



Lederguiden
*Kom godt fra
start i dit
første lederjob*

Lederne
- en verden til forskel

03

Forord

04

7 gode råd:

Sådan forbereder du dig på dit første lederjob

12

10 gode råd:

Det skal du huske de første måneder i lederjobbet

20

Mød en ny leder:

Dorothea blev chef for sine kolleger

24

8 fejl, du ikke må begå som ny leder

Indhold
Indhold

Forord

Tillykke med dit første lederjob! Det er en stor anerkendelse at blive udnævnt til leder. Du har præsteret godt i din tidligere stilling. Og tager nu et skridt op ad karrierestigen. Men lederjobbet er ikke bare en forfremmelse. Det er et karriereskift, der stiller nye krav til dig og dine kompetencer.

Derfor er der god grund til at forberede dig grundigt på jobbet. Chancen for en god start stiger betydeligt, hvis du på forhånd har gjort op med dig selv, hvordan du vil gribe lederrollen an. Og ikke mindst ved, hvordan du skal prioritere din tid og dine opgaver de første måneder i jobbet.

Spørgsmålet er, hvordan du forbereder dig bedst muligt. Og hvordan du planlægger din hverdag, når du er startet i jobbet. Det kan du få hjælp til i denne guide for nye ledere.

I guiden får du en række gode råd til, hvad du skal have styr på, inden du starter i lederjobbet, og til hvordan du kommer godt igennem de første måneder. Du kan også få indblik i, hvad det kræver at være leder for sine tidligere kolleger. Og så afslører vi til sidst i guiden, hvad de mest udbredte begynderfejl er hos nye ledere – og ikke mindst, hvordan du undgår dem.

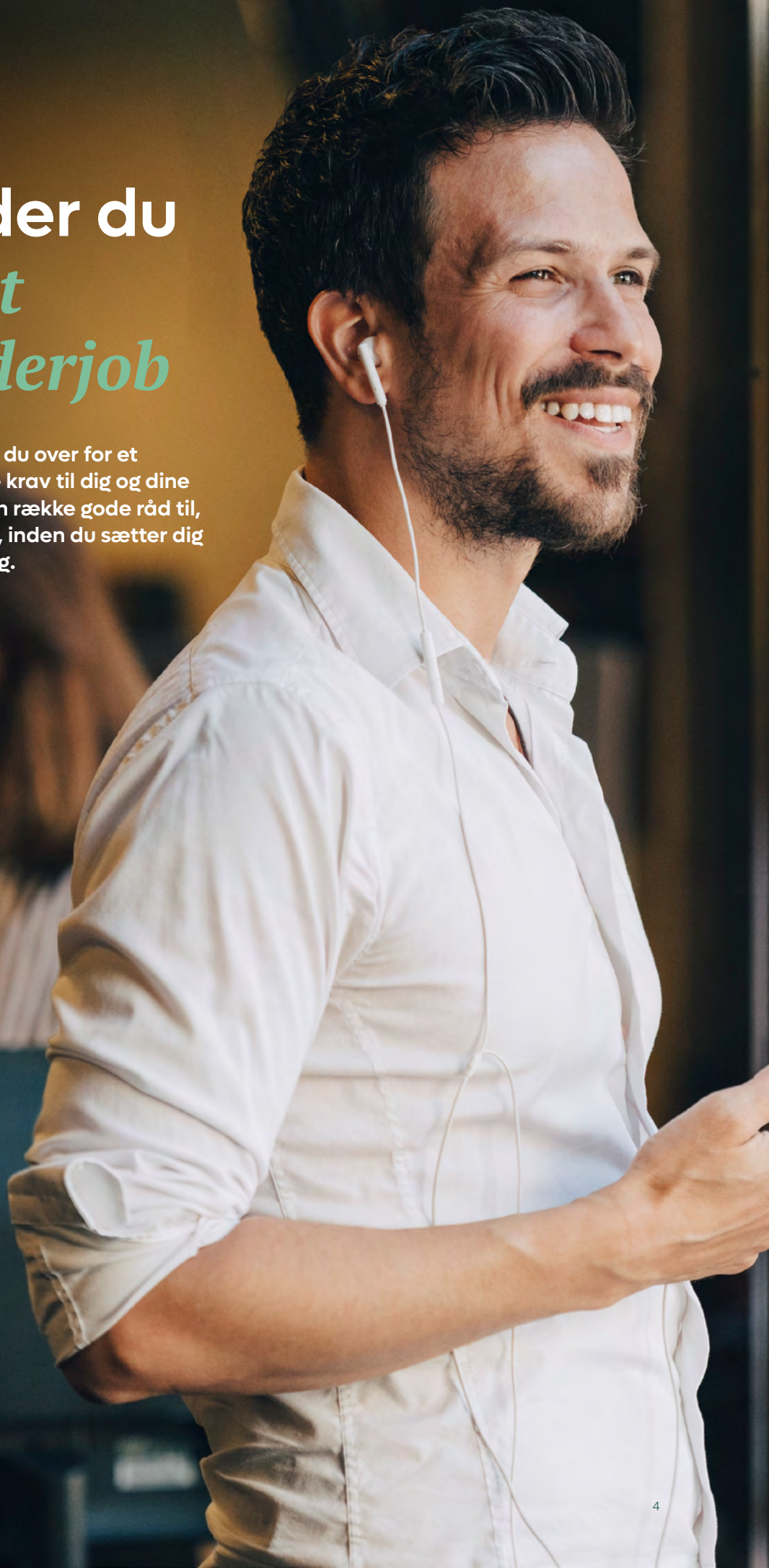
Guiden er blevet til i samarbejde med vores ledelsesrådgiver Bjarne Henning Jensen. Husk, at du som medlem af Lederne altid kan få inspiration til dit lederskab på Lederstof.dk og individuel sparring til dit nye lederjob hos vores ledelsesrådgivere.

Rigtig god fornøjelse,
Lederne

7 gode råd:

Sådan forbereder du *dig på dit første lederjob*

Som kommende leder står du over for et karriereskift, der stiller nye krav til dig og dine kompetencer. Her får du en række gode råd til, hvordan du forbereder dig, inden du sætter dig i lederstolen for første gang.





En stor omvæltning venter dig, når du træder ind ad døren 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 over de næste sider syv konkrete råd fra ledelsesrådgiver Bjarne Henning Jensen.

“Lederrollen indebærer, at mange er nervøse for at sige dig imod. Men som leder har du brug for at høre sandheden. Derfor skal du give plads til, at lederkolleger og medarbejdere tør udfordre dig på dine holdninger og beslutninger.”

**Per Christiansen,
Direktør på Rigshospitalet**



Mød Per Christiansen og hør meget mere om hans syn på ledelse i artiklen “Dygtige medarbejdere skal ikke have en opskrift på, hvordan en opgave skal løses” på lederstof.dk/perchristiansen

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 forfremmelse, 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

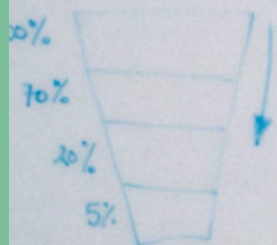
Et lederjob giver mere frihed og et større beslutningsmandat. Men det betyder også, at du ikke længere er en del af medarbejderflokken. Måske kunne du tidligere finde på at ytre dig kritisk om virksomheden, når du sad sammen med dine kolleger i kantinen. Men den går ikke, når du påtager dig rollen som 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.

tal Transformation

> MQL > SAL > Opportunities



Læs interviewet med Dorotea Gam, der oplevede at blive chef for en af sine gode kolleger på side 20.



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.

Bliv klædt fagligt på til at gå ledervejen. Se Ledernes KompetenceCenters kurser til nye ledere lederne.dk/ny-leder



Eksperten bag de gode råd

Bjarne Henning Jensen

Bjarne Henning Jensen har siden 2017 været ansat hos Lederne som ledelsesrådgiver.

Han rådgiver Ledernes medlemmer om alt fra lønforhandling til strategisk ledelse.

Bjarne har mere end 25-års ledelseserfaring fra en række store danske virksomheder inden for energi- og cleantech-sektorerne og de seneste 10 år været ventureinvestor og har arbejdet med udvikling af teknologiske vækstvirksomheder.

10 gode råd:

Det skal du huske de *første måneder* *i lederjobbet*



Det er en stor udfordring at sætte sig i lederstolen for første gang. Her får du 10 gode råd til, hvad du skal fokusere på de første måneder i jobbet.

At blive udnævnt til leder er et stort skulderklap. Du kommer formentlig fra et job som specialist, hvor du har skabt gode resultater. Nu venter en periode med stor usikkerhed. Og mange spørgsmål. Men husk på, at ingen forventer, at du kan alt fra dag ét. Det vigtigste er, at du er ydmyg og nysgerrig. Og har mod på at lære nyt.

Som leder skal du skabe resultater gennem andre. Det kræver, at du tager lederrollen på dig og overlader opgaveløsningen til dine medarbejdere. Ikke ulig den spillende træner, hvis vigtigste opgave er at lægge taktikken og få holdet til at spille sammen. Og først derefter kan overveje at give en fod med på banen.

Som for træneren gælder det også for dig som leder, at du efter kort tid skal kunne vise de første resultater. Ellers vil tilliden til dig hurtigt begynde at dale. Der er med andre ord nok at tage fat på som ny i lederjobbet.

Ledelsesrådgiver Bjarne Henning Jensen giver dig på de følgende sider en række gode råd til, hvordan du bruger de første måneder i jobbet bedst muligt – og dermed øger dine chancer for at få en god start på din lederkarriere.



**“Det er okay at fejle!
Faktisk er det en god måde at lære og blive klogere på. Så prøv dig frem, og lad dig ikke slå ud af dine fejltrin – accepter fejlene, men husk at lære af dem undervejs.”**

**Anja Monrad, Senior Vice President
& General Manager i Dell**



Mød Anja Monrad i artiklen “En hjerneblødning lærte Anja Monrad, hvad der var vigtigst – og så fortsatte hun sin internationale karriere” på lederstof.dk/anjamonrad

1: Afstem forventninger med din chef

Et vigtigt første skridt er at lave en forventningsafstemning med din chef. Det skaber ikke alene klarhed og retning i jobbet, men mindsker også risikoen for misforståelser.

Først og fremmest skal du vide, hvilke opgaver og mål du forventes at løfte. Uanset om du har været til jobsamtale eller ej, kan der være behov for at præcisere, hvad dine opgaver konkret består i, hvordan du skal prioritere dem, og ikke mindst hvad succeskriterierne er for de enkelte opgaver.

Vær nysgerrig og stil spørgsmål. Påpege gerne, hvis noget lyder urealistisk. Du skal kunne se for dig, at du kan nå i mål med dine opgaver.

Spørg også, hvad din chef har af forventninger til jeres samarbejde i det daglige arbejde. Hvordan skal jeres dialog være? Hvor tit og hvordan skal du afrapportere til din chef for, at han eller hun kan føle sig tryk ved, at du er på rette vej og leverer de ønskede resultater?

2: Slip dit specialistjob – og tag lederrollen på dig

Når du begynder i et lederjob, er du først og fremmest leder. Det betyder ikke, at du helt skal holde dig fra det faglige felt – især ikke, hvis du er leder af et mindre team. Men lederrollen skal være din førsteprioritet!

Det betyder, at du skal fralægge dig en lang række opgaver fra dit gamle job. Og at du hverken kan eller skal bruge tid på at gå i detaljen med de opgaver, som dine medarbejdere sidder med. Faktisk er det en vigtig del af lederskabet at give medarbejderne frihed til at udføre opgaverne. Det viser, at du har tillid til dine medarbejdere. Og samtidig er det med til at mindske risikoen for, at din arbejdsbyrde bliver for stor og stressende.

Ledelse er dit fag nu!

Læs klummen fra Ledernes direktør, Bodil Nordestgaard Ismiris, på lederstof.dk/ledelse-er-dit-fag-nu



3: Værn om dit ledelsesrum

Dit ledelsesrum er de rammer, du kan udøve din ledelse indenfor. Rammerne bliver som udgangspunkt fastsat ud fra det ansvar og mandat, som følger med jobbet. Ledelsesrummet er dog ikke en statisk størrelse. Hen ad vejen kan du nemlig være med til at præge og endda udvide dit ledelsesrum.

Ledelsesrummet defineres blandt andet ud fra, hvilke budgetter du har ansvaret for. Og om du har mandat til at fyre og hyre. For at opretholde dit ledelsesrum må du vise, at du har fagligheden til at løfte dine opgaver. Formår du for eksempel at holde styr på driftsbudgettet, vil du kunne opretholde den del af dit ledelsesrum. Og gør du det ekstra godt, kan det være, du med tiden også kan få ansvaret for lønbudgettet – og på den måde udvide dit ledelsesrum.

Størrelsen på dit ledelsesrum hænger også sammen med de relationer, du opbygger til dine medarbejdere, din chef og de øvrige ledere. Så brug tid på dine relationer. Vis, at du tager ansvar. Og at du interesserer dig for andre. Større tillid til dig som leder vil give dig større frihedsgrader i form af et udvidet ledelsesrum – og vice versa.

4: Husk, at du er ligeværdig med dine lederkolleger

I forhold til din ledergruppe skal du holde dig for øje, at du er ligeså meget leder, som de er – også selvom du som ny leder har mindre anciennitet. Husk på, at de andre ikke nødvendigvis gør det bedre, bare fordi de har været ledere i længere tid. De sidder formentlig også med opgaver, der er forskellige fra dine. Så vær ikke bange for at tage ordet og deltage i dialogerne med dine lederkolleger.

Pointen er, at du skal tage din plads i ledergruppen fra dag ét – ellers kan den være svær at generobre på et senere tidspunkt. Der er med andre ord ingen hvedebrødsdage, når du træder ind i en ledergruppe. Din chef kan måske vise lidt overbærenhed i starten. Ligesom dine medarbejdere i et vist omfang kan. Men i ledergruppen er du som et nyt medlem af et orkester, der skal vise sit værd fra første tone.



5: Vær synlig og tilgængelig

Som ny leder befinder du dig i en læringsproces. Det betyder dog ikke, at du skal mure dig inde på dit kontor, indtil du har fået en bedre forståelse for ledergerningen. Tværtimod. Der er meget at vinde ved at være synlig over for dine medarbejdere. Og mindst lige så meget at tabe, hvis du ikke er det.

Er du fysisk meget fraværende, kan det give anledning til spekulationer om, hvad du bruger din tid på, og om du interesserer dig for dine ansatte. Arbejder I på distancen, kan de samme spekulationer opstå, hvis du ikke er aktiv på virksomhedens interne digitale kanaler.

At være en synlig leder handler dog om mere end at dine medarbejdere kan se dig – om det

er fysisk eller på nettet. En synlig leder er nemlig en kommunikerende leder. Medarbejderne skal opleve, at du informerer og involverer dem i ledelsens beslutninger i det omfang, det kan lade sig gøre. Og at du viser interesse for medarbejderne og anerkender dem ved at spørge ind til deres opgaver, men også til alt det uformelle.

For medarbejderne er det desuden vigtigt, at du er til at få fat på. Pas derfor på med at fylde din kalender op med væg-til-væg-møder. En idé kan være at reservere et fast tidsrum, hvor du altid er tilgængelig for dine medarbejdere – enten fysisk eller på telefonen. Og meld klart ud, hvor hurtigt de kan forvente at få svar på deres henvendelser.



6: Lav en personlig plan – og undgå for mange nye strategier

Læg en plan for, hvordan du vil bruge den første tid i jobbet – for eksempel for de første 100 dage. En konkret plan kan skabe balance mellem den daglige drift og det store overblik, så hastespørgsmål og enkeltsager ikke stjæler for meget fokus fra det overordnede billede. Hvem skal du tale med? Hvad vil du opnå med de forskellige aktiviteter? Hvornår vil du gøre hvad? Altså en projektplan, som sikrer, at du bruger tiden rigtigt.

Når du haft lejlighed til at danne dig et overblik over dine opgaver, skal du melde få strategiske temaer ud til dine medarbejdere. Temaerne skal udtrykke klare prioriteringer og vise, hvor I er på vej hen. Temaerne vil ikke nødvendigvis være direkte målbare, men må heller ikke blive så ukonkrete, at de fremstår som varm luft. Du skal kunne formulere de strategiske temaer – det kunne være øget kundetilfredshed – som en kort salgstale, du skal gentage igen og igen over for dine medarbejdere. Det er med til at sikre, at du og dine medarbejdere bevæger jer i den rigtige retning.

Næste skridt er at omsætte de strategiske temaer til nogle lavpraktiske opgaver, som medarbejderne kan kaste sig over. Lav gerne mange små delmål, så I på ugentlig basis kan fejre, når I er kommet et skridt længere med en opgave. Det øger motivationen og lysten til at arbejde videre mod det overordnede mål.

7: Disponér din tid rigtigt, og få gode vaner fra starten

Opgavebunken er stor, når du tiltræder en stilling som leder. Hvis du skal nå i mål med dine opgaver, kræver det, at du disponerer din tid ordentligt – det er der ikke længere andre, der hjælper dig med.

Tænk derfor nøje over de vaner, du tillægger dig fra starten. For eksempel kan det være en god idé kun at tjekke mails en eller to gange om dagen. Og at have tidsrum, hvor du ikke besvarer opkald. Overvej også, hvilke møder du skal gå til. Er din rolle vigtig? Eller kan du få en anden til at give dig et referat? Husk også at have tid til at snakke med dine medarbejdere. Det er her, de føler sig set, hørt og anerkendt.

Hvis du ikke prioriterer dine opgaver og din tid, når du aldrig i bund med bunken af opgaver – uanset hvor mange timer du arbejder.



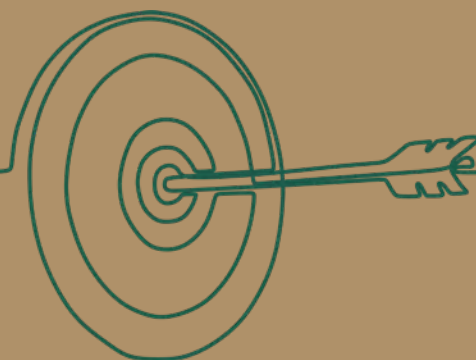
Se Ledernes motivationsguide på lederne.dk/motivation

8: Brug hele din organisation

Som leder hverken kan eller skal du klare det hele selv. Det er dine medarbejdere, der har de fagspecifikke kompetencer. Og de kompetencer skal du udnytte til fulde, hvis du vil skabe resultater.

Det kræver, at du kan uddelegere opgaverne og give hver enkelt af medarbejderne ansvar og muligheden for at træffe egne beslutninger. Kan dine medarbejdere mærke, at du har tillid til dem og respekterer deres faglighed, vil de føle sig trygge og finde større glæde ved deres arbejde.

Formår du at bringe samtlige medarbejdere i spil – ikke kun stjernerne på holdet – er du samtidig med til at skabe en bedre holdånd, hvor alle føler sig vigtige.



9: Vis resultater

Kan du efter de første måneder i lederjobbet ikke pege på, at du har skabt resultater, mister du din legitimitet. Og ikke mindst din chefs tillid.

Om du kan vise resultater hænger tæt sammen med din evne til at prioritere og planlægge dine opgaver. Har du brugt alt dit krudt på at lave én stor ændring, er risikoen for at fejle stor. Har du derimod foretaget en række mindre forandringer – som dog stadig batter og kan ses som synlige og mærkbare ændringer – er din chance for at kunne vise resultater langt større.

Husk ikke kun at have fokus på det endelige mål for et projekt eller en organisationsændring, men fejr også de delmål, I når undervejs. Og lær at sætte ord på succeserne – for eksempel ved at skrive ned, hvad dit team nåede i dag – og ikke mindst hvordan du gjorde en forskel som leder.

Kan du vise resultater – og sætte ord på dem – er det med til at holde dit ledelsesrum intakt – både i forhold til dine medarbejdere og din chef.

A photograph of a woman with short, white hair and black-rimmed glasses, smiling warmly. She is wearing a dark blazer over a light-colored collared shirt. She is looking towards another woman whose back is to the camera on the right side of the frame. The background is a bright, out-of-focus window with vertical bars.

10: Få dig en mentor – og husk at tænke langsigtet

Uanset hvor god din chef og dine lederkolleger er, vil du som ny leder være i tvivl om en masse ting, som kan virke utilladelige at spørge ind til. Derfor er det godt at kunne rådføre sig med en person, der har ledererfaring, men som du ikke selv skal stå til ansvar for. Måske kender du en leder på en tidligere arbejdsplads, som du kan snakke fortroligt med. En form for mentor, som kan vejlede dig – og ikke mindst hjælpe dig med at løfte blikket i en travl hverdag med småopgaver og talrige møder.

Opbyg også gerne et netværk til andre ledere, hvor du kan hente råd og inspiration. Og som måske på et senere tidspunkt kan hjælpe dig videre til dit næste lederjob.

Dorothea blev chef *for sine kolleger*

Overgangen fra medarbejder til leder kan være svær, især hvis du skal være leder for dine tidligere kolleger. Men det er langt fra umuligt, fortæller Dorothea Gam, der har en veninde blandt sine medarbejdere.



Som almindelig medarbejder i Columbus Global opbyggede Dorothea Gam et »godt og venskabeligt« forhold til sine kolleger. De kunne sparre om opgaverne. Men også mødes over en øl i weekenden. En af kollegerne blev med tiden en så god veninde, at Dorothea Gam var med til hendes bryllup.

I dag er Dorothea Gam ikke længere en del af medarbejderflokken. Hun er nemlig blevet leder for det team, hun i fire år var medarbejder i. Og det har gjort starten på cheflivet ekstra udfordrende, mener hun.

»Jeg havde troet, jeg kunne lave et mere "clean cut", parkere den gamle rolle og træde over i den nye. Men når skiftet sker inden for samme virksomhed, er det bare sværere, end hvis det havde været et nyt sted.«

Otte ud af ti nye ledere lander deres første lederjob i den virksomhed, de i forvejen er ansat i som medarbejder, viser en undersøgelse fra Lederne.

Oplevelsen af, at det er svært at blive leder for sine tidligere kolleger, står Dorothea Gam ikke alene med. For som leder skal du vænne dig til,

Dorothea Gam

- 35 år.
- Har siden 2021 været ansat som Global Marketingdirektør i it-virksomheden Columbus Global.
- Var tidligere ansat samme sted som kampagnemanager.
- Har en bachelor fra CBS i erhvervsøkonomi og matematik og en kandidatgrad fra ITU i Digital Design og Kommunikation.
- Bor i Skovlunde, er gift og har to børn på 5 og 7 år.

—

”Jeg fik ros for at turde skære igennem og vise, at jeg nu var blevet leder og havde styr på mine ting.”

—

at du skal være loyal opadtil, før du er loyal nedadtil, fortæller erhvervspsykolog Henrik Leslye.

»Som leder skal du stå på mål for det, der sker længere oppe i virksomheden. Begynder du at kritisere ledelsens beslutninger over for dine medarbejdere, vil du mere fremstå som en tillidsrepræsentant end en leder,« siger han og tilføjer: »Hvis du vil brokke dig, må du tage det med de andre ledere. Nu er det dem, der er dine kolleger.«

Og så skal du acceptere, påpeger Henrik Leslye, at du er leder 24/7: »Hver gang du åbner munden, er det lederen, der taler. Det gælder også, hvis du spiller badminton med en af dine medarbejdere i din fritid. Du kan ikke svine virksomheden til i omklædningsrummet, når du dagen efter skal være virksomhedens talerør.«

Kringlet med venner blandt de ansatte
At blive leder for en gruppe kolleger kan især være udfordrende, hvis man har tætte venner blandt dem.

»Den dag, der skal fyres eller omrokes, vil nogle måske undre sig, hvis det netop er din gode ven, som får den mest attraktive stilling,« siger Henrik Leslye. Den problematik kender Dorothea Gam, efter hun blev leder for sin gode veninde.

»Ingen må føle, jeg har en favoritmedarbejder. Derfor skal der ikke gå venindesnak i den. Men det er svært helt at undgå. Derfor må jeg indimellem lige sige: "Hov, nu skal vi tilbage til arbejdsopgaverne",« siger Dorothea Gam, der



dog mener, man skal være ærlig om sine relationer.

»Som leder skal man holde en professionel distance, men jeg mener ikke, man skal forsøge at skjule det, hvis man har en særlig tæt relation. Så kan der for alvor begynde at opstå snakken i krogene.«

Ifølge Dorothea Gam er en af fordelene ved at være leder for sine tidligere kolleger, at du ikke skal bruge tid på at lære medarbejderne at kende.

»Jeg ved, hvad de hver især står for, men også hvad der motiverer dem. Derfor skal jeg ikke igennem en lang periode, hvor jeg skal finde ud af, hvordan jeg får det bedste ud af dem. Det har jeg vidst fra første dag,« siger hun.

Respekt opadtil

Dorothea Gam er med sine 35 år 10-15 år yngre end de fleste andre i ledergruppen. Det gav hende fra starten en frygt for, at hun ikke ville blive respekteret blandt de øvrige ledere, og

den frygt var ikke helt ubegrundet. På et tidspunkt oplevede hun, at en lederkollega tog over for en opgave på hendes område.

»Det prikkede til den frygt, jeg havde. Derfor måtte jeg markere, at jeg havde både kompetencerne og en klar plan for at løse opgaven,« siger Dorothea Gam, der i en mail til den pågældende lederkollega skrev, at vedkommende altid måtte komme til hende med spørgsmål.

»Jeg fik ros for at turde skære igennem og vise, at jeg nu var blevet leder og havde styr på mine ting,« siger hun.

Dorothea Gam er glad for, at hun sagde ja til lederjobbet. Også selvom der er meget at holde styr på.

»Det er mig, der skal have planen klar, når vi holder teammøder. Men jeg skal samtidig give plads til mine medarbejdere. Jeg elsker, når de tager initiativ og byder ind med ideer. Det viser, at de er motiverede. Og så ved jeg, at jeg er på rette vej.«

Dorotheas 3 bedste råd til dig, *som skal være leder for dine tidligere kolleger*

1. Gør ikke afstanden til dine medarbejdere for stor

Selvfølgelig er der ting, du hverken kan eller skal dele med dine medarbejdere. Men du må stadig gerne socialisere med dem. Det er vigtigt, at de kan mærke mennesket bag lederen. Det giver dig større troværdighed. Og gør arbejdsmiljøet mere afslappet. Det er nødvendigt, hvis dine medarbejdere skal kunne præstere.

3. Sæt dig i respekt over for dine leder- kolleger

For dine lederkolleger kan det være svært at vænne sig til, at du pludselig er blevet leder. Derfor er det vigtigt, at du viser, at du tager ansvar og ikke er bange for – på en saglig måde – at udfordre dem, hvis du er uenig i en beslutning.

2. Husk, at du er blevet udnævnt til I eder af en grund

Du er blevet leder, fordi nogle i virksomheden har set potentialet i dig. Og fordi du har kompetencerne til det. Derfor er der ingen grund til at tvivle på dig selv. Ret ryggen og vis, at du har styr på det. Det skaber trykthed blandt dine medarbejdere.



8 fejl, du ikke *må begå som ny leder*

Faldgruberne er mange, når du starter i dit første lederjob. Undgå disse 8 klassiske begynderfejl – og øg din chance for at komme godt fra start.

Det er helt naturligt at begå fejl som ny leder. Men begår du for mange og for store fejl, kan det være svært at rette op på senere. Med hjælp fra ledelsesrådgiver Bjarne Henning Jensen får du her en liste med 8 af de største faldgruber, du som ny leder skal forsøge at navigere uden om.




1: Du forsøger at imponere med store planer

Som ny leder er det vigtigt at vise dine medarbejdere, dine lederkolleger og ikke mindst din chef, at du er handlekraftig og initiativrig. Du skal kort sagt tage lederrollen på dig – og vise, at du er ambitiøs.

Mange nye ledere er dog så forhåbende på at vise deres værd, at de går ind ad døren med en "her kommer jeg"-attitude og store forkromede planer, der rækker langt ud over det, de er ansat til at gennemføre. Og så er risikoen for at fejle stor. Husk, at du som leder helt naturligt tiltrækker dig opmærksomhed. Og at du ikke bliver målt på imponatoreffekt, men på din evne til at udstikke realistiske opgaver, som dine medarbejdere kan nå i mål med.

Husk, at du som leder helt naturligt tiltrækker dig opmærksomhed.
Og at du ikke bliver målt på imponatoreffekt



A portrait of Marianne Kirkegaard, a woman with short brown hair and blue eyes, wearing a black blazer over a black top. She is standing with her arms crossed against a dark background.

Læs "Jeg har aldrig sagt nej
tak til en mulighed" af den
succesfulde globale topchef
Marianne Kirkegaard på
lederne.dk/motivation

**"Kriteriet for at blive
en god leder er ikke,
at du ved alting
– men at du kan lede en
gruppe mennesker, der
tilsammen ved alting."**

Marianne Kirkegaard, President & CEO
i CMS Bakery Solutions

2: Du glemmer at følge op på dine medarbejderes opgaver

Med lederrollen følger et ansvar for at sætte projekter i søen og udstikke opgaver til medarbejderne. Men det er mindst lige så vigtigt at følge op på opgaverne. Formår du ikke det, er der risiko for, at opgaverne kører af sporet og trækker ud – eller at resultatet ikke lever op til målsætningen. Husk, at du skal levere resultater gennem andre. Så hvis dine medarbejdere ikke præsterer, falder den tilbage på dig og kan blive din potentielle fiasko.

Husk derfor at følge op på, hvordan det går med dine medarbejderes opgaver. Spørg ind til opgaverne, hjælp og støt dine medarbejdere, hvis de støder på udfordringer, og husk at anerkende deres indsats. Kommer en opgave godt i mål, er der ingen, der vil huske dig for det. Men kuldsejler den, står du tilbage med ansvaret.



3: Du glemmer at være præcis i din kommunikation

Når dine medarbejdere ser dig, ser de lederen. Derfor lægger de ekstra mærke til, hvad du siger og gør. Det betyder blandt andet, at dine medarbejdere drøfter de budskaber, som du kommunikerer. Er dine budskaber uklare, kan det hurtigt komme til at handle om, hvad de forskellige medarbejdere mener at have hørt.

Det kan ikke blot skabe tvivl blandt medarbejderne om opgaverne og retningen, men også skade din troværdighed. Så vær præcis i dine budskaber, og tænk over, hvilke konklusioner dine medarbejdere vil drage på baggrund af det, du siger. Formår du at være klar og præcis i din kommunikation, vil det skabe større tryghed blandt medarbejderne. Samt øge tilliden til dig som leder.



4: Du gør dig selv til opgavemagnet

Hvis du stiller dig til rådighed for dine medarbejdere som opgaveløser i det daglige arbejde, giver du dem den dårlige vane at komme til dig med problemer og forvente at komme derfra med løsninger. Du ender derfor som en fortravlet sagsbehandler uden overblik og strategisk udsyn.

Formår du i stedet at involvere dine medarbejdere i afdelingens opgaver, så de tager opgaverne på sig og kommer til dig med løsninger, vil du få tid og overskud til at gøre det, du er ansat til: At være leder. Og en god leder er nu engang det bedste personalegode, medarbejderne kan få.



5: Du tror, din chef er mere interesseret i dig end i din afdeling

Som leder vil du naturligt nok gerne stå i et godt lys hos din chef. Derfor går du måske meget op i at fortælle din chef om det, du laver. Men det er som regel ikke det, din chef interesserer sig for. Han eller hun vil sandsynligvis langt hellere høre om, hvad din afdeling faktisk har opnået af resultater, som chefen så kan berette videre om til sin direktør – og på den måde bruge til at få anerkendelse. Og så længe din chef får mulighed for dét, vil han eller hun formentlig være glad og tilfreds med din indsats.

6: Du glemmer at sætte klare mål og rammer for opgaverne

I farten kan du let glemme at sætte klare rammer og mål for de opgaver, du uddelegerer til dine medarbejdere – især hvis der er tale om opgaver, som er indlysende rigtige at sætte i søen. Det skal nok lykkes, tænker du måske og satser på at rette ind og planlægge i takt med, at opgaven skrider frem.

Der er dog en stor risiko forbundet ved at uddelegere en opgave uden klart at definere målet og rammerne – herunder tids- og budgetrammen. Husk på, at det er dig, der i sidste ende står i skudlinjen, hvis projektet eller opgaven går skævt.

Derfor er det altid en god idé at starte med slutningen. Hvad er målet med opgaven? Og har I en fælles forståelse af målet? Og derefter klargøre, hvilke rammer opgaven skal løses indenfor. Det giver større tryk i opgaveløsningen for både dig og dine medarbejdere. Er målet klart, ved I, hvornår opgaven er i hus. Og dermed også, hvornår I kan fejre, at den er afsluttet.

7: Du glemmer at spørge dit netværk til råds

Som ny i lederjobbet kan man blive så forhoppet på at vise sit værd, at man glemmer at spørge sit netværk til råds. Men der er ingen, der forventer, at du ved og kan alt. Du er formentlig omgivet af dygtige, imødekommende og velmenende mennesker, der uden forbehold eller bagtanke vil hjælpe dig med stort og småt. Så spørg løs! Du ville selv være imødekommende, hvis andre ledere henvendte sig til dig med et spørgsmål eller et problem. Det er en tillidserklæring at spørge andre. Og uanset hvad du selv havde fundet frem til, bliver din beslutning normalt bedre af at blive vendt med en udefrakommende.

Når du har vænnet dig til at spørge andre, begynder dit netværk at blive aktivt, og du vil opleve en videndeling og anerkendelse fra de netværksfæller, som du er i dialog med.

Har du ikke et netværk omkring dig, så bliv medlem af Lederne og brug LederSparring, der er hjælp til ledere, der har brug for en erfaren og fortrolig sparringspartner.



Bestil ledersparring hos Lederne


Få hjælp af en professionel rådgiver over telefonen eller Skype, når du møder udfordringer i lederjobbet. lederne.dk/ledersparring



8: Du glemmer at involvere dine medarbejdere i de store linjer

Som leder skal du uddelegere opgaver, der passer til de enkelte medarbejders kompetencer. Dermed sikrer du, at medarbejderne gør det, de er bedst til. Og samtidig bliver de bekræftet i deres værd, når de når i mål med en opgave inden for deres felt. Men glem ikke, at dine medarbejdere også er interesseret i det store billede og kan levere brugbare inputs hertil.

Husk derfor at involvere dem i, hvad planerne og status er for den samlede afdeling. Og anerkend dem for deres bidrag. Hvor er I på vej hen? Hvor kan I justere for at skabe større effektivitet? Eller større trivsel for medarbejderne? Formår du det, får du andre perspektiver på det samlede billede. Derudover vil dine medarbejdere opleve en større grad af mening med deres job og formentlig også se dig som en bedre leder, fordi du viser dem tillid og er parat til at lytte på deres syn på helheden.



»Som ung leder ledte jeg efter det fuldstændige beslutningsgrundlag. Nu ved jeg, at det aldrig kommer. Derfor må du stole på dig selv og træffe tydlige beslutninger. Det forventer dine medarbejdere.«

Flemming Lentfer,
General og Forsvarschef

Læs "Forsvarschefen har brug for folk omkring sig med erfaring og sand i støvlerne" på lederstof.dk/forsvarschefen

Alle ansatte går til lederen, *men hvor går lederen hen?*

Til os, naturligvis! Lederne er nemlig til dig, som vil have et fagligt fællesskab om ledelse. Et sted, du kan gå til og få hjælp, råd og vejledning i dit lederskab. Som Danmarks eneste faglige fællesskab og a-kasse for ledere står vi sammen om at gøre en verden til forskel for dig som leder.

Og det er en hel del, du får med som medlem:

- Økonomisk tryghed – a-kasse og mulighed for at tegne en attraktiv lønsikring
- Juridisk rådgivning – fra dag ét får du vores stærke juridiske team i ryggen
- Hjælp til bæredygtig ledelse – få indsigt i hvordan du kan håndtere fremtidens udfordringer
- Karriererådgivning – få afklaret dine karrieremuligheder og kom tættere på drømmejobbet med hjælp fra en karriererådgiver
- Ledersparring – få professionel sparring af en ledelsesrådgiver, når du står over for en vanskelig samtale, en ledelsesmæssig udfordring eller oplever mistrivsel eller tegn på stress
- Ledernetværk – få et professionelt netværk for ledere

Udover dette kan vi også tilbyde rabat hos Lederne Kompetencecenter og mange andre fordelagtige initiativer – så du kan styrke dit lederskab.

Så kom og vær med i vores aktive fællesskab. Det er en leders lod at træffe svære beslutninger, men denne her er nem. Bliv medlem allerede i dag og oplev alle fordelene.

lederne.dk/medlem