

# Min drømme chef

## Ledelse af ledere

Af Pia Torreck, UPTION

- Alt for mange mål eller mangel på mål
- Detail styring og kontrol
- Konstant skiftende fokus
- Diffuse tiltag eller ingen strategisk højde
- Mangel på opbakning
- For små budgetter
- Urealistiske krav
- Mangel på delegering
- Jævnlig magtkampe

Kan du nikke genkendende til nogle af disse stikord? Måske trænger du til at få gjort dig klart, hvad du kan og vil gøre ved det?

Er du leder, der har en chef, der matcher bare 3 ud af disse kendetegn – så bør du læse videre!

Overskriften på denne artikel kunne hedde "Min irriterende chef". Men jeg valgte at omdøbe den, så jeg ikke alene fokuserer på problemerne. I stedet vil jeg bruge spalteplass på at beskrive, hvad den dygtige chef gør – så lederne "under" - får gode rammebetingelser for at skabe flotte resultater. Så man får sig en "Drømmechef".

Min påstand er, at man som leder selv kan medvirke til at "uddanne" sin chef. At man med snilde og dygtighed kan gøre meget for at få sig en drømmechef. Vent ikke på, at det kommer oppefra. Nogle må selv skabe "drømmechefen" nedefra.

## **Rolleskift**

*Erkend at din chef er på en udviklingsrejse.*

Vi har alle prøvet det. At skifte identitet. Fra elev til udlært. Fra studerende til fuldtidsansat. Fra medarbejder til leder eller fra leder til chef. Fra ikke forælder til forælder. Hver gang – forandres vores liv og vores selvopfattelse.

Min mission – eller mål – bliver udfordret. Hvilke nye mål og hvad er den større mening, med det jeg nu er i gang med? Hvad skal jeg lykkes med?

Identitet – hvordan ser jeg mig selv? Hvilken ny titel har jeg fået? Hvordan har jeg det med den nye titel/rolle? Hvad forventer andre af mig?

Værdier – hvad er jeg især optaget af? Hvad tillægger jeg stor betydning? Hvilke overbevisninger og paradigmer er med til at forme min rolle-opfattelse? Hvilke forbilleder har jeg? Hvad har jeg lært af de dygtige? Hvad vil jeg ikke tage med mig?

Færdigheder – hvad skal jeg have lært af nye kompetencer? Hvad kan jeg i forvejen? Hvor og hvordan lærer jeg alt det nye? Hvilke bøger kan jeg læse, så jeg er bare en anelse forberedt?

Adfærd – hvem ses jeg med nu? Hvilken ny adfærd forventes der af mig? Hvilke signaler vil jeg gerne sende?

Omgivelser – Hvilke nye rammer bliver jeg en del af? Hvordan ønsker jeg selv at påvirke de fysiske rammer jeg indgår i? Hvilke signaler sender jeg?

Hver gang du skifter chefniveau forventes du fx, at blive endnu bedre til at delegerer – og påtage dig nogle helt nye opgaver.

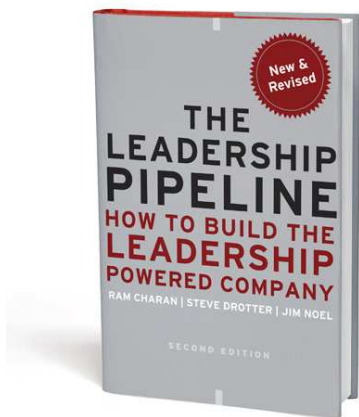
Tænk tilbage på hvad du selv har skullet ændre. Overvej, hvor du selv skal blive endnu mere tydelig i din egen lederrolle.

Har du reelt taget springet fra at være medarbejder til at blive leder? Hvilket hold spiller du på nu? Medarbejderholdet eller lederholdet? Hvor ligger din loyalitet? Hvad har du skulle aflære for at blive leder?

## **The Leadership Pipeline**

*Acceptér, at din chef skal aflære sig vaner.*

Disse nye vaner og rolleskift bliver beskrevet i bogen The Leadership Pipeline:

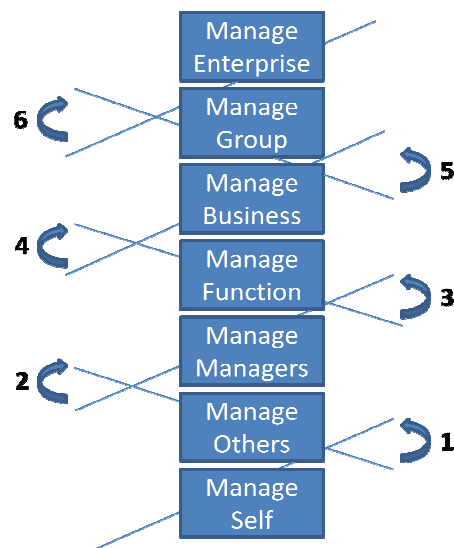


*As a person moves into successively higher leadership roles, the required work changes. There are break points where taking the next job means that different results need to be produced than what were produced in the previous position.*

*In order to be successful the person must develop:*

- *new skills to address the new challenges*
- *new time application including working further out into the future*
- *new work values which means they must see and accept the value of the new work."*

*Letting go of one's old work and accepting the new work is a requirement for an individual's own success and that of those around them.*



At forandre sig selv og sine vaner. At ændre på sin mødestruktur og mødernes indhold. At opbygge en ny rapporteringsproces. Hvad skal rapporteres og hvordan? Hvad skal der

følges op på, hvordan og hvor ofte? Hvad vil jeg overtage fra den tidligere chef – hvad vil jeg ændre?

At skabe resultater gennem andre bliver mere og mere som en virtuel øvelse. At sidde i en flysimulator – og styre, uden egentlig at være helt sikker på om det kommer til at blive til virkelighed ude i organisationen.

## **Struktur og rammer – sørg for en ordentlig målaftale!**

*Skub til, så du undgår detailstyring og diffuse tiltag.*

Som leder af en afdeling – har du brug for en række grundlæggende strukturer. Dem skal din chef etablere. Allerhelst sammen med dig og dine lederkolleger. Det sker ikke altid. Ergo må du selv kaste dig ind i opgaven.

Det er din chef's opgave at involvere dig og dine lederkollegaer i at formulere mission, vision, mål, værdier, processer og opfølgings-/styrings metoder.

I skal bruge tid sammen til at sikre, at I rent faktisk har fælles mål:

- Hvorfor er netop I ledere i samme ledergruppe?
- Hvad er det især I ønsker at skabe sammen?
- Hvor er jeres indbyrdes snitflader og afhængigheder?
- Hvad skal sikre, at et samspil skaber fælles succes?

Din chef skal sørge for, at der i jeres ledergruppe udvikles en tillid og åbenhed. Alle ved, at det vil præge resten af organisationens opgaveløsning. Er toppen tæt koblet og styret af holdånd – vil resten af organisationen også være det.

Det er din chef's opgave, at sikre nogle tydelige resultatmål for dig og din enhed – så du ved, hvilket ansvar der er delegeret til dig. MEN det betyder ikke, at din chef skal formulere dine mål. Måske skal du selv komme med dit udkast.

Du bør også få din chef til at sikre, at der skabes en kobling imellem dine mål og eventuelle overordnede strategier for hele organisationen. Eller – måske skal du selv komme med et oplæg hertil.

En stærk ledergruppe er hele organisationen tjent med.

## **Tillid og anerkendelse – giv masser af information opadtil!**

*Undgå magtkampe og personkonflikter*

*Min chef anerkender mit ledelsesrum. Jeg har en chef, der giver mig et ansvar og delegerer hele molevitten til mig. Til gengæld er min chef der også, når jeg har brug for sparring eller coaching.*

---

*Til gengæld er jeg også god til at rapportere og informere. Så er min chef tryk og lader mig være i fred.*

---

Gør din chef til en succes! Sørg for at din chef får ros og anerkendelse for din enheds succes'er.

Giv din chef en "GULD" rundvisning i din enhed. Sørg for at din chef forstår nogle af de absolut vigtige dele af din kerneforretning. Hvor er der størst ressourcetræk og hvor har I skabt effektiviseringsgevinster.

Aflast din chef. Vent ikke på at få delegeret en opgave eller et ansvarsområde. Tag fra. Foreslå, at din enhed løser opgaven. Gør det let at delegere. Lav et udkast – skab tryk om opgaveløsningen.

Sig fra, hvis du er uenig – men gør det i enrum med din chef. Giv din chef et varsel, så det ikke kommer uanmeldt på et møde, hvor man nemt kan tabe ansigt.

Send ikke problemer opad – send løsningsforslag. Vær konstruktiv. Giv eventuelt flere alternative løsningsforslag. Sørg for at indhente relevante data, tal og andet objektivt materiale.

Gør det let for din chef at have tillid til dig.

## **Klare budskaber – Tag på præsentationsteknik kursus og lav alle slides selv**

*"Jeg ønsker mig en chef til jul..... der kan sælge sand i Sahara!"*

Alt for mange ledere drager i felten med halve budskaber. Diffuse projekter og tiltag, der skal implementeres.

Gør en dyd ud af, at skaffe dig mindst 25 argumenter, når du næste gang skal implementere et nyt it-system, en ændret proces, værdier, målinger eller andet.

Lær at lave fantastiske præsentationer, så du skaber tydelige budskaber ved brug af metaforer, billeder, tegninger etc.

Giv dig selv den opgave, at dine medarbejdere ikke skal generes med halve forklaringer. I stedet vil du sikre, at din enhed er fuldt oplyst.

Selvom din chef ikke er født med jordens bedste talegaver, så påtag dig den opgave, at blive dygtig til at formidle klare budskaber.

## **Præcise – gensidige forventninger**

*Undgå manglende opbakning – involvér i tide*

Sørg for at din chef ved, når du har brug for opbakning. Informér og inddrag. Brug din chef til sparring – så du ikke står alene med de store beslutninger.

Når du og din chef taler om strategi – taler I så det samme sprog? Har I nogle fælles værktøjer og rammer I kan forstå strategi, forretningsudvikling og organisationsudvikling med?

Er din chef ikke den store coach eller sparringspartner, så find dig en mentor eller coach. Ellers bliver dit liv for ensomt.

*”Vi gør kun 50 % af det du siger  
... og jeg hører kun halvdelen af hvad I siger”*



## Se også disse videoklip!

<http://www.lederweb.dk/Dokumentarkiv/Publikationer/Vejledning-Ledelse-af-ledere/>

10 dilemmaer – se de 10 videocases med 10 velkendte dilemmaer:

### 1. Én man kan stole på

– om at tvivle på sine lederes loyalitet

### 2. Find dig i hvad som helst...

– om at håndtere ytringsfriheden – og dens grænser

### 3. Har du talt med en leder i dag?

– om at give lederne ordentlig feedback

### 4. Synlig ledelse pr. distance

– om at være en nærværende chef for mange ledere

### 5. Så bare en hurtig kop!

– om at ville og kunne lede sine ledere

### 6. Velkommen tilbage

– om at forholde sig aktivt til ledernes kompetenceudvikling

### **7. Spild af tid?**

– om at gøre præmisserne klare for dialogen med lederne

### **8. Strateg eller aktiv medspiller?**

– om at involvere sig tilpas i lokale udviklingsprocesser

### **9. For han er en af vor egne**

– om at markere sin rolle og loyalitet som chef

### **10. Du bliver nødt til at tage over**

– om at holde ledere fast på et ansvar, de helst er fri for

Du kan også få de 10 video cases tilsendt på DVD – kontakt Lederweb.