VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 21-04-2017

Nyt job? Det skal du kunne

Hvad skal der til for at få en lederstilling i en kommune eller region? Lederweb har undersøgt, hvilke kompetencer der bliver efterlyst i stillingsopslagene. Se top 10 over kompetencer, og læs, hvorfor der hverken er plads til wannabes eller konsulentretorik blandt kommunale og regionale ledere.

Skribentinfo



Pernille Hjorth
Konsulent
Lederweb

Listen med ønsker og forventninger til den offentlige leders kompetencer er lang. Det viser en analyse af over 1.300 stillingsopslag fra Jobindex, som Lederweb har lavet.

Lederweb har set nærmere på, hvilke kompetencer der er mest efterspurgte i stillingsopslag på hhv. direktør, chef og lederniveau i kommuner og regioner. Undersøgelsen er ikke videnskabelig, men den tegner med en gennemgang af 1.300 stillingsopslag et godt billede af, hvad kommuner og regioner efterspørger hos lederne.

Det skal lederne kunne

At have politisk tæft og være strategisk er topkompetencer for ledere på niveau 1 og 2, mens faglighed vægtes højt på niveau 3.

Nedenfor er de ti kompetencer for hvert ledelsesniveau. De bekræfter ifølge Kurt Klaudi Klausen, professor ved Syddansk Universitet, den arbejdsdeling, der er imellem ledelsesniveauerne.

Top 10 over efterspurgte kompetencer

Niveau 1 (direktør)	Niveau 2 (chef)	Niveau 3 (leder)
Udvikling	Udvikling	Udvikling
Politisk	Politisk	Samarbejde
Ledelse	Erfaring	Faglig
Erfaring	Faglig	Ledelse
Strategisk	Samarbejde	Erfaring
Skabe	Ledelse	Engagere
Samarbejde	Strategisk	Skabe
Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig
Stærk	Skabe	Pædagogik
Økonomi	Økonomi	Ledelsesteam

Ledere skal udvikle og samarbejde

Ordet udvikling går igen i stillingsannoncer på alle ledelsesniveauer. Det er en så vigtig del af den kommende leders succes, at det bliver nævnt cirka tre gange i hvert enkelt jobopslag. I opslagene står der, at lederne skal være i stand til at udvikle opgaver og ydelser, medarbejdere, andre ledere og den enkelte kommune eller region.

Samarbejde er en kompetence, der ligger i top ti for alle tre ledelsesniveauer. Dog vægtes samarbejde højere, jo tættere man kommer på borgeren. Og det er ifølge Kurt Klaudi Klausen ganske naturligt:

”Niveau 3 ledere er tættere på medarbejderne og i direkte kontakt med borgere, og derfor er det helt afgørende, at de har gode samarbejdskompetencer. Når samarbejde vægter så højt på de laveste ledelsesniveauer skyldes det, at samarbejde på tværs er mere kompliceret på niveau 3 end på de andre ledelsesniveauer. Det er en afspejling af, at silotænkningen skal nedbrydes, og det er et godt tegn,” siger Kurt Klaudi Klausen og understreger, at en topleder naturligvis også skal kunne samarbejde, for en direktion der ikke samarbejder, rykker ikke noget. Men det er en mere afgørende kompetence for de ledere, der er tæt på borgerne.

Styring frem for ledelse

Kurt Klaudi Klausen vurderer, at de ønskede kompetencer drejer sig meget mere om management end om leadership: ”Det er kontante værdier og kompetencer, der bliver afspejlet i top 10,” siger Kurt Klaudi Klausen, som undrer sig over, at evnen til at motivere ikke er i toppen af de efterspurgte kompetencer: ”Det undrer mig, at evnen til at motivere ikke er i top, for noget af det, som lederne kæmper allermest med, er demotivation og stress,” udtaler Kurt Klaudi Klausen.

Kurt Klaudi Klausen savner visioner og målorientering i top 10. ”Det er ikke, fordi lederne skal have de store

politiske visioner – det er politikernes job – men lederne skal kunne sætte en dagsorden for det, de har ansvaret for. Derudover bør målorientering være vigtigt på alle ledelsesniveauer, så lederne kan vise resultater, men det fremgår ikke af top 10," siger Kurt Klaudi Klausen.

Der er ikke plads til wannabes

"Du skal have solid faglig erfaring," "vi søger en chef, der har erfaring med forandringsprocesser og organisationsændringer," "den rigtige kandidat har erfaring med ledelse på højt niveau." Ledelseserfaring og i mange tilfælde også lederuddannelse er i høj kurs. Ledelseserfaring vægter så højt, at ordet fremgår flere gange i langt de fleste stillingsopslag.

Kurt Klaudi Klausen mener, at det er et godt tegn, at erfaring vægtes så højt:
"Det viser, at der ikke er plads til wannabes i den offentlige sektor. Det er et signal om, at det er vigtigt at kunne referere til resultater. Så kommer målorientering alligevel lidt indirekte ind på kompetencelisten," siger Kurt Klaudi Klausen og fortsætter: "Når erfaring betyder så meget, er det selvfølgelig sværere at komme ind som ny og uerfaren leder, men jeg synes, vi alle bør glæde os over, at erfaring er i fokus og samtidig sikre, at der er talentudvikling."

Offentlige ledere falder ikke for konsulentretorik

"Der er forbløffende få døgnflueting på listerne. Det prægede listerne for ti år siden, hvor ord som 'lean' og 'kvalitet' vægtede højt. De er ude igen i dag, og de nye buzzwords som 'robusthed' og 'solid' har ikke vundet indpas i stillingsopslagene. Det er et klart sundhedstegn, at organisationer og ledere ikke falder for konsulentretorik," udtaler Kurt Klaudi Klausen.

Faglighed er ikke for direktører

På både niveau 2 og 3 optræder ordet faglig blandt ti af de mest benyttede ord i stillingsopslagene. Det kommer helt ned på en 16. plads på direktørniveau.

Til det tilføjer Kurt Klaudi Klausen, at når faglighed vægter så højt på niveau 2 og 3, er det, fordi det primært knytter sig til legitimitet. Det skaber mere legitimitet og større troværdighed at have en faglig viden på det område, man er leder for, jo tættere man er på medarbejderne.

Kurt Klaudi Klausen mener, at det er både lettere og hurtigere at opnå gensidig respekt, når ledere tæt på medarbejdere har en konkret faglighed at tage udgangspunkt i.

Strategi er kun for de øverste ledelseslag

At være strategisk er langt mere efterspurgt hos direktører og chefer, end det er hos ledere. Ifølge Kurt Klaudi Klausen er det en antikveret tanke at tro, at strategi og et strategisk mind-set ikke er nødvendigt for ledere af medarbejdere, for strategi bør praktiseres på alle ledelsesniveauer:

"Det er overraskende, at strategi ikke vægter på ønskesedlen til niveau 3 lederes kompetencer, for det giver kun god mening, at fx en daginstitutionsleder tænker langsigtet og strategisk i forhold til profil, udvikling, ressourcer og medarbejderbehov. Men på den anden side så er det klart, at strategi fylder mere på de øvre ledelseslag, fordi topledere skal udstikke de strategier, som resten af organisationen skal rette sig efter," vurderer Kurt Klaudi Klausen.

Politisk tæft er afgørende for topledere

'Politisk tæft' er en kompetence, der er i top 3 på både direktør- og chefniveau, men ikke er at finde blandt de mest eftertragtede kompetencer hos ledere af medarbejdere.

"Det er soleklart, at topledere skal have politisk tæft, fordi de er brobyggere mellem politikere og forvaltning og skal oversætte den politiske vilje til resten af kommunen eller regionen. Niveau 3 ledere skal selvfølgelig kunne gebærde sig i en politisk sfære og være i stand til at give mening til det, der kommer oppe fra. Men det er ikke en af de vigtigste kompetencer for niveau 3 ledere, fordi de ganske enkelt ikke skal give politisk sparring og heller ikke har deres daglige gang i nærheden af politikere," siger Kurt Klaudi Klausen.

At 'politisk tæft' ikke står højt på niveau 3 lederes liste, er, ifølge Kurt Klaudi Klausen, ikke nødvendigvis et tegn på, at de ikke behøver forstå den politiske sfære, de er en del af. Det er nærmere et tegn på, at der er andre kompetencer, der er vigtigere fx faglighed og samarbejde.

Vi er ikke længere i krise

Ifølge Kurt Klaudi Klausen ville undersøgelsen have set væsentligt anderledes ud for 10 og 20 år siden:

"Havde vi lavet samme undersøgelse for tyve år siden, ville faglighed være endnu mere gennemsyrende, end det er i dag, hvor såkaldte djøf-ledere har vundet indpas. Til gengæld har udvikling fået en langt mere markant rolle i dag, end det havde dengang."

"For ti år siden stod vi midt i en finanskrise og økonomistyring var en af de mest afgørende kompetencer, en leder skulle have. At det ikke længere er en kompetence i udtalt fokus, er et tegn på, at vi er ude af krisen," siger Kurt Klaudi Klausen, som vurderer, at det burde give plads til at være mere visionær. En kompetence som han savner i toppen af listerne.

Om undersøgelsen
Jobindex har udtrukket stillingsopslag for ledere til kommuner og regioner. Efterfølgende har datajournalist Kåre Kildall Ryesgaard analyseret annoncerne ved at lægge dem ind i et program, der genkender enslydende ord, slår dem sammen og laver en samlet optælling.

Læs også:

Ledere der lykkes 2

Forskning: Hvad er god ledelse?

Pas på trinet - når du skifter ledelsesniveau