

LEAD+Insights



Tema

Ledertalentudvikling



Claus Elmholdt
Ph.d. og direktør i LEAD

Ledertalentudvikling

Kære læser

I flere år har arbejdskraftudfordringen været et af de mest omtalte emner indenfor mange brancher og særligt i den offentlige sektor. Fremskrivninger viser, at vi står til at mangle ca. 50.000 ansatte i det offentlige inden for de næste fem år, hvis vi vil beholde samme niveau af velfærd som i dag. I LEAD er vores forslag til, hvad organisationer selv kan gøre for at foregribe problemet at **udvikle mere attraktive arbejdspladser**.

Én vinkel har dog længe været påfaldende mangelfuld, både i diskussionen om attraktive arbejdspladser og manglen på medarbejdere, og det er mangel på ledere. I min rådgivning af organisationer og topledere møder jeg oftere og oftere den specifikke udfordring: Det er vanskeligt at sikre den nødvendige ledelseskraft og -kvalitet – nu og på sigt.

Traditionelt set har vi nok været for sikre på, at prestigen og privilegierne ved at være leder var nok i sig selv. Det ville sikre en fortløbende strøm af kvalificerede kandidater. Men flere er begyndt at stille sig kritiske over for ledervejen og særligt trivslen i rollen med dens høje krav, store pres og ingen øvre arbejdstid. I dag udfordrer det en hel del organisationer at gøre lederstillingerne tilstrækkeligt attraktive for kandidaterne.

Den seneste udgave af **kandidatanalysen** fra Konsulenthuset Ballisager viser desuden, at nye ledere rapporterer om lavere trivsel og højere stressniveau. Samtidig fortæller deres medarbejdere, at de trives signifikant mindre end kollegaerne, der har mere erfarne ledere. Lederne peger selv på, at de pådannes

urealistiske målsætninger ovenfra, og at de har svært ved at identificere sig med topledelsens værdier.

Så hvad kan man gøre?

I denne udgave af LEAD Insights undersøger vi under overskriften 'Ledertalentudvikling' det spørgsmål. Svaret handler bl.a. om at:

- Sætte den attraktive ledervej på dagsordenen og gøre op med de til tider skingre fortællinger om, hvordan lederlivet ser ud i 2026
- forbedre organisationens egen kontinuerlige udvikling af ledertalenter, så det bliver nemmere at kombinere egne stærke kandidater med kandidaterne hentet udefra
- gøre det muligt for flere at prøve lederjobbet af i sikre rammer – uden at det bliver et personligt nederlag ikke at lykkes
- opbygge bedre kollegafællesskaber for ledere, da det er en af de vigtigste tilknytningsfaktorer.

I magasinet kan du både læse om: a) hvilke fire kriterier der afgør, om du er klar til at gå ledervejen, b) hvorfor lederjobbet kræver, at du ændrer i dine arbejdsværdier, færdigheder samt prioriteter, og c) hvordan I som organisation sikrer, at I udvikler det rigtige ledertalentforløb.

Rigtig god fornøjelse med magasinet
Claus Elmholdt, ph.d. og adm. direktør i LEAD

Fire kriterier afgør om du er klar til at gå ledervejen

Alt for ofte er de skarpeste medarbejdere blevet forfremmet til tvivlsomme ledere. Præstationer i nuværende stilling er kun ét af fire kriterier, der alle skal være opfyldt, før du er klar til at bevæge dig ind på vejen mod at blive leder.

Af

Thor Lasthein Molly-Søholm

Stifter, partner og bestyrelsesformand i LEAD



En af de vigtigste og vanskeligste opgaver, som alle organisationer står overfor, er at identificere ledertalenter. Det at kunne vurdere, hvem der overhovedet bør blive ledere, og hvem der er klar til næste ledelsesniveau, er med til at bestemme selve ledelseskvaliteten i organisationen, både nu og på sigt.

For at kunne identificere og vurdere ledertalenter kræver det, at man evner at se, hvad lederjobbet faktisk

fordrer, og at man kan skelne skarpt mellem dem, der er dygtige i dag, og dem, der har potentialet til at vokse ind i noget større. Det handler altså om mere end at belønne gårsdagens præstationer med en ny type rolle.

Her er fire kriterier helt centrale, og til sammen tegner de et præcist billede af, hvad det indebærer at være et ledertalent.

1. Intelligens og personlighed

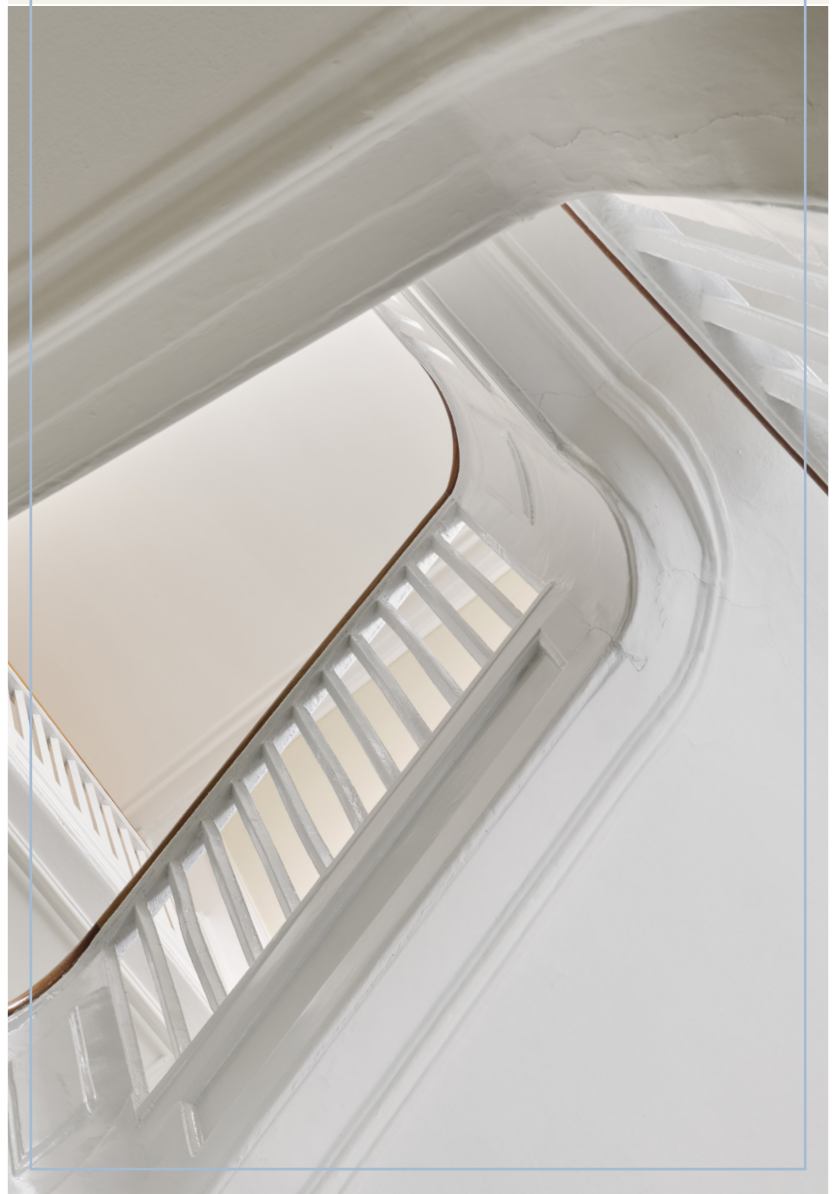
Ledelsesforskningen peger på, at bestemte grundlæggende egenskaber har betydning for, hvem der har potentialet for at lykkes som leder på et højere niveau. Kognitiv kapacitet er én af dem. Den kognitive kapacitet er evnen til at tænke komplekst, arbejde med abstrakte problemstillinger og håndtere store mængder information på samme tid. Videre er der tale om evnen til at navigere i komplekse situationer, identificere mønstre og helheder samt at tænke strategisk, også når datagrundlaget for at kunne træffe beslutninger er mangelfuldt.

Personligheden spiller dog en mindst lige så stor rolle som intelligensen. Træk, der går igen hos ledere, som lykkes på tværs af kontekster og over tid, er bl.a. åbenhed over for nye erfaringer, følelsesmæssig resiliens under pres, lysten til at sætte retning og evnen til at skabe relationer og tillid til andre.

Derfor: Intelligens og personlighed er nødvendige, men i sig selv utilstrækkelige kvaliteter. De udgør det grundlæggende fundament, der skal være på plads, men fortæller ikke noget om, hvad personen faktisk gør, når det gælder.

Case: Morten

Morten er sælger i en mellemstor teknologivirksomhed og koordinator for et team på ni medarbejdere. Hans leder lægger mærke til, at Morten sjældent nøjes med at løse den konkrete opgave, han har fået stillet. I stedet spørger han ind til strategien bag, identificerer mønstre på tværs af teams og kommer med løsningsforslag, der rækker ud over hans eget ansvarsområde. Under en større omstrukturering, hvor han hjalp sin leder med flere forandringsopgaver, bevarede han overblikket, kommunikerede roligt og holdt retningen for sine kollegaer – selv i de situationer, hvor han var i tvivl om udfaldet. Morten udviser den kognitive kapacitet og følelsesmæssige robusthed, der kendetegner ledertalentet.



2. Præstationerne i nuværende stilling

Det er naturligvis vigtigt at være opmærksom på, hvordan medarbejderen præsterer i sin nuværende rolle. Stærke faglige resultater og en solid troværdighed i den stilling, man bestrider i dag, er et minimumskrav, og det ville være mærkeligt et udpege et ledertalent, der leverede dårligt i sit job.

Men her finder vi samtidig den formentlig mest klassiske fejlantagelse i talentudvikling, nemlig forestillingen om, at den bedste fagperson er det stærkeste ledertalent. Gang på gang er dygtige medarbejdere blevet forfremmet til middelmådige eller decideret dårlige ledere. Det sker ud fra den fælde, som sociologien Laurence Peter indfangede i sit berømte Peter-princip: Vi forfremmes, til vi når vores niveau af inkompetence, fordi forfremmelse belønner fortidige præstationer frem for at have blik for fremtidigt potentiale og evner til at mestre rollen, vi forfremmes til.

Så selv om præstationerne i det nuværende job er vigtige og sigende, kan de langt fra stå alene som kriterie for forfremmelse.

Derfor: Præstationerne er et nødvendigt signal, men er igen et utilstrækkeligt bevis på ledertalent. Forfremmelse bør aldrig alene være en belønning for fortidens resultater.

3. Læringsagilitet

Hvis der er ét kendetegn, som mest konsekvent adskiller ledertalenter fra andre dygtige medarbejdere, så er det læringsagilitet. Begrebet stammer bl.a. fra de to forskere Michael Lombardo og Robert Eichinger og beskriver evnen, modet og viljen til hurtigt at lære af nye udfordringer samt ukendte erfaringer og at kunne omsætte den læring til ny adfærd.

Læringsagilitet handler om, at personen aktivt opsøger nye og svære udfordringer, trives i det ukendte, systematisk reflekterer over egne erfaringer og oversætter den refleksion til ændret adfærd – og nogle gange til ændrede værdier og mindset. En person med høj læringsagilitet betragter vanskelige opgaver som udviklingsmuligheder i stedet for som trusler mod sin position.

I praksis kan læringsagilitet enten identificeres ved hjælp af validerede tests eller ved systematisk at analysere personers historik ud fra spørgsmål som:

- Er de lykkedes med opgaver, der var større eller vanskeligere, end deres erfaring egentlig tilsagde?
- Har de bevæget sig ind på ukendt territorium eller taget nye udfordringer på sig og klaret dem?
- Har de ændret kurs og forbedret sig baseret på feedback?
- Lærer de hurtigt og konstruktivt af fejl – og tør de i det hele taget at erkende fejlene?

Skiftet til at blive leder kræver, at man udvikler nye færdigheder, fx til at kunne rekruttere, udvikle andre, planlægge og holde styr på sin del af driften. For at kunne mestre de nye færdigheder er læringsagilitet afgørende. Men der er mange andre og mere subtile ændringer, der skal til, før man lykkes og trives i lederjobbet: Man skal ændre sin grundlæggende tilgang til arbejdet fra som medarbejder at være drevet af at være fagligt dygtig og skabe resultater individuelt til at motiveres af at udvikle andre og lykkes gennem dem. Igen vil det være så godt som umuligt uden en udtalt læringsagilitet.

Derfor: Evnen til hurtigt at lære og justere retning på baggrund af feedback, til at tackle nye udfordringer og finde veje til at lykkes er nogle af de stærkeste markører for ledertalent.



Case: Sara

Sara er sagsbehandler i en kommunal socialforvaltning. Hendes leder tilbyder hende at stå i spidsen for et midlertidigt projektforsøg om digitalisering af borgerhenvendelser. Det er et felt, som Sara ingen erfaring har med. Hun siger alligevel ja, sætter sig hurtigt ind i stoffet, søger aktivt sparring fra kollegaer fra IT og beder eksplicit om feedback undervejs. Midtvejs opdager Sara, at den valgte løsningsmodel ikke holder, og hun foreslår derfor en alternativ tilgang. Projektet ender vellykket. Det, der imponerer Saras leder, er ikke alene resultatet, men også selve tilgangen og åbenheden i Saras læringsproces. Selv om hun manglede erfaring, opsøgte hun viden, fik feedback og evnede at skifte kurs uden at miste troværdighed.

4. Skaber resultater i opgaver, der svarer til næste niveau

Det fjerde og nok mest operationelle kriterium handler om, at ledertalentet har demonstreret, at vedkommende kan løse opgaver, der minder om dem, der venter på næste ledelsesniveau. Det skal ikke forstås sådan, at personen allerede har erfaringen eller lykkes med den fulde ledelsesrolle, men vi skal kunne pege på konkrete eksempler på opgaver, der svarer til dem, som også findes på næste niveau. I eksemplet med Sara viser hun netop, at hun mestrer egentlige lederopgaver.

For at afdække, om de mulige ledertalenter skaber resultater, der peger videre end nuværende stilling, kan vi undersøge:

- Har de ansvar for en større tværgående indsats?
- Har de håndteret en svær politisk eller organisatorisk situation?
- Har de løftet opgaver, der krævede strategisk tænkning og evnen til at motivere og lede andre?
- Har de leveret under pres og i usikkerhed?

Denne type af opgaver kan enten stamme fra talenternes hverdag eller være del af et talentprogram. Og opgaverne understreger, at de dokumenterede resultater peger videre end egentligt potentiale. Man kan sagtens besidde de rette personlighedstræk, levere stærkt og udvise høj

læringsagilitet, men hvis det er umuligt at udpege de konkrete situationer og opgaver, hvor talenterne er gået ind i det svære og har leveret på udfordringer, der minder om dem, som venter i det nye job, er grundlaget for at udpege talenterne for tyndt og usikkert.

Derfor: Ledertalentet skal have vist prøver på og skabt resultater, der peger videre end det nuværende niveau.

Et flerdimensionelt potentiale

Efter gennemgangen af de fire kriterier kan vi nu konkludere, at ledertalenter er mere end de dygtigste medarbejdere, de mest karismatiske personligheder eller de fagpersoner, der præsterer mest iøjnefaldende. Der er i stedet tale om personer, som vurderes på alle fire dimensioner på én gang.

Ledertalenterne:

- a. Besidder det kognitive og personlighedsmæssige fundament, som er nødvendigt for at håndtere kompleksitet og skabe tillid
- b. Viser tilstrækkelig troværdighed og resultatskabelse i sin nuværende rolle
- c. Demonstrerer høj læringsagilitet, dvs. evnen og viljen til hurtigt at vokse ind i et nyt og ukendt territorium
- d. Kan fremhæve konkrete eksempler på opgaver, der peger frem mod lederjobbet.



Der er stor forskel på talentforløb: Hvordan vælger I det rigtige?

Selvom mange organisationer har talentudvikling som et strategisk indsatsområde, mangler der ofte vigtige overvejelser om organisatoriske udfordringer og målsætninger, inden de sætter nye talentprogrammer i gang. Der er typisk tre scenarier, som går igen.

Af
Ole Mathorne
ph.d. og chefkonsulent i LEAD



Lene Tanggaard, professor i læring og med speciale i talentudvikling, pointerede til en konference i juni 2026, som jeg deltog i, at talentudvikling bør være kendetegnet ved at have en klar målsætning.

Mange organisationer har talentudvikling som et pejlemærke i deres strategi, men alligevel ender de typisk med at bestille et talentforløb, før de har stillet det vigtigste spørgsmål: "Hvad er vores udfordring helt præcist?" Og

derfor stiller de heller ikke Tanggaards afledte spørgsmål: "Med afsæt i udfordringen, hvad er så vores målsætning?"

Når du har læst de næste par sider, er mit mål, at du har fået hjælp og et støtteværktøj, der tydeliggør, hvilke typer af talentforløb I kan sætte i gang, når I har afdækket den udfordring, som forløbet skal løse. I denne artikel fokuserer jeg på udvikling af ledere af medarbejdere.

Tre typiske scenarier

Når jeg rådgiver kunder og samarbejdspartnere, har de ofte formuleret en retning for deres talentudvikling. Det kan fx være, at de ønsker at besætte flere lederstillinger med interne kandidater. Men når jeg udfordrer diagnosen bag målet, bliver svaret sværere at formulere. Oftest kan det dog koges ind til ét af tre scenarier.

Det første scenarie er, at organisationen ikke får nok interne ansøgere til lederstillinger. Det bekymrer særligt i disse år, hvor forestillingen om, at yngre generationer fravælger ledelse, har vundet indpas. Men problemet behøver ikke at være et spørgsmål om generationer eller alder. Formentlig er der i stedet tale om et afklaringsproblem. Medarbejderne har måske aldrig fået et kvalificeret grundlag at beslutte sig på baggrund af, og derfor kan

de have en opfattelse af, at lederjobbet handler om at være tilgængelig 24/7, arbejde langt over 37 timer og ikke få tilstrækkelig støtte i rollen.

Det andet scenarie er, at man får nok ansøgninger, men kvalitet eller relevans er for lav. Det kan bl.a. skyldes, at der mangler interne kandidater, som er klar til rollen, hvilket er et transitionsproblem. Springet fra medarbejder til leder er stort, og uden systematisk forberedelse må organisationen gætte sig til, om ansøgerne har dét, der skal til. Mange nye ledere slår sig på netop det spring og realitetstjek.

Det sidste scenarie er, at man rekrutterer de rette kandidater, men de brænder ud, trives ikke i lederstillingen eller forlader rollen igen. Det er hverken et rekrutterings- eller et talentproblem, men formentlig et organisations- og kulturproblem, hvor driften kan være for tung, kravene for høje eller støtten for tilfældig. De organisatoriske problemer ligger udenfor denne artikels ramme, men målrettet talentudvikling kan netop tage hånd om støtteproblematikken.

Ledelseskommissionen pegede i øvrigt på, at de første fem år i en offentlig lederrolle er særligt udfordrende og kalder på støtte, oplæring og mesterlære. Nærmere bestemt slog de nye ledere sig ikke på, om de var kvalificerede nok til at søge stillingen, men på at ansvaret for at klare transitionen var op til dem selv at løse.

Et forløb til hvert scenarie

For hvert af de tre scenarier oplister jeg i den følgende model et muligt forløb, som kan håndtere den faktiske udfordring.

Organisationen siger	Scenarie 1: Afklaringsforløb <i>“Vi får for få interne ansøgere til vores lederstillinger”</i>	Scenarie 2: Talentforløb <i>“Vi får ansøgere nok, men ikke af tilstrækkelig kvalitet”</i>	Scenarie 3: Støtte- eller transitionsforløb <i>“Vi rekrutterer de rigtige, men de brænder ud eller forlader rollen igen”</i>
Målgruppe	Medarbejdere, der ikke har taget stilling til, om ledelse er noget for dem.	Medarbejdere med lederpotentiale, der endnu ikke er klar til at mestre transitionen til lederrollen.	Nyudnævnte ledere (0–18 måneder i rollen), der mangler støtte i den første tid.
Udfordringen bag	Medarbejderne har aldrig fået et kvalificeret grundlag for at beslutte sig. Organisationens oplever et rekrutteringsproblem, men det er reelt et afklaringsproblem.	Transitionen fra medarbejder til leder er stor, og organisationen må gætte sig til, om ansøgerne har det, der skal til, for det er ikke tydeligt i ansøgningerne.	Det er et transitions- og støtteproblem. Den nye leder er alene med en rolle, der er anderledes end forventet.
Forløbet, I har brug for, kunne hedde	”Nysgerrig på ledelse” Giver medarbejderne en reel ”smag på ledelse” og hjælper dem til en informeret beslutning.	”Klar til ledelse” Klæder talenter på til transitionen og synliggør, hvem der reelt er klar til næste niveau.	”God til ledelse” Understøtter den nye leder i at mestre og trives i rollen fra start.

Uden at afklare scenarie, reel udfordring og det faktiske forløb, inden et talentforløb designes og udvikles, ender I formentlig med en stor regning, både økonomisk og menneskeligt.

En faldgrube, jeg ofte oplever ved talentprogrammer, er, at identifikation og udvælgelse til talentforløbene er svær. Og både udvalgte talenter og de, som ikke blev valgt, kan stå med en forkert smag i munden. En tydelig afklaring af organisationens udfordring og scenarie vil målrette denne proces i højere grad.

Til et *afklaringsforløb* bør man lede efter dem, der er nysgerrige og vil. Til et *talentforløb* bør man rekruttere de, som vil og kan – eller har potentialet til det. Til et *støtte- eller transitionsforløb* kan man lade et talentforløb følge med rollen og på den måde bygge et miljø, som understøtter svære transitioner.

Det relevante spørgsmål er derfor ikke: "Skal vi have et talentforløb?" Det relevante spørgsmål bliver i stedet: "Hvad er det for et behov, som talentforløbet skal løse og skabe værdi til?"



Lederjobbet kræver at **du** **ændrer på dig** **selv**

Når du bevæger dig fra medarbejder til leder af medarbejdere, skal du udvikle dine arbejdsværdier, færdigheder og prioriteter. Med afsæt i teorien om Leadership Pipeline beskriver artiklen den transition, der venter dig.

Af

Thor Lasthein Molly-Søholm

Stifter, partner & bestyrelsesformand i LEAD



Case: Jørn

Jørn kan med tilfredshed meddele medarbejderne, at kommunen endnu en gang har valgt at forlænge projektet for boligsocial indsats med tre år. Vejen hertil har ikke været uden problemer. Da Jørn overtog jobbet som leder for to år siden, var der nok at tage fat på. Allerede første dag på jobbet fik han følgende velkomstsalt fra en repræsentant for et af områdets boligselskaber: "I siger, at kommunen vil gøre noget for familier med problemer, men der sker jo ikke en skid! I sidder bare og holder møder. Vi ser jer aldrig ude i lejlighederne."

Over de næste uger blev det tydeligt for Jørn, at alt ikke var, som det skulle være. Medarbejderne sagde, at de havde enormt travlt, men Jørn havde svært ved at se, hvad de egentlig lavede. Han samlede derfor medarbejderne og fortalte: "Projektet er blevet søsat for, at vi skal lave opsøgende arbejde. Jeg vil bede jer alle om at lave et detaljeret timeregnskab over de næste tre uger". Meldingen affødte mange sure miner. Tre uger senere tegnede der sig et tydeligt mønster: størstedelen af tiden gik med interne møder og to delprojekter, som medarbejderne selv havde igangsat. Opsøgende arbejde forekom stort set ikke.

Jørn skar igennem: "Prøv at se, hvad politikerne siger i medierne. Hvad tror I, at der sker, hvis de – eller journalisterne – kommer ud i vores boligafdelinger? Rammen fremad er, at minimum 50 % af jeres tid skal bruges hos familierne. Det er ikke til diskussion, men vi skal sammen finde ud af, hvordan vi gør det på en klog måde." De efterfølgende uger styrede han en intens arbejdsproces, hvor han insisterede på, at medarbejderne selv skulle udvikle de faglige løsninger. Jørn coachede, fulgte op og gjorde individuelle månedlige sparringsmøder til et fast ritual ud fra temaet "Hvordan lykkes du bedst med at hjælpe familierne?". Over de næste måneder begyndte den øgede synlighed at skabe resultater.

I historien om Jørn tackler han sin ledelsesopgave ved at praktisere nogle af de vigtigste arbejdsværdier, færdigheder og prioriteter, som en leder af medarbejdere skal mestre. Han skaber mål, der hænger sammen med organisationens behov. Han understøtter medarbejdernes opgaveløsning gennem coaching og feedback. Han bygger bro mellem den politiske og faglige logik. Og han bruger sin tid på ledelse frem for at overtage medarbejdernes opgaver.

Jørns situation illustrerer kernen i det, som Leadership Pipeline kalder *transitionen fra medarbejder til leder af medarbejdere*. Det mest markante i denne transition består i, at man nu skal arbejde og skabe resultater gennem andre.

Overgangen fra medarbejder til leder af medarbejdere er vanskelig, og undersøgelser viser konsekvent, at op imod halvdelen af alle nye ledere i nyt job bliver fyret eller søger videre inden for 18 måneder.

For at forberede sig på transitionen – og ikke mindst trives og lykkes i løbet af den – er det afgørende at udvikle de arbejdsværdier, færdigheder og prioriteter, der ændrer sig i bevægelsen fra medarbejder til leder af medarbejdere. Også for at undgå de faldgruber, som alt for mange nye ledere havner i.

Arbejdsværdier:

Lederens motivation

Arbejdsværdierne er populært sagt det, der motiverer lederen til at gå på arbejde og trives i et ofte travlt job. Vigtige arbejdsværdier er:

1) At skabe resultater gennem andre

Det mest fundamentale er, at lederen værdsætter at skabe resultater gennem andre – og derfor også motiveres af at arbejde gennem andre og være dybt afhængig af deres indsats for at lykkes. Forbløffende mange ledere – i såvel offentlige som private organisationer – savner ”det rigtige faglige arbejde” og har en tendens til at negligere ledelsesarbejdet. Det er et tydeligt tegn på, at de ikke er kommet igennem deres transition.

2) Medarbejdernes og afdelingens succes

Den leder, der vil lykkes gennem sine medarbejdere, bør til stadighed spørge sig selv: ”Hvordan kan jeg sikre mine medarbejders succes med deres opgaveløsning og deres fortsatte udvikling?”. Mange ledere har paradoksalt nok svært ved at fastholde det fokus. Årsagen er formentlig, at de i tiden som medarbejdere kom i betragtning til lederjobbet, fordi de havde succes med deres faglige arbejde – på grund af faglig indsats, engagement og identifikation med faget. Og måske de famøse rundsave på albuerne. I dette spil konkurrerede

man ofte med kollegerne om at være den bedste, men nu gælder det om selv at træde et skridt tilbage og i stedet skabe rammerne, retningen og koordinationen for medarbejderne. Og vel at mærke alle afdelingens medarbejdere, ikke kun de individuelle stjerner. Man forstår, at det er teamets samlede resultat, der tæller, og ved, at teamet eller afdelingen er til for resten af organisationens skyld. Ikke omvendt.

3) Ledelsesarbejdet

Det er gennem udøvelsen af ledelse, at lederen tilfører organisationen værdi. Derfor er det selvsagt vigtigt, at man i rollen som leder rent faktisk værdsætter ledelsesarbejdet. Det indebærer, at opgaver som rekruttering, uddelegering, planlægning, organisering, økonomi, koordinering og coaching kommer til at stå øverst på prioriteringslisten.

4) Synlig integritet og rollemodel

I lederrollen er man langt mere synlig end som medarbejder. Nu er der mange, som ”kigger med” og fokuserer langt mere på, hvad man som leder siger og gør – eller ikke siger og ikke gør. Det er magten, der spiller ind. Mange ledere fortæller,

hvordan de til stadighed kan blive overrasket over, hvor megen tid medarbejderne bruger på at fortolke deres mindste handlinger. Denne synlighed og medarbejdernes hypersensitivitet betyder, at lederen er nødt til at agere med en høj grad af integritet og betragte sig selv som rollemodel, bl.a. ved at se sig selv udefra: ”Hvordan vil det blive tolket, hvis jeg agerer eller kommunikerer på denne måde?”.

Færdigheder:

Lederens redskaber

Arbejdsværdierne er populært sagt det, der motiverer lederen til at gå på arbejde og trives i et ofte travlt job. Vigtige arbejdsværdier er:

1) At sætte mål

En af de væsentligste færdigheder er at sætte mål, der giver retning for det arbejde, som medarbejderne udfører – og hermed også viser, hvad der skal vælges fra. Det gode målsætningsarbejde har tre karakteristika:

- a) Målene skal hænge meningsfuldt sammen med den overordnede strategiske retning i organisationen,
- b) målene skal give afdelingen et fælles sprog om, hvad man vil, og
- c) den enkelte medarbejder skal opleve konkrete mål for egen indsats og opgaver.

Følgende historie om Anne illustrerer de tre typer af mål:

Case: Anne

Anne er nyudnævnt afdelingsleder for et team på ni medarbejdere i en mellemstor produktionsvirksomhed, der fremstiller komponenter til vindmølleindustrien. Hun overtager en afdeling, der leverer til tiden, men hvor reklamationerne fra kvalitetskontrollen er steget markant over det seneste år.

Annes første handling er at samle teamet: "Jeg vil gerne have, at vi inden for de næste to uger kigger på, hvor reklamationerne faktisk opstår, så vi kan forstå, hvad der sker." Analysen viser, at 70 % af fejlene kan spores til to specifikke monteringsstrin.

På baggrund heraf sætter Anne tre mål for afdelingen for det kommende halve år: Reklamationsraten skal ned fra 4,2 % til under 2 %. Gennemløbstiden på standardordrer skal reduceres med 15 %. Og hvert teammedlem skal inden udgangen af kvartalet have gennemført et krydstræningsforløb, så de kan dække hinanden på begge de kritiske monteringsstrin.

Målene hænger meningsfuldt sammen med virksomhedens overordnede strategi om at styrke sin position som kvalitetsleverandør. De giver teamet et fælles sprog om, hvad der skal ske. Og de er konkrete nok til, at den enkelte medarbejder ved, hvad han eller hun skal bruge kræfterne på. Anne følger op med månedlige tavlemøder, hvor tallene er synlige for alle – og hvor hun spørger ind til, hvad der virker, og hvad der står i vejen.

2) Kommunikative færdigheder

Det kræver særlige kommunikative ledelseskompetencer, når målene er afledt af politiske beslutninger i det offentlige – eller af strategiske direktiver i private organisationer. Opgaven består i at kunne gøre det besluttede meningsfuldt for de faglige medarbejdere. Det indebærer at hjælpe medarbejderne til a) at forstå, hvorfor målene giver mening i den givne kontekst, og b) at betragte de vedtagne mål som en rammebetingelse, inden for hvilken man må bruge al sin faglighed til at skabe det bedst mulige resultat.

3) Uddelegering, vurdering af indsats, feedback og coaching

Lederens vigtigste opgave består i at skabe en ramme, som bedst muligt fremmer medarbejdernes indsats. Her er fire klassiske ledelsesfærdigheder særligt vigtige:

- *Uddelegering* kræver, at lederen gør mandat, succeskriterier og faglige kvalitetskrav tydelige.
- At *arbejde med indsats* handler om at vurdere, hvornår det rigtige bliver lavet, og om resultatet står mål med indsatsen og ressourceforbruget.
- At *give feedback* har til formål både at korrigere uønsket adfærd og at forstærke det, man ønsker mere af. Nogle nye ledere har en personlig barriere over for at give ærlig og præcist begrundet feedback, hvilket er et udtryk for, at de værdimæssigt ikke er trådt i karakter som ledere.
- At *coache* medarbejdere er en absolut nødvendig færdighed for at mobilisere medarbejdernes ressourcer, fremme læring og styrke selvstændig opgaveløsning.

4) Faglig ledelse, procesledelse og opbygning af relationer

Alle tidligere nævnte færdigheder praktiseres på en klangbund af *faglig ledelse*. Det vil sige, at lederen skal have fag-faglig indsigt og kunne udvikle faglighed hos andre – men uden selv at overtage opgaveløsningen. Lederen skal have nok forståelse for faget til at understøtte høj faglig kvalitet, udvikle faglige kompetencer og vurdere faglig indsats.

Meget ofte foregår den enkelte medarbejders opgaveløsning i et *tværfagligt* eller *tværorganisatorisk samarbejde*. Det stiller krav om procesledelse, der er et begreb for håndteringen af tværgående og tværfaglige processer med fokus på både proces og resultat. I det offentlige er den lovformelige proces frem til resultatet ofte lige så vigtig som resultatet. I private organisationer skal processer leve op til organisationens standarder og interessenters forventninger.

Endelig er professionel *relationsopbygning* opad, nedad og sidelæns en central ledelsesfærdighed for at kunne sikre, at mål nås, også når der er stor afhængighed af andre parter, og de har andre forståelser og interesser end ens egen afdeling. Hvis en leder bliver emotionel og ”bare ikke kan udstå” visse afdelingsledere, der er centrale samarbejdspartner, så er det et rødt flag for professionalismens rolle.



Prioriteter: **Tidshorisont** **og tid til** **medarbejderne**

Den typiske medarbejder arbejder primært med en tidshorisont, hvor man løser opgaver inden for rammer, som andre sætter op. Med skiftet til stillingen som leder af medarbejdere ændres tidsperspektivet drastisk. Lederen skal nu styre såvel egen som andres tid – både kortsigtet og langsigtet. Det kræver, at man bruger tid på at sætte mål og prioriteter for afdelingen og for den enkelte medarbejder og omsætter disse i årlige planlægninger, budgetter og projekter.

I forlængelse heraf bliver det en markant og vigtig evne at kunne skabe tid i sin kalender ad hoc til uventede sager og problemer. Det handler om at være tilgængelig, så medarbejderne har reel adgang til sparring, spørgsmål og feedback. Kunsten består i at bruge arbejdet i nuet som en mulighed for at nærme sig de mere langsigtede mål. Typiske tegn på, at balancen er mistet, er, at lederen kun styrter rundt og slukker ildebrande eller har en kalender så proppet, at der ikke kan afviges fra nuet, eller at leder kun fokuserer på fremtiden og ikke nu-situationen.

Faldgruber:

De klassiske fejltrin i transitionen

Fejl kan naturligvis ikke undgås, når man skifter rolle fra medarbejder til leder af medarbejdere. Fejltrinene bliver imidlertid først for alvor problematiske, når man ikke er i stand til at lære af dem. Hvis en leder af medarbejdere kontinuerligt begår de samme fejl, peger pilen dog i lige så høj grad opad: En af de væsentligste opgaver for ledere af ledere består netop i at udvikle ledere af medarbejdere og hjælpe dem til at lykkes. Nogle af de typiske fejl og faldgruber i transitionen fra medarbejder til leder af medarbejdere er:

1) Er ikke en positiv rollemodel

Lederen viser gennem sin adfærd, at hun ikke tager organisationens værdier alvorligt – eller at hun er illoyal over for centrale beslutninger og signalerer til medarbejderne, at hun ikke er en del af det store fællesskab. Det er en af de mest skadelige faldgruber, fordi den underminerer lederens troværdighed på et tidspunkt, hvor medarbejderne er særligt opmærksomme på, hvad lederen faktisk gør.

2) Snubler i faglig ledelse

To varianter tegner sig her. Den første er lederen, der slipper det faglige helt og dybest set ikke forstår, hvad medarbejderne laver. Den anden – og mindst lige så klassiske – er lederen, der er fagligt meget dygtig,

men som ikke er i stand til at udvikle medarbejdernes faglighed. I stedet holder lederen fast i de mest interessante og krævende opgaver. Et eksempel på det sidste stammer fra konsulentbranchen:

Case: Seniorkonsulent forfremmes

En seniorkonsulent i en mellemstor rådgivningsvirksomhed forfremmes til teamleder for syv kolleger. Hun er virksomhedens fagligt stærkeste profil og fortsætter med selv at tage de store kundeopgaver, for hun er jo hurtigst til at løse dem, og kunderne er trygge ved hende. Medarbejderne hjælper til i periferien af opgaverne. Et år senere er hun stadig virksomhedens skarpeste, men hendes team er gået i stå. To medarbejdere i teamet har søgt videre til konkurrenter, og hun er konstant overbelastet af at være spændt ud mellem kravene fra kunder og medarbejdere. I sit stille sind konstaterer hendes leder lakonisk, at virksomheden er ved at miste deres sin bedste analytiker og har fået en dårlig leder til gengæld.



3) Mangel på kommunikative kompetencer

Lederen formår ikke at bygge en bro af mening mellem den overordnede logik og den faglige logik. Enten overbringes beslutninger til medarbejderne uden oversættelse til eget område, eller også afkobler lederen sig fra organisationens kurs og lader sin egen og afdelingens faglige tradition have højeste prioritet, uanset hvad der er besluttet.

4) Formår ikke at skabe et ledelsesrum

I daglig praksis skal lederen selv forme sine egne muligheder for at udøve ledelse ved at skabe sit eget "ledelsesrum".

Ledelsesretten har man groft sagt kun på papiret, og derfor skal man gøre sig fortjent til den i praksis. En af de mest klassiske faldgruber opstår, når lederen ikke formår at definere sig selv ud af det fagprofessionelle fællesskab og derfor repræsenterer standen frem for organisationen.

5) Fortsætter med specialistarbejdet

Det mest markante i overgangen fra medarbejder til leder af medarbejdere er som nævnt tidligere, at man nu skal arbejde gennem andre. Det kræver, at man toner ned for sin egen fag-faglige indsats, selv om det i en

presset hverdag er fristende at falde tilbage i den gamle rolle. En anden variant opstår, når lederen rent værdimæssigt ikke bryder sig om at udføre arbejdet gennem andre: "Hvis jeg vil have gjort det ordentligt, må jeg hellere selv gøre det."

6) Ens tid bliver invaderet

Med lederrollen oplever mange, at de skal tackle en markant større mængde opgaver end som medarbejder. Mange kommer til at betragte medarbejdernes spørgsmål og behov for sparring som forstyrrelser frem for som kernearbejdet. Lederen, der ikke forstår, at det er personens egen opgave at skabe plads i kalenderen til ledelse, fejler.

Leder af navn og gavn

Det er en stor omvæltning at gå fra at være medarbejder til at blive leder af medarbejdere. Transitionen lykkes først, når lederen tager det til sig – og reelt værdsætter – at hun nu skal skabe resultater gennem andre; når hun prioriterer ledelsesarbejdet frem for specialistopgaverne; og når hun formår at forbinde organisationens strategiske retning med medarbejdernes faglige virkelighed. Det kan teorien om Leadership Pipeline i høj grad hjælpe med.

Kilder og forslag til videre inspiration

- Charan, R., Drotter, S. & Noel, J. (2000). The Leadership Pipeline. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dahl, K. & Molly-Søholm, T. (2012). Leadership Pipeline i den offentlige sektor. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Leadership IQ (2005). Why New Hires Fail. Washington: Leadership IQ.

Redaktionen



Redaktør

Mikkel Toxvig



mt@lead.eu



Grafiker

Line Krause-Kjær



lkk@lead.eu

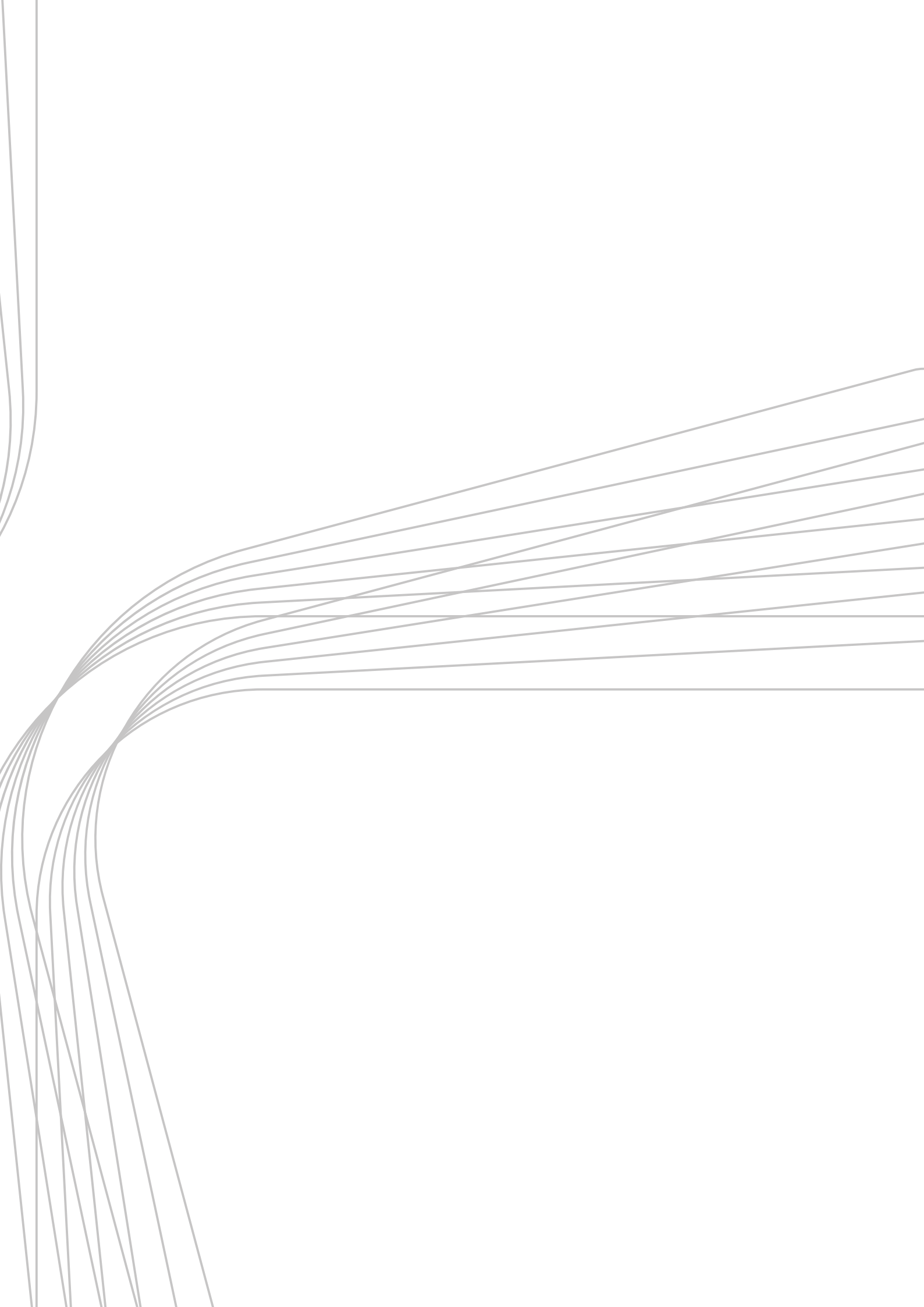


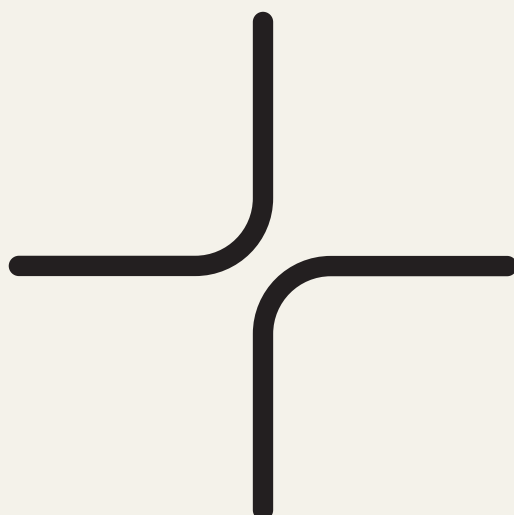
Marketing & grafik

Aia Sabine Jensen



asj@lead.eu





Kontakt os



Kontakt@lead.eu



+45 53 37 60 00



lead.eu

København



Bredgade 45A, 2.sal (II),
1260 København K

Aarhus



Mariane Thomsens gade 4b, 4. sal,
8000 Aarhus C