

6 råd: Sådan er du en nærværende chef

Du kan godt være en nærværende chef, selvom du ikke ser dine ledere dagligt. Her kan du læse om, hvad du, ifølge lederne, skal være særligt opmærksom på, hvis du vil være en god chef.

Skribentinfo



[Pernille Bekke](#)

Lederweb

Som chef er der skarp konkurrence om din tid og tilgængelighed. Derfor er det vanskeligt at være den synlige og nærværende chef, som mange ledere efterspørger.

I en [undersøgelse](#) fra Væksthus for Ledelse fortæller lederne, hvad de ønsker af deres chef. De efterspørger, at chefen sætter en tydelig retning for deres arbejde, sikrer dem et selvstændigt ledelsesrum og er tilgængelig med feedback og sparring, når de har brug for det.

I denne artikel kan du læse om seks ting, ledere efterspørger hos deres chef, og hvad du kan gøre for at indfri deres forventninger.

1. Sæt en tydelig retning

Lederne efterspørger, at du sætter en tydelig strategisk retning for deres ledelse. For at kunne dette, skal du formidle og oversætte forvaltningens og politikernes ønsker på en måde, så de kan bruge det i deres ledelse. Hvis lederne ikke kender eller forstår bevæggrundene bag strategiske initiativer, bliver det svært for dem at skabe legitimitet omkring dem blandt deres medarbejdere.

Når du skal kommunikere til de forskellige ledelseslag, kræver det, at du lytter og reagerer på de budskaber og signaler, de leverer fra driftens frontlinje. Samtidig skal du formidle beslutninger oppe- og udefra til

lederne og sikre et passende ledelsesrum til at føre dem ud i praksis. Og du skal sammen med lederne udvikle idéer og forslag, der kan spilles videre op eller ned i organisationen.

Forstå før du formidler

Som chef er det ikke altid ligetil at formidle og oversætte strategiske signaler oppefra. De er ofte utydelige og tvetydige, og derfor skal du først selv forstå og fortolke de signaler, der kommer, før du kan formidle dem meningsfuldt for dine ledere.

"Som chef er man nødt til at være bevidst om, hvor man vil hen. Når man leder medarbejdere, er det lettere løbende at justere kursen; overfor lederne skal retningen være klar fra start." Siger en chef i publikation ["Kære chef! Kære leder!"](#)

Det kan du gøre:

- Hold løbende dine ledere opdateret om, hvad der foregår på direktionsniveau og i det politiske system.
- Hold temamøder med lederne, hvor I taler om strategi og målsætninger, som supplement til de møder, hvor I fokuserer på den daglige drift.
- Spørg ind til ledernes udfordringer i forhold til den strategiske retning.
- Tag på besøg ude hos lederne.

2. Vis at du har tillid

Du kan kun lykkes som chef, i det omfang, du kan skabe resultater gennem dine ledere. Og lederne har brug for et selvstændigt ledelsesrum, hvis de skal udføre deres opgaver bedst muligt. Udfordringen er hverken at være for lidt eller for meget chef.

Tillid er en forudsætning for, at lederne kan have et selvstændigt ledelsesrum. Du skal derfor vise, at du har tillid til, at de er i stand til at løse opgaverne, og bakke dem op undervejs. Samtidig skal lederne holde dig tilstrækkeligt orienteret om, hvordan det går på deres område, så du har føling med deres indsats og resultater og er klædt godt på til at lede på tværs og opad i organisationen.

Det kan du gøre:

- Vis interesse for deres opgaveløsning, uden dog at blande dig unødigt, kontrollere eller "overrule" deres beslutninger.
- Afklar eller signalér tydeligt, hvad der ligger fast i ledernes ledelsesrum, og hvad der er til forhandling.
- Spørg nysgerrigt ind til, hvordan lederne vil løse en opgave uden at diktere det rigtige svar.
- Bak lederne synligt op udadtil – og tag eventuelle uenigheder "backstage".

3. Stå til rådighed

Lederne ønsker, at du står til rådighed for nærværende dialog, sparring og rådgivning i det omfang, det er nødvendigt. Men konkurrencen om din tid kommer ikke kun fra lederne, den kommer også oppefra. Deltagelse i diverse lederfora, styregrupper mv. kommer derfor ofte i konflikt med at være en nærværende chef.

Det kan du gøre:

- Træn og udfordr lederne til selv at reflektere over ledelsesmæssige problemstillinger med deres lederkollegaer.
- Opfordr lederne til at rette lygten mod det, de gerne vil have, du skal se på, så du kan rådgive dem bedst muligt.
- Afstem forventninger, så lederne ved, at de skal komme til dig, hvis de skal have feedback eller sparring, da det er umuligt for dig at kende hver enkelt leders behov for feedback.
- Kom på besøg på ledernes matrikel – gerne med en åben dagsorden og tid til at sparre.

Det kræver tillid, der ikke er blind, men bygger på en god føling med, hvornår der er brug for særlig interesse eller opfølgning på det delegerede ansvar.

Du kan let fare vild i junglen af små ledelsesopgaver i hverdagen, især hvis du ikke har sluppet forestillingen om, at du skal have hånd i hanke med alting – og dermed har fået delegeret for lidt ansvar til dine ledere, og kommer til at bruge din tid på at løse småopgaver, der burde være håndteret på et lavere niveau.

4. Understøt samarbejde

Lederne har brug for et velfungerende ledelsesteam, der kan sikre dem udvikling, sparring og gensidig hjælp. Uden et velfungerende ledelsesteam risikerer lederne at konkurrere indbyrdes om ressourcer i stedet for at tænke i, hvad der er bedst for helheden.

Skal det lykkes at skabe et velfungerende ledelsesteam, er det vigtigt, at du som chef:

- Prioriterer den nødvendige tid til, at I kan mødes i ledelsesteamet
- Er åben og anerkendende, så lederne tør komme med nye ideer
- Er den styrende medspiller i lederteamets diskussioner og tager ansvar for, at tingene kommer videre,
- Insisterer på og understøtter, at I er et ledelsesteam med en fælles opgave og retning.

Læs mere om kendetegn ved et velfungerende ledelsesteam i: [Ledelse er \(også\) en holdsport.](#)

5. Kommunikér anerkendende og tydeligt

Lederne efterspørger, at du som chef er opmærksom på dem, fordi din ægte interesse og anerkendelse er med til at øge deres trivsel, motivation og følgeskab. Uden klar kommunikation kan lederne blive usikre på, om de gør deres arbejde godt nok.

Du skal derfor bakke lederne op og reagere hurtigt, hvis de står i en svær situation eller er på vej ud i problemer. Er der konflikter, skal du gribe ind, men også give plads til, at lederne selv løser konflikterne så vidt muligt og nøje vurderer, hvornår der virkelig er brug for din intervention.

Det kan du gøre:

- Bemærke deres indsats og give ærlig feedback, som lederne kan bruge.
- Send ros og anerkendelse videre til lederne.
- Sig tingene, som de er - også når budskabet er ubehageligt.
- Opfordr lederne til aktivt at efterlyse de informationer og den feedback, de skal bruge for at kunne udøve deres ledelse.

- Giv lederne plads til selv at løse eventuelle konflikter i ledelsesteamet.

6. Dyrk ledernes potentialer

Som chef skal du kende og bruge hver leders spidskompetencer og udviklingspotentialer. Det kræver, at du ved, hvad hver leder er god til, hjælper dem med at se deres eget udviklingspotentialer og giver dem mulighed for at vokse i lederjobbet.

Lederne vil gerne have, at du som chef bruger dit kendskab til deres individuelle styrker og svagheder til at udfordre dem på et passende niveau. Du skal kunne forklare, hvornår og hvorfor du prøver at udfordre dem – fx med en opgave, der er større eller vanskeligere, end de er vant til.

Det kan dog være vanskeligt at være opmærksom på og tage hensyn til den enkeltes særlige styrker og svagheder i en stor ledergruppe, hvor mange gerne vil markere sig.

Det kan du gøre:

- Giv plads til, at lederne kan udfolde og udvikle det, de hver især er gode til og coach dem på deres svage eller blinde punkter.
- Opfordr lederne til at bringe deres spidskompetencer i spil til gavn for helheden – fx hjælpe hinanden på tværs i ledergruppen.
- Opfordr lederne til at bede om hjælp – også for at blive bedre til de dele af lederopgaven, der er sværere for dem.
- Meld ud, at lederne selv skal tage initiativ til deres kompetence- og karriereudvikling som ledere.

Læs også

[Pas på trinnet](#)

[Kære chef! Kære leder!](#)

