

Ledere der lykkes 2

Syv afgørende kompetencer
hos ekstraordinært dygtige ledere
i kommuner og regioner

INDHOLD

Forord	3
Undersøgelsen – kort fortalt	4
Oversigt: De syv kompetencer	6
ØKONOMISK OPFINDSOMHED	8
STRATEGISK ZOOM	10
INDIVIDUEL INDLEVELSE	12
PRÆSTATIONSORIENTERET PASSION	14
MANGFOLDIG MOBILISERING	16
KONSTRUKTIV KONFRONTATION	18
AFKLARET AUTORITET	20
Sådan kan resultaterne bruges	22
Væksthus for Ledelse	23

Ledere der lykkes 2

Syv afgørende kompetencer hos ekstraordinært dygtige ledere i kommuner og regioner

© Væksthus for Ledelse 2016

Projektledelse

Sanne Brønserud Larsen, KL
Anette Bach Levesen/Charlotte Koch Hess, Danske Regioner
Mette Marie Langenge, HK Kommunal
Hans Jessen, Sundhedskartellet

Ekstern konsulent

Peter Klange, organisationspsykolog

Redaktion

Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design

Karen Krarup

Tryk

PRinfoTrekroner & Jessen&co A/S

ISBN

978-87-93365-48-3
978-87-93365-49-0-pdf

FORORD

I 2005 udgav Væksthus for Ledelse publikationen *Ledere der lykkes* om kernekompetencer hos førstelinjeledere i kommunerne. Nogle år senere fulgte en tilsvarende undersøgelse på afdelingsniveau i sygehusvæsenet. Begge har siden da været anvendt flittigt, blandt andet til at rekruttere, vurdere og undervise ledere, og ikke mindst til at styrke mange ledes egen eftertanke og indbyrdes dialog om, hvad god ledelse er og kræver. *Ledere der lykkes* er således igennem årene udsendt i mere end 50.000 eksemplarer.

Der er løbet meget vand i åen, siden de to undersøgelser blev gennemført. En opgave- og strukturreform, ændrede ledelsesstrukturer, styrket lederuddannelse samt et mærkbart øget fokus på effektivisering og samskabelse. For bare at nævne nogle af de vigtige tendenser i de sidste ti års udvikling af ledelse og styring i den offentlige sektor.

På den baggrund har Væksthus for Ledelse valgt at opdatere undersøgelseerne. Det vil sige med samme formål og metode at udforske, hvilke kompetencer der er forbundet med at udøve *fremragende* offentlig ledelse på nutidens betingelser. Denne gang er analysen af de kommunale og regionale ledere slået sammen til én; resultaterne viser således, hvad der er fælles for de ekstraordinært dygtige ledere *på tværs af de to sektorer*. Derfor kan den nye undersøgelse heller ikke sammenlignes 1:1 med de to tidligere; alligevel springer tre ting i øjnene:

- Der er et meget stort sammenfald i kompetenceprofilen for ledere, der lykkes, i hhv. kommuner og regioner. De syv kompetencer, undersøgelsen finder frem til, går i høj grad igen på tværs af de store velfærdsområder, så ledere kan godt lære af erfaringer fra andre områder end deres eget.
- Undersøgelsen bekræfter sine forgængeres hovedresultat: at relationelle kompetencer er helt afgørende for at få succes som leder.
- Der er tydeligvis sket en udvidelse af den vifte af kompetencer, der virkelig udmærker de dygtigste ledere. Det gælder blandt andet på områder som økonomi, strategi og eksterne relationer.

De syv kompetencer, der præsenteres her, udgør ikke *normen* for, hvad en offentlig leder skal kunne. De er et rendyrket ideal, baseret på mange dygtige ledes praksis. Der er heller ikke tale om en *komplet* kompetenceprofil, for ledere kan sagtens have brug for andre, mere basale kompetencer end de syv, der kendetegner den særlig fremragende ledelse tæt på driften.

Væksthus for Ledelse vil gerne takke de 22 ledere samt deres chefer og medarbejdere, der har medvirket i undersøgelsen. De tegner sammen et stærkt opmuntrende billede af offentlig ledelse, når det er bedst. Det viser, at kommuner og regioner ikke er nødt til at spejle efter ledelsesmæssige forbilleder i andre sektorer. Det ypperste findes også i egne rækker.

Væksthus for Ledelse

Solvejg Schultz-Jakobsen, KL
Formand

Bodil Otto, Forhandlingsfællesskabet
Næstformand

UNDERSØGELSEN KORT FORTALT

Undersøgelsens ambition er at finde ud af, hvad der kendetegner særlig succesfuld ledelse i kommuner og regioner. Projektet bygger på den enkle antagelse, at man ved at studere ledere, der uomtvisteligt har succes, kan lære noget om, hvad det kræver at blive en virkelig god leder i en kommune eller en region.

Projektet har derfor – med hjælp fra både arbejdsgivere og de faglige organisationer – udvalgt i alt 22 ledere fra de to sektorer. De er alle ledere tæt på driften, men enkelte af dem har også andre ledere under sig. Disse 22 ledere er blevet grundigt interviewet om, hvordan de udfylder deres lederjob. Målet har ikke været at afdække deres *holdninger* til ledelse eller deres formelle færdigheder inden for bestemte ledelsesfaglige discipliner, men at analysere deres *faktiske handlinger* i en række særlig vellykkede eller kritiske situationer.

Som kilder til disse handlinger har vi dels lederens egne grundige beskrivelser af konkrete afgørende situationer i lederens arbejde, dels interview med både lederens nærmeste overordnede og en gruppe af lederens underordnede. Det skaber samlet set et ret præcist billede af, hvad der gør dem succesfulde i både egne og andres øjne.

Undersøgelsen er bevidst tilrettelagt så empirisk åbent og nysgerrigt som overhovedet muligt. Målet har ikke været at afprøve bestemte teorier om ledelse eller på forhånd definere, hvilke faktorer der kunne være afgørende for lederens succes. De to tidligere undersøgelser har nok påvirket *forventningerne* til resultaterne, men det store interviewmateriale er analyseret fra bunden og på dets egne præmisser.

Noter fra samtlige interview er blevet bearbejdet og struktureret med henblik på at identificere gennemgående mønstre i lederens, cheferens og medarbejdernes beskrivelser af de udvalgte ledes handlinger. Disse mønstre er derefter analyseret ned til syv kernekompetencer. Kriteriet for at blive betegnet som en kernekompetence er, at kompetencen er tydeligt til stede hos mindst 18 af de 22 ledere.

Interviewpersonerne er også blevet bedt om at give eksempler på handlinger fra ledere, der ikke holder samme standard som de udvalgte – eller som beskriver dem selv "på en dårlig dag". Disse udsagn ligger til grund for afsnittene "Når kompetencen svigter", der afslutter præsentationen af hver kernekompetence.

Se flere detaljer i faktaboksen "Sådan er undersøgelsen gennemført".

Hvad kan undersøgelsen vise?

Det er en nærliggende tolkning, at de udvalgte ledere er en slags supermennesker. Det er ikke tilfældet. De er ganske vist ekstraordinært dygtige ledere, men ingen af dem udøver alle syv kompetencer på højeste niveau hele tiden. Det er først i selve analysen af alle de mange eksempler på særlig vellykket ledelsespraksis, at kompetencerne bliver "idealiserede", det vil sige forædlet til deres fineste form.

Man skal derfor ikke læse resultaterne som en slags mindstekrav til offentlige ledere. Dem vil ingen kunne honorere. Som leder kan man spejle sin ledelse i de syv kompetencer, men man skal bruge spejlbilledet til inspiration og ikke fortvivle over, at man ikke ligner det på en prik.

De syv kompetencer kan betragtes som dem, der virkelig udmærker fremragende ledere. Andre kompetencer kan sagtens være absolut nødvendige uden at være dem, der for alvor gør forskellen. Det kan fx være besiddelsen af en bestemt faglig indsigt, tekniske færdigheder eller almene ledelsesmæssige dyder. Man skelner inden for rekruttering ofte mellem kvalificerende kompetencer, som er nødvendige for at kunne bestride jobbet, og differentierende kompetencer, der afgør, hvem der for alvor hæver sig over gennemsnittet blandt de kvalificerede kandidater. Det er disse differentierende kompetencer, undersøgelsen fokuserer på.

De syv kompetencer er altså ikke nødvendigvis de eneste kompetencer, en god leder skal have. Flere af de udvalgte ledere har da også andre stærke kompetencer, men netop disse syv er så tydelige hos flertallet af de udvalgte ledere, at de kan betragtes som "de aktive stoffer" i særligt fremragende ledelse.

Sådan er undersøgelsen gennemført

I undersøgelsen medvirker 22 ledere fra kommunale og regionale arbejdspladser af forskellig størrelse og geografisk spredt over hele landet.

På de kommunale arbejdspladser er der tale om ledere på de store velfærdsområder, fx skoleleder og dagtilbudsledere. I regionerne er det både afdelings- og funktionsledere på hospitalet. I begge tilfælde er det ledere, der har personaleansvar og er tæt på driften; enkelte af dem har dog også andre ledere under sig.

Udvælgelse af interviewpersoner

Projektledelsen har bedt henholdsvis de faglige organisationer, der organiserer offentlige ledere, og de lokale topledelse udpege en række ledere, der rager betydeligt op i gruppen af ledere tæt på driften. Organisationerne er således blevet spurgt: *"Hvis intuitivt og umiddelbart skulle pege på de mest fremragende ledere inden for jeres felt i Danmark, hvem ville I så pege på?"*

De to parter har så tjekket hinandens lister, og kun de ledere, der var enighed om, er kommet i betragtning som interviewpersoner. Ud fra denne bruttoliste har projektledelsen foretaget den endelige udvælgelse – blandt andet ud fra hensyn til variation i sektorer, faggrupper, geografi og ledelsesspænd. Det har været et krav, at lederne har haft mindst to års anciennitet i stillingen.

Gennemførelse af interview

Projektgruppen har i samarbejde med en erhvervspsykologisk konsulent gennemført i alt 66 interview med:

- de 22 udvalgte ledere
- hver af disse ledes nærmeste overordnede
- en gruppe på tre underordnede, udvalgt af hver enkelt leder.

Hvert interview har varet cirka to timer. Ved alle interview er der anvendt en særlig dybtgående og semistruktureret interviewmetode.

Den trækker især på det kvalitative forskningsinterview samt interviewmetoderne *Critical Incident Interview* og *Behavioural Event Interview*. Disse metoder er anvendt, fordi de er gode til at fokusere på lederens konkrete handlinger og overvejelser i afgørende situationer. Det giver et langt sikrere billede af deres ledelseskompetencer, end hvis man blot spørger ind til deres holdninger til ledelse eller beder dem forholde sig til tænkte ledelsescases.

Forud for interviewene er der udvalgt nogle få generelle temaer, som indgår i den semistrukturerede interviewguide, der er brugt til alle interview.

Det er de renskrevne noter fra interviewene – tilsammen omkring 1.000 sider – der har været råmaterialet i den efterfølgende analyse og fortolkning

Alle deltagere er på forhånd lovet anonymitet.

Sådan præsenteres kompetencerne

På de følgende sider beskrives de syv kernekompetencer. Hver af dem præsenteres på følgende måde:

- Kompetencens navn.
- Essensen af kompetencen i én sætning.
- En kort forklaring på, hvori det særlige ved kompetencen består.
- Fem vigtige kendetegn ved den ledelsesadfærd, kompetencen kommer til udtryk som: Hvad er det faktisk lederne gør, når de praktiserer kompetencen?
- Tre eksempler på, hvordan det kan opleves, når kompetencen svigter – dvs. udøves usikkert, mangelfuldt, ubalanceret eller med utilsigtede bivirkninger.
- En række citater fra interviewmaterialet, der gengiver henholdsvis lederens egne og deres chefers og medarbejders eksempler på, hvad kompetencen består i.

DE SYV KOMPETENCER



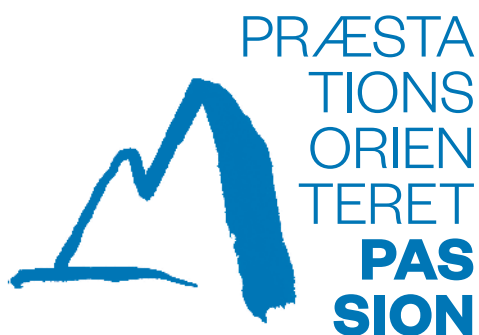
Lederne sikrer sig med økonomisk omhu og tæft et større ledelsesrum



Lederne skifter ubesværet perspektiv mellem detalje, overblik og fremsyn



Lederne har blik for det enkelte menneske og behandler alle med samme respekt



Lederne stræber energisk og udholdende mod stadig højere mål

KONSTRUKTIV
KONFRONTATION



Lederne udfordrer, afklarer og bilægger uenighed

MANGFOLDIG
MOBILISERING

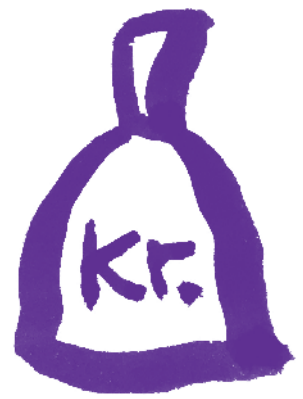


Lederne investerer i værdiskabende relationer til en bred kreds af interessenter

AFKLARER
AUTORITET



Lederne er tydelige om og tro mod deres personlige værdier



ØKONOMISK OPFINDSOMHED

Lederne sikrer sig med økonomisk omhu og tæft et større ledelsesrum

At kunne holde hus med ressourcerne er en afgørende kompetence i nutidens kommunale og regionale virkelighed.

Den beskrives ikke som bogholderkunst eller regnearksledelse, men mere som en udpræget sans for forretning og økonomisk diplomati samt en særlig kreativitet, når det gælder om at finde ekstra ressourcer og få dem til at strække.

Lederne er opmærksomme på betydningen af at kunne skabe lidt "luft i økonomien", ved fx at søge supplerende finansiering, omdisponere inden for budgettets rammer, være omkostningsbevidste og udvise rettidig omhu, når der er brug for at skære.

Ledere, der udøver kompetencen fremragende:

- Udviser en økonomisk bevidsthed og kompetence ud over det sædvanlige; de ser en stabil og sund økonomi som helt afgørende og integrerer systematisk det økonomiske aspekt i deres beslutninger og strategier.
- Tænker kreativt over finansieringskilder og bryder ofte med traditionel budget- og kassetænkning for at kunne realisere nye ideer og projekter.
- Foregriber økonomiske udfordringer for at forebygge negative konsekvenser eller høste særlige fordele; er klar til at træffe upopulære beslutninger og udøve stram styring for at få økonomien til at balancere.
- Forstår de vigtigste nøgletal og økonomiske mekanismer og manøvrerer kompetent i komplekse og politiske forhandlinger om budgetter, investeringer og leverancer.
- Bruger deres økonomiske sans aktivt i dialogen med politikere, chefer og medarbejdere; opmuntrer og involverer medarbejdere i at finde nye og bedre måder at bruge ressourcerne på i den daglige drift.

NÅR KOMPETENCEN SVIGTER ...

Når ledere ikke mestrer kompetencen, kan det fx vise sig ved, at de:

- Er for urealistiske i deres vurdering af, hvad der økonomisk kan lade sig gøre; kan have svært ved at sige nej til spændende forslag til aktiviteter, selv om de ikke kan gennemskue de økonomiske konsekvenser.
- Holder økonomiske udfordringer for tæt til kroppen og undlader at involvere andre aktivt i at løse fx budgetmæssige problemer eller besparelser.
- Har problemer med at gennemskue komplekse sammenhænge i økonomien og at manøvrere sikkert nok, når de vigtige økonomiske slag skal slås.

Sagt om økonomisk opfindsomhed

”

LEDER: Jeg trækker hver uge en liste over vores produktivitet, så jeg kan følge med i, hvor vi er i forhold til målet. For rammer vi det ikke, bliver vores ressourcer beskåret. Det vilkår kommunikerer jeg meget tydeligt. Hvis vi ikke holder os på sporet, lægger jeg fx tallene frem på et ledermøde og spørger, om de har nogle ideer til at rette op; ellers har jeg altid selv forberedt et par stykker.

”

CHEF: Hun fandt besparelserne ved at sætte gang i et leanprojekt i køkkenet, ændre menusammensætningen og sætte priserne lidt op i kantinen. Hun køber hele tiden årstidens billigste grønsager, har etableret eget bageri og får hele dyr ind, som køkkenet selv parterer og forarbejder, fordi det både er bedre og billigere. Hun har skabt en helt ny økonomi i køkkenet, og ressourcebevidstheden går ned i mindste detalje.

”

CHEF: Han har ikke blot gjort skolen til en væsentlig og anerkendt institution i byen, men også til et sted, hvor der er styr på forretningen. Det giver en kæmpe respekt uden for huset, at han formår at få så meget liv ind i skolen og samtidig styre økonomien.

”

CHEF: Hun er bestemt ikke blødsøden og kører fx en konsekvent linje over for sygefravær og slap arbejdsmoral. Hele den økonomiske kabale skal gå op, og hun har et skarpt blik for, hvad der genererer dårlig økonomi – og det slår hun ned på.

”

MEDARBEJDER: Hun er simpelthen en dygtig købmand og har en helt særlig evne til at bytte og sælge, så det hele går op. Hun er også opmærksom på, om vi har fået penge nok for det, vi har lavet. I 2015 var der økonomisk pres på hele hospitalet, men ikke i vores afdeling. Det gør os trygge som medarbejdere at vide, at det har hun bare styr på.



STRATEGISK ZOOM

Lederne skifter ubesværet perspektiv mellem detalje, overblik og fremsyn

At udøve strategisk ledelse handler ikke primært om at formulere eller implementere en bestemt strategi. Det beskrives mere som en permanent orientering imod fremtidens udfordringer og muligheder samt som et blik for helheder, der løbende afstemmes med og tænkes ind i hverdagens opgaveløsning.

Lederne formår at "se det store i det små", dvs. etablere meningsfulde koblinger mellem organisationens overordnede mål og medarbejdernes daglige udfordringer. Deres særlige styrke er ikke bare en veludviklet evne til helhedstænkning eller et skarpt blik for vigtige detaljer i det nære – men netop at kunne veksle naturligt mellem helikopter og øjenhøjde.

Ledere, der udøver kompetencen fremragende:

- Forbereder sig på fremtiden ved løbende at opsøge ny viden, der kan være relevant for organisationen og udvikle den daglige udførelse og prioritering af opgaverne.
- Bruger deres udsyn og overblik aktivt til sammen med medarbejderne at finde gode løsninger på små og store udfordringer i dagligdagen.
- Lever sig ind i borgernes behov og bruger det til at udfordre og justere eksisterende rutiner og arbejdsgange; er nysgerrige efter at afprøve nye processer eller teknologier.
- Reflekterer løbende over forskellige strategiske scenarier og bruger det proaktivt i udviklingen af kompetencer og arbejdsgange.
- Har blik for samspillet mellem eget område og den øvrige organisation; tænker i sammenhængende og integrerede løsninger på tværs af organisatoriske skel.

NÅR KOMPETENCEN SVIGTER ...

Når ledere ikke mestrer kompetencen, kan det fx vise sig ved, at de:

- Lader sig opsluge af den daglige drift og forsømmer at bruge kræfter på at reflektere over områdets langsigtede udvikling, søge ny inspiration eller afprøve nye arbejdsgange og ny teknologi.
- Kan have svært ved at opfange eller aflæse overordnede tendenser i omverdenen og oversætte dem til konkrete ideer og budskaber i eget ledelsesområde.
- Lader sig opsluge af arbejdet med vision, strategi og nye muligheder, men forsømmer at knytte det til medarbejdernes hverdag og få dem ordentligt med ombord.

Sagt om strategisk zoom

”

LEDER: Jeg zoomer ind og zoomer ud flere gange om dagen for at tjekke, om de små opgaver hænger sammen med det, vi siger, vi vil, og med hvad der skal ske på lang sigt.

”

LEDER: Jeg tænker allerede nu mest på det følgende år. Selv om dette år lige er begyndt, er det ikke længere det vigtigste for mig nu. Jeg kan rigtig godt lide at være på forkant med det, vi står over for. Derfor er jeg begyndt at holde møder ikke bare med lederkolleger og medarbejdere, men også med forskere og andre uden for huset. Jeg vil vide, hvad der rører sig, hvad de laver, og hvilke tanker de gør sig om fremtiden.

”

CHEF: Han er virkelig god til at tænke i helheder og konkrete sammenhænge. Han har formået at skabe fælles fodslag og få hele sin ledergruppe ind på en fælles strategisk kurs, der ikke kun handler om deres egne ledelsesområder.

”

MEDARBEJDER: Vores leder følger meget med i udviklingen af samfundet og i faget. Det bringer hun ind i vores dagligdag som ideer og spørgsmål, som vi skal forholde os til. Fx spurgte hun på sidste møde: 'Hvad betyder den her politiske diskussion for vores hverdag og den måde, vi skal tænke vores faglighed på fremover?' Hun tvinger os til at reflektere sammen og se fremad, og det er faktisk sundt.

”

CHEF: Vi har lige kørt en kæmpe forandring med sammenlægning af områder og reduktion af ledelseslaget. Det var en lang og nervepirrende proces, hvor alle lederes job egentlig var i spil. Helt fra starten gik hun i spidsen med at tænke visionært og tegne hovedlinjerne i en ny struktur, mens mange af de andre ledere holdt sig tilbage og passede på deres eget område. Hun skitserede faktisk den nye struktur uden at vide, om hun havde et job bagefter.



INDIVIDUEL INDLEVELSE

Lederne har blik for det enkelte menneske og behandler alle med samme respekt

Stærk empati og menneskeligt nærvær forener lederne i en veludviklet sans for, hvordan de skal agere respektfuldt over for hver enkelt – både i professionelle og mere personlige sammenhænge. De formår at give professionelle relationer et personligt præg uden at træde ud af deres lederrolle eller krydse grænserne til det private.

Chefer og medarbejdere oplever ledere, der insisterer på at kende og forstå mennesket bag medarbejderen og at bevare ordentligheden i relationer, også når situationer spidser til.

Lederne holder en høj etisk standard og behandler folk – borgere, medarbejdere og samarbejdspartnere – som ligeværdige subjekter, ikke som brikker, de kan flytte rundt med.

Ledere, der udøver kompetencen fremragende:

- Opfatter andre som individer med personlige historier, interesser og behov – ikke blot som arbejdskraft eller kompetencer; handler ud fra en sikker fornemmelse for det unikke i mennesket, gruppen og situationen.
- Lytter, men opfanger også signaler og usagte budskaber; registrerer ændringer i folks adfærd eller energiniveau og undersøger umiddelbart og respektfuldt, hvad der ligger bag.
- Udstråler oprigtig interesse for andres tanker og følelser, udviser overskud og venlighed også i tilspidsede situationer og undlader at udstille mennesker, der reagerer uhensigtsmæssigt.
- Opfanger spirende utilfredshed og handler på den i tide; fremstår som ordentlige og fair i situationer, hvor vanskelige beslutninger kommunikerer eller implementeres.
- Formår at rumme andres bekymring eller frustration og sikrer, at vanskelige forhold bearbejdes med respekt; rækker gerne hånden frem i opkørte situationer, hvor nogen er under pres eller i strid modvind.

NÅR KOMPETENCEN SVIGTER ...

Når ledere ikke mestrer kompetencen, kan det fx vise sig ved, at de:

- I pressede situationer fremstår ufølsomme og ikke-lyttende og her kan virke tromlende over for andre, der er uenige i deres synspunkter eller beslutninger.
- Lader sig invadere af andres problemer og behov for hjælp i en grad, så de selv bliver overbelastede og mister fokus.
- Kan have svært ved at bede andre om noget ubehageligt eller håndtere en situation, hvor andre er emotionelt påvirkede eller udtrykker vrede.

Sagt om individuel indlevelse

”

LEDER: Det er for sent, hvis man venter med at forstå medarbejderne, til når de rammer muren eller får problemer. Jeg investerer meget bevidst tid i at lære dem at kende og have en føling med, hvor de er, og om de stadig har energi til livet uden for arbejdspladsen. Hvis jeg ikke kender dem, kan jeg heller ikke være den leder for dem, som jeg gerne vil være.

”

CHEF: Han er grundlæggende ambitiøs på skolens vegne, på lærernes vegne og på egne vegne. Der er ikke tvivl om, at der skal leveres. Men samtidig har han blik for dem, der har det lidt svært, og han taler aldrig nedsættende om nogen.

”

CHEF: Området lå nærmest i ruiner, da hun trådte til, og hun overtog også en del ‘problembørn’ blandt medarbejderne. Men hun var ikke bange for den individuelle situation, hvor det også kan gøre ondt. Hendes fine fornemmelse for, hvordan hun skulle tackle den enkelte, har gjort, at alle nu er positivt med. Hun opererer meget bevidst og kompetent på individplanet og opdager dem, der halter, før det bliver kronisk.

”

MEDARBEJDER: Selv om hun selv var hårdt ramt af noget i familien op til jul, så fik vi alle sammen et meget personligt julekort. Jeg blev nærmest chokeret over, hvor godt hun kender mig, og hvor meget hun har lagt mærke til hos mig, med det hun skrev.

”

LEDER: I forandringsprocessen kunne jeg se, at en af medarbejderne havde meget brug for at blive anerkendt, så hende roste jeg til skyerne, hver gang hun spillede konstruktivt med. Andre skulle bare have et anerkendende nik i den rette situation.

”

MEDARBEJDER: Hun er uhyggeligt god til at læse folk. Man kan slet ikke skjule, hvis man ikke har det godt – det opdager hun sgu og ringer til én om aftenen. Da jeg fx var virkelig presset af et kritisk forældrepar, opdagede hun det med det samme. Jeg fik lynhurtigt tilbudt psykologhjælp, og det var lige, det jeg havde brug for – uden selv at kunne formulere det. Hun tænker ikke bare ‘lad os nu lige se, hvordan det går’, men reagerer prompte.



PRÆSTATIONS- ORIENTERET **PASSION**

Lederne stræber energisk og udholdende mod stadig højere mål

Almindelig arbejdsomhed beskriver ikke den passionerede indsats, lederne lægger for dagen. De vil meget, forventer meget, yder meget og tåler meget. Det opleves af andre som, at lederne har "et ekstra gear" eller "kører længere på literen".

De har en urokkelig vilje til hele tiden at gøre det endnu bedre – og stiller derfor store krav til deres omverden og ikke mindst til sig selv. Det primære mål er næsten aldrig at pleje egen karriere, men at "kæmpe for sagen" og skabe bedre fælles resultater.

Konsekvensen er ofte, at de arbejder hårdere og længere end de fleste. De er vedholdende og robuste nok til at støde skulderen mod låste døre, indtil de går op.

Ledere, der udøver kompetencen fremragende:

- Er grundlæggende drevet af store ambitioner og ønsket om at gøre en væsentlig forskel for borgere, medarbejdere og områdets faglighed.
- Stiller sig sjældent tilfreds ret længe ad gangen og tænker hele tiden over, hvordan opgaver bedst kan gribes an og området kan udvikles til næste niveau.
- Yder selv en arbejdsindsats ud over det sædvanlige – både i tid og intensitet. Går til opgaverne med liv og ildsjæl. Bruger mange kræfter på at forberede og gennemarbejde problemstillinger.
- Bevarer optimismen og lader sig ikke trække med ned af dårlige stemninger eller modvilje. Udstråler overskud og energi i pressede situationer og hjælper andre videre, der er kørt fast.
- Udfordrer mangel på ambition og bliver utålmodige, hvis der ikke sker fremdrift i en vigtig sag; trodser modstand og viser vilje og stædighed til at overvinde enhver forhindring.

NÅR KOMPETENCEN SVIGTER ...

Når ledere ikke mestrer kompetencen, kan det fx vise sig ved, at de:

- Påvirkes tydeligt af længerevarende arbejdsbelastning og har svært ved at bevare energi, overskud og motivation i vanskelige sager eller komplicerede forandringsprocesser.
- Er villige til at skære hjørner, indgå kompromiser eller stoppe, før de er helt i mål – for at undgå ekstra besvær.
- Påtager sig for mange opgaver og overvurderer egen styrke og robusthed – og har svært ved at bryde dette mønster.

Sagt om præstationsorienteret passion

”

LEDER: Vi havde i en del år haft store udfordringer med den eksisterende organisering og arbejdstilrettelæggelse, så jeg brugte en del af min sommerferie på at udarbejde en helt ny måde at gøre det på. Det var vigtigt for mig at forstå det i detaljen og få alle dele ind under huden for at kunne komme med noget, der var bedre end det, vi havde.

”

LEDER: Man skal skabe små forstyrrelser i fredstid – altså når der ikke er for stort et pres – og hele tiden sørge for, at medarbejderne har blik for, hvad det næste skridt kan bestå i. Hvis først man bliver tilfreds med den måde, vi gør tingene på, så går man i stå.

”

CHEF: Hun er enormt ansvarlig og går rigtig langt med sig selv og andre for at få tingene til at lykkes. Hun kan gode lide at vise alle, hvor meget der faktisk kan lade sig gøre, når man bare bliver ved.

”

CHEF: Hun er den mest ihærdige, jeg kender, og selv om hun leverer topresultater, er hun aldrig helt tilfreds. Hun er ikke drevet af at gøre karriere – her har jeg nærmest måttet skubbe hende frem – men mere af at gøre noget godt. Og gøre det ordentligt.

”

MEDARBEJDER: 'Ih, hvor er hun dog irriterende', kan jeg godt tænke, når vi fx skal spare penge, og hun bare bliver ved med at prøve at se mulighederne i den nye situation. Hun bevarer gnisten, og det kan jo godt være irriterende, at hun ikke bare brokker sig ligesom vi andre. Men det er jo for vores skyld, at hun bevarer det positive *mindset* og ikke lader sig trække med ned.

”

CHEF: Fra første dag jeg mødte hende som leder, var der ikke nogen tvivl om, at hun bare ville fremad. Det var næsten som om, hun ville bevise et eller andet. Jeg oplever hendes ambition som meget intensiv, men også meget motiverende, for hun vil jo have mig og andre med på rejsen.



MANGFOLDIG MOBILISERING

Lederne investerer i værdiskabende relationer til en bred kreds af interessenter

Lederne er kendetegnet ved aktivt at opbygge meget stærke bånd til alle væsentlige interessenter – både internt og i omverdenen. De er bevidste om, at denne relationskapital er vigtig for at skabe resultater.

Både relationernes antal og deres forskellighed og kvalitet er usædvanlig. Lederne kan qua deres store engagement motivere mange andre til at bidrage og tage ansvar.

Relationerne har ofte et personligt præg, men er grundlæggende professionelle. Det er for at fremme sagen og opnå bedre resultater, at lederne bruger energi på at bygge og vedligeholde et stærkt netværk.

Ledere, der udøver kompetencen fremragende:

- Opsøger og inddrager et bredt netværk af både interne og eksterne (ofte utraditionelle) aktører i at udvikle organisationen eller gennemføre særlige projekter.
- Udviser umiddelbar og ægte interesse i mennesker omkring sig, men er samtidig bevidste om den potentielle værdi i at kunne aktivere de stærke personlige relationer.
- Forstår betydningen af uformelle og sociale elementer i også professionelle relationer og deler (derfor) også gerne de lidt mere personlige sider af sig selv med andre.
- Delegerer opgaver og inddrager andre på en motiverende og tillidsbaseret måde; er tydelige i forventningerne om ansvarlighed og følger afbalanceret op på delegeringer.
- Profilerer bevidst eget område eller hele organisationen og er opmærksomme på at tydeliggøre konkrete "forretningsmæssige succeser" over for relevante samarbejdspartnere.

NÅR KOMPETENCEN SVIGTER ...

Når ledere ikke mestrer kompetencen, kan det fx vise sig ved, at de:

- Forsømmer at involvere relevante interessenter og har svært ved at knytte stærke bånd til vigtige interne og eksterne samarbejdspartnere.
- Ikke viser interesse for uformelle sammenkomster eller smalltalk og kan opleves som private og meget saglige i sammenhænge, hvor andre lige vender et muligt samarbejde eller lærer nye mennesker at kende.
- Lader involveringen tage overhånd uden fornemmelse for egne og andres grænser; tiden skrider på vigtige møder, samtaler fortsætter i det uendelige, og vigtige beslutninger trækker ud, fordi alle skal høres.

Sagt om mangfoldig mobilisering

”

CHEF: Noget af det første, hun gjorde, var at åbne plejehjemmet mod omverdenen. Det skulle ikke bare være en bygning, hvor man placerede de svage gamle, men et sted, der samlede lokalsamfundet i en masse praktiske og hyggelige aktiviteter. Hun går selv forrest, står på lørdagsmarked og inviterer alle mulige indenfor, som kan gøre det til et levende sted – hver eneste dag.

”

CHEF: Han er lykkedes godt med at skabe en arbejdsplads, hvor medarbejderne føler sig både anerkendte og motiverede. Han overtog skolen lige midt i lærerkonflikten og var rigtig god til både at tale med det politiske niveau, forvaltningen og på skolen med forældre og lærere.

”

MEDARBEJDER: Hendes relationsarbejde er enormt. Det ligger dybt i hende, at man skal kende dem, man arbejder sammen med, og jeg kender ikke nogen, der ikke ville hjælpe hende eller lytte til hende, hvis hun henvendte sig.

”

LEDER: I begyndelsen var der ikke umiddelbart penge eller ressourcer til at realisere en banebrydende ide om en ny fødestue. Men da vi fik samlet en utraditionel kreds af eksperter for at udvikle og skabe interesse for projektet, blev det tydeligt, at vi også var spændende at samarbejde med for private firmaer. Så da jeg senere sad en lørdag og ringede rundt til en masse forskellige leverandører og erhvervsfolk og bad dem støtte projektet, var der stort set ingen, der ikke gav enten penge, inventar eller stillede arbejdskraft til rådighed. Nu har vi en fødestue, som folk fra hele verden kommer og kigger på.

”

LEDER: Der er helt ærligt ikke ret meget, jeg er klog nok til at køre med selv, og det bruger jeg tit som argument over for mine medarbejdere, når opgaver skal finde en ansvarlig tovholder. Jeg udnævner løbende ansvarlige medarbejdere for vores kerneprocesser og særlige opgaver – også uden for huset.

”

MEDARBEJDER: Hun giver os troen på, at det kan vi godt selv klare. Ja, hun forventer det nærmest af os, og vi får lov til rigtig meget. Hun giver plads, men tager altid tid til lige at følge op – både på møder, eller hvis vi mødes på gangen. Jeg fatter ikke, hun kan huske det alt sammen, når man tænker på, hvor mange vi er.

KONSTRUKTIV KONFRONTATION



Lederne udfordrer, afklarar og bilægger uenighed

Lederne er typisk kendt for at udfordre deres omverden og for uden tøven at tage de nødvendige, svære samtaler, andre tager langt tilløb til eller viger uden om. De ved, hvad de vil, og er ikke bange for konfrontation eller konflikt.

De er hverken konfliktsøgende eller konfliktsky, men har en sikker fornemmelse for, hvornår de skal reagere prompte, og hvornår noget er under bagatelgrænsen og/eller de involverede selv kan og bør håndtere en situation indbyrdes.

Når de intervernerer i en kritisk uenighed, gør de det ordentligt: De sætter sig ind i argumenterne, forsøger at forstå konfliktens årsager samt finde løsninger, hvor ingen af parterne taber ansigt eller motivation.

Ledere, der udøver kompetencen fremragende:

- Udfordrer ufortrødent modstand og uhensigtsmæssig adfærd eller attitude i forhold til fx samarbejde, opgaveløsning og indgåede aftaler.
- Lytter grundigt til andres argumenter og forsøger at afdække kilden til uenigheder, men markerer og forsvarer også tydeligt egne mål og grundsynspunkter.
- Lader uenigheder komme til udtryk, men griber sikkert ind, hvis fronterne skærpes på en dårlig måde; tager initiativ til, at konflikter løses ansigt til ansigt og afsluttes i en god ånd.
- Signalerer med en nøgtern tilgang til uenighed, at de tager andres synspunkter og følelser alvorligt. Opfinder ikke hurtige forklaringer for at imødegå kritik eller pres, men forsøger at anerkende situationen, som den reelt er.
- Udstiller ikke dem, der er uenige eller har accelereret en konflikt; slår ned på dem-og-os-tænkning og rækker gerne selv hånden frem for at skabe en positiv udvikling i en sag eller relation, der er gået skævt.

NÅR KOMPETENCEN SVIGTER ...

Når ledere ikke mestrer kompetencen, kan det fx vise sig ved, at de:

- Undlader at udfordre uhensigtsmæssig adfærd og fremstår som unødigt rummelige, overbærende eller undvigende i konflikter eller i håndtering af andres frustration.
- Kan have problemer med at tøjle eget temperament og virke belærende eller tromlende, når en situation spidser til, eller hvis andre udtrykker uenighed.
- Går for længe med opsparet irritation, fordi de først tør konfrontere fx uhensigtsmæssig adfærd, når de over længere tid har samlet så mange eksempler og "beviser", at de føler sig helt sikre på at have og få ret.

Sagt om konstruktiv konfrontation

”

LEDER: I stedet for at levere det sædvanlige skriftlige svar på en klage kaldte jeg parterne ind til en dialog ansigt til ansigt. Jeg spurgte stille og roligt, hvad dette her egentlig handler om, og vi fandt ud af, at meget af det blot var misforståelser, som kunne forklares. Vi endte med at gå derfra med et helt nyt grundlag for dialog og samarbejde, som ville være rigtig vanskeligt at have opnået via den sædvanlige klagevej.

”

CHEF: Han har en frygtløshed over for udfordringer og konflikter, som mange kunne lære af. Selv om han nogle gange kan virke lidt højtråbende, er det tydeligt, at folk i afdelingen føler sig respekteret, og at der er plads til alle, som vil noget.

”

MEDARBEJDER: Både vi medarbejdere og ledelsen mærker, at hun er meget klippefast. Ikke sådan at hun ikke lytter til modargumenter eller mangler forståelse for andres synspunkter, men hun holder godt fast i sin egen retning og kører ikke træt; og det ender tit med, at vi får skabt forandringer, vi ikke havde troet mulige.

”

LEDER: Man skal både turde at gå ind i det, der er svært, og kunne gøre det på en ordentlig måde.

”

CHEF: Han kan fx gå rundt på skolen og opdage, at en klasse er meget urolig og støjende den dag. Så siger han måske til læreren: 'Hold da op, der er godt nok gang i den klasse i dag?', og så svarer læreren måske: 'Ja, men vi kom også lidt sent i gang på grund af snevejret, der gjorde, at jeg var lidt sent fremme.' Og så ville lederen måske svare: 'Det var da også uheldigt, men nu bliver vejret nok lidt bedre i morgen, og så kan du være fremme, i god tid inden timen starter.' Han lader ikke noget passere, men han intervenserer altid på en god måde.

”

MEDARBEJDER: Hun har nemt ved at gå ind i vanskelige situationer og er ikke skræmt af uenighed eller konflikt. Det er en enorm styrke for os, at hun ikke bækker ud, men bakker op, når fx en vred borger eller en kritisk journalist henvender sig.



AFKLARET AUTORITET

Lederne er tydelige om og tro mod deres personlige værdier

Ordentlighed, retfærdighed, anstændighed, autenticitet, ordholdenhed, åbenhed og loyalitet er kendetegn, chefer og medarbejdere ofte bruger til at beskrive lederne.

De er i deres ledergerning drevet af stærke, grundlæggende værdier om ligeværd og respekt, men er samtidig tydelige i deres rolle som den, der har det sidste ord.

Rodfæstetheden gør, at de står sikkert, også når det stormer, og deres integritet aftvinger respekt blandt både medarbejdere og samarbejdspartnere.

Ledere, der udøver kompetencen fremragende:

- Påtager sig bevidst autoritet og ledelsesmæssigt ansvar og optræder tydeligt og afklaret i rollen som "besluttende leder".
- Kommunikerer klart omkring egne værdier og sørger for, at andre kender deres holdning og position i konkrete sager.
- Træffer gerne markante eller upopulære beslutninger med henvisning til et værdimæssigt eller moralsk grundlag; er villige til at gå langt for at hævde et bærende princip eller overholde en indgået aftale.
- Reagerer spontant og tydeligt på forhold, de anser for forkerte - fx illoyalitet eller brud på uskrevne regler om god tone og ordentlighed.
- Holder sig ikke tilbage med at vise følelser eller dele personlige refleksioner – uden at sætte deres ledelsesmæssige autoritet over styr.

NÅR KOMPETENCEN SVIGTER ...

Når ledere ikke mestrer kompetencen, kan det fx vise sig ved, at de:

- Kommunikerer klare værdier og holdninger fra balkonen, men kan have svært ved at efterleve de flotte ambitioner i deres daglige ledelse.
- Forsøger at få andre til at tage – eller tage ansvaret for – upopulære beslutninger og søger alliancer for ikke at stå alene i en kritisk sag.
- Kan finde på at lægge medarbejdere på is eller udsætte dem for overdreven kontrol, hvis de udfordrer lederens autoritet eller retning.

Sagt om afklaret autoritet

”

LEDER: Magten har jeg – den skal ikke statueres. Det er ordentligheden, der er det afgørende.

”

CHEF: Hun har reageret meget kraftigt på illoyalitet og bagtalelse af andre. Det er nok så tæt på, jeg har set hende vred. I de situationer bliver hun meget klar om, hvad hun forventer af andre. Flere gange er det endt med, at hun får tingene løst blot ved meget tydeligt at stå på mål for en fælles anstændighed.

”

MEDARBEJDER: Han er helt åbenlyst sig selv i alle sine ledergerninger. Man er aldrig i tvivl om, at han ikke bare spiller en rolle som leder.

”

LEDER: Jeg har den grundindstilling, at man skal opføre sig ordentligt. Jeg er ikke mere værd end mine medarbejdere. Vi har bare forskellige roller.

”

CHEF: Hun udviser et betydeligt mod ved at involvere så mange eksterne parter og skæve eksistenser i plejehjemmets daglige liv. Inde på rådhuset taler vi om 'samskabelse', men det ord ville hun aldrig bruge. For hende er det bare vigtigt, at alle får en mulighed for at give en hånd med og føle sig som en del af samfundet – også selv om de måske drikker lidt for meget eller ikke kommer i bad hver dag. Hun har som ingen andre, jeg kender, formået at åbne sådan et sted mod omverdenen.

”

MEDARBEJDER: Hun er god til at forfølge retfærdigheden. Vi havde en helt urimelig klage fra en borger, og der siger hun: 'Nu er det nok; der er grænser for, hvad vi skal finde os i – om vi så kommer på forsiden af lokalavisen.' Det gjorde vi faktisk, men ved at forfølge sine principper optjente hun stor respekt og goodwill.

”

LEDER: Folk skal vide, hvor jeg står. Da jeg blev forfremmet til leder, var der en, der spurgte mig: 'Hvad blev der af ham Poul, jeg havde som god kollega?' 'Han fik nyt job,' svarede jeg.

SÅDAN KAN RESULTATERNE BRUGES

De nye resultater vil – som det har været tilfældet med de tidligere undersøgelser – kunne anvendes som inspiration i mange sammenhænge, hvor offentlig ledelse er på dagsordenen. Især følgende fem områder synes særlig oplagte:

1. En støtte til ledernes selvrefleksion

Som leder vil man kunne bruge beskrivelserne af kompetencerne som et spejl for sin egen praksis. Alle ledere vil formentlig kunne genkende både gode og mindre gode aspekter af deres lederrolle. Det kan inspirere til at sætte mere fokus på de kompetencer, man måske ikke behersker helt, eller som ofte svigter. Men det kan også give et vigtigt rygstød, hvis man er en ny talentfuld leder eller lederaspirant, der måtte tvivle på, om man nu også er på rette vej.

2. Et skarpt blik for de bedste lederaspiranter

Det er måske ikke altid blandt de medarbejdere, der umiddelbart kandiderer til en lederkarriere, at en organisation skal søge efter sin kommende leder. De syv kernekompetencer kan bruges i rekruttering og talentpleje til at udvide perspektivet og kredsen af potentielle ledere. Som "førleder" kan man selv bruge dem til at vurdere, hvilke af de nødvendige kompetencer man besidder, og hvilke man eventuelt kan satse på at udvikle undervejs i sin lederkarriere.

3. En systematisk vurdering af ansøgere til lederstillinger

At ansætte en ny leder er en af de vigtigste beslutninger, man træffer på en arbejdsplads. Der er ingen tvivl om, at flere af de syv kernekompetencer er ret tæt knyttet til ledernes personlighed – og dermed ikke noget, man *umiddelbart* kan træne eller udvikle. Også derfor er det vigtigt, at man i rekrutteringsprocessen er meget omhyggelig med at vurdere kandidaterne til stillingen. De syv kompetencer kan være en vigtig inspiration, når man definerer den jobprofil, der skal ligge til grund for et professionelt tilrettelagt ansættelsesinterview.

4. Strategisk udvikling af lederkompetencer

Kernekompetencerne kan være et godt afsæt for at definere og udvikle de lederprofiler, man ønsker sig. Eksempelvis ved at man systematisk vurderer, hvilke af de efterspurgte kompetencer, den enkelte leder har behov og mulighed for at tilegne sig – og hvordan dét så skal foregå. Der er fx mange gode erfaringer med på baggrund af forskellige former for ledelsesvurderinger at tilrettelægge relevant udvikling for de enkelte ledere.

5. Inspiration til en ledelsespolitik

Kompetencerne kan være et godt udgangspunkt for en dialog om, hvilken form for ledelse man ønsker på den enkelte institution, i en bestemt forvaltning eller i kommunen/regionen som helhed. En ledelsespolitik kan fx behandle spørgsmål som: Hvilke ledelsesværdier og hvilken ledelsesstil vil man fremme? Hvilket råderum giver man sine ledere til at udøve den ledelse, man ønsker? Og hvordan vil man evaluere og værdsætte ledernes indsats?

Hvem kan bruge resultaterne?

- **Lederne selv**, som kan bruge den nye viden til at reflektere over egen lederpraksis og dermed få den bekræftet eller udfordret.
- **Chefniveauet**, der spiller en vigtig rolle i at definere ledelsesrummet og dermed ledernes mulighed for at udnytte og udvikle deres kompetencer.
- **Ledertalenter** blandt medarbejderne, der kan få et billede af fremragende ledelse at vurdere eget lederpotentiale ud fra.
- **Organisationens topledelse**, der er ansvarlig for de overordnede linjer i ledelsespolitikken, dvs. lederudvikling, personalepolitik og udvælgelse af ledere.
- **HR- og rekrutteringskonsulenter**, der skal understøtte, at strategierne for at udvælge, udvikle og fastholde ledere kan omsættes til handling.
- **Tillidsrepræsentanter**, der ofte er med i processen, når der skal udvælges nye ledere.
- **Arrangører af lederuddannelse og -netværk**, der kan bruge kompetencerne som et godt afsæt for dialogen om lederrollen og det personlige lederskab.
- **Organisationerne** på det offentlige arbejdsmarked, der kan bruge projektets resultater i deres videre arbejde med ledelsespolitik og lederudvikling.

VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Udvalgte publikationer



Ledere der lykkes

En undersøgelse af kernekompetencer hos succesfulde ledere på kommunale arbejdspladser



Succesfulde ledere i sygehusvæsenet

En undersøgelse af kernekompetencer hos succesfulde ledere på afdelingsniveau

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.

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.



Forandring fryder - og forstyrrer

Tæt på forandringsledelse i praksis



Kære chef! Kære ledere!

Gensidige forventninger om god ledelse af ledere



Relationel koordinering

- ledelse af et effektivt samarbejde



Pas på trinnet!

Nye opgaver og faldgruber, når du skifter ledelsesniveau

Alle publikationer kan hentes og bestilles gratis via lederweb.dk.

Ledere der lykkes 2

Syv afgørende kompetencer hos ekstraordinært dygtige ledere i kommuner og regioner

Hvilke kompetencer har særlig fremragende ledere på henholdsvis kommunale og regionale arbejdspladser? Det spørgsmål undersøgte Væksthus for Ledelse i to store projekter for snart 10 år siden.

Siden er der løbet meget vand i åen i den offentlige sektor. Derfor er undersøgelserne nu gentaget med samme metode og slået sammen til én, hvis resultater præsenteres i denne publikation.

Formålet er – nu som dengang – at bidrage til offentlige lederes egen refleksion over og indbyrdes dialog om, hvad der kendetegner virkelig god ledelse, men også at inspirere alle, der arbejder med at rekruttere, vurdere, undervise og lede lederne.

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.