

# Sådan vil ledere ledes

Ledere skal kunne klare en mere hårdfør ledelse end medarbejdere, fordi chefen sjældent har tid til at pakke tingene ind. Samtidig forventer ledere, at chefen finder tid og rum til at udvise interesse for den enkelte leder. En ny undersøgelse fra Væksthus for Ledelse kortlægger de gensidige forventninger mellem chef og ledere.

## Skribentinfo



[Jan Struwe Poulsen](#)

Vicekontorchef  
KL



[Laura Kirstine Thors Calaña](#)

Konsulent  
Lederweb



[Tina Hjelm Hansen](#)

Chefkonsulent  
Ingeniørforeningen IDA

**D**et er ikke småting man skal kunne som chef. I hvert fald ikke hvis man spørger lederne. Og man skal passe på med at tro, at ledere ikke har brug for ledelse. Chefer skal praktisere god ledelse for at undgå, at lederne kommer rendende i tide og utide for at spørge til råds, og for at lederne konkurrerer indbyrdes frem for at tænke i, hvad der er bedst for helheden.

Publikationen "[Kære chef! Kære ledere!](#)" stiller skarpt på de seks tydeligste ønsker, lederne udtrykker til deres chefs ledelse og vice versa.

## Ledernes ønsker til deres chef

### 1. Tydelig strategisk retning

Lederne har brug for, at chefen oversætter og formidler forvaltningens og politikernes ønsker, så de har noget at styre efter. Derfor står det højt på ledernes ønskeliste at blive opdateret løbende om, hvad der

rører sig på direktionsniveau og i det politiske system. Chefen imødekommer dette ved at sørge for at forklare eller fortolke bevæggrundene bag signaler og beslutninger fra politik og topledelse.

Chefen er dog selv udfordret af, at strategiske signaler oppe fra nogle gange er utydelige og tvetydige, og hun skal derfor selv forstå og fortolke dem, før hun kan gøre det meningsfuldt for sine ledere. Offentlige chefer forventer, at deres ledere forstår og accepterer, at det er deres hovedopgave som ledere i en politisk styret organisation at føre de folkevalgtes beslutninger ud i livet.

## **2. Et selvstændigt ledelsesrum**

Lederne har brug for, at chefen giver dem et selvstændigt ledelsesrum og viser dem tillid. Derfor ønsker de, at chefen tydeligt signalerer, hvad i ledelsesrummet der ligger fast, og hvad der er til forhandling. En god chef forstår dette behov og forsøger typisk at imødekomme det ved at give dem plads til at være ledere og kun udtrykke sine forventninger til resultatet, men ikke vejen dertil.

Chefen er klar over, at det er en balancegang, hvornår hun skal intervenere i ledernes ledelsesrum, og hvornår de selv skal løse komplekse problemstillinger, så de får gjort sig deres egne erfaringer. Som chef er det naturligt at forvente af sine ledere, at de respekterer de rammer, der er sat for deres ledelse og forvalter friheden ansvarligt og med blik for organisationens strategiske retning.

## **3. Mulighed for sparring**

Lederne forventer, at de let kan komme i kontakt med deres chef, hvis noget skal afklares hurtigt eller en sag er særlig svær. Men en chef har ikke uanede mængder af tid, så hun skal signalere tydeligt, hvad lederne bør bruge hende til, og hvad lederne selv skal kunne klare.

Som chef er det nødvendigt at træne og udfordre sine ledere til selv at reflektere over ledelsesmæssige problemstillinger og opfordre lederne til at sparre med hinanden, så hun ikke bliver en flaskehals for beslutninger. Chefen skal gøre det klart, at hun ikke kan være fuldt tilgængelig, men stoler på, at lederne kan selv. For uden ledere med tro på at de kan og må handle selv, er det ikke muligt at opbygge en agil organisation.

## **4. Godt samarbejde i ledelsesteamet**

Lederne har brug for, at chefen insisterer på og understøtter, at ledelsesteamet har en fælles opgave og retning og ikke blot er en gruppe sideordnede ledere af hver sin silo. Derfor ønsker de en åben og anerkendende samarbejdskultur. Lederne i undersøgelsen siger, at chefen kan imødekomme dette ved at have fokus på relationer og dynamik i teamet og italesætte, at lederne er del af én samarbejdende organisation og ikke ledere af hver sit konkurrerende kongerige, silo eller søjle.

Chefen ved, at hver leder naturligt nok er optaget af egne udfordringer, men cheferne forventer også, at lederne er i stand til at se ud over egne snævre interesser og tager ansvar for og bidrager til fællesskabet.

## **5. Tydelig kommunikation**

Lederne ytrer ønske om, at chefen griber sikkert ind i konflikter, der truer med at gå ud over samarbejde, trivsel og resultater. De ser derfor gerne chefen imødekomme det ved at sige tingene, som de er, også når budskabet er ubehageligt, så lederne ved, hvad de har at forholde sig til.

Cheferne ved, at de hverken kan eller skal gribe ind i alle konflikter. De har også en forventning om, at lederne ikke bruger chefsens mulighed for at løse konflikter som et alibi for egen konfliktskyhed, men nøje

vurderer, hvornår der virkelig er brug for chefens intervention.

## **6. Øje for spidskompetencer og udviklingspotentialer**

Lederne forventer, at chefen kender til den enkelte leders kompetencer og ønsker, og at hun bruger kendskabet til individuelle styrker og svagheder til at give udfordringer på et passende niveau. De ser derfor gerne, at chefen forklarer, hvornår og hvorfor de bliver udfordret fx med en opgave, der er større og sværere, end de er vant til.

Cheferne i Væksthusets undersøgelse fortæller, at de forsøger at spotte særlige talenter og give lederne plads til at udfolde og udvikle det, de hver især er gode til. Men at det kan være svært at være opmærksom på og tage hensyn til den enkeltes særlige styrker og svagheder i en meget stor ledergruppe, hvor mange gerne vil markere sig. Derfor er det også naturligt for chefen at forvente, at lederne selv tager et personligt ansvar for egen kompetence- og karriereudvikling og ikke bare afventer, at initiativet skal komme fra hende.

Læs mere om, hvordan chefen spiller sine ledere gode, og hvad lederne skal gøre for at gøre chefen god i Væksthus for Ledelses publikation "Kære chef! Kære ledere!".

[Download eller bestil publikationen gratis her.](#)

**Læs mere:**

[Ledelse af ledere - Væksthusets dialogværktøj](#)

[Hvad du bør vide, når du går fra leder til chef](#)

[Guide til god ledelse](#)

