

Lederguiden
*Sådan kommer
du i spil til dit
første lederjob*

Lederne
Spring

Indhold

Indhold

- 04 **Er du klar til lederjob?** Den vigtige afklaring og 3 myter
- 07 **9 gode råd: Sådan kommer du i spil til et lederjob**
- 11 **Sådan er du en god leder uden formelt ledelsesansvar**
- 14 **Her er værktøjet, der kan hjælpe dig til at finde dine styrker og svagheder**
- 15 **6 gode råd til effektiv kommunikation**
- 13 **Mød Karvan som gerne vil være leder, og topdirektøren som ved alt om, hvordan han bliver det**
- 23 **7 gode råd når lederjobbet er landet:** Sådan forbereder du dig på første arbejdsdag

Forord

Jobbet som leder er noget af det mest spændende og meningsgivende, man kan beskæftige sig med. Som leder har man mere ansvar og indflydelse end de fleste, og måske får man endda mere i løn.

Denne guide er til dig, der har lyst til at tage ansvaret på dig. For ét er drømmen om at blive leder noget andet er, hvordan man bliver det. Guiden giver dig en blanding af gode råd og inspiration, uanset hvor tæt du er på at lande et lederjob, og den er også til dig, der måske allerede har fået et uformelt ledelsesansvar.

Hvis du har brug for mere hjælp, og du har lyst til at være del af et fællesskab med andre, der har ambitioner om at blive leder, så overvej at melde dig ind i Lederne Spring. Det er Lederne's faglige organisation for dig, der ikke er blevet leder endnu, og du får alle de samme fordele i form af blandt andet kompetent rådgivning, juridisk assistance og inspiration til din lederkarriere som i Lederne.



Er du klar til lederjob?

Den vigtige afklaring og 3 myter

Når du læser denne guide, er det sikkert, fordi du som minimum har overvejet, om ledelse ikke kunne være noget for dig. Det er godt! Men det er også et stort spørgsmål, og derfor er der en del, du skal overveje, inden du for alvor rækker ud efter det ansvar og de forpligtelser, der følger med et lederjob:

Afklar dit ønske om at blive leder

Begynd med at reflektere over dig selv i rollen som leder, selvom det ikke er dit job at være det endnu.

Du kan påtage dig et lederskab i mange sammenhænge. Det kan være på din arbejdsplads, i sportsklubben, i familien eller i skole og studietid.

Tænk over, hvor og hvornår du har påtaget dig et lederskab?

Hvorfor gjorde du det?

Og hvad giver det dig at være i rollen som leder? Føles det rigtigt?

Tænk især på din jobsituation. Hvornår har du sidst taget et særligt ansvar på din nuværende arbejdsplads? Hvis du sjældent eller aldrig gør det, hvorfor ønsker du dig så et lederjob? Hvad tror du, at du kan bidrage med som leder, og hvad ønsker du personligt at opnå med det job?

Hvis du er afklaret, er der tre myter, som mange tror vil forhindre dem i at lande et lederjob, men som du ikke skal lade dig holde tilbage af:

Myte 1: Familie-myten

Arbejdstempoet er højt i mange lederjob, og en del ledere oplever et højt arbejdspress. Nogle bliver også ramt af stress. Men det er en myte, at jobbet som leder er uforeneligt med små børn og familieliv.

Mange ledere har både børn og familie, og netop i disse år er lederes trivsel og arbejdsvilkår noget, der er kommet mere fokus på.

I ledelsesteorien tales der om bæredygtig ledelse, langsom ledelse og holistisk ledelse. Ledelsesteorier, der netop betonere behovet for at balancere arbejdskrav, personlige behov, mental og fysisk sundhed.

Og også ude på arbejdspladserne sker der store forandringer, og der er i dag langt større fokus på at tiltrække ledere, der er hele mennesker med hele liv. Så selvfølgelig skal det være muligt at have små børn og et lederjob.

Alt for meget ledertalent går tabt, hvis forældre med små børn vælger lederjobbet fra, og vi får aldrig den diversitet ind på ledelsesgangene, som der er behov for.

Myte 2: Superpower-myten

Gode ledere er gjort af et særligt stof. De piver ikke, når arbejdet er hårdt. De tåler lidt mere end alle andre. Nej, ikke nødvendigvis. Det er i kort form bare superpower-myten, der understøtter tanken om, at det er hårdt at have et lederjob. Måske især det første lederjob.

Det er sandt, at du i dit første lederjob skal kunne agere både opad og nedad i organisationen. Men det behøver ikke være ensbetydende med, at du skal have usynlige kræfter for at klare arbejdspresset. Det er ikke dig, der skal have superpower. Det er teamet, du leder, der skal være stærkt.

Derfor kan du sagtens bestride dit første lederjob på god vis, hvis du blot fra begyndelsen sætter nogle realistiske mål og afstemmer forventningerne til både medarbejdere og lederne over dig. Det kan du både læse mere om senere i denne guide og i andre guides fra Lederne Spring og Lederne, der også tilbyder god rådgivning, ligesom du sikkert har kolleger og en chef, som også gerne vil hjælpe dig.

Husk på, at ledere bare er mennesker, og de er ikke udstyret med usynlige kræfter. Lad os punktere den myte.



Myte 3: Orakel-myten

En tredje af de mere sejlivede myter er den, vi kan kalde Orakel-myten. Det er tanken om, at en god leder er klogere eller dygtigere end sine medarbejdere.

Det kan godt være, at vi kan have den forventning til topledere, men selv topledere er ikke orakler. De har blot langt mere erfaring end en ny leder.

Som ny leder skal du heller ikke være klogere end dine medarbejdere. Dit job handler meget mere om at kunne skabe stærke relationer – både opad i organisationen og til de medarbejdere, du skal lede. Du skal være god til relationer. God til at møde de mennesker, du skal lede. God til at motivere og udvikle. God til at sætte det rette team.

Hvis du tror, du skal være klogere og dygtigere end dine medarbejdere, så kan det afholde dig fra at gå efter lederjobbet. Punktér den myte, og spørg i stedet dig selv, hvad du kan bidrage med som leder. Det er langt mere konstruktivt.



9 gode råd: *Sådan kommer du i spil til et lederjob*

Den typiske lederkarriere begynder med en forfremmelse.

En undersøgelse foretaget af Lederne viser, at hele 78 procent har fået deres første lederjob i den virksomhed, hvor de er ansat. 71 procent fik det endda tilbudt uden at skulle søge stillingen først.

Kommer lederjob så bare af sig selv?

Nej. Det er sjældent nok bare at vente tålmodigt og gøre sit arbejde. Du er nødt til at bringe dig selv i spil og vise, at du er villig til at påtage dig et ansvar. Her er ni gode råd:

1. Lav din research

Selvom du satser på at lande dit første lederjob på samme måde som de fleste andre, altså ved at du bliver forfremmet fra din nuværende stilling, så er der meget, du kan gøre for at positionere dig, så det er dig, der bliver kigget efter, når muligheden opstår.

Mange ledere foretrækker at pege på nogen, som passer godt ind i den eksisterende ledergruppe, så har du undersøgt, hvordan den ser ud på din nuværende arbejdsplads? Ellers er det et godt sted at begynde:

Tjek for eksempel ledernes LinkedIn-profiler, og dan dig et overblik over deres baggrund, uddannelse, køn, alder, etnicitet mv, hvis du ikke kender den i forvejen.

Det er ikke sikkert, at du og dine ledere har meget tilfælles, men prøv alligevel at forestille dig selv i ledelsesgruppen. Hvad vil du kunne bidrage med? Og hvordan komplementerer du gruppen?

Undersøg også, hvad der eventuelt findes af lederudviklingsforløb på din arbejdsplads. Hvad er dine muligheder for at komme i spil til de forløb?

Du kan også undersøge om netop din arbejdsplads har tradition for at forfremme medarbejdere til lederstillinger, eller om nye ledere for det meste kommer udefra. I da fald kan du overveje at hoppe til råd 9.

2. Vær åben om at du gerne vil være leder

Ingen kan læse dine tanker – heller ikke din leder. Så tal med din leder, hvis du ønsker at påtage dig et lederansvar på din nuværende arbejdsplads.

Selvom der ikke umiddelbart er et job med personaleansvar til dig, så kunne det jo være, at du kunne få en særligt betroet rolle, hvor du hjælper din egen leder med nøgleopgaver og dermed får viden og erfaring, som gør, at du bliver den naturlige kandidat, når muligheden opstår.

Tal med din leder om mulighederne, vær åben om dine ambitioner, og mærk efter, om din leder er opmærksom på et fremtidigt match mellem dig og et potentielt lederjob.

Alene det, at du er tydelig om din lederdrøm, viser en ambition, som de fleste ledere vil værdsætte, og som vil betyde, at du står længere foran i køen, end du ellers ville.

3. Tag ansvar

Start med at tage ansvar, der hvor du kan. Det viser lederpotentiale, og er en god, naturlig måde at øve sig i lederrollen, inden man får den formelt.

Ræk hånden op, når der er projekter, der skal løses. Meld dig til vigtige projekter. Hjælp dine kolleger. Sørg for at der bliver fulgt op på beslutninger. Lægger din kollega sig syg, så læg en plan for, hvordan I sammen får løst vedkommendes opgaver. Og så videre. Det behøver ikke at betyde ekstra arbejdstimer, men det kan godt være hårdt arbejde, hvis du ikke har været vant til det.

Ansvar er ikke noget, du får tildelt. Det er noget, du aktivt tager i din hverdag. Og ved at tage ansvar viser du også, at du er i stand til at se ud over dine egne opgaver.





4. Gør ledelse til dit fag

Hvis der er opbakning til dit ønske om at gå ledelsesvejen, er det oplagt at tale med din arbejdsgiver om muligheden for at søge kurser om ledelse.

Nogle, især større virksomheder, har talentprogrammer og egne ledelseskurser, andre steder kan det være muligt at bede om lederkurser eller en egentlig lederuddannelse som del af den løbende efteruddannelse eller som noget du forhandler dig til.

Selv hvis din arbejdsgiver ikke vil hjælpe dig med at dygtiggøre dig indenfor ledelse, før du har fået et lederjob, er der meget du kan gøre. Du kan selv studere ledelseslitteratur, du kan følge med og blive klogere og lade dig inspirere af dygtige ledere på medier som Lederstof.dk, eller du kan selv tage et lederkursus udenom din arbejdsplads.

Lederne Spring giver rabat på kurser skræddersyet til medlemmer, der gerne vil være leder, og kurser, der giver færdigheder, som man også kan bruge uden ledelsesansvar. For eksempel kurser i konflikthåndtering, personlig gennemslagskraft og projektledelse.

Du kan også bruge værktøjet Din Lederprofil, der kan hjælpe dig med at lære dig selv bedre

at kende: Hvad er dine styrker, og hvad er dine potentialer som leder? Derfra kan du søge viden, øvelser og forslag til kurser, som er målrettet dine behov for at udvikle dine kompetencer som leder. Læs mere om Din Lederprofil på side 14.

Uanset hvilken stilling du er i, så vil det, at du begynder at gøre ledelse til dit fag, flytte dit faglige fokus, og formentlig også bringe dig i spil til opgaver med større ansvar, der bringer dig tættere på dit første lederjob.

5. Træn din evne til at begejstre og motivere

En stor del af lederrollen består i at begejstre og motivere. At få dine kolleger til at interessere sig for dine opgaver kan være en god måde at træne dine evner til at kommunikere og begejstre.

Det kan du for eksempel gøre ved at øve dig i, hvordan du præsenterer dine opgaver og aktiviteter for de andre, når I har afdelingsmøder. Bliver de nysgerrige på det, du laver, er du godt i gang med også at involvere dem.

Og allerførst kan du begynde med de 6 gode råd til effektiv kommunikation, som du kan læse på side 15.

6. Begynd at se formål og helhed

Når du begynder at lægge mærke til, hvordan dit eget bidrag er en brik i det store puslespil i jeres virksomhed, begynder du at få blik for helheden.

Som leder er man ikke nødvendigvis optaget af hver af de forskellige brikker, men er i stedet optaget af, hvordan de tilsammen skaber et større billede.

Det er derfor en god forberedelse til lederrollen altid at bruge tid på at forstå det større formål i det, man laver. Det gør du ved både at spørge ind til det og tale om det.

Uanset om øvelsen kaster et lederjob af sig eller ej, så er det sundt at se på det større billede – også når du skal vurdere din egen chef og andre ledere, du kan lade dig inspirere af.

7. Opsøg uformelt personaleansvar

En god måde at træne dine evner som leder er ved at opsøge uformelt personaleansvar i din nuværende stilling. Måske kan du få ansvaret for jeres praktikanter, studentermedhjælpere eller lærlinge.

Det kan også være i andre roller som faglig leder, hvor du enten formelt set får rollen som faglig leder, eller du bare dygtiggør dig særligt på et område, så du kan hjælpe dine kolleger.

Når du tager den type opgaver, træner du dine relationelle kompetencer, din evne til at være go-to-person og at lægge en god plan for andre end dig selv. Og dem, der skal hyre dig som leder, skal nok lægge mærke til det.

8. Påtag dig en lederrolle i din fritid

Det behøver ikke kun at være på arbejdet, at du gør dig klar til at blive leder. Du kan også træne dine lederevner i fritiden, hvis du vil være mere kvalificeret til en lederstilling på sigt.

Måske deltager du allerede nu i nogle sammenhænge i din fritid, hvor du kan træne dine lederkompetencer. Du kan for eksempel være frivillig i en forening, deltage i en børnehave-, skole- eller boligforeningsbestyrelse – eller du kan deltage i fritidsaktiviteter, hvor man er en del af en gruppe, der selv skal arrangere det hele og i øvrigt klare sig selv.

Det er ikke tilfældigt, at mange ledere har været spejdere, fodboldtrænere og gymnastikinstruktører.

9. Søg væk om nødvendigt

I nogle tilfælde kan det være nødvendigt at søge væk fra din nuværende arbejdsplads for at komme tættere på dit første lederjob.

Det kan være en svær beslutning, der kræver grundig overvejelse. På de fleste arbejdspladser kan meget ændre sig på kort tid, og nye muligheder kan åbne sig. Inden du træffer beslutningen, er det derfor en god idé at søge sparring fra en ledelsesrådgiver – i hvert fald, hvis du beslutter dig for at forlade din nuværende arbejdsplads uden at have et andet job på hånden.

Medlemmer af Lederne Spring kan trække på Lederne's ledelsesrådgivere gennem hele forløbet. De står klar med råd og sparring, når behovet opstår.





Sådan er du en god leder *uden formelt ledelsesansvar*

For mange er vejen til et lederjob en stilling med masser af ledelsesopgaver, men uden formelt personaleansvar. Det kan være som projektleder, faglig leder, konsulent eller teamkoordinator. Altså hverken chef med personaleansvar eller almindelig medarbejder. Noget midt imellem.

Med sådan en rolle kan der nemt følge uklarhed om ansvar og delegeringskraft, og derfor er det vigtigt, at du gør dig nogle overvejelser om, hvordan du lykkes godt i rollen.

Ledelseskonsulent Birger Søndergård har – sammen med ph.d. Pernille Damm Mønsted Pjedsted – skrevet bogen 'Leder og ikke leder' – om inbetweenere i organisationer. Her er hans 7 gode råd til, hvordan du bedst klarer dig i rollen.

1 Sørg for, at dine kolleger kender din særlige funktion

Ledere uden formelt personaleansvar skal kunne skabe rammerne i jobbet i forhold til deres kollegaer, chefer og ledere, som måske alle har forskellige billeder af, hvad du tager dig af.

Også ledere og kollegaer uden for dit team skal kende til den særlige funktion, som du varetager, for det gør det lettere at opnå accept, når du skal løse opgaver på tværs i organisationen.



2 Få et tydeligt mandat både oppe- og nedefra

Som leder uden formelt ansvar skal du være opmærksom på at få et tydeligt mandat fra din leder. Det kan give store udfordringer at have ansvaret for et projekt, når man ikke er chef for de kollegaer, der skal udføre opgaven.

Det er ikke nok alene at afstemme med ledelsen. Der skal også være en accept fra medarbejderne, ellers lykkes projektet ikke. For du må ikke glemme, at du skaber resultaterne sammen med medarbejderne.

3 Sørg for en kontinuerlig dialog med din leder

Når du ikke har et tydeligt ledelsesmandat, er det vigtigt at have en kontinuerlig dialog med din leder. Sørg derfor for at have regelmæssige en-til-en-møder i starten. Når du og din leder har indarbejdet en struktur, kan det være efter behov.

Det er både din og din leders ansvar, at du trives godt i din rolle.

4 Forhold dig til, at du har en anden rolle end dine kolleger

Du har fået titlen som f.eks. teamleder. Og med den følger handlepligt.

Det er du nødt til at tage på dig, for dine kollegaer har særlige forventninger til dig. Du skal kunne godtgøre og argumentere for, hvorfor du peger på de og de løsninger.

I arbejdet med at overbevise medarbejderne, kan du tage afsæt i dine egne succeser og resultater og på den måde dokumentere, hvad I får ud af det – fx sparet tid eller mere tilfredse kunder.

Du må også forholde dig til, at du med din nye titel stikker ud fra mængden. Det er ret almindeligt, at dine kollegaer begynder at reagere anderledes.

5 Erkend dine fejl – og vær god til at komme videre

Tingene går hurtigt i dag – og det er svært at undgå fejl. Du kan for eksempel være lidt for skråsikker i din præsentation af nye tal eller få startet et møde dårligt. I et team er det vigtigere at kunne komme videre, end at forsøge at være fejlfri.

Det er vigtigt, at man i teamet kan sige tingene ligeud. Kulturen i teamet skal være båret af opbakning, anerkendelse, tillid og generøsitet indbyrdes – for det gør det nemmere at komme videre. Alle bærer et ansvar for, at tingene lykkes.



6 Styrk dine kompetencer i mødeledelse

Du vil sikkert ofte være den, der indkalder til teammøder. God mødeledelse er en kompetence, du med fordel kan dyrke for ikke at spilde folks tid og penge.

Med til god mødeledelse hører, at du har fokus på tre forskellige succesparametre: Hvad får virksomheden ud af det? Hvad får teamet ud af det? Hvad får vi hver især ud af det?

Der bliver brugt meget tid på møder. Derfor skal du tage ansvar for, at teamet er produktivt, og at teammøderne skal give værdi for organisationen, teamet og de enkelte deltagere.

7 Få en sparringspartner – og sørg for at netværke med andre i lignende stillinger

Det er ikke alt, du kan tale med dine kollegaer om. Og nogle ting er svært at sige til sin chef. Som leder i gråzonen mellem kollegaer og chef har du brug for at tale med ligesindede. Om det, der er uklart i jobbet, dilemmaerne, besværlighederne.

Et netværk med andre i lignende stillinger er også vejen til viden, nye kontakter og uformelle oplysninger om, hvor der sker noget nyt.

Networking behøver ikke nødvendigvis være tidskrævende. I kan bare mødes to gange om året. Eller måske have en aftale om at kunne ringe til hinanden helt uformelt. I mange større organisationer er der ofte mulighed for at facilitere netværk på tværs af afdelingerne.



Her er værktøjet, der kan hjælpe dig til *at finde dine styrker og svagheder*

Hvad er din største styrke som leder? Og hvor er dine udviklingspotentialer? Det er store spørgsmål, og de er vigtige at have svar på, hvis du gerne vil være leder.

Derfor har Lederne Spring udviklet værktøjet "Din Lederprofil", som kan hjælpe dig.

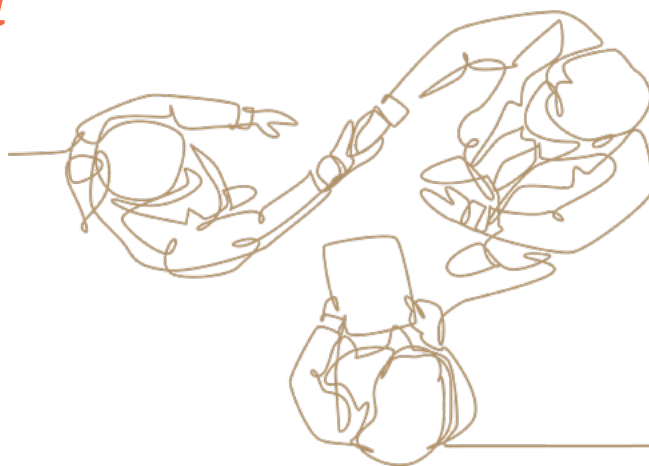
Det tager cirka 10 minutter at evaluere dig selv indenfor en række faglige områder med værktøjet, som giver dig indsigt i din primære styrke og dit største udviklingspotentialer som fremtidig leder. Når du således kender din profil, får du ovenikøbet skræddersyede øvelser og viden om ledelse med udgangspunkt i dine potentialer.

Prøv værktøjet på lederprofil.lederne.dk

6 gode råd til effektiv kommunikation

Hvis du vil være en god og tydelig leder for andre, bliver du nødt til at kunne kommunikere på en måde, hvor dine værdier, budskaber og instruktioner kommer tydeligt igennem, uden der kommer knas på linjen.

Kropssprog, stemme og budskab er nogle af de elementer, der er vigtige, når du vil styrke din personlige gennemslagskraft. Og bare rolig. Det meste er noget, du kan lære. Her er 6 gode råd.



1. Udvis varme

Hvis man spørger folk, hvad det vigtigste er i gennemslagskraft, er svaret ofte varme. Med andre ord: "Den, der taler, vil mig det godt."

Dine modtagere skal opleve, at du vil dem det godt. Det gør du ved at vise en positiv hensigt med dit kropssprog. Det kan du fx gøre ved at:

- **Have øjenkontakt med dine modtagere.** Studier viser, at den optimale andel at være i øjenkontakt er 60 procent af tiden. Øjenkontakten skal ikke være konstant. Men brug huskereglens om de 60 procent til at minde dig selv om, at der skal være mere øjenkontakt end ikke.
- **Gøre dig umage.** Du viser dine modtagere, at du gør dig umage ved at tage dig god tid og lytte tydeligt ved at nikke og sige opmuntrende ord, når de andre siger noget – og ved selv at tale til dem med betænksomhed og omtanke.
- **Vise engagement.** Når andre kan mærke, at du er engageret og begejstret til stede, opstår varme. Det gør der, når dit kropssprog er tilpas åbent, du er vendt mod de andre, der er toning i din stemme, og du tager dig god tid.

2. Skab respekt

En vigtig del af en leders kompetence er at kunne skabe respekt om sig selv. Med andre ord skal du kunne træde troværdigt ind i den rolle, der forventes af dig.

Det kan du for eksempel gøre ved at:

- **Tage plads.** Tør du tale så højt, at andre kan høre dig? Tør du folde din krop ud – rette ryggen og se op – og lade den fylde i rummet? Nogle ledere får her nogle gratis point, fordi deres krop fra naturens side fylder meget, mens andre skal arbejde lidt mere. En høj leder med fyldig røst har her en fordel frem for en lav leder med svagere stemme.
- **Bruge din gestik.** Hænderne er vores oprindelige måde at kommunikere på. I dag har sproget overtaget denne funktion, men hænderne har aldrig glemt den. Dine modtagere vil derfor ubevidst registrere, om der er synkronicitet mellem det, du siger, og dine hænder.
- **Udtale, pause og betoning.** Med betoning og pauser viser du, hvem du er, og hvad du vil sige. Det kan være sårbart, fordi du står tydeligt frem med dit budskab, men det afføder også respekt.

3. Udstrål ro og nærvær

Før i tiden talte man meget om passion inden for personlig gennemslagskraft. I dag er ro og nærvær de centrale begreber. At kunne være til stede i tid og rum er noget, andre samler ubevidst op som en markør for, om de skal tage dig alvorligt. Du kan f.eks. arbejde med:

- **Kroppen.** Hvis du er urolig, kan du ikke være bevidst. Nogle mennesker er meget rolige fra naturens side, mens andre er mere urolige. Men alle kan træne ro. Øv dig i at stå og tale roligt, trække vejret, udtale ordene og holde bevidste pauser.
- **Tale.** I selve situationen bliver du nærværende ved at give dig god tid til at tale, trække vejret og lytte til, hvad du selv siger, i stedet for at fokusere på det næste, du skal sige, eller på din agenda. Se på dine modtagere, mens du taler, og giv dig tid til at opleve deres reaktion på det, du siger.
- **At være bevidsthed.** Bevidsthed er noget af det, der gør størst indtryk på os ved andre mennesker. Nærvær handler om bevidsthed, som er at kunne se og mærke med vilje. Bevidsthed handler også om at kunne rumme dine egne og andres følelser og tanker.

4. Vælg et klart budskab

Et budskab er en sætning på højest ti ord, som er essensen af det, du vil have din modtager til at tage med sig. Forestil dig, at du stiller dig ved døren efter et møde eller en præsentation og spørger folk på vejen ud, hvad de hørte dig sige?

Hvis de ikke kan gengive det med én sætning, har du ikke formuleret dig tydeligt nok – verbalt eller nonverbalt.

Derfor er det vigtigt, at du både har gjort dig dit budskab klart, og at du siger det højt til dine tilhørere. Du kan for eksempel være bevidst om:

- **Skarphed.** Du kan se din præsentation som et dartspil, hvor skiven er emnet, og budskabet er pilen, som skal sidde lige skarpt i midten. Det kræver selvfølgelig, at du selv ved, hvad dit budskab er, og at du kan

formidle det. Spørg dig selv: Hvad vil du gerne citeres for bagefter?

- **Gentagelse.** I selve situationen er det en god idé at gentage budskabet flere gange; ikke kun for at din modtager kan huske det, men også fordi vi ved fra studier, at gentagelser får et budskab til at virke særligt validt og seriøst.

5. Forstå hvad dine modtagere forstår

Hvis folk skal lytte til dig, kræver det, at du ser verden med deres øjne. Spørg derfor dig selv:

- Hvad ved dine modtagere om emnet?
- Hvilke ord ville de bruge om det?
- Har de specialviden, eller skal du forklare og formidle begreber, de ikke kender?
- Hvilke følelser har de om det?
- Hvad vil de synes, er relevant for dem?
- Vil de kunne have modstand på det, du siger?

Du skal altså ikke gå over i de andre og opleve verden præcis som dem, men skal i stedet tænke dig frem til, hvordan de oplever den. Du skal smidigt kunne se verden med deres øjne.

6. Inddrag dem, du taler til

Alle mennesker kan lide at føle sig involveret. Det gælder måske særligt de modtagere, du skal ud og lede i fremtiden – de digitale indfødte, som har været vant til at kunne give deres besyv med på alt via internettet. Derfor kan du arbejde med:

- **At spørge.** En del af personlig gennemslagskraft er at kunne give plads til andre i rummet. Du skal tale med og ikke til eller endnu værre på dine modtagere, så det bliver en dialog. Inddrag dem ved at spørge og lytte, samtidig med at du holder den røde tråd.
- **At tillade uenighed.** Hvis du lader andre komme til orde, bliver der plads til, at de kan sige dig imod, og det skal du kunne takle uden vrede eller forsvar. Det er en træningssag, men en god start er at være forberedt på andres uenighed.



**"Jeg vil gerne
skabe en arbejds-
plads, hvor der er
højt til loftet.**

*Hvor folk tænker:
'Yes, det bliver en fed
dag', når de vågner
om morgenen."*

Karvan Shojaeipoor,
Ambulancebehandler

Mød Karvan *som gerne vil være leder*

og topdirektøren som
ved alt om, hvordan
han bliver det



Karvan vil gerne være leder

Jeg blev født i en flygtningelejr i Irak. Jeg var ni år gammel, da min familie og jeg kom til Danmark som kvoteflygtninge gennem FN. Jeg kan huske, hvordan vi gik og holdt øje med, om vores navn kom op på den tavle, der viste, hvem der skulle ud af flygtningelejren. En dag stod min fars navn der – og så skulle vi til Hjørring. Vi pakkede de vigtigste ting og gav resten til de andre i flygtningelejren. Aftenen inden vi rejste, blev der holdt en stor afskedsceremoni for os.

Sproget var svært for mig at lære, da vi kom til Danmark. Jeg kan huske, at jeg gik rundt med en post-it i lommen, hvor der stod: 'Må jeg være med til at spille fodbold?' som jeg kunne vise til de andre drenge, hvis de havde glemt, at jeg godt kunne lide at spille fodbold.

'Du er ikke klog nok til at komme i gymnasiet', sagde en studievejleder til mig, da jeg gik i 8. klasse. Nogle uger efter var jeg på besøg i min søsters gymnasieklasse, hvor hendes lærer sagde: 'Hvis du bare er halvt så god som din søster, kan du sagtens gennemføre'. Min søster var meget dygtig, og jeg tænkte, at jeg godt kunne blive halvt så god som hende. Jeg blev student fra HHX i Risskov få år efter.

Min interesse for ledelse begyndte, da jeg var sergent i Beredskabsstyrelsen. Min rolle var at uddanne de værnepligtige. Jeg gjorde det med humor og med lethed – det reagerede de værnepligtige godt på. En kollega og jeg fik ofte god feedback, når vi fik evalueringer fra de værnepligtige. En dag blev jeg kaldt ind på kontoret og spurgt: "Hvad gør I, siden I altid bliver fremhævet?" Jeg tror, det er fordi, det var vigtigt for mig at behandle de værnepligtige ordentligt og at møde dem i øjenhøjde.

En af de bedste ledere, jeg har haft, er min uddannelseschef i Beredskabsstyrelsen. Liselotte Rask. Efter nogle år i beredskabet tilbød hun mig



en fuldtidsstilling. Men jeg sagde til hende, at mit mål var at blive ambulanteredder, og at jeg gik og ventede på svar på min ansøgning. Det betød meget for mig, at hun gav mig plads og tid, mens jeg stod i en vigtig beslutning i mit liv.

Jeg søgte ind som ambulanteredder tre gange, før jeg kom ind. Den sidste gang havde jeg et ekstra kort på hånden, fordi jeg også var blevet tilbudt fuldtidsstillingen i Beredskabsstyrelsen. Til optagelsesprøven sagde jeg, at jeg ville have svar, så snart jeg var kommet igennem den fysiske prøve. Jeg vidste, at jeg ville kunne gennemføre som den bedste i alle runderne. Jeg kan huske, at jeg kravlede ned fra klatretårnet og mødte Mads Wejdemann, som på daværende tidspunkt var Rekrutteringsansvarlig i Falck. Da jeg kom ned, sagde han: 'Okay – hvor vil du gerne være?' Jeg vidste, at jeg ville til Aarhus.

Jeg vil gerne være leder, fordi jeg tror, jeg vil være god til det. Og jeg synes, at ambulanceområdet har brug for gode ledere. Jeg tror, det er vigtigt, at medarbejderne føler sig hørt, og at de føler sig inddraget i de beslutninger, der bliver taget. Så jeg vil gerne skabe en arbejdsplads, hvor der er højt til loftet. Hvor folk tænker: 'Yes, det bliver en fed dag', når de vågner om morgenen.

Når jeg bliver leder, er det vigtigt for mig at være mig selv. Ligesom jeg var, da jeg uddannede værnepligtige i beredskabet. Når jeg er mig selv og bruger humor, kan jeg også skabe en tillid til mine medarbejdere, så de tør sige, hvis der er noget, der ikke fungerer for dem.

Jeg er lige begyndt på en diplomuddannelse i ledelse på Erhvervsakademi Aarhus. Jeg har altid mine bøger liggende i bilen, så jeg kan læse, når jeg har en ledig stund. Det er nyt for mig at skulle være på et studie, hvor jeg skal have så meget selvdisciplin. Jeg har ikke nogen mentor eller ledernetværk – men jeg prøver at tilbyde kaffe til dem, jeg kender, der har ledelseserfaring for at tale med dem. De vil heldigvis gerne tale med mig.

Jeg er ikke bange for at blive stresset som leder. For et par år siden var jeg sygemeldt med stress, fordi jeg havde alt for mange ting i gang. Min kone var gravid, jeg var i gang med en uddannelse, vi byggede hus. Og så er jeg ikke typen, der siger nej til en opgave. Pludselig kunne jeg ikke sove om natten, havde hjerte-

banken og var svimmel. En dag spurgte en af mine kolleger mig: 'Hvordan har du det egentlig Karvan?' Dagen efter sygemeldte jeg mig og var sygemeldt i tre måneder. Det lærte mig, at man skal lytte til symptomerne, når de kommer, og ikke lade som om, de ikke er der.

Et af mine store forbilleder er Braw Bakir, som er CEO for Netto. Både fordi han har en flygtningebaggrund som mig selv. Men især han sætter en dyd i at være ordentlig over for alle – og ikke kun over for lederne. Det er også noget af det, der har præget mig selv, f.eks. da jeg uddannede værnepligtige i Beredskabsstyrelsen. Det er vigtigt for mig at behandle de mennesker, jeg arbejder sammen med, godt.

Om 10 år ser jeg mig selv i en topstilling inden for beredskabet eller på ambulance-området. Men jeg tager et skridt ad gangen. Lige nu er mit mål at færdiggøre min diplomuddannelse. Og så er det mest naturlige skridt måske at blive funktionsleder. Men mit mål er at nå toppen. Det er bare mere ude i horisonten.



Jakob er topchef i Falck og ved, hvordan Karvan kan blive det

Mit vigtigste råd til en, der søger ledelsesansvar, har du vist ikke brug for. Det handler nemlig om at søge ledelsesansvaret, fordi man gerne vil være en god leder og skabe en fantastisk arbejdsplads for sine kolleger. Og det gør du allerede.

Du har allerede opsøgt inspiration og hjælp til at udvikle dig som leder. Det er et godt skridt at tage tidligt. Nyd processen med den løbende inspiration. For du bliver aldrig færdig med at udvikle dig. Faktisk vil jeg påstå, at den dag du ikke længere er nysgerrig på, hvordan du kan blive bedre, så er det på tide at holde op som leder.

Humor er et effektivt redskab, men forbundet med flere risici. Humor kan afmontere spændte situationer og kan kommunikere svære budskaber uden at konfrontere modtageren. Men med humor er der en høj risiko for, at vigtig feedback forsvinder i de høje grin. Humor kan aflede opmærksomheden fra vigtige dialoger, fordi samtalen kortsluttes med en vittig bemærkning. Det lyder som om, du har godt styr på den del – og de værnepligtige har tilsyneladende godt kunnet lide det. Jeg var selv ret 'rap i replikken' i mine unge dage (hvis jeg skal sige det selv). Men i takt med at jeg har fået mere ansvar og mine ord og tilkendegivelser bliver tillagt større vægt, holder jeg det humoristiske aspekt i mere lukkede cirkler.

Det er fantastisk, at du har mod på ledelse og også ambitioner om at øge din indflydelse i større stillinger over tid. Så husk fra starten af at orientere dig mod den omverden, som har indflydelse på ambulancedriften. Du kommer på et tidspunkt til at skulle lede et ambulance-



område mod nye opgaver og måder at løse dem på. Det kræver udsyn og inspiration ud over dagens opgaver løst med gårsdagens tilgange.

Hvis jeg skal give dig et sidste godt råd, så husk at reflektere over, hvordan ledelseslaget over dig forstår eller vurderer en given situation/udfordring/mulighed. Det kan ofte åbne op for, at du løser situationen endnu bedre. Men sørg altid for at have fokus på de opgaver, du er blevet givet - du skal nok få chancen på næste niveau, når tiden er rigtig.

Du giver meget af dig selv – det er tydeligt i interviewet. Bliv ved med det. Jeg fik indtrykket af en leder, som jeg er sikker på, mange gerne vil arbejde for.

Jakob Riis' generelle råd til *Karvans drøm om at blive leder:*

1. Hold fast i din tro på dig selv:

Din tro på egne evner og styrker er afgørende for din drøm om at blive leder. Du er tidligere i dit liv blevet konfronteret med tvivl om dine evner, men du lod ikke andres fordomme definere din succes. Bliv ved med det.

2. Vær autentisk og vær tro mod dig selv:

Du fremhæver selv vigtigheden af at være autentisk, være dig selv og bruge som leder, som jeg synes, du skal holde fast i. Men brug altid humor med omhu.

3. Søg inspiration og lær af de bedste:

Du har selv lært meget af dine egne ledere. Bliv ved med at søge inspiration og lær af dem, der er bedre end dig. At finde inspiration og lære af dygtige ledere kan være afgørende for din udvikling som leder.

4. Netværksopbygning:

Ud over mentorrelationer kan du have gavn af opbygge et bredere netværk af professionelle kontakter inden for dit felt. Det kan du f.eks. gøre ved at deltage i ledernetværk og konferencer. På den måde kan du lære af andre ledere og skabe forbindelser, der kan være værdifulde i din karriereudvikling.

5. Uddannelse og selvudvikling:

Du er allerede godt i gang med din diplomuddannelse. Det er vigtigt, at du holder fast i at investere i din egen udvikling ved at deltage i uddannelser og kurser inden for ledelse.

6. Vær opmærksom på trivsel og stress:

Du har tidligere oplevet stress og lært vigtigheden af at lytte til kroppens signaler. Som kommende leder er det vigtigt, at du prioriterer din egen trivsel og er opmærksom på stress-symptomer hos dig selv og dine medarbejdere.

7. Bevar målrettethed og tålmodighed:

Selvom du har klare mål for din karriere, forstår du også vigtigheden af tage et skridt ad gangen. At have realistiske, men ambitiøse mål og være tålmodig i din karriereudvikling er nøglen til succes.





7 gode råd *når lederjobbet er landet*

Sådan forbereder du dig på første arbejdsdag

Stort tillykke til dig, når du lander dit første lederjob. Men underskrifterne på ansættelseskontrakten er ikke det samme som, at du nu er lykkedes. Det er først nu, at det sjove begynder, og faktisk skal det helst begynde, før du træder ind ad døren til din arbejdsplads på din første dag som leder.

Du stiger nemlig ikke bare i graderne, men skal også indtage en markant anden rolle. Nu er det dig, der skal holde overblikket og uddelegere opgaverne. Og derfor også dig, alles øjne er rettet imod.

Lederjobbet betyder ikke nødvendigvis, at du skal lægge din specialviden fra dit gamle job fra dig. Men mere, at du får brug for nye kompetencer.

Nogle har du sandsynligvis allerede, andre må du lære hen ad vejen.

Sikkert er det, at du i en periode vil have flere spørgsmål end svar. Samtidig skal du overbevise din chef om, at du kan levere resultater – nu med og gennem andre.

Der er derfor god grund til at forberede dig på jobbet, allerede inden du begynder. Til det får du her syv konkrete råd fra Ledernes ledelsesrådgiver Bjarne Henning Jensen.

1. Afsæt tid til at forberede dig

Mange nye ledere starter i lederjobbet uden den store forberedelse. Måske fordi det ikke er gået op for dem, at et lederjob ikke alene er en fremmelse, men også et karriereskift. Måske fordi de har haft travlt med at få afsluttet deres gamle job på en ordentlig måde.

Om du får succes i jobbet som leder, hænger dog tæt sammen med, hvor velforberedt du er. Afsæt derfor god tid til at sætte dig ind i dine nye opgaver – og ikke mindst til at reflektere over din rolle som leder.

Inddrag gerne dit netværk i forberedelsen. Måske kender du én med ledererfaring, som du har tillid til og kan spørge til råds. Uanset hvad er det en god øvelse at snakke med andre om jobbet – dels for at få sat ord på de tanker, du gør dig om jobbet, og dels for at få nogle andre øjne på den udfordring, du står overfor.

2. Tænk over, hvad der gør netop dig til en god leder

Du kan uden tvivl lære meget ved at se på, hvordan andre ledere griber ledergerningen an. Men forsøg aldrig at blive præcis som den, du ser op til. Du risikerer nemlig ikke bare at blive en dårlig kopi af den pågældende leder. Men også en dårlig udgave af dig selv. Find i stedet ud af, hvilke af dine personlige egenskaber du med fordel kan gøre brug af i dit eget lederskab.

Tænk over situationer, hvor du har fået andre til at gå den samme vej som dig. Eller til at udføre en opgave for dig. Hvordan formåede du at få de andre med på idéen? Og opgaven helt i mål? Måske har du et højt energiniveau, der inspirerer andre til at tage fat? Måske er du mere den rolige type, som udstråler balance og nærvær? Eller måske er du god til at bruge humor til at lette stemningen, når arbejdspresset er stort?

Svaret kan give dig en idé om, hvilke evner og personlige egenskaber du med fordel kan holde fast i som leder – også selvom det er nogle andre egenskaber end dem, der gør din egen chef til en god leder.

3. Tag afsæt i dine kerneværdier

Dit lederskab bør tage afsæt i de værdier, du anser som vigtige – det gælder både de personlige værdier, men også de værdier, der omhandler arbejdslivet. Er du tro mod dine værdier, vil det gøre dit lederskab mere autentisk og troværdigt. Det vil blive nemmere for dig at bevare roen i pressede situationer. Og du vil lettere kunne forklare og retfærdiggøre de beslutninger, du træffer. Dit værdisæt er med andre ord en form for GPS i dit lederskab, som du kan bruge til at sikre dig, at du er på rette vej – eller det modsatte.

Måske har du tidligere i dit arbejdsliv lavet en værdiafklaring. Men i takt med, at du forandrer dig, kan dine værdier også ændre sig. Derfor er det en god idé løbende at reflektere over dine værdier.

Du kan skabe klarhed over dit værdigrundlag på flere måder. Én er at bruge Ledernes guide til værdiafklaring, hvor du gennem en række refleksionsspørgsmål kan indkredse dine kerneværdier. Det handler blandt andet om, hvad der motiverer dig i din hverdag. Og om hvordan du gerne vil have, at dine medarbejdere opfatter dig.

4. Skab overblik over mål og opgaver

Sæt dig grundigt ind i, hvilke opgaver og mål du vil blive vurderet på. Det giver dig et godt billede af, hvordan du skal prioritere din tid.

Hvis der findes en stillingsbeskrivelse, vil den i hovedtræk fortælle, hvad opgaverne og succeskriterierne for stillingen er. Har du været til jobsamtale, har du måske også haft lejlighed til at spørge ind til opgaverne og målene.

Sidder du stadig tilbage med spørgsmål og uklarheder, kan det være en god idé at notere dem ned som forberedelse til den forventningsafstemning med din nærmeste leder eller chef, som du senere skal igennem. Først når du har overblik over de ting, du bliver bedømt på i jobbet – og en idé om omfanget af opgaverne – kan du lægge en plan for, hvordan du vil gå til værks, hvordan du vil prioritere din tid og hvilke mål, du skal nå.

5. Tænk over, hvordan lederjobbet påvirker dine relationer til andre i virksomheden

Et lederjob giver mere frihed og et større beslutningsmandat. Men det betyder også, at du ikke længere er en del af medarbejderflokket. Måske kunne du tidligere finde på at ytre dig kritisk om virksomheden, når du sad sammen med dine kolleger i kantinen. Men den går ikke, når du påtager dig rollen som leder. Heller ikke selvom du kommer udefra. Det vil nemlig være illoyalt over for virksomheden og dine egne chefer. Og vil kunne underminere din egen ledelsesmæssige legitimitet.

Væn dig derfor til tanken om, at du som leder bliver oplevet som virksomhedens stemme, uanset om du sidder for bordenden til et møde eller snakker med dine kolleger over en øl til fredagsbaren. Tag det ikke personligt, hvis du ikke bliver inkluderet i personlige snakke med dine medarbejdere – det hører med til jobbet som leder.

Faktisk er det vigtigt at holde en professionel distance til dine medarbejdere, især hvis du har venner iblandt dem. Den professionelle distance er med til at sikre, at der ikke kan sættes spørgsmålstegn ved grundlaget for dine beslutninger og prioritering – og dermed din autoritet.

6. Afstem dine forventninger til arbejdstid med din familie

Dit jobskifte vil med al sandsynlighed komme til at påvirke dit privatliv i et eller andet omfang. Du kommer måske til at arbejde mere og på andre tidspunkter, end du har gjort tidligere. Og der vil formentlig være en forventning om, at du kan smide alt, hvad du har i hænderne, hvis der skulle opstå en presserende situation – også selvom du er på vej i byen med din familie lørdag formiddag.

Tal derfor med din familie om de ændringer, der er på vej. Og lav en forventningsafstemning med dem. Er I enige om, hvor meget dit job må fylde, undgår du at gå rundt med konstant dårlig samvittighed.

Og glem endelig ikke, at du er mere end dit arbejde. At du også har et liv uden for jobbet. Derfor skal du oparbejde en balance mellem dit arbejds- og privatliv, så du kan lægge en god indsats på jobbet uden at bruge dig selv helt op.



7. Overvej, hvordan du kan tilegne dig nye kompetencer

Som ny leder får du brug for at udvikle nye kompetencer. Nogle kompetencer kan du opnå ved learning by doing. Andre kræver et mere teoretisk grundlag. Læg sammen med din virksomhed en plan for, hvordan du får de kompetencer, lederjobbet kræver. Husk, at ingen forventer, at du kan alt fra dag ét. Så vær ærlig og meld ud, hvad du har brug for at blive skarpere på.

Tænk ikke kun over, hvad du har brug for lige nu og her. Overvej også, hvordan du kan blive klædt fagligt på til at gå den ledervej, du drømmer om på længere sigt.

Du kan blive klædt fagligt på med en række relevante kurser hos Lederne Kompetencecenter, og som medlem af Lederne eller Lederne Spring får du rabat. Se mere på lederne.dk/ny-leder





**Jeg drømmer
om at blive
leder, men
drømmer også
om en familie.**

// Selma, Product Manager

Der findes mange forestillinger om hvad lederjobbet kræver

Lad os hjælpe dig, til at forstå dit lederpotentialer – så du trygt kan springe ud i dit første lederjob.

Lederne Spring er en faglig organisation og a-kasse for alle med lederdrømme. Vi er der når du har brug for faglig udvikling, juridisk rådgivning og økonomisk tryghed.

**Drømmer du om
at blive leder?**

[https://beta.lederne.dk/
lederne-spring](https://beta.lederne.dk/lederne-spring)

Lederne
Spring