

Pas på faldgruberne på næste ledelsesniveau

Overvejer du, eller står du midt i et skifte fra ét ledelsesniveau til et andet? Så er der hjælp at hente i en ny publikation fra Væksthus for Ledelse, som identificerer typiske opgaver, faldgruber og hvad der skal til for at lykkes på fire centrale ledelsesniveauer i kommuner og regioner.

Skribentinfo



[Charlotte Koch Hess](#)

Chefrådgiver, Danske Regioner



[Frederik Iuel](#)

Chefkonsulent
Djøl



[Jan Struwe Poulsen](#)

Vicekontorchef
KL



[Mette Marie Langenge](#)

Lederkonsulent
HK/Kommunal

Der er forskel på, hvad der er god ledelse, alt efter om du er leder af en vuggestue, ledende overlæge, skolechef eller direktør. Det konkluderer en ny undersøgelse fra Væksthus for Ledelse, som giver inspiration til ledere, der står foran eller midt i et skifte fra ét ledelsesniveau til et andet.

Væksthus for Ledelse har gennem interviews med 34 kommunale og regionale ledere fundet frem til, hvad der kendetegner ledelsesopgaven på fire forskellige ledelsesniveauer, og hvilke særlige udfordringer ledere typisk oplever i overgangen fra et ledelsesniveau til et andet.

De fire ledelsesniveauer i undersøgelsen:

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

Her bliver du kort præsenteret for de opgaver, udfordringer og kompetencer, der kræves for at lykkes på hvert af de fire ledelsesniveauer.

At blive leder

Når du går fra at være medarbejder til at være leder – fx teamleder, SFO-leder eller afdelingssygeplejerske - er det ofte et skridt ind i en helt anden verden. Du har oplevet ledelse udefra, tænkt over, hvordan du selv vil fungere som leder og du har måske fået noget lederuddannelse. Men det at skulle håndtere ledelsesansvaret i praksis er udfordrende for alle.

Opgaver der fylder i lederens kalender

De typer af opgaver, der fylder meget i lederens hverdag handler om personaleledelse, faglig ledelse og procesledelse.

- At lede mennesker og relationer.
- At lede den faglige opgaveløsning.
- At involvere og sikre følgeskab.

Det skal du være forberedt på som ny leder

Lederne i undersøgelsen peger især på fire punkter, hvor de som nye ledere har følt sig udfordret:

- At vinke farvel til kollegiale relationer.
- At træde i karakter som leder.
- At kridte sin egen bane op.
- At vælge sine ord med omhu.

Det skal du kunne for at lykkes som leder

Ud fra ledernes beskrivelse af 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 – evnen til at læse og forstå menneskelige relationer.
- Faglig indsigt og udsyn – en vis viden om de faglige felter, der indgår i og grænser op til kerneopgaven.
- Procesbevidsthed – forståelse af, hvordan man skaber ejer- og følgeskab i praksis.

- Personlig robusthed – mod, vilje og styrke til at stå forrest, også når det blæser.
- Kommunikativ omhu – evnen til at kommunikere sikkert og troværdigt mundtligt, skriftligt og nonverbalt.

	LEDER
Eksempler på lederstillinger	<ul style="list-style-type: none"> - Teamleder - SFO-Leder - Afdelingssygeplejerske
Definerede opgaver	<ul style="list-style-type: none"> - At lede mennesker og relationer - At lede den faglige opgaveløsning - At involvere og sikre følgeskab
Den svære omstilling	<ul style="list-style-type: none"> - At vinke farvel til kollegiale relationer - At træde i karakter som leder - At kridte sin egen bane op - At vælge sine ord med omhu
Kritiske kompetencer	<ul style="list-style-type: none"> - Relationel opmærksomhed - Faglig indsigt og udsyn - Procesbeskrivelse - Personlig robusthed - Kommunikativ omhu

At blive chef

Undersøgelsen viser, at ledelsesopgaven skifter karakter på to måder, når du går fra leder til chef som fx områdechef, skoleleder eller ledende overlæge.

Som chef bliver din primære relation ikke til medarbejderne, men til ledere. Din opgave bliver at skabe resultater gennem de ledere, der refererer til dig. Derudover vil du bevæge dig længere væk fra din egen faglighed mod en ren ledelsesfaglighed.

Opgaver der fylder i chefens kalender

Flere af opgaverne som leder følger med op til chefniveauet. Men opgaverne får andre former, der afspejler det nye ledelsesrum. Der er især tre opgaver, som fylder meget for cheferne:

- At lede komplekse processer.
- At samarbejde og sparre på tværs.
- At tænke strategisk på enhedens vegne.

Hvad skal du være forberedt på som ny chef

Undersøgelsen viser, at det vanskeligste i skiftet fra leder til chef er at fokusere sin tid og opmærksomhed på det vigtige. De nye chefer har især følgende udfordringer:

- At miste følingen med faget og driften.
- At slippe detailstyringen.
- At huske at kigge ned – at lede opad fylder, og det kommer ofte i konflikt med chefernes ønske om at være en nærværende chef for ledere og chefer.

Det skal du kunne for at lykkes som chef

Ud fra chefernes beskrivelse af deres dominerende opgaver og særligt vanskelige situationer kan man

tegne et bud på en kompetenceprofil af, hvad du som minimum skal kunne – eller tilegne dig – for at lykkes som chef:

- Proceskompetence – at kunne styre en beslutningsproces med mange interessenter.
- Delegeringsevne – en god fornemmelse for, hvornår og hvordan du bør overlade ansvar og kompetencer til andre.
- Analytisk sans - evnen til at indsamle, vurdere og fremstille relevant viden i en sag.
- Strategisk udsyn – flair for at orientere dig nysgerrigt og kritisk mod nye muligheder og vilkår i fremtiden.
- Ledelse over grænser – sans for at skabe tillid og opnå indflydelse uden for eget domæne.

CHEF	
Eksempler på lederstillinger	<ul style="list-style-type: none">- Områdechef- Skoleleder- Ledende overlæge
Definerede opgaver	<ul style="list-style-type: none">- At lede komplekse processer- At samarbejde og sparre på tværs- At tænke strategisk på enhedens vegne
Den svære omstilling	<ul style="list-style-type: none">- At miste føling med faget og driften- At slippe detailstyringen- At huske at kigge ned
Kritiske kompetencer	<ul style="list-style-type: none">- Processkompetence- Delegeringsevne- Analytisk sans- Strategisk udsyn

At blive strategisk chef

Som strategisk chef befinder du dig på organisationens næstøverste ledelsesniveau – lige under direktionen. Det kan være meget forskellige chefjob: fx økonomichef, skolechef, sygehusdirektør eller centerchef. På trods af store forskelle i sådanne stillinger, er der en række fællestræk, som alle handler om at knytte det strategiske arbejde – både opad og nedad i organisationen.

Opgaver der fylder i den strategiske chefs kalender

Der er især tre opgaver, som fylder i den strategiske chefs kalender:

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

Det skal du være forberedt på

Når du bliver strategisk chef, ændrer opgaverne karakter og vokser både i bredde, ledelsesmæssig spændvidde og omfang. I undersøgelsen peger de strategiske chefer på tre punkter, du er nødt til at forberede dig på:

- At håndtere kompleksitet og arbejdspress.
- At balancere frihedsgrader og styring.

- At have alles øjne på sig.

Det skal du kunne som strategisk chef

Ud fra de strategiske chefers beskrivelse af deres dominerende opgaver og særligt vanskelige situationer kan man tegne en overordnet kompetenceprofil af, hvad man skal tilegne sig af kompetencer for at lykkes som strategisk chef.

- Strategisk drive – evnen til at foregribe fremtiden, angive og holde en ny kurs.
- Politisk fornemmelse – forståelse for mødet mellem en politisk og en faglig logik.
- Evne til at opnå følgeskab – flair for at inddrage relevante parter og sikre deres opbakning.
- Kommunikativ mester – evnen til at formidle tydeligt og troværdigt i mange sammenhænge.
- Høj simultankapacitet – energi og overblik til at løse mange komplekse opgaver parallelt.

STRATEGISK CHEF	
Eksempler på lederstillinger	<ul style="list-style-type: none"> - Afdelingschef - Skolechef - Hospitalsdirektør
Definerede opgaver	<ul style="list-style-type: none"> - At designe og gennemføre strategiprocesser - At involvere og engagere organisationen - At servicere den politiske ledelse med faglig viden
Den svære omstilling	<ul style="list-style-type: none"> - At håndtere kompleksitet og arbejdspress - At balancere frihedsgrader og styring - At have alles øjne på sig
Kritiske kompetencer	<ul style="list-style-type: none"> - Strategisk drive - Politisk fornemmelse - Evne til at opnå følgeskab - Kommunikativt mesterskab - Høj simultankapacitet

At blive direktør

Når du bliver direktør forandrer ledelsesopgaven sig markant på særlig én måde: Det politiske farver næsten hele ens virke som leder. Du er både øverste leder af en organisation og rådgiver for politikerne – og dermed brobygger og oversætter mellem de to systemer.

Opgaver der fylder i direktørens kalender

Direktørjobbet kan beskrives i to overordnede dele:

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

Det skal du være forberedt på som ny direktør

Den tætte politikerkontakt er relativt ny, når du for første gang træder ind i direktørrollen. Direktørerne i undersøgelsen fremhæver også, at de største faldgruber knytter sig til den politiske dimension i jobbet.

- At manøvrere i et politisk felt.

- At stå alene i skudlinjen.
- At bruge og beskytte sine chefer.

Det skal du kunne for at lykkes som direktør

På baggrund af de dominerende opgaver og udfordringer, som kendetegner jobbet som direktør, kan man lave et billede af, hvad det i særlig grad kræver at lykkes som direktør:

- Politisk tæft – evnen til at forstå og agere i en politisk kultur.
- Relationel styrke – evnen til at skabe tillid.
- Organisatorisk empati – indlevelsesevne i perspektivet på andre ledelsesniveauer.
- Analytisk kapacitet – evnen til at grave sig ned i en vigtig problemstilling.
- Normativ integritet – en sikker fornemmelse for egne værdier og grænser.

	DIREKTØR
Eksempler på lederstillinger	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunaldirektør - Socialdirektør - Regionsdirektør
Definerede opgaver	<ul style="list-style-type: none"> - At understøtte den politiske proces - At lede organisationen som en helhed
Den svære omstilling	<ul style="list-style-type: none"> - At manøvre i et politisk felt - At stå alene i skudlinjen - At bruge og beskytte sine chefer
Kritiske kompetencer	<ul style="list-style-type: none"> - Politisk tæft - Relationel styrke - Organisatorisk empati - Analytisk kapacitet - Normativ integritet

Støtte og sparring gør skiftet bedre

De ledere, der har fået sparring og hjælp til skiftet er gladere for deres nye lederjob, end dem som oplever ikke at have fået tilstrækkeligt støtte. Det viser en [rundspørge](#), som Væksthus for Ledelse har foretaget blandt 541 ledere i kommuner og regioner.

Bestil eller download publikationen - ganske gratis

Hvis du vil læse mere dybdegående om opgaver og faldgruber for hvert ledelsesniveau, kan du – ganske gratis – bestille eller downloade publikationen [Pas på trinet!](#). Publikationen giver de ledere, der står foran eller midt i et skift, et mere præcist billede af, hvad der kræves af dem på det nye ledelsesniveau.

Om undersøgelsen

Projektet er inspireret af grundtankerne om Leadership Pipeline og arbejdet med at overføre dem til den offentlige sektor i Danmark. Der er foretaget interviews med 34 ledere på fire niveauer i kommuner og regioner. Resultaterne kan du læse i: [Pas på trinet! Nye opgaver og faldgruber når du skifter ledelsesniveau](#). Bag undersøgelsen står Væksthus for Ledelse, som er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

Læs mere

[Download eller bestil publikationen: Pas på trinene! her](#)

[6 trin til en vellykket lederuddannelse](#)

[Overvejer du at søge nye udfordringer?](#)

[Jobsøgning – fra leder til medarbejder](#)