

# Kære chef! Kære ledere!

Gensidige forventninger  
om god ledelse af ledere



VÆKSTHUS  
FOR  
LEDELSE

lederweb.dk

# Indhold

<b>Forord</b>	<b>3</b>
<b>Same same, but different!</b>	<b>4</b>
<i>Kære chef! Vi har brug for, at ...</i>	
<b>... du sætter en tydelig strategisk retning for vores ledelse</b>	<b>6</b>
<b>... du giver os et selvstændigt ledelsesrum og viser os tillid</b>	<b>8</b>
<b>... du er tilgængelig for sparring, feedback og rådgivning</b>	<b>10</b>
<b>... du understøtter godt samarbejde og helhedstænkning i ledelsesteamet</b>	<b>12</b>
<b>... du agerer og kommunikerer anerkendende og tydeligt</b>	<b>14</b>
<b>... du kender og udnytter vores spidskompetencer og udviklingspotentiale</b>	<b>16</b>
<b>Væksthus for Ledelse</b>	<b>18</b>

## **Kære chef! Kære ledere!**

*Gensidige forventninger om god ledelse af ledere*

© Væksthus for Ledelse 2016

## **Projektledelse**

Jan Struwe Poulsen, KL

Laura Thors Calaña, Danske Regioner

Tina Hjelm Hansen, Ingeniørforeningen IDA

Redaktion

Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design

Karen Krarup

Tryk

PRinfoTrekroner & Jessen&co A/S

ISBN

978-87-93365-45-2

978-87-93365-46-9-pdf

# Forord

Hvornår er man en god chef, det vil sige en god leder for andre ledere?

Det spørgsmål søger dette projekt en række svar på. Dels ved at interviewe ledere i kommuner og regioner om, hvad de forventer af deres chefer. Dels ved at spørge cheferne selv, hvad de oplever som særlig afgørende for at lykkes i jobbet.

Metoden betyder, at det ikke er hele chefrollen, der bliver portrætteret, men primært relationen til førstelinjeledere. Chefens mange andre relationer indgår kun indirekte i portrættet af den gode chef. Det er ledernes ønsker til deres chef, der er i fokus, ikke politikernes, topledelsens eller omverdenens.

Formålet med publikationen er at beskrive god ledelse af ledere, herunder hvad ledere forventer af deres chefer og vice versa. Beskrivelsen skal inspirere cheferne direkte i deres ledelsespraksis, men også lægge op til refleksion og dialog i ledelsessystemet om, hvilken ledelse man kan forvente af hinanden.

Publikationens primære målgruppe er kommunale og regionale chefer, men også førstelinjeledere kan læse hæftet med udbytte. Dels fordi det tegner et godt billede af ledelsesrummet et niveau højere i organisationen. Dels fordi cheferne også udtrykker deres forventninger til lederne.

De chefer og ledere, der medvirker i undersøgelsen, er lovet anonymitet, så de har kunnet tale frit – også om det, der er svært. Væksthus for Ledelse vil gerne takke dem for at have stillet deres erfaringer og eftertanker til rådighed, så andre kan få gavn af dem.

Væksthus for Ledelse

Solvejg Schultz-Jakobsen, KL  
Formand

Bodil Otto, Forhandlingsfællesskabet  
Næstformand

# Same same, but different!

Der er ofte betydelig forskel på de opgaver, henholdsvis første-linjeledere og deres chefer løser – og på hvor meget de fylder i hverdagen. Dette er blandt andet beskrevet i Væksthus for Ledelses publikation "Pas på trinnet!" og i talrige andre værker om ledelse. De senere år ikke mindst dem, der tager afsæt i teorien om leader-ship pipeline.

Men særligt på ét punkt minder de to ledelsesniveaues udfordringer om hinanden: De er personaleledere for en gruppe mennesker, som de skal skabe resultater igennem. Chefen for en gruppe ledere, lederen for en gruppe medarbejdere.

Både ledere og chefer i denne undersøgelse peger da også på, at der er mange fællestræk mellem at være en god leder af medarbejdere og at være en god chef for ledere. Ledelsesopgaven består i begge tilfælde blandt andet af at anvise retning, sikre råderum, kommunikere og involvere, delegere, vise tillid, anerkende, udfordre, udvikle kompetencer og i nogen grad også at udvise omsorg.

Om det sidste siger en leder eksempelvis:

*Jeg forventer i udgangspunktet det samme af min chef, som mine medarbejdere forventer af mig. At hun ikke kun kender mig som arbejdskraft, men også som person. At hun ved, hvor jeg er henne i livet, cirka hvor store mine børn er osv. Men det er faktisk ikke altid, hun i praksis kan leve op til det. Mine medarbejdere forventer jo af mig, at jeg kan se, hvis en af dem har en dårlig dag, eller at jeg spørger ind til dem, hvis de har været syge. Det kunne jeg godt tænke mig, at min chef var bedre til over for mig.*

Citatet viser, at mange af forventningerne minder om hinanden, men også at chefer måske ikke altid har samme mulighed for at indfri dem. Det kan handle om chefens personlige kapacitet, men også om at opgaven som nærværende personaleleder måske ikke kan fylde særlig meget i chefens samlede portefølje. For selv om chefer og ledere ofte arbejder tæt sammen, er samarbejdet ofte mere professionelt og mindre privat.

## Fire typiske forskelle

Der er selvsagt stor forskel på, hvordan såvel chefer som ledere udøver ledelse. Men når de selv skal beskrive de typiske forskelle på at lede ledere og medarbejdere, fremhæver de især følgende fire punkter, hvor det er mærkbart anderledes at lede ledere:

### 1. MINDRE FOKUS PÅ OPGAVEN, MERE PÅ LEDELSESNUMMET

Ledelse af medarbejdere handler meget om selve opgaven – hvad skal der gøres? Ledelse af ledere drejer sig i højere grad om ledelsesrummet. Det vil sige at sætte rammerne og give sine ledere en frihed og en fleksibilitet til at udøve ledelse. En chef siger:

*Ledelse af ledere er mindre styret end ledelse af medarbejdere. Det er vigtigt at give plads til, at den enkelte leder kan udøve sin egen form for ledelse. Det handler meget om at finde de rette balancer i ledelsesrummet, for man skal både vise tillid og give plads og have fingeren på pulsen og vide, hvad der foregår.*

### 2. MERE INTENSIV, GENSIDIG SPARRING

Ledere sparrer løbende med deres medarbejdere om de daglige opgaver – måske især, når der er noget, der er særlig udfordrende. Flere chefer og ledere giver udtryk for, at deres professionelle samarbejdsrelation er endnu tættere og mere intensiv. Med én leders ord:

*Som ledere kommer vi utrolig tæt på vores chef. Vi er vores chefs nærmeste sparringspartnere, og vi taler meget åbent og direkte om alt. Vi stiller også større krav til hinanden, end jeg fx gør til mine medarbejdere.*

### 3. EN HØJERE GRAD AF MEDLEDELSE

Cheferne giver udtryk for, at det som regel er lettere at lede ledere, fordi de typisk har en større forståelse af den politiske dagsorden, den strategiske retning og behovet for nytænkning. De ved godt, at det er "sådan, klaveret spiller", at der er noget, der ikke er til diskussion – og påtager sig ofte en større grad af medansvar og medledelse. En chef formulerer det sådan:

*Jeg er først og fremmest leder af mennesker, og jeg leder både ledere og medarbejdere med respekt og anerkendelse. Men min forventning til de to grupper er forskellig. Jeg forventer, at mine ledere har en større ansvarsfølelse i forhold til den politik, der er lagt ned over hovedet på os, og som vi skal følge. Jeg forventer, at de arbejder mere målrettet med det strategiske end medarbejderne og har et større overblik over, hvad det handler om.*

### 4. LEDELSE UDEN FILTER

En grundlæggende forståelse af, hvad det vil sige at være leder, og en vis fælles ledelsesfaglighed gør, at chefer og ledere ofte taler nogenlunde samme sprog og lettere kommer på bølgelængde. Begge parter fortæller, at det i høj grad er "ledelse uden filter", hvor man ikke pakker tingene så meget ind eller forsøger at undgå konflikter. Og det forventer mange chefer, at lederne er indstillede på. En siger det således:

*Ledere skal selv kunne tåle en hårdere ledelse. Når man leder medarbejdere, skal man nok have et større empatisk gen. Mellem ledere indbyrdes er der sjældent tid til at pakke ting ind. Der skal man kunne sige, at verden ser sådan og sådan ud, og derfor skal vi gøre sådan og sådan. Så der er typisk mere kontant afregning. Budskaber og beskeder bliver ikke masseret ind på samme måde.*

## Sådan er projektet gennemført

Dette projekt bygger videre på erfaringerne fra især tre tidligere projekter fra Væksthus for Ledelse (der alle kan findes på lederweb.dk):

### Chefens dilemma

– et dialogværktøj, der består af 10 korte filmklip med dramatiserede udfordringer som en ledelse af ledere.

### Ledelse er (også) en holdsport

– en undersøgelse af, hvad der kendetegner de mest succesfulde ledelsesteam i kommuner og regioner.

### Pas på trinnet!

– en kortlægning af de typiske nye opgaver, faldgruber og kompetencekrav, når man skifter til et nyt ledelsesniveau.

De resultater, der præsenteres i denne publikation, er dog en selvstændig afrapportering af en interviewundersøgelse blandt i alt 25 ledere og chefer fra de store kommunale og regionale sektorområder. Det er fortolkningen af disse interview, der gengives, ikke bestemte ledelsestilgange eller -teorier.

## Sådan er hæftet bygget op

Hæftet gennemgår de seks tydeligste ønsker, lederne udtrykker til deres chefs ledelse. For hvert ønske udfoldes:

- hvori ønsket består
- hvordan chefen fx kan opfylde det
- hvorfor det er vigtigt – og hvad man ellers risikerer.

Som svar på hvert ønske svarer cheferne med:

- hvordan de forsøger at indfri lederens ønske
- hvilke dilemmaer det indebærer
- hvilke forventninger de har til lederens egen indsats på området.

Både ønsker og svar bliver underbygget af udvalgte citater fra interviewene.

*Kære chef! Vi har brug for, at ...*

## ... du sætter en tydelig strategisk retning for vores ledelse

### Det indebærer blandt andet ...

- At du formidler og oversætter forvaltningens og politikernes ønsker på en måde, som vi kan bruge i vores ledelse.
- At du er skarp på kerneopgaven, så det er tydeligt, hvilket formål vi som ledere styrer efter.
- At du hjælper os til at tænke strategisk i hverdagen, så alt, hvad vi gør, peger i den rigtige retning.
- At du involverer os aktivt i det strategiske arbejde og formidler vores vurderinger og forslag videre i ledelsessystemet.

### Det kunne du fx gøre ved ...

- At finde en systematisk måde at holde os løbende opdateret om, hvad der foregår på direktionsniveau og i det politiske system.
- At holde jævnlige temamøder med os ledere, hvor vi taler kerneopgave, strategi og målsætninger – som supplement til de møder, hvor vi fokuserer på den løbende drift.
- At spørge ind til vores udfordringer i forhold til den strategiske retning – og gerne "komme på besøg i virkeligheden", så du kan danne dig dit eget indtryk.

### Ellers risikerer vi ...

- At drukne i hverdagens kompleksitet og komme til at bruge alt for mange ledelseskræfter på at håndtere og prioritere sager, der måske ikke er så afgørende i det store billede.
- At få svært ved at skabe legitimitet for strategiske initiativer, fordi vi ikke kender eller har forstået bevæggrundene bag dem.
- At komme til at løbe i zigzag, fordi vi hele tiden får uklare, forskellige eller ukoordinerede meldinger om den strategiske retning.

”

Jeg blev bedt om at gennemføre nogle ting, som jeg havde svært ved at argumentere for. Man kan være enig eller uenig i det, der skal implementeres, men hvis man ikke kender bevæggrundene, er det umuligt at skabe legitimitet for en forandring i resten af organisationen.

”

Min chef er strateg til fingerspidserne. Hun gør intet tilfældigt; der er en hensigt bag alt. Hun planter små frø, der vokser sig store, og understøtter det, vi gerne vil. Det lærer jeg meget af og prøver også at træne mit eget personale i at tænke strategisk – fx på forhånd tænke over, hvilket mål de gerne vil opnå med en samtale.

”

Min chef er tættere på politikerne og forvaltningen og er god til at fortolke og formidle, hvad der rører sig på vores område. Hvad er det, vores direktør vil have? Jeg ved til gengæld, hvad borgerne efterspørger, og det fodrer jeg hende med, så hun kan lede videre opad.

## Kære ledere! Jeg forstår jeres behov for en tydelig strategisk retning

### Jeg prøver at opfylde det ved fx ...

- At forklare eller fortolke bevæggrundene bag signaler og beslutninger fra politikere og topledelse – så det giver mening for jer og jeres medarbejdere.
- At inddrage jer tidligt i de strategiske processer, fx i forbindelse med forandringer eller virksomhedsplaner, så I kan være med til at præge forløbet.
- At gøre det klart, hvilke strategiske målsætninger I er nødt til at indfri på én fælles måde, og hvor I har større spillerum og metodefrihed.
- At fastholde dialogen om de fælles mål i den daglige drift, fx ved at finde gode anledninger til at se hverdagens opgaver og udfordringer i et strategisk perspektiv.

### Men det er ikke altid så let, som det lyder ...

- Fordi de strategiske signaler oppefra nogle gange er utydelige og tvetydige. Jeg er nødt til selv at forstå og fortolke dem, før jeg kan oversætte dem meningsfuldt for jer.
- Fordi det ikke altid giver mening at inddrage jer grundigt i strategiske spørgsmål. Hvis der er et stærkt ønske oppefra om én bestemt løsning, vil jeg ikke stille jer indflydelse i udsigt, som jeg alligevel ikke kan levere.

- Fordi det at sætte fokus på kerneopgaven er et forsøg på at reducere den ledelsesmæssige kompleksitet til ét styrende formål. Men i praksis er der altid mange interesser og perspektiver i spil, så drømmen om en enkel, fælles retning kan være svær at opfylde.

### Mine forventninger til jer er især ...

- At I forstår og accepterer, at jeres hovedopgave som ledere i en politisk styret organisation er loyalt at føre de folkevalgtes beslutninger ud i livet.
- At I stræber efter at gøre den strategiske retning levende og meningsfuld i medarbejdernes hverdag, så de kan handle ud fra en fælles viden om, hvor vi skal hen og hvorfor.
- At I kvalificerer strategiske tiltag ved at bringe jeres professionelle erfaringer og vurderinger kritisk og konstruktivt ind i dialogen i ledergruppen.



**Som chef er man nødt til tidligt at være meget bevidst om, hvor man vil hen. Når man leder medarbejdere, er det lettere løbende at justere kursen; over for ledere skal retningen være klar fra start.**



**Da jeg kom til, manglede der de fælles målsætninger, der er forudsætningen for at skabe en fælles kultur. Det skal være kerneopgaven, der styrer, ikke hensynet til den ene eller anden personalegruppe. Uden en klar retning ender man let med hovsatilpasninger og lappeløsninger.**



**Jeg skal være en god kommunikator og strateg for at gøre både mine egne og politikernes beslutninger tydelige for lederne. Det handler meget om politisk tæft. Om at gøre det svære forståeligt og spiseligt for andre. Om at oversætte, så det giver mening for den enkelte.**



*Kære chef! Vi har brug for, at ...*

## ... du giver os et selvstændigt ledelsesrum og viser os tillid

### Det indebærer blandt andet ...

- At du uddelegerer opgaver, viser tillid til, at vi er i stand til at løse dem, og bakker os op undervejs.
- At du interesserer dig for vores opgaveløsning – uden at blande dig unødigt, kontrollere detaljer eller *overrule* vores beslutninger.
- At du ikke står benhårdt fast på principper, men giver os mulighed for at finde kreative løsninger og udfolde vores ledelse individuelt.
- At du er lydhør over for vores erfaringer og idéer og bærer dem videre opad i ledelsessystemet.

### Det kunne du fx gøre ved ...

- At signalere så tydeligt som muligt, hvad i vores ledelsesrum der ligger fast, og hvad der er til forhandling.
- At spørge nysgerrigt ind til, hvordan vi vil løse en opgave, men ikke diktere det rigtige svar.
- At bakke os synligt op udadtil – og tage eventuelle konflikter og uenigheder "backstage".

### Ellers risikerer vi ...

- At være nødt til hele tiden at spørge dig om vores mandat og råderum, så vores daglige ledelse bliver tøvende og usikker.
- At miste troværdighed, fordi medarbejderne ikke oplever en autentisk leder, men en marionetdukke.
- At udvikle vores egne særlige systemer og smutveje for at få hverdagen til at hænge sammen – afkoblet fra den strategiske retning i organisationen.

”

Når vi sidder blandt mine medarbejdere, forventer jeg, at min chef bakker mig op. Hvis hun er uenig i mine beslutninger, må vi tage den bagefter.

”

Det er dårlig ledelse ikke at tro på de ledere, der er rygraden i organisationen. Hav tillid til lederne – eller fyr dem. Hvis du som chef synes, der er grund til at kontrollere lederne hele tiden, har du nok ansat de forkerte.

”

Det handler om frihed under ansvar. At man på sit eget ansvarsområde kan træffe beslutninger, uden at de bliver *overruled* eller lavet om – selv om ens chef ikke er 100 pct. enig.



## Kære ledere! Jeg forstår jeres behov for tillid og et selvstændigt ledelsesrum

### Jeg prøver at opfylde det ved fx ...

- At give jer plads til reelt at være ledere og ikke bare min forlængede arm. Det gør jeg blandt andet ved at udtrykke forventninger til resultatet, men lade vejen derhen stå åben.
- At udøve skærmende ledelse, så I får nogenlunde ro og stabile rammer til at lede de fagprofessionelle. Det kan fx være at aflaste jer fra ansvaret for at få økonomien til at hænge sammen i en sparerunde eller at vurdere og filtrere de mange initiativer, der kommer udefra.
- At være meget opmærksom på, hvad der motiverer jer, når noget skal implementeres. Jeg sørger for, at nye initiativer ikke er støbt i beton, men at der er plads til, at I kan bruge jeres viden og påvirke dem.
- At sikre, at vi i ledelsesteamet får afstemt forventninger til rammerne om jeres ledelse. Det gælder både de hårde rammer som fx økonomi og resultatmål og de lidt blødere rammer for blandt andet personaleledelse og faglig ledelse.
- Fordi det er en balancegang, hvornår jeg skal intervenere i jeres ledelsesrum, og hvornår jeg skal lade jer stå alene med komplekse problemstillinger, så I får gjort jeres egne erfaringer. I skal have lov at løse opgaven selv, men jeg skal også sikre, at I ikke knækker halsen på den.
- Fordi I som ledere har forskellige behov, som tilmed kan skifte fra situation til situation. Min udfordring er hele tiden hverken at være for lidt eller for meget chef. Jeg skal løbende kunne fornemme, hvornår der er brug for mig, og hvornår jeg skal trække mig.

### Men det er ikke altid så let, som det lyder ...

- Fordi jeg som chef er ansvarlig for, at vi sammen leverer de ønskede resultater – og derfor ikke kan forlade mig på blind tillid eller give jer et uindskrænket handlerum. Jeg er nødt til at være til stede i jeres ledelsesrum og være klar til at gribe ind, hvis noget udvikler sig skævt.
- At I respekterer de rammer, jeg sætter for jeres ledelse, og forvalter jeres frihed ansvarligt og med blik for organisationens strategiske retning.
- At I holder mig tilstrækkeligt og ærligt orienteret om, hvordan det går på jeres område, så jeg dels har føling med jeres indsats og resultater, dels er klædt på til at lede opad og på tværs i organisationen.
- At I tager et selvstændigt ansvar for at opsøge viden og løse jeres opgaver, så I ikke inddrager mig i sager, som I godt selv kunne afklare og håndtere.

### Mine forventninger til jer er især ...

”

En meget klar forventningsafstemning er den vigtigste forudsætning for, at mine ledere blomstrer, udvikler sig og går den vej, jeg gerne vil have. Det kræver en gensidig respekt på trods af forskelligheder. Hvis det kun er mit ord, der er lov, er der ingen, der blomstrer.

”

Når noget ikke fungerer, bliver jeg mere kontrollerende. Så kan det være nødvendigt som chef at gå ind og præcisere, justere eller ændre kursen – og dermed begrænse den enkelte leders ledelsesrum.

”

Lederne skal have sparring, når de har brug for det – og man skal have en fornemmelse for, hvornår man skal være der, og hvornår man skal give slip, så den enkelte leder kan udfylde sit ledelsesrum. Det handler meget om gensidig tillid.

*Kære chef! Vi har brug for, at ...*

## ... du er tilgængelig for sparring, feedback og rådgivning

### Det indebærer blandt andet ...

- At du sørger for, at der er mulighed for uformel sparring, når vi alligevel mødes.
- At du er let at komme i kontakt med, hvis noget skal afklares hurtigt.
- At du giver dig ordentlig tid til en nærværende dialog, når en sag er særlig svær eller alvorlig.
- At du er spørgende, sparrende og konstruktiv, når vi beder om hjælp.

### Det kunne du fx gøre ved ...

- At signalere tydeligt, hvad vi bør bruge dig til, og hvad vi kan klare selv eller indbyrdes.
- At komme jævnligt på besøg hos os, der sidder på andre matrikler, med en åben dagsorden og tid til at sparre.
- At reagere hurtigt, når vi kontakter dig – eventuelt blot med besked om, hvornår du har tid.

### Ellers risikerer vi ...

- At problemer hober sig op og vokser sig større, mens vi venter på din hjælp til at løse dem.
- At vi bliver utrygge og "ensomme" i vores ledelsesrum, fordi vi savner retning og gode råd.
- At vi i svære sager fremstår som svage, tøvende ledere, fordi vi ikke kan træffe en endelig beslutning uden at have rådført os med dig.

”

Min chef er god til at sparre, når jeg efterspørger det. Men jeg skal hjælpe hende ved at rette lygten mod det, jeg gerne vil have, hun skal se på. Jeg forventer ikke, at hun af sig selv kommer og giver feedback.

”

Når jeg sender en mail, får jeg hurtigt svar. Hun læser mine ting og forholder sig til dem. Jeg kan komme til hende, hvis jeg har brug for hjælp, og vi kan altid tale i frokostpausen. Hun er virkelig god til at være der for mig og står altid til rådighed, hvis der sker noget særligt.

”

Min chef står til rådighed i det omfang, det er nødvendigt. Ikke altid i forhold til den daglige drift, men jeg har aldrig oplevet, at han ikke var tilgængelig, hvis det var vigtigt. Det betyder meget at vide, at man som udgangspunkt har en åben dør.

## Kære ledere! Jeg forstår jeres behov for sparring, feedback og rådgivning

### Jeg prøver at opfylde det ved fx ...

- At komme mere ud på matriklerne – både for at give uformel sparring og for at danne mig et personligt indtryk af, hvordan det står til, og hvad I aktuelt har brug for fra mig.
- At træne og udfordre jer til selv at reflektere over ledelsesmæssige problemstillinger og bruge hinanden til sparring, så jeg ikke bliver en flaskehals for beslutningerne.
- At være ekstra opmærksom på at svare hurtigt på mails og sms'er fra jer, der er eksterne ledere, så I ikke skal føle, at det er et problem, at I ikke arbejder på matriklen.
- At supplere vores fælles møder om dagligdagen med dels mere strategiske, udviklende møder, dels individuelle opfølgende samtaler, hvor jeg går tættere på den enkelte leders oplevelser og udfordringer.

### Men det er ikke altid så let, som det lyder ...

- Fordi også min tid og tilstedeværelse er begrænset. Hvis jeg som chef skal forholde mig til alt, hvad I gerne vil have svar på, får jeg ikke bare rigtig travlt, men mister også muligheden for at prioritere det, der virkelig er vigtigt for jer.
- Fordi jeg ikke kan gætte mig til jeres behov for feedback – og kan have svært ved at opfange det i hverdagen, især hvis vi ikke sidder samme sted. Jeg kan ikke støtte jer ordentligt,

hvis I ikke selv træder frem og fortæller mig, hvordan det går, og hvad der er svært.

- Fordi det kan blive en sovepude for jer, at jeg er fuldt tilgængelig, har døren åben og altid svarer hurtigt på mails mv. Uden ledere med tro på, at de kan og må handle selv, får vi ikke opbygget en agil organisation.

### Mine forventninger til jer er især ...

- At I sorterer i, hvad I beder mig om at hjælpe jer med – og primært bruger mig til at gøre jer mere selvstændige og selvhjulpne som ledere.
- At I aktivt efterspørger den feedback og sparring, I har brug for i vanskelige sager, og tegner et præcist og ærligt billede af situationen, så jeg kan rådgive jer bedst muligt.
- At I er gode til at bruge hinanden til indbyrdes sparring, så fx erfarne ledere sparrer med nye, og at I følger med i og af og til besøger hinandens områder.



**Min opgave er groft sagt at gøre mig selv overflødig. Hvis en leder spørger mig om et råd, kan jeg godt spørge tilbage: "Hvis du havde været her i weekenden uden mig, hvad ville du så have gjort? Det får den enkelte leder til at tænke og til at udvide sit eget ledelsesrum.**



**Jeg forsøger at give den feedback, lederne efterspørger, men jeg kan kun reagere på det, de fortæller mig, og er nødt til at have tillid til, at de kommer til mig med eventuelle problemer. Jeg har svært ved at mærke mine ledes behov i hverdagen; det er virkelig en ulempe ved at lede per distance.**



**Jeg er altid tilgængelig. Lederne skal kunne meget selv, men de kan altid komme til mig. Der skal altid være plads i kalenderen til en kompleks sag, hvor jeg skal hjælpe en leder. Hvis min dag er fyldt 100 pct. op, kan jeg reelt ikke hjælpe dem. Der skal være 10 pct. luft.**

*Kære chef! Vi har brug for, at ...*

## ... du understøtter godt samarbejde og helhedstænkning i ledelsesteamet

### Det indebærer blandt andet ...

- At du prioriterer den nødvendige tid til, at vi kan mødes i ledelsesteamet – også om andet end den løbende drift.
- At du insisterer på og understøtter, at vi er et team med en fælles opgave og retning – ikke bare en gruppe sideordnede ledere af hver sin silo.
- At du står for en åben og anerkendende samarbejdskultur i ledelsesteamet, så vi tør komme med nye idéer og dele vores udfordringer med hinanden.
- At du er en styrende medspiller i teamets diskussioner og tager ansvar for, at vi kommer videre og træffer beslutninger.

### Det kunne du fx gøre ved ...

- At samle os i andre mødeformater, hvor der er plads til at drøfte fx strategi, udvikling og kerneopgave – eksempelvis særlige temadage.
- At have fokus på relationer og dynamik i teamet og tage konkrete initiativer til at styrke et tillidsfuldt indbyrdes samarbejde.
- At slå ned på tendenser til, at vi hver især forfølger vores egne enheders interesse i stedet for organisationens bedste.

### Ellers risikerer vi ...

- At ledelsesteamet ikke får taget de vigtige strategiske diskussioner, men bare bliver et ekspeditionskontor til behandling af enkeltsager.
- At vi konkurrerer indbyrdes om ressourcer i stedet for at tænke i, hvad der er bedst for helheden.
- At vi bliver ensomme som ledere, fordi vi mangler et fortroligt fællesskab til udvikling, sparring og gensidig hjælp.

”

Vores chef har “opdraget” os til at bruge hinanden rigtig meget i ledelsesteamet. Jeg har blandt andet brugt en af mine erfarne kolleger til at afklare, hvordan jeg bedst kunne følge op på medarbejdernes evaluering af mig som leder.

”

Chefen er god til at forklare, hvor vigtigt det er, at vi samarbejder tæt, og det giver hun også plads til. Udover de faste ledermøder holder vi jævnligt ledelsesdage og temadage, og vi ledere ses ofte og sparrer virkelig meget indbyrdes. Det er alt sammen med til at fastholde fælles mål og retning.

”

Vi har i teamet meget fokus på, hvordan vi udnytter de samlede personaleressourcer bedst. Hvert år udarbejder vi sammen en virksomhedsplan og vurderer, hvor det ud fra et helhedssyn er mest relevant, at vi ansætter. Vi kæmper ikke bare for vores egne kongeriger.

*Kære ledere! Jeg forstår jeres behov for, at jeg understøtter godt samarbejde og helhedstænkning i ledelsesteamet*

### Jeg prøver at opfylde det ved fx ...

- At italesætte, at vi er én samarbejdende organisation og ikke ledere af hver vores konkurrerende kongerige, silo eller søjle.
- At sørge for, at I har opgaver og ansvar, der går på tværs af organisationen, så I er vant til at arbejde sammen og interessere jer for hinandens situation og udfordringer.
- At skabe tid og rammer, så vi kan drøfte og udvikle vores samarbejde – eksempelvis på særlige dialogmøder, tema-dage e.l. Også interne seminarer og fælles lederuddannelse er med til at styrke kendskab, tillid og en fælles ledelsesfaglighed.
- At give plads til det menneskelige og sociale i samarbejdet. Dels ved at give plads til, at I lærer hinanden at kende både personligt og professionelt, dels ved at opmuntre til sociale tiltag som fx en ledermiddag eller et fælles sommerarrangement.
- Fordi vi alle arbejder under stort tidspres og med høj kompleksitet. Det kræver en målrettet prioritering at rydde oaser i hverdagens travlhed til at arbejde med spørgsmål, der ikke handler om driften her og nu.
- Fordi I naturligt nok alle er optaget af jeres egne udfordringer, så det kræver et ekstra overskud også at interessere sig for, hvad der foregår andre steder i organisationen.

### Men det er ikke altid så let, som det lyder ...

- Fordi nogle af jer er lidt for gode til at varetage egne interesser. Det kan gøre det svært at etablere den nødvendige gensidige generøsitet i samarbejdet – når det gælder såvel ressourcer som interesse for de andre og helheden.

### Mine forventninger til jer er især ...

- At I er i stand til at se ud over jeres egne snævre interesser og tager ansvar for og bidrager til fællesskabet.
- At I bidrager positivt til at gøre ledelsesteamet til et forum, hvor vi både kan støtte og udfordre hinanden; hvor vi tør tænke højt og indrømme fejl i tillid til, at det ikke bliver misbrugt.
- At I på eget initiativ styrker jeres indbyrdes samarbejde, hjælper hinanden bilateralt og opbygger gode relationer til andre ledere på kryds og tværs af organisationen.

”

**Jeg er lykkedes som chef i mit ledelsesteam, når en leder selv kommer og siger, at han kan klare sig med én medarbejder mindre, som så kan bidrage til fællesskabet og få enderne til at mødes.**

”

**Ledelsesteamet spiller en vigtig rolle, når man leder ledere. Det er her, vi hele tiden forhandler vores fælles mening, så alle binder an til samme strategiske opfattelse – både i hverdagens mikroprocesser, og når vi diskuterer, fx hvordan vi skal implementere en politisk reform.**

”

**Vi skal have tid til at fordybe os og ikke kun til hurtige eksekveringsmøder. Der skal også være tid til møder om, hvad den enkelte er optaget af, hvor vi skal hen sammen, og hvad vi vil prioritere i det næste halve år.**

*Kære chef! Vi har brug for, at ...*

## ... du agerer og kommunikerer anerkendende og tydeligt

### Det indebærer blandt andet ...

- At du holder et højt informationsniveau og sikrer, at vi altid har de nødvendige informationer til at handle i overensstemmelse med strategien.
- At du er opmærksom på, at din ægte interesse og anerkendelse øger vores trivsel, motivation og følgeskab.
- At du bakker os op og reagerer hurtigt, hvis vi står i en svær situation eller er på vej ud i problemer.
- At du griber sikkert ind i konflikter, der truer med at gå ud over vores samarbejde, trivsel og resultater.

### Det kunne du fx gøre ved ...

- At bemærke vores indsats og give os ærlig feedback, vi kan bruge til noget.
- At huske at give ros og anerkendelse videre til os på en måde, så vi får mulighed for at *shine* – og ikke kun på tomandshånd.
- At sige tingene som de er også når budskabet er ubehageligt, så vi ved, hvad vi har at forholde os til, og kan stole på, at du bakker os op.

### Ellers risikerer vi ...

- At vi bliver usikre og demotiverede, fordi vi ikke ved, om vi i dine øjne gør vores arbejde godt nok.
- At vi handler forsigtigt og tøvende, fordi vi er utrygge ved, om du vil bakke os op, hvis vi kommer i problemer.
- At vores samarbejde går i hårdknude, fordi du er for konflikt-sky til at gribe fat om de relationelle problemer i eller omkring ledelsesteamet.

”

Chefer tænker måske ikke så meget på, at ledernes ve og vel er deres opgave. At ledere ligesom medarbejdere har brug for anerkendelse og omsorg for at trives og præstere optimalt.

”

Min chef er ekstremt klar i sin kommunikation. Jeg skal aldrig gætte mig til, hvad hun mener. Hun sørger også altid for at give ros videre – og holde mig godt informeret om, hvordan andre reagerer på det, jeg laver.

”

En chef fejler i min optik, både hvis han selv vil tage al æren for succes eller placerer ansvaret for en fiasko på sine ledere. Så glemmer han, at hvis lederne ser dårlige ud, siger det også meget om ham som chef.

*Kære ledere! Jeg forstår jeres behov for, at jeg agerer og kommunikerer anerkendende og tydeligt*

### Jeg prøver at opfylde det ved fx ...

- At anerkende jeres indsats – både individuelt og som gruppe. Jeg viser også min tillid og påskønnelse ved at delegerer ansvar for opgaver.
- At tale lige ud af posen, hvis en af jer vedholdende ikke lever op til mine forventninger – og fx spørge, om I er det rigtige sted, eller I har brug for hjælp.
- At gå ind i vigtige og kritiske konflikter for at løse dem, så vi hurtigt kan komme ordentligt videre.
- At stille mig til rådighed som “bad guy”, så I kan henvise til, at det er mig, der har truffet en upopulær beslutning.
- Fordi jeg som chef hverken kan eller skal gribe ind i alle konflikter. I skal have plads til at løse nogle ting på jeres egen måde uden min indblanding, og der er konflikter, I selv skal påtage jer ansvaret for at løse.

### Men det er ikke altid så let, som det lyder ...

- Fordi anerkendelse er vanvittigt effektivt, hvis den bruges rigtigt, men mister værdi, hvis den ikke er ærlig og præcis. Der ligger meget ledelse i, hvor man lægger anerkendelsen, og jeg anerkender primært mine ledere for deres bidrag til kerneopgaven.
- Fordi tydelig kommunikation typisk forudsætter, at mit eget ledelsesrum er nogenlunde klart. Eksempelvis kan jeg i komplicerede, politiske processer være nødt til at træde mere vande, end jeg selv bryder mig om.

### Mine forventninger til jer er især ...

- At I aktivt efterlyser de informationer og den feedback, I har brug for for at kunne udøve jeres ledelse.
- At I ikke blot angler efter ros, men også efterspørger min kritiske evaluering af jeres indsats – og er parate til at lære af den.
- At I ikke bruger min mulighed for at løse konflikter som et alibi for jeres egen konfliktskyhed, men nøje vurderer, hvornår der virkelig er brug for chefens intervention.



**Mine ledere har hårdt brug for at vide, hvad der rører sig længere oppe i forvaltningen. Ikke bare ved at jeg sender mødereferater videre, men ved at jeg så tydeligt som muligt sætter mine egne ord på det over for lederne.**



**Man må ikke være konfliktsky og bare håbe på, at problemer går over. Men hvornår jeg som chef skal på banen, kommer meget an på, hvor tung sagen er, og om jeg har en særlig mulighed for at løse den. Nogle gange kan en leder med fordel spille mig på banen, fordi jeg er længere væk og lettere kan skære igennem.**



**Hvis der er nogen af mine ledere, der ikke præsterer, er det min pligt at give dem “en fast hånd i ryggen”. At sige, at det er det her, du skal, og det er det her, jeg forventer. Og så spørge mig selv, hvad jeg kan gøre for at understøtte vedkommendes ledelse.**



*Kære chef! Vi har brug for, at ...*

## ... du kender og udnytter vores spidskompetencer og udviklingspotentiale

### Det indebærer blandt andet ...

- At du hjælper os med at se vores eget potentiale og tilbyder os gode muligheder for at vokse i lederjobbet.
- At du skal vide, hvad vi hver især er særlig gode til, så vi som ledere kan supplere og hjælpe hinanden på tværs af organisationen.
- At du forstår og respekterer, at vi er forskellige og derfor nogle gange løser en given opgave bedst på vores egen måde.
- At du bruger dit kendskab til vores individuelle styrker og svagheder til at forstyrre og udfordre os på et passende niveau.

### Det kunne du fx gøre ved ...

- At opfordre os tydeligt og direkte til at overveje chefvejen, hvis du vurderer, at vi har potentiale til det.
- At forklare, hvornår og hvorfor du prøver at udfordre os personligt – fx med en opgave, der er større og sværere, end vi er vant til.
- At give os individuelle frihedsgrader til at løse en delegeret opgave ud fra vores egen ledelsesstil, så du inspirerer, men ikke dikterer én bestemt løsning.

### Ellers risikerer vi ...

- At vi ikke får trukket nok på hinandens styrker, men i stedet hver især bakser med problemstillinger, andre kunne have hjulpet os videre med.
- At vi mister motivation og bliver dårligere ledere, fordi vi alle skal udøve ledelse på samme måde, selv om vi er forskellige.
- At vi ikke får øje på vores egne udviklingsmuligheder – eller selvtillid nok til at forfølge dem.

”

Vores chef tænker ud over søjleopdelingen og sørger for, at vi kan drage nytte af hinandens kompetencer. Det, jeg er særlig god til, bliver brugt på forskellige centre, og omvendt kan jeg trække på en lederkollega på andre punkter, når jeg har brug for det.

”

Min chef uddelegerer ofte særlige opgaver til udvalgte personer og har selvfølgelig en strategi med det. Hun ved, at vi kan bidrage med noget forskelligt, og er god til at bruge det meget velovervej.

”

Som leder tåler man mere, hvis man føler sig set og respekteret for det, man kan. Jeg forventer også, at min chef skubber mig lidt fremad – og forklarer hvorfor. Det er vigtigt, at en chef får sine ledere til at vokse.

*Kære ledere! Jeg forstår jeres behov for, at jeg kender og udnytter jeres spidskompetencer og udviklingspotentiale*

### Jeg prøver at opfylde det ved fx ...

- At spotte særlige talenter og give jer plads til at udfolde og udvikle det, I hver især er gode til.
- At være opmærksom på jeres eventuelle potentiale for en højere lederstilling og prøve det af via forskellige udfordringer, fx en konstituering.
- At coache jer på jeres svage eller blinde punkter, så I kan udvikle jer til mere komplette ledere.
- At lægge stor vægt på, at I er godt uddannede og har den nødvendige personlige robusthed, lederjobbet kræver.

### Men det er ikke altid så let, som det lyder ...

- Fordi det kan være svært at være opmærksom på og tage hensyn til den enkeltes særlige styrker og svagheder i en meget stor ledergruppe, hvor mange gerne vil markere sig.
- Fordi man som chef ikke bare skal have blik for de forskellige personligheder blandt sine ledere, men også have respekt for, at de tilhører faggrupper, som leder og skal ledes forskelligt.

- Fordi det kan være personligt udfordrende som chef at ansætte ledere, der tænker og agerer væsentlig anderledes end en selv. Det kan skabe dynamik og udvikling, men kræver mod, fordi man inviterer uenighed og måske konflikt ind i det fælles ledelsesrum.

### Mine forventninger til jer er især ...

- At I selv er gode til at bringe jeres spidskompetencer i spil til gavn for helheden – fx hjælpe hinanden på tværs i ledergruppen.
- At I ikke går og putter med de dele af ledelsesopgaven, I har sværest ved, men beder om hjælp – også til at blive bedre til dem.
- At I tager et personligt ansvar for jeres kompetence- og karriereudvikling som ledere – og ikke afventer, at initiativet skal komme fra mig.

”

Som chef må man have forståelse for, at ens ledere ikke altid er dygtige til det hele. En kan være brillant til det meste, men umulig på ét bestemt felt. Det gælder om at se, hvor de hver især er, og så klæde dem på ud fra det.

”

Ambitiøse ledere vil ofte gerne med ind i det strategiske og det økonomiske rum. Det skal jeg være opmærksom på og give dem mulighed for på det rette tidspunkt ift. deres karriereudvikling. Det er min opgave at gøre nogle af dem til kommende chefer – uden at trække dem for meget væk fra deres aktuelle opgaver som personale- og faglige ledere.

”

Lederne er forskellige som mennesker, og der er forskel på, hvor meget de har brug for min sparring og indblanding. Jeg behandler dem lige ved at behandle dem forskelligt. Eksempelvis er jeg ikke bange for at flytte opgaver og ansvar rundt, ud fra hvad jeg ser, de hver især er gode til, og hvor de måske ikke helt præsterer det, de skal.

# Væksthus for Ledelse



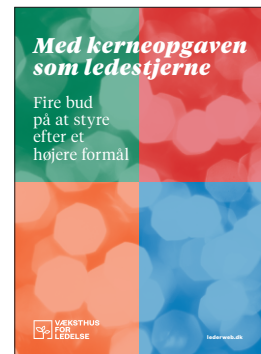
**Relationel koordinering**  
– ledelse af et effektivt samarbejde



**Pas på trinnet!**  
Nye opgaver og faldgruber, når du skifter ledelsesniveau



**Forandring fryder – og forstyrrer**  
Tæt på forandringsledelse i praksis



**Med kerneopgaven som ledestjerne**  
Fire bud på at styre efter et højere formål



**Sammenhængskraft – i virkeligheden**  
Beretninger om, hvad der skaber fælles fodslag mellem ledelsesniveauerne i regioner og kommuner



**De skjulte velfærdsreserver**  
Viden og visioner om offentlig ledelse med social kapital



**Ledelse er (også) en holdsport**  
Fem kendetegn ved velfungerende ledelsesteam i kommuner og regioner

**Alle publikationer kan hentes og bestilles gratis via [lederweb.dk](http://lederweb.dk).**

## Andre tilbud fra Væksthus for Ledelse

### **Chefens dilemma**

– et dialogværktøj, der består af 10 korte filmklip med dramatiserede udfordringer om ledelse af ledere. Skriftlig vejledning følger med.

### **Få mere indflydelse**

– kend dit ledelsesrum. Gratis e-kursus.

### **Podcast: Ørerne i maskinen**

Lyt med, når offentlige ledere og eksperter diskuterer forskellige ledelsesdilemmaer.

### **Vejen til god ledelse**

Gratis e-kursus med øvelser og konkrete tips til at omsætte gode råd om ledelse i hverdagen.

### **Ledere der lærer sammen**

Netbaseret værktøj til at øge læring i en ledergruppe – gennem dialog, erfaringsudveksling og refleksion.

**Prøv det hele direkte fra lederweb.dk.**

## Om Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på [lederweb.dk](http://lederweb.dk).

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder

- Solvejg Schultz-Jakobsen, sekretariatschef, KL, (formand)
- Bodil Otto, forbundsformand, HK Kommunal, (næstformand)
- Signe Friberg Nielsen, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Klaus Matthiesen, overenskomstchef, FTF-K
- Britta Borch Egevang, direktør, Djøf
- Marianne Brinch-Fischer, forhandlingschef, KL
- Hjalte Aaberg, direktør, Region Hovedstaden
- Per Ullerichs, kommunaldirektør, Rødovre Kommune
- René G. Nielsen, chef for læring, Hedensted Kommune.

# Kære chef! Kære ledere!

## Gensidige forventninger om god ledelse af ledere

Hvornår er man en god chef, det vil sige en god leder for andre ledere?

Det forsøger dette hæfte at svare på – på baggrund af grundige interview med en lang række ledere og chefer i kommuner og regioner.

Beskrivelsen kan forhåbentlig inspirere cheferne, men lægger også op til refleksion og dialog i ledelsessystemet om, hvilken ledelse man kan forvente af hinanden.

Publikationen er skrevet til chefer, men også førstelinjeledere kan læse hæftet med udbytte – blandt andet fordi cheferne også formulerer deres ønsker til ledernes med- og modspil.

Bag hæftet står Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet om at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.