



# SUCCESFULDE LEDERE I SYGEHUSVÆSENET

– EN UNDERSØGELSE AF KERNEKOMPETENCER HOS SUCCESFULDE LEDERE  
PÅ AFDELINGSNIVEAU



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

## SUCCESSFULDE LEDERE I SYGEHUSVÆSENET

– EN UNDERSØGELSE AF KERNEKOMPETENCER HOS SUCCESSFULDE LEDERE PÅ AFDELINGSNIVEAU

© Væksthus for Ledelse

Marts 2008

### Projektgruppe:

Steen Rank Petersen, Danske Regioner

Pia Jørgensen, Danske Regioner

Helle Nielsen, Lægeforeningen

Hans Jessen, Sundhedskartellet

### Konsulent:

Peter Klange, erhvervspsykolog

### Styregruppe:

Villy Helleskov, Skejby Sygehus

Jørgen Iversen, Foreningen af Speciallæger

Helle Varming, Sundhedskartellet

Mette Marie Langenge, HK/Kommunal

### Redaktion:

Ola Jørgensen, Klartekst

### Produktion:

Mette Mørch

### Grafisk design:

www.B14.dk

### Tryk:

Chronografisk

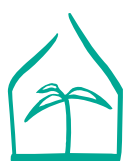
ISBN: 978-87-92002-63-1

ISBN: 978-87-92002-64-8-pdf

En særlig tak til de medvirkende ledere, chefer og medarbejdere, der har givet os et vigtigt indblik i, hvad der kendetegner succesfulde ledere i det danske sygehusvæsen.

# SUCCEFULDE LEDERE I SYGEHUSVÆSENET

– EN UNDERSØGELSE AF KERNEKOMPETENCER HOS SUCCEFULDE LEDERE  
PÅ AFDELINGSNIVEAU



VÆKSTHUS FOR LEDELSE





# INDHOLD

FORORD	7
UNDERSØGELSEN – KORT FORTALT	8
DE FEM KERNEKOMPETENCER	12
Autentisk indlevelse	12
Fattet problemløsning	14
Umiddelbar kommunikation	16
Strategisk kreativitet	18
Professionel virkefelt	20
SÅDAN KAN RESULTATERNE BRUGES	22
BILAG: UNDERSØGELSENS METODE	24
LÆS MERE OM GOD LEDELSE	28
OM VÆKSTHUS FOR LEDELSE	30



# FORORD

Betydningen af god ledelse i sygehusvæsenet kan næppe overvurderes – slet ikke i en situation med udsigt til omstruktureringer, stigende efterspørgsel efter sundhedsydelser og knaphed på medarbejdere.

God ledelse er en vigtig forudsætning for høje kliniske standarder, faglig og organisatorisk fornyelse, effektiv ressourceudnyttelse, sammenhængende patientforløb, arbejdsglæde blandt personalet samt rekruttering og fastholdelse af dygtige medarbejdere. Kort sagt: Et velfungerende sygehusvæsen.

Derfor har Væksthus for Ledelse iværksat dette projekt, som kaster nyt lys over, hvad der kendetegner nogle af sygehusvæsenets mest succesfulde ledere på afdelingsniveau. Undersøgelsen omfatter ledende overlæger, oversygeplejersker, jordemødre, ergoterapeuter, fysioterapeuter og bioanalytikere. Det vil sige ledere, der i det daglige samarbejder direkte med medarbejderne, og som selv har (mindst) ét ledelsesniveau over sig.

Formålet har groft sagt været at lure de succesfulde ledere kunsten af. Ved at gå tæt på deres måde at være ledere på har vi fået vigtig viden om, hvad det kræver at være en succesfuld leder på dagens sygehuse – og formentlig også på morgendagens.

Projektets primære fokus er afdelingsledere på sygehuse, men undersøgelsen er også relevant for sygehusenes topledelse og regionernes HR-enheder – samt for alle sundhedssektorens organisationer. Resultaterne kan fx bruges til:

- At understøtte udvikling og uddannelse for nuværende ledere på det enkelte sygehus, i regionen og nationalt.
- At sikre en mere præcis rekruttering af nye ledere med de ønskede kompetencer.
- At kvalificere den faglige og offentlige debat om ledelse på sygehusområdet.
- At bidrage til ledernes selvrefleksion og deres dialog med medarbejdere og chefer om god ledelse.

Bag projektet står Væksthus for Ledelse i samarbejde med Sundhedskartellet. Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem Danske Regioner, KL og KTO.

Vi håber, at resultaterne kan inspirere arbejdet med at identificere, udvikle og rekruttere de ledere, der skal være med til at forme fremtidens sygehusvæsen.

Væksthus for Ledelse

Lars Holte, KL, Formand

Kim Simonsen, KTO, Næstformand

Signe Friberg Nielsen, Danske Regioner, Medlem af bestyrelsen

# UNDERSØGELSEN – KORT FORTALT

De sidste 30 år har man i de sundhedsfaglige og -politiske miljøer intenst diskuteret ledelse i sygehusvæsenet. En del af debatten har handlet om, hvilke faggrupper der skulle lede andre faggrupper – herunder hvilken faglig baggrund det krævede at fungere som leder på forskellige niveauer i hospitalernes ledelsesstrukturer.

Færre har interesseret sig for, hvad der *kendetegner* de ledere, som faktisk får succes i deres ledergerning – på tværs af faglige baggrunde. Det råder denne undersøgelse bod på ved først at identificere 12 særligt fremragende ledere og derefter tage et "erhvervspsykologisk røntgenbillede" af deres ledelsespraksis.

Der er tre trin i undersøgelsens metode:

1. **Udvælgelse:** Sygehusledelser på syv forskellige sygehuse i fire regioner har udpeget en række ledere, der tydeligt skiller sig positivt ud fra mængden. Repræsentanter for medarbejdergrupperne har gjort det samme, og kun de ledere, begge parter er enige om, er kommet i betragtning som interviewpersoner.
2. **Interview:** Der er gennemført grundige interview med 12 ledere, med disse ledes nærmeste overordnede samt med en lille gruppe af deres medarbejdere. Interviewene gik i dybden med ledernes handlinger i en række situationer, deltagerne udpegede som særligt vellykkede eller udfordrende.
3. **Analyse:** Noter fra de tre gange 12 interview er blevet bearbejdet og struktureret med henblik på at opdage de gennemgående mønstre i beskrivelserne af ledernes handlinger og de kompetencer, der ligger bag.

De tre trin er grundigere beskrevet i bilaget.



## Hvad fortæller undersøgelsen?

Undersøgelsen fortæller intet om den *generelle* ledelseskvalitet på danske sygehuse. Den kan heller ikke bruges som argument for, at læger skulle være bedre eller dårligere ledere end sygeplejersker – eller til at afgøre, hvilken rolle djøferne bør spille på sygehusets forskellige ledelsesniveauer.

Resultaternes værdi ligger på to andre felter:

For det første i selve den "hemmelige opskrift" på succesfulde afdelingsledere, der ligger i de fem kernekompetencer, undersøgelsen har identificeret. En opskrift, det er nyttigt at kende, hvad enten man har ansvar for at udvælge, uddanne og udvikle ledere – eller selv står med det daglige ledelsesansvar på en hospitalsafdeling.

For det andet i det opmuntrende helhedsindtryk, undersøgelsen giver af de ledere, som både chefer og medarbejdere fremhæver som forbilledlige. Der er tale om ledere med stor personlig integritet, der brænder for deres gerning, og som knokler for det større fællesskab, de er en del af. Det vil være en uvurderlig gevinst for det danske sygehusvæsen, hvis de kunne fungere som rollemodeller for nye generationer af afdelingsledere. Undersøgelsen illustrerer, at sygehusvæsenet ikke *behøver* spejle efter ledelsesmæssige forbilleder i andre sektorer. Virkeligt fremragende ledelse findes også i egne rækker.

På det overordnede niveau rummer undersøgelsen to andre vigtige budskaber om henholdsvis *faglighed* og *personlighed*.

*Fagligheden:* Ledernes sundhedsfaglige baggrund optræder i undersøgelsen som en bagvedliggende grundkompetence, det vil være svært at undvære som leder på afdelingsniveau. Blandt andet fordi det tydeligvis giver en nødvendig legitimitet blandt de fagprofessionelle medarbejdere, at lederen kan demonstrere indsigt i og respekt for deres faglighed. På den måde er fagligheden *adgangsbilletten* til lederjobbet, men den er ingen garanti for succesfuld ledelse. Der er i undersøgelsen ingen tegn på, at kernekompetencerne er afhængig af *en bestemt* faglig uddannelse eller specialisering.

*Personligheden:* Næsten alle fem kernekompetencer er forankret i lederens personlige egenskaber. Kompetencerne kan nok fremmes af god lederudvikling, men der bør i høj grad også tages højde for dem, når man udvælger nye ledere.



## De fem kernekompetencer

En kompetence defineres bredt som: "et sæt af karakteristika ved en person, der udmønter sig i en given adfærd, som sætter vedkommende i stand til at klare en given situation med succes".

På de følgende sider beskrives de fem kernekompetencer, undersøgelsen har identificeret:

1. **Autentisk indlevelse:** Lederne udviser oprigtig interesse og respekt for andre
2. **Fattet problemhåndtering:** Lederne behersker vanskelige situationer på en rolig måde
3. **Umiddelbar kommunikation:** Lederne kommunikerer klart og uden omsvøb med alle
4. **Strategisk kreativitet:** Lederne involverer sig i relevante strategiske spørgsmål
5. **Professionel virketrang:** Lederne brænder for at få deres organisation til at præstere.

Alle de fem kompetencer findes på højt niveau hos mindst 10 af de 12 ledere i undersøgelsen.

For hver kompetence gives en kort karakteristik af de handlinger, der definerer den. Desuden gives et konkret eksempel fra undersøgelsen på en leder, der udøver kompetencen i praksis. Endelig nævnes en række eksempler på, hvordan det kan komme til udtryk, når kompetencen svigter. Enten fordi lederen ikke behersker den tilstrækkeligt sikkert eller på grund af de negative bivirkninger, den kan have. Disse eksempler stammer især fra interviewpersonernes erfaringer med *andre* ledere end de succesfulde. Eksemplernes formål er dels at gøre det tydeligere, hvad de succesfulde formår at *undgå*, dels at gøre det lettere at genkende mere gennemsnitlige ledere, når man møder dem – fx til et ansættelsesinterview.

De fem kompetencer er ikke de eneste, en god leder i sygehusvæsenet skal have. Dels kræver nogle job mere specifikke kompetencer. Dels har flere af de interviewede ledere andre stærke kompetencer. Men de fem udvalgte kompetencer er så tydelige hos de interviewede ledere, at de kan betragtes som en afgørende forudsætning for succesfuld ledelse på sygehuse.

# DE FEM KERNE-KOMPETENCER

Hun går ikke bare igennem et lokale – hun ser faktisk os, der sidder der, og det giver en helt utrolig god stemning af at være en del af hendes hold.

Medarbejdere om leder

Indføling er hans varemærke. Han mærker let, hvad andre tænker, og hvilke problemer de har, men også hvad der forventes og vil virke godt i en bestemt sag.

Chef om leder

## Autentisk indlevelse

### Lederne udviser oprigtig interesse og respekt for andre

Evnen til at optræde nærværende og opmærksomt over for andre er ikke noget, lederne har lært sig på et kursus. Deres interesse for mennesker, de møder, virker ubesværet og ægte. De kan leve sig ind i andres situation og behov – og bruger denne viden til at reagere hensigtsmæssigt.

Ledere, der behersker kompetencen:

- Afstemmer sig med respekt for personer og situationer, men går ikke på kompromis med egne grundværdier og -holdninger.
- Optræder stabilt og ægte i relationer til andre.
- Prioriterer omgivelsernes behov for hjælp, afklaring og dialog. Inviterer andre til at fortælle, hvad der optager dem, og fanger hurtigt, hvad der er vigtigt for dem.
- Lytter opmærksomt og anerkender andres perspektiver og synspunkter.



## Autentisk indlevelse i praksis

En medarbejder beskriver, hvordan hans leder formåede at lede en behandlingskonference, så alle følte sig som uundværlige deltagere:

**”På konferencen deltog også en del nye yngre læger. De siger som regel ikke så meget – for ikke at blamere sig. Men han formåede som leder af konferencen fra begyndelsen at sætte en særlig stemning, der også fik dem med i dialogen. Han lyttede opmærksomt og spurgte dem direkte om deres opfattelse af en sag. Og når en af de yngre læger fortalte om et problem eller kommenterede et spørgsmål, kunne alle mærke, at det ikke bare var noget, der skulle overstås. Han inviterer simpelthen bare til, at vi andre er åbne og fortæller. Man kan se det på hele hans kropssprog og den måde, han lytter på.”**

## Når kompetencen svigter

Når ledere har vanskeligt ved den autentiske indlevelse, kan det blandt andet komme til udtryk på følgende måder:

- De mister tålmodigheden med folk, der beklager sig eller altid har ondt af sig selv. De undviger helst besværlige personer eller sager.
- Deres indlevelse er svingende: Den ene dag kan de virke næsten påtrængende interesserede, den næste absolut afvisende eller ligefrem fjendtlige.
- De bliver meget formelle og tekniske, når det handler om de mere personlige sider af ledelse. Nogle gange er det tydeligt, at dét gør dem usikre og nervøse.
- De opdager ikke samarbejdsproblemer, stresssymptomer eller personlige problemer blandt medarbejderne – og kan have tendens til at slå det hen, hvis andre påpeger dem.

Hun var stille og rolig, men meget klar. Det var helt tydeligt, at det ikke handlede om, hvorfor vi var havnet her, men om hvordan vi kom videre.

Medarbejdere om leder

Han holdt sammen på afdelingen i en krisesituation. Han blev ved med at fokusere på muligheder og fandt tid og energi til at klare de problemer, der hele tiden pressede sig på.

Chef om leder

## Fattet problemhåndtering

### Lederne behersker vanskelige situationer på en rolig måde

Kapaciteten til at håndtere mange komplekse udfordringer uden at miste fatningen eller overblikket kendetegner lederne. De tåler modstand og involverer sig med glæde i alle sammenhænge, hvor deres evne til at løse problemer konstruktivt kan gøre en forskel.

Ledere, der behersker kompetencen:

- Overskuer en stor mængde opgaver og relationer på en gang. Trives med mangfoldighed, parallelle aktiviteter og processer.
- Bevarer kontrollen og overblikket i pressede situationer. Håndterer usikkerhed og kompleksitet på en rolig facon.
- Rummer ufred og modstridende standpunkter. Forsøger at forlige personer og argumenter.
- Forbliver positive og konstruktive i komplicerede situationer med mange åbne eller latente modsætninger. Vender negative positioner og udsagn til fremadrettede muligheder.

### Fattet problemhåndtering i praksis

Kort efter en stor organisationsændring skulle en del af hospitalet igennem endnu en grundlæggende omstrukturering. Den leder, der skulle stå i spidsen for de upopulære ændringer, havde ikke selv været med til at beslutte dem og så på ændringerne med betydelig skepsis. Hendes chef beskriver, hvordan hun håndterede sagen:

**”Det var en enorm udfordring, vi som ledelse lagde på hendes skuldre. Men det virkede som om, hun blev ekstra tændt af de mange problemer, der skulle løses, og de mange forskellige synspunkter i gruppen. Hun formåede at gå i krig med opgaven og formidle forandringerne som et positivt budskab over for samtlige medarbejdere. Hun tog fat på hver enkelt og fortalte, hvordan hun forestillede sig ændringen, og hvad den ville betyde for vedkommende. Gennem hele processen gik hun struktureret frem og fik alt organiseret og kommunikeret.”**

### Når kompetencen svigter

Når ledere har vanskeligt ved fattet problemløsning, kan det blandt andet komme til udtryk på følgende måder:

- De bliver så hårdt ramt af belastende situationer, at følelserne og temperamentet løber af med dem.
- De bliver for personligt påvirket, hvis andre har det svært i en kompliceret sag, eller hvis løsningen går ud over nogen, der er tæt på dem selv.
- De kan ikke holde styr på kompleksiteten i en sag og lader sig overtale til en forsimplet løsning.
- De er for dårlige til at mærke og respektere deres egne grænser for, hvor store arbejdsmængder og mentale belastninger de kan overkomme.

Ingen stillede spørgsmål ved hans forklaring, for vi forstod den med det samme, og vi var ikke i tvivl om, at han sagde sandheden.

Medarbejdere om leder

Hun siger lige præcis det, der skal siges og ikke mere – hun var fantastisk til at sælge budskabet, hun er troværdig og taler direkte til folk.

Chef om leder

## Umiddelbar kommunikation

### Lederne kommunikerer klart og uden omsvøb med alle

En ligefrem og uformel dialog med høj som lav kendetegner disse ledere. Umiddelbarheden i deres kommunikation gælder alt fra måden, de henvender sig til andre på, til de ord, de bruger. De går lige til sagen og siger tingene som de er – uden for meget akademisk eller politisk filter.

Ledere, der behersker kompetencen:

- Bruger et dagligdags sprog og en uformel omgangstone. Dækker sig ikke bag fremmedord, akademiske betegnelser eller teoretiske modeller – heller ikke når de møder folk, der gør det.
- Er direkte i deres måde at henvende sig til andre på. Er uhøjtidelige og ligefremme – også over for nye personer og i offentlige sammenhænge.
- Tør tale lige ud af posen om det, der er problemfyldt. De holder ord og stikker ikke andre et uklart svar for at få fred.
- Har en stærk overensstemmelse mellem deres kropssprog og det, de siger.

### Umiddelbar kommunikation i praksis

En leder satte sig i spidsen for at etablere en helt ny afdeling på hospitalet. Det krævede en intensiv kommunikation med de ledere og politikere, der skulle træffe beslutningen. At det lykkedes, skyldes ifølge lederens egne medarbejdere hans evne til at kommunikere direkte og uden omsvøb – også på møder, hvor den slags ikke er kutyme:



**”Han talte bare sit jævne og ligefremme sprog til politikerne og de andre beslutningstagere – og han holdt ud, selv om forhandlingerne fortsatte i det uendelige. Og til sidst gav det pote. Han er selvfølgelig opmærksom på, hvem han henvender sig til, men når han taler, er det altid ’uden filter’. Det giver ham en virkelig høj troværdighed.”**

### Når kompetencen svigter

Når ledere har vanskeligt ved at kommunikere umiddelbart, kan det blandt andet komme til udtryk på følgende måder:

- Deres stil bliver for akademisk eller teknisk, og det får dem til at fremstå unaturlige.
- De kan opleves som hårde eller kritiske, fordi de er rappe i replikken og ikke lægger skjul på deres meninger.
- De bliver for åbne og ærlige – også i fora og sammenhænge, hvor det måske ville være taktisk klogt at holde lidt igen.
- De har problemer med at time deres udmeldinger, og deres kommunikation kan blive for rodet og intuitiv.

Hun skaber hele tiden rammerne for vores arbejde og kæmper for, at vores fag udvikles og har sin plads på sygehuset.

Medarbejdere om leder

Han ser altid muligheder i det, vi som ledelse kommer med, og er hurtig til at finde konkrete løsninger, der virker.

Chef om leder

## Strategisk kreativitet

### Lederne involverer sig i relevante strategiske spørgsmål

Tæt føling med og deltagelse i strategiske processer er typisk for lederne. De er ikke primus motorer i at udvikle strategier, men forstår de strategiske rammers betydning og manøvrerer sikkert inden for disse. De er loyale, men kan sætte deres egne strategiske dagsordener, når det gælder.

Ledere, der behersker kompetencen:

- Er meget opmærksomme på deres strategiske ramme. Bruger meget tid på løbende at afklare og oversætte strategien til mere operationelle aktiviteter.
- Udfordrer strategiske beslutninger med nye ideer. Går en sjælden gang egne veje for at præge en beslutning i en bestemt retning.
- Har stor indsigt i og styr på det "forretningsmæssige" grundlag for eget område. Bidrager aktivt med nye ideer til at ændre fx procedurer og behandlingsplaner.
- Er velforberejede i strategiske fora samt når de konkrete planer skal kommunikeres og føres ud i livet.

### Strategisk kreativitet i praksis

Et hospital stod over for den krævende opgave at reorganisere indsatsen på et område med stor politisk bevågenhed. I den situation formåede lederen at udfordre en række uhensigtsmæssige rutiner og opdelinger på hospitalet – ud fra en sikker forståelse af sammenhængene i økonomi, produktion og strategi. Hendes chef beskriver indsatsen således:

**”Hun kom på eget initiativ med en masse kreative forslag til, hvad vi kunne gøre for at leve op til forventningerne. Hun evnede at se problemet helt oppefra, så alle sygehusets områder blev tænkt ind i forslagene – og faktisk også organisationer og fagfolk uden for huset”.**

### Når kompetencen svigter

Når ledere har vanskeligt ved strategisk kreativitet, kan det blandt andet komme til udtryk på følgende måder:

- De er for hurtige på aftrækkeren, kører deres eget løb og får ikke involveret de afgørende personer i tide.
- De bliver kørt over af andres planer, fordi de enten ikke er opmærksomme på eller for dårlige til at sætte deres eget område på dagsordenen.
- De er for vilde eller urealistiske i deres forståelse af muligheder og sammenhænge. De overvurderer deres egne evner som planlæggere.
- De mangler økonomisk og produktionsmæssig forståelse og forbereder sig ikke tilstrækkeligt forud for afgørende beslutninger.

Hun var den, der blev der om aftenen og kom ind i ferien, indtil problemet var løst. Når det brænder på, tager hun selv det hårde slæb, og det er jo svært ikke at blive smittet af.

Medarbejdere om leder

Kolleger fra hele landet vælger ham, som den de gerne vil arbejde for. Hans begejstring og engagement tiltrækker folk langvejs fra.

Chef om leder

## Professionel virkestrang

### Lederne brænder for at få deres organisation til at præstere

Lederne besidder et passioneret engagement i deres eget arbejdsområde og de mennesker, der indgår i det. De arbejder hårdt og vedholdende og skåner ikke sig selv. Typisk er de stadig klinisk aktive, men de fokuserer mere på, at hele organisationen fungerer og udvikler sig end på egne præstationer.

Ledere, der behersker kompetencen:

- Er drevet af høje idealer og standarder. Udfordrer aktivt og vedholdende dem, der ikke lever op til idealerne.
- Går selv foran i vanskelige og kritiske sager.
- Giver udstrakt selvstyre til de personer, der engagerer sig i sagen.
- Er ærekære og stolte af deres område og medarbejdere.

### Professionel virkestrang i praksis

I en lang periode havde der været problemer på en hospitalsafdeling. En ny leder besluttede at gøre op med den kultur, hans forgænger havde tilladt. Det indebar blandt meget andet nye vagtplaner, hvor nogle af medarbejdernes hidtidige rutiner og frihedsgrader blev ændret. Han valgte selv at gå forrest og tage den første vagt efter de nye principper. En af hans medarbejdere beskriver det således:



**”Da vi skulle indføre et nyt vagtsystem, tilbød han selv at tage den første weekend, selv om han jo ikke behøvede at gøre det og på trods af, at han faktisk havde meget travlt med andre ting. Det var lige præcis der, han fik min respekt.”**

### Når kompetencen svigter

Når ledere har vanskeligt ved at styre deres professionelle virkestrang, kan det blandt andet komme til udtryk på følgende måder:

- De er så ærekære og stædige, at de glemmer at passe på sig selv og slides ned. Det kan gøre dem pressede og anspændte i hverdagen.
- De bestemmer for meget og tildeler sig selv for mange af de spændende opgaver eller ”lukrative ben”.
- De undlader at gøre op med andres dårlige vaner – fx brokkeri eller en aggressiv stil blandt nogle af medarbejderne.
- De er så optagede af deres eget forskningsområde eller faglige felt, at de forsømmer de mindre prestigefulde dele af deres ansvarsområde – fx andre opgaver eller medarbejdergrupper.

# SÅDAN KAN RESULTATERNE BRUGES

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

## Et skarpt blik for de bedste lederaspiranter

Det er måske ikke altid blandt de medarbejdere, der fagligt rager højest op, man skal søge efter den kommende leder. Fagligt kvalificerede personer, der er særligt stærke inden for de fem kernekompetencer, kan have endnu bedre forudsætninger for at blive fremragende ledere. Derfor skal sygehusets ledelse have øje for et bredt felt af lederaspiranter, og "førlederne" skal selv vurdere, hvilke af de nødvendige kompetencer de besidder, og hvilke de kan satse på at udvikle undervejs i lederkarrieren.

## En systematisk vurdering af ansøgere til lederstillinger

En af de vigtigste beslutninger på en afdeling er at ansætte 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. Ét af redskaberne hertil er et professionelt tilrettelagt ansættelsesinterview. Her kan de fem kompetencer være en vigtig inspiration, når man definerer den jobprofil, der skal ligge til grund for selve ansættelsesinterviewet. På det regionale og kommunale område er der lavet en særlig rekrutteringsguide samt en række eksempler på, hvordan man kan spørge ind til kernekompetencerne (se Læs mere om god ledelse).

## En målrettet vurdering og udvikling af lederkompetencer

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 behov og mulighed for at tilegne sig – og hvordan dét så skal foregå. Der er fx mange gode erfaringer med på baggrund af forskellige former for ledelsesvurderinger at tilrettelægge relevant udvikling for de enkelte ledere.

### En støtte til ledernes selvrefleksion

Den enkelte leder vil kunne bruge beskrivelserne af kompetencerne som et spejl for sin egen praksis. Alle ledere vil formentlig kunne genkende både gode og mindre gode aspekter af deres lederrolle. Det kan inspirere dem til at sætte mere fokus på de kompetencer, de måske ikke behersker helt, eller som ofte svigter. 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.

### Inspiration til en ledelsespolitik

Kompetencerne kan være et godt udgangspunkt for en dialog om, hvilken form for ledelse man ønsker på det enkelte sygehus eller i regionen som helhed. En ledelsespolitik kan fx behandle spørgsmål som: Hvilke ledelsesværdier og hvilken ledelsesstil vil man fremme? Hvilket råderum giver man sine ledere for at udøve den ledelse, man ønsker? Og hvordan vil man evaluere og værdsætte ledernes indsats?

# BILAG: UNDERSØGELSENS METODE

## Projektets formål

Projektet er iværksat med følgende erklærede formål:

- At afdække succesfulde leders adfærd med henblik på at se, om det er muligt at formulere en fælles kompetenceprofil for succesfulde ledere i sygehussektoren.
- At give et grundlag, der kan understøtte og fremme ledelsesudviklingen af nuværende ledere og samtidig sikre et fokus på hensigtsmæssige kompetencer i rekrutteringsprocessen af kommende ledere på sygehusområdet.
- At levere et produkt med praktisk anvendelighed for afdelingsledere på sygehuse og for ledernes omgivelser, der kan bidrage til debatten om ledelse på sygehusområdet.

## Udvælgelse af interviewpersoner

Projektledelsen har bedt sygehusledelser på to udvalgte sygehuse i hver region om at udpege en række ledere, der "rager betydeligt op" blandt gruppen af ledere på afdelingsniveau. Det kunne være alle typer af ledere: ledende overlæger, oversygeplejersker, jordemødre, fysioterapeuter, ergoterapeuter, bioanalytikere og radiografer. Undersøgelsen omfatter kun afdelingsledere – ikke sygehusets øverste ledelse.

Repræsentanter for medarbejdergrupperne er blevet bedt om det samme, og kun de ledere, begge parter er enige om, er kommet i betragtning som interviewpersoner.

Ideen i metoden er, at man ikke på forhånd indholdsbestemmer, hvad succesfuld ledelse er. Såvel sygehusledelse som faggrupperepræsentanter er blevet bedt om at udpege kandidater ud fra følgende beskrivelse af en succesfuld leder:



**”En virkelig dygtig leder, som er respekteret af såvel topledelse som medarbejdere, og kendt for at skabe gode resultater med sin afdeling. Vedkommende skal have været i jobbet længe nok til at bevise sin bæredygtighed i nuværende lederjob (som udgangspunkt minimum to år).”**

I undersøgelsen medvirker ledere fra i alt syv sygehuse af forskellig størrelse og geografisk spredt over hele landet. Ud fra bruttolisten af succesfulde ledere har projektgruppen udvalgt de endelige 12 interviewpersoner. Det er sket ud fra hensyn til en passende fordeling af ledere på de relevante faggrupper (en klar overvægt af læger og sygeplejersker) samt en nogenlunde ligelig kønsfordeling.

### Gennemførelse af interview

Projektets tilknyttede konsulent har gennemført i alt 36 interview med:

- de 12 succesfulde ledere
- hver af disse ledes nærmeste overordnede
- en gruppe på tre medarbejdere, udvalgt af hver enkelt leder.

Hvert interview har varet ca. 2½ time. Ved de fleste interview har en repræsentant for projektledelsen deltaget.

Ved alle interview er der anvendt en særligt dybtgående og semistruktureret interviewmetode. Den trækker især på det kvalitative forskningsinterview samt interviewmetoderne *Critical Incident Interview* og *Behavioural Event Interview*.

Disse metoder er anvendt, fordi de er gode til at fokusere på den succesfulde leders konkrete handlinger og overvejelser i afgørende situationer. Det giver et langt sikrere billede af deres ledelseskompetencer, end hvis man blot spørger ind til deres *holdninger* til ledelse eller beder dem forholde sig til tænkte ledelsescases.

Forud for interviewene er der udvalgt nogle få generelle temaer, som indgår i den semistrukturerede interviewguide, der er brugt til alle interview.

Alle deltagere er på forhånd garanteret anonymitet.

## Analyse og præsentation af resultaterne

Noter fra de i alt 36 interview er blevet bearbejdet og struktureret med henblik på at identificere gennemgående mønstre i ledernes, chefernes og medarbejdernes beskrivelser af de 12 udvalgte lederes handlinger. Disse mønstre er derefter analyseret ned til fem kernekompetencer.

Kriteriet for at blive betegnet som en kernekompetence er, at kompetencen er tydeligt til stede hos mindst 10 af de 12 ledere.

Hver kernekompetence er illustreret med en situation fra interviewmaterialet, der særligt tydeligt illustrerer deres indhold. Desuden er interviewpersonerne blevet bedt om at give eksempler på handlinger fra ledere, der ikke holder samme standard som de succesfulde. Disse udsagn ligger til grund for afsnittet "Når kompetencen svigter", der afslutter præsentationen af hver kernekompetence.

Analysen er gennemført af erhvervspsykolog Peter Klange i dialog med projektledelsen.



# LÆS MERE OM GOD LEDELSE



## Ledernetværk der virker

### Gode råd til topledere og konsulenter

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).



## Let vejen for de nye ledere

### Gode råd til ledernes omverden

Hæftet gengiver de debuterende ledes 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 der lykkes

### Fem kernekompetencer hos kommunale ledere med succes

Hæftet beskriver i kort form de vigtigste resultater fra undersøgelsen "Ledere der lykkes."

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



## Test om du er en leder 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.

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

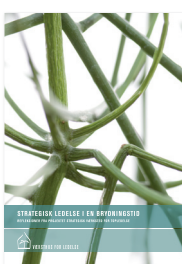


## Strategisk ledelse i en brydningstid

### Refleksioner fra projektet Strategisk værksted for topledelse

Topledelser fra seks kommuner og en region har arbejdet med hver en problemstilling om strategisk ledelse. Publikationen sammenfatter topledelsens erfaringer med og refleksioner om strategiarbejdet og indeholder såvel teoretisk som praktisk viden om strategi.

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



## Ledelse i fællesskab

### Fire fortællinger om offentlig topledelse under forandring

Topledere fra tre fusionskommuner og en region har delt erfaringer om deres centrale ledelsesudfordringer. Publikationen samler fire artikler om projekterne, der sætter fokus på topledelsens opgave, rolle og værktøjer i de nye kommuner og regioner.

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



# OM VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Formålet med Væksthus for Ledelse er at udvikle og synliggøre ledelse som fag i kommuner og regioner.

- Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO).
- Væksthus for Ledelse iværksætter konkrete forsøgs- og udviklingsprojekter med kommuner og regioner, der afprøver nye ledelses- og samarbejdsformer i praksis.
- Samarbejdet mellem arbejdsgivere og arbejdstagere i Væksthuset er et forum til udvikling af god ledelse i kommunerne og regionerne.
- Væksthuset udvikler og organiserer frit tilgængelig viden og værktøjer om god ledelse til ledere i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthus for Ledelse og vores aktiviteter, og tilmeld dig vores nyhedsbrev på [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk).

### Væksthusets bestyrelse består af:

- Afdelingschef Lars Holte, KL, formand
- Formand for HK/Kommunal Kim Simonsen, næstformand
- Direktør Peter Bramsnæs, KL
- Sekretariatschef Jørgen Holst, KTO
- Direktør Jens Kragh, FTF
- Direktør Mogens Kring Rasmussen, DJØF
- Kommunaldirektør Jens Christian Birch, Næstved Kommune, Kommunaldirektørforeningen
- Forhandlingsdirektør Signe Friberg Nielsen, Danske Regioner
- Børne- og kulturdirektør Per B. Christensen, Næstved Kommune
- Administrerende direktør Kjeld Zachø Jørgensen, Region Syddanmark.

## Succesfulde ledere i sygehusvæsenet

### - En undersøgelse af kernekompetencer hos succesfulde ledere på afdelingsniveau

God ledelse på afdelingsniveau er en afgørende forudsætning for et velfungerende sygehusvæsen. Men hvad kendetegner egentlig de succesfulde ledere? Det er hovedspørgsmålet i en ny undersøgelse, der præsenteres i denne rapport.

Gennem grundige interview med 12 særligt udvalgte ledere samt deres chefer og medarbejdere finder undersøgelsen frem til en fællesmængde på fem kernekompetencer, der karakteriserer de succesfulde ledere.

Resultaterne kan blandt andet bruges til:

- At udvikle og uddanne de nuværende ledere
- At sikre en mere præcis rekruttering af nye ledere
- At kvalificere debatten om ledelse på sygehusområdet
- At bidrage til ledernes selvrefleksion.

Bag projektet står Væksthus for Ledelse i samarbejde med Sundhedskartellet. Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem Danske Regioner, KL og KTO.