

# Pas på *trinnet!*

Nye opgaver og faldgruber,  
når du skifter ledelsesniveau

# Indhold

Forord	3
Introduktion	4
Oversigt: Fra medarbejder til direktør	6
<b>At blive leder</b>	9
<b>At blive chef</b>	15
<b>At blive strategisk chef</b>	19
<b>At blive direktør</b>	25
Læs mere	30
Om Væksthus for Ledelse	31

## **Pas på trinnet!**

*Nye opgaver og faldgruber,  
når du skifter ledelsesniveau*

© Væksthus for Ledelse 2015

### Projektledelse

Jan Struwe Poulsen, KL

Mette Marie Langenge, HK Kommunal

Charlotte Koch Hess / Anette Bach Levesen, Danske Regioner

Frederik Iuel / Søren Bjerregaard Kjær, Djøf

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Tryk: Prinvo Trekroner

ISBN 978-87-93365-09-4

ISBN 978-87-93365-10-0-pdf.

# Forord

Når man taler om "god offentlig ledelse" under ét, bliver beskrivelsen ofte så generel, at mange ledere ikke kan genkende deres egen hverdag i det.

Dette projekt tager afsæt i, at der findes væsensforskellige krav til ledelse på forskellige ledelsesniveauer i en offentlig organisation, og at det derfor kan være overraskende svært for ledere at bevæge sig fra ét niveau til et andet.

Projektets formål har været ud fra erfaringer fra offentlige ledere på fire niveauer at undersøge, dels hvad der kendetegner ledelsesopgaven på netop dette niveau, dels hvilke særlige udfordringer, ledere typisk oplever i overgangen fra et lavere ledelsesniveau. Den viden er indhentet via interviews med i alt 34 ledere på de fire niveauer i kommuner og regioner.

Hæftet henvender sig til alle kommunale og regionale ledere og lederaspiranter – med særlig vægt på dem, der for nylig er skiftet mellem to ledelsesniveauer. At sikre alle ledere en forståelse af ledelse på de øvrige niveauer tjener et dobbelt formål:

*For det første* at give de ledere, der står foran eller midt i et skifte, et mere præcist billede af, hvad der kræves af dem på det nye ledelsesniveau. Så de kan vurdere, dels om de har de nødvendige kompetencer, dels hvordan de skal udvikle og udøve ledelse for at lykkes på det nye niveau.

*For det andet* at give alle ledere en bedre forståelse af sammenhængen i den samlede ledelseskæde – herunder ikke mindst, hvilket ledelsesrum der findes på niveauerne over og under deres eget. Det vil kunne styrke både deres egen ledelse og sammenhængskraften i organisationen.

I begge tilfælde er formålet at bidrage til inspiration og refleksion hos den enkelte leder. Organisationer kan formentlig også finde inspiration til deres samlede ledelsestænkning og -udvikling, men hæftet giver ikke direkte anvisninger på dette.

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

Væksthus for Ledelse

Solvejg Schultz-Jakobsen, KL  
Formand

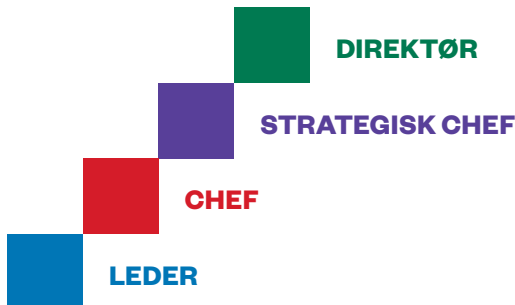
Bodil Otto, Forhandlingsfællesskabet  
Næstformand

# Introduktion

Projektet *Pas på trin!* er blandt andet inspireret af grundtankerne i teorien om Leadership Pipeline og arbejdet med at overføre den til den offentlige sektor i Danmark.

Det gælder især princippet om, at hvert ledelsesniveau rummer særlige opgaver og udfordringer, som ikke nødvendigvis kan løses med de samme ledelsesmæssige færdigheder, som fungerer godt på et andet niveau. God ledelse afhænger af konteksten, og den er forskellig ikke kun mellem den private og den offentlige sektor, men også mellem ledelsesniveauerne (i begge sektorer). Projektet er også inspireret af opdelingen i fire forskellige ledelsesniveauer:

- **Leder** – leder af medarbejdere
- **Chef** – leder af ledere
- **Strategisk chef** – leder af flere faglige enheder og ledelseslag
- **Direktør** – topchef og medlem af organisationens øverste ledelse.



Det er en forenklet model af virkelighedens ledelseslandskab. I praksis kan der være stor forskel på antallet af ledelsesniveauer, opbygningen af ledeshierarkiet – og den enkelte leders karrierevej. Grundtanken i modellen er, at det er *placeringen* i hierarkiet, der definerer de typiske ledelsesopgaver, ikke fx ledelses-spændet eller organisationens størrelse. Man kan i princippet godt have flere folk under sig som chef (fx som ledende overlæge på en stor afdeling) end som strategisk chef (fx HR-chef). Nogle få eksempler på stillingsbetegnelser på hvert niveau fremgår af skemaet på side 6-7.

## Kompetencer skal udøves forskelligt

De områder, man skal mestre som offentlig leder på forskellige niveauer, kan ligne hinanden og kaldes ofte det samme: Strategi, kommunikation, faglig ledelse osv. Men det viser sig, at disse kompetencer i praksis skal udøves på forskellig måde afhængig af, om man er leder for medarbejdere, andre ledere, en kompleks tværgående funktion eller en hel organisation. Kompetencerne ændrer typisk både karakter og betydning, når man skifter fra ét niveau til det næste. Derfor vil den ledelsesadfærd, man har haft succes med på ét niveau, typisk ikke være den bedst egnede til de opgaver, man skal løse på det næste. Viderefører man blot sin praksis, havner man derfor let i en række typiske faldgruber og dilemmaer.

Interviewundersøgelsen har afsætt i nogle grundantagelser fra såvel Leadership Pipeline som fra en lang række projekter om offentlig ledelse, der tidligere er gennemført af blandt andre Væksthus for Ledelse. Men det er et metodisk valg at fremstille tolkningen af interviewmaterialet "uteoretisk", dvs. udlede mønstre og begreber direkte ud af interviewene – uden direkte at inddrage andre kilder. Se også tekstboksen på næste side.

## Sådan er kapitlerne bygget op

Ledelsesniveauerne behandles i hvert deres kapitel – hele vejen fra leder til direktør. Kapitlerne har fokus på, hvordan ledere, chefer og direktører oplever at træde ind på dette ledelsesniveau og beskriver dette ud fra tre perspektiver:

- **De definerende opgaver:** Hvad er i mylderet af arbejdsopgaver, dem der er virkelig afgørende for ledelse på dette niveau?
- **Den svære omstilling:** Hvilke udfordringer, dilemmaer, balancer og faldgruber har nye ledere oplevet som mest overraskende og/eller vanskeligst at håndtere?
- **De kritiske kompetencer:** Hvad kan man ud fra ledernes egen beskrivelse af opgaver og udfordringer betragte som nødvendige lederegenskaber for at lykkes på dette niveau.

På næste side er hovedpointerne fra disse tre perspektiver opstillet skematisk for hvert af de fire ledelsesniveauer.

# Sådan er undersøgelsen gennemført

## Interviewene

Undersøgelsen bygger på i alt 34 interview. Interviewpersonerne er ledere på fire forskellige niveauer i kommuner og regioner.

De fire ledelsesniveauer er eksemplificeret i oversigten på næste side. Vi har stræbt efter at få interviewpersoner, der var relativt nye i jobbet, men især på de højere niveauer har det ikke altid været muligt. Der er god spredning i kommunernes og regionernes størrelse og geografiske placering.

Interviewene er gennemført som semistrukturerede, individuelle interview ud fra en forud defineret interviewguide. Hovedfokus i interviewene har været opgaver, udfordringer og særlige oplevelser i overgangen fra et niveau til et andet.

Der er typisk kun interviewet én person fra hvert ledelseslag i hver kommune/region. Det har ikke været et mål, at personerne havde nogen indbyrdes hierarkisk relation. Interviewene har alene fokuseret på den enkelte persons egne oplevelser og erfaringer, og de interviewede er ikke blevet præsenteret for andres udsagn eller bestemte teorier og begreber om ledelse. Efter hvert interview er der udarbejdet et omfattende referat med en så præcis gengivelse af oplevelser og udsagn som muligt.

## Analysen

Analysen af interviewmaterialet er gennemført på baggrund af disse referater. For hvert ledelsesniveau er udsagn og erfaringer blevet grupperet i temaer. Det er en interview- og analyseform, der søger efter fælles mønstre i interviewpersonernes erfaringer fra konkrete situationer, ikke i deres holdninger til god ledelse.

Ud fra denne mønsterlæsning har projektgruppen for hvert af de fire ledelsesniveauer uddraget a) de ledelsesopgaver, der er særligt definerende for niveauet og b) de mest almindelige udfordringer og faldgruber for nyankomne ledere. Begge dele er beskrevet via en række typiske udsagn fra interviewmaterialet. Endelig har projektgruppen ud fra denne analyse tolket, hvilke ledelseskompetencer det synes særligt kritisk at mestre på netop dette niveau.

Der er tale om en rent empirisk undersøgelse, der præsenterer interviewpersonernes erfaringer så loyalt som muligt. Den eksisterende teori om ledelsesniveauer herunder teorierne om leadership pipeline er brugt som en nyttig forberedelse af interviewforløbet, men ikke inddraget i tolkningen af materialet.

Undersøgelsens resultater skal læses i lyset af den valgte metode. Der er ikke tale om en udtømmende beskrivelse af ledelsesarbejdet på det pågældende niveau, og beskrivelsen er deskriptiv, ikke normativ. Undersøgelsen videregiver helt almindelige lederes erfaringer, men påstår ikke, at deres praksis er den bedst mulige.

Værdien af undersøgelsen ligger dels i det helhedssyn på offentlig ledelse, den giver, dels i de mange konkrete ledererfaringer, der gør billedet levende, konkret og forhåbentlig tankevækkende for offentlige ledere på alle niveauer.

## Oversigt: **Fra medarbejder til direktør**

	<b>LEDER</b>	<b>CHEF</b>
<b>Eksempler på lederstillinger</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamleder</li> <li>• SFO-leder</li> <li>• Afdelingssygeplejerske</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Områdechef</li> <li>• Skoleleder</li> <li>• Ledende overlæge</li> </ul>
<b>Definerende opgaver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At lede mennesker og relationer</li> <li>• At lede den faglige opgaveløsning</li> <li>• At involvere og sikre følgeskab</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At lede komplekse processer</li> <li>• At samarbejde og sparre på tværs</li> <li>• At tænke strategisk på enhedens vegne</li> </ul>
<b>Den svære omstilling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At vinke farvel til kollegiale relationer</li> <li>• At træde i karakter som leder</li> <li>• At kridte sin egen bane op</li> <li>• At vælge sine ord med omhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At miste følingen med faget og driften</li> <li>• At slippe detailstyringen</li> <li>• At huske at kigge ned</li> </ul>
<b>Kritiske kompetencer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relationel opmærksomhed</li> <li>• Faglig indsigt og udsyn</li> <li>• Procesbevidsthed</li> <li>• Personlig robusthed</li> <li>• Kommunikativ omhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceskompetence</li> <li>• Delegeringsevne</li> <li>• Analytisk sans</li> <li>• Strategisk udsyn</li> <li>• Ledelse over grænser</li> </ul>

## STRATEGISK CHEF

- Afdelingschef
- Skolechef
- Hospitalsdirektør

- At designe og gennemføre strategiproceser
- At involvere og engagere organisationen
- At servicere den politiske ledelse med faglig viden

- At håndtere kompleksitet og arbejdspress
- At balancere frihedsgrader og styring
- At have alles øjne på sig

- Strategisk drive
- Politisk fornemmelse
- Evne til at opnå følgeskab
- Kommunikativt mesterskab
- Høj simultankapacitet

## DIREKTØR

- Direktør
- Socialdirektør
- Sundhedsdirektør

- At understøtte den politiske proces
- At lede organisationen som en helhed

- At manøvrere i et politisk felt
- At stå alene i skudlinjen
- At bruge og beskytte sine chefer

- Politisk tæft
- Relationel styrke
- Organisatorisk empati
- Analytisk kapacitet
- Normativ integritet

## NY LEDER SØGES



# Er du klar til det store spring?

Som leder i første række – og for første gang – bliver din vigtigste opgave at få medarbejderne til at trives, samarbejde og præstere i jobbet. Du får et stort ansvar for den velfærd, I leverer – og tæt kontakt til både taknemmelige, idérige og kritiske brugere.

Du behøver ikke være den fremmeste faglige ekspert, men du skal forstå jeres kerneopgave godt nok til at kunne give ordentlig feedback og gennemskue, når nogen prøver at overbevise dig med svage faglige argumenter.

Du kommer til at være både tættere på og længere fra dine medarbejdere, end du forestiller dig. Tættere, fordi de kommer til dig med både små og store udfordringer. Længere væk, fordi du skal kunne holde en vis professionel distance og ikke have yndlingsmedarbejdere.

Vi forventer, at du træder i karakter som leder, men også at du træder varsomt. Du kan ikke bosse dine idéer igennem over for dygtige og selvstændige medarbejdere. De skal både udfordres og involveres, hvis I skal fungere og lykkes sammen.

Vi forventer, at du som leder kan:

- forstå og udvikle relationer mellem medarbejdere, brugere, pårørende og andre på en både menneskelig og professionel måde
- begå dig hjemmevant på de faglige felter, der indgår i løsningen af kerneopgaven, men også hæve dig over dem.
- involvere og engagere andre i at få gode idéer – og få dem til at spille konstruktivt med på andres.
- gribe ind i konflikter og sige tydeligt fra, uanset hvem eller hvad der spærrer vejen mod de fælles mål
- kommunikere præcist og troværdigt – især live, når du deltagere i møder, samtaler, sparring, forhandling, feedback osv.



# At blive leder

## DEFINERENDE OPGAVER

At blive forfremmet fra medarbejder til leder er for de fleste et skridt ind i en helt anden verden. De har oplevet ledelse udefra, tænkt over, hvordan de selv vil fungere som ledere, og måske til-egnet sig noget ledelsesteori. Men at skulle håndtere ledelsesansvaret og -autoriteten i praksis er udfordrende for næsten alle.

Hvordan skiftet opleves, afhænger af mange forhold. Blandt dem, hvor stor og sammensat en gruppe medarbejdere, lederen får ansvaret for, og om han eller hun skal være leder for sine tidligere kolleger eller i en ny kontekst.

Under alle omstændigheder er der tre typer af opgaver, der fylder meget i næsten alle disse lederes hverdag: personaleledelse, faglig ledelse og procesledelse.

### 1. At lede mennesker og relationer

Personaleledelse udgør en stor del af ledernes opgave. Mange er overraskede over, hvor meget disse opgaver fylder, og hvor vidt de spænder. Nogle vurderer, at det måske er mest, når man er helt ny i lederjobbet:

*“Jeg bruger 70 pct. af min tid på personaleledelse, og det har overrasket mig. Jeg havde ikke overvejet, hvor meget personaleledelse fylder. Men måske fylder det mindre nu, end det gjorde i starten,”* siger en kommunal leder.

... mens andre beskriver det som en fast eller ligefrem voksende del af opgaveviften som leder:

*“Jeg bruger rigtig meget tid på det relationelle – faktisk mere end lige da jeg startede. Mine medarbejdere anerkender mig også for, at jeg er nærværende og støtter dem i kritiske situationer,”* siger en gruppeleder.

En del af rollen som personaleleder grænser op til faglig ledelse. Det gælder fx, når lederen sparrer med, rådgiver eller støtter en medarbejder i forhold til en konkret opgave. Men meget af det relationelle har en mere personlig karakter, og det kommer bag på flere nybagte ledere:

*“Jeg blev overrasket over den tid, jeg skulle bruge på grædende medarbejdere. De kom med alt fra noget i arbejdslivet, der skyldtes sagernes karakter eller personalekonflikter, til problemer i privatlivet. Som leder kommer man meget tæt på, hvad der fylder i medarbejdernes tanker,”* siger en leder.

Som ny leder skal man vænne sig til at blive betragtet og brugt på en ny måde, fortæller flere ledere.

*“De tillægger mig nok lidt en moderrolle og forventer, at jeg kan løse alt. Fx ringer en medarbejder og spørger, om hun ikke lige kan få de næste to dage fri, fordi hun og hendes mand har problemer. Men det kan hun jo ikke, vi skal jo have vagterne besat, og jeg kan ikke lige give fri uden varsel.”*

Det er derfor også en del af lederopgaven at lære medarbejderne, hvordan de skal bruge en:

*“De vil gerne bruge mig til alt muligt – også konflikter, de har med kolleger. Men noget af det skal jo slet ikke ind til mig. Derfor sikrer jeg mig, at de forstår, at hvis de går til mig og lægger noget på mit bord, så får det også konsekvenser. At de fx bliver pålagt at handle eller deltage i en samtale med den kollega, de har konflikten med.”*

Nogle af de såkaldt svære samtaler slipper man ikke for som leder, og de fleste ledere husker “den første gang”:

*“Jeg blev overrasket over, hvordan det egentlig er at gennemføre en tjenstlig samtale. Jeg skulle fx fyre en tidligere kollega, og det tog hårdt. En anden skulle spares væk, og selvom det endte med en omplacering, var det bestemt ikke nogen nem besked at give. For hvorfor havde jeg lige præcis valgt den pågældende,”* fortæller en leder.

Men først og fremmest handler personaleledelse om at få den enkelte medarbejder til at trives og præstere i jobbet. En leder fortæller, hvordan hun har arbejdet bevidst med at opbygge selv-tilliden hos en medarbejder, som igennem nogen tid havde klaret sig dårligt.

*“Det er virkelig noget af det, jeg synes er tilfredsstillende i lederjobbet: at få sådan en medarbejder til at fungere godt,”* forklarer hun.

### 2. At lede den faglige opgaveløsning

Som førstelinjeleder er man typisk placeret med ét ben i den faglighed, man er rundet af, og ét i ledelsesfaget. Man har som regel stadig en betydelig professionel indsigt i den opgave, medarbejderne skal løse, men har fået en ny relation og rolle i forhold til den. Det gælder om at finde balancen mellem nærhed og afstand til driften.

*“I forhold til det faglige tager teamkoordinatorerne det meste, men jeg har med vilje ikke helt sluppet det faglige. Jeg vil vide og forstå, hvad hvert team laver – ikke kun mit eget tidligere team. Jeg tager også selv nogle afgrænsede driftsopgaver, når vi har spidsbelastninger. Ikke fordi det er strengt nødvendigt, men fordi jeg sætter en ære i fortsat at vide, hvilke opgaver vi har, og hvordan vi løser dem,”* siger en leder for 30 medarbejdere.

Mange ledere er klar over, at de skal være bedre til at delegere opgaverne; at de er nødt til at give slip på fagligheden og ikke gå ned i detaljen på for mange opgaver – for så ender de med at løse dem selv.

*“Jeg er ofte helt nede i materien og bliver for hurtigt suget ind i den konkrete opgaveløsning. Det er svært at vænne sig til at miste faglig dybde og måtte efterspørge den viden, der er nødvendig i situationen. Det gik sent op for mig, at jeg ikke længere selv skulle have den faglige ekspertviden. Men hvad skulle jeg så være ekspert på?”,* spørger en leder.

En typisk del af den faglige lederrolle er også at udvide perspektivet fra én faggruppe til en tværfaglig indsats om en fælles kerneopgave: *“Min primære opgave som leder er at give sparring på faglige udfordringer, herunder at være den, der skaber mening for de fire involverede fagligheder og definerer en ramme, der binder dem sammen,”* siger en teamleder.

Det gælder ikke kun i lederens egen enhed, men også i det tværgående samarbejde med sideordnede ledere:

*“Det er meget vigtigt, at vi samarbejder på tværs, ophæver siloerne og ser os som en del af en større helhed. Jeg siger ofte til mine medarbejdere: Husk, at vi er en del af en økonomiafdeling, der er en del af en administration, men at vi i sidste ende er her for patienternes skyld. Vi skal ikke tage dem som gidsler, hvis vi fx har en uafklaret sag med planlægningsafdelingen,”* siger hun.

### **3. At involvere og sikre følgeskab**

Mange nye ledere erfarer hurtigt, at ét er at have fået dirigentstokken, et andet at få orkesteret til at holde takten. Det er sjældent nok at have fået den gode idé, man skal også kunne tilrettelægge en proces og gennemføre et forløb, som får alle med på vejen.

*“Jeg har fra starten haft et klart billede af, hvor jeg gerne ville føre denne afdeling hen. Men jeg har opdaget, at jeg er nødt til at gå lidt langsommere til værks, fordi alle jo ikke er lige så handlingsorienterede som jeg! Det slider ret hårdt på min tålmodighed at skulle gå et skridt tilbage, før vi går to frem, og at skulle sige nogle ting mange gange,”* siger en leder.

En anden leder giver et konkret eksempel på nødvendigheden af at tænke lidt strategisk i forhold til at sikre sig følgeskab:

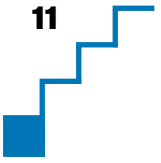
*“Hvis jeg vil have, der skal ske noget, er jeg nødt til at give det meget opmærksomhed. Fx tror jeg, at vi næste år vil blive bedt om at skære ned i antallet af biler. Det kunne vi gøre ved at indføre nogle elcykler, men det vil møde kæmpe modstand. Derfor har jeg ikke talt om dette, men i stedet indkøbt to elcykler her i sommer og sørget for, at nogle af de friske, toneangivende medarbejdere har fået mulighed for at bruge dem på deres ture. Jeg er nødt til at give de cykler en vældig opmærksomhed, hvis de skal blive en succes,”* siger hun.

Andre opdager først bagefter, at de har grebet involvering og dialog an på en uhensigtsmæssig måde. Det gælder fx den leder, der gerne ville frigøre noget tid på aftenvagten og foreslog, at et møde mellem aftenvagterne blev nedlagt som et forsøg i tre måneder:

*“Medarbejderne tog det rigtig pænt på mødet og sagde, at ‘det kunne vi da godt prøve’. Men senere opdagede jeg, at der blev talt meget kritisk om sagen, og at de holdt møderne alligevel. Jeg foreholdt dem vores aftale og opdagede først da, at der var kæmpe modstand mod den. Det var en top-down-proces, jeg havde lavet, som hverken gav mening eller ejerskab for dem. Havde jeg involveret dem bedre, så de faktisk selv kom med forslag og skabte en løsning, ville det være gået meget bedre – og jeg ville have opdaget, hvor vigtigt det møde var for dem,”* fortæller hun.

Flere ledere fortæller, at de bruger en del tid og energi på at overveje, hvordan de skal designe de processer, der er vigtige for at løse opgaverne effektivt:

*“Jeg har lige fået en gruppe ind, som ikke har haft det så godt. Det bliver en udfordring at få dem til at fungere, men det skal lykkes, og jeg tænker meget over, hvordan jeg skal gribe det an. Jeg er nu i gang med at tage individuelle samtaler med dem, og det går rigtig godt. Min chef frarådede det ellers, men det dueede altså ikke at tale med dem som gruppe,”* siger en leder.



## DEN SVÆRE OMSTILLING

Det første trin på karrierestigen er højt som leder. Derfor får man hurtigt en lang liste over særligt krævende udfordringer i overgangen. Lederne i undersøgelsen fremhæver især fire punkter, hvor de som nye ledere har følt sig på gyngende grund.

### 1. At vinke farvel til kollegiale relationer

At blive leder er at træde ud af kollegaskabet og påtage sig en ny rolle, hvor man giver alle medarbejdere samme opmærksomhed; man kan ikke bevare en særlig nær eller venskabelig relation til udvalgte kolleger uden at miste troværdighed som alles leder. Det er de fleste ledere opmærksomme på, allerede inden de tiltræder:

*“Jeg var bekymret for, at jeg ville miste relationen til mine tidligere kollegaer fra samme faggruppe, og det viste sig at være en berettiget bekymring,”* fortæller en leder.

*“Faktisk troede jeg, at jeg sagtens kunne være både leder og kollega samtidig, men jeg fandt hurtigt ud af, at det gik slet ikke. Jeg havde flere venner blandt kollegerne, da jeg var medarbejder, men da jeg blev leder, holdt de venskaber simpelthen ikke,”* siger en anden leder.

Men udfordringen består ikke kun i at give afkald på personlige venner. Den handler i endnu højere grad om at kunne se bort fra personlige følelser og sympatier og behandle alle lige og fair.

*“Da jeg blev leder, var jeg meget bevidst om, at jeg nu ikke kan bruge min tid sammen med bestemte kolleger. Nu skal jeg give alle det samme. Jeg mistede et par nære kolleger som venner, og sammenholdet i ledergruppen var ikke så stærkt, så jeg følte mig pludselig ret alene. Og selvom kontakten til de andre ledere er bedre nu, bliver venskaber på jobbet aldrig det samme igen,”* fortæller en leder.

Bliver man leder for sine tidligere kolleger, kan det have den yderligere komplikation, at man fx kender deres personlige baggrund og udfordringer på hjemmefronten:

*“Det er en hårfin balance. I sidste uge havde jeg en alvorlig sygefraværssamtale med en medarbejder, som jeg har været meget tæt kollega med. Derfor ved jeg, at det hyppige fravær udelukkende skyldes udfordringer i privatlivet. Jeg skal være empatisk, men også som leder passe på med ikke at drage FOR meget omsorg. Jeg er nødt til at have for øje, at jeg er leder for en stor flok, og at den enes fravær begynder at tære på teamet og opgaveløsningen,”* siger en leder.

### 2. At træde i karakter som leder

*“Forbered dig på den første dag: Hvordan vil du træde ind ad døren? Hvordan vil du markere dig?”.*

Det råd give en leder videre for at pege på det grundvilkår, at autoritet og legitimitet blandt medarbejderne ikke følger automatisk med udnævnelsen. Den skal man gøre sig fortjent til – og være forberedt på at håndtere situationer, hvor medarbejderne udfordrer én i rollen, hvilket den pågældende leder da også selv har oplevet:

*“Det er noget af det, man skal vænne sig til og lære: at kunne stå i et rum, hvor medarbejderne fyrer med skarpt! At kunne stå roligt i det og afveje, om man skal sige noget eller blot lade medarbejderne få luft for deres frustrationer,”* siger hun.

Udfordringen består både i at tage lederskabet på sig, at finde sin personlige ledelsesstil samt at skabe respekt om den:

*“Nogle af mine teamkoordinatorer var bekymrede for, om jeg ville bestemme det hele, nu jeg havde fået magten. Men jeg var meget bevidst om, at jeg som leder skulle have en anden rolle. Så det har vi brugt lang tid til at tale om. Min rolle er nu, at jeg koordinerer på tværs af team. Jeg lytter til deres udfordringer og kommer ud fra det med mit bud på, hvordan vi kan løse det samlet set,”* fortæller en leder.

At markere sit ledelsesrum kan også handle om modet til at insistere på retten til at foretage sine egne vurderinger. En teamleder beretter, hvordan hun som ny leder overtog en meget usikker medarbejder, som chefen foreslog hende at fyre på grund af inkompetence:

*“Jeg svarede min chef, at han havde haft tid nok til at afskedige den pågældende, inden jeg kom, og at jeg ikke ville have tørret den slags af på mig. Hvis det er mig, der skal afskedige, vil jeg også selv vurdere, om jeg mener, det er den rigtige løsning.”*

Det er en uomgængelig del af at træde i karakter som leder at evne og turde gå ind i konflikter i rette tid. For nogle er det en overvindelse at være den, der udfordrer uhensigtsmæssige vaner og kulturer på arbejdspladsen.

*“Efter et halvt år tog jeg fat på at lave møderne og mødekulturen om. Møderne var mest blevet brugt til at fortælle, hvor travlt man hver især havde. Der var ingen sparring mellem medarbejderne om sagerne. Nu har vi fået udviklet en kultur, hvor vi har sagerne med til mødet og diskuterer, hvordan de kan gribes an.”*

### 3. At kridte sin egen bane op

Mange nye ledere oplever det som en særlig udfordring, at de nu i høj grad selv skal definere og prioritere deres virke. Fra at have et fagligt felt, hvor man oplever sig kompetent, og afgrænsede opgaver, man kan blive målt på, får man nu et langt bredere og løsere arbejdsfelt, man endnu ikke kender. Nogle beskriver det, som man siger farvel til sin faglighed og ekspertrolle – og goddag til – hvad?

*“I starten var jeg vældig frustreret, fordi der ikke var defineret et selvstændigt arbejdsområde og afgrænsede opgaver til mig. Jeg tænkte: Jeg kan så meget, lad mig nu få lov til at vise det,”* siger en leder.

En anden leder har den lignende erfaring, at opgaverne potentielt er grænseløse, og at der ikke medfølger særlig præcise anvisninger på, hvordan de skal løses:

*“Det sværeste har været at forstå, hvor mange initiativer man skal tage som leder. Jeg har været usikker på, hvad jeg bliver målt på, og hvornår det var godt nok. Jeg tænkte hele tiden, at jeg skulle præstere noget mere.”*

Usikkerheden knytter sig også nogle gange til, hvordan man skal omsætte impulser og krav udefra til sin egen ledelsespraksis:

*“Det er tit svært at vide, hvilket spor man nu skal lytte til, og hvad man aktuelt skal give energi og opmærksomhed. Nu kommer fx alt det med det aktive medborgerskab; det er fint, men som ledere er vi nødt til selv at finde ud af at prioritere i det hele. Og der er ingen, der forærer dig energi; den må du selv skaffe,”* siger en leder.

De nye ledere føler kort sagt behov for at arbejde med at definere deres ledelsesrum. Hvad er deres rolle og opgave – og hvad er ikke? Hvad skal de selv varetage, hvad skal delegeres, og hvor er der hjælp at hente?

Desuden møder de her dilemmaet mellem at udvise loyalitet opadtil og fastholde troværdighed blandt medarbejderne. Det kan komme til udtryk på to forskellige måder. Dels har man som leder pligt til loyalt at forsvare pålæg og initiativer oppefra over for medarbejderne. Her er man nødt til at finde en balance mellem at være loyal og at lede opad, dvs. sige fra over for det, man ikke kan stå inde for:

*“Når man er i en politisk styret organisation, vil der være beslutninger, man synes er tåbelige, men som man er nødt til at understøtte. Personligt vil jeg ikke sidde og forsvare en beslutning, jeg*

*synes er tåbelig, men derfor kan vi jo godt være nødt til at gøre noget – fx skrive et notat med vores indvendinger. Måske bruger vi bare lidt mindre tid på det. Jeg gider i hvert fald ikke miste min troværdighed ved at skulle melde noget ud, jeg ikke kan stå bag. Hvis min chef vil tørre den slags af på mig, så siger jeg: ‘Den dér, den klarer du selv!’”*

Dels kan man som leder opleve, at man er uenig med sine overordnede om, hvem der skal trække et læs eller påtage sig fx ubehagelige opgaver. I de situationer handler det mindre om loyalitet over for politiske beslutninger og mere om, hvor man som leder sætter sine personlige grænser.

*“Jeg kommer meget i hele organisationen og ser tit mønsteret: Chefen beslutter at fyre en medarbejder og overlader det til lederen at gøre det beskidte arbejde. Jeg tror, det kunne lette en del problemer, hvis færre lederne fandt sig i dét,”* siger en leder.

### 4. At vælge sine ord med omhu

De fleste nye ledere oplever, at deres ord og signaler bliver taget alvorligt på en måde og i en grad, der kommer bag på dem. Det betyder, at de hele tiden er nødt til at være bevidste om, hvad de siger og hvordan.

*“En af de væsentligste forskelle mellem at være medarbejder og leder er kommunikationen: Det, der kommer ud af min mund, betyder langt mere end før. Derfor må jeg balancere hvert ord og nøje overveje, hvordan jeg vil blive fortolket, forstået – og misforstået. Min kommunikation har forandret sig meget, men jeg falder stadig i og kommer til fx at lave jokes på de forkerte tidspunkter,”* siger en leder.

En leder har ligefrem valgt en særlig metode til at udrydde misforståelser:

*“Medarbejderne hører noget helt andet, end det jeg siger. Nu er jeg begyndt at bede dem om at gentage, hvad det er, jeg lige har sagt.”*

Ofte får lederen ikke direkte feedback, men må af medarbejderne reaktioner og handlinger eller mangel på samme tage bestik af, hvordan information og beslutninger er modtaget. Det gælder også i den svære skriftlige kommunikation:

*“Det svære har været at skrive til de ansatte, at de skal løse en bestemt opgave og hvordan. Jeg bruger meget tid på at formulere mails til de ansatte, og jeg har virkelig øvet mig på ikke at tage tingene personligt. Eksempelvis når jeg sender en mail ud, så kom-*

*mer der ikke svar. Tidligere har jeg været vant til respons, men nu er der ofte radiotavshed,” fortæller en leder.*

## KRITISKE KOMPETENCER

Ud fra ledernes egen beskrivelse af deres dominerende opgaver og særligt vanskelige situationer kan man tegne en grov kompetenceprofil af, hvad en medarbejder som minimum skal kunne – eller tilegne sig – for at lykkes som leder:

**Relationel opmærksomhed** – dvs. evnen til at læse og forstå menneskelige relationer.

FORDI – langt hovedparten af jobbet består i at være sammen med mennesker på en måde, der respekterer, støtter og udfordrer dem. Det gælder først og fremmest medarbejderne, men også fx brugere, pårørende og lederkolleger – og ikke kun dem, man umiddelbart har sympati for.

**Faglig indsigt og udsyn** – dvs. en vis viden på de faglige felter, der indgår i og grænser op til kerneopgaven.

FORDI – der på dette niveau fortsat kræves en direkte faglig ledelse af medarbejderne i form af fx sparring og problemknusning. Samtidig skal man kunne hæve sig over den dominerende faglighed og se opgaveløsningen i et tværfagligt og ledelsesfagligt perspektiv.

**Procesbevidsthed** – dvs. forståelse af, hvordan man skaber ejer- og følgeskab i praksis.

FORDI – man som ny leder er særlig afhængig af at kunne tilrettelægge processer, der sikrer, at de når i mål med det, de gerne vil. Det gælder om at kunne involvere og engagere andre i at få gode idéer – og spille konstruktivt med på dem, der kommer oppefra eller udefra.

**Personlig robusthed** – dvs. mod, vilje og styrke til at stå forrest – også når det blæser.

FORDI – ledelse er en kontaktsport, der uundgåeligt giver nogle knubs. Man skal turde stille sig frem, tage ansvar, gribe ind i konflikter og møde modstand. Man skal kunne tåle ikke altid at være populær eller have personlige venner på jobbet.

**Kommunikativ omhu** – dvs. evnen til at kommunikere sikkert og troværdigt – mundtligt, skriftligt og nonverbalt.

FORDI – næsten alt, du gør som leder, er båret af sprog og kommunikation: Møder, samtaler, sparring, forhandling, feedback osv. Medarbejderne kan ikke gætte dine intentioner, kun reagere på det, du siger, skriver og signalerer. Derfor skal det være så præcist som muligt.

”

**Det sværeste har været at forstå, hvor mange initiativer man skal tage som leder. Jeg har været usikker på, hvad jeg bliver målt på, og hvornår det var godt nok. Jeg tænkte hele tiden, at jeg skulle præstere noget mere.**



## Kan du give andre ledere succes?

Vi søger en person til den krævende opgave som fuldtids- og fuld-blodschef på et område i rivende udvikling. Du får kun indirekte berøring med den daglige drift, der varetages af en gruppe dygtige ledere. Din opgave som chef bliver at inspirere, udfordre, understøtte og koordinere deres indsats, så du lykkes gennem dem.

Du skal mestre og trives i rollen som formidler mellem ledelseslagene. Du kommer tættere på den strategiske ledelse. Det indebærer, at du dels skal kvalificere deres arbejde med idéer og erfaringer fra praksis, dels sørge for, at deres beslutninger bliver ordentligt oversat til og omsat i jeres hverdag.

Da afdelingen er afhængig af gode relationer til andre afdelinger og parter uden for organisationen, får du brug for dine samarbejds- og netværksevner. Her kan du sjældent læne dig op ad formel autoritet, men må hurtigt kunne opbygge tillid og troværdighed.

Vi forventer, at du som chef kan:

- styre en beslutningsproces med mange interessenter, hvor du ofte bliver presset og påvirket både nede-, oppe- og udefra
- afgøre, hvornår du skal overlade ansvar og kompetence til andre ledere, hvor de skal støttes, og hvordan du skal følge op
- indsamle og vurdere andres viden i komplekse sager, drage konklusioner og præsentere dem kort og klart for andre
- afsøge horisonten for nye muligheder og risici og reagere på dem i tide
- skabe tillid og opnå indflydelse uden for dit eget formelle domæne, fx blandt sideordnede chefer eller eksterne samarbejdspartnere.

# At blive chef

## DEFINERENDE OPGAVER

Når en leder bliver udnævnt til chef, skifter ledelsesopgaven karakter på to afgørende måder.

For det første bliver chefens primære relation ikke til medarbejdere, men til ledere. Der er i mange chefjob masser af direkte kontakt med medarbejderniveauet, men opgaven er at skabe resultater gennem de ledere, man har i direkte reference.

For det andet fortsætter den bevægelse væk fra egen fagfaglighed til en ren ledelsesfaglighed, der begyndte med udnævnelsen til leder. Næsten alle chefer på dette niveau er nødt til at være fuldtidsledere – selvom mange fortsat henter en del af deres identitet i den faglighed, de er rundet af.

Flere af opgaverne som leder følger med op på chefniveauet, men får andre former, der afspejler det nye ledelsesrum. Det er tydeligt, at især tre typer af opgaver fylder meget for cheferne.

### 1. At lede komplekse processer

Som chef indgår man typisk i beslutningsprocesser, der involverer ledere på både højere og lavere niveauer. Man er i bogstaveligste forstand mellemleder, dvs. en formidler mellem ledelseslagene.

Derfor fylder procesledelse meget i hverdagen – ikke mindst over for de ledere, man har under sig. Man skal lytte til og reagere på de budskaber og signaler, de leverer fra driftens frontlinje. Man skal formidle beslutninger oppe- og udefra til lederne og sikre et passende ledelsesrum til at føre dem ud i praksis. Og man skal sammen med lederne udvikle idéer og forslag, der kan spilles videre op eller ned i organisationen.

*“Jeg oplever mig selv som mere tålmodig nu, end da jeg var leder, fordi jeg selv er en del af processerne. Før sendte jeg noget videre og vidste aldrig, hvornår jeg hørte noget igen. Nu er det mig, der holder styr på processen,”* siger en chef.

Det nye for mange chefer er, at de ikke selv har førstehåndskendskab til de sager, der kommer fra lederne. Derfor er en vigtig del af arbejdet at kunne lade sig klæde på – dvs. blive briefet af andre og selv stille de nødvendige kritiske og opklarende spørgsmål til en sag.

*“Min rolle er ikke at levere de faglige input til processen, for der er meget, jeg ikke kan vide noget om. Min opgave er at holde tøjlerne*

*i processen, spørge ind og sikre fremdrift. Det er mine ledere, der skal klæde mig på, så jeg kan gå videre og fremstille sagen for eksempelvis hospitalsledelsen. Det er mig, der skal sætte rammen og vilkårene – og give frihed inden for dem. Det er mig, der hele tiden skal huske at involvere alle interessenter,”* fortæller en chef.

### 2. At samarbejde og sparre på tværs

At være chef indebærer typisk en betydelig højere grad af tværgående samarbejde end ledelse af medarbejdere. Det kan både handle om egentlig koordination af opgaver, der går på tværs, og om sparring med sideordnede chefer, der har samme ledelsesudfordringer.

*“Jeg brugte tre andre skoleledere, da vi skulle fortolke folkeskole-reformen. Jeg havde skrevet et oplæg til et møde med det pædagogiske personale om reformen, som de gav sparring på. Også udfordringen med at opbygge gode ledelsesteam har jeg haft glæde af at drøfte med mine chefkolleger, som jeg ofte bruger til sparring om ledelse af ledere,”* siger en skoleleder.

Det øgede fokus på at koordinere indsatsen om borgeren og kerneopgaven øger også chefernes fokus på at have samarbejdsrelationer ud over deres eget ledelsesdomæne: *“Jeg har tidligere været leder i et amt og er ret vant til at skulle arbejde på tværs af kommuner og region, men jeg må sige, at det er en lige så stor udfordring at skabe sammenhæng på tværs af de kommunale enheder,”* siger en kommunal leder.

### 3. At tænke strategisk på enhedens vegne

Som chef vokser opgaven med at tænke strategisk på hele enhedens vegne – og friheden til at gøre det. Som en chef udtrykker det:

*“Nu skal jeg ikke spørge om alting, og jeg kan bare selv beslutte at sætte ting i gang. Jeg glæder mig også over at kunne få lov til at arbejde strategisk, analytisk og teoretisk uden at skulle spørge om lov: Nu kan jeg selv være med til at sætte vejen.”*

Det strategiske arbejde indebærer blandt andet at holde et vågent øje med, hvad der sker i organisationens omverden:

*“Det bliver vigtigere som chef at tænke flere træk fremad, at vurdere hvad skal strategien være og at implementere nye opgaver, tiltag og samarbejder, som ofte er pålagt udefra via fx lovgivning og aftaler. Det handler om at forstå, hvordan rammevilkårene ændrer sig. Som chef ser jeg ofte tingene i et andet perspektiv, end da jeg var leder. Når man kommer fri af den meget tætte re-*

*lation til medarbejderne, kan man bedre se, om man faktisk løser opgaven på en hensigtsmæssig måde,” siger en chef.*

Det nødvendige fremsyn omfatter ikke mindst at være på forkant med, hvordan enhedens økonomiske situation udvikler sig:

*“Jeg forbereder mig grundigt på arbejdet med næste års budget – blandt andet ved at gøre mig klart, hvad der ligger af beslutninger, som kan påvirke næste års økonomiske råderum. Jeg opridses også forskellige scenarier for, hvordan vi kan gribe det økonomiske an – og regner på, hvad de betyder i praksis,”* siger en chef.

Selvom man som chef har ledere under sig, står man også ofte over for hele medarbejdergruppen – ikke mindst når det gælder større spørgsmål om strategi og retning:

*“En vigtig del af ledelsesopgaven som chef er at kunne stille sig op over for medarbejdergruppen, fortælle dem om den fælles retning og fremhæve de gode eksempler. Jeg gør mig særlig umage med at sætte en tydelig retning, når jeg står over for hele personalet,”* fortæller en chef.

## DEN SVÆRE OMSTILLING

Det vanskeligste i skiftet fra leder til chef beskriver mange som at prioritere sin tid og opmærksomhed på det rigtige. Der er især tre udfordringer, de fleste nye chefer kæmper med:

### 1. At miste følingen med faget og driften

Flere chefer giver udtryk for, at de har måtte opgive forestillingen om at fastholde tilknytningen til deres tidligere faglige felt.

*“Jeg troede, jeg ville have mulighed for at være mere faglig i min nuværende stilling, men må konstatere, at jeg er blevet leder på fuld tid – og mere til. Det har overrasket mig, at jeg ikke efter et år i stillingen har mere tid til at se patienter,”* siger en ledende overlæge.

Netop i sygehusvæsenet er det velkendt, at mange chefer føler sig splittet mellem den kollegiale anseelse, de har været vant til i de fagprofessionelle miljøer, og en ren lederidentitet, der ikke altid nyder samme forståelse og respekt.

*“Man kan ikke være leder i det her system uden at være faglig på et eller andet plan. Jeg tror ikke på et isoleret cheflag uden berøring med den faglige kerne. Men ens rolle og opgaver ændrer sig markant. Før var jeg den, man spurgte til råds i faglige spørgsmål, nu er jeg den grønne rent fagligt. Men jeg oplever efterhånden,*

*at man har fået respekt for mig som leder, fordi jeg kan noget andet. Den største ros, jeg kan få fra mine læger, er, når de siger: Jeg synes nu, du er god nok!”*, siger en chef.

Splittelsen er langt fra isoleret til chefer i sygehusvæsenet. En kommunal chef på børn- og ungeområdet beretter på samme måde om sin “drift mod driften”:

*“Som chef er jeg kommet længere væk fra de unge og er heller ikke i samme tætte kontakt med personalet som før. Det er faktisk lidt svært at blande sig uden om de ting, der opstår i hverdagen. For jeg er engageret i de unge og føler mig stadig som en slags advokat for dem og deres perspektiv. Det er der, min drivkraft ligger, og jeg ville visne, hvis jeg var for langt fra basis,”* erkender en chef, der derfor ekstraordinært har valgt at deltage på personalemøder: *“Jeg skal bare passe på ikke at fylde for meget og underminere deres ledelse”.*

Chefen peger også på, at man som medarbejder og leder ofte er tættere på den umiddelbare tilfredsstillelse ved at skabe gode resultater i hverdagen – fx finde det rette skoletilbud til en ung, der er faldet ud af systemet.

### 2. At slippe detaljstyringen

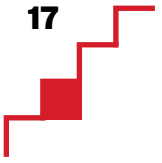
Selvom man som chef er trådt et skridt væk fra den daglige drift, kan man let fare vild i junglen af små ledelsesopgaver i hverdagen. Det skyldes i nogle tilfælde, at man endnu ikke har sluppet forestillingen om at have hånd i hanke med alting – og dermed har fået delegeret for lidt ansvar til sine ledere. En chef kalder det “at falde i ledergryden”, dvs. komme til at løse småopgaver, der burde være håndteret på et lavere niveau:

*“At man fx som afdelingschef kommer til at agere som sagsbehandlersupport – i stedet for at overlade det til sine kontorchefer! At man designer alt ned i den mindste lille proces og bruge tid på små rettelser, der gør produktet en lille bitte smule bedre! At man glemmer, at man selv har sat nogle kompetente ledere til at arbejde med opgaven.”*

Men selv med en ordentlig delegering medfører den øgede kompleksitet på chefniveauet, at man selv er nødt aktivt at rydde en lysning i programmet for at skaffe sig tid til det strategiske udsyn, jobbet kræver:

*“I bedste fald er der måske en halv fredag en gang imellem, hvor jeg kan prøve at tænke fremad. En gang imellem blokerer jeg nogle timer i kalenderen for at prøve at tænke lidt mere strategisk og langsigtet. Hvad er status? Hvad er de næste skridt? Hvordan*





*fører de os mod målet? Hvornår vil det være smart at tage dem – og hvem skal gå forrest?”, beretter en chef.*

### 3. At huske at kigge ned

Konkurrencen om chefens tid og opmærksomhed kommer også oppefra. Deltagelse i diverse lederfora, styregrupper mv. kommer let i konflikt med at være en nærværende chef over for ledere og medarbejdere. Det gør forventningen om, at man reagerer hurtigt på signaler og ønsker fra direktion og politisk ledelse. En chef fortæller, at hun i dag bruger væsentlig mere tid på “at lede nedad”:

*“I starten blev jeg hurtigt hvirvlet ind i og inviteret med i alle mulige og umulige sammenhænge, hvor nogen syntes, det var vigtigt, at jeg deltog. Jeg endte med at blive helt opslugt af det og rendte rundt til en masse styregruppemøder. Man kan meget nemt komme til at drukne i møder på tværs og op og ud af organisationen.”*

Hendes erfaring flugter godt med andre chefers overraskelse over, hvor svært det er at blot at fastholde forbindelsen til fronten i opgaveløsningen:

*“Min tidligere oversygeplejerske kom sjældent ned i afdelingen, og jeg har altid tænkt, at sådan vil jeg aldrig være. Men nu tager jeg mig i at tænke, at jeg godt kan forstå, at hun ikke har haft tid til det. For der kommer løbende en hel masse fra oven – fra regionsrådsformanden eller direktøren – som man ofte skal tage stilling til og svare på inden i morgen kl. 10! Jeg prøver at være på forkant og forudse, hvad mine ledere og medarbejdere gerne vil vide noget om. Jeg prøver at være synlig og nærværende i hverdagen,”* fortæller en oversygeplejerske.

## KRITISKE KOMPETENCER

Ud fra chefernes egen beskrivelse af deres dominerende opgaver og særligt vanskelige situationer kan man tegne en grov kompetenceprofil af, hvad en leder som minimum skal kunne – eller tilegne sig – for at lykkes som chef. De fem kompetencer fra lederniveauet bliver ikke overflødige, men træder i baggrunden og/eller tones i retning af følgende fem nye krav:

**Proceskompetence** – dvs. at kunne styre en beslutningsproces med mange interessenter.

FORDI – kompleksiteten øges markant i de forløb og forhandlinger, chefen indgår i. Der skal tages behørigt hensyn til såvel ledere og medarbejdere som til chefkolleger, topledelse og eksterne

parter – og chefen er afhængig af sine ledere for at blive klædt på til at gå videre.

**Delegeringsevne** – dvs. en god fornemmelse for, hvornår og hvordan der bør overlades ansvar og kompetence til andre.

FORDI – ansvarsspændet vokser så meget, at man som chef kun lykkes i det omfang, man kan skabe resultater gennem andre. Det kræver en tillid, der ikke er blind, men bygger på en god følelse med, hvornår der er brug for særlig interesse eller opfølgning på det delegerede ansvar.

**Analytisk sans** – dvs. evnen til at indsamle, vurdere og fremstille relevant viden i en sag.

FORDI – en vigtig ledelsesopgave som chef er at skaffe sig det fornødne overblik over sammensatte problemer, kunne bedømme kvaliteten af informationer og fremstille en sag kort og klart for andre.

**Strategisk udsyn** – dvs. flair for at orientere sig nysgerrigt og kritisk mod nye muligheder og vilkår i fremtiden.

FORDI – man som chef har ansvaret for at forestille sig og foregribe udviklingen i sin enheds rammebetingelser – fagligt, organisatorisk, politisk og økonomisk. Det er forudsætningen for at kunne lægge og følge en langsigtet kurs – og kunne undvige farlige skær i tide.

**Ledelse over grænser** – dvs. sans for at skabe tillid og opnå indflydelse uden for eget domæne.

FORDI – de færreste resultater skabes udelukkende internt i egne enheder eller i systemer med en helt klar og entydig kommandovej. Ofte har man som chef brug for at trække i tråde eller på ressourcer i andre hjørner af eller helt uden for organisationen.

”  
Nu skal jeg ikke  
spørge om alting,  
og jeg kan bare  
selv beslutte at  
sætte ting i gang.



# Trives du med tårnhøj kompleksitet?

Du får ansvar for en kompleks organisation med mange forskellige afdelinger og faglige miljøer, der hele tiden skal blive væsentlig bedre til at arbejde effektivt sammen mod et fælles mål.

Som strategisk chef hjælper du den øverste ledelse med at navigere. Derfor kender du både skibet og farvandet godt. Du kan tage bestik af vejr og vindretning og foreslå en kurs, der får jer sikkert i mål – og som politikere og direktion oplever som deres egen gode beslutning.

Du får også hovedansvaret for, at organisationen faktisk leverer de ønskede resultater. Derfor skal du kunne stå på mål for strategierne i det daglige, men også være i stand til at justere initiativer, der er udtænkt lidt for langt fra virkeligheden.

Din hverdag bliver fuld af møder og anden kommunikation – både i og uden for organisationen. Arbejdsugen er lang, intensiv og uforudsigelig. Hvis du delegerer for lidt, drukner du i kompleksiteten. Hvis du intervenserer for lidt, mister du let autoritet og styring.

Vi forventer, at du som strategisk chef kan:

- håndtere et stort antal komplekse, sideløbende udfordringer og dedikere dig fuldt ud til en krævende ledelsesopgave
- forstå og agere i en politisk styret organisation og levere både strategi, konkrete løsninger og fagligt detaljerede svar til det politiske niveau
- kommunikere ubesværet og troværdigt i øjenhøjde med og til mange forskellige grupper, både i og uden for organisationen
- involvere relevante medarbejder- og ledergrupper i organisationen og skabe opbakning og begejstring om de valgte strategier og løsninger
- anvise retning, stå på mål for dine værdier og udfordre kulturer, der ikke fremmer en effektiv løsning af kerneopgaven.

# At blive strategisk chef

## DEFINERENDE OPGAVER

At være strategisk chef er defineret som at befinde sig på organisationens næstøverste ledelsesniveau – lige under direktionen. Der kan være tale om meget forskellige chefjob – fra fx økonomi- chef i en kommunal stab til sygehusdirektør med en meget stor driftsorganisation under sig.

På trods og tværs af denne forskellighed er der en række fælles kendetegn ved jobbet som strategisk chef. De er alle knyttet til netop det strategiske arbejde – både opad og nedad i organisationen. En strategisk chef sammenfatter det sådan:

*“Man skal køre i to tidszoner samtidig. I den ene tidszone, hvor man skal forstå og respondere på de ønsker, politikerne og direktionen har. I den anden tidszone skal man fokusere på de processer, der skal etableres, for at ledere og medarbejdere bliver inddraget i implementeringen, og at tingene kommer til at ske i praksis.”*

Det er tydeligt, at der er en meget stor spændvidde i opgaverne. Den strategiske chef skal kunne overskue hele organisationen både i dybden og i bredden, og især tre opgaver synes at fylde meget i disse chefers hoveder og kalendere.

### 1. At designe og gennemføre strategiprocesser

Som strategisk chef har man hovedansvaret for at udstikke kursen for sit område – det være sig det kommunale skolevæsen, en stabsfunktion eller et sygehus. Man skal således have idéer til, hvordan fremtiden skal formes for hele området. Man skal kunne og turde lægge helt nye spor i landskabet – ikke blot køre automatisk videre på de eksisterende.

*“Det er vigtigt for mig som chef på dette niveau, at jeg ved, hvad jeg vil. For ellers gør resten af organisationen det heller ikke. Der er stor forskel på at være én, der bidrager til at kvalificere vejen, og én, der sætter og viser den. Jeg forsøger at fastholde fokus på de bevægelser, jeg vil skabe, og hvordan jeg inddrager andre chefer og ledere i det,”* siger en strategisk chef.

Det er en kompleks opgave, der involverer mange interessenter både opad og nedad i organisationen – og ofte også udenfor. Det betyder også, at man sjældent er i stand til at lægge en fiks og færdig strategi og på forhånd udregne dens fulde konsekvens. Man skal sætte en kurs, men det er ofte lige så vigtigt efterfølgende at kunne arbejde videre med og justere strategien, når den folder sig ud i praksis.

Flere chefer forklarer, at en god beslutningsproces om strategi, vision eller vigtige løsningsmodeller er nødt til at have to tempi over for direktion og politisk ledelse: 1) Hvordan skal beslutningen træffes for at være legitim? 2) Hvad skal indholdet være i selve strategien, visionen eller løsningen? De to tempi er nødvendige for at sikre konsensus om en endelig godkendelse af strategien.

*“Når vi nu fx skal have et nyt ledelsesinformationssystem, hjælper det ikke noget, at jeg udtænker en løsning og præsenterer den for direktionen. Jeg ville aldrig få det igennem. Jeg er nødt til først at lave et oplæg til beslutning i direktionen om, hvilke principper og kriterier en løsning vil skulle leve op til. Så diskuterer og godkender direktionen det oplæg. Først derefter kan jeg udarbejde og præsentere et løsningsforslag på området; her kan jeg så henvise til, at det opfylder de retningslinjer, de HAR besluttet,”* forklarer en strategisk chef.

Et lignende diplomati udøver de strategiske chefer over for det politiske niveau, fortæller en af dem:

*“Politikerne skal forpligtes, så de får ejerskab til målene. Og det får de bedst ved, at de sætter målene selv – med støtte fra sekretariatet. Processen er helt afgørende. Det er min direktør, der har den direkte kontakt med politikerne, men det er mig og mine folk, der skriver de indstillinger, politikerne målformulerer ud fra.”*

### 2. At involvere og engagere organisationen

Strategiprocesserne opad har et spejlbillede nedad i organisationen. Her skal man som strategisk chef kunne stille sig op, sætte rammen og forklare, hvorfor en ny strategi, vision eller løsning er fornuftig.

*“Som afdelingsleder kan du ikke gå ind i en anden afdeling, men som hospitalsleder har du ret, magt og legitimitet til at gå og tale på tværs. Det kræver vedholdenhed at blive ved at tale og italesætte det store hvorfor,”* fortæller en strategisk chef.

Man skal nok drive processen fremad, men på en måde, som giver organisationen lyst til at være med på det nye. Det kræver, at man allerede tidligere i processen har involveret sine chefer og ledere i at sætte kursen, så de bliver medejere og dermed forpligtede på og engagerede i at spille konstruktivt med.

*“Jeg skal hele tiden afveje, hvornår jeg skal stå fast, og hvornår jeg skal give køb på det, jeg har forberedt hjemmefra – fx hvis alle klinikcheferne er imod et forslag. Der må ikke være tvivl om retningen, men vejen skal være bred nok til, at lederne under mig*

kan sætte deres præg på forslaget og se sig selv i det,” siger en strategisk chef.

Selvom man som strategisk chef er en del af en samlet ledelseskæde, skal man på dette niveau kunne stå alene på mål for strategien over for sin organisation. Man kan selv blive tilkaldt til underliggende niveauer for at redegøre for situation, strategi, nye overvejelser mv. Men man kan kun sjældent på samme måde tilkalde sin direktør for at udlægge teksten. Det skal man selv kunne – selvfølgelig med mulighed for sparring med direktionen, når det er påkrævet.

“Som afdelingsleder var jeg en del af en større fælles kontekst, som hospitalsleder skal jeg nu skabe den i momentet – og så gå ud igen. Jeg var fx kaldt ud til en nytårskur i en afdeling og måtte inden da sige til oversygeplejersken: ‘Du er nødt til at fortælle mig nøjagtigt, hvad du skal bruge mig til – ellers er det jo mig, der kommer til at sætte dagsordenen.’ Folk lytter til og husker, hvad jeg siger. Så hvis ikke jeg er blevet klædt godt nok på, risikerer jeg uforvarende at flytte retning og fokus for afdelingen,” siger en strategisk chef.

En anden har lært sig at være opmærksom på og udnytte de stikord, der kalder ham frem på scenen, på en måde så han bedst muligt får organisationen med sig:

“Min direktør har introduceret mig for ‘anledninger’ til at få ting gjort. Det er noget med at tænke i timing. Jeg kan godt været lidt hurtig på aftrækkeren, men har lært at tage konflikterne på den rigtige måde, i det rette forum og på det rigtige tidspunkt.”

I det hele taget giver de strategiske chefer udtryk for, at de er nødt til at være lidt mere ‘strategiske’ også i deres relationer og kommunikation med andre:

“Jeg oplevede, at folks tilgang til mig blev anderledes. At de på forskellig vis prøvede at påvirke mit billede af virkeligheden. Det er på mange måder at sammenligne med at være udsat for lobbyarbejde. Det kræver, at man har en djævel på skulderen, der spørger, ‘hvad handler den her samtale egentlig om?’” forklarer en af dem.

### 3. At servicere den politiske ledelse med faglig viden

På dette ledelsesniveau melder kommunal- eller regionspolitikere sig for alvor på banen. Der er ganske vist her betydelig forskel på kommunerne, hvor de strategiske chefer ofte er tæt på den politiske proces, og regionerne, hvor den tætte politikerkontakt typisk ligger på direktionsniveau. Alligevel opleves den po-

litiske tænkning som en ny vigtig dimension af ledelsesopgaven for næsten alle strategiske chefer.

“Jeg har fået markant mere politisk arbejde. Det har en helt anden betydning nu end før, hvor jeg også sad med ved alle møderne. Det politiske landskab bliver vigtigere, jo længere op du kommer, og det får større betydning for den ledelse, du kan udøve,” siger en strategisk chef.

De skal kunne understøtte politikernes virke ved dels at levere inspiration og vurdere forslag og muligheder, dels at stille deres faglige viden til rådighed på en brugbar måde – herunder svare på (detail)spørgsmål fra politikere, som kun sjældent har samme faglige indsigt som den strategiske chef og hans/hendes organisation. Den strategiske chef skal være fagmanden, der kan svare på endog meget detaljerede og specifikke spørgsmål, fx under en debat på et udvalgsmøde. Det kræver grundig forberedelse og en fantasifuld forudseenhed: Hvad kan en politiker finde på at spørge om her? Det er ofte ikke så lidt, hvis man skal tro de strategiske chefer.

“Det er min opgave at sikre, at der er de rigtige sager på de politiske udvalgsmøder, og at det hele glider. Chefer under mit niveau er kun undtagelsesvis med på udvalgsmøder, så det er min opgave at formidle viden fra politikerne til mine ledere og den anden vej. Jeg føler mig nogle gange som en telefoncentral for det politiske system,” siger en strategisk chef.

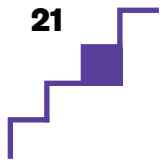
Netop den tættere kontakt til politikere, der i princippet er lægmænd, stiller højere krav om både politisk tæft og relationelle kompetencer, så man som strategisk chef formår at opbygge en troværdighed og tillid blandt politikerne – både fagligt og personligt.

## DEN SVÆRE OMSTILLING

Mange oplever overgangen til at være strategisk chef som ganske overvældende, for opgaverne ændrer på mange måder karakter og vokser i både bredde, ledelsesmæssig spændvidde og omfang. De strategiske chefer i undersøgelsen fremhæver især tre punkter, man er nødt til at forberede sig på, hvis man vil lykkes som chef på dette niveau.

### 1. At håndtere kompleksitet og arbejdspress

Når de strategiske chefer selv beskriver deres job, tegner de billedet af en permanent ledelsesmæssig tikamp. De har mange interesser inden og uden for organisationen. De skal etablere samarbejder på kryds og tværs og holde snor i mange parallelle



processer. Alligevel skal de fortsat kunne forstå deres egen organisations problemstillinger ned i de djævelske detaljer. Flere af disse chefer oplever, at de er nødt til både at fastholde en stor del af detailforståelsen fra "produktionen" – og at supplere den med indsigt i, hvad der sker på relevante naboområder.

*"Spændet i jobbet er virkelig bredt. Jeg skal forholde mig til utrolig mange ting – lige fra den overordnede strategiformulering til konkret personaleledelse af mine ledere. Der er nogle helt andre forventninger til og et helt andet tryk på mig i den her stilling, end jeg var vant til,"* fortæller en strategisk chef.

Flere siger direkte, at kompleksiteten er så høj, at den er næsten umulig at planlægge sig ud af:

*"Samlet er min hverdag ret ustruktureret, og det er en kamp at få struktur i hverdagen. Der kommer mange ting ind fra sidelinjen, så i bund og grund laver jeg ofte forefaldende ledelse. Jeg troede nok, at når jeg nu er blevet ansvarlig for det strategiske arbejde, så ville der sikkert også være færre lavpraktiske opgaver. Det er ikke tilfældet,"* erkender en strategisk chef.

En skolechef er især blevet overrasket over spændvidden i opgaverne:

*"Det spænder lige fra strategisk ledelse til småting. Hvis en borger beder om en snak med skolechefen om en dårlig dansk time, er det som udgangspunkt noget, jeg prioriterer. Samtidig skal jeg i forhold til den nye skolereform arbejde strategisk med kompetenceudvikling, kommunikation og måling. Jeg skal gear skolevæsenet til at være et nyt sted – og konkretisere både hvor vi skal hen, og hvordan vi kommer det i praksis."*

Flere af de strategiske ledere er blevet mere opmærksomme på, at de ikke kan håndtere kompleksiteten uden en udstrakt delegering af ledelsesansvar. En chef i sygehusvæsenet siger det sådan her:

*"Mit ledelsesrum er enormt, og jeg er vedholdende opmærksom på ikke at tage det hele, men overlade noget af det til de to andre i sygehusledelsen og til de seks klinikchefer. Hvis jeg skulle holde tjek på det hele, ville jeg komme til at rende mig staver i livet."*

De fleste strategiske chefer nævner uopfordret, at arbejdspresset er højt – typisk i intervallet 50 til 70 timer om ugen.

*"Jeg har slet ikke lyst til at tale om arbejdsmængden. Det er bare overvældende. Fra tidlig morgen til spisetid og så nogle timer om aftenen og ofte også i weekenden. Jeg er begyndt at holde fri fre-*

*dag aften, og jeg vil også have tid til at løbe to gange om ugen for at holde mig i form,"* fortæller en strategisk chef.

## 2. At balancere frihedsgrader og styring

At prioritere og delegere sig ud af kompleksitet og arbejdspresset er nødvendigt for de strategiske ledere, men det er langt fra en simpel øvelse. For på den ene side skal man give sine underordnede ledere et ledelsesrum, hvor de har en passende metodefrihed og kan bevare autoritet og en vis autonomi som ledere. På den anden side skal man have mulighed for og mod til at intervenere og være overordentlig opmærksom på den faglige kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen.

*"Man skal – også uden for sin faglige hjemmebane – turde pege på og anfægte noget, man ikke synes er fagligt i orden. Gerne på en undersøgende måde: Er det noget, der plejer at foregå her? Man er nødt til også at komme ud i maskinrummet og se, hvad der foregår! På mandag skal jeg fx ud i akutafdelingen. I kittel. For at se, hvad der foregår i et vagtskifte. For der er noget, jeg bliver nødt til at undersøge,"* fortæller en strategisk chef på et sygehus.

Hun havde konstateret, at der på en fødeafdeling havde udviklet sig en kultur, hvor jordemødrene var alt for lidt hos de fødende:

*"Det havde de mange grunde til! Men jeg sagde, at det ville jeg ikke acceptere. For det er forudsætning for deres kerneopgave – at lave sikre fødsler – at de faktisk er sammen med de fødende. Og jo længere man accepterer det uacceptable, jo sværere er det at lave om på."*

Omvendt skal man være forsigtig med at overtage såvel opgaver som ledelsesautoritet fra sine underordnede ledere. En strategisk chef fortæller, at det nogle gange kræver, at man accepterer andre løsninger, end man selv ville have valgt:

*"Jeg havde en leder, der havde brug for at rydde op i det dårlige samarbejde i et team. Jeg gav ham noget sparring, og han løste problemerne ved at afskedige én person og omplacere en anden. Jeg syntes nok, det skulle have været løst noget anderledes, og jeg havde sagt, hvad jeg syntes. Men jeg måtte acceptere lederens beslutning, for jeg skal jo ikke underminere ham som leder. Man kan ikke både give svaret fra sig og så samtidig have fuld kontrol med det hele,"* siger en strategisk chef.

## 3. At have alles øjne på sig

I skiftet til strategisk chef oplever mange ledere et markant spring i det vilkår, de allerede mærkede i overgangen fra medarbejder til leder: At de bliver lyttet til, aflæst og taget alvorligt i langt højere grad, end de havde forestillet sig:

*“Rollen følger med ind i kaffepausen og på vejen rundt på hospitalet. Små signaler betyder rigtig meget. Alt hvad man siger, også i uformelle sammenhænge, smitter af og bliver fortolket. Før kunne jeg godt have to roller – en formel og uformel. Det kan jeg ikke længere. Jeg er altid ‘på’,”* forklarer en sygehusdirektør.

De strategiske ledere oplever, at det, de siger, i høj grad tages ad notam – også selvom det måske ikke altid var deres intention. Derfor skal budskaberne være klare for cheferne selv, og intentionen med kommunikationen ofte præciseret for modtagere og dialogpartnere.

*“En af mine første ahaoplevelser var, hvor loyale folk var over for mig, fordi jeg var direktør. Man får overraskende meget tillid og magt foræret! Når jeg sagde noget, så startede diskussionen dér – og folk, der mente noget andet, skulle mande sig op for at sige det. Det betyder også, at hvis man vil have en reel diskussion, så skulle jeg formulere mig meget mere åbent, indirekte og ikke signalere min egen mening,”* siger en strategisk chef.

Som strategisk chef er man ikke kun “interessant” i kraft af sin egen position, men i høj grad også, fordi man er bærer og formidler af den politiske vilje ned i organisationen:

*“Jeg havde ikke forventet, at jeg ville være det personificerede billede af det, der sker over mig. Hvis jeg giver ros og ris fra direktøren eller en politiker, slår det tydeligt igennem i hele organisationen. Og hvis politikerne sætter spørgsmålstegn ved nogle af vores faglige afgørelser eller indstillinger, skal jeg være meget tydelig i min kommunikation over for mine chefer og ledere,”* siger en strategisk chef.

Når man som en dirigent står med taktstokken i hånden og hele orkesterets opmærksomhed, skal man således være ekstra varsom med sine armbevægelser. Blandt andet for ikke at sætte så meget i gang, at initiativerne overdøver hinanden. En strategisk chef siger det sådan:

*“Jeg bliver stadig mere opmærksom på at vælge mine fokusområder med omhu. Der må ikke være for mange ad gangen. Det handler om at være forberedt på, hvad der er vigtigt at fyre op under netop nu og så gå ud med dét.”*

## KRITISKE KOMPETENCER

Ud fra de strategiske chefers egen beskrivelse af deres dominerende opgaver og særligt vanskelige situationer kan man tegne en grov kompetenceprofil af, hvad en chef som minimum skal

kunne – eller tilegne sig – for at lykkes som strategisk chef. De fem kompetencer fra chefniveauet bliver ikke overflødige, men træder i baggrunden og/eller tones i retning af følgende fem nye krav:

**Strategisk drive** – dvs. evnen til at foregribe fremtiden, angive og holde en ny kurs.

FORDI – kraften til at flytte organisationen ligger hos de strategiske chefer, der både er forbundet til det politiske niveau og til de faglige miljøer. Evnen omfatter både at kunne lægge nye spor for området og tilrettelægge processer, hvorigennem de vinder tilslutning politisk og i organisationen.

**Politisk fornemmelse** – dvs. forståelse for mødet mellem en politisk og en faglig logik.

FORDI – den strategiske chef arbejder i et kryds- og kraftfelt mellem et politisk og et fagligt styringsparadigme. Man skal kunne leve sig ind i, hvordan politikere(n) tænker, have respekt for det demokratiske styringssystem og geare sin organisation til at give det et passende med- og modspil.

**Evne til at opnå følgeskab** – dvs. flair for at inddrage relevante parter og sikre deres opbakning.

FORDI – implementering af egne og politikernes idéer står og falder med, at de udførende niveauer forstår både hvorfor og hvordan, planerne skal føres ud i livet. Det kræver et sikkert blik for at involvere de rette i og udenfor organisationen på en måde, så de føler sig respekteret og taget alvorligt.

**Kommunikativt mesterskab** – dvs. evnen til at formidle tydeligt og troværdigt i mange sammenhænge.

FORDI – den vigtigste vej til følgeskab går via kommunikation. Den strategiske chef skal ubesværet kunne “stille sig på ølkaasen” og tale fængende, præcist og respektfuldt til og med mange forskellige medarbejdergrupper, politikerne, offentligheden, brugere, samarbejdspartnere mv.

**Høj simultankapacitet** – dvs. energi og overblik til at løse mange komplekse opgaver parallelt.

FORDI – opgavernes og relationernes antal og kompleksitet gør det nødvendigt at kunne bevare roen, prioritere rigtigt og få meget fra hånden. Fysisk og mentalt skal man ikke blot kunne “holde til” et permanent højt arbejdspress, men helst også præstere i og trives med det.

”

**Jeg oplevede, at folks tilgang til mig blev anderledes. At de på forskellig vis prøvede at påvirke mit billede af virkeligheden. Det er på mange måder at sammenligne med at være udsat for lobbyarbejde. Det kræver, at man har en djævel på skulderen, der spørger, ‘hvad handler den her samtale egentlig om?’**

NY DIREKTØR SØGES



# Kan du danse en politisk tango?

Som direktør får du det øverste administrative ansvar for organisationen. Du skal sammen med resten af direktionen lede ud fra et helhedssyn på opgaveløsningen. Det vil sige på tværs og trods af indre skel og hierarkier sikre, at opgaverne løses bedst muligt for og sammen med borgere, virksomheder og resten af det omgivende samfund.

Din fornemste opgave bliver at føre de folkevalgtes vilje og beslutninger ud i livet – ved at bygge bro mellem forvaltningen og det politiske system. Du skal kunne fungere som sparringspartner, rådgiver, idéudvikler og strateg for den politiske ledelse – på et solidt fundament af faglig indsigt og viden.

Som direktør bliver troværdighed og tillid blandt politikerne din måske vigtigste kapital. Den skal du blandt andet opbygge ved at forstå og respektere både de folkevalgte og den politiske proces, så du kan give dem det rigtige med- og modspil.

Du får brug for dit talent til at holde balancen mellem en fagligt-administrativ og en politisk logik – og til at veksle mellem strategisk overblik og sans for den djævelske detalje, der kan give politiske point eller problemer.

Vi forventer, at du som direktør kan:

- forstå og agere i en politisk kultur – dvs. afkode politikernes signaler for at kunne rådgive, udfordre, inspirere og servicere dem bedst muligt
- kommunikere i øjenhøjde med alle – også folkevalgte, borgere og samarbejdspartnere
- leve dig ind i vilkår og udfordringer på andre ledelsesniveauer, så du ved, hvordan dine beslutninger påvirker hele ledelsessystemet
- grave dig dybt ned i en problemstilling, formidle substansen og finde udveje i vanskelige, måske politisk følsomme sager
- stå fast på egne grundlæggende værdier og etiske grænser, også når dilemmaer, pres eller konflikter sætter dem under pres.



# At blive direktør

## DEFINERENDE OPGAVER

Når man træder op på det højeste trin på lederkarrierestigen, forandrer opgaven markant karakter på én særlig måde: Det politiske kommer til at farve næsten hele ens virke. Det gælder både den politiske dimension af de opgaver, man beskæftiger sig med, og den direkte kontakt med de folkevalgte.

Jobbet som direktør er tydeligt delt i to. Man er både øverste leder af en organisation og rådgiver for politikerne – og dermed i høj grad brobygger og oversætter imellem de to systemer. Selvom det politiske fylder gradvist mere, når man bevæger sig opad i ledelseskæden, er det først på direktørniveau, at det virkelig bliver definerende for lederjobbet. En direktør forklarer det sådan:

*“Man skal kunne lide begge dele – både at lede en organisation og det politiske spil. Kan man ikke lide det sidste, skal man nok forblive ét trin lavere, hvor man kan ‘nøjjes’ med at forholde sig til det faglige. Hvis man som dygtig fagperson tror, at man via direktørjobbet kan forandre systemet, må man tro om igen, for det er ikke det, der er dagsordenen. Fagligheden og sagligheden bliver ofte underkendt, fordi sagerne er mere politiserede.”*

Det betyder ikke, at de typiske opgaver og kompetencer på lavere ledelsesniveauer bliver irrelevante. Der er fortsat brug for at tænke i både strategi, involvering, processer og kommunikation – men også disse begreber får en lidt ny drejning på direktionsniveauet.

### 1. At understøtte den politiske proces

*“Det overraskede mig en del i starten som direktør, at jeg skulle bruge så meget tid på den politiske betjening,”* fortæller en direktør.

Hendes erfaring er typisk. Alle direktører og masser af tidligere undersøgelser bekræfter, at politisk ledelse fylder meget i hverdagen som offentlig topleder – og at det er et felt, der rummer mange delopgaver.

Sparringspartner, rådgiver, bagstopper, idéudvikler og strateg er alle begreber, der bruges flittigt om direktørens rolle over for den folkevalgte ledelse. De afspejler alle det vilkår, at selvom den formelle arbejdsdeling mellem politisk og administrativ topleder er klar, så er grænselandet mellem de to verdener stort og ofte tåget. At agere i den gråzone som direktør kræver, hvad der bredt betegnes som “politisk tæft”:

*“Politisk tæft er helt afgørende. Vi skal som øverste ledere af forvaltningen ramme inden for skiven i forhold til, hvad politikerne tænker, men også udfordre dem til at justere deres syn på nogle ting. Vores succes afhænger af, at vi kan holde balancen mellem på den ene side at finde ud af, hvad politikerne gerne vil, og på den anden side give dem et godt fagligt beslutningsgrundlag,”* forklarer en direktør.

I nogle perioder og sager skal man derfor som direktør holde sig på egen administrative banehalvdel, i andre kan man bedre bevæge sig længere op ad banen, fortæller en anden direktør:

*“Min oplevelse er, at man kan blande sig i den politiske debat, når man er på vej ind, og når man er på vej ud af jobbet som direktør. Og midt i en valgperiode, når alle er glade. Men man kan og skal ikke blande sig, fx omkring et valg.”*

For at kunne navigere i politiserede farvande er direktørerne afhængige af en god relation til politikerne. Det betyder, dels at de skal have en god fornemmelse af de enkelte politikeres ståsteder, dels at de skal opbygge tillid og troværdighed i relationen til politikerne.

*“Da jeg overtog direktørstillingen, sagde kommunaldirektøren til mig, at det var vigtigt, at jeg over for politikerne personificerede, at der var styr på sagerne,”* siger en direktør.

Rollen som rådgiver eller sparringspartner består blandt andet i at hjælpe med at designe de politiske processer:

*“Politikerne har ikke altid tid eller kompetence til at tænke en beslutningsproces igennem fra start til slut. Jeg skal sørge for, at udvalgsformanden er klædt på til det. Derfor skal jeg have blik for, hvordan vi skaber opbakning til idéerne, og det kræver, at jeg ved, hvilke positioner de enkelte politikere indtager,”* siger en direktør.

Derfor bruger mange direktører meget tid på relationerne til deres politiske makkerer:

*“Da vi sidst fik nye politikere, var det første, jeg gjorde, at gå i gang med at finde ud af, hvor de bor, og hvad der optager dem. At lære at forstå et menneske kræver ikke bare tid, men også en ægte interesse for andre mennesker,”* fortæller en af dem.

I andre tilfælde går direktøren aktivt ind og sikrer sig, at nye politiske ønsker flugter med de økonomiske og juridiske rammer – og med andre beslutninger:

*“Politikerne vil fx gerne have en ny handicappolitik. Der hjælper jeg ved at minde dem om, at de har besluttet, at vi skal arbejde mere med borgerinddragelse og aktivt medborgerskab. Derfor foreslår jeg, at vi laver en proces, hvor politikken udarbejdes sammen med borgerne – i respekt for den retning, de tidligere har lagt.”*

Rådgivningen handler da heller ikke kun om, hvordan nye tiltag bliver modtaget i de politiske eller faglige miljøer:

*“Politisk tæft handler også om at have en god fornemmelse af, hvordan borgerne tager imod nye ting. Jeg bruger rigtig meget tid på at have antennerne ude – og på at drøfte borgerperspektivet grundigt og i god tid med politikere, fagchefer og de andre direktører,”* fortæller en direktør.

## 2. At lede organisationen som en helhed

Som direktør har man typisk fået delegeret ansvaret for at lede den samlede organisation. Det endelige ansvar er fortsat politisk, og derfor fungerer man i høj grad som “mellemand”, brobygger eller oversætter mellem det politiske og det administrative system.

*“Jeg skal kunne forklare organisationen alle politiske prioriteringer og skal derfor kende baggrunden for dem. Kan jeg ikke forklare politikken, så ledere og medarbejdere forstår den, kan de jo heller ikke forklare den over for borgerne,”* siger en direktør.

En anden direktør understreger, at det også handler om at lede op ad og være med til at præge det politiske arbejde:

*“Som direktør er det min fornemste opgave at oversætte den politiske dagsorden til resten af organisationen, men også bruge min viden til at informere og lede den politiske proces.”*

Som direktør har man ansvaret for at lede den samlede organisation ud fra et helhedssyn på opgaveløsningen. Holismen består blandt andet i, at man ikke kun er orienteret mod organisationens indre linjer, men også hæver blikket, kigger ud og bygger relevante alliancer:

*“Eksterne netværk og relationer, der understøtter kerneopgaven, fylder meget. Jeg er meget opmærksom på at lede ud, dvs. prøve at sætte dagsordenen, sælge budskaber og lytte efter, hvad der er mine samarbejdspartneres udfordringer,”* siger en direktør.

En anden vigtig direktøropgave er at bidrage til helhedstænkning og samarbejde i direktionen og chefgrupper:

*“Med den kæmpe kompleksitet, vi har i opgaverne, er vi nødt til at kunne agere frit i hinandens ledelsesrum. Hvis vi skal kunne give borgerne den bedste og mest effektive service, må vi kunne fungere som én direktion, ikke som en gruppe af direktører.”*

Arbejdet for at skabe et fælles fokus på helheden foregår også i den chefgruppe, hvor direktøren sidder for bordenden:

*“Sammen med chefgruppen udpeger jeg must-win-battles for det kommende halve år. Typisk tre-fire områder, hvor vi bare skal nå nogle bestemte mål. Det er med til at skærpe opmærksomheden om netop dem i hele organisationen,”* fortæller en direktør.

Endelig indebærer helhedstænkningen også, at man som direktør skal være i stand til at leve sig ind i ledelsesudfordringer og -vilkår på de øvrige ledelsesniveauer:

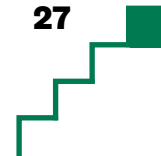
*“Det er vigtigt som direktør at kunne sætte sig ind i, hvordan ledelsesperspektivet er for andre. Man skal kunne “elevatoredelse” for at kunne skabe en ordentlig sammenhængskraft vertikalt i organisationen. Det kræver både nysgerrighed og modet til at konfrontere ledere, der ikke trækker deres del af læsset,”* siger en direktør.

For selvom direktionens hovedopgave er at tage sig af de store politiske og organisatoriske linjer, skal en direktør også være klar og i stand til at slå over i “mikrostyring”, når det er nødvendigt. Det er det ikke mindst, hvis en sag risikerer at udvikle sig til et politisk problem.

*“Der var nogle mindre uregelmæssigheder på dagtilbudsområdet, og min tilgang var, at det skulle jeg ikke forholde mig til. Men på udvalgmødet blev der stillet masser af spørgsmål til vores udregninger, og om hvad vi kunne forvente fremover. Jeg blev nødt til selv at sætte mig rigtig godt ind i disse udregninger for at kunne oversætte detaljerne for politikerne,”* siger en direktør.

At have en vis føling med driften er under alle omstændigheder også vigtigt – som en del af direktørens ledelseskompass:

*“Hvis jeg kun lyttede til de godt tyve personer i koncernledelsen, ville jeg være dårligt stillet. Jeg ville ikke opdage systemets svagheder, hvis ikke jeg kom helt ud og talte med patienterne og medarbejderne. Jeg får mange gode, konkrete, rørende eksempler fra disse besøg, og dem bruger jeg i oplæg på seminarer og i min ledelse i det hele taget – blandt andet til at udfordre det beståen-*



de. Hvis jeg ikke får den slags billeder, kan jeg ikke tale klart nok om mine forventninger til organisationen,” fortæller en direktør.

## DEN SVÆRE OMSTILLING

Mens mange af de organisatoriske udfordringer kan minde om tilsvarende opgaver på lavere ledelsesniveauer, er den tætte politikerkontakt relativt ny, når man for første gang træder ind i direktørrollen. Det er derfor ikke overraskende, at de tre største faldgruber, direktørerne i undersøgelsen fremhæver, alle primært knytter sig til den politiske dimension i jobbet. Det er især dem, man skal forberede sig på at håndtere, hvis man vil have succes som direktør.

### 1. At manøvrere i et politisk felt

Ingen tiltræder som direktør uden at være klar over, at der kan være stor forskel på, hvad der er det fagligt korrekte og det politisk rigtige at gøre i en sag. Alligevel giver mange af direktørerne udtryk for, at nærkontakten med det politiske system har overrasket dem:

*“De færreste synes, det er sjovt som direktør at opleve politikere, der blokerer for en fornuftig beslutning, eller kompromisser, der savner en faglig begrundelse, fordi de er undfanget i særlige alliancer,”* siger en direktør.

Efterhånden lærer man som direktør, at respekten for både den politiske proces og de folkevalgte er en helt nødvendig del af jobbet. Den hoveddrysten over for “usaglige” beslutninger, man kan opleve blandt ledere på lavere niveauer, er man nødt til at lægge fra sig. En direktør siger det på denne måde:

*“Man er bare nødt til at acceptere, at politisk ledelse ofte står på nogle andre rationaler. Politikerne tager fx nogle gange ud på skolerne for selv at lytte. Dét forstår min skolechef ikke, og han har svært ved at skjule over for borgmesteren, at han oplever det som utidig indblanding. Det kan borgmesteren selvfølgelig godt mærke, så jeg er nødt til at betrykke borgmesteren om, at jeg nok skal håndtere det. Min opgave er så at få min dygtige skolechef til at spille med og se perspektiverne i politikernes besøg – også de økonomiske. Han har været vant til, at der er en skarpere adskillelse mellem det administrative og det politiske ansvar for skolen,”* fortæller en direktør.

Som direktør består udfordringen i, at hver gang man “føjrer” den politiske logik og “knægter” de faglige argumenter, skal man bag efter loyalt forsvare beslutningen over for resten af organisationen. En direktør forklarer:

*“Jeg driver en stor virksomhed professionelt, men en del af de centrale beslutninger skal jeg have politikerne med på. Nogle gange får de idéer, som vi så må prøve at efterkomme, selvom de kan være svære at begrunde fagligt – og nogle gange er udtryk for en detailstyring, de efter min personlige mening burde holde sig fra. Nogle gange bliver der skabt alliancer mellem politikere og lokale fagfolk, som arbejder på tværs af det, vi er nået frem til, er en fornuftig, fælles koncernbeslutning.”*

### 2. At stå alene i skudlinjen

Flere direktører oplever, at det er mere risikabelt at stå på lederstogens højeste trin. Dels fordi man påtager sig et større og mere direkte ansvar, dels fordi man ofte står mere alene med det.

*“Når du er afdelingschef, er der en direktør, der kan tage skraldet. Som direktør er du mere alene. Det oplevede jeg som ny direktør især omkring den politiske sparring, hvor jeg skulle stå til ansvar på en helt anden måde. Al den uformelle snak med politikerne til en middag eller ved kaffeautomaten kunne pludselig ramme dig i nakken. Fra den ene dag til den anden var det uformelle ikke uformelt mere,”* fortæller en direktør.

En anden har oplevet noget tilsvarende i rådgiverrollen:

*“Bordet fanger på en anden måde, end når man fx er afdelingschef. Hvis jeg rådgiver politikerne om noget, kan jeg ikke bagefter komme og sige, at jeg har rådgivet forkert. Det er noget helt andet, end når man som afdelingschef lægger nogle overvejelser frem. Som direktør går man jo direkte ind og anbefaler politikerne, hvad man skal gøre – eller undlade at gøre. Jeg har ikke noget kontrolsystem over mig – dét er kommunaldirektøren ikke. Jeg må selv sørge for, at jeg gør det, jeg skal. Tager de rigtige ting i betragtning og anbefaler det bedst mulige.”*

Dermed peger de på en sårbarhed, som flere andre direktører også nævner; at man som direktør i høj grad lever af politikernes tillid:

*“Hvis politikerne mister tilliden til en direktør, vil de ofte også begynde at stille spørgsmål til alle de ting, der faktisk fungerer. Det er med til at stresser organisationen. Og det er meget svært at genoprette en tillid, når den først er brudt. Det politiske system kræver, at man har noget goodwill, og et par fejl gør, at man falder igennem. Vi bruger rigtig mange ressourcer på at tænke alle mulige scenarier igennem, så vi kan svare politikerne på alle tænkelige – og utænkelige – spørgsmål. Det er meget langt fra at være en rationel og professionel ledelse, men for os er det nødvendigt for at bevare tillid og troværdighed blandt politikerne,”* siger en direktør.

Som direktør kan man heller ikke lægge afstand til de udfordringer, organisationen står over for, bare fordi de opstod, før man tiltrådte. Man er nødt til at tage oprydningssarbejdet på sig, for gør man ikke det, gør resten af organisationen det heller ikke:

*“Det var lidt aparte at starte i mit første direktørjob. Der dukkede et underskud op i forvaltningen på rigtig mange millioner kr. Der havde det været meget nemt for mig at sige, at det var de andre direktørers skyld. Men jeg var nødt til at tage organisationens byrde på mig og vedkende mig arv og gæld. Hvis direktøren trækker sig fra en opgave, forplanter utrygheden sig ud i hele organisationen,”* siger en direktør.

Typisk står man som direktør ikke så meget i front som de folkevalgte, men også her skal man være klar til at tage skraldet. En direktør fortæller, at arbejdsdelingen mellem hende og udvalgsformanden er ganske klar:

*“Hvis der er en dårlig sag, så går jeg ud til offentligheden. Er det en god sag, gør udvalgsformanden det.”*

### 3. At bruge og beskytte sine chefer

Et særligt dilemma for direktørerne er, at de på én gang skal forbinde det politiske og det administrative system og samtidig sørge for at beskytte forvaltningskulturen og sikre især deres strategiske chefer et ordentligt ledelsesrum.

Der er således stor forskel på, hvordan direktørerne henholdsvis trækker på og skærmer deres strategiske chefer i den politiske betjening. Nogle direktører har behov for at markere sig selv for at vise politikerne, at de har kontrol over området:

*“Derfor valgte jeg især i starten selv at være meget aktivt til stede på udvalgs møderne; først senere har jeg trukket fagcheferne tættere på politikerne,”* siger en direktør.

Andre vælger at holde fagcheferne helt væk fra det politiske felt for ikke at risikere, at deres sagsbehandling bliver for politisk farvet fremfor fagligt funderet. Og hvis politikerne selv opsøger fagcheferne, lægger nogle direktører sig imellem og påtager sig ansvaret for, at der findes en fornuftig balance mellem politiske og faglige hensyn.

Som direktør er man også nødt til at være meget opmærksom på, hvordan det påvirker organisationen, når man selv bevæger sig ned på andre ledelsesniveauer – uanset om anledningen er politisk eller ej. Flere direktører fortæller om det ubehag, det kan

skabe, hvis de går direkte til en chef, leder eller medarbejder uden om den sædvanlige ledelseskæde. Én direktør fortæller:

*“Kort efter jeg var startet, var der en alvorlig klagesag fra en borger. Både afdelingslederen og chefen havde ferie, så derfor tog jeg selv ud og talte med borgeren. Jeg tænkte, at jeg da sagtens bare bagefter kunne tale sagen igennem med den pågældende medarbejder. Så jeg tog ud til medarbejderen og sagde venligt, at jeg havde talt med borgeren og foreslog, at vi snakkede helt åbent om, hvad der var på spil i denne sag. Men efterfølgende blev jeg opsøgt af medarbejderens leder, som fortalte, at mit forsøg på en tryk samtale havde været meget overvældende for medarbejderen. Der lærte jeg, at jeg er nødt til at gå igennem ledelsessystemet med den slags.”*

## KRITISKE KOMPETENCER

Ud fra direktørernes egen beskrivelse af deres dominerende opgaver og særligt vanskelige situationer kan man tegne en grov kompetenceprofil af, hvad det i særlig grad kræver at lykkes som direktør. De fem kompetencer som strategisk chef bliver ikke overflødige, men træder i baggrunden og/eller tones i retning af følgende fem nye krav:

**Politisk tæft** – dvs. evnen til at forstå og agere i en politisk kultur.

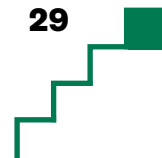
FORDI – direktøren er nødt til at kunne afkode politikernes signaler og præferencer for at kunne rådgive, udfordre, inspirere og servicere dem med relevante beslutningsgrundlag og forslag til politiske processer.

**Relationel styrke** – dvs. evne til at skabe tillid hos en bred kreds af mennesker.

FORDI – man som direktør har en stor kontaktflade uden for sit eget fagligt-administrative felt. Man skal have lyst til og være god til at tale med især folkevalgte, men også borgere, brugere og samarbejdspartnere uden for egen organisation.

**Organisatorisk empati** – dvs. indlevelsessevne i perspektivet på andre ledelsesniveauer.

FORDI – man for at kunne skabe resultater gennem hele organisationen har brug for at forstå, hvordan initiativer vil påvirke og opleves af chefer og ledere – også selvom man ikke er i direkte dialog med dem.



**Analytisk kapacitet** – dvs. evne til at grave sig ned i en vigtig problemstilling.

FORDI – der i enkeltstående sager vil være brug for, at direktøren personligt kan udrede, forstå og forklare selv ret detaljerede sammenhænge over for den politiske ledelse og/eller kan fungere som problemknuser på de indre linjer.

**Normativ integritet** – dvs. en sikker fornemmelse for egne værdier og grænser.

FORDI – man som direktør løbende befinder sig i dilemmaer med svære afvejninger mellem forskellige aktørers værdier og interesser. Der har man brug for at kunne bøje ender og indgå kompromiser uden at krydse etiske eller juridiske grænser.

”

**Jeg driver en stor virksomhed professionelt, men en del af de centrale beslutninger skal jeg have politikerne med på. Nogle gange får de ideer, som vi så må prøve at efterkomme, selvom de kan være svære at begrunde fagligt – og nogle gange er udtryk for en detaljstyring, de efter min personlige mening burde holde sig fra.**

# Læs mere

## Let vejen for de nye ledere

Resultater og perspektiver fra en undersøgelse af kommunale lederes første år. Rummer gode råd til alle, der har ansvaret for at rekruttere, støtte, coache, undervise og lede de nye ledere.



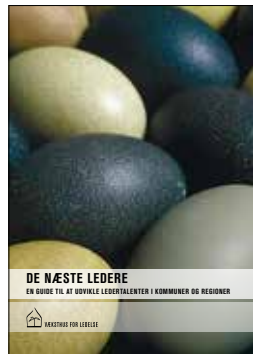
## Sammenhængskraft – i virkeligheden

Hvad er værdien af sammenhængskraft på tværs af ledelseslag i kommuner og regioner – og hvordan fremmer man den i praksis? Via eksempler, anekdoter og citater lægges op til refleksion, diskussion og handling.



## De næste ledere

En guide med inspiration til et mere systematisk talentarbejde – blandt andet eksempler og erfaringer fra nogle af de kommuner og regioner, der er godt i gang.



## Den politiske tango

Den politiske tango er en dans mellem den politiske og den administrative topleder. En dans, der kræver politisk musikalitet, fast rygrad og taktførmelse. Læs, hvordan toppolitikere og direktører selv oplever udfordringerne i deres daglige samspil.



## Find den rigtige leder

Mange offentlige ledere nærmer sig pensionsalderen. Denne rekrutteringsguide gør det lettere for kommunerne og regionerne at gribe rekrutteringsprocessen systematisk an og finde de rigtige personer til lederstillingerne.



## Ledelse er (også) en holdsport

Ledelse er ikke kun en enkeltmandspræstation og et fag for ensomme superhelte. Ledere i kommuner og regioner løser deres opgaver mest effektivt, når de er en del af et velfungerende ledelsesteam. Men hvordan får man et hold med lutter anførere til at spille godt sammen?



Disse og alle Væksthus for Ledelses øvrige publikationer kan bestilles eller downloades gratis på [lederweb.dk](http://lederweb.dk).

# Om Væksthus for Ledelse

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

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

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

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

- Solvejg Schultz-Jakobsen, sekretariatschef, KL, (formand)
- Bodil Otto, forbundsformand, HK Kommunal, (næstformand)
- Signe Friberg Nielsen, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Jens Kragh, direktør, FTF-K
- Mogens Kring Rasmussen, direktør, Djøf
- Bente Buhl Rasmussen, konsulentchef, KL
- Hjalte Aaberg, direktør, Region Hovedstaden
- Per Ullerichs, kommunaldirektør, Rødovre Kommune
- René G. Nielsen, chef for læring, Hedensted Kommune.

# Pas på trinnet!

## Nye opgaver og faldgruber, når du skifter ledelsesniveau

Hvad der er "god offentlig ledelse", afhænger i høj grad af, hvilket ledelsesniveau man taler om. Den ledelsespraksis, man har succes med som leder i første række, kan komme til kort, når man bliver chef. Nogle af de kompetencer, man har gavn af som chef, skal udøves meget anderledes, den dag man sidder i direktørstolen osv.

Om disse forskelle mellem de typiske opgaver, faldgruber og kompetencekrav på fire forskellige ledelsesniveauer handler dette hæfte.

Det er skrevet for at støtte den enkelte leder i de ofte vanskelige skridt op ad ledelsestrappen. Men formålet er også at give alle ledere en bedre forståelse af, hvad der foregår på de andre ledelsesniveauer og dermed styrke sammenhængskraften i organisationen.

Hæftet bygger på grundige interview med en lang række offentlige ledere på alle niveauer. Det henvender sig til alle kommunale og regionale ledere og lederaspiranter – med særlig vægt på dem, der er tæt på et skift mellem to ledelsesniveauer.

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.