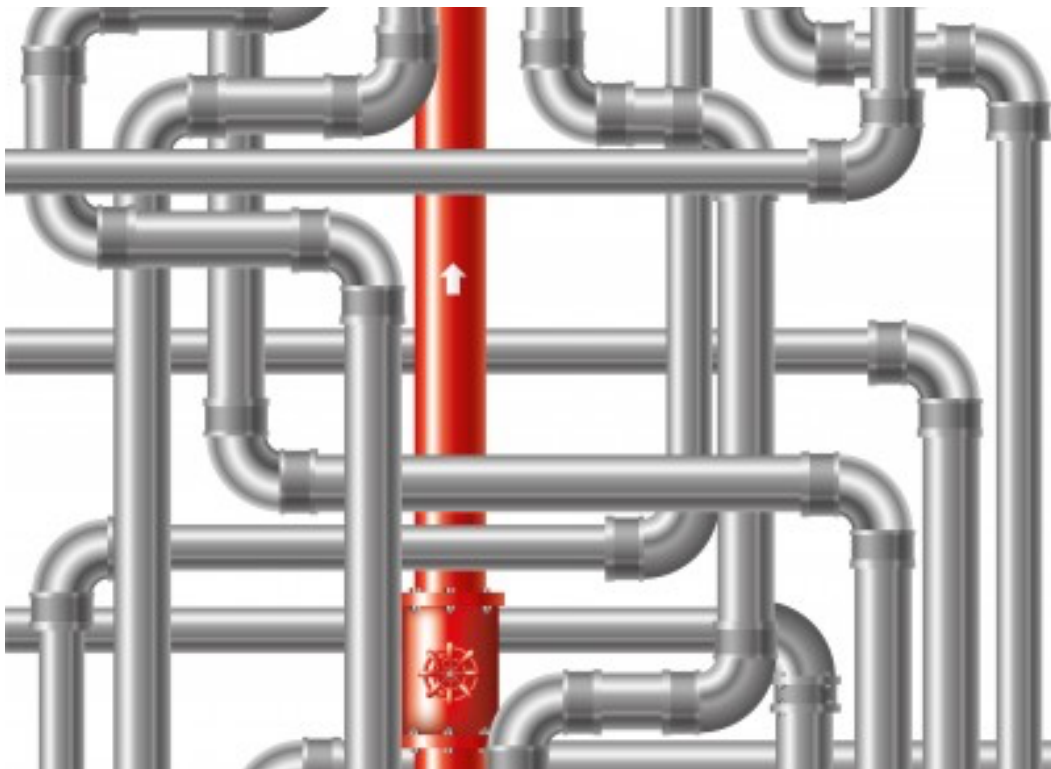


**Kristian Dahl & Thorkil Molly-Søholm**  
(2012)

# **LEADERSHIP PIPELINE I DEN OFFENTLIGE SEKTOR**



## 1: At lykkes som offentlig leder

Ledelsesopgaven er forskellig alt efter, hvad lederen leder: Medarbejdere, ledere eller hele organisationen. LP-teorien tilbyder en professionel værdikæde for ledelse, lederprofiler, lederrekruttering, lederuddannelse og lederevaluering.

Man kan spørge: "Findes der en særlig form for offentlig ledelse, der skal mestres for at man kan lykkes som offentlig leder?" Populærlitteraturen siger flere ting: (1) at ledelse i offentlige og private organisationer kræver det samme. Offentlige ledere opfattes her blot som mindre effektive og mere gammeldags (2) god ledelse - uanset om det er offentlig eller privat - er én praksis.

Et forskningsprojekt ved Ålborg Universitet peger dog på, at der kræves 8 særlige kompetencer for at lykkes som offentlig leder. Kompetencefelterne udfolder sig hver især på forskellig vis fra medarbejderniveauet over lederniveauerne til topchefniveau. Kompetencefelterne er:

1. Politisk tæft - evnen til konstruktivt at arbejde med et politisk system
2. Faglig ledelse - ledelse af de professionsfaglige aspekter knyttet til kerneopgaverne
3. Kommunikative kompetencer - at oversætte politiske beslutninger til fagprofessionelle logikker
4. Skabe ledelsesrum
5. Strategiarbejde
6. Procesledelse
7. Natigere på den offentlige scene
8. Være rollemodel.

Kompetencefelt er et overbegreb for kategorierne færdigheder, arbejdsværdier og prioriteter. Mange af kompetencefelterne er også vigtige at mestre for private ledere, men ikke på den samme måde som for de offentlige ledere.

Leadership Pipeline er en af de mest indflydelsesrige teorier i det private, fordi Leadership Pipeline

- Understøtter øget ledelseskvalitet på det enkelte lederniveau gennem mere præcis forventningsafstemning
- Skaber bedre beslutningsprocesser
- Er bedre til at selekttere nye ledere præcist og rigtigt.

Det at kunne styrke organisationens evne til at udvikle egne ledere af høj kvalitet er især relevant i den offentlige sektor. Ligesom det at kunne styrke kvaliteten af den ledelse, der bedrives i organisationen.

Man kan spørge, om Leadership Pipeline uden videre kan overføres til det offentlige. Det kan det ikke. Der skal ske følgende modifikationer:

- Medarbejdersynet skal revideres, så medarbejderne forstås som mere selvledende og mere selvstændige
- Ledelsessamarbejdet i ledelseskæden skal anskues mere dynamisk og ligeværdigt med "ledelse opad og ledelse nedad"
- Det økonomiske fokus skal revideres til et mindre managementøkonomisk præget sprogbrug
- Den private LP skal suppleres med de nye kompetencefelter.

Udgangspunktet er altså: God offentlig ledelse skal defineres ud fra det leder-niveau, man er leder på.

Nøglebegreberne i den Offentlige Leadership Pipeline er:

- Fire lederniveauer (topchef, funktionel chef, leder af ledere og leder af medarbejdere)
- Transitioner (det, der skal aflæres/tillæres/bevares, når man skifter leder-niveau)
- Interaktioner (relationen mellem to lederniveauer - opad og nedad)
- Faldgrupper (= at lederen ikke kommer vellykket igennem en transition)
- Færdigheder (det, der skal mestres, for at kunne fungere på næste niveau)
- Arbejdsværdier (det, lederen skal kunne værdsætte for at kunne lykkes)
- Prioriteter (det, som lederen skal fokusere på for at kunne lykkes)
- Otte kompetencefelter (se ovenfor).

## 2: Den private Leadership Pipeline

Teorien om den Private Leadership Pipeline er baseret på 4 grundidéer:

- En værdikæde for ledelse. Fokus skal lægges på at opbygge en LP med et fælles sprog om ledelse, som går igennem alle aktiviteter rettet mod ledelse - som et rørsystem, hvori flyder ledelse.
- God ledelse afhænger af, hvad der skal ledes. På hvert lederniveau defineres de tre parametre (1) færdigheder, (2) arbejdsværdier og (3) prioriteter. De er forskellige fra niveau til niveau, og det er ofte overgangene, der er svære. Det er her, folk snubler med fatale konsekvenser for deres karriere.
- Lederudvikling er et ledelsesansvar. Lederudvikling skal gøres til en forretningsproces med ledelsesmæssigt ejerskab, der er klart og tydeligt forbundet med strategien og det opgavefelt, der skal varetages. Det centrale er, at man på alle niveauer ved, hvad ledelsesopgaven er, og hvordan man skaber værdi for organisationen.
- Lederudvikling skal knyttes til de daglige ledelsesopgaver. Traditionel lederudvikling på lederkurser er dyrt og det, der læres i én kontekst kan ikke blindt overføres til en anden. Men når dagligdagen gøres til læringskontekst, så går man i dybden med de helt afgørende spørgsmål og udfordringer, der alligevel skal håndteres.

Den professionelle fagperson identificerer sig ofte mere med professionen end med organisationen. Skiftet til rollen som leder af medarbejdere kræver markant andre arbejdsværdier og at man skal værdsætte selve ledelsesarbejdet.

Skiftet fra medarbejde til leder af medarbejdere:

Færdigheder	Prioriteter	Arbejdsværdier	Faldgrupper
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sætte mål</li> <li>• Rekruttere</li> <li>• Uddelegere</li> <li>• Give feed-back</li> <li>• Coache</li> <li>• Relationsopbygge i alle retninger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Årlige planlægninger (budgetter, projekter)</li> <li>• Sætte mål for både afdeling og den enkelte</li> <li>• Kortsigtet og langsigtet horisont</li> <li>• Skabe tid til medarbejderne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skabe resultater gennem andre</li> <li>• Værdsætte andres succes</li> <li>• Værdsætte lederiet</li> <li>• Værdsætte afdelings/organisationens succes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Værdsætter ikke ledelsesarbejdet</li> <li>• Kan ikke holde balancen på autoritetsbommen</li> <li>• Kan ikke styre sin egen tid.</li> </ul>

Bevægelsen fra leder af medarbejdere til leder af ledere betyder, at man værdimæssigt redefinerer ledelsesrollen:

Færdigheder	Prioriteter	Arbejdsværdier	Faldgrupper
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvalge og træne ledere af medarbejdere</li> <li>• Uddelegere til ledere</li> <li>• Coache lederne individuelt og som team</li> <li>• Kunne se eget ansvarsområde i den store kontekst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coache ledere af medarbejdere</li> <li>• Bidrage til at finde svar på strategiske spørgsmål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Værdsætte ledere af medarbejders ledelsesarbejde/bidrag</li> <li>• Understøtte lederne i at tiltrække og udvikle medarbejdere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemer med uddelegering og resultatstyring</li> <li>• Skaber ikke et samarbejdende lederteam</li> <li>• Fokuserer på det konkrete og glemmer det strategiske</li> <li>• Vælger kloner frem for talenter.</li> </ul>

For den funktionelle chef er den vigtigste arbejdsværdi: Ledelsesmæssig modenhed. Det handler om at spørge: "Hvad kan jeg gøre, der hjælper os til at nå vores fælles mål?". Så for transitionen fra at være leder af ledere og til at blive funktionel chef gælder følgende:

Færdigheder	Prioriteter	Arbejdsværdier	Faldgrupper
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikle og kommunikere strategier og visioner for funktionen</li> <li>• Evne til "ren ledelse" og at lede områder uden for egen professionelle erfaringshorisont</li> <li>• Uddelegere ansvar til</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deltage i krydsfunktionelle aktiviteter</li> <li>• Bruge tid sammen med topchefen på at drøfte og prioritere strategiske spørgsmål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Værdsætte udvikling af strategi for funktionen</li> <li>• Værdsætte og forsøge at forstå spørgsmål, der ligger uden for egen erfaringshorisont</li> <li>• Skabe en holistisk og langsigtet udvikling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manglende skifte fra et operationelt enheds- og projekt-mindset til et strategisk mindset</li> <li>• Kan ikke håndtere ansvarsområder, der er ukendte, eller som kun har ringe interesse</li> </ul>

ledere af ledere • Færdigheder til at kommunikere gennem to ledelseslag til medarbejderne			• Er umoden som højt placeret chef (tillidsproblemer)
--	--	--	---

Og endelig er der skiftet til at være topchef:

Færdigheder	Prioriteter	Arbejdsværdier	Faldgrupper
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan tage et økonomisk og langsigtet perspektiv</li> <li>• Kan kommunikere visionen for organisationen</li> <li>• Kan sammensætte et team af højtydende og ambitiøse chefer</li> <li>• Hr forståelse for omverdenen og kan agere i den</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skabe tid til refleksion og analyse</li> <li>• Bruge tid sammen med de funktionelle chefer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Værdsætte og bruge organisatoriske støttefunktioner</li> <li>• Lære at stole på de funktionelle chefer, acceptere gode råd og feedback fra disse</li> <li>• Tænke strategisk på tværs af funktioner</li> <li>• Værdsætte samt forstå, hvad den enkelte funktion bidrager med</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manglende indsigt i hele organisationen</li> <li>• Kommunikerer uninspirerende</li> <li>• Manglende forståelse for værdikæder</li> <li>• Problemer med tidsstyring</li> <li>• Negligerer de "bløde" områder</li> </ul>

### 3: Den offentlige Leadership Pipeline

Der er en række kvaliteter, der er særegne og nødvendige for at lykkes som medarejder i det offentlige. Man skal være stærk til proceskoordinering - at koordinere komplekse arbejdsprocesser med en lang række interessenter med forskellige behov og dagsordener; man skal bære de særlige offentlige værdier og man skal have en høj grad af selvledelse.

I transitionen fra medarbejder til leder af medarbejdere er der følgende krav m.m.:

Færdigheder	Prioriteter	Arbejdsværdier	Faldgrupper
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sætte mål</li> <li>• Uddelegere</li> <li>• Vurdere indsats</li> <li>• Give feed-back</li> <li>• Relationsopbygge nedad, opad og sidelæns</li> <li>• Proceslede</li> <li>• Kommunikere, så det politisk vedtagne giver mening</li> <li>• Faglig ledelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Årlige planlægninger, budgetter, projekter</li> <li>• Sætte mål og prioriteter</li> <li>• Kortsigtet og langsigtet tidshorizont</li> <li>• Skabe tid til medarbejderne - både på deres og på egen foranledning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Værdsætte at skabe resultater gennem andre</li> <li>• Værdsætte ledesarbejdet</li> <li>• Have synlig integritet</li> <li>• Rollemodel: Promovere afdelingens værdier gennem egne handlinger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sætter mere pris på professionen end på organisationen</li> <li>• Kan ikke styre sin egen og andres tid</li> <li>• Giver medarbejderne for meget eller for lidt magt og indflydelse</li> <li>• Kan ikke menings skabe</li> <li>• Varetager ikke rollemodelopgaven.</li> </ul>

I skiftet fra leder til leder af ledere er en af udfordringerne at få skabt et godt lederteam under sig - og at lede disse om ledere og ikke som medarbejdere. En anden udfordring er, hvordan man skal tackle den øgede distance til medarbejderne.

Transitionen byder på:

Færdigheder	Prioriteter	Arbejdsværdier	Faldgrupper
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvælge og træne ledere af medarbejdere</li> <li>• Uddelegere ledelsesopgaver</li> <li>• Coache lederne individuelt og som team</li> <li>• Være strategisk sparingspartner</li> <li>• Procesledelse med systemperspektiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coache ledere af medarbejdere</li> <li>• Bidrage til at finde svar på strategiske spørgsmål samt implementering af dem</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Værdsætte ledere af medarbejders ledelsesarbejde</li> <li>• Understøtte ledere af medarbejdere i at tiltrække og udvikle medarbejdere</li> <li>• Være rollemodel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemer med uddelegering og resultatstyring</li> <li>• Skaber ikke samarbejdende lederteam</li> <li>• Fokuserer på det konkrete og glemmer det strategiske</li> <li>• Vælger kloner frem for talenter</li> <li>• Kan ikke gøre beslutning</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikative kompetencer</li> <li>• Strategiarbejde</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er ikke rollemodel for ledesarbejdet</li> </ul>
--	--	--	--

De klassiske udfordringer med at arbejde som funktionel chef er, at skulle lede ledere, der arbejder på ukendte områder; at udvikle den rette ledelsesmæssige modenhed samt at forstå eget område og den samlede organisation godt nok.

Den funktionelle, offentlige chef:

Færdigheder	Prioriteter	Arbejdsværdier	Faldgrupper
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan udvikle og kommunikere strategier</li> <li>• Kan lede områder uden for egen professionelle erfaringshorisont</li> <li>• En god kommunikator</li> <li>• Kan udvikle strategier</li> <li>• Kan sikre driften ved at forhindre, at der opstår støj og politisk skadelige enkeltsager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deltager i krydsfunktionelle aktiviteter</li> <li>• Bruger tid sammen med ledere på at drøfte og prioritere strategiske spørgsmål</li> <li>• Står til rådighed for politikere på deres foranledning - også ad hoc (politisk tæft)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Værdsætter at udvikle en langsigtet strategi</li> <li>• Har en ledelsesmæssig modenhed i forhold til kompleksiteten</li> <li>• Værdsætter at arbejde med spørgsmål uden for egen erfaringshorisont</li> <li>• Har udpræget politisk forståelse uden at politisere (politisk tæft)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fastlåst i operationelt mindset</li> <li>• Kan ikke håndtere ukendte ansvarsområder</li> <li>• Umoden som højt placeret chef</li> <li>• Mangler politisk tæft</li> <li>• Mangler kommunikative kompetencer</li> <li>• Kan ikke navigere på den offentlige scene</li> <li>• Svage strategiske færdigheder</li> </ul>

Topchefen

Færdigheder	Prioriteter	Arbejdsværdier	Faldgrupper
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan kommunikere visionen</li> <li>• Kan lede mange forskellige funktioner</li> <li>• Kan sammensætte team af højtydende og ambitiøse chefer</li> <li>• Politisk tæft</li> <li>• Han håndtere en indbyrdes uenig bestyrelse</li> <li>• Navigere på den offentlige scene</li> <li>• Kan skabe og afklare sit ledelsesrum i forhold til politikere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skabe tid til refleksion og analyse</li> <li>• Bruge tid sammen med de funktionelle chefer</li> <li>• Politisk tæft. Kan stå ad-hoc til rådighed for politikere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Værdsætte og bruge organisatoriske støttefunktioner</li> <li>• Lære at stole på funktionelle chefer</li> <li>• Tænke strategisk på tværs af funktioner</li> <li>• Politisk tæft. Kan rumme manglende faglig rationalitet i de politiske beslutninger.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manglende indsigt i den samlede organisation</li> <li>• Kan ikke sætte og drive et velfungerende lederteam</li> <li>• Kommunikerer uninspirerende</li> <li>• Manglende forståelse for værdikæder</li> <li>• Problemer med tidsstyring</li> <li>• Negligerer de bløde områder</li> <li>• Manglende politisk tæft</li> <li>• Kan ikke navigere på den offentlige scene</li> </ul>

## 4: Offentlig ledelse kræver noget særligt

Der er særlige færdigheder, arbejdsværdier og prioriteter, der skal mestres, hvis man vil lykkes som leder i den offentlige sektor. De otte kompetencefelter udvider den Private Leadership Pipeline kraftigt.

**Politisk tæft.** Handler om lederens evne til konstruktivt at arbejde med et politisk system som øverste ledelseskontekst for den faglige organisation. Den mest markante forskel ift. det private er, at den øverste ledelse - bestyrelsen - i det private som hovedregel fremstår enig og arbejder frem mod et fælles mål. I det offentlige er bestyrelsen (politikerne) netop valgt på at være uenige. Derfor bliver politisk tæft af større betydning, jo tættere på det politiske niveau, man kommer. Politisk tæft handler om at kunne læse det politiske spil og trives med det. At acceptere og værdsætte den politiske logik og kunne håndtere, at de politiske beslutninger ikke nødvendigvis er rationelle. Desuden skal man kunne rådgive politikere og håndtere modsætningerne mellem den faglige organisation og den politiske ledelse.

Faglig ledelse. På medarbejderniveauet skal man have en faglig stolthed og evne til selvledelse. Som topchef skal man kunne balancere faglige og politiske hensyn og skabe mulige løsninger. Men da politikerne forventer, at topledelsen også kan give svar på meget konkrete spørgsmål i enkeltsager, så kommer det faglige til at fylde mere end i det private.

Kommunikative kompetencer. Handler om, hvordan lederen sprogligt rammesætter arbejdet i organisationen. Det handler om at kunne skabe mening og formidle og gøre noget meningsfuldt, som ikke umiddelbart er det set fra et fagligt synspunkt.

Skabe ledelesrum. Handler om retten til og muligheden for at udøve ledelse i den offentlige organisation - og det er et ledelesrum, som lederen langt hen ad vejen selv skal skabe.

Strategi-arbejde. Handler om, hvordan ledere løbende arbejder med at udvikle og implementere strategi i samspil mellem politikere og organisationen. Man skal kunne håndtere skismaet med at arbejde frem mod langsigtede mål sammen med politikere, der har en overordnet, kortsigtet tidshorisont, fordi de alene orienterer sig frem mod næste valg.

Procesledelse. Det drejer sig om koordinering og styring af tværgående, tværfaglige samarbejdsprocesser eller projekter med interne og eksterne samarbejdspartnere. Behovet for stærke evner til at lede de tværfaglige og tværororganisatoriske arbejdsprocesser bunder også i, at mange af værdikæderne i det offentlige går på tværs af organisatoriske skel.

Navigere på den offentlige scene. Samfundet har aktier i det arbejde, som de offentligt ansatte udfører. Det betyder, at alle offentligt ansatte er synlige og skal navigere under bevågenhed fra og i samarbejde med en mængde interessenter - fx interesseorganisationer, medier, politiske grupperinger.

Være rollemodel. Handler om, at man gennem egen person levendegør organisationens mål og værdier samt agerer på en måde, der eksemplificerer, hvordan disse skal opnås. Udover at være rollemodel for at sætte organisationens tarv højt er man naturligvis også rollemodel for politikerne og ledelsessystemets beslutninger samt for ledelesstilen.

Forskellen på den private og den offentlige Leadership Pipeline er, at

- Medarbejderne ses som mere selvledende
- De lavere lederniveauer arbejder også med strategiuudvikling
- Der er meget ledelse opad i ledelseskæden
- Kompetencefelterne åbner organisationen ud mod andre organisationer
- Ledelsen skal håndtere en kompleks organisatorisk virkelighed med modsatrettede mål, dilemmaer og logikker
- Kompetencefeltet "faglig ledelse" stiller meget højere krav til især de to øverste chefniveaues fag-faglige færdigheder.

## 5: Leder af medarbejdere: At lykkes gennem andre

Det er ikke indsatsen, der er afgørende for succes - men derimod hvad, der bliver gjort. Altså ledelsesstilen.

Arbejdsværdierne er populært det, der ligger tæt på lederens hjerte. For lederen af medarbejdere bør hjertet banke for følgende:

- Den mest fundamentale værdi er at skabe resultater gennem andre
- Medarbejdernes succes, så hvordan kan jeg som leder sikre deres succes og udvikling?
- Ledelsesarbejdet. Det er gennem udøvelse af ledelse, at lederen tilfører organisationen værdi
- Synlig integritet. I lederrollen er man - og skal være - langt mere synlig end som medarbejder. Der er mange, der "kigger" på en og fokuserer på alt, hvad man siger og gør.

Færdighederne er de redskaber, der ligger i lederens værktøjskasse. Det drejer sig om:

- Sætte mål. En væsentlig færdighed er at kunne sætte mål, der giver en retning for det arbejde, som arbejderne udfører
- Kommunikative færdigheder. Det kræver særlige kommunikative kompetencer, for ofte er målene afledt af politiske beslutninger. Det betyder, at der skal gøres en væsentlig ledelesmæssig indsats for at skabe ejerskab eller i det mindste en accept af målene hos medarbejderne.
- Uddelegering, som er en forudsætning for, at lederen overhovedet får noget ud af sine medarbejdere
- Vurdere indsats. I tråd med den uddelegerende opgave skal lederen være i stand til at vurdere den indsats, som medarbejderne yder.
- Give feed-back. Ud fra disse og mange andre overvejelser og observationer skal lederen kunne give medarbejderen feed-back.
- Coache medarbejdere. Coaching er en absolut nødvendig færdighed for at mobilisere medarbejdernes ressourcer, fremme læring og styrke selvstændig opgaveløsning.

Alle ovenstående færdigheder praktiseres på en klanbund af faglig ledelse. Lederen har fag-faglig indsigt, mestrer procesledelse og er god til relationsopbygning opad, nedad og sidelæns - for organisationens skyld.

Når man bliver leder af medarbejdere, sker der en ændring i, hvad der skal prioriteres. Med skiftet til stillingen som leder af medarbejdere ændres tidsperspektivet drastisk: Lederen skal styre såvel egen som andres tid både kortsigtet og langsigtet. En markant og vigtig udfordring er at skabe tid til samtaler med medarbejderne - både på deres og på egen foranledning.

Som ny leder af medarbejdere er der en række potentielle faldgruber. Set i perspektivet af den Offentlige Leadership Pipeline er det ikke kun den enkelte person, der fejler, men derimod hele ledelsessystemet. Nogle af faldgruberne er:

- Ikke en positiv rollemodel. Denne første faldgrube er her alle de typer af situationer, hvor en leder gennem sin adfærd viser, at man ikke tager organisationens værdier alvorligt. En anden og lige så skadelig variation er i de typer af situationer, hvor lederen gennem sin væremåde ikke repræsenterer organisationen men er illoyal over for centrale beslutninger.
- Snubler i faglig ledelse. At mestre den faglige ledelse af professionelle medarbejdere kræver, at lederen på den ene side har en fag-faglig indsigt og på den anden side kan udvikle faglighed hos andre. Nogle gange ser man, at fagligt meget dygtige ledere er på banen, men at de ikke er i stand til at udvikle medarbejdernes faglighed.
- Mangel på kommunikative evner. Når nogle ledere snubler i denne opgave, så skyldes det ofte, at de ikke formår at bygge bro mellem den politiske logik og den faglige logik.
- Formår ikke at skabe ledelsesrum. Den nye leder af medarbejdere skal kunne skabe en legitimitet omkring egen lederrolle. En af de klassiske faldgruber er, når lederen ikke formår at definere sig selv ud af det fagprofessionelle fællesskab og derfor repræsenterer standen frem for organisationen.
- Værdsætter ikke ledelsesarbejdet og fortsætter med specialistarbejdet. Den mest klassiske faldgrube består her i, at lederen grundlæggende ikke værdsætter ledelsesarbejdet og fortsætter med "det gamle arbejde" - det opleves bl.a. når en leder siger: "Hvis jeg vil have det gjort ordentlig, så må jeg hellere gøre det selv..." Det er vigtigt, at den nye leder finder balancen på autoritetsbommen mellem de to ekstremer: mikromanagement=at være inde over enhver lille beslutning og overempowerment=at lederen giver medarbejderne for meget råderum og magt.
- Føler sin tid bliver invaderet. Med lederrollen oplever mange, at de skal tackle en markant større mængde opgaver, end da de var medarbejdere. Ledelse tager tid - og ledere fejler, når de ikke forstår (og formår) at det er lederens egen opgave at skabe plads i kalenderen.

## 6: Leder af ledere: At lykkes gennem ledere

Jobbet som leder af ledere stiller en række nye krav til eksempelvis at udvælge, udvikle og motivere ledere, sætte og drive et ledelsesteam og i det hele taget arbejde med et bredere og mere tværgående blik på organisationen og omverdenen.

De vigtigste udfordringer i transitionen fra leder af medarbejdere til leder af ledere er:

- Lede ledere. Evnen til at kunne vurdere lederpotentiale, definere mål og forventninger til ledelse samt at kunne etablere, udvikle og drive et lederteam eller en ledergruppe.
- Lede med et mere tværgående, horisontalt fokus. Lederen skal orientere sig mere ud i og opad i organisationen.
- Arbejde med strategiudvikling.
- Gode kommunikationskompetencer. Lederen af ledere skal kunne skabe mening i og formidle strategier og politiske beslutninger. Det kræver udbredt forståelse af ledelsesopgaven og politisk tæft.
- Rollemodel. Det er nemlig primært hos den nærmeste leder, at ledere af medarbejdere lærer, hvordan ledelse bør udføres i organisationen.

Der er tre nye arbejdsværdier på dette niveau:

- Værdsætte ledelsesarbejdet hos ledere af medarbejdere. Med skiftet til denne position er lederen mere leder end fagperson - og skal værdsætte ledelsesarbejdet
- Understøtte ledelse af medarbejdere, sådan at han motiverer til samme adfærd hos sine egne ledere.
- Rollemodel. Ledere af ledere skal være rollemodel for ledelsesstilen og graden af loyalitet over for de centrale dele af organisationen. Hvis ledere af ledere ikke selv holder lederudviklingssamtaler, så breder denne prioritering sig lynhurtigt nedad med manglende MUS-samtaler til følge.

På dette niveau er det også andre aktiviteter og ledelsesopgaver, der skal have første prioritet:

- Coache ledere af medarbejdere. En væsentlig del af jobbet er rettet mod at understøtte og udvikle egne ledere igennem coaching, sparring og mesterlære
- Strategi. En anden central prioritering er at bidrage til at finde svar på strategiske spørgsmål og implementeringen af disse.

De ovennævnte arbejdsværdier og prioriteter guider lederen til en ledelsespraksis, der er mere strategisk rettet og mere horisontalt orienteret, end den er for en leder af medarbejdere. Mange af de centrale nye færdigheder kredser omkring den direkte ledelse af ledere:

- Udvælgelse og træning. Tidligere skulle lederen vurdere ansøgere på deres fag-faglige kompetencer og samarbejdsevner. Nu skal hun have blik for og evne til at selektere ud fra en forståelse af, hvad en leder af medarbejdere skal kunne.
- At coache og måle på udvikling. Gennem coaching skaber lederen målrettet udvikling, får ledere af medarbejdere til at reflektere over egne potentialer, erfaringer, mål og planer. Og så skal lederen følge op gennem målinger af effekt.
- Sikre, at ledere af medarbejdere varetager ledelsesopgaver. På dette niveau kan lederen ikke følge og observere egne ledere i deres eget arbejde. Alligevel skal ledere sikre sig gennem et passende ledelsesinformationssystem.

Hertil kommer færdigheder fra tidligere:

- Procesledelse. Denne færdighed handler om at kunne lede tværgående processer med et mere horisontalt fokus.
- Kommunikative kompetencer. Ledere af ledere skal kunne skabe mening i og formidle strategier og politiske dagsordener
- Strategiske færdigheder. I den Offentlige Leadership Pipeline er kravene til strategiske færdigheder også nævnt på dette niveau, hvor lederen skal kunne agere som sparringspartner for den funktionelle chef.

Faldgruberne for nye ledere af ledere er:

- Lede ledere, som om de var medarbejdere. En leder, der falder i denne faldgrube, vil typisk også gå direkte til medarbejderne omkring problemer/sager.
- Skaber ikke et samarbejdende lederteam
- Den anden centrale faldgrube på dette niveau, som direkte er knyttet til at lede ledere er, at undlade at skabe et samarbejdende lederteam. Formår lederen ikke at bygge et fællesskab op



omkring lederteamet, agerer lederne typisk ud fra de egeninteresser og mål, som de også bliver målt på.

- Fokuserer på det konkrete og glemmer det strategiske. En tredje hyppig faldgrube er, at ledere af ledere lader sig opsluge i så høj grad af den konkrete drift, at hun glemmer den strategiske optimerings- og udviklingsopgave.
- Vælger kloner frem for talenter. Rekrutterer ledere, der ligner sig selv i stedet for at se på, hvilke talenter organisationen har brug for - og i stedet for at tænke i komplementering.
- Kan ikke lede og organisere tværgående processer. Lederen kan måske ikke koordinere og organisere egne ledere i deres arbejde med at lede de tværgående processer. Eller at lederen - i takt med at problemerne hober sig op - selv kaster sig ind i de konkrete processer og overtager egne ledes procesledelsesarbejde. Eller at lederen ikke kan udvikle egne ledere til at drive kompetent procesledelse.
- Kan ikke oversætte til ledere af medarbejdere. Denne faldgrube handler om, at lederen ikke kan gøre politikernes og topledelsens beslutninger meningsfulde og operationelle for egne ledere og medarbejdere. Resultatet bliver, at den politiske ledelse og topledelsen mister sin troværdighed.
- Svifter som rollemodel for ledelsesarbejdet. Den særlige udfordring ved at være rollemodel på dette niveau er, at man nu skal være rollemodel for de arbejdsværdier, som ens egne ledere arbejder efter.

## 7: Den funktionelle chef

Den funktionelle chef har ansvaret for et stort, sammensat område med to eller flere ledelseslag under sig. Jobbet stiller en række nye krav. Som chef på dette niveau skal man nu for alvor forholde sig til og agere i forhold til det politiske niveau. Samtidig skal man kunne lede faglige områder, der ligger uden for ens professionelle erfaringshorisont.

Den funktionelle chefs vigtigste færdigheder er:

- Politisk tæft. En funktionel chef skal i forbindelse med rådgivning af politikere omkring faglige sager og spørgsmål kunne sætte disse ind i det politiske landskab og gennemskue "hans" politikers modstandere. Den funktionelle chefs særlige ansvar i forhold til topchefen er, at han skal være garant for den faglige substans og for, at oversættelsen af faglige problemstillinger til den politiske verden har faglig kvalitet.
- Strategiske kompetencer. En funktionel chef skal have kompetencer til at udvikle strategier i samspil med topledelsen og det politiske niveau.
- Ledelsesrum. Det er helt centralt løbende at arbejde med at definere deres ledelsesrum i forhold til spændingsfeltet mellem den politiske og den faglige organisation.
- Ledelse af ukendte områder. Det sidste afgørende nye tema på dette leder-niveau handler om at kunne lede områder uden for ens professionelle erfaringshorisont. Denne udfordring kan kun imødekommes med en passende ledelsesmæssig modenhed.

Den funktionelle chefs vigtigste arbejdsværdier er:

- Ledelsesmæssig modenhed. Ledelsesmæssig modenhed er den vigtigste arbejdsværdi for funktionelle chefer. Det handler om at interessere sig for at kunne forstå eget ledelsesområde i et tværfunktionelt, langsigtet, strategisk og politisk perspektiv. Denne arbejdsværdi er med til at flytte den funktionelle chefs opfattelse af funktionen til noget, der kan være med til at understøtte organisationens overordnede strategiske mål. Det faglige betyder mindre for den funktionelle chef, og det systemiske og det administrativt-bureaukratiske fylder mere.
- Værdsætte strategiarbejde og ukendte spørgsmål. Værdsættelse af at udvikle langsigtede strategier for alle funktionens områder, som matcher resten af organisationen.
- Politisk tæft. Har udpræget politisk forståelse uden at politisere. En faglig sag må ikke fremlægges og skæres for det politiske niveau for at tjene bestemte værdipolitiske interesser.

De centrale ledelsesfærdigheder for den funktionelle chef er:

- Strategiarbejde. At mestre strategiarbejde er den offentlige funktionelle chefs vigtigste færdighed. Man skal kunne forme alt fra ledelsesstrukturer, organisationsstrukturer, informationssystemer og styringsformer til hørings- og inddragelsesstrukturer, projektarbejdsform og porteføljesty-

ring m.m. Og det er centralt, at man hurtigt kan skifte strategisk retning og implementere nye tiltag, som stemmer overens med den vej, de politiske veje blæser.

- Ledelse af ledere. Når en leder på så højt et plan begynder at konkurrere på faglighed med de ledere, som er under ham, og presser dem til at præstere individuelt, så smuldrer ledelessystemet lige så stille. Mange funktionelle chefer siger, at det først er nu, at de rigtig er blevet udfordret på deres lederevner, fordi de ikke kan falde tilbage på deres faglige erfaring. Men den "rene ledelse" står ikke alene. Den funktionelle chef skal stadig kunne sætte sig ind i kernen af en faglig sag, så hun kan råde politikerne eller håndtere pressen.
- En god kommunikator. I denne rolle er man i høj grad bindeled mellem organisationens top og bund. Man skal kunne oversætte det, der kommer oppefra og få det til at give mening nedad. Og oversætte det, der sker nede i organisationen, så det giver mening for topchef og politikere. Den funktionelle chefs kommunikative kompetencer er tæt forbundet med såvel politisk tæft som evnen til at agere i en transparent organisation, der ofte følges tæt af pressen.
- Ledelsesrum. At sikre sig et fleksibelt og manøvreedygtigt ledelsesrum. Det nye i kompetencefeltet: "Ledelsesrum" er, at man i udtalt grad sidder i et krydspres mellem organisationen, topledelsen og politikerne.
- Politisk tæft. Man er tæt på det politiske niveau, og det at kunne forstå og værdsætte de skiftende politiske dagsordener samt rådgive og omsætte politiske mål gennem den faglige organisation er helt afgørende. Det er endvidere afgørende, at den funktionelle chef har styr på driften og fagligheden, sådan at den stemmer overens med den politiske dagsorden. En anden central opgave er at kunne producere beslutningsgrundlag for den politiske ledelse. Og at rådgive politikere i enkelt-sager.

Den funktionelle chefs vigtigste prioriteter er:

- Deltager i tværfunktionelle aktiviteter. Det er vigtigt, at der rent faktisk allokeres en stor del af arbejdstiden til tværfunktionelle aktiviteter.
- Bruger tid sammen med underordnede ledere. Det handler om at drøfte og prioritere strategiske spørgsmål. Det er de funktionelle chefer, der skal sikre koblingen mellem det politiske og det faglige.
- Bruger tid sammen med topledelsen. Det handler om at drøfte og prioritere strategiske spørgsmål
- Politisk tæft. Kan stå til rådighed for politikere på deres foranledning - og ad hoc.

Den funktionelle chef står over for en række faldgruber:

- Manglende skifte til et tværorienteret strategisk mindset. Den funktionelle chef har - eller vil ikke have - et tilstrækkeligt tværorienteret fokus i arbejdet.
- Kan ikke håndtere ukendte ansvarsområder. Chefen evner ikke at sætte sig ind i og lede og værdsætte ledelsesarbejdet på "ukendte" faglige områder. Symptomerne er ofte, at chefen tydeligt favoriserer de ansvarsområder, han kender godt.
- Manglende politisk tæft. Den væsentligste faldgruppe for den funktionelle chef er manglende politisk tæft. At chefen har svært ved at oversætte og mediere krydspres imellem det politiske og det faglige niveau. Der, hvor den faglige chef ofte falder i, er at hun glemmer at bruge tid nok nedad.
- Svage kommunikative kompetencer. Det er især udfordringen med at kommunikere igennem ledelseslagene til medarbejderne, som volder besvær
- Kan ikke navigere på den offentlige scene. Jobbet som funktionel chef kræver, at man kan håndtere konstant bevågenhed fra en mængde aktører, pressen, diverse myndigheder, faglige organisationer m.m.
- Er svag i strategiarbejdet. En anden typisk faldgrube er, at den funktionelle chef har svært ved at honorere jobbet krav til at arbejde med strategi.

## 8: Topchef: At lykkes gennem hele organisationen

At nå stillingen som topchef for hele organisationen er en lang karriererejse. Stillingen er udfordrende, for stolen har et indbygget katapultsæde.

Topchefens arbejdsværdier er:

- Politisk tæft. Topchefens arbejdsværdier afspejler i høj grad positionen som nærmeste sparringspartner for den politiske ledelse og som øverste ansvarlig for en stor komplekst sammensat organisation. Han skal i hele sin væremåde respektere, at politikerne er ens arbejdsgivere, samtidig med at man er i stand til at udfordre dem konstruktivt. Topchefen skal naturligvis forsøge at kvalificere beslutningsprocessen, men samtidig bakke 100% op om politikernes beslutninger.
- Føle ejerskab for hele organisationen. Topchefen er principielt ansvarlig for alt, hvad der sker i organisationen, og bliver i tråd hermed vurderet på organisationens samlede præstationer. En anden vigtig transition fra funktionel chef til topchef består i, at man som topchef nu har et overordnet ansvar for en lang række organisatoriske støttefunktioner (HR, jura, regnskab m.m.)
- Kunne arbejde langsigtet og strategisk. Det er centralt, at topchefen er i stand til at acceptere, at det tager tid at dreje en "supertanker". Samtidig er det også et grundvilkår for topchefen, at ændringer i det politiske landskab ofte betyder, at langsigtede projekter må skrindlægges.
- At udvise tillid. Topchefen er nødt til at stole på de funktionelle chefer og tro på, at de gør deres yderste for at få det bedste frem i de dele af organisationen. Tillid er ikke noget, man enten har eller ikke har. Det er noget, man skaber - og her har topchefen en opgave.

Topchefens færdigheder er:

- Politisk tæft. De offentlige topchefer vigtigste færdigheder kan sammenfattes under samlebetegnelsen politisk tæft. Her skal man kunne læse politisk kommunikation, dagsordener og relationer. Ofte vil politikerne én ting og de fagprofessionelle i organisationen en anden ting. Den topchef, der forstår begge logikker og ikke har forlovet sig med én af dem, har et godt udgangspunkt for at bygge bro og skabe sammenhæng mellem dem.
- Kunne afklare og skabe ledelsesrum. Topchefen kan også svækkes af, at organisationen og politikere tilsammen presser ham i, hvad der til tider kan opleves som en knibtangsmanøvre. Det at skabe og afklare sit ledelsesrum i forhold til politikerne - og resten af organisationen - er en afgørende færdighed.
- Strategiarbejde. Spændingsfeltet omkring ledelsesrummet har ligeledes indflydelse på, hvordan topchefen kan udføre sit strategiarbejde. Topchefen skal konstruktivt kunne håndtere en indbyrdes uenig "bestyrelse", når der skal arbejdes med strategi.
- Navigere på den offentlige scene. Topchefen skal kunne navigere på den offentlige scene og håndtere samspillet med offentligheden ud fra en forståelse af organisationens rolle i samfundet. De offentlige topchefer har en noget tilbagetrukket rolle. Den offentlige topchef skal få politikerne til at se godt ud.
- Chef for hele organisationen. Topchefen har bogstavelig talt ansvar for hele organisationen, hvilket betyder, at man skal kunne lede mange forskellige funktioner og områder. Topchefen er reelt ikke stærkere end chefteamet omkring ham.

Topchefens prioriteter. Topchefens tid er på mange måder organisationens knapteste ressource. Den offentlige topchef er langt hen ad vejen ikke herre over egen kalender. Topchefen skal reelt være i stand til at uddelegere stort set alt organisatorisk arbejde til de funktionelle chefer.

- Tid til politik. Flere topchefer fortæller, at op mod halvdelen af deres tid bruges sammen med politikerne.
- Krisestyling. Når noget kommer ud af kontrol og kan skade politikerne, står embedsværket altid med ansvaret.
- Tid med de funktionelle chefer. En markant prioritet bør være at bruge tid sammen med de funktionelle chefer. Mentalt skal topchefen betragte hver time, hun bruger på at udvikle de funktionelle chefer og skabelsen af et stærkt chefteam, som er en direkte investering i den samlede organisations præstation.
- Tid til refleksion og analyse. Som topchef skal man paradoksalt nok bruge meget tid på det, man ikke ved noget om, Det kræver tid til refleksion og analyse samt mod til at være åben over for ukendte emner og nye tendenser.

Topchefens faldgruber.

- Mangel på politisk tæft. Det mest fatale for en topchef er manglen på politisk tæft.

- Navigerer klodset på den offentlige scene. At navigere på den offentlige scene kræver, at lederen er bevidst om, at man repræsenterer en virksomhed, som alle borgere i yderste konsekvens er ejere af. Problemet opstår, når topchefen optræder på den offentlige scene uden at kunne håndtere samspillet med offentligheden ud fra en forståelse af organisationens rolle i samfundet.
- Leder strategiarbejdet løbe af sporet. Det handler bl.a. om (1) at topchefen glemmer det langsigtede perspektiv og i stedet på kort sigt zig-zagger blindt efter politikernes skiftende ønsker og dermed mister organisationen. (2) når lederen arbejder frem mod langsigtede mål uden at tage højde for politikere, der har en kortsigtet tidshorisont, (3) topchefer, der ikke håndterer en indbyrdes uenig bestyrelse og som derfor opfattes som allieret med en af parterne.
- Kløjes i kommunikationen. Topchefen skal kunne omsætte værdibaserede politiske budskaber til en retning, som organisationen kan og vil navigere efter.
- Manglende evne til at bygge et stærkt topchefteam. En af topchefens vigtigste opgaver er at binde organisationen sammen og sikre, at de enkelte områder spiller konstruktivt sammen. Symptomet på det modsatte er silodannelser og suboptimering.
- Negligerer de "bløde" områder. En anden faldgrube for topchefer er, at de negligerer de bløde værdier som trivsel, engagement i organisationen, kulturspændinger m.m.

## 9: Potentialet for den offentlige organisation

Hvad god ledelse er, afhænger af, hvad det er, man er leder for. Ledere mislykkes ofte, fordi de eller deres organisationer ubevidst antager, at der ikke er den store forskel mellem eksempelvis at være leder af medarbejdere og leder af ledere

Ledelse i den offentlige kontekst kræver noget særligt af lederen. Succesfuld offentlig ledelse hviler på, dels om man mestrer en række arbejds værdier, færdigheder og prioriteter, som er fælles for det private og det offentlige og dels at man mestrer otte kompetencefelter, som er særlige for offentlige ledere.

Individuel ledelse skal ses som en funktion af det samlede ledelsessystem og organisation. Og hvis en leder igen og igen begår den samme type fejl, så ligger den virkelige brist hos den pågældendes leder.

Ledelsesudvikling er et fælles ledelsesansvar. Og HR bør interessere sig brændende for, hvordan man kan få lederne til at forstå, at de selv skal spille en meget aktiv rolle i at udvikle de ledere, der refererer til dem. Dernæst bør HR interessere sig for, hvorledes man bedst muligt kan supportere lederne og understøtte dem i deres opgave med at udvikle egne ledere.

Den Offentlige Leadership Pipeline giver mulighed for at arbejde systematisk med ledelse som en værdikæde. Grundprincippet er, at enhver organisation består af en række aktiviteter, der i forbindelse med hinanden skaber værdi.

Man kan ofte kende en ledelseskædes funktionsniveau på den måde, hvorpå lederne opfatter sig selv og resten af organisationen. Metaforisk kan man tale om, at der i de dysfunktionelle kæder er "propper" kæden og at der i de velfungerende er "flow".

	Prop	Flow
Lederens fokus	Hvad er mit ansvarsområde?	Hvordan skaber jeg flow mellem niveauerne sådan at min chef, jeg selv og mine underordnede ledere lykkes?
Lederens organisationsforståelse	Kongerier - statisk	Netværk - dynamisk
Lederens sprog om ledelse	Privatpraktiserende ledere: Der er ikke noget, vi snakker om...	Fælles afklarende forventninger, fælles sprog om ledelse og løbende dialog og feed-back
Lederens opfattelse af andre ledere	Konkurrenter, der skal udmanøvreres eller holdes på plads	Samarbejdspartnere, som skal bringes i spil på den rigtige måde
Ledernes opfattelse af ledelsesudvikling	HR's opgave. Det sker på kurser	Lederens ansvar - støttet af HR.

Samlet set betyder ovenstående, at der ligger et stort potentiale i at nytænke en række organisatoriske praksisser på baggrund af et praktisk og detaljeret fælles ledelsesgrundlag.

En række aktiviteter, der understøtter en værdikæde for ledelse, er:

- Lederprofiler. Det afgørende er, at man har de rette beskrivelser af, hvad der kræves af lederne. Det bedste resultat opnås, hvis man ikke blindt kopierer den Offentlige Leadership Pipeline, som den er beskrevet i bogen - men skaber den beskrivelse, der passer til ens egen organisation. Kunsten består i at lave profiler, der løfter organisationen skridtet videre, end hvor man allerede er i forhold til ledelsespraksis.
- Lederrekruttering. Ud fra tænkningen i Offentlig Leadership Pipeline-teorien vil det være udbytte- rigt at tage udgangspunkt i den ledelsesprofil, der matcher den ledige lederstilling, og herudfra lave et stillingsopslag, interviewguides for ansættelsessamtaler m.m. og vurdere, teste og tage referencer på ansøgerens arbejdsværdier, færdigheder og prioriteter.
- Lederuddannelse. Den nærmeste leder er den vigtigste ledelsesudvikler, og det er dagligdagens arbejdsopgaver, der er den vigtigste arena for læring. Lederudvikling tænkes i høj grad som erfa- ringsbaseret læring, hvor nærmeste leder fungerer som mentor og coach.
- Talentudvikling. Den praktiske brug af Den Offentlige Leadership Pipeline implicerer, at ledere he- le tiden udvikler udvalgte, motiverede og potentielt egnede ledertalenter til at blive ledere på et højere niveau. Mange organisationer forlader idéen om, at nogle særlige medarbejdere har iboen- de potentiale for at blive ledere. Det, der tæller, er præstationer og evnen til at lære. Med afsæt i beskrivelserne af arbejdsværdier, færdigheder og prioriteter kan lederen
  - Designe træningsopgaver til de medarbejdere, der måske har "en leder i maven" eller til de ledere, der måske har "en chef i maven".
  - Vurdere performance, når der arbejdes med opgaverne
  - Give feed-back såvel som spotte, når medarbejderen/lederen er ved at ryge i en faldgrube.
- Lederevaluering. Ud fra et offentligt Leadership Pipeline perspektiver der en række markante ud- viklingspotentialer i den måde, lederevaluering udøves på i mange organisationer. En lederevalue- ring ud fra teorien om den Offentlige Leadership Pipeline må nødvendigvis være skræddersyet til de enkelte leder-niveauer, så ledere og chefer vurderes på det, der er centralt for den kontekst de udøver ledelse i.
- Lederaftaler. Hjertet i pipeline-teoriens tænkning gør det afgørende, at organisationen målsætter og belønner de rigtige præstationer såvel som den rigtige adfærd i lederaftaler, samt at det er nærmeste chef, der er primus motor i dette arbejde.

