



**LEDERE DER LYKKES – HVAD ER DET DE KAN?**  
FEM KERNEKOMPETENCER HOS KOMMUNALE LEDERE MED SUCCES



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

**LEDERE DER LYKKES – HVAD ER DET DE KAN?**  
Fem kernekompetencer hos kommunale ledere med succes

©Væksthus for Ledelse  
April 2007

**PROJEKTGRUPPE:**

Mette Marie Langenge, HK/Kommunal  
Stine Hinge, KL  
Karen Lund, KL  
Peter Klange, Klange Erhvervspsykologi

**REDAKTION:**

Ola Jørgensen, Klartekst

**PRODUKTION:**

Mette Mørch

**GRAFISK DESIGN:**

B14

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

**TRYK:**

Arco Grafisk A/S

2. udgave: April 2007

ISBN 978-87-92002-12-9

ISBN 978-87-92002-21-1-pdf

## FORORD

Dygtige ledere er en forudsætning for at skabe attraktive kommunale arbejdspladser. Og god ledelse betaler sig, fordi det giver mere tilfredse medarbejdere, højere effektivitet og mindre udskiftning af personale.

I projektet *Ledere der lykkes* har vi undersøgt, hvad der kendetegner de kommunale ledere, der har succes. Vi har nysgerrigt spurgt: Hvad er det, de kan?

Dette hæfte beskriver i kort form de vigtigste resultater fra denne undersøgelse. Den er foretaget blandt en række særligt udvalgte mellemledere og institutionsledere på fire kommunale områder. Også ledernes chefer og medarbejdere er blevet hørt.

Projektet er gennemført af Væksthus for Ledelse – et samarbejde om lederudvikling mellem KL, Danske Regioner og KTO. Læs mere på [www.lederweb.dk/lederederlykkes](http://www.lederweb.dk/lederederlykkes).

Vi håber, at resultaterne kan inspirere jeres arbejde med at op-dage, udvikle og rekruttere ledere, der lykkes.

Væksthus for Ledelse  
Hans Berthelsen, KL  
Formand

Kim Simonsen, KTO  
Næstformand

## INDHOLD

HVAD ER DET DE KAN?	s. 5
DE FEM KERNEKOMPETENCER:	
1. Relationel forståelse	s. 8
2. Tillidsvækkende sparring	s. 10
3. Konfronterende intervention	s. 12
4. Insisterende delegering	s. 14
5. Rodfæstet under pres	s. 16
SÅDAN KAN RESULTATERNE BRUGES	s. 19
AT UDVÆLGE DEN RIGTIGE LEDER	s. 21
LÆS MERE OM LEDELSE I KOMMUNER OG REGIONER	s.22
LÆS MERE OM GOD LEDELSE	s. 23

## HVAD ER DET DE KAN?

Danske kommuner skal i de kommende år have nye ansigter på en stor del af lederposterne. Dels vil halvdelen af lederne i løbet af ganske få år gå på pension. Dels vil nye strukturer og nye opgaver udløse en større ledelsesrokade i mange kommuner.

I den situation bliver det ekstra vigtigt at kunne rekruttere nye dygtige ledere og at udvikle og fastholde både yngre og ældre ledere.

Men hvad er det, der skiller fårene fra bukkene blandt ledere på kommunale arbejdspladser? Hvad adskiller den virkelig succesfulde fra den udmærkede, men mere gennemsnitlige leder? Det har vi undersøgt på følgende måde:

- Vi har valgt de ledere, som topledelsen i en kommune og medarbejderne var enige om at udpege som succesfulde.
- Vi har interviewet lederne meget grundigt om, hvordan de har tacklet en række svære ledelsesopgaver.
- Vi har interviewet lederens nærmeste chef samt en gruppe af lederens nærmeste medarbejdere.

- Vi har nøje analyseret alle interview og fundet de vigtigste fælles kendetegn ved lederne.

Der har deltaget tre-fire ledere fra hvert af følgende områder: Skole, daginstitution, ældreområdet og rådhusforvaltning. Der er tale om ledere, der har direkte kontakt med medarbejdere.

### NY VIDEN OM KOMMUNAL LEDELSE

Mange tilgange behandler ledelse teoretisk eller generelt. Denne undersøgelse er derimod empirisk og bundet til et bestemt miljø. Vi har så åbent og nysgerrigt som muligt søgt efter den adfærd hos de kommunale ledere, der kunne forklare deres succes. Vi har med andre ord ikke vurderet deres holdninger til ledelse, men deres faktiske handlinger.

Derfor ved vi, at "opskriften" virker. Andre vil sikkert kunne lade sig inspirere, men vi kan ikke være sikre på, at den kan bruges andre steder end på kommunale arbejdspladser. Men resultaterne kan bruges. De vil være nyttige for alle, der til daglig arbejder med ledelse på kommunale arbejdspladser. Det gælder

især de kommunale ledere selv, kommunens politikere og topledelse, personalekonsulenter og tillidsrepræsentanter.

Konkret har projektet identificeret fem kernekompetencer hos den succesfulde leder. De vil være vigtige at kende, når kommunen fx skal:

- Identificere de rette lederaspiranter.
- Tilrettelægge førlederprogrammer.
- Gennemføre interview med ansøgere til lederstillinger.
- Udvikle eksisterende ledere, fx via kurser eller coaching.
- Understøtte ledernes egen refleksion over deres opgave.

## DE FEM KERNEKOMPETENCER

På de følgende sider beskriver vi kort de fem kernekompetencer. Det er ikke de eneste kompetencer, en god leder skal have. Dels stiller mange job krav til mere specifikke kompetencer. Dels har flere af de succesfulde ledere også andre stærke kompetencer. Men disse fem er så tydelige hos de udvalgte ledere, at de kan betragtes som et afgørende fundament for succesfuld ledelse.

Hver af de fem kompetencer præsenteres med et citat fra undersøgelsen, med fem vigtige kendetegn og med en kort forklaring. Der gives også en række eksempler fra undersøgelsen, der viser, hvordan lederne udøver denne kompetence.

Eksemplerne er delt op i følgende tre niveauer:

- På øverste niveau er handlinger, der viser, at lederen behersker kernekompetencen **fremragende**.
- På mellemste niveau er de handlinger, der afspejler en nogenlunde **gennemsnitlig** udøvelse af kernekompetencen.
- På nederste niveau er handlinger, der eksemplificerer kernekompetencen, når den udøves **med besvær**.

De succesfulde ledere er generelt på øverste niveau, men udøver dog ikke alle kernekompetencer (lige) fremragende.



#### DE FEM KERNEKOMPETENCER:

1. RELATIONEL FORSTÅELSE
2. TILLIDSVÆKKENDE SPARRING
3. KONFRONTERENDE INTERVENTION
4. INSISTERENDE DELEGERING
5. RODFÆSTET UNDER PRES

## 1. RELATIONEL FORSTÅELSE

### FØRSTE KERNEKOMPETENCE: RELATIONEL FORSTÅELSE

Lederen læser og forstår menneskelige relationer.

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

Sådan beskriver en kommunal topchef afdelingslederen, der i udpræget grad besidder kernekompetencen relationel forståelse. Kendetegnet ved disse ledere er nemlig, at de:

- Opfanger intentioner og behov hos andre, selv om de ikke bliver udtrykt klart og åbent.
- Fornemmer stemninger mellem mennesker.
- Kan rumme andres frustration og sætte sig i deres sted.
- Har en veludviklet forståelse for andres styrker og svagheder og sans for små, men vigtige detaljer hos andre.

- Afværger optræk til u hensigtsmæssige konflikter mellem andre.

Der er tale om en konstant opmærksomhed på menneskelige relationer – ikke bare en indlevelse i den eller de personer, lederen sidder over for her og nu.

Lederen er også god til at lægge mærke til små ændringer på arbejdspladsen, der kan have en større betydning. Det kan være, at tonen i e-mails eller i opslagstavlens beskeder er lidt hårdere end den plejer. Eller det kan være, at deltagerne på et møde begynder at fokusere på problemer i stedet for på løsninger.

Den relationelle forståelse er en vigtig forudsætning for flere af de øvrige kernekompetencer. Ledere, der ikke kan læse og forstå de menneskelige relationer på arbejdspladsen, kommer oftere galt af sted og skaber nye problemer. Det kan fx være, når de griber ind i en konflikt, eller når de vil delegere et ansvar.



### EN LEDER, DER UDØVER KERNEKOMPETENCEN FREMRAGENDE:

- Afsøger konstant omgivelserne for stemninger og for relationer, der ikke fungerer.
- Kan tilsidesætte egne følelser og synspunkter, når andre har problemer.
- Handler empatisk og hensigtsmæssigt i konfliktsituationer og fremmer konstruktive løsninger.
- Bruger tid og energi på at sætte sig ind i hver enkelt persons følelser og behov.

### EN LEDER, DER UDØVER KERNEKOMPETENCEN GENNEMSNITLIGT:

- Er nærværende og opmærksom, når situationen kræver det, men uden konstant årvågenhed.
- Opdager problemer i organisationen, men søger af og til at bortforklare dem.
- Søger at rumme alles frustrationer, men kan nu og da føle sig lidt trængt af det.

### EN LEDER, DER UDØVER KERNEKOMPETENCEN MED BESVÆR:

- Opdager ikke eller misforstår andres signaler.
- Har vanskeligt ved at håndtere følelsesmæssige frustrationer og udladninger.

## 2. TILLIDSVÆKKENDE SPARRING

### ANDEN KERNEKOMPETENCE: TILLIDSVÆKKENDE SPARRING

Lederen indgyder tillid og indbyder til sparring.

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

Denne leder bestræber sig på at være en tillidsvækkende sparringspartner. Karakteristisk for sådanne ledere er, at de:

- Prioriterer henvendelser om sparring højt og udviser interesse og fortrolighed, når det gælder andres problemer.

- Hjælper med at nedbryde et problem eller en opgave til forståelige dele.
- Lytter opmærksomt og stiller spørgsmål, der opleves som befordrende og hjælpsomme.
- Giver gode råd og konkrete forslag til løsninger på dagligdags problemer.
- Interesserer sig for andres udvikling og hjælper dem i gang med nye projekter eller egen udvikling.

Lederne er altså ikke bare *formelt* til rådighed, men udstråler tilgængelighed i alt, hvad de siger og gør. Det er ikke nok bare at have døren åben, hvis man i sin adfærd viser, at den lige så godt kunne have været lukket.

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

### EN LEDER, DER UDØVER KERNEKOMPE- TENCEN FREMRAGENDE:

- Udviser tillid til medarbejdere, opmuntrer til udvikling og hjælper uopfordret med at finde løsninger.
- Er konstant optaget af medarbejderes udvikling. De kan slet ikke slippe for lederens kontakt og påvirkning.
- Prioriterer højt at være fysisk til rådighed for medarbejderne og sørger for at gøre sig synlig.
- Virker oprigtig i alle sammenhænge. Følger altid op på sparringssamtaler.

### EN LEDER, DER UDØVER KERNEKOMPE- TENCEN GENNEMSNITLIGT:

- Er god til sparring på tomandshånd, men ikke altid så kontaktstærk over for grupper.
- Opfattes som lidt travl, genert eller tilbagetrukket, men reagerer altid positivt på spørgsmål.
- Hjælper gerne medarbejdere i gang med udvikling. Følger for det meste op på sparringssamtaler.

### EN LEDER, DER UDØVER KERNEKOMPE- TENCEN MED BESVÆR:

- Er sjældent til stede, opleves af medarbejderne som vanskelig at træffe, utilnærmelig eller fortravlet.
- Følger ikke op på sparringssamtaler og glemmer at spørge opfølgende til medarbejderes aktiviteter.

### 3. KONFRONTERENDE INTERVENTION

#### TREDJE KERNEKOMPETENCE: KONFRONTERENDE INTERVENTION

Lederen er offensiv og direkte i sin indgriben.

"Jeg havde ikke været særlig længe i afdelingen, før jeg kunne se et mønster i en medarbejders sygeperioder. Der var ikke tradition for at tale om den slags, men jeg fandt et passende tidspunkt og sagde til ham: 'Jeg er klar over, at det er at gå tæt på, men jeg er nødt til at spørge til dig og til din sygdom – for at blive klogere på, hvordan jeg kan hjælpe dig, og om det har noget med arbejdet at gøre.' I løbet af et par samtaler fortalte han om grunden til fraværet og foreslog selv nye arbejdsgange. Sammen fik vi ændret hans arbejdsopgaver, sygeperioderne forsvandt, og han blomstrede op i afdelingen."

Sådan fortæller en leder om nødvendigheden af at turde gribe kontant ind. Det er typisk for ledere, der mestrer dét, at de:

- Udfordrer fordomme og fastlåste positioner hos andre.

- Konfronterer kolleger og medarbejdere med uhensigtsmæssige handle-mønstre.
- Kommunikerer krav og forventninger klart og giver spontane og fair tilbagemeldinger på den enkeltes præstationer.
- Aktivt opsøger uløste problemer og medvirker til hurtig afklaring.
- Gør opmærksom på uhensigtsmæssige forhold og fjerner forhindre-linger.

Den konfronterende stil ligger ret langt fra den hensynsfulde, lidt konfliktsky facon, en del kommunale ledere – og medarbejdere – er vant til.

De succesfulde ledere bryder meget klart med denne tradition. Men de er hverken aggressive eller ufølsomme, når de griber ind – blot mere kontante og konsekvente end de fleste.

### EN LEDER, DER UDØVER KERNEKOMPETENCEN FREMRAGENDE:

- Tager hurtigt fat i ubehagelige og kritiske ting på en konstruktiv måde.
- Konfronterer medarbejdere og andre ved uoverensstemmelser mellem tale og handling.
- Udtrykker sine forventninger til medarbejdere og omgivelser klart og motiverende.
- Giver tydeligt udtryk for sine værdier og vurderinger på en fair og fremadrettet måde.

### EN LEDER, DER UDØVER KERNEKOMPETENCEN GENNEMSNITLIGT:

- Søger af og til efter konsensus eller forståelse, hvor det ikke er hensigtsmæssigt.
- Overvejer sine tilbagemeldinger grundigt, men forsømmer derfor ofte den umiddelbare feedback.

- Reagerer hurtigt og spontant, men kan undertiden virke skræmmende eller overvældende.

### EN LEDER, DER UDØVER KERNEKOMPETENCEN MED BESVÆR:

- Udsætter eller undgår kritiske samtaler. Siger nødtigt noget, modtageren ikke bliver glad for at høre.
- Irriteres over uhensigtsmæssig adfærd, men følger kun sporadisk op på det.

## 4. INSISTERENDE DELEGERING

### FJERDE KERNEKOMPETENCE: INSISTERENDE DELEGERING

Lederen er vedholdende med at delegerer ansvar og opgaver.

"Vores leder er virkelig god til at give os hver især præcis de rette udfordringer. Han sætter lige overliggeren lidt højere, end vi selv tror, vi kan springe. Vi får ansvar og opgaver, som vi virkelig må arbejde hårdt for at få styr på. Han får os til at forsøge alligevel – fordi vi stoler på ham, på hans dømmekraft og på hans vilje til at støtte os og sørge for, at vi ikke kommer galt af sted. Samtidig bliver vi hele tiden klogere, fordi han holder fast i, at vi skal påtage os opgaven og gøre os vores egne overvejelser om den."

Denne karakteristik fra medarbejderne gælder en leder, der har haft succes med delegeringens balancekunst. For sådanne ledere gælder det, at de:

- Udfordrer modvilje mod at påtage sig et ansvar.

- Insisterer på, at medarbejdere og samarbejdspartnere tager et klart ejerskab til opgaver og aftaler.
- Følger op på delegeret ansvar og slår konsekvent ned på uløste opgaver og manglende opfyldelse af aftaler.
- Selv tager ansvar for vanskelige opgaver og kommunikerer klart om fordelingen mellem eget og andres ansvar.
- Konstant afsøger og korrigerer sammenhængen mellem ansvar og mål.

På næsten alle arbejdspladser taler man efterhånden om, at medarbejderne skal have et større ansvar for deres opgaver. De succesfulde leders bedrift er at *insistere* på dette – også selv om nogle af medarbejderne måske helst var fri. Disse ledere delegerer nemlig ikke kun for medarbejdernes skyld. Når de tager det lange seje træk med at få inddraget alle, er det for at sikre, at opgaverne bliver løst så godt som muligt.

### EN LEDER, DER UDØVER KERNEKOMPETENCEN FREMRAGENDE:

- Holder andre ansvarlige på en konstruktiv og udfordrende måde.
- Udfordrer defensive arbejdskulturer ved at insistere på, at medarbejderne tager ansvar.
- Overtager ikke ansvar og opgaver, der er overdraget til medarbejdere eller andre.
- Ændrer ansvarsfordelingen, hvis situationen gør det nødvendigt eller hensigtsmæssigt.

### EN LEDER, DER UDØVER KERNEKOMPETENCEN GENNEMSNITLIGT:

- Delegerer opgaver og ansvar og søger at udnytte medarbejdernes ressourcer til at skabe udvikling.
- Opgiver af og til at delegere, hvis det kræver for meget energi eller konfrontation at insistere.

- Uddelegerer gerne mange opgaver, men har tendens til at beholde særlige opgaver i en snæver kreds.

### EN LEDER, DER UDØVER KERNEKOMPETENCEN MED BESVÆR:

- Opgiver delvis delegeringen og påtager sig for mange opgaver selv.
- Resignerer over for medarbejderes modvilje mod at påtage sig opgaver eller ansvar.

## 5. RODFÆSTET UNDER PRES

### FEMTE KERNEKOMPETENCE: RODFÆSTET UNDER PRES

Lederen holder fast i sine grundværdier, også når de udfordres.

"Da jeg startede som leder her, blev jeg noget rystet over tonen på udvalgsmøderne i kommunen. Den var både ubehagelig og rå – især fra ét af medlemmerne. Jeg besluttede mig for at ændre det, for det var vigtigt for mig ikke at underlægge mig en nedladende tone fra en overordnet. Så da situationen på et møde bliver tilspidset, siger jeg, at han skal tale ordentligt til mig. Hertil siger han lidt spøgende: 'Jamen, du kan jo tåle det!' 'Ja,' svarede jeg, 'det kan godt være, jeg kan tåle det. Men jeg vil ikke finde mig i det!'"

Her taler en leder, der er tro mod sine personlige grundværdier – fx gensidig respekt – selv om hun er under pres. Disse ledere kan også kendes på, at de:

- Ikke tøver med at træffe en ubehagelig eller upopulær beslutning, som de anser for rigtig eller principiel.

- Udviser tillid til egne evner og beslutninger i kritiske situationer.
- Skaber sig nødvendig tid og plads til at håndtere konflikter.
- Søger inspiration og hjælp, men beslutter relevante og kritiske initiativer selv.
- Reflekterer over egne værdier og egen ledelsesstil.

Rodfæstetheden angår lederens dybtliggende personlige værdier. Den må ikke forveksles med simpel stædighed, urokkelige holdninger eller principfasthed. Holdninger og principper kan fx skifte fra ét lederjob til det næste.

Grundværdierne er en del af en mere konstant personlig integritet.

Det er denne bastion, som de succesfulde ledere ikke forlader – heller ikke, når det brænder på. Det er her, de hellere er tro mod egne grundværdier end autoritet – selv om det måtte koste dem anseelse, en påtale eller ligefrem lederjobbet.



### EN LEDER, DER UDØVER KERNEKOMPETENCEN FREMRAGENDE:

- Står fast på vigtige principper og holdninger over for medarbejdere, politikere, overordnede og andre.
- Forsvarer udsatte personer åbent på trods af omfattende modstand fra omgivelserne.
- Er modig eller principfast nok til i afgørende situationer at reagere ud fra sin overbevisning frem for at følge fastlagte principper.
- Er villig til at sætte sin egen stilling og prestige ind på en vigtig sag – selv om den ikke er populær.

### EN LEDER, DER UDØVER KERNEKOMPETENCEN GENNEMSNITLIGT:

- Prøver at tage de nødvendige diskussioner med både politikere, chefer, lederkolleger, medarbejdere og borgere.
- Melder sin egen holdning ud, men bøjer alligevel nogle gange af under pres.

- Accepterer af og til uoverensstemmelse mellem, hvad medarbejderne fortæller til chefen, og hvad der gøres i praksis.

### EN LEDER, DER UDØVER KERNEKOMPETENCEN MED BESVÆR:

- Kritiserer uden at handle eller tage konsekvensen af egen utilfredshed.
- Reagerer uforudsigeligt under pres. Bryder fortrolighed og aftaler, hvis en situation spidser til.



DE FEM KERNEKOMPETENCER KAN  
BETRAGTES SOM ET AFGØRENDE  
FUNDAMENT FOR SUCCESFULD  
LEDELSE

## SÅDAN KAN RESULTATERNE BRUGES

Der er grund til at lytte, når ledere med personlige beretninger fra hverdagen røber hemmeligheden bag et lederskab, som både chefer og medarbejdere fremhæver som særlig godt.

Beskrivelserne af de fem kernekompetencer kan ved første øjekast ligne et udpluk fra enhver grundbog for ledere. Men de bør af mange grunde nærlæses af alle, der har berøring med kommunal ledelse:

- De er identificeret som de mest markante fællesnævnerne for ledere, der har bevist deres værd – på tværs af kommunale områder. Det er kort sagt konkret viden om, hvad der virker i praksis.
- De tilfører en række kendte kompetencer en ny dimension. Det handler om blandt andet empati, sparring, handlekraft, delegering og integritet. Men definitionerne er mere konkrete og præcise, fordi de bygger på ledernes faktiske adfærd.
- De peger på, at det ikke er alle forudsætninger for succesfuld ledelse, man uden videre kan lære. Alle fem kernekompetencer har nemlig en forankring i lederens personlige egenskaber. Men man kan komme langt med forskellige for-

mer for lederudvikling, dog vil der i praksis være grænser for, hvor langt man kan nå.

De nye resultater kan anvendes som inspiration i næsten alle sammenhænge, hvor kommunal ledelse er på dagsordenen. Især følgende områder synes dog særlig oplagte.

### ET SKARPT BLIK FOR DE BEDSTE LEDER-ASPIRANTER

Det er måske ikke altid blandt de medarbejdere, der *fagligt* rager højest op i organisationen, man skal søge efter den kommende leder. Også personer, der har deres største styrke inden for de fem kernekompetencer, kan have gode forudsætninger for at blive en fremragende leder. Derfor skal både kommunen og lederaspiranterne overveje, hvilke typer af kompetencer det som kommende leder er godt at have på forhånd – og hvilke man kan satse på at udvikle undervejs i lederkarrieren.

## EN SYSTEMATISK VURDERING AF ANSØG- ERE TIL LEDERSTILLINGER

En af de vigtigste beslutninger i en organisation er ansættelsen af en ny leder. Det er et valg, der vil præge arbejdspladsens hverdag og udvikling i mange år fremover. Derfor er det vigtigt at være meget omhyggelig med at vurdere kandidaterne til stillingen. Og ét af redskaberne hertil er et professionelt tilrettelagt ansættelsesinterview. Til det formål er der udarbejdet en række spørgsmål, der kan bruges i selve ansættelsesinterviewet. Spørgsmålene kan findes på [www.lederweb.dk/lederederlykkes](http://www.lederweb.dk/lederederlykkes).

## EN MÅLRETTET UDVIKLING AF LEDERKOM- PETENCER

De fem kernekompetencer kan være et godt afsæt for at definere og udvikle de lederprofiler, man ønsker sig. Eksempelvis ved at man systematisk vurderer, hvilke af de efterspurgte kompetencer, den enkelte leder har både behov og mulighed for at tilegne sig – og hvordan dét så skal foregå. Der er fx mange

gode erfaringer med ledervurderinger. Og på den baggrund kan der tilrettelægges relevant udvikling for de enkelte ledere.

## EN STØTTE TIL LEDERNES SELVREFLEKSION

Den enkelte leder vil kunne bruge de detaljerede beskrivelser af kompetencerne som et spejl for sin egen adfærd. Alle ledere vil formentlig kunne genkende både gode og mindre gode aspekter af deres lederrolle. Det kan inspirere til at sætte mere fokus på de kompetencer, man måske kun behersker gennemsnitligt. Men det kan også give et vigtigt rygstød for de talentfulde ledere eller lederaspiranter, der måtte tvivle på, om de nu også er på rette vej.

## AT UDVÆLGE DEN RIGTIGE LEDER

På baggrund af undersøgelsens resultater er der lavet en samling af spørgsmål, som kan benyttes i interviewet med kandidater til et kommunalt lederjob. Spørgsmålene lægger særlig vægt på, hvordan ansættelsesudvalget med sin spørgeteknik kan sikre et godt grundlag for at vurdere, hvorvidt kandidaten har de kernekompetencer, man efterspørger.

Eksempelvis lyder hovedspørgsmålene for kernekompetencen *konfronterende intervention*:

- Hvordan reagerer du typisk, når andre ikke lever op til dine forventninger?
- Kan du give et eksempel på, at du har givet andre en positiv tilbagemelding?
- Kan du komme i tanke om en situation, hvor du blev nødt til at konfrontere andre med en uhensigtsmæssig adfærd?
- Hvordan sikrer du dig, at andre forstår, hvilke forventninger du har til dem?
- Er der efter din opfattelse problemer på en arbejdsplads, man gør bedst i at lade ligge?

Alle spørgsmål er forsynet med korte opfølgende spørgsmål, der fx opfordrer kandidaten til at give eksempler på og reflektere over sin adfærd.

Spørgsmålene er udarbejdet af KL og KTO med bistand fra erhvervspsykolog Peter Klange.

## LÆS MERE OM LEDELSE I KOMMUNER OG REGIONER



### LET VEJEN FOR DE NYE LEDERE

Gode råd til ledernes omverden

Hæftet gengiver de debuterende leders oplevelser og peger på, hvor man kan sætte ind for at give dem bedre vilkår for ledelse. [www.lederweb.dk/letvejen](http://www.lederweb.dk/letvejen).



### NÅR FUSIONER FUNGERER

De første 100 dage som leder af en fusioneret organisation

Hæftet giver en række gode råd om de udfordringer og dilemmaer, som næsten alle fusionsledere møder på deres vej. [www.lederweb.dk/defoerste100dage](http://www.lederweb.dk/defoerste100dage).



### FIND DEN RIGTIGE LEDER

Fem anbefalinger om god rekruttering af ledere i kommuner og regioner

Hæftet samler en række anbefalinger om, hvordan lederrekrutteringen kan gennemføres professionelt, effektivt og etisk forsvarligt. [www.lederweb.dk/rekrutteringsguide](http://www.lederweb.dk/rekrutteringsguide).



### LEDERE I NETVÆRK – EN LEDELSESSTRATEGI

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

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



### VIRTUEL LEDERE DER LYKKES

Hvorfor har nogle ledere succes i jobbet, mens andre har svært ved at slå til? På baggrund af undersøgelsen "Ledere der lykkes" har Væksthus for Ledelse udgivet en virtuel udgave. Se undersøgelsen, og test om du er en leder der lykkes.

Hent publikationerne på [www.vaeksthusforledelse.dk](http://www.vaeksthusforledelse.dk)

## LÆS MERE OM GOD LEDELSE

### LEDERE DER LYKKES. EN UNDERSØGELSE AF KERNE-KOMPETENCER HOS SUCCESFULDE LEDERE PÅ KOMMUNALE ARBEJDSPLADSER

I denne rapport fremlægges undersøgelsens metode, resultater og perspektiver lidt mere detaljeret. Rapporten kan downloades fra [www.lederweb.dk/ledederlykkes](http://www.lederweb.dk/ledederlykkes).

### LEDERNETVÆRK - VITALISERING AF HJEMMENETVÆRK

En rapport fra KL's og KTO's projekt om, hvordan man etablerer og udnytter gode netværk til sparring, coaching og udvikling af det personlige lederskab.

### [WWW.LEDERNETVÆRK.DK](http://WWW.LEDERNETVÆRK.DK)

Fælles hjemmeside om god ledelse i amter og kommuner. Drives af KL, KTO og Danske Regioner og rummer massevis af viden, inspiration og redskaber om ledelse.

### ANNEMETTE DIGMAN: LEDELSE MED VILJE - OFFENTLIG LEDELSE I NYT PERSPEKTIV.

BØRSEN FORLAG, 2005

En tankevækkende bog om at påtage sig et lederskab i det offentlige – med hele sin person og alle sine kompetencer.

### OLE FOGH KIRKEBY: DET NYE LEDERSKAB.

BØRSEN FORLAG, 2005

Beskriver lederskabets karakter og giver konkrete eksempler og anvisninger på, hvad lederen skal gøre for at løse sin krævende opgave.

### KIRSTINE ANDERSEN: KIEKEGAARD OG LEDELSE.

FRYDENLUND, 2004

Tilbyder en ny måde at tale om de personlige og eksistentielle sider af ledelse på – og belyser samtidig den etiske fordring i ledelse.

## LEDERE DER LYKKES – HVAD ER DET DE KAN?

Fem kernekompetencer hos kommunale ledere med succes

De kommende år bliver der stor udskiftning på lederposterne i kommunerne. Det skaber stærkere fokus på, hvad der er god ledelse på kommunale arbejdspladser som skoler, daginstitutioner, ældreplejen og rådhus.

Dette hæfte præsenterer hovedresultaterne fra en undersøgelse af, hvad der gør nogle ledere særlig succesfulde.

På baggrund af grundige interview med lederne samt deres medarbejdere og chefer finder undersøgelsen frem til fem kernekompetencer, der udgør den fælles "hemmelighed" bag ledernes succes.

Hæftet er en kort udgave af rapporten Ledere der lykkes, som også er udgivet af Væksthus for Ledelse. Se mere på Væksthushusets vidensportal [www.lederweb.dk/ledederlykkes](http://www.lederweb.dk/ledederlykkes).

