

7 afgørende kompetencer hos ledere der lykkes

Karisma, talegaver og selvsikker fremtoning er alle gode egenskaber for en leder. Men de er sjældent de vigtigste. Derimod er det de relationelle kompetencer, der er afgørende for at få succes. Det viser en ny omfattende undersøgelse, hvor der er taget et erhvervpsykologisk røntgenbillede af de særligt succesfulde ledere for at finde ud af, hvad det er, de gør, som gør dem gode.

Skribentinfo



[Charlotte Koch Hess](#)

Chefrådgiver, Danske Regioner



[Hans Jessen](#)

Konsulent
Sundhedskartellet



[Mette Marie Langenge](#)

Lederkonsulent
HK/Kommunal



[Sanne Brønserud Larsen](#)

Chefkonsulent
Kommunernes Landsforening

Hvad kendetegner den særligt succesfulde leder i kommuner og regioner? Det spørgsmål undersøgte Væksthus for Ledelse i to store undersøgelser for snart 10 år siden.

Der er siden løbet meget vand i åen. En opgave- og strukturreform, ændrede ledelsesstrukturer, og et mærkbart øget fokus på effektivisering og samskabelse. Derfor er undersøgelserne gentaget med samme metode.

22 særligt udvalgte ledere, deres medarbejdere og nærmeste chef er blevet interviewet for at finde ud af, hvad det er, disse særligt fremragende ledere gør. Målet har ikke været at afdække deres holdninger til ledelse eller deres formelle færdigheder, men deres faktiske handlinger i en række særligt vellykkede eller

kritiske situationer.

På baggrund af omfattende interviews og analyser identificerer undersøgelsen syv afgørende kompetencer hos ekstraordinært dygtige ledere i kommuner og regioner.

[Download eller bestil Ledere der lykkes 2 her](#)

De 7 kompetencer

1. Økonomisk opfindsomhed – lederne sikrer sig med økonomisk omhu og tæft et større ledelsesrum

At kunne holde hus med ressourcerne er en afgørende kompetence i nutidens kommunale og regionale virkelighed. Kompetencen beskrives ikke som bogholderkunst eller regnearksledelse, men mere som en udpræget sans for forretning og økonomisk diplomati samt en særlig kreativitet, når det gælder om at få ressourcerne til at strække og finde ekstra.

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

[Ledere, der udøver kompetencen fremragende](#)



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

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

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

2. Strategisk zoom – lederne skifter ubesværet perspektiv mellem detalje, overblik og fremsyn

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

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

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

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

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

3. Individuel indlevelse – lederne har blik for det enkelte menneske og behandler alle med samme respekt

Stærk empati og menneskeligt nærvær forener lederne med en veludviklet sans for, hvordan de skal agere respektfuldt over for hver enkelt – både i professionelle og mere personlige sammenhænge.

De formår at give professionelle relationer et personligt præg uden at træde ud af deres lederrolle eller krydse grænserne til det private. Chefer og medarbejdere oplever ledere, der insisterer på at kende og forstå mennesket bag medarbejderen og at bevare ordentligheden i relationer, også når situationer spidser til.

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

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

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

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

4. Præstationsorienteret passion – lederne stræber energisk og udholdende mod stadig højere mål

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

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

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

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

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

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

5. Mangfoldig mobilisering – lederne investerer i værdiskabende relationer til en bred kreds af interessenter

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

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

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

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

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

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

6. Konstruktiv konfrontation – lederne udfordrer, afklarar og bilægger uenighed

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

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

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

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

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

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

7. Afklaret autoritet – ledere er tydelige om og tro mod deres værdier

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

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

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

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

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

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

Ingen superhelte

De syv kompetencer udgør ikke normen for, hvad en offentlig leder skal kunne. De er et ideal, baseret på mange ekstraordinært dygtige leders praksis. Der er heller ikke tale om en komplet kompetenceprofil, for ledere kan sagtens have brug for andre, mere basale kompetencer end de syv.

Ligheder og forskelle fra tidligere undersøgelser

Undersøgelsen er sidst foretaget i 2005 på det kommunale område og i 2008 på det regionale. Den nye undersøgelse er lavet med samme formål og metode for at udforske, hvilke kompetencer der er forbundet med at udøve fremragende offentlig ledelse på nutidens betingelser.

Denne gang er analysen af de kommunale og regionale ledere slået sammen til én; resultaterne viser således, hvad der er fælles for de ekstraordinært dygtige ledere på tværs af de to sektorer.

Den nye undersøgelse bekræfter sine forgængeres hovedresultat: At relationelle kompetencer er helt afgørende for at få succes som leder.

Der er tydeligvis sket en udvidelse af den vifte af kompetencer, der udmærker de dygtigste ledere. Det gælder blandt andet på områder som økonomi, strategi og eksterne relationer.

Ligheder med tidligere undersøgelser:

- Forståelsen af mennesker og relationer er fortsat meget afgørende
- Lederne er handlekraftige, energiske og insisterende
- Lederne har et næsten grænseløst engagement i sagen
- Rodfæstethed, integritet og tydelige værdier

Nye kompetencer:

- Det økonomiske - tjek på budgetterne, indsigt i økonomiske sammenhænge – nødvendigt for at sikre sig et ledelsesrum.
- Det strategiske – stærkere vægt på at kunne koble hverdag og overordnede mål; strategizing – at få strategi til at leve i hverdagen.
- Det samskabende – endnu vigtigere at kunne samle og motivere mange parter om et fælles mål, både internt og eksternt.

Sådan er lederne udvalgt

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

Læs mere

[Download eller bestil "Ledere der lykkes 2" her](#)

[Den tidligere undersøgelse af ledere der lykkes i kommuner fra 2005](#)

[\(<http://www.lederweb.dk/projekter/publikationer/publikation/80634/ledere-der-lykkes>\)](http://www.lederweb.dk/projekter/publikationer/publikation/80634/ledere-der-lykkes)

[Den tidligere undersøgelse af succesfulde ledere i sygehusvæsenet](#)

[\(<http://www.lederweb.dk/projekter/publikationer/publikation/80642/succesfulde-ledere-i-sygehusvasenet>\)](http://www.lederweb.dk/projekter/publikationer/publikation/80642/succesfulde-ledere-i-sygehusvasenet)

