt for at have det rigtige svar. I morgen bliver de målt på andres resultater, på kundeværdi og på bundlinjen. Det er to helt forskellige discipliner.

Denne artikel handler om overgangen fra fagspecialist til leder – og om, hvorfor den ligner forskellen på at gå på krigsskole og faktisk at være i krig. Den handler om fire skift, som enhver ny leder skal igennem, og om hvordan man kan træne dem.

Krigsskole eller krig?

For nogle år siden gik debatten på, om offentlige ledere burde på krigsskole. Jeg kommenterede en artikel dengang med en enkel pointe: Der er væsentlig forskel på at gå på krigsskole og faktisk at deltage i en krig. Krigsskolerne træner i høj grad management – planlægning, struktur og orden – og i mindre grad lederskab af andre end den gruppe, man selv tilhører. Og officerselever er som regel motiverede og ret medgørlige.

Det lærte jeg på egen krop. Som 20-årig var jeg uddannet beredskabsofficer, havde trænet brandmænd og mente, at jeg havde set det meste. Et par år senere drog jeg i krig i Bosnien og blev chef for Danish Mobile Hospital. Medarbejderne gjorde deres bedste, men under krigens enorme pres fungerede de i starten ikke som et team. Ingen lærebog havde forberedt mig på det.

Det, der virkede, var noget helt andet: At lære hver enkelt at kende, arbejde side om side 16–17 timer i døgnet, dele strabadserne og opbygge tillid – så konkret, at man kunne lægge sit liv i hænderne på hinanden. Teamet kaldte sig til sidst selv ”DMH Dream Team”. Det kan du læse mere om i Opbygning af rigtige Dream Teams.

Når nye medarbejdere kom til, kombinerede vi en velforberedt introduktionsplan med åbne spørgsmål: Hvilke kompetencer, hvilken viden og hvilken energi bringer du ind i teamet? Det var ikke management. Det var lederskab – og det var noget helt andet end det, jeg havde lært på skolebænken. Den erfaring blev fundamentet for alt det, jeg siden har arbejdet med.

Management skaber orden – lederskab håndterer uorden

John P. Kotter har formuleret det skarpt: Ingen har endnu fundet ud af, hvordan man effektivt styrer og kontrollerer mennesker ind i kamp – de skal ledes. Management handler om at skabe orden i det komplekse. Lederskab handler om at håndtere forandring – altså uorden, grænsende til kaos.

Robert Benfari, som jeg brugte i min CBA-afhandling om mellemlederne som nøglen til succesfuld strategieksekvering, siger noget lignende. Lederens store spørgsmål er ikke at gøre tingene rigtigt – det er ingeniørens tilgang – men at finde de rigtige ting at gøre. Fagspecialisten er trænet i det første. Lederen bliver målt på det sidste.

I Bosnien opdagede jeg også, at når selvledelsen først var etableret, blev den daglige ledelse næsten overflødig – undtagen i de situationer, hvor frygt og kaos truede med at lamme teamet. Dér var tydelig styring nødvendig, og den blev accepteret, fordi man havde gjort sig fortjent til tilliden. Lederen skal altså kunne begge dele – og vide, hvornår det ene er nødvendigt frem for det andet.

> *Ingen har endnu fundet ud af at manage mennesker ind i kamp – de skal ledes.*

At zoome ind og ud

Den mekanisme genopdagede jeg senere i mange organisationer og kaldte den ”at zoome ind og ud” – management versus leadership. Ligesom et kamera kan vi lære bevidst at placere vores lederskab de rigtige steder på det rigtige tidspunkt. Ingen kan imidlertid zoome ind og ud på samme tid.

At zoome ind handler om detaljerne og menneskene: At skabe fælles forståelse, koordinere og få forskellige mentale landkort til at pege i samme retning. At zoome ud handler om overblikket: At navigere efter de store milepæle, når kompleksiteten nærmer sig kaos. Drift og strategi.

Fagspecialistens typiske fælde er at blive siddende zoomet ind – i den tekniske løsning, i detaljen, i det, man selv er bedst til. Så retter man opgaven selv i stedet for at udvikle dem, der skal løse den. Det føles produktivt, men det er ikke ledelse.

Den modsatte fælde findes også: Den nye leder, der zoomer så langt ud i strategisprog og powerpoints, at medarbejderne ikke kan bruge det til noget mandag morgen. Den gode leder bevæger sig bevidst mellem de to positioner. Det kan trænes – og det er netop det, vi øver på vores lederudviklingsforløb, hvor deltagerne skiftevis skal skabe overblik og tage hånd om detaljen, mens presset og kompleksiteten skrues op.

Men hvorfor sidder så mange fagspecialister fast zoomet ind? En del af svaret ligger i den organisation, de kommer fra.

Fagbureaukratiet – når fagligheden er limen

Henry Mintzberg kalder organisationer, hvor de faglige specialister er kernen, for fagbureaukratier. Her er færdighederne standardiseret gennem lang uddannelse, og det er fagligheden, der binder det hele sammen som en lim – den såkaldte primære koordineringsmekanisme. Det gør dem stærke i drift og kvalitet. Men de er sjældent særligt forandringsvillige, fordi fagligheden dikterer den rigtige løsning.

Mintzberg bruger begrebet ”pigeonholing”: Kunden bliver puttet i den rigtige faglige rubrik – og det virker, så længe kunden selv ved, hvilket hul han skal ind ad. Tværfaglighed og innovation har det svært, og ny ledelsesviden kan ligefrem opleves som en trussel mod ekspertmagten.

I Christiansen & Essenbæk kaldte jeg vores ledere for ”gummistøvle-akademikere”: Dygtige ingeniører, der planlagde og eksekverede på samme tid – med beton på sikkerhedsskoene. Mange var i lederjob på grund af deres faglighed og havde selv måttet lære at være ledere undervejs.

Man må skubbe ansvar længere ned og til siden i organisationen for at udvikle den næste ledergeneration – ansvar under frihed. Og det haster, for uhensigtsmæssig adfærd smitter hurtigere end god. Man bliver ikke rask af at stå ved siden af en rask person, men det omvendte sker desværre ofte.

Fagbureaukratiet former altså de ledere, det udnævner. Og det, det former dem til, er ikke nødvendigvis det, de bliver målt på. Vores mission med at løfte ledelseskvaliteten i C&E lykkedes over al forventning – både i forhold til priser og anerkendelse, indtjeningsevne og det faktum, at en ung lederspire nu bliver ny CEO.

Det, du lærte i skolen, er ikke det, du måles på

På ingeniørskolen, datalogistudiet eller økonomistudiet lærer man at regne den rigtigt ud. Som ny leder bliver man pludselig målt på noget helt andet – og man skal vise resultater hurtigt: Skaber vi værdi for kunden? Får jeg medarbejderne til at trække i samme retning? Og tjener vi penge?

Unge ingeniører har ved ankomsten til en virksomhed sjældent set en kunde, mødt en medarbejder, de skal lede, eller haft ansvar for et budget. Alligevel giver vi dem ansvaret for netop de tre områder og forventer mirakler. It ain't gonna happen. Det er ikke deres skyld – men det er virksomhedens ansvar at lære dem det.

"Mr. Disruption", Clayton M. Christensen, skriver, at man skal sætte kommende ledere i situationer, de endnu ikke er kvalificerede til, for det er den eneste måde, de lærer på. Men det betyder ikke, at man skal smide dem ud på dybt vand og se, om de kan svømme. Det kræver gradvis træning, opfølgning og nogen, der spørger til det. Trivselsundersøgelsen i Christiansen & Essenbæk pegede da også på netop det som det vigtigste indsatsområde: Langt bedre og mere systematisk kompetenceudvikling. Det er virksomhedens ansvar at fylde de kompetencehuller, som den nye leder har fået ansvaret for ved udnævnelsen.

Det sværeste skifte er mentalt. Fagspecialisten er vant til at have svaret. Lederen skal stille spørgsmålene og få andre til at finde svarene. Benfari kalder det kognitiv omstrukturering: Først når vi bliver bevidste om vores perception, antagelser og følelser – og om den måde, vi taler til os selv på – kan vi ændre vores mentale model og dermed vores adfærd. Det er ikke noget, man læser sig til. Det er noget, man træner, og det skifte stopper ikke ved medarbejderne. Det gælder i lige så høj grad over for kunderne.

Fra fageksper til betroet rådgiver

Samme skifte gælder i forhold til kunderne. En dygtig fagekspert er ikke automatisk en betroet rådgiver. Det kræver træning i at lytte, spørge og forstå kundens virkelighed, ikke kun levere den teknisk rigtige løsning.

Hos Cepheo trænede vi to nordiske konsulenthold med 16 konsulenter på hvert hold. I stedet for kun at tale om kunderne bragte vi rigtige kunder ind i læringsrummet som medundervisere og co-creators. Konsulenterne lyttede direkte, stillede spørgsmål, udfordrede egne antagelser og reflekterede over deres egen praksis i lyset af det, kunderne selv fortalte. Kundens stemme og perspektiv blev afgørende for samskabelsen af en stærk value proposition, der i langt højere grad matchede kundernes reelle behov.

Vi har brugt samme greb hos bl.a. e-conomic og Twoday, hvor kunderne underviste de nye ledere og graduates i, hvad de elskede, savnede og hadede ved produkter og service – leveret ufiltreret. Vi kalder evnen til systematisk at opdage, forstå og levere den værdi, kunden reelt efterspørger, for kundeværdi-opsnapning. Det er en lederkompetence, ikke kun en salgskompetence.

Det er præcis den bevægelse, både den nye leder og den nye rådgiver skal igennem: Fra at have svaret til at forstå spørgsmålet. Du kan læse mere i Fra fageksper til betroet rådgiver.

Sådan har vi trænet overgangen

Overgangen fra specialist til leder har været omdrejningspunktet i en lang række af vores modulopbyggede lederudviklingsforløb – bl.a. hos Visma e-conomic, Umbraco, Jobindex, Ageras (nu Shine/Cegid), PSN Service, Tscherning og Christiansen & Essenbæk. Fællesnævneren var dygtige fagfolk, der aldrig før havde haft personaleansvar, i virksomheder, hvor væksten ikke gav tid til at lære det undervejs.

Hos e-conomic begyndte vi med at observere den faktiske ledelsesadfærd – det lederne gjorde, ikke det de mente, de gjorde. Derefter fulgte action learning i skiftende læringsarenaer, buddy-system, 1:1-coaching og feedback på den nye adfærd fra både medarbejdere og ledelse. Læringsarenaen blev skiftet bevidst – outdoor, kontoret, hotellet og et mindre teater – fordi ledelsesadfærd bliver tydeligere, når rammen ændrer sig.

Hos Jobindex var team- og supervisorlederne udpeget på baggrund af faglighed, og forløbet blev gentaget og videreudviklet seks år i træk. Hos andre trænede vi dygtige håndværkere og tekniske specialister i at instruere, motivere og skabe resultater gennem andre – og projektlederne i at træffe beslutninger under pres sammen med specialkorpsinstruktører. Hos Umbraco blev forløbet etableret som virksomhedens eget academy og gennemført på engelsk, så udviklingen kunne fortsætte, når konsulenten var gået hjem.

Resultatet ser jeg i dag: Rigtig mange af deltagerne fra forløbene sidder nu i chef- og direktørjob. De lærte ikke lederskab på krigsskolen. De lærte det i praksis – med træning, refleksion og nogen, der holdt fast.

Den røde tråd – fire skift

Samler man trådene, er der fire skift, som enhver fagspecialist skal igennem for at blive en stærk leder:

Fra at gøre til at få andre til at gøre. Resultaterne skabes nu gennem andre – og det kræver tillid, som skal gøres fortjent.

Fra at have svaret til at stille spørgsmålet. Både over for medarbejderne og over for kunderne.

Fra at zoome ind til at zoome ind og ud. Detaljen og overblikket – på det rigtige tidspunkt.

Fra fagligt rigtigt til værdiskabende. Kundeværdi, medarbejdere og lønsomhed er nu målestokken.

Ingen af skiftene sker af sig selv. De kræver træning – i virkelige situationer, under pres og med nogen, der selv har baggrunden og lederskabet på plads, så den rigtige støtte og udfordringer kan gives undervejs.

Leder du stadig som fagspecialist?

Fem faresignaler:

- **Du retter selv opgaven** i stedet for at coache, træne og udvikle den, der skal løse den.
- **Du måler dig på den faglige løsning** frem for på teamets resultater og kundens oplevelse.
- **Du har svaret, før spørgsmålet er stillet** – og dine medarbejdere er holdt op med at komme med idéer.
- **Du sidder fast zoomet ind** i detaljen og når aldrig op i flyveren, hvor udsigt skaber indsigt.
- **Du kender teknikken bedre end tallene** – og ved ikke helt, hvordan dit område tjener penge.

Tre spørgsmål til dig som leder

Spørg dig selv:

- Hvor stor en del af min tid bruger jeg på at løse opgaver selv – og hvor meget på at udvikle andre?
- Hvordan ved jeg, hvad mine kunder og medarbejdere egentlig har brug for fra mig?
- Hvem træner vores nye ledere i det, de rent faktisk bliver målt på?

Konklusion – fagligheden er billetten, lederskabet skal trænes

Fagligheden får dig udnævnt. Men det er ikke den, du bliver målt på som leder. Kundeværdi, medarbejdere og lønsomhed kræver nye kompetencer – og evnen til bevidst at zoome ind og ud.

Lederskab lærer man ikke på krigsskolen alene. Man lærer det i uorden, med træning, feedback og nogen, der med den rette baggrund og erfaring kan støtte og udfordre dig. Det er virksomhedens ansvar at give nye ledere den træning – før de bliver kastet ud i krigen.

Artiklen bygger blandt andet på min CBA-afhandling "LeaderShop – nøglen til succesfuld strategi" (2012), min bog "Lederens inspirationsguide" (2012), min kommentar "Ledelse af forandringer" (2013), artiklen "Opbygning af rigtige Dream Teams" samt cases fra Cepheo, Visma e-conomic, Umbraco, Jobindex, PSN Service, Twoday, Tscherning og Christiansen & Essenbæk.

Skal jeres fagspecialister blive stærke ledere?

Cronquist Consult ApS træner nye ledere og mellemledere i overgangen fra fagspecialist til leder – med action learning, coaching og træning i virksomhedens egen virkelighed. Læs mere her:
Lederudvikling · Mellemlederuddannelse · Executive coaching