

U P T I O N

Fra kollega til leder

At træde ind i rollen og få følgeskab

De har valgt dig – så selvfølgelig bliver du en god leder!

Ledelse er på den ene side ikke svært, på den anden side skal du være ydmyg overfor opgaven.

Du udøver ledelse i rigtig mange situationer – som samfundsborger, som ven, som forældre. Du giver dit barn feedback, du løser konflikter med din nabo, du afholder møder i andelsboligforeningen. Du har i rollen som forældre tydelige værdier og holdninger til, hvad der er god adfærd hos dine børn.

Du har altså allerede trænet meget – og har mange steder, hvor du kan træne.

Nu er din lederrolle blevet eksplicit. Nu vil andre dagligt vurdere dig i rollen.



Følgeskab – opbakning og loyalitet

Du var kollega og nu er du blevet anfører, spillende træner eller træner for holdet. Men er du blevet udnævnt? Er du blevet præsenteret som deres nye leder? Hvem har givet dig stafetten? Hvem har tydeligt beskrevet, hvad du nu har ansvaret for? Har dine medarbejdere hørt det? Du har fået delegeret et ansvarsområde. Er der klare linier?

Din chef bør tydeligt give dig rollen. Gerne ved en lille ceremoni. Et møde, hvor alle er samlet og du får "nøglerne" overrakt.

Desværre sker dette ikke altid. I så fald bør du selv lave en ceremoni. Et møde, hvor emnet handler om, at nu er du anfører for holdet. På dette møde er det vigtigt, at du beskriver hvorfor du har sagt ja til opgaven som leder og hvilke resultater du især gerne vil skabe.

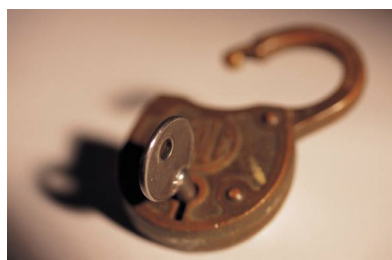
Skulle du være bekymret for, at der i afdelingen er én eller flere, der kunne være imod, at man har valgt dig som leder, vil jeg anbefale, at du allerførst tager en snak med hver enkelt af disse. Spørg direkte om denne medarbejder er ok med dig som leder. Lyt, spørg ind til deres bekymringer og lav konkrete aftaler. Måske endda en samtale om loyalitet – hvor du direkte spørger til om denne medarbejder vil bakke dig op. Hvis medarbejderen på dette meget tydelige spørgsmål udtrykker tvivl, så skal du naturligvis tale videre om, hvad du kan gøre for at skabe mindre tvivl. Hvad er vigtigt for medarbejderen? Hvad skal især på plads, så medarbejderens motivation er i top?

Du har nu ansvaret for at der skabes resultater – hvilke? Er disse beskrevet tydeligt? Er alle enige? Hvem bidrager med hvad? I hvor høj grad er der en oplevelse af, at målene er fælles? Hvilke overordnede resultater er din enhed sat i verden for at skabe? Hvilke kunder skal I især have fokus på?

Du har ansvaret, men du er ikke alene. Du skal netop sikre, at dine medarbejdere trives og er motiverede. Det betyder, at du også har som mål, at skabe trivsel og et godt psykisk arbejdsmiljø.

Men hvis dine kollegaer ikke har tillid til dig som leder, kommer det til at påvirke deres trivsel. Du oplever nu en af dine vigtigste opgaver som leder – du skal arbejde med relationer. Din relation til hver enkelt medarbejder skal være tillidsfuld – begge veje. Ergo må du sætte dig ned med hver enkelt medarbejder og få en samtale om deres trivsel og motivation.

Du har sikkert allerede fornemmet, at ledelse kræver mod. Modet til at gå ind i arbejdet med andre mennesker. Lytte til deres følelser. Håndtere dine egne følelser. Være klar på, at håndtere modstand og bekymringer. Jo mere du viser, at du kan håndtere andres usikkerhed, jo mere følgeskab vil du få. Du skal jo være vores "faste klippe" – når stormvejret raser. Vi skal turde stole på, at du har emotionel intelligens, så du med selvkontrol, ro og overblik, tager fat på både det vigtigste og det sværeste.



Rollen – som leder

Du har sikkert allerede mange roller. Rollen som mor/far. Rollen som mødeleder. Rollen som barn af dine forældre. Rollen som ven. I disse roller er du også dig selv, også selvom du måske opfører dig forskelligt i de konkrete situationer.

For at lykkes, er du nødsaget til at gøre dig klart, hvad vil du med denne rolle? Hvad skal der til for at lykkes? Hvorfor har du sagt ja til lederrollen? Hvad ønsker du at skabe sammen med dine medarbejdere?

Rollerne på en fodboldbane er også forskellige – angriber, målmand, midtbane og forsvar. Man skal være god til forskellige ting og have en særlig mental indstilling, hvis man er angriber eller målmand.

Sådan er det også som leder. Du skal have en række særlige værktøjer og færdigheder: Fx kommunikation, feedback, målformulering, konflikthåndtering, facilitering, mødeledelse. Og du skal have en særlig mental indstilling: Fx mod, empati, ambitioner, robusthed, selvkontrol.

Du skal have holdninger til jeres kvalitetsniveau. Du skal være talerør for beslutninger, der er truffet af andre. Du skal sikre ejerskab og involvere. Du skal have en holdning til, hvilken kultur, der skal være jeres fundament. Du skal have en mening om jeres ressourcer.

Et godt sted at starte er jeres resultater. Har I fælles mål? Har I gode målemetoder? Hvad skal forbedres? Tal med dine medarbejdere. Hvad virker rigtigt godt? Hvad kunne forbedres?

Mulige dilemmaer – fra kollega til leder

Slut med sjov og ballede?

Du skal altså holde fast i normer og regler. "Må vi tale med mad i munden til middag". Hov forkert rolle... "må vi afbryde hinanden under møderne..." Som kollega kunne du bare give den gas, men nu er du den primære kulturbærer og rollemodel. Ergo må du gøre op med dig selv. Hvordan skal tonen være i jeres afdeling? Såfremt du ønsker at ændre på tonen/kulturen, må du lige så stille gå i gang med et forandringsprojekt. Du kan gøre det synligt og tydeligt, eller lige så stille – og langsomt – dreje på kulturen.

Slut med min faglighed?

Ja, du var måske den dygtigste specialist. Og du skal nu opdyrke en ny faglighed. Styring, udvikling, forandring, effektivisering, fremdrift – bliver dine nye specialist færdigheder. Er du klar til at se dine medarbejder bliver endnu mere fagligt dygtige, mens du bruger mere tid på ledelse?

Slut med tætte relationer til mine kollegaer?

Alle kigger på dig. Giver du fordele til nogle af medarbejderne? Har du en tættere relation, får de mere taletid? De bedste ledere formår, at sørge for at alle på holdet føler sig set og hørt. Den bedste leder vil kæmpe for hver enkelt

af sine medarbejdere. Dine medarbejdere holder øje med alle signaler. De kender din forhistorie.

Stilhed i kantinen – paranoia?

Ja, der bliver stille. Ja, de taler om dig. Ja, du er ikke med i det hele længere. Du skal finde nogle nye "venner", som du kan tale frit med. Dine medarbejdere kan have brug for, at du ikke sidder med hele frokosten. De bagtaler dig ikke nødvendigvis, men de taler måske om emner, som ikke egner sig til chefens ører. Og nu er du chefen.



Slut med spontanitet?

Robusthed, ro, overblik, selvkontrol – er nogle af de karaktertræk, som en god leder besidder. Du kan godt være spontant, men dine medarbejdere skal kunne mærke, at du er følelsesmæssigt stabil og fleksibel. De skal fornemme, at du både kan være i nuet og tænke langsigtet. At du både kan være i detaljen og komme op i helikopteren. Du kommer i høj grad til at arbejde med dine egne følelser. Vrede, indignation, bekymring, spontanitet, empati, optimisme, taknemmelighed – er alle relevante følelser, som du nu skal dosere i passende mængder og på passende tidspunkter.

Slut med sladder?

Ja i allerhøjeste grad. Sladder er gift for en ordentlig kultur. En afdelingskultur med sladder, kan blive til en afdeling med konflikter, chikane og psykisk dårligt arbejdsmiljø. Så pas på. Du kan have brug for at betro dig til andre, men det skal allerhelst være til en leder, der er i dit ledernetværk udenfor organisationen.

Dine 2 hold – dit eget hold og ledergruppen

Du skal være leder for dit eget hold, men samtidig er du også spiller på et lederhold. Du vil opleve, at du skal være loyal overfor begge. Mange af de udfordringer, som du selv står overfor som leder, har din chef i relation til den ledergruppe, som du nu tilhører.

Du og din afdeling skal spille din chef god. I ledergruppen skal I finde fælles fodslaw. I skal identificere, hvad I kan gøre for at helheden lykkes sammen. Din chef har til opgave, at skabe rammer for, at helheden fungerer og skaber resultater. Din chef skal formå, at delegere ansvaret tydeligt.

En af dine vigtigste opgaver bliver at formulere løsningsforslag. Du skal ikke løfte problemer opad, du skal løfte løsningsforslag opad. Peg på problemer og peg på de løsninger, der kan håndtere problemet.

Fortæl historier opad – især succeshistorier. Lad hver enkelt af dine medarbejders succes'er få liv. Giv energi til din chef. Fortæl på jeres statusmøder om, hvad der lykkes hos jer.



Hvornår er du lykkedes? Hvad er excellent ledelse efter din mening?

Du skal i princippet selv lave en liste på de 10 vigtigste succeskriterier for excellent ledelse for dig. Jeg har dog lavet mit bud. Er du enig?

Excellent ledelse

<i>Tænk på dit eget lederskab - sæt X</i>	<i>I høj grad</i>	<i>I nogen grad</i>	<i>I mindre grad</i>
Resultatskabelse			
Du sikrer tydelige mål, som der er ejerskab til			
Du sikrer, at din enhed skaber de resultater, som I er sat i verden til			
Du fejrer fremdrift og resultater			
Kundefokus			
Du sikrer, at din enhed forstår jeres kunder			
Kvalitet og effektivitet			
Du sikrer, at der er tydelige forventninger til kvalitet i jeres ydelser			
Du sikrer, at I hele tiden arbejder optimalt og effektivt			
Personligt lederskab			
Du er personlig rollemodel for positive energi			
Du har tillidsfulde relationer til alle i din enhed			
Du har selvkontrol, ro og overblik			
Du har mod og håndterer det, der skal tages fat på			
Du udvikler og styrker hver enkelt medarbejder			
Du er tilgivende, empatisk, omsorgsfuld og taknemmelig			
Du kommunikerer forståeligt og relevant			
Du skaber et psykisk arbejdsmiljø, hvor alle trives			
Du sikrer, at der er tydelige forventninger til hver enkelt medarbejder			
Du sikrer, at hver enkelt medarbejder dagligt får feedback på eget arbejde			
Du udvikler dit eget lederskab og træner nye færdigheder hver uge			

Kilde: Designet af Pia Torreck, UPTION