

NY LEDER

Kollega i går, leder i dag

”Mange nye ledere oplever, at de går fra at være den, der ved mest om et område, til potentielt at være den, der ved mindst.”

Indhold

Bliv klædt på til rollen som ny leder	3
Kollega i går, leder i dag	7
Sådan træder du i karakter som ny leder	13
10 råd når du starter nyt lederjob	16
Pas på faldgruberne på næste ledelsesniveau	19
3 snublesten du skal styre udenom som (ny) leder	24
Nyt job: Når du selv er den største forandring	26
6 ting du gerne ville have vidst inden du blev leder	29

Bliv klædt på til rollen som ny leder

Læs hvordan du bliver klædt på til rollen som nyudnævnt leder

Af: Pia Torreck, UPTION

På mange arbejdspladser bliver der ikke lige plads til et kursus for de nye ledere på grund af travlhed med den almindelige drift. Andre steder må den nye leder blive væk fra kurserne, fordi institutionen simpelthen ikke har råd til et dyrt eller langt lederuddannelsesforløb.

Det kan gå hen og blive en meget trist oplevelse for den nye leder. Hun er henvist til at prøve sig frem – med de bedste intentioner, men ikke nødvendigvis de heldigste resultater.

Som ny leder har du sandsynligvis brug for at gøre dig klart, hvad rollen som leder går ud på. Hvad synes du er vigtigt? Hvilke personlige styrker og udfordringer vil påvirke din adfærd?

Hvordan er din mellemmenneskelige modenhed, når du nu skal være personaleleder? Hvordan er din personlige gennemslagskraft – og hvordan kan du evt. forbedre den? Hvilke primære succeskriterier skal du forfølge? Overvejelser omkring dig selv, dine mål og din rolle som leder.

Hvilke værktøjer vil være vigtigst for dig?

Nogle af de væsentligste budskaber til dig:

- Find dig en mentor – en erfaren leder, som du kan spørge til råds
- Gør dig klart, hvem du opfatter som rollemodel for god ledelse
- Find dig et netværk af andre nye ledere, som kender de udfordringer, du selv står i
- Gør dig klart, hvilken kultur du ønsker i din afdeling – og hvordan du selv kan bidrage til at skabe denne kultur
- Find dig en persontypeterminologi, som du kan bruge til at karakterisere de enkelte medarbejders styrker med.
- Definér den gode leder – og den gode medarbejder. Så har du nogle pejlemærker – når det stormer
- Bliv enig med dig selv om, hvilke ledelsesværktøjer, du skal have fyldt i din egen

personlige værktøjskasse

Derudover kan du have stor nytte af at overveje hvilke ledelsesværktøjer, du bør stifte nærmere bekendtskab med for, at du bliver en effektiv leder. Fx:

Action learning i dagligdagen

Det er vigtigt at komme af sted på et lederkursus, når man er blevet udnævnt som leder. Ledelse er dog ikke noget man kan lære på 5 eller 20 dage, men når man kommer af sted på kursus, får man lejlighed til at tænke over, hvordan man kan blive en rigtig god leder. Man får mulighed for at snakke med andre om, hvad ledelse i det hele taget er for en størrelse.

Men det er også muligt at udvikle sig målrettet som ny leder – ved at designe sit eget action learning forløb. Et sådant action learning forløb kan fx designes i samarbejde med personaleafdelingen.

Har du mulighed for at få dig en mentor eller en ledernetværksgruppe vil dit action learning forløb kunne kobles hertil.

Undervejs vil du kunne bruge din mentor som dialogpartner. Forestil dig fx en møderække med følgende indhold, hvor mentor giver dig inspiration og feedback på dine overvejelser:

Møderække med mentor

1. møde med din mentor:

Nogle af de indledende overvejelser handler om din personlige mission – hvorfor ønsker du at være leder? Hvilke mål vil du nå? Hvem er du som leder? Hvilken ledertype er du? Hvad opfatter du som god ledelse? Hvad opfatter du som dårlig ledelse? Hvordan vil du skabe accept af dig som leder hos medarbejderne?

Svarene på disse spørgsmål præsenterer du for din mentor.

2. møde med din mentor:

Hvilke dilemmaer oplever du som leder? Hvilke personlige udviklingsområder bør du arbejde med? Hvad vil du gøre konkret for at udvikle dig? Hvordan kan du give medarbejderne mulighed for at give dig feedback som leder? Hvordan er dine kommunikative færdigheder? Svarene på disse spørgsmål drøfter du med din mentor.

3. møde med din mentor:

Hvilke mål skal du nå som leder? Hvorfor er opstilling af mål vigtigt for dig? Hvordan får du afstemt forventninger med din chef? Hvilke mål har dine medarbejdere? Hvordan vil du gøre målene synlige og forståelige? Hvordan kan du gøre målene målbarre? Hvordan vil du følge op på målene? Hvordan skaber du accept og motivation hos medarbejderne for at nå målene?

Svarene på disse spørgsmål præsenterer du for din mentor.

4. møde med din mentor:

Hvilken kultur har du i din afdeling? Hvilken kultur – adfærd, holdninger, værdier etc. kunne du ønske dig? Hvad kan du gøre for at præge kulturen? Hvilke persontyper ønsker du at rekruttere i fremtiden? Hvordan vil du kunne konstatere, at kulturen matcher de forretningsmæssige mål? Svarene på disse spørgsmål fremlægger du for din mentor.

5. møde med mentor:

Hvilke forandringsprojekter bør du igangsætte for at nå dine mål? Hvilke fakta kan begrunde, at forandringen er vigtig? Hvordan kan du etablere dette faktuelle grundlag? Hvordan skaber du accept og forståelse for, at projektet er vigtigt? Hvordan kan du igangsætte dette forandringsprojekt? Svarene på disse spørgsmål præsenterer du for din mentor.

Din dagbog de første 9 måneder

I en travl hverdag kan der let ske det, at dit ledelsesmæssige mål bliver tabt af syne. Et godt råd er derfor at skrive dagbog. Ikke om dagligdagens driftsopgaver, men derimod om dine ledelsesmæssige overvejelser. Fx om du er tro imod dine egne personlige værdier og overbevisninger. Din dagbog kunne indeholde følgende observationer:

- Har jeg været god nok til at uddelegere i denne uge?
- Lytter jeg til mine medarbejders ideer?
- Viser jeg tillid – eller er jeg kontrollerende?
- Har jeg haft fokus på de væsentligste resultatmål – eller er dagen styret af her-og-nu opgaver?
- Skaber jeg en motiverende atmosfære?

- Mine 10 leveregler for god ledelse er...
- En liste over alle medarbejdernes styrker og ynglingsopgave-typer.

Dine første 30 dage som leder

Dit første lederjob er måske som leder blandt mennesker, der før var dine kolleger. Hvad mon de tænker? Hvad mon du tænker? Allerede her kan du skabe dit ledelsesmæssige fundament. Du kan simpelthen bede dem om at give dig en chance for at blive en god leder. Du kan være åben om, hvad du står for – og du kan være åben om dine overvejelser.

Du er måske ny og kommer udefra. I så tilfælde vil du sandsynligvis komme langt ved at være meget lyttende. Dan dig dine egne indtryk. Et godt råd er kun at lytte til mennesker, der taler godt om andre mennesker. En vurdering af en medarbejder om dennes loyalitet eller svagheder kan præge dit eget syn så kraftigt, at du har svært ved at se medarbejderens styrker.

Når de første 30 dage er gået, kan du sætte dig ned og lave et skriftligt notat, der beskriver afdelingens mål, styrker, svagheder, udfordringer, muligheder etc. Du kan skabe dig et overblik over hvilke fakta du behøver for at kunne vurdere om dine observationer er korrekte.

Når du har skaffet fakta frem om afdelingens resultater og udfordringer er du ved at være klar til at træde frem – med dine ledelsesmæssige synspunkter.

Kollega i går, leder i dag

Kollega i går. Leder i dag... Hvis du udnævnes som leder for dine tidligere kolleger, er der flere udfordringer, dilemmaer og spørgsmål, som hurtigt melder sig på banen. Få råd om, hvordan du finder dig til rette i rollen som leder for dine tidligere kolleger.

Af: Heidi Fjelsted, Mannaz

Det kan gå begge veje, når du siger farvel til rollen som medarbejder og bliver leder for dine tidligere kolleger. Du har en forhistorie med dine kollegaer som ligesindede, men pludselig er hierarkiet ændret, og det er nu dig, som stiller krav og uddelegerer opgaver.

Prisen for frihed

“Når dine tidligere kolleger er blevet dine medarbejdere, er en af de største udfordringer at indse, at alt ikke kan fortsætte, som det plejer,” siger Mirja Olesen, der har arbejdet med nye ledere og på nærmeste hold har erfaret de dilemmaer og spørgsmål, som melder sig før eller siden.

For mange nye ledere er den største belønning, ifølge Mirja Olesen, mere frihed og større beslutningsmandat.

Men mange oplever meget hurtigt, at prisen til gengæld kan være ensomhed: “Du står pludselig alene med mange beslutninger, og samtidig er du på et niveau, hvor du har indsigt i forhold, som du ikke kan dele med medarbejderne,” påpeger Mirja Olesen.

Farvel faglighed

Ledere udnævnes typisk pga. deres faglighed, men de skal kunne lægge den fra sig, når de træder et skridt op ad rangstigen. Mirja Olesen forklarer:

“Mange nye ledere oplever, at de går fra at være den, der ved mest om et område, til potentielt at være den, der ved mindst. Og når fagligheden mindskes, bliver mange usikre på, om de kan opnå den samme respekt i organisationen. Her skal du huske på, at succeskriteriet er ændret. Som leder er din primære opgave at motivere og inspirere – ikke at være den fagligt dygtigste.”

Det handler ikke om dig

Udover at skulle give afkald på en stor del af din faglighed som ny leder, skal du også acceptere, at du er forfremmet til at gøre noget godt for andres karriere, siger Mirja Olesen:

“Du går fra at fokusere på din egen præstation, dine egne kompetencer og egne karrieremuligheder til at fokusere på gruppens præstation og produktion.”

Til hverdag er opmærksomheden, ifølge Mirja Olesen, i høj grad også rettet væk fra dig selv og mod den daglige drift af dine medarbejdere:

“Som leder skal du varetage funktionens interesser, hvilket ofte indebærer håndtering af diskussioner internt i medarbejdergruppen og med andre afdelinger. Det er et ledervilkår at yde moralsk opbakning, at motivere og engagere medarbejdere – og det er et faktum, at det fylder forholdsvist meget af lederens hverdag.”

Et ben i hver lejr

“Din rolle er grundlæggende ændret som ny leder. Og det er medarbejdernes syn på dig også,” siger Mirja Olesen. Rolleskiftet medfører mange udfordringer, og ofte kæmper nye ledere med at skulle “påtage” sig deres nye identitet.

4 råd til, hvordan du markerer skiftet:

1. Flyt fokus

Lad dig ikke dominere af dine tidligere kollegers syn på dig. Det er en tillidserklæring, at du er blevet udnævnt, så vær stolt af, at du har opnået noget godt og vis det – også udadtil.

2. Vis retning

Kom hurtigt med en plan for, hvad du har tænkt dig for din afdeling. Det er afgørende at signalere retning, prioriteter og strategisk fokus.

3. Uddelegér intelligent

Tag ikke udgangspunkt i, at opgaverne skal fordeles, fordi du ikke længere selv har tid. Uddelegér på en professionel og kompetent måde ved at træde et skridt tilbage og overveje, hvem opgaven kan passe til, og hvem den vil være mest spændende samt udviklende for.

4. Gå forrest

Markér overgangen ved at skille dig ud på de moralske og etiske forhold. Du kan fx ikke længere synge med i medarbejdernes brokkekor, men skal derimod udvise stor loyalitet for organisationen og sælge beslutningerne fra topledelsen nedad. Det er en del af jobbet.

Leder – kend dig selv

Som ny leder tilhører du reelt set to grupper, som hver stiller krav til dit aktive engagement. Både ledelsen og medarbejderne har ønsker, der kan være i direkte modstrid med hinanden. Hvordan imødegår du alle disse – ofte udtalte – forventninger?

Ifølge Mirja Olesen er særligt fire overordnede kompetencer inden for følelsesmæssig intelligens nødvendige for, at du har den rette ballast – både personligt og ledelsesmæssigt:

- Selvbevidsthed
- Social bevidsthed
- Sociale kompetencer
- Selvkontrol

“Som ny leder skal du kende dig selv – dine styrker og svagheder. Du skal vide, hvordan du selv reagerer i pressede situationer, hvordan du foretrækker at arbejde m.m. Din selvbevidsthed som leder og viden om, hvem du selv er, er uden tvivl proportional med de resultater, du skaber,” siger Mirja Olesen og fortsætter med vigtigheden af en række andre personlige kompetencer:

“Du skal være enormt socialt bevidst og skal kunne aflæse og observere, hvad der foregår mellem mennesker – i særdeleshed opsnuse når konflikterne optrappes under overfladen. Denne sociale bevidsthed skal helst suppleres med en social kompetence, hvor du som leder formår at varetage andres interesser og kan håndtere andre typer menneskers måde at agere samt arbejde på. Også dem du hverken deler personlighed, interesser eller humor med.”

Det gælder for ledere i al almindelighed og for nye ledere i særdeleshed, at man ikke bare trækker på automatpiloten, forklarer Mirja Olesen:

“Du må aldrig lade dig rive med i en given situation, selvom du føler både vrede og afmagt. Den følelsesmæssige intelligente leder formår til enhver tid at bevare selvkontrollen.”

Jalousi blandt tidligere kolleger

Oplever du jalousi blandt tidligere kolleger, der muligvis selv havde udset sig lederposten, er det vigtigt, at du indkalder dem til en samtale om, hvordan de ser sig selv i den nye organisation, forklarer Mirja Olesen:

“Folk vil sjældent indrømme, at de er jaloux. Derfor er en proaktiv attitude, der inddrager medarbejderne, afgørende, hvis du vil mindske risikoen for, at de spænder ben for dine visioner senere hen.”

Det samme gælder tidligere kolleger, som du har været personligt engageret i.

“Hvis du, inden du blev udnævnt, har haft et tæt venskab med en kollega, som du har i sinde at fortsætte, er det afgørende for din troværdighed, at du italesætter venskabet overfor resten af gruppen. Når du selv gør opmærksom på det og spiller med åbne kort, er du kommet langt,” siger Mirja Olesen.

Dernæst bør du, ifølge Mirja Olesen, initiere en klar rollefordeling for at afværge evt. tidligere kollegers forventning om, at de fremover vil blive særligt begunstiget.

“Gør det tydeligt, at der er viden, I ikke længere kan dele. Og vær ekstra opmærksom på, at opgaverne bliver rimeligt fordelt, så ingen forfordes.”

Dilemmaer du kan opleve som ny leder:

Skal du være på Facebook med dine medarbejdere?

Som hovedregel skal du ikke invitere dine medarbejdere. Men hvis du får en invitation, kan du overveje at sige ja. Er du i forvejen venner med dine tidligere kolleger, og har du ikke lyst til at fortsætte dette, grundet din nye stilling som leder, kan du afkoble alle på én gang, så det ikke bliver personligt.

Skal du spise frokost med dine medarbejdere?

Ja, det kan du sagtens, og i de fleste organisationer værdsættes og forventes det af medarbejderne. Det kræver dog, at du bruger din sociale bevidsthed og mærker efter, hvornår medarbejderne har behov for at have deres eget rum. Hvis de er i et ”mode”, hvor de har brug for at dele kollegiale anliggender, skal du trække dig tilbage og give dem plads.

Kan du sige din mening, som du plejer?

Du skal tænke meget mere over, hvad du udtrykker dig om, og hvordan du gør det.

Det kræver diplomati og loyalitet at være leder. Jo højere oppe i organisationen du befinder dig, jo mere loyalitet forventes der.

Kan du ses privat med dine medarbejdere?

Det kan du godt, men du skal være ekstrem opmærksom på, at du kan risikere at blive subjektiv i vurderingen af præstation og fordeling af opgaver samt andre goder. Og at de andre medarbejdere ikke mindst kan beskyjde dig for at være farvet af personlige præferencer.

Ny rolle kræver sparring

Mange nye ledere bliver overraskede over deres store behov for at sparre med andre ligesindede. Mange kigger opad og rådfører sig hos deres egen chef. En beslutning du bør overveje ganske nøje, hvis du spørger Mirja Olesen:

“Det er langt fra alle, der overvejer, hvilken type chef de har. Har du en chef, der kan bruges som mentor og til at diskutere med? Eller har du en chef, som tager alting som en rapport, der skal handles på? I sidstnævnte tilfælde skal du være varsom med, hvad du siger videre.”

I mange tilfælde er det en god strategi at alliere dig med dine ledelseskolleger, der ligger i samme mellemlag som dig selv og kender organisationskulturen. Vil du have mere perspektiv på din sparring, bør du kigge uden for organisationen, forklarer Mirja Olesen:

“Hvis du kun søger sparring internt, kan du godt blive lidt “hjemmeblind”. En organisation kan godt være grebet af den samme kultur. Du bør gøre dig selv den tjeneste at kigge ud mod andre også.”

Find din egen vej

Mirja Olesen har erfaret, hvor komplekst et skifte det er at træde ind i lederrollen:

“Det er et minefyldt farvand, du kaster dig ud i, når du bliver kaptajn bag roret. Der findes ingen endegyldig opskrift på, hvordan du bliver en god leder. Det at være ny leder handler meget om at forene sig med tanken om, at der både er mange svar og mange spørgsmål. Og at det handler om at finde sin egen vej.”

Når Mirja Olesen afslutningsvist bliver spurgt om sit bedste råd, svarer hun:

“Det er altafgørende, at du er åben og modtagelig for kritik – både den positive og negative af slagsen. Jo højere du kommer op i hierarkiet, jo mildere feedback får du.

Så det gælder om at have følerne ude, så du kan slibe af og pudse til, indtil du udfylder lederrollen med succes.

Som leder udnævnes du af arbejdspladsen. Men i sidste ende vælges du dag for dag af medarbejderne.

Sådan træder du i karakter som ny leder

Som nyudnævnt leder kan det være svært at få armene ned. Når hverdagen melder sig, kan det blive en brat opvågning, hvis du som ny leder ikke har forberedt både dig selv og organisationen på lederskiftet.

Af: Sekretariatet i Væksthus for Ledelse

Det er altid krævende at begynde i et nyt job, og når det tilmed er ens første job som leder, er der meget at holde styr på - både praktisk og mentalt. Den nyudnævnte leder begår ofte fejl, prioriterer de forkerte ting og må gøre sig nogle erfaringer, som andre allerede har gjort. Derudover får manglende netværk og vejledning mange til at føle sig ensomme og overladt til sig selv.

Træd i karakter

De nye ledere bruger i den første tid megen mental energi på at finde sig til rette i rollen: Hvornår skal jeg være tydelig som leder – og hvor tydelig skal jeg være? Hvordan skal jeg træde i karakter – uden at træde ved siden af?

Det handler med andre ord om, hvordan man som ny leder får markeret sine holdninger og værdier hele vejen rundt i ledelseskompasset:

- Hvad står jeg for fagligt og ledelsesmæssigt?
- Hvad kan medarbejderne forvente af mig?
- Hvad forventer jeg af medarbejderne?
- Hvilken faglig og etisk standard forventer jeg i organisationen?
- I hvilken retning skal vi udvikle os fagligt?
- Hvordan håndterer jeg konflikter i organisationen?

Men at træde i karakter er en vanskelig balancegang mellem at slå i bordet og stikke en finger i jorden. På den ene side er det vigtigt at sondere sit nye terræn, dvs. lære medarbejderne og arbejdspladsen at kende. Så ved man nogenlunde, hvordan ens meldinger bliver modtaget, og man kan inddrage medarbejdernes erfaringer i sine overvejelser.

På den anden side er det vigtigt at have modet til at gå op imod organisationens etablerede konsensus og dårlige vaner. Ellers risikerer man at miste både sine visio-

ner og sin troværdighed som leder.

Mange af de nye ledere synes at bruge uforholdsmæssig lang tid på at finde ud af "om det er mig eller organisationen, der er noget i vejen med."

Her tyder undersøgelsen på, at de debuterende ledere har en særlig udfordring. Mere erfarne ledere vil som regel tidligt kunne identificere knasterne i en organisation. Det er netop fordi, man mangler tilsvarende situationer at sammenligne med, at man hurtigt begynder at tvivle på sin egen ledelsesmæssige formåen.

Der er ofte bedre vilkår for at træde i karakter for nye ledere, der er eksternt rekrutteret.

"Før jeg meldte min linje klart ud, brugte jeg meget tid på at sætte mig ind i, hvad der rørte sig i afdelingen på godt og ondt. Hvorfor havde den medarbejder sagt op? Hvem var stressede – og hvorfor? etc."

Her er problemet snarere, at der kan knytte sig nærmest messianske forventninger til den nye leders komme.

Flere af de nye ledere havde valgt tidligt at arrangere en temadag om strategi, visioner etc. Det gav dem mulighed for at melde deres "ledelsesprogram" ud og indlede en dialog mellem ledere og medarbejdere om de gensidige forventninger. Disse ledere understregede dog alle, at det er vigtigt at "være landet", inden man giver sig i kast med den slags processer.

Andre tog individuelle samtaler med alle medarbejdere i løbet af deres første tid som leder. Dels for at få indblik i medarbejdernes ideer og tanker om organisationens udvikling, dels for personligt at redegøre for deres egne ideer om den fremtidige kurs.

Du skal turde være selvbevidst

Som ny leder kan du forberede både dig selv og din organisation til at kunne imødekomme de typiske vanskeligheder, som nye ledere støder ind i. Det handler blandt andet om at være selvbevidst og turde stille krav. Derudover er det vigtigt, at du som ny leder definerer dit handlings- og ledelsesrum.

Det kan du gøre:

- Afstem dine og organisationens forventninger. Vær åben omkring dine forventninger til lederjobbet og hvilke krav du stiller til både dig selv og organisationen. Hvad

er dine succeskriterier for dig som leder? Vær ærlig om dine eventuelle manglende kompetencer og klargør krav fra din side om evaluering, uddannelse eller lignende.

- Få en mentor. Sørg for tidligt at skaffe dig en mentor, der kan give dig personlig støtte og sparring. Desuden kan du gennem en mentor lære både de skrevne og uskrevne regler for organisationen.
- Indgå i netværk. Som ny leder kan du få stort udbytte af at indgå i et netværk - både med erfarne ledere og med andre nye ledere, der står i samme situation som dig.
- Definer dit ledelsesrum og sæt grænser. Træd i karakter som leder ved at klargøre for dig selv og dine medarbejdere, hvordan du har tænkt dig at være som leder.

Sæt grænser i forhold til dine arbejdsopgaver og skab rum til, at du kan sætte dig ind i dine nye arbejdsopgaver. På den måde undgår du at drukne i sagsbehandling og tunge administrative opgaver fra første dag

Artiklen er baseret på publikationen "[Let vejen for de nye ledere](#)" som Væksthus for Ledelse står bag.

10 råd når du starter nyt lederjob

Høje forventninger, forvirring, skepsis og en følelse af konstant modvind og kaos. Sådan føles de første måneder for mange nytiltrådte ledere. Konfliktekspert giver her ti råd om, hvad du skal være særligt opmærksom på, når du starter i et nyt lederjob.

Af: Nethe Plenge, cand.pæd. konfliktmægler, udviklingskonsulent og forfatter

Når du starter i et lederjob, kan der opstå samarbejdsproblemer mellem dig og dine nye medarbejdere, uden at du nødvendigvis har gjort noget galt. Du er ikke som den forrige leder, som medarbejderne måske var meget glade for, og du stiller sandsynligvis nye krav til dem.

Du kan hjælpe dig selv og dine nye medarbejdere godt på vej ved at følge disse ti råd.

1. Lær dine medarbejdere at kende

Mange nytiltrådte ledere har travlt med at lave analyser og få skabt resultater i stedet for at lære deres nye medarbejdere at kende.

Start med at lære dine medarbejders navne at kende. Sæt gerne tid af til at holde møder med hver enkelt medarbejder. Det er en god måde at indsamle information om medarbejderne og arbejdspladsen. Indtil du har et godt indblik i arbejdspladsen og medarbejderne, skal du holde igen med at sætte for mange og store ændringer i gang.

2. Vis omsorg og interesse for dine medarbejders

Sig godmorgen. Dette er ikke bare banalt, men fuldstændig basalt. Alle arbejder bedre og er mere motiverede, når de kan mærke en naturlig interesse for deres person. Vis interesse både for medarbejdernes arbejde og i tilpas dosis for deres øvrige liv.

3. Hold din dør åben

Hold bogstaveligt talt din dør åben, så medarbejderne føler, at de kan komme til dig. Luk den kun, når du har fortrolige samtaler eller skal være helt uforstyrret.

4. Vær loyal både opadtil og nedadtil

En leder skal leve op til den målsætning, der er sat af den øverste ledelse. Vær lydhør, og undersøg fornuften bag en eventuel kritik fra medarbejdersiden uden hverken at give ret eller afvise. Der kan være flere veje til at nå frem til et mål, men målet kan du ikke gå på kompromis med.

5. Pak dine sym- og antipatier sammen

Måske kommer du fra samme organisation og har erfaring med nogle af de personer, du nu skal være leder for. Men du skal gøre alt for ikke at være forudindtaget. Du skal give hver enkelt en chance for at få en god relation til dig. Måske agerer medarbejderne anderledes nu, hvor du er deres leder, end da du var samarbejdspartner. Der kan være faktorer, du ikke har kendt til.

6. Skeln mellem ligestilling og ligeværdighed

Du får en magt, en ledelsesret, og dermed er du ikke ligestillet med dine medarbejdere. Gør dig selv klart, hvordan du vil forvalte den ret på en menneskelig og ligeværdig måde over for dem, du nu skal være leder for.

Hvis du skal være leder for tidligere kolleger, så gør det også helt klart for dem, at der opstår en ny asymmetri, og at du rent faktisk nu har en ledelsesret, som du kan og skal gøre brug af.

7. Skeln mellem sag og person

Nogle gange skal du kunne stå fast på et sagsforhold, som kan være til ulempe for din medarbejder. Vær fast om sagen, men vis forståelse og anerkend oprigtigt medarbejderens reaktion. Vær undersøgende over for muligheder, der kan gøre det lettere for en medarbejder at affinde sig med en ny situation.

8. Vær fagligt velfunderet

Hvis du har en anden faglig baggrund, så brug din første tid på at få gjort klart, hvilke forventninger medarbejderne har til faglig sparring, og gør det tydeligt, hvad du kan leve op til, og hvor de ellers kan hente faglig sparring.

9. Tag snakken – også når den er svær

Du skal handle på det, hvis en medarbejder konstant modarbejder dig, er tydeligt demotiveret eller ikke performer. Men du skal altid tage samtalen i enerum. Husk, at du er ny leder, så spørg ind og lyt. Spørg respektfuldt ind til medarbejderen, og hjælp medarbejderen med at sætte mål, hvis det er nødvendigt.

Når du indkalder til en alvorlig samtale, skal du gøre helt klart i indkaldelsen, hvad samtalen skal handle om. Indkald helst formelt med brev, fx vedhæftet en mail. Indkald aldrig til professionelle samtaler per sms.

10. Vær deres tillid

Tillid er grundlæggende for gode relationer og et godt samarbejde. Tillid kommer ikke af sig selv, men af helt konkrete, daglige handlinger. Hvis eller når du oplever en spirende mistillid, skal du tage fat i den med det samme og få den af- eller bekræftet, og find frem til, hvad der ligger bag. Du gør kun samtalen sværere ved at udskyde den.

7 råd: Sådan kan du hjælpe den nye leder

1. Introducér den nye leder til jobbet indhold og rutiner. Skab personlig kontakt mellem lederen og de nøglepersoner, der kan støtte med viden om administration, drift og kutymer.
2. Tilbyd personlig støtte til at holde fokus på ledelsesudfordringerne. Det skal være en opsøgende og vedholdende sparrings- og dialogpartner – ikke bare en, der er passivt til rådighed.
3. Vis tillid, og bak den nye leder op – og sørg for, at opbakningen er synlig for omverdenen og medarbejderne.
4. Knyt den nye leder til ledernetværk – enten på tværs af organisationen eller med ledere fra andre organisationer.
5. Vær med til at opbygge et tillidsfuldt ledelesrum, hvor den nye leder føler sig tryk ved at lede.
6. Sørg for en systematisk introduktion til og oplæring i de administrative rutiner.
7. Overvej at lette lederens administrative byrder. Det kan fx ske ved at bruge souschefen eller en anden medarbejder til at løse en del af de administrative opgaver.

Kilde: Let vejen for de nye ledere

Pas på faldgruberne på næste ledelsesniveau

Overvejer du, eller står du midt i et skifte fra ét ledelsesniveau til et andet? Læs her om typiske opgaver, faldgruber og hvad der skal til for at lykkes på fire centrale ledelsesniveauer i kommuner og regioner.

Af: Charlotte Koch Hess | Frederik Iuel, Djøf | Jan Struwe Poulsen, KL | Mette Marie Langenge, HK/Kommunal

Der er forskel på, hvad der er god ledelse, alt efter om du er leder af en vuggestue, ledende overlæge, skolechef eller direktør. Det konkluderer en undersøgelse fra Væksthus for Ledelse, som giver inspiration til ledere, der står foran eller midt i et skifte fra ét ledelsesniveau til et andet.

Væksthus for Ledelse har gennem interviews med 34 kommunale og regionale ledere fundet frem til, hvad der kendetegner ledelsesopgaven på fire forskellige ledelsesniveauer, og hvilke særlige udfordringer ledere typisk oplever i overgangen fra et ledelsesniveau til et andet.

De fire ledelsesniveauer i undersøgelsen:

Leder – leder af medarbejdere

Chef – leder af ledere

Strategisk chef – leder af flere faglige enheder og ledelseslag

Direktør – topchef og medlem af organisationens øverste ledelse

Her bliver du kort præsenteret for de opgaver, udfordringer og kompetencer, der kræves for at lykkes på hvert af de fire ledelsesniveauer.

At blive leder

Når du går fra at være medarbejder til at være leder – fx teamleder, SFO-leder eller afdelingssygeplejerske - er det ofte et skridt ind i en helt anden verden. Du har oplevet ledelse udefra, tænkt over, hvordan du selv vil fungere som leder, og du har

måske fået noget lederuddannelse. Men det at skulle håndtere ledelsesansvaret i praksis er udfordrende for alle.

Opgaver der fylder i lederens kalender

De typer af opgaver, der fylder meget i lederens hverdag handler om personaleledelse, faglig ledelse og procesledelse.

- At lede mennesker og relationer.
- At lede den faglige opgaveløsning.
- At involvere og sikre følgeskab.

Det skal du være forberedt på som ny leder

Lederne i undersøgelsen peger især på fire punkter, hvor de som nye ledere har følt sig udfordret:

- At vinke farvel til kollegiale relationer.
- At træde i karakter som leder.
- At kridte sin egen bane op.
- At vælge sine ord med omhu.

Det skal du kunne for at lykkes som leder

Ud fra ledernes beskrivelse af opgaver og særligt vanskelige situationer kan man tegne en grov kompetenceprofil af, hvad en medarbejder som minimum skal kunne – eller tilegne sig - for at lykkes som leder:

- Relationel opmærksomhed – evnen til at læse og forstå menneskelige relationer.
- Faglig indsigt og udsyn – en vis viden om de faglige felter, der indgår i og grænser op til kerneopgaven.
- Procesbevidsthed – forståelse af, hvordan man skaber ejer- og følgeskab i praksis.
- Personlig robusthed – mod, vilje og styrke til at stå forrest, også når det blæser.
- Kommunikativ omhu – evnen til at kommunikere sikkert og troværdigt mundtligt, skriftligt og nonverbalt.

At blive chef

Undersøgelsen viser, at ledelsesopgaven skifter karakter på to måder, når du går fra leder til chef som fx områdechef, skoleleder eller ledende overlæge.

Som chef bliver din primære relation ikke til medarbejderne, men til ledere. Din opga-

ve bliver at skabe resultater gennem de ledere, der refererer til dig. Derudover vil du bevæge dig længere væk fra din egen faglighed mod en ren ledelsesfaglighed.

Opgaver der fylder i chefens kalender

Flere af opgaverne som leder følger med op til chefniveauet. Men opgaverne får andre former, der afspejler det nye ledelsesrum. Der er især tre opgaver, som fylder meget for cheferne:

- At lede komplekse processer.
- At samarbejde og sparre på tværs.
- At tænke strategisk på enhedens vegne.

Hvad skal du være forberedt på som ny chef

Undersøgelsen viser, at det vanskeligste i skiftet fra leder til chef er at fokusere sin tid og opmærksomhed på det vigtige. De nye chefer har især følgende udfordringer:

- At miste følingen med faget og driften.
- At slippe detailstyringen.
- At huske at kigge ned – at lede opad fylder, og det kommer ofte i konflikt med chefernes ønske om at være en nærværende chef for ledere og chefer.

Det skal du kunne for at lykkes som chef

Ud fra chefernes beskrivelse af deres dominerende opgaver og særligt vanskelige situationer kan man tegne et bud på en kompetenceprofil af, hvad du som minimum skal kunne – eller tilegne dig – for at lykkes som chef:

- Proceskompetence – at kunne styre en beslutningsproces med mange interesser.
- Delegeringsevne – en god fornemmelse for, hvornår og hvordan du bør overlade ansvar og kompetencer til andre.
- Analytisk sans - evnen til at indsamle, vurdere og fremstille relevant viden i en sag.
- Strategisk udsyn – flair for at orientere dig nysgerrigt og kritisk mod nye muligheder og vilkår i fremtiden.
- Ledelse over grænser – sans for at skabe tillid og opnå indflydelse uden for eget domæne.

At blive strategisk chef

Som strategisk chef befinder du dig på organisationens næstøverste ledelsesniveau

– lige under direktionen. Det kan være meget forskellige chefjob: fx økonomichef, skolechef, sygehusdirektør eller centerchef. På trods af store forskelle i sådanne stillinger, er der en række fællestræk, som alle handler om at knytte det strategiske arbejde – både opad og nedad i organisationen.

Opgaver der fylder i den strategiske chefs kalender

Der er især tre opgaver, som fylder i den strategiske chefs kalender:

- At designe og gennemføre strategiprocesser.
- At involvere og engagere organisationen.
- At servicere den politiske ledelse med faglig viden.

Det skal du være forberedt på

Når du bliver strategisk chef, ændrer opgaverne karakter og vokser både i bredde, ledelsesmæssig spændvidde og omfang. I undersøgelsen peger de strategiske chefer på tre punkter, du er nødt til at forberede dig på:

- At håndtere kompleksitet og arbejdspress.
- At balancere frihedsgrader og styring.
- At have alles øjne på sig.

Det skal du kunne som strategisk chef

Ud fra de strategiske chefers beskrivelse af deres dominerende opgaver og særligt vanskelige situationer kan man tegne en overordnet kompetenceprofil af, hvad man skal tilegne sig af kompetencer for at lykkes som strategisk chef.

- Strategisk drive – evnen til at foregribe fremtiden, angive og holde en ny kurs.
- Politisk fornemmelse – forståelse for mødet mellem en politisk og en faglig logik.
- Evne til at opnå følgeskab – flair for at inddrage relevante parter og sikre deres opbakning.
- Kommunikativ mester – evnen til at formidle tydeligt og troværdigt i mange sammenhænge.
- Høj simultankapacitet – energi og overblik til at løse mange komplekse opgaver parallelt.

At blive direktør

Når du bliver direktør, forandrer ledelsesopgaven sig markant på særlig én måde: Det politiske farver næsten hele ens virke som leder. Du er både øverste leder af en organisation og rådgiver for politikerne – og dermed brobygger og oversætter mellem

de to systemer.

Opgaver der fylder i direktørens kalender

Direktørjobbet kan beskrives i to overordnede dele:

- At understøtte den politiske proces.
- At lede organisationen som helhed.

Det skal du være forberedt på som ny direktør

Den tætte politikerkontakt er relativt ny, når du for første gang træder ind i direktørrollen. Direktørerne i undersøgelsen fremhæver også, at de største faldgruber knytter sig til den politiske dimension i jobbet.

- At manøvrere i et politisk felt.
- At stå alene i skudlinjen.
- At bruge og beskytte sine chefer.

Det skal du kunne for at lykkes som direktør

På baggrund af de dominerende opgaver og udfordringer, som kendetegner jobbet som direktør, kan man lave et billede af, hvad det i særlig grad kræver at lykkes som direktør:

- Politisk tæft – evnen til at forstå og agere i en politisk kultur.
- Relationel styrke – evnen til at skabe tillid.
- Organisatorisk empati – indlevelsesevne i perspektivet på andre ledelsesniveauer.
- Analytisk kapacitet – evnen til at grave sig ned i en vigtig problemstilling.
- Normativ integritet – en sikker fornemmelse for egne værdier og grænser.

Hvis du vil læse mere dybdegående om opgaver og faldgruber for hvert ledelsesniveau, kan du – ganske gratis – bestille eller downloade publikationen *Pas på trinnet!* Publikationen giver de ledere, der står foran eller midt i et skift, et mere præcist billede af, hvad der kræves af dem på det nye ledelsesniveau.

Om undersøgelsen

Projektet er inspireret af grundtankerne om Leadership Pipeline og arbejdet med at overføre dem til den offentlige sektor i Danmark. Der er foretaget interviews med 34 ledere på fire niveauer i kommuner og regioner.

Resultaterne kan du læse i: [Pas på trinnet!](#) Nye opgaver og faldgruber når du skifter ledelsesniveau. Bag undersøgelsen står Væksthus for Ledelse, som er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

3 snublestenen du skal styre udenom som (ny) leder

Den første tid som ny leder kan være svær og frustrerende. Men du kan gøre den første tid nemmere for dig selv, dine nye medarbejdere og din chef, ved at være opmærksom på de sten, mange nye ledere snubler over.

Af: Pernille Hjorth, Lederweb

Hvordan arbejder de med trivsel her? Hvornår er en sag vanskelig nok til, at du skal inddrage din chef? Og hvem skal du stille alle dine spørgsmål til?

Som ny i lederjobbet vil der næsten altid være et element af drama og usikkerhed. Men du kan gøre den første tid nemmere for dig selv, dine nye medarbejdere og din chef, ved at være opmærksom på, og forsøge at undgå, de sten, mange nye ledere snubler over.

På baggrund af andre nye lederes erfaringer kan man udpege tre sten på vejen:

1. Sagsbehandlerfælden

Når medarbejdernes opgavebunke hober sig op, telefonerne kimer, og borgerne står i kø for at få hjælp, kan du få lyst til at tage sagen i egen hånd. Og det kan være svært for dig at modstå fristelsen til at agere redningskvinde og brandslukker, fordi det ofte er, hvad medarbejderne forventer. Men det er ikke derfor, du er leder.

Din opgave er at opbygge stabile strukturer og arbejdsgange, der gør det muligt for medarbejderne at løse opgaverne selv. Du skal ikke ind over banale beslutninger, som medarbejderne selv kan håndtere, eller en printer, der ikke virker. Hvis ikke du lærer at sige fra og opfordrer medarbejderne til at prøve selv, ender du som en container for generel utilfredshed, og det stjæler tid og energi fra de ledelsesopgaver, som bør have dit primære fokus.

2. De administrative byrder

De fleste nye ledere bliver overraskede over, hvor meget tid de reelt bruger på administrative opgaver, og hvor lidt hjælp de får til at lære de nødvendige rutiner og redskaber at kende. Og derudover bliver de ofte forstyrret af andre opgaver. For fra det

øjeblik du træder ind ad døren på arbejdspladsen, er der nogen, der vil tale med dig. Det kan være alt fra en medarbejder, der er gået i stå, til din chef, der har brug for svar.

Du skal indstille dig på, at hverdagen som leder ofte er flygtig, og at det kan være svært at pege på, hvad du har udrettet hver uge. Du må acceptere, at det nu er sværere at planlægge og prioritere tid og opgaver end tidligere, fordi der hele tiden kan komme uforudsete opgaver og henvendelser.

3. Medarbejdernes manglende medspil

Har du en medarbejder, der konsekvent undlader at tage ansvar eller en, der møder enhver forandring med modstand? Du kan blive forskrækket over den kultur, du møder på din nye arbejdsplads, hvis du har været vant til noget andet.

Du skal skære igennem og tage affære, når der er behov for det. Tag en snak med medarbejderen om den manglende vilje til at imødekomme forandringer. Måske bunder det i en usikkerhed, som du kan afhjælpe.

Træd i karakter

Det tager tid at finde sig til rette i lederrollen og træde i karakter – uden at træde ved siden af. Og det kan være en vanskelig balancegang mellem at slå i bordet og stikke en finger i jorden. På den ene side er det vigtigt at sondere sit nye terræn, dvs. lære medarbejderne og arbejdspladsen at kende. Så ved du nogenlunde, hvordan dine meldinger bliver modtaget, og du kan inddrage medarbejdernes erfaringer i dine overvejelser. På den anden side er det vigtigt at have modet til at gå op imod den etablerede konsensus og de dårlige vaner. Ellers risikerer du at miste både dine visioner og din troværdighed som leder.

Du hjælper dig selv godt på vej ved at markere dine holdninger og værdier hele vejen rundt om ledelseskompaset. Du kan fx overveje følgende:

- Hvad står jeg for fagligt og ledelsesmæssigt?
- Hvad kan medarbejderne forvente af mig?
- Hvad forventer jeg af medarbejderne?
- Hvilken faglig og etisk standard forventer jeg i organisationen?
- I hvilken retning skal vi udvikle os fagligt?
- Hvordan håndterer jeg konflikter i organisationen?

I Væksthus for Ledelses hæfte '[Let vejen for de nye ledere](#)' kan du læse om nye leders udfordringer, og som chef kan du få inspiration til, hvordan du giver kommende ledere en god begyndelse i lederrollen.

Nyt job: Når du selv er den største forandring

Du starter i dit nye lederjob med ideer, mål og ambitioner om at levere resultater. Det indebærer forandringer for dine nye medarbejdere, men den første og største forandring for dem er faktisk dig. Læs om, hvordan du leder din egen introduktion på arbejdspladsen, og skaber de nødvendige forudsætninger for at levere resultater.

Af: Annette Franck, Corporate Voice

Der er meget på spil, når du træder ind ad døren som den nye leder. Ja, selvfølgelig, tænker du måske. For bag dig ligger dine mange overvejelser om at søge jobbet. Timers umage med ansøgning og samtaler. Herefter opturen over at blive tilbudt jobbet, opsigelsen med farvel til gamle kollegaer og ventetiden indtil første arbejdsdag.

Så du er forberedt, og energien er i top, når du møder første dag. Nu skal ideer og løfter fra ansættelsessamtalerne realiseres. De har jo tillid til dig i ansættelsesudvalget, og du skal leve op til deres forventninger.

Under samtalerne præsenterede ansættelsesudvalget de mål, som du skal opnå. Problemer, der skal løses. Rammer, der skal respekteres. Du skal skabe disse forandringer, og det er spændende.

Stilheden

De har gjort det så fint, dine nye medarbejdere. Kontorpladsen er forberedt, der står blomster, og nogen har bestilt morgenbrød til det første møde. Du takker for velkomsten, fortæller hvor meget du ser frem til jeres kommende samarbejde og understreger, at i den kommende tid vil du prioritere at lære dem alle at kende.

De smiler imødekommende, mens de danner sig indtryk af deres nye leder: Hvem er hun? Hvordan opfører hun sig? Hvad vil hun? Den afventende stilhed afslører, hvor meget der er på spil. Ikke bare for dig, men også for dine medarbejdere og kollegaer.

Den største forandring

Nye ledere indebærer altid forandringer. Lederen bliver ikke ansat bare for at erstatte sin forgænger. Lederen har også søgt jobbet, netop fordi hun vil udvikle og nå resul-

tater, ikke bare for at genoptage forgængerens rutiner. Rekrutteringsforløbet skaber et match mellem ansættelsesudvalget og kandidaten, så forventninger, ambitioner, rammer og mål handles af. Der er enighed om, at forandringer er i vente, og at det er positivt.

Men det er ikke den største og vigtigste forandring for medarbejderne på arbejdspladsen. Det er dig, den nye leder. Det er væsentligt at erkende som ny leder, for det er ofte en overset risiko for alle parter. Hvordan du leder den forandring, som din egen introduktion på arbejdspladsen er, har afgørende betydning for dine muligheder for at skabe resultater.

Under pres

En ny leder er under pres for at levere resultater. Gerne inden for de berømte "første 100 dage". Mange kan berette om nye ledere, der "sætter sit hold", finder "skeletter i skabe" og "skaber retning". Tiltag annonceres ofte med indirekte kritik af fortiden og forgængerens. Imens ser organisationen til fra sidelinjen.

En kliche siger, at vi bliver hyret på kompetencer og fyret på adfærd. En anden gammel travet lyder, at vi søger et job, men forlader en leder. Der ligger en vis visdom i denne slags udtryk, for det handler om den oversete risiko i at undervurdere forudsætningerne for at lykkes med at skabe resultater.

En ny leder er en stor forandring for en arbejdsplads. Den første og største ledelsesopgave for en ny leder er at etablere samarbejdet med de mennesker, der skal fungere og levere på de mål, du er ansat til at skabe. Den forandring kræver opmærksomhed, tid og systematik.

Tip til at lykkes som den nye leder

Du er forandringen: Erkend, at din tilstedeværelse i sig selv er en stor forandring for arbejdspladsen, så opgaven skal løses med omhu.

Du er forud i tid: I ansættelsesforløbet har du fået indblik i fremtidige mål og rammer. Du har haft tid til at forstå behovet for udvikling. Viden og tid, som dine medarbejdere ikke nødvendigvis har haft. Derfor er du med stor sandsynlighed forud i tid.

Du er også bagud i tid: I de kommende måneder skal du lære meget nyt, og du kan ikke trække på rutine. Derfor vil du i mange sammenhænge komme bagud i tid i forhold til dine medarbejdere og kollegaer, når I løser opgaver, drøfter forudsætninger og udvikler løsninger.

Respektér fortiden: Forandringer begrundes ofte med problematisering af det ekssi-

sterende. Den kritik skaber modstand hos dem, der var med, før du kom. De gjorde med stor sandsynlighed deres bedste inden for den givne ramme. Husk, at hvis dine beslutninger om forandring er gode nok, er kritik af det bestående unødvendigt.

Forstå, før du forventer at blive forstået: Du er hyret på relevante kompetencer og erfaringer. Men du kan ikke lykkes på en ny arbejdsplads ved 'download' af din fortidige succes. Forstå dine nye rammer og samarbejdspartnere, før du stiller krav om at blive forstået.

Stil professionelle krav: Din tilstedeværelse er en stor forandring. Men også en kendsgerning. Medarbejdere kan have følelser for fortiden og usikkerhed over fremtiden. Men de er på arbejde og skal opfylde professionelle roller. Det må lederen godt kræve.

6 ting du gerne ville have vidst inden du blev leder

Når man spørger nye ledere, hvad der er det sværeste, så peger de blandt andet på det at vinke farvel til de kollegiale relationer, kridte sin egen bane som leder op og det, at alt hvad de gør, ikke gør og siger bliver fortolket. Læs om de seks ting, som fylder særligt meget, når man bliver leder.

Af: Pernille Bekke, Lederweb

”Jeg gik fra at være kollega med en masse mennesker, som jeg kendte godt og havde tætte relationer til, at være den sidste, som fik tingene at vide”. Sådan beskriver en direktør, hvordan det føltes da han blev leder.

Selvom du har forberedt dig, og føler dig klar til at blive leder, så kommer det alligevel bag på mange ledere, hvad der fylder og udfordrer dem, som ledere. Ledere peger især på, at disse syv ting har været svære:

1. Du skal træde i karakter

Du er leder – måske for medarbejdere, der før var dine kollegaer. Selvom du føler dig, som den du altid har været, så ser andre dig nu som en autoritet. Du har fået en magt, som du forventes at udøve.

2. Du skal have følgeskab

Du er kun leder, hvis der er nogen, der gider følge dig. Det er ligegyldigt, om du skal få 2.000 ansatte til at blive mere effektive, eller du vil have dine tre kolleger på kontoret til at spare på printerpapiret. Princippet er det samme. Blot fordi du har titel af leder, betyder det ikke, at medarbejderne per automatik vil følge dig.

3. Du skal vælge dine ord med omhu

Du kommunikerer hele tiden. Også når du tror, du ikke gør det. Det betyder meget for dine medarbejdere, hvad du siger, hvordan du siger det og din holdning, når du siger det. Det er svært at vælge de rette ord og være bevidst om sit kropssprog og de signaler, du måske helt ubevidst sender.

Læs også: Alt, hvad du siger og gør bliver fortolket

4. Du skal vinke farvel til kolleger

Mange nye ledere synes det er svært at gå fra et fællesskab med kollegerne til at stå alene som leder. Der er især svært, hvis du bliver leder for dine tidligere kollegaer. Før brokkede I jer måske til hinanden. Nu brokker kollegaerne sig stadig til hinanden – men bag din ryg.

At være leder kan også nogle gange føles ensomt. Især når man ikke kan dele bekymringer og de upopulære beslutninger, man må træffe på egen hånd.

Lyt til podcast: [Ensomhed i lederrollen](#)

5. Du skal kunne sige nej og prioritere

For mange ledere er det en kæphest, at døren altid står åben, og at intet problem er for stort eller småt. ”Bare kom til mig.” Og den indstilling er sund, hvis du vil være en lyttende og åben leder. Men du kan også være for meget til rådighed.

6. Du skal stå fast

Ledelse er en kontaktsport, der uundgåeligt giver nogle knubs. Du skal turde stille dig frem, tage ansvar, gribe ind i konflikter og møde modstand. Du skal kunne tåle ikke altid at være populær eller have personlige venner på jobbet.

Karriereunivers til ledere

Væksthus for Ledelses Karriereunivers finder du værktøjer og viden om de discipliner, udfordringer, evner og emner, der får ledere til at lykkes og blomstre på hvert ledelsesniveau. Universet afspejler de fire niveauer af ledelse i den offentlige sektor. På hvert niveau finder du artikler, quizzes og videoer. De er nøje udvalgt for at gennemgå og give eksempler på dels de kompetencer, du skal mestre, dels de udfordringer og overraskelser, der venter. [Du finder Karriereuniverset her](#)

Artiklerne her er et udpluk af de mest læste artikler om motivation på [Lederweb](#)