

Om at blive og være leder

At blive forfremmet fra medarbejder til leder er for de fleste et skridt ind i en helt anden verden. Mange nye ledere erfarer hurtigt, at ét er at have fået dirigentstokken – noget andet er at få orkesteret til at holde takten. Det kræver en god relationel forståelse for at kunne tilrettelægge processer og sikre følgeskab.

De fleste ledere bliver også overrasket over, hvor meget af deres tid der går med personaleledelse. Og selvom man nu er blevet leder, er man også stadig en del af driften. Det gælder om at finde den rigtige balance mellem nærhed og afstand til driften.

Hvis du lige er startet i dit første lederjob, har vi her samlet en række artikler og værktøjer, der kan klæde dig på til din nye rolle.

Hvad finder du i denne sektion?

Skal vi sammenfatte hele denne sektionens indhold i et par enkelte sætninger, så er fokus på, hvordan du bedst leder processer og mennesker uden at gå på kompromis med de personlige relationer, der er alfa og omega for at lykkes som leder. Vi klæder dig også på til at tage lederrollen på dig – det kræver nemlig ofte noget tilvænning, når ens kollegaer pludselig bliver ens medarbejdere.

Mød en leder: Kristina Koralage



Kristina Koralage er leder. Helt specifikt er hun afdelingsleder i en børnehave i Solrød Kommune. Hun er en relativt ung og ny leder, så hendes erfaringer og refleksioner er dugfriske.

[Se alle videoer med Kristina her](#)

- [Hvorfor blev du leder?](#)
- [Hvad har overrasket dig mest som leder?](#)
- [Hvad er det sværeste ved at være leder?](#)
- [Hvilke relationer ændrede sig, da du blev leder?](#)
- [Hvilke fejl har du begået som leder, og hvad har du lært af dem?](#)
- [Hvad er det vigtigste, du har lært som leder?](#)
- [Hvilket råd ville du give dit unge jeg?](#)

Artikler

Det skal du kunne

Lad det være sagt med det samme: Man bliver aldrig færdig med at lære at være leder. Men her har vi samlet fem artikler, der alle tager fat i nogle af de mest grundlæggende kompetencer, den nye leder skal mestre.

Relationel forståelse

Relationel forståelse dækker over evnen til at opfange stemninger og behov hos fandre - også når de ikke bliver udtrykt klart og tydeligt. Vi kan udtrykke betydningen af denne kompetence med en ofte overset, men meget vigtig kendsgerning: Relationen er vigtigere end sagen. Bliv klogere på dine relationelle kompetencer her: [Sådan styrker du din relationelle forståelse](#)

Faglig indsigt og udsyn

Du skal også fungere som faglig sparringspartner. God faglig sparring er nemlig en anden vigtig kompetence. Du skal give gode råd og stille de rigtige spørgsmål, der på tilsyneladende magisk vis hjælper medarbejderen i den rigtige retning: [Sådan bliver du mester i faglig sparring](#)

Procesbevidsthed (følgeskab)

Det er ligegyldigt, om du skal få 2.000 ansatte til at blive mere effektive, eller du vil have dine tre kolleger på kontoret til at spare på printerpapiret. Princippet er det samme. Se en video, der giver dig et anderledes perspektiv på, hvad det vil sige at lede andre og opnå følgeskab. Det tager kun tre minutter:

[Du er kun leder, hvis der er nogen, der gider følge dig](#)

Robust – mod og vilje i modvind

Som leder kan du ikke undgå at komme i modvind en gang imellem: Når en medarbejder skal fyres, når en politik skal overholdes, og når du er uenig i din chefs beslutning. Disse situationer tester dit lederskab. Kan du modstå pres og forblive tro mod dig selv? De gode ledere står nemlig fast på personlige grundværdier. Det gør dem autentiske, og det er en eftertragtet egenskab hos ledere: [Kend og stå fast på dine værdier](#)

Kommunikativ omhu

Du er genstand for konstant opmærksomhed. Dine ord har vægt, og du bliver aflæst på alle dine signaler. Derfor er du afhængig af klar, begavet og autentisk kommunikation og kropssprog, hvis du vil lykkes. Dine medarbejdere og lederkolleger skal vide, hvor de har dig. De skal stole på, at du er dygtig og ved, hvad du taler om. Og så skal de have tillid til dig som menneske: [Kropssproget afslører din styrke som leder](#)

Det ekstra svære

Der er også nogle ting, der er rigtig svære, når du lige er startet i dit lederjob. Heldigvis har mange andre kæmpet med præcis det samme før dig. Når man spørger nye ledere om det sværeste ved jobbet, peger de fleste af dem på det at kridte sin egen bane op som leder, og vinke farvel til de kollegiale relationer.

Her får du nogle værktøjer og artikler, der kan klæde dig på til den svære del af jobbet.

Vinke farvel til kolleger

Dine tidligere kolleger er blevet dine nye medarbejdere. Det er en af de største udfordringer for nye ledere. Udnævnelsen fra kollega til leder åbner døren for nye muligheder, men også for mange faldgruber og konflikter. [Fra kollega til leder: De 6 faldgruber](#)

Døje med ensomheden

Det kan føles ensomt, når du ikke kan dele bekymringer og de upopulære beslutninger, du må træffe på egen hånd. Men du kan også føle dig ensom – tilsyneladende helt uden grund. Læs om lederrollens ensomhed, og hvordan det kan blive mindre ensomt, hvis dine medarbejdere – og du selv – kan rumme, at du ind imellem begår fejl: [Derfor føler mange ledere sig ensomme](#)

Træde i karakter

Du er leder – måske for medarbejdere, der før var dine kollegaer. Selvom du føler dig, som den du altid har været, så ser andre dig nu som en autoritet. Du har fået en magt, som du forventes at udøve. I små

film fra Væksthus for Ledelse giver Jens Arentzen blandt andet råd om, hvordan du tager den magt og autoritet på dig, og samtidig bevarer dig selv: [Træd i karakter som leder](#)

Prioritere – kunne sige nej

For mange ledere er det en kæphest, at døren altid står åben, og at intet problem er for stort eller småt. "Bare kom til mig." Og den indstilling er sund, hvis du vil være en lyttende og åben leder. Men du kan være for meget til rådighed. Læs fem råd om, hvordan du siger nej med god samvittighed: [Sig nej med god samvittighed](#)

Vælge sine ord med omhu

Som leder kommunikerer du hele tiden. Også når du tror, du ikke gør det. Det betyder noget for dine medarbejdere, hvad du siger, hvordan du siger det og din holdning, når du siger det. Læs her, om den verbale kommunikation, den ubevidste kommunikation og kropssproget: [Advarsel: Alt hvad du siger og gør bliver tolket](#)

Test dine holdninger og din viden

Vi har lavet to quizzer, der bringer vigtige emner og overvejelser i spil for især de nyere ledere. Den ene inviterer dig til at reflektere over nogle af de vigtige spørgsmål, man må stille sig selv som leder, mens den anden sammenligner dine holdninger med andre ledere.

Quiz 1: Lederens spørgsmål til sig selv

Her får du seks spørgsmål til eftertanke. Når du har overvejet dit eget svar, kan du klikke vores frem.

[Hvorfor er relationen vigtigere end sagen?](#)



Svar: Undersøgelser viser gang på gang, at vi vægter sympati højere end kompetence, når vi skal vælge, hvem vi vil arbejde sammen med. Derfor giver det mening, at et afgørende træk hos succesfulde ledere er deres evne til at skabe relationer.

[Skal du aktivt bruge din magt som leder?](#)



Svar: Ja. Lederskab er magt, selvom det kan være et lidt upopulært ord. Der er ting, som det nu er dig, der bestemmer. Andres øjne ser dig nu som en autoritet. Den skal du leve op til ved at lede og fordele og bestemme, hvad pengene og resurserne skal bruges til. Og de fleste medarbejdere sætter faktisk pris på, når der er nogen, der tager lederskabet på sig, hvis de kan vise en retning og begrunde den. Du skal ikke overvurdere din egen betydning, men du skal finde din egen måde at repræsentere din magt. For du har den.

Er "lederen" en rolle, du skal påtage dig?



Svar: Nej. Hvis du føler, at du skal spille en rolle, når du fx tager ordet som leder, kan det være et tegn på, at du ikke er tilpas eller afklaret i situationen. Hvis du som leder ikke fremstår autentisk og som "dig selv", vil det før eller siden skabe problemer. På den måde handler ledelse ikke om at spille en rolle, men om at tage ansvar for nogle bestemte ledelsesopgaver, som du skal løse.

Skal du som ny leder forsøge at gøre dig populær blandt dine medarbejdere?



Svar: Nej. Popularitet er en vare, man let kan komme til at købe for dyrt, og prisen kan være din troværdighed som leder. Du skal selvfølgelig ikke bevidst gøre dig upopulær, men hvis du bruger din lederrolle til at søge anerkendelse og popularitet, bør du overveje, om du kan opnå det samme et andet sted

Hvordan kan du skabe balance mellem tillid og kontrol blandt dine?



Svar: Det er svært både at vise tydelig tillid til dine medarbejders metoder, løsninger og kompetencer og samtidig sikre, at alting taler for, at du indfrier de målsætninger, du selv bliver stillet. Men du kan forsøge at finde den svære balance ved klart at definere for dine medarbejdere, hvad der skal leveres og hvornår, men lade metoderne være op til fælles diskussion. Gjort rigtigt skaber det både tryk og motivation.

Spørgsmål: Hvad kan du gøre for at håndtere det, hvis du føler dig ensom som?



Svar: For det første skal du anerkende og vide, at du ikke er et isoleret tilfælde. Ensomhed er helt almindeligt for ledere. Og for det andet kan du ved at inddrage andre i din bearbejdelse af disse følelser også styrke din evne til at være og arbejde alene. Det skal selvfølgelig ikke være dine medarbejdere, du trækker på her. Det er en opgave, der hører til i din ledergruppe og i eventuelle andre organisatoriske fællesskaber, du er en del af.

Quiz 2: Er du enig med andre ledere?

Her får du fem holdningsbaserede spørgsmål, som du skal svare JA eller NEJ til. Der er som sådan ikke nogen rigtige eller forkerte svar, men for hver spørgsmål kan du se, hvor mange der har svaret det samme som dig.

