



# LEDERE DER LYKKES

– EN UNDERSØGELSE AF KERNEKOMPETENCER HOS SUCCESFULDE LEDERE  
PÅ KOMMUNALE ARBEJDSPLADSER



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

## LEDERE DER LYKKES

– EN UNDERSØGELSE AF KERNEKOMPETENCER HOS SUCCESFULDE LEDERE PÅ KOMMUNALE ARBEJDSPLADSER

### Projektgruppe:

Mette Marie Langenge, HK

Stine Hinge, KL

Karen Lund, KL

Peter Klange, Klange Erhvervspsykologi

### Rapporten er udarbejdet for:

Væksthus for Ledelse

– et samarbejde mellem KTO, KL og Danske Regioner

### Redaktion:

Ola Jørgensen, Klartekst

### Produktion:

Mette Mørch

### Grafisk design:

[www.b14.dk](http://www.b14.dk)

### Tryk:

Chronografisk

3. udgave 2008

ISBN: 978-87-92002-66-2

ISBN: 978-87-92002-67-9-pdf

En særlig tak til de medvirkende chefer, ledere og medarbejdere, der har givet os et større indblik i, hvad der kendetegner ledere, der lykkes i de danske kommuner.

# LEDERE DER LYKKES

– EN UNDERSØGELSE AF KERNEKOMPETENCER HOS SUCCESFULDE LEDERE PÅ  
KOMMUNALE ARBEJDSPLADSER



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

# INDHOLD

FORORD	6
INTRODUKTION	8
Hvordan får kommunale ledere succes?	8
Sådan kan resultaterne bruges	9
Sådan er projektet gennemført	10
Sådan er rapporten bygget op	11
RESULTATER	12
Fem kernekompetencer	12
1. Relationel forståelse	12
2. Tillidsvækkende sparring	15
3. Konfronterende intervention	17
4. Insisterende delegering	19
5. Rodfæstet under pres	21
Fire supplerende kompetencer	23
Systematisk velforberedt	23
Præstationsmotiveret	24
Konsekvent videndelende	25
Befordrende humor	26
REKRUTTERING ELLER UDVIKLING?	28
PERSPEKTIVER	29
Ny vin på gamle flasker	29
Nyt syn på rekruttering og udvikling	29
Andre veje til bedre ledelse	30
Inspiration til andre ledere?	31
LÆS MERE OM GOD LEDELSE	34
OM VÆKSTHUS FOR LEDELSE	35



# FORORD

Dygtige ledere er en forudsætning for at skabe attraktive arbejdspladser. Og god ledelse betaler sig, fordi det giver mere tilfredse medarbejdere, højere effektivitet og lavere personaleomsætning. Dét har været udgangspunktet for, at Væksthus for Ledelse har sat gang i nye initiativer omkring lederudvikling i danske kommuner og regioner. Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og KTO.

Danske kommuner skal i de kommende år have nye ansigter på en stor del af lederposterne. I den situation bliver det endnu vigtigere at kunne rekruttere nye dygtige ledere og udvikle og fastholde både yngre og ældre ledere. KTO, Danske Regioner og KL vil gennem de fælles projekter i Væksthus for Ledelse bidrage til et målrettet og systematisk arbejde mod stadigt bedre ledelse i danske kommuner og regioner.

"Ledere der lykkes" er det første af tre fælles projekter, der under overskriften "Generationsskiftet i kommunerne" sætter fokus på ledelse. Hvert projekt sættes i værk for at inspirere og understøtte det lokale arbejde med at forbedre ledelseskvaliteten. Eksempelvis ved at gøre det tydeligere, hvordan man kan fremme god ledelse og ledelsesudvikling i kommunen og på den enkelte kommunale arbejdsplads.

Samlet skal de tre projekters resultater styrke kommunerne i deres arbejde med at udvælge, udvikle og fastholde gode ledere. En central del af projekterne er derfor at formidle erkendelser og udvikle redskaber, der kan bruges af den brede kreds af personer, der arbejder professionelt med ledelsesudvikling i kommunerne.

Dette første projekt kaster således lys over, hvad der kendetegner de kommunale ledere, som både chefer og medarbejdere betegner som succesfulde. De to efterfølgende projekter sætter fokus på vilkårene for henholdsvis nye og erfarne ledere.

Væksthus for Ledelse

Lars Holte, KL, Formand

Kim Simonsen, KTO, Næstformand



# INTRODUKTION

## Hvordan får kommunale ledere succes?

Ambitionen med projektet "Ledere der lykkes" er at finde ud af, hvad der kendetegner succesfulde ledere i danske kommuner. Projektet bygger på den enkle antagelse, at man ved at studere de ledere, der uomtvisteligt har succes, kan lære noget om, hvad det kræver at blive en god leder på en kommunal arbejdsplads. At nutidens succeser rummer en vigtig nøgle til fremtidens udfordringer.

Projektet har derfor – med hjælp fra både arbejdsgivere og medarbejdere – udvalgt i alt 13 succesfulde medlemledere og institutionsledere inden for fire forskellige kommunale områder.

Disse 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 særligt vellykkede eller kritiske situationer. Vi har med andre ord villet undersøge, hvad der gør dem succesfulde i egne og andres øjne.

Som kilder til disse handlinger har vi dels lederens egne grundige beskrivelser af konkrete afgørende situationer i lederens arbejde, dels interview med både en af lederens overordnede og en gruppe af lederens medarbejdere.

Undersøgelsen er bevidst tilrettelagt så empirisk åbent og nysgerrigt som overhovedet muligt. Vi har ikke ønsket at afprøve bestemte teorier om ledelse eller på forhånd definere, hvilke faktorer, der kunne være afgørende for ledernes succes.

Metoden er inspireret af lignende projekter, der er gennemført på helt andre typer af arbejdspladser – blandt andet i private virksomheder og i det danske forsvar. Det er indbygget i metoden, at resultaterne er tæt knyttet til den kontekst, lederne fungerer i.

Ledelsesopgaven på kommunale arbejdspladser er blandt meget andet karakteriseret ved: at succeskriterierne er diffuse og opgaverne komplekse, at lederen ofte mangler rollemodeller, og at der trives en særlig ledelsestradition med vægt på konsensus og faglighed. Så selv om en del af erkendelserne i dette projekt formentlig kan give inspiration til mange ledelsesfelter, kan de ikke uden videre overføres til andre sammenhænge.

Kommunal ledelse vil i dette projekt sige ledelse lige over medarbejderniveau. Der er altså *ikke* tale om stra-



tegisk ledelse eller topledelse. Projektet har koncentreret sig om ledere inden for følgende fire områder: Skoleledere, daginstitutionsledere, ledere på ældreområdet og (afdelings)ledere i en rådhusforvaltning. Og det har – noget overraskende – vist sig, at det stort set er det samme, der kendetegner de succesfulde ledere på tværs af disse områder. Derfor skelner vi i rapporten ikke mellem disse fire kommunale kontekster.

Sin grundighed til trods er undersøgelsen ikke strengt videnskabelig. Hertil er materialet for lille. I den forstand må den betragtes som en pilotundersøgelse. Resultaternes praktiske anvendelighed er der imidlertid ingen grund til at sætte spørgsmålstegn ved. De rummer en række tankevækkende bidrag til det videre arbejde med at rekruttere og udvikle ledelsestalenter til fremtidens kommunale sektor.

## Sådan kan resultaterne bruges

Resultaterne af dette projekt har således bud til alle de personer og grupper, der til daglig arbejder med ledelse på kommunale arbejdspladser. Det gælder især:

- **De kommunale ledere selv – både på institutioner og i forvaltningen**, fordi de kan bruge den nye viden til at reflektere over deres lederpraksis og dermed få den bekræftet eller udfordret. Men også fordi de har en vigtig opgave i at udpege ledertalenterne blandt deres medarbejdere.
- **Kommunens topledelse**, fordi den er ansvarlig for de overordnede linier i kommunens ledelsespolitik, dvs. lederudvikling, personalepolitik og udvælgelse af ledere.
- **Interne og eksterne personalekonsulenter**, fordi de skal understøtte, at strategierne for at udvælge, udvikle og fastholde ledere kan omsættes til handling.
- **Tillidsrepræsentanter**, fordi de som regel er med i processen, når der skal udvælges nye ledere.
- **De faglige organisationer og KL**, fordi de kan bruge projektets resultater i deres videre arbejde med lederudvikling.
- **Politikere – herunder de nye borgmestre og økonomiudvalg**, fordi de i samspil med topledelsen skal udstikke de overordnede linier for ledelsespolitikken i kommunen.

Konkret har projektet identificeret fem kernekompetencer hos den succesfulde leder, der vil være værdifuld viden i en række situationer. Det gælder fx, når man i kommunen skal:

- identificere de rette lederaspiranter
- tilrettelægge førlederprogrammer
- gennemføre interview med ansøgere til lederstillinger
- udvikle eksisterende ledere, fx via kurser eller coaching
- understøtte ledernes egen refleksion over deres opgave.

De fem kernekompetencer udgør helt centrale elementer i godt kommunalt lederskab, men kan ikke stå

alene. Undersøgelsen viser, at det især er en række personbårne evner og egenskaber, der gør en forskel. De betegnes – temmelig misvisende – ofte som "bløde kompetencer". Derimod fremhæver hverken de succesfulde ledere selv eller deres omgivelser "hårde" fagspecifikke eller ledelsesfaglige kompetencer som afgørende for succes. Det er med andre ord hverken fx økonomistyring eller høj pædagogisk faglighed, der er kommet i fokus.

Det betyder selvsagt ikke, at sådanne kompetencer er overflødige. I en rekrutteringsproces skal de føjes til listen over de ønsker, kommunen har til den kommende leder – alt efter hvad det konkrete job kræver.

## Sådan er projektet gennemført

De i alt 13 ledere, der har medvirket i projektet, er udvalgt på baggrund af følgende kriterier:

- At såvel repræsentanter fra medarbejderside – fx tillidsrepræsentanten – og topledelsen har vurderet, at lederen udmærker sig som en særlig succesfuld leder. Begge parter har således leveret kandidater, som modparten derefter har kunnet afvise eller acceptere.
- At lederen har haft det nuværende lederjob i over ét år – og dermed haft tid til bevise sin ledelsesmæssige bæredygtighed.
- At lederen ikke har været så længe i organisationen, at den fuldstændig har "taget form" efter vedkommende.

Projektet har udvalgt tre-fire ledere inden for følgende fire områder: Skoleledere, daginstitutionsledere, ledere på ældreområdet og ledere i rådhusforvaltning (på afdelingslederniveau). Der er desuden i udvælgelsen taget hensyn til at repræsentere forskellige kommunestørrelser og sikre en geografisk spredning.

De medvirkende ledere er garanteret anonymitet og optræder derfor i rapporten hverken med navn, institution eller kommune.

Hver af de medvirkende ledere er blevet interviewet i 2-3 timer. Hertil kommer et lige så langt interview med lederens nærmeste foresatte og et gruppeinterview med tre af lederens nærmeste medarbejdere. Materialet bygger derfor på i alt 39 interview.

Ved alle interview har vi anvendt en særlig dybtgående og halvstruktureret interviewmetode. Den trækker især på det kvalitative forskningsinterview samt interviewmetoderne *Critical Incident Interview* og *Behavioural Event Interview*.

Disse interviewmetoder er anvendt, fordi de er særligt gode til at fokusere på den succesfulde leders konkrete handlinger og overvejelser i afgørende situationer. Af samme grund er lederens egne beskrivelser suppleret med nærmeste chefs og medarbejders perspektiver.

Interviewene er gennemført af projektgruppens medlemmer efter træning og under supervision af en erfaren erhvervspsykolog og interviewer. Ved alle interview med lederne har der medvirket to interviewere.

## Sådan er rapporten bygget op

I næste del af rapporten fremlægger vi undersøgelsens resultater. Hovedvægten er lagt på at præsentere fem kernekompetencer i succesfuld ledelse på kommunale arbejdspladser.

For hver kernekompetence opstilles:

- Kompetencens navn, dens vigtigste kendetegn og nogle få supplerende bemærkninger.
- Korte eksempler fra interviewmaterialet på konkret lederadfærd. Eksemplerne er inddelt, så de viser kompetencen, når den praktiseres henholdsvis fremragende, gennemsnitligt eller med besvær. For selv blandt de succesfulde ledere findes der eksempler på ledere, der har besvær med en eller to af kernekompetencerne. Ingen er perfekte, men generelt har disse ledere de fem kompetencer på højt eller i hvert fald mellemniveau.
- En eller flere små fortællinger om ledere, der i en konkret situation demonstrerer kompetencen fremragende.

Ud over disse fem tydelige kernekompetencer kan der i interviewmaterialet spores yderligere fire kompetencer hos de succesfulde ledere. De var mindre tydelige, men rummer alligevel vigtig information om kilder til kommunale lederes succes. Disse fire kompetencer præsenteres efter samme struktur – blot noget kortere.

For alle ni kompetencer forsøger vi at skelne pragmatisk mellem, om et kendetegn er *realistisk* at udvikle hos ledere, eller om man allerede i rekrutteringen med fordel kan sikre sig, at nye ledere har det.

I rapportens sidste del diskuterer vi, hvordan undersøgelsen kan bidrage til et nyt syn på og en ny praksis for ledelse og ledelsesudvikling i kommunerne.

# RESULTATER

## Fem kernekompetencer

Undersøgelsen har fundet fem kernekompetencer, der meget tydeligt kendetegner den succesfulde leder. Ikke alle ledere ligger lige højt på alle fem områder, men der er en klar tendens til, at de fem kernekompetencer optræder sammen og understøtter hinanden.

De succesfulde ledere har følgende fem kernekompetencer:

1. **Relationel forståelse** – de læser og forstår menneskelige relationer.
2. **Tillidsvækkende sparring** – de indgyder tillid og indbyder til sparring.
3. **Konfronterende intervention** – de er offensive og direkte i deres indgriben.
4. **Insisterende delegering** – de insisterer vedholdende på at delegere ansvar og opgaver.
5. **Rodfæstet under pres** – de holder fast i personlige grundværdier, også når disse udfordres.

## 1. Relationel forståelse

Kendetegn:

Lederen opfanger intentioner og behov hos andre, selv om de ikke udtrykkes klart og åbent. Fornemmer stemninger mellem mennesker. Rummer andres frustration og kan sætte sig i deres sted. Har en veludviklet forståelse for andres styrker og svagheder og har sans for små, men vigtige detaljer hos andre. Afværger optræk til u hensigtsmæssige konflikter mellem andre.

Der er tale om en *konstant* opmærksomhed på menneskelige relationer – en næsten radaragtig scanning af de sociale omgivelser. Kompetencen dækker altså mere end blot *indlevelse* i den eller de personer, lederen sidder overfor.

På organisatorisk niveau kan lederen nærmest seismografisk registrere små rystelser på arbejdspladsen. Det kan være ændringer i tonen i e-mails eller i opslagstavlens beskeder. Eller det kan være en lille forskydning i, om mødedeltagere forholder sig problem- eller løsningsorienteret til sagerne.

Den relationelle forståelse er en vigtig forudsætning for flere af de øvrige kernekompetencer. Ledere, der ikke kan læse og forstå de menneskelige relationer på arbejdspladsen, kommer oftere galt af sted og skaber nye konflikter, når de fx er offensive og direkte i deres indgriben, eller når de insisterer på at delegere et ansvar.

## Eksempler på relationel forståelse i undersøgelsen

### En leder, der udøver kernekompetencen fremragende:

- Afsøger konstant omgivelserne for stemninger og for relationer, der ikke fungerer. Opdager selv de mindste problemer hos medarbejdere.
- Kan tilsidesætte egne følelser og synspunkter, når andre har problemer. Handler empatisk og hensigtsmæssigt i konfliktsituationer og fremmer konstruktive løsninger.
- Prioriterer højt at bruge tid og energi på at sætte sig ind i hver enkelt persons følelser og behov.
- Opleves af omgivelserne, som om hun ad næsten overnaturlig vej synes at vide, hvad der foregår, og hvad den enkelte tænker. Bruger denne indsigt aktivt og konstruktivt fx til at skabe mest mulig opbakning om løsninger.

### En leder, der udøver kernekompetencen gennemsnitligt:

- Optræder nærværende og opmærksomt, når situationen kræver det, men uden konstant årvågenhed.
- Opdager problemer og mislyde i organisationen, men reagerer ikke altid på dem eller søger af og til at bortforklare dem.
- Sætter sig ind i andres følelser og behov, når hun vurderer, at der er behov for det. Men overser en gang imellem en vigtig hensigt eller følelse hos andre.
- Søger at rumme alle de forskellige medarbejders frustrationer, men kan af og til føle sig lidt trængt af det.

### En leder, der udøver kernekompetencen med besvær:

- Opdager ikke eller misforstår andres signaler.
- Misbruger viden om andre til egen fordel eller på en måde, der skaber mistillid hos de involverede.
- Får ikke afstemt brug af personlig og fortrolig information med de involverede parter.
- Forsøger at alliere sig med udvalgte medarbejdere og sætter dem dermed i en loyalitetskonflikt.
- Har tendens til at sætte omgivelser i bås som venner hhv. fjender. Fastholder i det hele taget omgivelser og medarbejdere i ensidige roller.
- Har vanskeligt ved at håndtere følelsesmæssige frustrationer og udladninger.

## Case:

### 360 graders radar

"Hun har en fantastisk evne til at se, hvordan folk har det. Har nærmest en 360 graders radar, der kan opfange selv de mindste signaler. Hun ser, hvis der er optræk til knas i en relation mellem to medarbejdere, og hun opdager om nogen fx er blevet kæresten eller gravide – næsten før de selv gør det."

### Lederen læser sine medarbejdere

"Jeg har altid sat stor pris på, at medarbejderne i afdelingen er forskellige – både i forhold til alder, uddannelsesbaggrund, interesser osv. Da jeg startede i afdelingen, blev jeg fortalt, at en af medarbejderne ofte forlod arbejdspladsen i vrede. Jeg har i den mellemliggende tid arbejdet meget for at samle afdelingen – forstået på den måde, at jeg forsøger at opfange selv de små signaler på arbejdspladsen. Og det gør nu, at der stadig er plads til denne medarbejder, der er humørsvingende, uden det går ud over kollegerne. Jeg holder øje med hende – ser hvordan hendes humør er, og hvordan hun taler til kollegerne og borgerne. Hvis jeg kan se, at hun er på nippet til at reagere for kraftigt, så tager jeg en snak med hende."

## 2. Tillidsvækkende sparring

### Kendetegn:

Lederen prioriterer henvendelser om sparring højt og udviser interesse og fortrolighed, når det gælder andres problemer. Hjælper med at nedbryde et problem eller en opgave til forståelige dele. Lytter opmærksomt og stiller spørgsmål, der opleves som befordrende og hjælpsomme. Giver gode råd og konkrete forslag til løsninger på dagligdags problemer. Interesserer sig for andres udvikling. Hjælper andre i gang med nye projekter eller egen udvikling.

Den tillidsvækkende sparringspartner er ikke bare formelt til rådighed, men udstråler tilgængelighed via sit sprog, sine attituder, holdninger og hele måden at indrette sig på. Det er ikke nok bare at have døren åben, hvis man i sin adfærd demonstrerer, at den lige så godt kunne have været lukket.

Og adgangen til sparring er ikke blot et valgfrit tilbud. Lederen inviterer aktivt og opsøger dialog og sparring. Medarbejderne kan ikke få lov til at gemme sig. De bliver "fundet" og mødt på en ordentlig måde.

## Eksempler på tillidsvækkende sparring i undersøgelsen

### En leder, der udøver kernekompetencen fremragende:

- Udviser udtalt tillid til medarbejdere og inspirerer og opmuntrer til udvikling. Hjælper uopfordret med at finde anvendelige løsninger på ethvert problem. Er konstant optaget af medarbejderes udvikling. De kan slet ikke slippe for hendes kontakt og påvirkning.
- Prioriterer højt at være fysisk til rådighed for medarbejderne – fravælger møder og andre eksterne aktiviteter, når det er muligt. Medarbejderne ved altid, hvor lederen er, og hvornår man kan få hende i tale. Hun sørger for at gøre sig synlig eller kontakte hver medarbejder en eller flere gange dagligt.
- Virker oprigtig og på samme måde i alle sammenhænge. Følger altid op på sparringssamtaler.

### En leder, der udøver kernekompetencen gennemsnitligt:

- Er god til sparring på tomandshånd, men virker ikke altid så kontaktstærk over for grupper. Virker her måske enten mere fraværende eller overvældende.
- Fordeler sin tid mellem arbejdspladsen og møder og aktiviteter ude af huset.
- Hilser imødekomme på de medarbejdere, hun møder på sin færden, men sørger ikke aktivt for at have kontakt med alle medarbejdere i løbet af en arbejdsdag.
- Opfattes som lidt travl, genert eller tilbagetrukket, selv om hun altid reagerer positivt på direkte henvendelser.
- Hjælper gerne medarbejdere og andre i gang med udvikling. Følger for det meste op på sparringssamtaler.

## En leder, der udøver kernekompetencen med besvær:

- Undlader at tage fat i medarbejdere, der eksplicit har udtrykt problemer.
- Kan på medarbejdere og kolleger virke utilnærmelig eller fortravlet.
- Har tendens til kun at bruge medarbejdere til det, de kan i forvejen og ikke hjælpe dem i gang med nye ting.
- Er sjældent til stede, opleves af medarbejderne som vanskelig at træffe.
- Følger ikke op på sparringsamtaler med medarbejdere som lovet, glemmer at spørge opfølgende til medarbejderes aktiviteter.
- Virker svingende i humør og i sin interesse for medarbejdere og andre.

### Case:

#### At være nærværende til stede

"Vores leder er fantastisk god til altid at være der for én. Når man kigger ind på hans kontor, har han altid tid til at være nærværende og tale med én. Og hvis han kommer hen for at tale med en af os, starter han altid med at spørge roligt, om man har tid til at tale med ham, om det er belejligt nu eller senere. Derved signalerer han virkelig respekt for vores arbejde."

#### Diskret tilgængelighed

"Jeg har delegeret udarbejdelsen af dagsordener til udvalgmøderne til to af mine medarbejdere. De ved godt, at det er et vigtigt arbejde, og at politikerne slår hårdt ned på fejl. Derfor har både medarbejderne og jeg brug for tryk omkring kvaliteten. Den aften, hvor dagsordenerne skal gøres færdige, sørger jeg altid for at sidde med nogle andre arbejdsopgaver på mit kontor. De to skal ikke lades i stikken, hvis det pludselig bliver for svært. De skal mærke, at jeg har tillid til, at de kan klare det selv. Men samtidig er jeg – sådan i al stilfærdighed – i nærheden, hvis de får brug for min hjælp."

#### Et frirum til sparring

"Som leder sidder jeg en del timer om ugen på kontoret og løser bl.a. administrative opgaver. Den ro, der er på kontoret, er svær at finde andre steder på institutionen. Derfor skal mit kontor også være arbejdspladsens frirum for medarbejdere, der trænger til at få vendt en problemstilling. For mig er det vigtigste ikke at være super effektiv, men at være nærværende."



## 3. Konfronterende intervention

### Kendetegn:

Lederen udfordrer fordomme og fastlåste positioner hos andre. Konfronterer kolleger og medarbejdere med uhensigtsmæssige handlemønstre. Giver spontane og fair tilbagemeldinger på den enkeltes præstationer. Opsøger aktivt uløste problemer og medvirker til hurtig afklaring. Gør opmærksom på uhensigtsmæssige forhold og fjerner forhindringer. Kommunikerer krav og forventninger klart.

Den konfronterende stil ligger ret langt fra den hensynfulde, noget konfliktsky facon, der traditionelt har eksisteret i dele af den kommunale ledelsespraksis. De succesfulde er således kendetegnet ved at bryde med denne tradition. Men der er vel at mærke ikke tale om en aggressiv eller ufølsom måde at gribe ind på, men blot en mere kontant og konsekvent intervention.

## Eksempler på konfronterende intervention i undersøgelsen

### En leder, der udøver kernekompetencen fremragende:

- Melder tilbage på en måde, der afspejler konkret og præcis indsigt i den enkeltes job og indsats. Tager hurtigt fat i ubehagelige og kritiske ting på en konstruktiv måde. Konfronterer medarbejdere og andre ved uoverensstemmelser mellem tale og handling. Udtrykker sine forventninger til medarbejdere og omgivelser klart og motiverende.
- Giver tydeligt udtryk for sine værdier og vurderinger på en fremadrettet måde, der opleves både klar og fair af de implicerede. Medarbejderne føler, at de ved, hvordan lederen har det med den enkelte, og der er tillid til, at lederen ikke skjuler eller gemmer på utilfredshed.

### En leder, der udøver kernekompetencen gennemsnitligt:

- Tager fat i problemer, men først efter en vurdering af situationen. Søger af og til efter konsensusløsninger eller forståelse, hvor dette ikke er hensigtsmæssigt. Sikrer sig helst opbakning eller skal samle sig lidt før kritiske konfrontationer.
- Er velovervejet i sine tilbagemeldinger til andre, men mister derfor af og til muligheden for at give øjeblikkelig feedback. Medarbejdere og kolleger har dog for det meste en fornemmelse af, hvordan lederen vurderer en situation eller arbejdsindsats.
- Reagerer hurtigt og spontant, men kan undertiden virke skræmmende eller for overvældende.

### En leder, der udøver kernekompetencen med besvær:

- Udsætter eller undgår kritiske samtaler. Tvetydig og dobbeltkommunikerende. Har tendens til at irettesætte på en underforstået og utydelig måde – eller til at lade stå til.
- Har tendens til at undgå at sige ting, modtageren ikke bliver glad for at høre.
- Irriteres over uhensigtsmæssig adfærd, men følger kun sporadisk op på det.
- Gør medarbejdere og andre usikre på, hvordan lederen vurderer deres kvaliteter og arbejdsindsats.
- Er svingende og for temperamentsfuld. Skræmmer og støder folk fra sig med et hårdt ordvalg eller en aggressiv stil.

### Case:

#### Fat om nældens rod

"Jeg havde ikke været særlig længe i afdelingen, før jeg kunne se et mønster i en af medarbejdernes sygeperioder. Samtidig undrede jeg mig over, hvorfor samme medarbejder var placeret isoleret i afdelingen.

Selv om der ikke var tradition for at tale om den slags ting, besluttede jeg mig for at gøre det. Jeg fandt et passende tidspunkt og sagde til ham: 'Jeg er klar over, at det er at gå tæt på, men jeg er nødt til at spørge til dig og til din sygdom – for at blive klogere på, hvordan jeg kan hjælpe dig, og om det har noget med arbejdet at gøre.'

Umiddelbart var det svært for medarbejderen at sætte ord på. Men i løbet af et par samtaler fortalte han ikke bare om grunden til fraværet, men kom også med forslag til nye arbejdsgange. Sammen fik vi ændret hans arbejdsopgaver, sygeperioderne forsvandt, og det blev tydeligt for mig, at medarbejderen følte sig set og blomstrede op i afdelingen."

## 4. Insisterende delegering

### Kendetegn:

Lederen udfordrer modvilje mod at påtage sig et ansvar. Insisterer på, at medarbejdere og samarbejdspartnere tager et klart ejerskab til opgaver og aftaler. Følger op på delegeret ansvar og slår konsekvent ned på uløste opgaver og manglende opfyldelse af aftaler. Tager selv ansvar for vanskelige opgaver og kommunikerer klart om fordelingen mellem eget og andres ansvar. Afsøger konstant sammenhængen mellem ansvar og mål og korrigerer konsekvent ansvarsfordelingen, i takt med at projekter og mål ændres.

Det er efterhånden mainstream inden for organisationsudvikling at tale om ledelsens delegering af ansvar. De succesfulde ledere delegerer også, men gør det insisterende og vedholdende. Vel at mærke ikke primært for medarbejdernes skyld, men fordi det giver den bedste løsning af opgaverne.

Ikke mindst på arbejdspladser, hvor medarbejderne ikke har været så vant til selv at skulle tage ansvar, kan dette være en betydelig udfordring. Her er der sjældent en skov af fingre i vejret, når vanskelige eller uvante opgaver skal fordeles.

At tage det lange seje træk og få delegeringen til at virke alligevel er netop kendetegnende for de virkelig succesfulde ledere.

## Eksempler på insisterende delegering i undersøgelsen

### En leder, der udøver kernekompetencen fremragende:

- Holder andre ansvarlige på en konstruktiv og udfordrende måde.
- Er konstant årvågen. Udfordrer hele tiden defensive arbejdskulturer ved at insistere på, at medarbejderne tager ansvar og påtager sig ejerskab til opgaver og arbejdstilrettelæggelse.
- Sørger hele tiden for ikke at overtage ansvar og opgaver, der er overdraget til medarbejdere eller omgivelser, men ændrer også ansvarsfordelingen, hvis situationen gør det nødvendigt eller hensigtsmæssigt. Holder konsekvent medarbejdere og andre op på opgaver og aftaler.

### En leder, der udøver kernekompetencen gennemsnitligt:

- Definerer sig selv i en rolle, der er adskilt fra medarbejdernes, ved klart at delegerer opgaver og ansvar og søge at udnytte medarbejdernes ressourcer og skabe udvikling. Men opgiver af og til, hvis det kræver for meget energi at insistere.
- Uddelegerer gerne mange opgaver, men har også en tendens til at beholde usædvanlige opgaver i en snæver kreds.

## En leder, der udøver kernekompetencen med besvær:

- Viser modvilje, når det handler om ubehagelige eller kritiske beslutninger vedrørende opgaver og ansvar.
- Følger ikke op på aftaler.
- Opgiver delvis delegering og påtager sig for mange opgaver selv. Resignerer over for medarbejderes modvilje mod at påtage sig opgaver eller ansvar.
- Tilpasser sig en defensiv arbejdskultur og holder op med at kæmpe for noget andet.

### Case:

#### Hjælper uden at tage over

"En af mine medarbejdere er meget dygtig på sit felt. Han har en stor viden og er god til at vejlede borgere og politikere. Men når han skal formulere sig skriftligt, kommer han til kort. Han kan ikke få sin viden ned på papiret og forventer, at jeg overtager den skriftlige del af arbejdet. Det har været lidt af en kamp for mig at få ham til selv at tage hånd om det.

På et tidspunkt arbejder han med en kompliceret sag, som han holder mig løbende orienteret om. Jeg er imponeret over hans løsningsforslag og konstruktive vinkler på sagen, men der kommer intet på skrift fra ham. Jeg holder fast i, at han er ekspert, og at det derfor også er ham, der skal svare og begrunde svaret på skrift. Jeg læser hans udkast igennem og kommer med forslag til formuleringer. Men jeg tager hverken sagen eller skriveopgaven fra ham."

#### Vi bliver hele tiden udfordret

"Vores leder er virkelig god til at give os hver især præcis de rette udfordringer. Vi får ansvar og opgaver, som vi egentlig ikke troede, vi kunne finde ud af, og som vi virkelig må arbejde hårdt for at få styr på. Han får os til at kaste os ud i det alligevel – fordi vi stoler på ham, på hans dømmekraft og på hans vilje til at støtte os og sørge for, at vi ikke kommer galt af sted. Samtidig bliver vi hele tiden klogere, fordi han holder fast i, at vi skal påtage os opgaven og gøre os vores egne overvejelser om den."

## 5. Rodfæstet under pres

### Kendetegn:

Lederen er tro mod personlige grundværdier, også når de er i modvind. Undlader ikke at træffe en ubehagelig eller upopulær beslutning, som lederen anser for rigtig eller principiel. Udviser tillid til egne evner og beslutninger i kritiske situationer. Skaber sig nødvendig tid og plads til at håndtere konflikter. Søger inspiration og hjælp, men beslutter selv relevante og kritiske initiativer. Reflekterer over egne værdier og egen ledelsesstil.

Rodfæstetheden vedrører lederens dybtliggende personlige værdier. Den må ikke forveksles med stædighed, urokkelige holdninger eller simpel principfasthed. Holdninger og principper kan fx skifte fra ét lederjob til det næste. Grundværdierne ligger på det mere konstante niveau, hvor man også kan tale om personlig etik og integritet.

Det er denne bastion, som de succesfulde ledere ikke forlader – heller ikke, når det brænder på. I afgørende situationer er de hellere tro mod sig selv end mod autoritet – selv om det måtte koste dem anseelse, påtale eller ligefrem lederjobbet. Den rodfæstede leder træder hellere i karakter og erklærer, at "dette vil jeg under ingen omstændigheder være med til".

## Eksempler på rodfæstet under pres i undersøgelsen

### En leder, der udøver kernekompetencen fremragende:

- Står fast på vigtige principper og holdninger over for såvel medarbejdere som politikere, overordnede og andre.
- Forsvarer udsatte medarbejdere eller brugere åbent på trods af omfattende modstand fra fx politikere, overordnede eller andre interessegrupper.
- Er modig eller principfast nok til i afgørende situationer ikke at være bundet af principper på jobbet og er derfor i stand til at reagere efter sin bedste overbevisning. Er villig til at sætte sin egen stilling og prestige ind på en vigtig eller upopulær sag.

### En leder, der udøver kernekompetencen gennemsnitligt:

- Søger at tage nødvendige kampe og diskussioner med både politikere, over-, under- og sideordnede. Melder ud om egen holdning til tingene og har intention om at gøre det rigtige, men kan skræmmes på plads. Vælger af og til alligevel at bøje af efter pres fra en bestyrelse, medarbejdergruppe eller overordnede.
- Vælger nogle gange at dække sig ind bag eller alliere sig med andre – fx lederkolleger eller overordnede.
- Vælger en gang imellem at acceptere en uoverensstemmelse mellem, hvad der bliver sagt (opad i organisationen) og faktisk udført (nedad).

## En leder, der udøver kernekompetencen med besvær:

- Venter for længe med at komme på banen med eget perspektiv.
- Har svingende og uforudsigelige reaktioner under pres. Bryder fortrolighed og aftaler, hvis en situation spidser til. Kan virke hård og aggressiv i kritiske situationer. Er ikke altid ærlig eller klar.
- Kritiserer uden at handle eller tage konsekvensen af egen utilfredshed. Udviser kværunderende, negativ adfærd.
- Har jævnligt uoverensstemmelser mellem det, der siges – fx internt og eksternt eller op og ned i organisationen.

### Case:

#### Personlige grænser

"Da jeg startede som leder her, blev jeg noget rystet over tonen på udvalgsmøderne i kommunen. Den var både ubehagelig og rå – især fra ét af medlemmerne. Jeg besluttede mig for at ændre det, for det var vigtigt for mig ikke at underlægge mig en nedladende tone fra en overordnet. Derfor overvejede jeg, hvordan jeg skulle gribe det an, næste gang medlemmet kom på krigsstien.

Så da situationen på et møde bliver tilspidset, siger jeg, at han skal tale ordentligt til mig. Hertil siger han lidt spøgende: "Jamen, du kan jo tåle det!" "Ja," svarede jeg, "det kan godt være, jeg kan tåle det. Men jeg vil ikke finde mig i det!"

#### Rummelighed i praksis

"I en af vores klasser havde vi en elev med en del problemer. Jeg sørgede for, at der blev sat ind med støttetimer til eleven, og det gik virkelig fremad. Men en dag reagerede eleven meget aggressivt over for nogle af klassekammeraterne. Forældrene i klassen klagede omgående over eleven, som de ville have smidt ud af skolen.

Jeg ville ikke efterkomme forældrenes krav, og de gik derfor videre og klagede både til skolebestyrelsen og kommunen. Jeg holdt fast på min beslutning om at beholde eleven i klassen, og så det som en kærkommen lejlighed til at drøfte rummelighed i folkeskolen. Jeg ønskede selvfølgelig at beskytte eleven, men samtidig gav sagen mig lejlighed til at gøre min egen og skolens værdi om rummelighed helt klar."

## Fire supplerende kompetencer

De fem forudgående kernekompetencer er som nævnt klart de dominerende i undersøgelsen. De bliver stort set tematiseret i hver eneste interview. Lidt mere spredt i materialet, men alligevel tydeligt, findes fire supplerende kompetencer ved de succesfulde ledere.

Disse kompetencer er således både mindre fremtrædende og mindre sikre indikatorer på succes. Men der kan være sammenhænge, hvor de er særligt relevante, og de skal derfor kort introduceres.

Mange af de succesfulde ledere har en eller flere af følgende kompetencer:

- Systematisk velforberedt
- Præstationsmotiveret
- Konsekvent videndelende
- Befordrende humor.

## Systematisk velforberedt

Kendetegn:

Lederen indsamler information og dokumentation som forberedelse til det daglige arbejde. Undersøger forskellige muligheder for at fortolke data. Bygger sine løsningsforslag op om faktuelle og bekræftede oplysninger. Er opmærksom på de enkelte detaljer i et problem og detaljernes mulige indflydelse på helheden. Bruger ekstra energi og tid på planlægning, når vigtige opgaver skal løses og før afgørende beslutninger. Reflekterer løbende over mulige konsekvenser af en bestemt beslutning.

## Eksempler på systematisk velforberedt i undersøgelsen

En leder, der udøver kompetencen fremragende:

- Tænker konsekvent i mulige årsags-virkning-forhold. Opsøger konstant information, der kan be- eller afkræfte en bestemt sag. Søger viden og data fra mange forskellige kilder. Benytter sig af mange muligheder for sparring for at dække alle synspunkter.
- Har altid baggrundsmaterialet i orden til alle møder. Fremstår aldrig uforberedt og er kendt (og lidt frygtet) for at have dokumentationen i orden til mindste detalje.

### En leder, der udøver kompetencen gennemsnitligt:

- Fastsætter og prioriterer tid til at forberede møder og lignende.
- Søger information og data i systemer og organisationer omkring sig. Er velforberedt til møder og i problemløsning. Gennemtænker mulige scenarier for beslutninger og konsekvenser af forskellige detaljer på forhånd, men kan af og til overse en vinkel eller mangle at undersøge elementer.
- Sparrer med kolleger og andre forud for vigtige beslutninger.

### En leder, der udøver kompetencen med besvær:

- Undlader eller nedprioriterer planlægning, når et problem skal løses.
- Får ikke opgaverne løst til tiden.
- Opsøger og undersøger ikke nye data og tolkningsmuligheder i sin forberedelse og gennemførelse af vigtige opgaver.
- Afventer passivt, at information kommer fra fx et overordnet niveau eller på anden måde leveres af organisationens systemer.

## Præstationsmotiveret

### Kendetegn:

Opsøger aktivt udfordringer. Forsøger hele tiden at forbedre eller udvikle egne evner og eget ansvarsområde. Motiveres af problemer og vanskelige opgaver. Trives med stort arbejdspress. Tager uopfordrede initiativer og skaber nye muligheder.

## Eksempler på præstationsmotiveret i undersøgelsen

### En leder, der udøver kompetencen fremragende:

- Giver sig selv fuldt ud. Tager udvidet ansvar i forhold til opgaveområdet.
- Har et højt energiniveau, der synes at smitte af på omgivelserne.
- Arbejder hårdt og opleves af medarbejderne som nærmest kompromisløs i sin søgen efter gode resultater.
- Udvider gerne sine ansvarsområder og søger næsten konstant ny udvikling og indflydelse. Er hele tiden i gang med at afprøve udviklingsmuligheder for organisationen og dens kvalitet og effektivitet. Søger nye veje mod målet – og nye mål – og påvirker medarbejdere og kolleger til at gøre det samme.
- Synes at få mere energi af at bruge kræfter på jobbet og opgaverne.



### En leder, der udøver kompetencen gennemsnitligt:

- Prioriterer balance mellem arbejde og fritid.
- Holder sig mest til velafprøvede metoder og kan være tilbageholdende med at bruge energi på et uafprøvet projekt eller en idé.
- Søger af og til nye udfordringer fx i form af andre opgaver eller udvidede ansvarsområder. Afsøger jævnligt muligheder for at forbedre og udvikle organisationen og dens resultater og service.
- Lægger gerne en ekstra indsats på arbejdet, når det er påkrævet, men helst i en afgrænset periode.

### En leder, der udøver kompetencen med besvær:

- Får ikke tingene lavet til tiden. Glemmer ting eller får ikke prioriteret det, som er mest afgørende for succes.
- Er tilfreds med at vedligeholde den daglige drift og passe de arbejdsopgaver, der er defineret for området.
- Tilstræber for det meste at gennemføre arbejdsopgaverne med mindst mulig anstrengelse.
- Vurderer ofte meget kritisk, om det kan betale sig at bruge energi på en idé, en sag, et projekt eller lignende.
- Arbejder for meget under for stort pres og oplever sig i defensiven. Får ikke dæmmet op for opgavestrømmen eller ændret på måden at angribe opgaveløsningen på.

## Konsekvent videndelende

### Kendetegn:

Lederen benytter enhver lejlighed til at informere andre om nyerhvervet viden. Skaber fora og løsninger, hvor man kan dele information på tværs af organisatoriske skel. Holder konsekvent fast ved, at andre får udbytte af egen og andres information. Insisterer på, at relevant information ikke går tabt.

## Eksempler på konsekvent videndelende i undersøgelsen

### En leder, der udøver kompetencen fremragende:

- Skaber selv netværk – også på tværs af fagområder og kommunalt regi. Deler viden og information med så mange som muligt. Undersøger altid, hvem der ved noget om konkrete problemstillinger.
- Underviser medarbejdere og kolleger efterfølgende, når leder selv har været på kursus. Er åben omkring egne og andres fejl. Insisterer på og går selv forrest i videndeling om opgaveløsning og muligheder.

### En leder, der udøver kompetencen gennemsnitligt:

- Bruger aktivt netværk inden for og uden for kommunen. Deler information og viden med medarbejdere og kolleger.
- Informerer altid om alt, hvad der er direkte jobrelevant. Informerer i nogen grad om viden og udvikling, der på længere sigt kan være relevant for opgaveløsningen. Opmuntret til og skaber rammerne for, at medarbejderne deler viden med hinanden.

### En leder, der udøver kompetencen med besvær:

- Bruger kun i begrænset omfang netværk inden for kommunen eller fagområdet. Glemmer at informere medarbejdere og kolleger om beslutninger og viden.
- Bruger ikke tid på at fortælle medarbejderne ting, der ikke er strengt nødvendige for dem at vide. Nedprioriterer at bruge tid på at give andre relevante informationer.

## Befordrende humor

### Kendetegn:

Bruger humor til at opbløde en vanskelig situation. Opmuntret til en tryk og uhøjtidelig omgangsform. Undlader at udstille andres svagheder og bruger kun ironi om sig selv.

## Eksempler på befordrende humor i undersøgelsen

### En leder, der udøver kompetencen fremragende:

- Kommer aldrig galt af sted med humor. Ved altid hvem og hvilken situation, der kan tåle hvilken grad af humor.
- Bruger med stort held og sikkerhed humor til at skabe tryk, motivation, forståelse for dilemmaer, energi og balance med. Gælder både i mødet med medarbejdere, forældre, politikere og andre interessenter.
- Er kendt for altid at kunne komme med en frisk bemærkning. Bruger humor på en kærlig måde – fx til at hindre en følelsesmæssig eskalering af en konflikt.

### En leder, der udøver kompetencen gennemsnitligt:

- Bruger gerne humor til at løse op for en anspændt situation og kan grine af sig selv. Kan af og til komme galt af sted med sin humor, men søger altid at redde situationen igen.
- Bruger jævnligt jokes og vittigheder til at skabe en tryk og afslappet stemning – og lykkes som regel med det.

### En leder, der udøver kompetencen med besvær:

- Spiller ikke med på jokes og humoristiske spil i hverdagen og på møder. Benytter sig ikke af humor i arbejdssammenhæng – fx til at skabe kontakt med.
- Skaber afstand med sin humor ved at være ironisk over for andre eller intimidere dem.
- Gør folk utrygge ved at bruge en form for humor, som omgivelserne har svært ved at identificere og afkode.

# REKRUTTERING ELLER UDVIKLING?

Det har fra begyndelsen været en del af projektets sigte at vurdere, hvilke af de succesfulde leders kompetencer, det var mest relevant at være opmærksom på allerede i udvælgelsen af en ny leder. Og omvendt: Hvilke kompetencer lederen uden større problemer formodes at kunne udvikle undervejs i sin lederkarriere.

Den første kategori kalder vi rekrutterings-specifikke kompetencer (R). Det er altså kompetencer, det er en fordel at have med sig, inden man træder ind i lederrollen. Ikke fordi de principielt er umulige at udvikle, men fordi erfaringen viser, at det kræver en langt mere intensiv og individuel lederudvikling, end der typisk er ressourcer til og tradition for på dette ledelsesniveau i kommunerne.

Den anden type er udviklings-specifikke kompetencer (U). Det er kompetencer, som det ikke er *afgørende* at have med sig, fordi de ofte kan tilegnes gennem forskellige former for lederudvikling.

Projektgruppen har ud fra denne skelnen og med bistand fra erhvervspsykologer foretaget en inddeling af de ni kompetencer hos succesfulde kommunale ledere. Inddelingen fremgår af skemaet nedenfor. De fem kernekompetencer er fremhævet.

Rekrutterings-specifikke kompetencer		Udviklings-specifikke kompetencer
Relationel forståelse	Tillidsvækkende sparring	Systematisk velforberedt
Rodfæstet under pres	Konfronterende intervention	Konsekvent videndelende
Præstationsmotiveret	Insisterende delegering	
Befordrende humor		

Inddelingen forsøger *ikke* at afgøre striden om den relative betydning af arv og miljø. Det er ikke en universel dom over, hvor langt mennesker generelt kan udvikle sig fra deres udgangspunkt. Der er derimod tale om en pragmatisk vurdering af, hvilke kompetencer der er nogenlunde *realistiske* muligheder for at udvikle videre på i den konkrete kommunale kontekst.

# PERSPEKTIVER

## Ny vin på gamle flasker

Den detaljerede viden om, hvordan 13 succesfulde kommunale ledere håndterer deres daglige udfordringer, rummer stof til eftertanke for alle, der arbejder professionelt med ledelse i danske kommuner.

Det er ikke blot bemærkelsesværdigt, at de gode ledere faktisk er så fremragende, som undersøgelsen har vist. Ved at gå tæt på deres konkrete praksis tegner undersøgelsen et billede af forudsætningerne for succes i lederjobbet, der både er genkendeligt og overraskende.

*Genkendeligt*, fordi de fleste godt er klar over, at man skal være "god til mennesker" for at fylde lederrollen ordentligt ud. Og fordi hovedparten af de opstillede kernekompetencer allerede optræder i en eller anden form på mange af de lange lister, der findes med vigtige lederkompetencer, normer for god ledelse osv.

Men billedet er også overraskende – af især tre grunde:

- At "den menneskelige faktor" spiller en så afgørende rolle for succes på tværs af de undersøgte faglige områder. Det er kort sagt svært at forestille sig fremragende ledelse i denne kontekst, hvis ikke den hviler på et sådant fundament.
- At den dybe forståelse af menneskelige relationer først for alvor bliver til succesfuld praksis, når den spiller sammen med en kontant og udfordrende ledelsesform. Der er altså langt fra tale om konsensusledelse e.l.
- At alle de fem kernekompetencer hos succesfulde ledere har en stærk forankring i lederens personlige egenskaber. De kan fremmes af god lederudvikling, men de fleste kan med fordel tages i ed, allerede når man rekrutterer nye ledere.

## Nyt syn på rekruttering og udvikling

Man kan ikke ud fra undersøgelsen bestemme, hvilke kernekompetencer en kommende leder kan udvikle i løbet af sin lederkarriere. Dermed kan man heller ikke med sikkerhed på forhånd skille fårene fra bukkene blandt lederkandidater.

Det har i en del år været god latin, at ledelse er et fag – og det kan læres. Det er heller ikke forkert. Men undersøgelsen leverer en vigtig tilføjelse – i hvert fald når det gælder kommunal ledelse på praktisk og opera-

tionelt niveau: Det er ikke *alle* forudsætninger for succesfuld ledelse, man uden videre kan lære. Der er nogle kompetencer, der ligger forankret i lederens personlige egenskaber, og som derfor helst skal findes i den medbragte bagage, idet udvikling af dem, kan være for ressourcetungt. Ledelse er et fag, men det er også at være menneske på en bestemt måde – og dermed et *dannelsesfag*.

## Andre veje til bedre ledelse

Det er en del af undersøgelsens formål at inspirere til refleksioner over nye veje til god ledelse. Og selv om resultaterne i denne rapport ikke fører frem til én bestemt strategi, sætter den i hvert fald følgende fire punkter højt på den ledelsespolitiske dagsorden:

### Hvilke lederprofiler vil vi gerne have – flere af – i kommunen?

Tager man undersøgelsens konklusioner for pålydende, er der i hvert fald to traditionelle lederstrategier, man skal være varsom med.

Den ene er princippet om altid at gøre den *fagligt* dygtigste lærer, pædagog eller sagsbehandler til leder. Undersøgelsen siger intet om, at faglighed er ligegyldig. Men netop i miljøer, hvor alle har samme faglige baggrund, er det tydeligt, at det er generelle og personlige kvaliteter, der er de afgørende kendetegn ved de bedste ledere.

Det andet er den næsten overansvarlige, men også lidt for behagesyge og konfliktsky ledelse. De succesfulde ledere er meget tydeligt *ikke* behagesyge. De udfordrer hele tiden deres omgivelser – både medarbejdere og egen ledelse. Men de står på et solidt fundament af menneskelig indsigt og stabile grundværdier, når de gør det.

Det er således vigtigt at afklare, hvilke lederprofiler man gerne vil bevæge sig væk fra henholdsvis henimod.

### Hvordan kan vi få flere førledere med disse profiler?

Rekrutterings-specifikke kompetencer er det som nævnt en fordel at spotte allerede på førlederniveau. Denne indsats bliver derfor mere central fremover, og den kræver et skærpet blik for, hvad ledelsestalentet består i.

De personer, der traditionelt springer i øjnene i en organisation, er måske netop de dygtige sagsbehandlere eller pædagoger. Men det kan meget vel være nogle helt andre ting, man skal kigge efter.

Det gælder selvsagt også de potentielle lederkandidater selv. En del steder i den kommunale verden er det

svært at få folk til at melde sig som ledere. En bredere diskussion af, hvad succesfuld ledelse kræver, kunne måske få flere af "de rette" kandidater til at erkende deres eget potentiale.

Hertil kommer så, at selve udvælgelsen af kommende ledere måske skal være endnu mere omhyggelig. Bevidstheden om, hvor vigtigt det personlige fundament er, må naturligt føre til en mere kritisk sortering af kandidaterne ved indgangen til lederkarrieren.

### Hvordan kan vi blive bedre til at vælge de rette ledere ud fra en jobsamtale?

Undersøgelsen har fra starten været tænkt som et grundlag for at styrke dele af rekrutteringsprocessen. Netop fordi materialet beskriver succesfulde lederes konkrete adfærd, er det muligt i en ansættelsessamtale at vurdere, hvorvidt ansøgerne besidder de ønskede kernekompetencer. Denne kritiske vurdering behøver ikke længere i så høj grad at bygge på gætterier.

Til netop dette formål har projektet udarbejdet en guide til selve jobinterviewet. Guiden udnytter en række af de teknikker, der også er blevet brugt i interviewene med de succesfulde ledere i undersøgelsen. Guiden kan downloades fra [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk).

### Hvordan kan vores lederudvikling understøtte de ønskede profiler?

Megen lederuddannelse fokuserer enten på allround ledelsesværktøjer – samtaleteknik, konfliktløsning osv. – eller på særlige udfordringer, der optager organisationen lige nu. Det kan fx være værdibaseret ledelse e.l.

Begge dele er som regel både nødvendigt og fornuftigt. Men der kan være brug for at overveje, hvordan man mere målrettet sætter fokus på, hvilke kompetencer man kan og vil udvikle hos lederne.

Identifikationen af de succesfulde lederes kernekompetencer kan være et godt afsæt for denne type overvejelser. Ikke mindst hvis diskussionen også inddrager spørgsmålet om, hvilke kompetencer det er mest realistisk at udvikle, og hvilke typer af lederuddannelse, -træning og -coaching dét kræver.

### Inspiration til andre ledere?

Ledere i andre sektorer vil formentlig kunne finde nyttig inspiration i deres kommunale kollegers opskrift på succes. Det gælder ikke mindst i sammenhænge, hvor ledelsesopgaven og betingelserne minder om de kommunale arbejdspladser.

Det er imidlertid vigtigt at slå fast, at der kun kan være tale om *inspiration*. Man kan aldrig være sikker på, at de samme kernekompetencer er forudsætningen for succes i andre ledelsesmiljøer. Styrken ved denne

undersøgelse er netop, at den er knyttet tæt til den konkrete lederpraksis i en kommunal kontekst.

Hvis man antager, at succesfulde ledes kernekompetencer er ens i alle ledelsesmiljøer, kommer man derfor hurtigt på gyngende grund. Ledelseshistorien er fuld af den slags fejlslutninger – formentlig fordi det er så fristende at kopiere en strategi, der allerede har bevist sin succes.

Denne undersøgelse kan forhåbentlig afværge, at danske kommuner begår den slags fejltagelser.





# LÆS MERE OM GOD LEDELSE



## Ledernetværk der virker

– Gode råd til topledere og konsulenter

Hæftet indeholder en række redskaber og perspektiver på det strategiske arbejde med ledernetværk samt konkrete metoder til etablering, vedligeholdelse og udvikling af ledernetværk.

[www.lederweb.dk/ledereinetvaerk](http://www.lederweb.dk/ledereinetvaerk).



## Let vejen for de nye ledere

Gode råd til ledernes omverden

Hæftet gengiver de debuterende ledes oplevelser og peger på, hvor man kan sætte ind for at give dem bedre vilkår for ledelse.

[www.lederweb.dk/letvejen](http://www.lederweb.dk/letvejen).



## Når fusioner fungerer

De første 100 dage som leder af en fusioneret organisation

Hæftet giver en række gode råd om de udfordringer og dilemmaer, som næsten alle fusionsledere møder på deres vej.

[www.lederweb.dk/defoerste100dage](http://www.lederweb.dk/defoerste100dage).



## Find den rigtige leder

Fem anbefalinger om god rekruttering af ledere i kommuner og regioner

Hæftet samler en række anbefalinger om, hvordan lederrekrutteringen kan gennemføres professionelt, effektivt og etisk forsvarligt.

[www.lederweb.dk/rekrutteringsguide](http://www.lederweb.dk/rekrutteringsguide).

# OM VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Formålet med Væksthus for Ledelse er at udvikle og synliggøre ledelse som fag i kommuner og regioner.

- Væksthus for Ledelse er et samarbejde om udvikling af god ledelse mellem KL, Danske Regioner og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO).
- Væksthus for Ledelse iværksætter konkrete forsøgs- og udviklingsprojekter med kommuner og regioner, der afprøver nye ledelses- og samarbejdsformer i praksis.

Læs mere om Væksthus for Ledelse og vores aktiviteter på [www.vaeksthusforledelse.dk](http://www.vaeksthusforledelse.dk).

Væksthus for Ledelse udsender hver fredag et nyhedsbrev med artikler og værktøjer til ledere i den offentlige sektor. Hvis du gerne vil holde dig løbende opdateret på ledelsesområdet, kan du tilmelde dig på [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk).

Væksthusets bestyrelse består af:

- Afdelingschef Lars Holte, KL, formand
- Formand for HK/Kommunal Kim Simonsen, næstformand
- Direktør Peter Bramsnæs, KL
- Sekretariatschef Jørgen Holst, KTO
- Direktør Jens Kragh, FTF
- Direktør Mogens Kring Rasmussen, DJØF
- Kommunaldirektør Jens Christian Birch, Næstved Kommune, Kommunaldirektørforeningen
- Forhandlingsdirektør Signe Friberg Nielsen, Danske Regioner
- Børne- og kulturdirektør Per B. Christensen, Næstved Kommune
- Administrerende direktør Kjeld Zachø Jørgensen, Region Syddanmark.

## Ledere der lykkes

- En undersøgelse af kernekompetencer hos succesfulde ledere på kommunale arbejdspladser

Denne rapport præsenterer resultaterne af en undersøgelse blandt kommunale ledere, der har succes – enten i en af kommunens institutioner eller på rådhuset.

Gennem grundige interview med lederne samt deres medarbejdere og chefer afdækker undersøgelsen fem kernekompetencer, der udgør grundlaget for ledernes succes.

Resultaterne vil kunne bruges af alle, der arbejder med ledelse i kommunerne. De kan blandt andet give inspiration til:

- At identificere de rette lederaspiranter
- At tilrettelægge førlederprogrammer
- At gennemføre interview med ansøgere til lederstillinger
- At udvikle eksisterende ledere, fx via kurser eller coaching
- At understøtte ledernes egen refleksion over deres opgave.

Undersøgelsen er gennemført af Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KTO, KL og Danske Regioner.

Parterne bag Væksthuset vil gennem fælles udviklingsprojekter søge at bidrage til et målrettet og systematisk arbejde mod stadig bedre ledelse i de danske kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthus for Ledelse og vores aktiviteter på [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)