

Lyst til ledelse



– er det noget for dig?



FORBUNDET
KULTUR OG
INFORMATION

Lyst til ledelse

– er det også noget for dig?

Glæd dig til at læse 5 personlige fortællinger om vejen til ledelse.

Fælles for dem alle er, at de har haft motivationen og modet til at kaste sig ud i nye udfordringer, hvor de er med til at sætte retning, skabe resultater og bruge sig selv i samspil med andre. At forlade sin komfortzone kræver særligt mod, og derfor skal de fleste også hjælpes på vej med et "lille venligt skub" eller en opfordring fra andre ledere og kolleger.

Forbundets seneste medlemsundersøgelse viste, at flertallet af medlemmerne ikke overvejer at skifte job, og at få søger lederstillinger. Derfor vil vi som forbund gerne bidrage til, at flere af vores medlemmer får øjnene op for ledelsesvejen som en mulighed. Vi ser det som en styrke, at stærk faglighed kombineres med ledelseskompetencer, så endnu flere kan være med til at gøre en forskel inden for de faglige områder, hvor vores medlemmer hver dag giver sit bidrag.

Forbundet Kultur og Information opfordrer derfor til, at arbejdspladser generelt har blik for, at deres organisation fremmer muligheden for, at medarbejdere kan prøve ledelse af på forskellige niveauer. Uanset om det er førledelse, projektledeelse og andre stillingskategorier, der gør det muligt at prøve ledelse af i praksis.

Hvis du kender nogen eller selv er interesseret i ledelse, kan du læse med her og finde ud af, hvordan andre har fundet vej, og hvad der motiverer dem. Brug de tilbud som Forbundet Kultur og Information stiller til rådighed, hvis du overvejer ledelsesvejen. Der er karriererådgivning, mentorordning og ledernetværk, hvor du møder andre, som også har været der, hvor du befinder dig. Hold øje med "morgenmøder for ledere", kurser og webinarer og tag også gerne fat i en konsulent. Tal med dem du kender, brug dit netværk og søg viden og kurser og tag så "et skridt ad gangen".

De mange gode eksempler viser, at ledelse er både spændende og udfordrende, herfra skal lyde en opfordring om at tage springet!

God fornøjelse

Med venlig hilsen

Tine Segel

Formand for Forbundet Kultur og Information

Forbundet
Kultur og Information
opfordrer derfor til, at
arbejdspladser generelt har
blik for, at deres organisation
fremmer muligheden for,
at medarbejdere kan
prøve ledelse af på
forskellige niveauer



Overvejer du en lederrolle?

Få erhvervspsykolog Marianne Løwes bud på, hvordan du afklarar, om ledelse er noget for dig, og hvordan du kan gå fra at være fagspecialist til leder.

Motivation for at ville være leder:

Har du lyst til at være med til at udvikle andre? Kan du lide at bidrage til, at dine kolleger lykkes? Har du et naturligt overblik, kan du lide at tage ansvar, have indflydelse og træffe beslutninger? Og vil du gerne være med til at påvirke din arbejdsplads i en god retning? – så kan det være, at ledelse er noget for dig.

1. Start med at afdække din motivation, og stil dig selv spørgsmålet: Vil jeg gerne gå ledervenjen? Og hvorfor kunne ledelse være noget for mig? Afliv en eventuelt kritisk selvopfattelse som: »Det er nok for svært for mig, og ingen af mine kolleger ville gå den vej«. Du skal lytte til dig selv og følge din lyst, og vær bevidst om, at ledelse er en disciplin, de fleste kan lære.

2. Stil herefter spørgsmålet: Hvad skal der til for, at jeg kan indgå i en lederrolle? Det kan være gradvist at få mere ansvar, for eksempel som teamleder eller i en faglig lederrolle. Overvej, hvordan får jeg hul på det? Hvem er god at tale med om det? Og hvad skal jeg lære? Få andre, der kender dig godt, til at give dig et ærligt modspil, så du får en udvidet erkendelse

af, om du vil kunne. Ledelse handler nemlig også lidt om naturtalent. Er det det, du tror på, skal du forfølge dine ønsker fremfor senere at fortryde, at du ikke tog springet.

Hvad gør du, når du gerne vil indgå i en lederrolle, og hvad skal du lære?

Ønsker du at gå videre og indgå i en lederrolle, er det vigtigt, at du udarbejder en handlingsplan i samarbejde med din chef eller for eksempel HR-afdeling.

Ledelse er en disciplin og et fag, du gradvist skal tilegne dig og vokse i. Derfor skal du acceptere at være novice i rollen som leder i den første tid, hvor du tilegner dig ledelseskompetencer – helt på samme måde, som da du tiltrådte dit første faglige job, hvor du også dengang skulle lære en masse, før du blev ekspert.

Handlingsplanen kan for eksempel indbefatte: At man får tildelt et udvidet ansvar for opgaver, at stå for planlægning eller projekter, få ansvar for oplæring af nye kolleger, at få en mentor enten internt eller eksternt som

God stil, når du leder dine medarbejdere, er at huske:
**Fiaskoerne er mit ansvar som leder.
 Succeserne er medarbejdernes fortjeneste.**

fortrolig sparringspartner og rådgiver – typisk en dygtig leder med erfaring. Overvej også at deltage i et *Fra fagspecialist til leder*-kursus, som både er afklarende om man *vil* og *kan* ledelse og desuden giver en række af de vigtigste ledelsesværktøjer. Herudover er det vigtigt, at du får forventningsafstemt med din chef og får en tydelig rolle, så du kommer godt fra start. Dette er navnlig vigtigt, hvis du bliver leder overfor tidligere kolleger, som er vigtige at få accept og følgeskab fra, fordi din rolle er skiftet – også selvom der blot er tale om en faglig teamlederrolle.

Handlingsplanen skal sikre gradvis og målrettet udvikling af ledelseskompetence (jævnfør figuren nedenfor). Det er nogle af disse kompetencer, du skal lære, når du indgår i en lederrolle – og nogle af dem vil du allerede vide eller opdage, at du besidder i forvejen.

Det kan også være, at der ikke i din nuværende organisation er mulighed for at beskæftige sig med ledelse, så kan du blive nødt til at tage springet på en ny arbejdsplads.

Ledelseskompetence oversigt

Styring og planlægning	Lederskab og relationer	Personlige kompetencer
<ul style="list-style-type: none"> • Strategisk fokus • Omsætning af strategi • Effektiv organisering • Målrettet daglig drift • Effektiv kommunikation • Resultatorientering • Ressourceadministration 	<ul style="list-style-type: none"> • Påvirkning og gennemslagskraft • Helhedsorientering og netværk • Inspirerende ledelse • Udvikling af andre • Konflikt håndtering • Forandringsledelse • Relationelle kompetencer 	<ul style="list-style-type: none"> • Energi og optimisme • Selvindsigt • Selvkontrol • Personligt mod og risikovillighed • Integritet • Innovation og kreativitet • Fleksibilitet

Når rollen skifter fra fagspecialist til leder

Hvad skal du være opmærksom på, hvis du ønsker at skifte til lederrollen?

Her kommer tre konkrete anbefalinger:

1. Loyaliteten er nu hos ledelsen, fordi du selv er blevet leder. Vær for eksempel opmærksom på, at du optræder kompetent, når du skal bringe (dårlige) nyheder og tiltag ind i din egen afdeling. Sig for eksempel aldrig til dine medarbejdere: »Det er også vores øverste ledelse, der igen vil have, vi skal spare penge; jeg forstår godt, hvis I synes, det er uretfærdigt«. Derimod kan du sige: »Vi har fået det opdrag, at vi skal spare igen i år. Det er jeg klar over, at alle skal tænke over, hvordan vi gør, og at det kræver noget af os alle...«

2. Identiteten skifter, fordi du nu har lederkasketten på i forhold til dine tidligere kolleger. Derfor er det vigtigt at holde en vis professionel, positiv distance. Sørg for at tale med alle dine medarbejdere, og optræd ligeværdigt, så ingen føler, at nogen er mere ude eller inde end andre. Og husk, at du ikke kan dele personsager og fortrolighed med medarbejderne. Brug i stedet din egen chef, HR-afdeling eller en lederkollega som sparringspartner, rådgiver eller mentor.

3. Vis medarbejderne interesse, og led situationsbestemt – det er vigtigt, at du anerkender dine medarbejdere ved at udvise oprigtig interesse både fagligt og personligt, så du kender lidt til dem som hele mennesker (har de børn, hund, hvor bor de og så videre). Måske er du selv lidt indadvendt af natur, men det er vigtigt, at du er social, for eksempel deltager ved torsdagskagen eller fredagsmorgenbrødet. Det, at du ind imellem deltager lidt uformelt, opbygger tillid og gode relationer mellem jer.

Samtidig skal du kunne lede situationsbestemt, give konstruktiv feedback, stille tydelige krav og vide, hvad er til forhandling, og hvad er *ikke* til forhandling. Du kan læse artikler om situationsbestemt ledelse på nettet. Medarbejdere skal ledes individuelt – både ens og forskelligt på én og samme tid. Det er vigtigt, når der er et særligt hensyn til en person, der for eksempel har en deltidssygemelding eller andre individuelle hensyn, at dette er transparent, så resten af medarbejdergruppen er klar over denne positive særbehandling, uden at de behøver kende det nærmere indhold.

Nedenstående figur illustrerer forskellene, når du overgår fra fagspecialist til leder – og forhold, du skal tænke over og tale med andre om. Det er vigtigt, at du både vil og kan indgå i en lederrolle og anerkender, at det er en læringsproces at vokse som leder.

Fra fagspecialist til leder

At lede sig selv

- Leder sig selv – yder sit eget bidrag
- Primært tekniske, praktiske og fagorienterede færdigheder
- Samarbejde med andre medarbejdere og kunder
- Fokus er på punktlighed, kvalitet og pålidelighed
- Fokus er på at øge sit bidrag – øge det, man yder

At lede andre


- Ikke at vide 100 %
- Ikke at gøre 100 % selv, men at gøre gennem andre
- Fokus på medarbejdernes succes
- At bruge tid på at få andre til at yde, skabe rum og afklaring for andre
- Vil ofte have en vis mængde af egne 'sager'



Afliv Janteloven
og tro på, at ledelse er
en disciplin, de fleste
godt kan lære
– følg din
motivation

Marianne Løwe er uddannet erhvervspsykolog og specialiseret inden for HR, ledelsesudvikling, organisation og læring med mere end 25 års erfaring med lederudvikling, undervisning, proceskonsultation og rådgivning.

Læs mere på
www.loeweconsulting.dk



**Maria Bjerre
Graversen bruger
som leder de værktøjer,
hun har fået
som tillids-
repræsentant.**

B

Fra tillidsrepræsentant til leder

Navn: Maria Bjerre Graversen

Stilling: Leder for Rum og Oplevelser, Vejle Bibliotekerne

Uddannelse: Diplom i ledelse Bibliotekar DB, Danmarks Biblioteksskole.

Tidligere: Teamleder for Biblioteksrum og service, Vejle Bibliotekerne, bibliotekar i Team Læring og Team IT Vejle Bibliotekerne, informationsspecialist ved VIA University College, bibliotekar ved Vejle Bibliotek

Alder: 39 år

Hvad fik dig til at blive leder?

- Jeg har altid gerne villet være med til at træffe beslutninger og har været med i diverse bestyrelser – fra kollegiets til min datters vuggestue - men min vej til ledelse i mit professionelle liv startede med mit arbejde som tillidsrepræsentant. Der kunne jeg få indflydelse ved at være bindeled mellem mine kolleger og ledelsen, og jeg oplevede at kunne gøre noget godt for andre. I den rolle så jeg også, hvad både god og dårlig ledelse kan gøre ved medarbejderne, og det øgede min lyst til selv at prøve kræfter med ledelse.

Hvordan kom du dertil, hvor du er i dag?

- Kort tid efter jeg blev valgt som tillidsrepræsentant, stod arbejdspladsen over for en stor organisationsændring, hvor der blev slået en række teamlederstillinger op. Jeg var i tvivl om, hvorvidt jeg skulle søge, for hvad ville folk sige til, at jeg gik fra tillidsrepræsentant til en ledende rolle? Nogle af stillingerne blev slået op igen, fordi der ikke var ansøgere nok, og efter flere snakke med min chef valgte jeg at søge.

Var der noget særligt, der motiverede dig?

- Som tillidsrepræsentant oplevede jeg nogle, der gerne så, at jeg optrådte på en lidt »gammeldags facon« i forhold til ledelsen, men jeg ønskede ikke at gå på barrikaderne, medmindre det var nødvendigt, men var mere til samarbejde. Derudover har skub og anerkendelse fra både venner, familie og min ledelse været afgørende.

Oplevede du barrierer på din vej til ledelse?

- Jeg er ikke den teflonbelagte type og kan godt blive ramt følelsesmæssigt. Det har jeg skullet arbejde med, men jeg vil heller aldrig opgive den styrke, det også er at være »blød«. Da jeg skiftede fra en bibliotekarstilling til at være teamleder, var jeg i tvivl om, hvorvidt jeg var fagligt nok inde i tingene, men pointen er, at det er noget andet, jeg skal byde ind med som leder.

Hvad er det bedste ved jobbet?

- Det er, at jeg får lov til at se mere overordnet på tingene og være reflekterende på forskellige niveauer. Jeg sætter stor pris på at have mulighed for at tænke strategisk og være med til at spille medarbejderne gode.

Hvad er dit råd til andre, der vil ledervejen?

- Hvis man har lysten til at lede, skal man ikke holde sig tilbage. Jeg ser det som en stor fordel, at jeg også har været tillidsrepræsentant og kan bruge nogle redskaber derfra, så det skifte kan jeg godt anbefale. Det giver et bredere perspektiv, for selv om du ikke har et ledelsesansvar som tillidsrepræsentant, skal du være mægler og formidle, og det går igen for en leder.

Du kan ikke læse dig til at blive en god leder

Navn: Stine Kjellerup Weymann

Stilling: Projektleder & Product Owner

Uddannelse: Bibliotekar DB

Tidligere: Bibliotekar, teamleder, dataspecialist

Alder: 49 år

Hvad fik dig til at blive leder?

- Jeg har nok en indre drivkraft, der betyder, at jeg slet ikke kan lade være. Jeg brænder for at få ting til at ske, så jeg tænkte tidligt i mit arbejdsliv, hvorfor ikke også få indflydelse på, hvad der skal ske? Udover muligheden for indflydelse er det vigtigste relationerne. Det at stå med en kompleks opgave eller problemstilling og få en masse kloge mennesker til at arbejde sammen på den gode løsning, det er en skøn udfordring.

Hvordan kom du dertil, hvor du er i dag?

- Jeg arbejdede i en periode som assisterende product owner (ansvarlig for et fagligt produkt, red.) og ledede også mindre projekter, indtil jeg fik opbygget troen på, at det her var noget, jeg kunne. Jeg har løbende taget uddannelsesforløb inden for personale- og projektledelse, men jeg har klart lært mest om ledelse i praksis. Ledelsesteori og styringsmekanismer kan være nyttig ballast, men man kan ikke læse sig til at blive en god leder.

Var der noget særligt, der motiverede dig?

- På min arbejdsplads er der en meget flad struktur, hvor det er vigtigere, hvad man bringer til bordet, end hvor mange stjerner man har på skulderen. Jeg oplever, at det gør

det nemmere at få det bedste frem i medarbejderne, sammenlignet med meget hierarkisk opbyggede organisationer. Den åbne kultur har gjort det nemmere for mig at være »ny i klassen« i forhold til min ledelsesrolle.


Det har også været godt for mig med et lille skub ud af min komfortzone, ved at jeg blev opfordret til at påtage mig lederrollen, og at der blev vist tillid til, at jeg kunne løfte opgaven.

Oplevede du barrierer på din vej til ledelse?

- Man er ofte sin egen værste fjende. Det med at tro på, at man gør det godt nok, og være relativ ligeglad med, hvad andre tænker, det kommer ikke fra dag et. Men som leder kan man aldrig gøre alle tilfredse, og det skal man lære at rumme. Det sværeste i starten var, at jeg skulle mene noget om alting og træffe beslutninger hele tiden, men det er også kompetencer, man opbygger - for eksempel ved at begå en masse fejl og finde ud af, at jorden ikke går under af den grund.


Hvad er dit råd til andre, der vil ledervejen?

- Det kan være angstprovokerende at træde frem og stille sig i skudlinjen. Mit bedste råd er ikke at være bange for at begå fejl undervejs. Man skal kunne skærme sig selv i de perioder, hvor bølgene går højt. At påtage sig en lederrolle er en fantastisk mulighed for at blive klogere på sig selv og andre og selvfølgelig at få mulighed for at tegne en retning, som andre (forhåbentlig) kan se en mening i og har lyst til at følge.



**Det er vigtigere,
hvad man bringer
til bordet, end hvor
mange stjerner man
har på skulderen,
siger Stine Kjellerup
Weymann.**

Man bliver ikke født leder



Henriette Ritz
Kylmanns vej til rollen
som leder har været
en naturlig opstigning i
graderne, og hun elsker
sit arbejde. Husk, at
ledelse er mange ting,
siger hun.

Navn: Henriette Ritz Kylmann

Stilling: Biblioteksleder, Dragør Bibliotekerne

Uddannelse: Diplomuuddannelsen i ledelse, Professionshøjskolen Metropol.
Cand.mag. i kultur og formidling, med speciale i børne- og ungdomskultur, Syddansk Universitet. Bibliotekar DB, Danmarks Biblioteksskole.

Tidligere: Afdelingsleder i B&U på Gentofte Hovedbibliotek, strategisk udvikler og koordinator ved HvidovreBibliotekerne, projektleder på skrivOpgave.dk, regional børnekulturkonsulent.

Alder: 48 år

Hvad fik dig til at blive leder?

- Jeg har altid haft lyst til at have indflydelse og sad for eksempel i elevrådet i folkeskolen. Gennem hele livet har jeg gjort opmærksom på det, hvis jeg ser noget, der kan gøres bedre. Så det at blive leder har også noget at gøre med, hvilken type man er. Men jeg mener ikke, at der er fødte ledere. For først og fremmest handler ledelse om en grundlæggende lyst til at observere, reflektere og tage ansvar.

Hvordan kom du dertil, hvor du er i dag?

- Da jeg var projektleder, ønskede jeg mere ansvar, og som afdelingsleder fik jeg personaleansvar og delvist økonomisk ansvar, men havde stadig ikke ansvar for det store billede, og det savnede jeg. Men jeg skiftede arbejdsplads undervejs, da jeg ikke syntes, det var optimalt at gå fra kollega til leder i samme organisation.

Var der særlige forhold, der hjalp dig på vej?

- Undervejs har jeg haft ledere, der sagde, at de troede på, at jeg ville kunne lede. Og før jeg blev projektleder på skrivOpgave.dk, var jeg i tvivl om, om jeg vidste nok om selve indholdet

i jobbet, selv om jeg havde de egenskaber, de ledte efter. Jeg havde en drøftelse med den ansvarlige afdelingsleder, som sagde, at hun allerede havde tænkt på mig til stillingen, hvilket var en stor støtte. Jeg ser det faktisk som en helt central opgave for ledere at opmuntre de medarbejdere, der overvejer ledelsesvejen.

Har du oplevet barrierer på din vej til ledelse?

- Hvor god skal man være til noget, før man påtager sig opgaven? Det har været en barriere selv at tro på, at det her kan jeg godt, og tage skridtet. Der er stor hjælp at hente i ledernetværk – for eksempel i ens fagforening – fordi man sparrer med andre ledere. Og man skal huske, at man ikke behøver at kunne alt fra første dag.

Hvad er det bedste ved jobbet?

- Grundlæggende er ledelse bare sjovt. Selvfølgelig kan det også være hårdt og frustrerende og tære på ens tålmodighed, men jeg har aldrig fortrudt. Som leder er du den, der uddelegerer, motiverer og fejrer, når det går godt, men også den, der tager de vanskelige samtaler. Du har muligheden for at få koblet folk sammen og tilvejebringe nye muligheder. Det er en ret unik position at stå i.

Har du gode råd til andre, der vil gå ledervejen?

- Et stillingsopslag er arbejdsgiverens ønskeliste. Du behøver ikke at kunne sætte hak ved alt. Og husk, at ledelse er mange ting, før du afskriver det. Det er en god idé at prøve kræfter med projektledelse eller frivillig ledelse og så finde ud af, hvor meget personaleansvar man har lyst til. Det er også en god idé at være en del af et ledernetværk, for ledelse er en holdsport, som godt kan spilles på tværs af organisationer og fagfelter.

Ledelse blev en *Aha*-oplevelse

Navn: Stine Brandt Hermannsson

Stilling: Faglig leder i afdeling Bibliotek, Næstved Bibliotek og Borgerservice, Center for Kultur og Borgerservice.

Uddannelse: Diplomuddannelse i ledelse Bibliotekar DB, Danmarks Biblioteksskole.

Tidligere: Bibliotekar Sorø Bibliotek, informationsmedarbejder Infomedia.

Alder: 47 år

Hvad fik dig til at blive leder?

- En kollega og min daværende leder opfordrede mig til at søge en mellemlederstilling, da vi omorganiserede biblioteket for syv år siden. Jeg havde ikke selv tænkt i ledelse eller lagt en karriereplan med det mål. Men jeg blev nysgerrig på, hvad det indebar, og det var pludselig ikke så »farligt«, når andre tænkte, at jeg kunne. Og det blev en *Aha*-oplevelse, for ledelse var lige mig.

Hvad er det, du godt kan lide ved ledelse?

- At skulle forsøge at se ud i fremtiden og være med til at lægge de store linjer for, hvad vi skal, og derefter at få det til at lykkes i fællesskab.

Hvad er det udfordrende ved at være leder?

- Det tager tid at flytte ting i en politisk styret organisation. En god idé skal altid cleares opad i systemet, og der er mange arbejdsgange for at få tingene til at lykkes. Til gengæld er det en desto større tilfredsstillelse, når det så lykkes. Det er det værd. Personalemæssigt kan udfordringen være at få formidlet forandringer, så de giver mening for medarbejderne. Man kan ikke presse noget ned over nogen med succes.

Oplevede du barrierer på din vej til ledelse?

- Jeg er blevet leder i den samme organisation, hvor jeg startede, og det tager tid at finde sig til rette i nye roller, når man går fra medarbejder til mellemleder. For at undgå et krydspres mellem medarbejdere og ledelse skal man være god til at definere sin egen rolle, og det private med kollegaerne, der nu er medarbejdere, kan ikke fylde så meget som tidligere.


Hvad er det bedste ved at være leder?

- Jeg skal have fagligt fokus på, hvordan vi løser vores kerneopgave, så det har den størst mulige effekt hos borgerne. Det passer godt til mit ønske om at ville forandre ting til det bedre.

Har du et råd til andre, der vil gå ledervejen?

- Man skal have lyst til at skabe forandringer og forbedre ting, selv om det tager tid. Man skal være god til at se lyset for enden af tunnelen, for undervejs er der masser af møder og drift. Og overvej at søge lederstillingen i en anden organisation, så du ikke skal skifte rolle.

”For at undgå et krydspres mellem medarbejdere og ledelse skal man være god til at definere sin egen rolle, og det private med kollegaerne, der nu er medarbejdere, kan ikke fylde så meget som tidligere”

A woman with short, light-colored hair and glasses, wearing a dark blue button-down shirt, stands in a lush green garden. The background is filled with various plants and flowers, creating a soft, bokeh effect. A white circular graphic is overlaid on the left side of the image, containing text.

**At blive leder
passede til Stine
Brandt Hermannssons
indre ild og ønsket om
at ville forandre ting
til det bedre.**

Ledelse er også at
finde løsninger



Jens Dam
har en praktisk
og pragmatisk
tilgang til
ledelse.

Navn: Jens Dam

Stilling: Sektionsleder på Syddansk Universitetsbibliotek, Informationssektionen.

Uddannelse: Bibliotekar DB.

Tidligere: Folkebiblioteksansættelser
– alt lige fra bogbus og børnebibliotekar til fængselsbibliotekar.

Alder: 54 år

Hvad fik dig til at blive leder?

- Jeg blev prikket (på skulderen), da en leder holdt op, og spurgte, om jeg ville være konstitueret leder. Det måtte jeg lige sove på, men sagde ja dagen efter. Og besluttede så undervejs i konstitueringen, at jeg ville søge den faste stilling.

Var noget særligt medvirkende til, at du sagde ja?

- Som tillidsrepræsentant havde jeg fået et kig ind i ledelsesrummet, fordi jeg var blevet inddraget i mange beslutninger, så jeg havde en idé om, hvad ledelse krævede. Jeg har været heldig i mit TR-arbejde, at samarbejdet mellem leder og TR var gode oplevelser.

Følte du, at du havde kompetencerne til ledelse?

- Ja, jeg havde jo en masse praktiske erfaringer, som jeg kunne bruge, og jeg tog ret hurtigt en intern lederuddannelse under danske universiteters efteruddannelse, fordi jeg var nysgerrig på, hvad der mere teoretisk lå i ledelse. Men for mig har tilgangen været at tage de ledelsesmæssige ting hen ad vejen, og jeg har stor glæde af at være med i ledernetværk, hvor jeg løbende kan sparre med andre i lignende stillinger. Jeg er for eksempel med i et ledernetværk på tværs af hele SDU.

Oplevede du barrierer på din vej til ledelse?

- Jeg er blevet leder i den samme organisation, hvor jeg startede, og det tager tid at finde sig til rette i nye roller, når man går fra medarbejder til mellemlider. For at undgå et krydspres mellem medarbejdere og ledelse skal man være god til at definere sin egen rolle, og det private med kollegaerne, der nu er medarbejdere, kan ikke fylde så meget som tidligere.

Hvad er det mest udfordrende ved at være leder?

- Det er det klassiske krydspres mellem den øverste ledelse og ens medarbejdere. Vi er som universitetsbibliotek underlagt en ledelse for hele universitetet, så der er flere steder, vi får direktiver fra, skal holde os orienteret om og forholde os til.

Mere konkret er det de komplicerede personalesager, jeg klart synes, gør det sværest at være leder.

Hvad er det bedste ved jobbet?

- Når mine medarbejdere lykkes med det, de har gang i. Det er både fedt for biblioteket, brugerne, medarbejderen og for mig.

Jeg kan også rigtig godt lide sparring én til én, og de bedste dage er dem, hvor jeg føler, at jeg har tid til at være til rådighed.

Hvad er dit råd til andre, der vil ledervejen?

- Det er at gøre opmærksom på, at man gerne vil ledelse. Der jo mange former og muligheder for at prøve det af. Og så skal man byde konstruktivt ind med løsninger og ikke kun pege på problemerne. En del af ledelse er at finde løsninger.



Vil du vide mere om ledelse så tjek vores webside

[www.kulturoginformation.dk/
job-og-karriere/saerligt-forledere](http://www.kulturoginformation.dk/job-og-karriere/saerligt-forledere)



NETVÆRK
 Tydelighed
 HR OG MEDARBEJDERUDVIKLING
INSPIRATOR
ANSVAR
COACHING
 ROBUSTHED
EMPATI *Lyttende*
 ADMINISTRATION
 TILLID Trivsel
 RELATIONER **FORRETNINGSFORSTÅELSE**
GENNEMSLAGSKRAFT
Selvindsigt
Struktur
Prioritering FORVENTNINGSAFSTEMNING
RELATIONER *PROJEKTLEDELSE*
Opfølgning RESSOURCESTYRING *Politisk tæft*
 Procesfacilitering **RÅDGIVER** Konflikt håndtering **MOTIVATION**
Strategiarbejde RESULTATORIENTERET *Opbakning* **KOMMUNIKATION**
 SAMARBEJDE **UDELEGERING**
 LEDERUDDANNELSE



FORBUNDET
 KULTUR OG
 INFORMATION

Peter Bangs Vej 30
 2000 Frederiksberg

Kontakt

T 38 88 22 33

E kontakt@kulturoginformation.dk

www.kulturoginformation.dk