



## Nyudnævnt leder – og hva' så?

- *Hvordan kan du så blive "klædt på" til opgaven?*
- *Hvad skal du især være opmærksom på?*
- *Hvem kan du søge hjælp hos?*

*En ny leder, der på egen hånd skal igennem en årrække af action learning projekter – uden støtte fra sine omgivelser - kan risikere at blive en af de ledere, som han selv forsvor, at han ville blive: Manglende uddelegering, kontrollerende, ikke-lyttende, detalje-fokuseret osv.*

### **Hvilke overvejelser bør du måske gøre dig, i starten af din lederkarriere?**

*"I mange virksomheder 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 virksomheden simpelthen ikke har råd til et dyrt eller langt lederuddannelses forløb".*

Det kan gå hen og blive en meget trist oplevelse for den nye leder. Han eller 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 mellem menneskelige 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.

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

- Opstilling af mål og målaftaler
- Ansættelse af nye medarbejdere
- Medarbejderudviklingssamtaler
- Mødeledelse
- Præsentationsteknik
- Coaching
- Afskedigelse
- Feedback og ros
- Proceseffektivisering
- Projektledelse
- Forandringsledelse
- Forbedringsmetodikker
- Delegering og empowerment
- Motivation
- Persontype forståelse
- Teambuilding og samarbejde

*Hvilke værktøjer vil være vigtigst for dig – for at du lykkes som leder?*

## **Nogle af de væsentligste budskaber til dig.**

- Find dig straks 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 skabe denne kultur.
- Find dig en persontype terminologi, som du kan bruge til at karakterisere de enkelte medarbejders styrker med.
- Definér den gode leder – og den gode medarbejder. Så du har nogle pejlemærker – når det stormer.
- Bliv enig med dig selv om, hvilke ledelsesværktøjer – du skal have fyldt i din egen personlige værktøjskasse.

## **Action learning i dagligdagen**

Det er utroligt 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 f.eks. designes i samarbejde med virksomhedens personaleafdeling.

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 dialog partner. Forestil dig f.eks. en møderække med følgende indhold, hvor mentor giver dig inspiration og feedback på dine overvejelser:

### **1. møde med din mentor:**

Partner Pia Torreck, [pia.torreck@uption.dk](mailto:pia.torreck@uption.dk), Pennehave 9, 2960 Rungsted Kyst, tlf. 2028 2620.

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 forretningsmæssige 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 målbare? 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. F.eks. om du er tro imod dine egne personlige værdier og overbevisninger.

F.eks. kunne din dagbog indeholde følgende notater og observationer om:

- Har jeg været god nok til at uddelegere i denne uge?
- Lytter jeg til mine medarbejderes ideer?
- Viser jeg tillid – eller er jeg kontrollerende?
- Har jeg haft fokus på de væsentligste forretningsmæssige resultatmål – eller er dagen styret af her-og-nu opgaver?
- Skaber jeg en motiverende atmosfære?
- Mine 10 levere regler for god ledelse er...!
- En liste over alle medarbejdernes styrker og ynglingsopgaver!

## **Dine første 30 dage som leder**

### **– fra kollega til 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 kan måske opleve, at nogle tidligere kolleger – der måske endda selv havde søgt lederstillingen – går og putter sig.

Tag en snak på to-mands hånd. Især hos den eller de kolleger, du har en fornemmelse af vil sidde med nogle følelser eller tanker, der kunne trænge til at blive vendt eller drøftet. Det er helt OK, at kræve at de giver dig en chance.

Sig eventuelt højt til et afdelingsmøde, at du forventer, at høre hvis der er nogen, der er lidt beklemte ved, at det er dig, der er blevet valgt som leder. Og at du naturligvis vil være i gang med en udviklingsproces, hvor feedback og input, kan være værdifuldt.

### **- ny leder udefra**

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.

## Ensomhed og dilemmaer

**Kan du være på Facebook med dine medarbejdere?** Ja, hvis der er kultur og tradition for det i din virksomhed. Eller hvis du modtager invitationer, og du selv er villig til at dele private informationer. Ønsker du ikke at være på Facebook, med kolleger og medarbejdere – så lav en samlet afmelding af alle, så opleves det ikke som personligt. Giv dem eventuelt en LinkedIn anmodning i stedet for.

**Kan du tage de sjoveste opgaver selv?** Nej, måske ikke. Måske blev du valgt som leder, fordi du er den dygtigste – rent fagligt. Men du har valgt en ny rolle på holdet: Du skal talentudvikle alle. Du skal sørge for at alle på holdet får opgaver, der passer til deres udviklingsniveau og samtidig støtte dem i at blive endnu bedre. Måske betyder det, at nogle af "dine" sjoveste opgaver skal ligge hos en medarbejder.

**Kan du spise frokost med dine medarbejdere?** Ja helt sikkert. Det vil de også synes er fint og forventeligt. Men du vil nok opleve, at du af og til kan fornemme, at de har behov for plads til at snakke – uden at deres leder er til stede. Her må du med finfølelse trække dig – og give dem det rum.

**Skal du træffe alle de svære beslutninger selv?** Nej, det skal du ikke. Du kan føle, at du står alene med et stort ansvar. Og at du ikke kan dele alle de informationer du får. Det kan føles ensomt. Men en dygtig leder sørger for at involvere og inddrage sine medarbejdere, hvis det overhovedet er muligt. De ønsker fx, at du inddrager dem før du går til chefmøde, så de kan give dig informationer – der giver dig mulighed for at påvirke chefgruppens beslutninger og dermed sikre at beslutninger bliver truffet med hensyntagen til konkrete og praktiske realiteter.

**Kan jeg ikke længere brokke mig over topledelsen?** Nej – det er slut. Du har meldt dig på et nyt hold: Lederholdet. Du skal stadig være loyal og bakke dine medarbejdere op – men du forventes også at bakke topledelsen op. Til gengæld bør du udvise mod, og undersøge, hvorfor topledelsen har truffet en given beslutning, så du kan forklare sammenhænge og skabe mening. Alt for mange mellemledere, glemmer at få svar – så de reelt kan forklare videre. De tror, at det ødelægger deres karriere muligheder.

**Kan du være venner med dine medarbejdere?** Ja, det kan du. MEN du skal være åben omkring det. Og du skal være ekstra opmærksom på, hvad du gør. Når du giver lønforhøjelser, spændende opgaver eller andet, der kan opleves som fordele. Du er også nødsaget til at sige til din ven/medarbejder, at der er ting, som du ikke længere kan tale om, når I er sammen privat.

**Kan jeg skælde ud og være vred?** Ja, men helst derhjemme.... Eller sagt på en anden måde. Nu er du på lederholdet, hvor du forventes at bevare overblik, roen og empatien, næsten uanset, hvad der sker i din afdeling. Du må udvise ekstra omhu, når du er irriteret eller vred. Alle kigger på dig. Dine følelsesmæssige reaktioner, vil

blive drøftet i afdelingen. Når du bliver presset forventer alle, at netop du – som deres leder – har en overskudsagtig tilgang til udfordringerne.

***Kan jeg være ked af det og svag?*** Ja, det kan du. Du skal absolut stadig være et helt menneske. Du kan vise, at du bliver ærgerlig over uretfærdige handlinger eller når andre ikke overholder aftaler. Du kan vise, at du er empatisk og opmærksom. Du kan vise, at du er observerende og reflekterende. Du kan vise, at du er bevidst om dine egne tolkninger og reaktioner. Dermed er du højest sandsynligt også klar over, at dine egne forforståelser kan være med til at "farve" dine observationer. I det hele taget forventer dine medarbejdere, at forstår at de er forskellige og hvad der kan gøre dem kede af det eller glade.