

# — Rekruttering, udvikling og intervention

Ledelseskommisionens HR-undersøgelse

— Ledelses  
Kommissionen

# Forord og indholdsfortegnelse

## Forord

### Fokus på rekruttering, udvikling og intervention

Ledelseskommissionen har fokus på rekruttering og udvikling af kompetente ledere i den offentlige sektor – og håndteringen af ledere, der ikke præsterer.

### Indsigter fra 19 offentlige organisationer

I den anledning har kommissionen spurgt otte statslige institutioner, ni kommuner og to regioner, om deres praksis inden for lederrekruttering, ledelsesudvikling og interventionsstrategier.

### En forståelse for praksis

Formålet med denne publikation er at give et udforskende indblik i arbejdet med lederrekruttering, ledelsesudvikling og interventionsstrategier. Derfor anvendes en kvalitativ-eksplorativ tilgang, der er beskrevet nærmere til sidst i denne publikation. Publikationen bør ses i sammenhæng med kommissionens øvrige analyser.

God læselyst!  
Ledelseskommissionen

## Del 1 Lederrekruttering

Undersøgelsens første del fokuserer på:

- rekrutteringsudfordringer og mobilitet
- tiltrækningsstrategier og ansættelsesprocessen
- ansættelsesudvalgenes størrelse og sammensætning

## Del 2 Ledelsesudvikling

Anden del stiller skarpt på:

- ledelsesværdier og -kompetencer
- ledelsesudviklingsaktiviteter

## Del 3 Interventionsstrategier

Endelig fokuserer tredje del på:

- interventionsstrategier
- berøringsangst
- forflytning og outplacement

# Del 1. Lederrekruttering

## Rekrutteringsudfordringer

### Kompetente og kvalificerede kandidater

Overordnet set oplever de statslige, regionale og kommunale bidragsydere, at der er mulighed for at rekruttere kompetente og kvalificerede ledere.

Ansørgfeltet er bredt og afspejler et konkurrencedygtigt kandidatmarked. Det nævnes blandt andet, at lederstillinger er attraktive, fordi ledere i den offentlige sektor spiller en central rolle i samfundsudviklingen (boks 1 og 2).

Der er dog stadig udfordringer på udvalgte områder. Udfordringerne er meget afhængige af sektor, fagområde og ledelsesniveau, og derfor er det forbundet med en vis usikkerhed at udtale sig om generelle rekrutteringsudfordringer.

Alligevel er der særligt tre områder, hvor flere af bidragsyderne oplever udfordringer.

### Udfordring 1: Ledere med specialistkompetencer

For det første opleves der udfordringer i forhold til rekrutteringen af ledere til stillinger, hvor lederen både skal besidde ledelsesfaglige kompetencer og specialistfaglige kompetencer.

Eksempelvis nævner bidragsyderne, at ansørgertallet falder markant, hvis kravprofilen efterspørger en specifik faglighed eller erfaring med særlige systemer, metoder mv. (boks 3).

En statslig bidragsyder beskriver: *»Jo mere specialiseret lederen skal være på fagområdet, jo sværere er det [at finde en kandidat].«*

### Udfordring 2: Topledere og førstegangsledere

For det andet nævnes det, at der er en udfordring med rekrutteringen af ledergruppens øverste og nederste niveau – topledere og nye ledere (eller førstegangsledere).

Løngabet mellem den offentlige og den private sektor nævnes som en årsag til, at man har svært ved at tiltrække relevante ansøgere til toplederstillinger.

En statslig bidragsyder beskriver: *»Vi oplever, at der kan være udfordringer med at rekruttere ledere til niveauet over kontorchef, da ansørgertallet er lavt, men også volumen i relevante ansøgninger til kontorcheflaget er til nogle stillinger ret lille. Løngabet, sammenholdt med stigende krav om fleksibilitet over for arbejdspladsens behov og den offentlige debat om større krav til levering og eksekvering med færre ressourcer, kan indvirke negativt på mulighederne for ledelsesrekruttering.«*

Derudover opleves det, at ansøgere til stillinger som førstegangsleder har en mangel på ledelsesfaglighed og helhedsperspektiv (boks 4). Det vidner om et behov for fokus på ledertalentudvikling.

### Boks 1 Samfundsrelevans som attraktionsværdi

*»Generelt vurderes det, at ledelsesstillinger i det offentlige er attraktive på grund af opgavernes samfundsmæssige vigtighed og det ledelsesrum, der generelt gives offentlige ledere.«*  
- Regional bidragsyder

### Boks 2 Et solidt rekrutteringsgrundlag

*»Overordnet set er det vores opfattelse, at vi har kunnet rekruttere de ønskede chefer på alle niveauer.«*  
- Statslig bidragsyder

### Boks 3 En tosidet kravprofil

Hos en statslig bidragsyder har man modtaget mellem tre og 59 ansøgninger til de seneste 11 opslåede stillinger, hvilket vidner om en markant variation i rekrutteringsgrundlaget. Bidragsyderen beskriver: *»Generelt set modtager vi færrest ansøgninger til stillinger, der i tillæg til ledelseserfaring/-kompetencer forudsætter specialistkompetencer inden for særligt jura og statistik/økonomi. Omvendt modtager vi flest ansøgninger til stillinger, der forudsætter bredere og mindre specialiserede faglige kompetencer, som f.eks. stillingen som sekretariatschef.«*

### Boks 4 Førstegangsledere

*»Der synes dog udfordringer i forhold til de laveste lederstillinger som teamkoordinatorer og teamledere, der har både ledelse og en stor del drift. Dette opleves på tværs af organisationen, men især inden for områder med pleje og omsorg i forhold til børn og voksne. Rekruttering af teamkoordinatorer/teamledere er ofte udfordret af, at de primært er specialiseret inden for et fagområde og ikke har en tværfaglig baggrund, som er nødvendig for at bidrage med tværgående/helhedsorienterede løsninger.«*  
- Kommunal bidragsyder

# Del 1. Lederrekruttering

## Rekrutteringsudfordringer

### Udfordring 3: Ledere inden for særlige brancher

For det tredje eksisterer der branchespecifikke udfordringer. Flere af de adspurgte kommuner har udfordringer med at rekruttere skoleledere, plejecenterledere og ledere af den kommunale tandpleje. En styrelse nævner, at der er udfordringer forbundet med rekrutteringen af kandidater med kompetencer inden for IT-drift og -udvikling.

En region peger på, at administrative lederstillinger på hospitalerne (ledende overlæge og ledende oversygeplejerske m.fl.) har et begrænset rekrutteringsgrundlag.

Skiftet mellem en klinisk og en ledelsesmæssig karriere kan ligeledes være uattraktivt, fordi det kan være forbundet med lønnedgang (boks 5). På teknik- og miljøområdet er de offentlige stillinger presset af en stor privat efterspørgsel (efter ingeniører mv.), der medvirker til, at stillingerne ikke kan konkurrere på lønvilkår.

### Proformarekrutteringer

Endelig bliver det nævnt, at åremålsansættelser kan udmønte sig i, hvad der kan opfattes som proformarekrutteringer, hvilket medvirker til, at kvalificerede ansøgere ikke vælger at søge, fordi stillingen opfattes som "besat på forhånd" (boks 6).

### Boks 5 Særlige vilkår på sundhedsområdet

»F.eks. kan det på sundhedsområdet være vanskeligt at gøre det økonomisk attraktivt for en speciallæge eller lignende at påtage sig et ledelsesansvar, da det ofte er forbundet med en betydelig lønnedgang at skifte fra en klinisk til en ledelsesmæssig karriere.«  
– Regional bidragsyder

### Boks 6 Besat på forhånd

»Yderligere kan bemærkes, at åremålsparadigmet kan risikere at medføre proformaopslag, hvis der er en stærk intern kandidat, når stillingen skal genbesættes efter udløb af åremålsansættelse. Det er vigtigt, at ledelsesrekruttering i staten ikke opfattes som useriøs på den baggrund.« – Statslig bidragsyder

## Mobilitet

### Begrænset mobilitet på tværs af sektorer

En del af bidragsyderne nævner eksplicit, at de ikke oplever en mobilitet på tværs af sektorer. Mobiliteten foregår primært internt eller på tværs af ensartede organisatoriske enheder. Nogle peger på, at krav til specifikke faglige kompetencer kan være en medvirkende årsag til, at mobiliteten er lav. For andre bidragsydere er det et spørgsmål om geografi.

### Intern mobilitet

I forhold til den interne mobilitet er billedet mere broget. Nogle bidragsydere oplever en høj grad af intern mobilitet, andre er ikke underlagt samme vilkår. Det påpeges dog, at en lav intern mobilitet bør imødegås ved internt samarbejde (boks 7).

En regional bidragsyder beskriver: »Der er ikke – på øverste ledelsesniveau – mobilitet på tværs af de forskellige områder i regionen, men der er en del eksempler på, at der ansættes direktører/chefer fra et lavere ledelsesniveau et andet sted i organisationen. Blandt de seneste ti rekrutteringer til koncernledelsen er fire rekrutteret internt, og seks udefra.«

### Manglende mobilitet er et problem

Flere nævner, at manglende mobilitet er u hensigtsmæssigt, fordi kandidater med en anderledes baggrund og professionalisme kan bidrage med nye perspektiver og løsninger på organisationens udfordringer (boks 8).

### Boks 7 Lav intern mobilitet kræver internt samarbejde

»Der er kun ringe mobilitet på tværs af organisationen. Dog med få undtagelser, hvor der ved afgang på de højest placerede stillinger, (oftest) direktører, indtænkes nye tværgående lederstillinger (...) Den manglende mobilitet på chefniveau modsvarer af krav om tæt samarbejde og koordinering på tværs af fagområder for at optimere løsningerne til gavn for borgere og virksomheder.« – Kommunal bidragsyder

### Boks 8 Plug-and-play-kandidater

»Vi oplever ikke, at der er meget bevægelse mellem stat, regioner og kommune – og endnu mindre mellem den private og den offentlige sektor. Det er synd, for der er givetvis meget, man kan lære af hinanden. Omvendt er vi bevidste om, at vi er med til at fastholde den udfordring, ved at vi typisk i kommunerne rekrutterer ledere, der har kommunal erfaring, fordi vi tænker, at det er en forudsætning for at kunne være produktive og driftsikre fra "day one". Måske kan vi i højere grad kigge efter ledelseskapacitet, potentiale, udsyn og mod.«  
– Kommunal bidragsyder

# Del 1. Lederrekruttering

## Tiltrækningsstrategier

Der kan identificeres to strategier, hvormed bidragsyderne forsøger at tiltrække kvalificeret arbejdskraft: ekstern konsulentbistand til search og employer branding.

### Ekstern konsulentbistand til search

Flere nævner, at man har anvendt ekstern konsulentbistand til search i forbindelse med lederrekruttering. Kort fortalt indebærer det typisk, at en ekstern konsulent kortlægger og identificerer stillingens kandidatmarked med henblik på at skabe dialog med udvalgte kandidater. Idéen er, at man udvider kandidatmarkedet, fordi man kommer i kontakt med kandidater, der ikke er aktivt jobsøgende.

Flere peger på, at det kan bidrage med et udsyn og et netværk, der er med til at kvalificere ansøgerfeltet (boks 9). En bidragsyder nævner også, at kvaliteten i rekrutteringsprocessen er forudsætningen for en medarbejderstab med høj fastholdelse og få fejlrekrutteringer (boks 10).

### Employer branding

Derudover arbejdes der med tiltag som employer branding, der kort fortalt omhandler aktiviteter, der har til formål at synliggøre organisationen som en attraktiv arbejdsplads. En kommunal bidragsyder beskriver: »I forhold til at sikre, at vi også i fremtiden har de rette ledere på de rette poster, er vi opmærksomme på, at den attraktive arbejdsplads bliver et konkurrenceparameter.«

### Boks 9 Et kendskab til kandidatmarkedet

»Til topchefstillinger på direktør-, koncernleder- og lederniveau under koncernlederniveau faciliteres rekrutteringsprocessen af regionens interne rekrutteringsfunktion eller af ekstern bistand, hvis der skønnes behov for search eller særligt kendskab til markedet for kandidater.« – Regional bidragsyder

### Boks 10 Høj fastholdelse, få fejlrekrutteringer

»Departementet anvender eksterne konsulenter til dele af rekrutteringsprocessen – typisk til test og vurdering og til at finde og opsøge relevante kandidater i opslagsperioden. Det sikrer en meget grundig proces, som gør, at vi yderst sjældent laver fejlrekrutteringer og har en høj fastholdelsesgrad i vores ledergruppe (...) den eksterne deltagelse har en væsentlig værdi og sikrer en bred viden om ansættelsesmarkedet.« – Statslig bidragsyder

## Ansættelsesprocessen

### Fra opslag til ansættelse

Ansættelsesprocesserne indledes typisk med, at der udarbejdes et stillingsopslag med en kravprofil, der annonceres i trykte og digitale medier, fagblade, aviser, jobportaler mv.

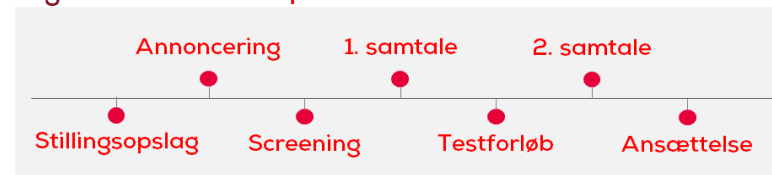
Dernæst udvælges kandidater til samtale. Udvælgelsen baseres på en screening af de indkomne ansøgninger, der har til formål at kortlægge, hvorvidt ansøgerne opfylder de formelle kvalifikationer. Herefter følger en første samtale, et testforløb og en anden samtale. Testforløbet kan tage afsæt i personlighedstest, intelligensstest, referencer, cases mv. (figur 1).

### Ekstern konsulentbistand til ansættelse

I forbindelse med toplederansættelser vælger de fleste bidragsydere at inddrage eksterne konsulenter, og denne praksis er gradvist blevet udbredt til rekrutteringer på lavere ledelsesniveauer.

Nogle af bidragsyderne anvender den eksterne konsulentbistand til at facilitere hele ansættelsesprocessen, andre inddrager konsulenterne til særlige dele af processen – eksempelvis jobanalyse, personlighedstest, udvælgelse mv. (boks 11).

Figur 1 Ansættelsesprocessen



### Boks 11 Mange former for ekstern bistand

»På toplederansættelser har vi altid et eksternt rekrutteringsfirma på, som bistår og udarbejder jobkrav/-profil, test, referencer, casebaserede opgaver osv. På andre lederstillinger er det lidt forskelligt, men der indgår altid referencetagning.« – Kommunal bidragsyder

# Del 1. Lederrekruttering

## Ansættelsesudvalg

Bidragssydernes ansættelsesudvalg er beskrevet som variationer over fire medlemstyper: ansættende leder, sideordnede kollegaer, tillidsvalgte og en HR-partner eller ekstern konsulent (figur 2).

En enkelt bidragsyder har forsøgt at inddrage en borgerrepræsentant (en patient) i ansættelsesudvalget og beskriver, at det »har vist sig at give en stor positiv effekt i forhold til kvalificering af ansættelsessamtalerne.«

### På tværs af stat, kommuner og regioner

Der er en vis forskel på størrelse og sammensætning af ansættelsesudvalget på tværs af bidragsyderne fra stat, kommuner og regioner. De statslige bidragsydere anvender typisk en model, hvor udvalget består af to til tre medlemmer, og nogle steder lægges vægt på, at ansættende leder er direktionsmedlem (boks 12).

Hos de adspurgte kommuner og regioner består udvalgene typisk af flere medlemmer og flere medarbejderrepræsentanter end hos de statslige bidragsydere. Derudover nævnes det, at der er en markant politisk repræsentation ved topledersansættelser (boks 14).

### Størrelse og sammensætning

Nogle bidragsydere peger på, at udvalgets størrelse stiger i takt med stillingens ledelsesniveau (boks 14). Enkelte nævner, at udvalgenes størrelse har nået et omfang, hvor man kan stille spørgsmål ved udvalgsmedlemmernes relevans.

Ansættelsesudvalgets størrelse og sammensætning er med til at skabe grundlaget for et af ansættelsens væsentligste elementer – samtalerne med kandidaterne. Iblant bidragsyderne nævnes det, at et stort udvalg kan medvirke til, at samtalerne bliver ufokuserede, fordi udvalgsmedlemmerne skal have mulighed for at ”komme til orde”. Derfor fokuserer nogle bidragsydere på at reducere antallet af udvalgsmedlemmer (boks 13).

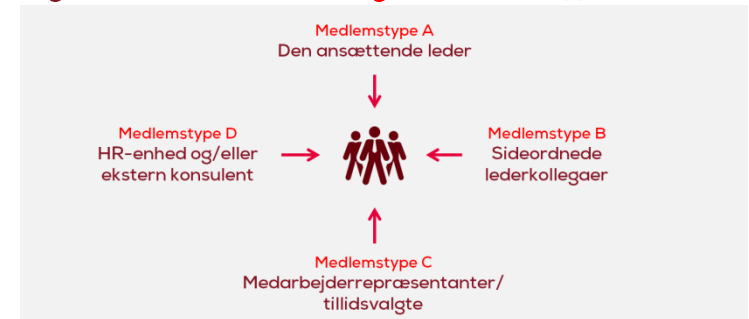
Derudover anvender enkelte bidragsydere også ansættelsesudvalget som en arena for samarbejde. En kommunal bidragsyder beskriver: »Den brede sammensætning af vores ansættelsesudvalg sker også af hensyn til at styrke samarbejdet internt i organisationen, hvor der gennem ansættelsesprocessen kan opnås større forståelse for eksempelvis kommende udfordringer på området.«

### Fortrolighed

Bidragsyderne nævner, at fortroligheden indskræmpes i starten af ansættelsesforløbet, og det bliver påpeget, at fortroligheden er en faktor i overvejelserne omkring ansættelsesudvalgets størrelse og sammensætning.

En statslig bidragsyder beskriver: »Ambitionen er at være maks. tre deltagere i ansættelsesudvalg for at sikre den røde tråd, systematisk afdækning, fortrolighed og tryk.«

Figur 2 Ansættelsesudvalgets medlemstyper



### Boks 12 Små ansættelsesudvalg i staten

»[Styrelsen] benytter ofte et lille ansættelsesudvalg (to til tre personer) typisk bestående af repræsentanter fra den øverste ledelse i styrelsen, evt. suppleret af en kontorchef.« – Statslig bidragsyder

### Boks 13 Begrænsningens kunst

»Vi oplever, at der er en tendens fra ansættende leder til at sammensætte ansættelsesudvalg med færre deltagere end tidligere. Dette er i tråd med et ledelsesmæssigt ønske om og fokus på at begrænse antallet af medlemmer i ansættelsesudvalgene.« – Statslig bidragsyder

### Boks 14 Jo højere stilling, desto flere medlemmer

»Ansættelsesudvalgene plejer at vokse i antal medlemmer, jo højere op i hierarkiet stillingen er placeret, og når der er tale om stillinger, hvor der er forældrebestyrelser involveret. Ved den seneste besættelse af kommunaldirektørstillingen var indstillingsudvalget på 14 personer, hvoraf de ni var politikere, tre ledere og to tillidsvalgte.« – Kommunal bidragsyder

# Del 2. Ledelsesudvikling

## Ledelsesværdier- og kompetencer

De adspurgte organisationer har mange forskelligartede krav og forventninger til værdier og kompetencer hos ledelsen i deres organisation.

Enkelte bidragsydere tager eksplicit afsæt i deres ledelsesgrundlag, som anvendes til at sætte rammerne for de værdier, som der fremmes i organisationen (boks 15).

På tværs af bidragsyderne kan der identificeres ni ledelsesværdier og -kompetencer, som er særligt efterspurgt (figur 3).

**Samarbejde** omhandler lederens evne til at skabe, udvikle og udnytte muligheder i samarbejde. Det inkluderer både det interne samarbejde mellem enheder og afdelinger i organisationen – og det eksterne samarbejde med borgere, virksomheder, foreninger, andre offentlige organisationer m.fl.

Flere af de adspurgte organisationer fremhæver særligt evnen til at skabe sammenhæng i borgernes kontakt med det offentlige som en væsentlig kompetence.

En kommunal bidragsyder beskriver blandt andet: *»Hos os er tværfaglig ledelse ikke forbeholdt dem, der er ledere i vores hierarkiske organisation, men er også en kompetence, vi giver til vores netværksledere, som arbejder med komplekse problemstillinger, der går på tværs af fagområder og ledelsesbeføjelser.«*

**Personaleledelse** omhandler lederens evne til at motivere sine medarbejdere, skabe følgeskab, engagement og holdånd. En god personaleleder kan skabe og udvikle løsninger "gennem sine medarbejdere".

En statslig bidragsyder beskriver: *»Den vigtigste ledelseskompentence for den enkelte chef i [styrelsen] er at kunne træde ind i sin ledelsesrolle og evne at stille krav og motivere den enkelte medarbejder.«*

**Resultatfokus** betyder, at lederen formår at fastholde et fokus på, at indsatser skal omsættes til resultater. Det nævnes, at lederens evne til at lede med afsæt i kerneopgaven er et væsentligt parameter i effektiv ledelsesadfærd.

En kommunal bidragsyder arbejder med begrebet effektledelse og beskriver, at den centrale ledelsesværdi er: *»at prioritere kerneopgaver og handlinger, så der skabes størst mulig effekt for borgere og virksomheder.«*

**Handlekraft** omhandler lederens evne til at implementere og eksekvere beslutninger, planer, strategier mv. At lederen kan "få ting til at ske".

En region beskriver blandt andet: *»I de kommende år bliver det særligt vigtigt, at lederne skal "lede med vilje" i betydningen udvise beslutnings- og handlekraft samt have implementeringsevne.«*

Figur 3 Efterspurgte ledelsesværdier og -kompetencer



Anm.: I parenteser fremgår det antal af de adspurgte organisationer, der eksplicit efterspørger værdien eller kompetencen i deres udviklings- eller rekrutteringsaktiviteter.

### Boks 15 Ledelsesgrundlaget som afsæt

*»[Styrelsens] ledelse har udviklet et ledelsesgrundlag, som definerer de ledelsesværdier og -kompetencer, som vi fra ledelsens side finder væsentligst, og som vi ønsker at blive vurderet ud fra. Ledelsesgrundlaget beskriver dermed også, hvilke forventninger jeg stiller til nye ledere i forbindelse med rekruttering.«* – Statslig bidragsyder

# Del 2. Ledelsesudvikling

## Ledelsesværdier- og kompetencer

**Tillid og social kapital** indebærer, at lederen evner at styrke tilliden, retfærdigheden og samarbejdet på arbejdspladsen. At lederen formår at lede gennem "frihed under ansvar", delegering og tiltro til sine medarbejdere.

En regional bidragsyder beskriver: »Regionsråd og direktion har fastslået, at tillid skal være det væsentlige organisationsprincip og den bærende værdi i samarbejdet mellem kollegaer om kerneopgaverne.«

**Det digitale mindset** er ifølge bidragsyderne afgørende for, at offentlige ledere formår at imødegå og udnytte teknologiske muligheder, heriblandt digitalisering af processer, arbejds gange mv.

En kommunal bidragsyder beskriver: »Det er centralt for os, at der er et digitalt mindset hos ledere på alle niveauer.«

**Oversættelse** omhandler lederens evne til at oversætte beslutninger, planer, strategier mv. til en kontekst, der giver mening for lederens medarbejdere. Oversættelse optræder overalt i de offentlige organisationer.

Eksempelvis når topledelsen skal omsætte politiske målsætninger til pejlemærker for forvaltningen, og når mellemlideren skal fortolke disse pejlemærker på en måde, der giver mening for lederens fagprofessionelle medarbejdere.

En kommunal bidragsyder beskriver: »Når man arbejder i en politisk ledet organisation, er der også et konstant behov for som ledere at være gode oversættere af, hvad de politiske visioner betyder for vores praktiske arbejde. Det behov bliver ikke mindre i fremtiden.

Vi skal stadig bidrage til at se handlemulighederne for at få de politiske visioner til at leve og være med til at skabe et udviklingsrum – selv i tider, hvor budgettet er stramt.«

**Innovation og udvikling** sigter mod lederens evne til at fastholde et kontinuerligt og vedvarende fokus på udvikling af sit forretningsområde. Det indebærer både, at lederen formår at facilitere en nytænkning og idéudvikling, og at lederen evner at tilrettelægge det daglige arbejde på en måde, som effektiviserer arbejds gange o.l.

En kommunal bidragsyder beskriver: »Grundlæggende lægger vi vægt på, at alle vores ledere er gode til at tage ansvar for eksekvering og udvikling af eget område.«

**Forandringsparathed** handler om lederens evne til at håndtere forandringer og omskiftelighed. Forandringer er et vilkår i den offentlige sektor, og de kan udgå fra ændrede prioriteringer hos den politiske ledelse, nye vilkår for opgaveløsning mv.

En statslig bidragsyder beskriver blandt andet: »Lederne skal evne at skabe rammer for at udvikle medarbejdernes evne til at navigere effektivt og relevant i en konstant foranderlig hverdag.«

### Boks 16 Fem principper for forandringsledelse

»Direktionen og chefgruppen har i foråret 2017 defineret fem principper for forandringsledelse i [styrelsen]. Der arbejdes med implementeringen af principperne i praksis ved, at den nærmeste chef i samarbejde med den pågældendes chef iagttager og evaluerer chefens evne til at implementere konkrete forandringer i [styrelsen]. Et konkret eksempel på en case i den anledning er fx, at man følger en chef evne til skabe forandring ovenpå en række effektiviseringsstiltag. [Styrelsen] samarbejder med et eksternt konsulentfirma om at understøtte den enkelte chef.«  
- Statslig bidragsyder

### Boks 17 Agilitet, digitalisering, eksekvering og samarb.

»Som led i at ruste styrelsen til fremtidens udfordringer, herunder at kunne udnytte mulighederne ved digitalisering og anvendelse af nye teknologier arbejder vi på alle niveauer i organisationen med at styrke fire grundlæggende kompetencer – agilitet, digitalisering, eksekveringskraft og samarbejde på tværs.« - Statslig bidragsyder

### Boks 18 Komplexitet som moderne arbejdsvilkår

Flere bidragsydere peger også på kompleksiteten som et moderne ledelsesvilkår. »En af de kompetencer, der bliver påkrævet i fremtiden, er også at kunne agere i forskellige paradigmer og lede i kompleksiteten. Man skal som fremtidens offentlige leder holde af kompleksitet og kunne navigere i den frem for at forsøge at reducere den hele tiden.« - Kommunal bidragsyder

### Boks 19 Oversættelse, samarbejde og værdiskabelse

»Vigtige kompetencer er i øvrigt: Oversættelseskompetencer (meningsskabende kommunikation /følgeskab), samarbejdskompetencer (evne til at lede samarbejdsprocesser på tværs og ud af organisationen/netværksledelse) og dyb indsigt i kerneopgaverne og forståelse af borgernes behov/værdiskabelsen = resultatorienteret ledelse« - Kommunal bidragsyder



## Del 2. Ledelsesudvikling

### Ledelsesudviklingsaktiviteter

Ud over organisationernes forskelligartede krav og forventninger til ledelsesværdier og -kompetencer er der også variationer i de aktiviteter, der har til formål at fremme de efterspurgte værdier og kompetencer.

#### Evalueringer, udviklingssamtaler og coaching

Bidragyderne foretager systematiske leder-evalueringer, der som regel efterfølges af en lederudviklingssamtale.

Hos en statslig bidragyder er ledelsesudviklingen forankret i lederudviklingssamtalen (LUS). Samtalen anvendes både til individuel udvikling af den enkelte leder og som et springbræt for en udvikling af ledergrupperne i institutionen – vertikalt og horisontalt. Dette medvirker blandt andet til, at der skabes en større sammenhængskraft og vidensdeling, og at de ledelsesmæssige problemstillinger belyses fra et helhedsperspektiv.

Nogle bidragydere foretager en årlig evaluering af deres ledere efterfulgt af en kortere opfølgning, andre organisationer foretager en evaluering med intervaller på flere år og iværksætter efterfølgende et omfattende udviklingsforløb. Derudover tilbyder de fleste organisationer individuelle coachingforløb.

#### Talentudvikling

Ud over evalueringer, udviklingssamtaler og coaching har en del af bidragyderne også iværksat aktiviteter inden for talentudvikling, der har fokus på at udvikle og fastholde ledertalenter.

Udviklingen af ledertalenter anvendes både til at udvikle ledelsesadfærden i organisationen og som en intern rekrutteringsstrategi, der skal opdrive og udvikle fremtidige ledere i organisationen.

Hos en statslig bidragyder har man etableret et toårigt talentforløb for kommende ledere og topledere i ministeriet. Målgruppen er medarbejdere, der har udvist ambition, motivation og lyst til ledelse, og ledere på kontorchefniveau, der har potentiale for topledelse i ministeriet. I forløbet får talenterne blandt andet udarbejdet en talentplan og tilknyttet en mentor. Derudover skal talenterne blandt andet prøve at arbejde i en ny enhed på ministerområdet.

Bidragyderen beskriver: *»Målsætningen er at opbygge en pulje af topkvalificerede interne ansøgere til lederstillinger i styrelsen og ministeriet. Derved kan styrelsen og ministeriet ved besættelse af lederstillinger få en god balance mellem internt rekrutterede, som kender organisationen og hurtigt kan fungere i jobbet, og eksternt rekrutterede, der kommer ind i organisationen med ny inspiration udefra.«*

#### Teamudvikling

Ud over talentudvikling er der flere bidragydere, der har fokus på udvikling af ledergrupper og ledelsesteams. Dette indsatsområde er typisk forankret i aktiviteter som seminarer, projektgrupper mv., der har til formål at skabe sammenhængskraft, styrke vidensdeling og tværfagligt samarbejde i organisationen.

Figur 4 Ledelsesudviklingsaktiviteter



### Boks 20 Et grundigt fokus på ledelsesudvikling

»Men en gang hver ca. 5 år sætter vi mere grundigt fokus på ledelsesudvikling for alle vores ledere. Derfor har vi nu igangsat et fælles ledelsesudviklingsforløb for alle personaleledere, dvs. fra teamledere med personaleansvar til og med direktionen. Lederudviklingsforløbet har til formål at klæde lederne på til at drive ledelse i en styrelse, hvor der er fokus på digitalisering, agile arbejdsmetoder, effektive sagsgange og fleksible brug af ressourcerne på tværs af styrelsen. Udviklingsforløbet er bygget op omkring en række fælles moduler, som suppleres af individuelle coachingforløb.« - Statslig bidragyder

# Del 2. Ledelsesudvikling

## Ledelsesudviklingsaktiviteter

### Onboarding

Onboarding omhandler aktiviteter, der har til formål at skabe en gnidningsfri "oplæring" af nye medarbejdere. Onboarding anvendes både som den traditionelle indføring i arbejdsgange, opgaveporteføljer m.v., og til at »få nye ledere ombord i organisationens kultur helt fra rekrutteringsfasen.« Flere af de adspurgte organisationer tilkendegiver, at de arbejder med strategisk onboarding.

En kommunal bidragsyder har struktureret onboardingprocessen i fire forbundne faser med henblik på at skabe et kontinuert forløb: præ-onboarding (fase 1), introduktion og orientering (fase 2), træning og udvikling (fase 3) samt evaluering og opfølgning (fase 4).

### Mentorordninger

Flere anvender mentorordninger, der er rettet mod nye ledere og ledere i et talentudviklingsforløb. Ordningerne bidrager med en systematisk ledelsessparring mellem erfarne og uerfarne ledere og udgør dermed en ramme for deling af viden, erfaringer og metoder.

En regional bidragsyder anvender mentorordninger for »at give kvalificeret sparring i et forløb på op til fire samtaler. Mentorordningen er særligt målrettet nye ledere og ledere, der har foretaget positionsskifte i deres lederopgave i [regionen].«

### Praksisnære aktiviteter

Flere bidragsydere fremhæver, at udviklingsaktiviteterne bør være praksisnære. Idéen er, at udviklingsforløbet skal koble teori og praksis, så lederne får sat lærebøgernes indsigter i spil. Flere nævner begrebet *action learning*, der indebærer, at læringen opstår i samspil mellem undervisning og prøvehandlinger, hvor lederen "afprøver" nye ledelsestilgange i sin dagligdag (boks 21).

### Lederuddannelse

Endelig tilbydes der også lederuddannelser. Det inkluderer blandt andet diplom i ledelse og master-uddannelser i ledelse, såsom Master of Public Governance.

### Boks 21 Ledelsesmæssig villighed

»Ser vi på ledelsesudviklingen, er kulturen vigtigere end strukturen, og det er vigtigt med den ledelsesmæssige parathed og villighed til at arbejde på tværs og kunne inddrage borgerne. Vores ledere skal turde prøve ting af (action learning i hverdagen). Det vil være vigtigere at turde prøve ting af, end at læringen kommer fra kurser.« – Kommunal bidragsyder

### Boks 22 Ledelsesudvikling for direktører og chefer

»Vi har igangsat et samlet ledelsesudviklingsforløb for vores koncernledelse (direktion og chefer der har direkte reference til direktionen). Det er tænkt som et 2 årigt udviklingsprogram. Formålet med udviklingsprogrammet er: (1) at styrke den samlede ledelse af kommunen med fokus på at kunne realisere strategien og udvikle organisationen som helhed i retning af den ønskede fremtid, (2) at styrke koncernledelsen kollektivt som ledelsesfællesskab, (3) at udvikle den enkelte direktør og chef i sit personlige lederskab, og (4) at direktørerne og cheferne bliver forandringsagenter, som bliver i stand til at drive den fremtidige ledelsesudvikling i hele kommunen.« – Kommunal bidragsyder

### Boks 23 Ledelsesudvikling med fokus på kerneydelsen

»Ledelsesudvikling skal først og fremmest komme forretningen til gode. Effekten af ledelsesudviklingsaktiviteterne skal således vurderes med udgangspunkt i de to led i effektkæden: (1) effekt i form af ændret ledelsesadfærd og (2) effekten for kerneydelserne.« – Kommunal bidragsyder

# Del 3. Interventionsstrategier

## Interventionsstrategier

I undersøgelsen af interventionsstrategier har vi spurgt til håndteringen af ledere, der ikke præsterer.

### Systematisk opfølgning

En del bidragsydere anvender den årlige ledelsesudviklingssamtale som platform for en drøftelse af lederens præstationer. Samtalen foretages på baggrund af den årlige leder-evaluering, hvilket skaber et kvalificeret afsæt.

Derudover medvirker åremålsansættelser til, at der ved udgangen af åremålet foretages en vurdering af, hvorvidt lederen besidder de tilstrækkelige evner og kompetencer for at blive genansat.

En statslig bidragsyder afholder "vurderingsdialog" efter den årlige ledermåling, hvor direktionen vurderer samtlige ledere. Det medvirker til, at vurderingen af den enkelte leder bliver set i kontekst med resten af organisationen.

### Lederens mange bundlinjer

Trivsel, sygefravær, økonomiske og faglige resultater mv. anvendes som regel til at identificere ledere, der ikke præsterer. Enkelte reflekterer over, hvordan man kan blive bedre til at håndtere dette område (boks 24). Flere peger også på, at der foregår en løbende vurdering i dagligdagen – og i den regelmæssige dialog mellem lederen og lederens overordnede chef.

### Klare retningslinjer, saglige kriterier

En del bidragsydere understreger væsentligheden af, at der eksisterer klare retningslinjer forud for et interventionsforløb.

Der bør kun skrives til handling, når der foreligger en helhedsvurdering af lederen baseret på saglige og gennemsigtige kriterier (boks 25).

Flere peger også på, at ethvert interventionsforløb bør være skræddersyet. Årsagerne til, at lederen ikke præsterer, er typisk flertydige, og derfor er der et klart behov for, at forløbet tilrettelægges efter den specifikke situation.

### Forflytning og outplacement

Enkelte organisationer angiver, at man har forsøgt at forflytte ledere, der ikke præsterer, til en anden stilling uden ledelsesansvar. Det opleves ikke, at en forflytning er forbundet med positive resultater, og de fleste interventioner ender typisk med, at lederen tager sin afsked (boks 26).

Mange bidragsydere har ikke et obligatorisk tilbud om outplacement, men afdækker derimod behovet afhængigt af situationen. Udbyttet af et outplacementforløb varierer betydeligt, og derfor er det ikke altid en optimal løsningsmodel.

### Berøringsangst

En del bidragsydere oplever ikke, at der er en decideret berøringsangst for at intervenere. Flere nævner dog, at der er en tilbageholdenhed over for ledere, der ikke præsterer (boks 27).

Det nævnes, at afstanden mellem lederen og lederens chef har en betydning, og at et større ledesspænd kan medvirke til at mindske synligheden og gennemsigtigheden af lederens præstationer (boks 28).

### Boks 24 Vigtigt med et helhedsperspektiv

»Vi kunne med fordel have flere bundlinjer, idet det ikke er nok at kunne ramme et lavt indekstal i forhold til udgifterne på landsplan, hvis dette er på bekostning af en syg arbejdspladskultur med lav trivsel, højt sygefravær og stor personaleomsætning.« – Statslig bidragsyder

### Boks 25 Ordentlighed, empati og god etik

En regional bidragsyder vægter værdierne »ordentlighed, empati og god etik.« når der igangsættes et interventionsforløb, og understreger betydningen af en åben og anstændig dialog.

### Boks 26 Forflytninger uden succes

»Grundlæggende er det vores opfattelse, at det sjældent er en succes at flytte ikke-performende ledere til andre ikke-lederstilling i styrelsen. De få gange hvor det er gået godt, har været de tilfælde, hvor lederen selv har erkendt, at ledelse ikke var vedkommendes stærkeste side.« – Statslig bidragsyder

### Boks 27 Forskellige grader af berøringsangst

»Der opleves en vis berøringsangst, mindre ude i institutionerne og mere, når man bevæger sig tættere på kommunens administration og tættere på chefniveau. Eksempler på berøringsangst er, når man ikke gør noget for omplacering eller outplacement, men venter på naturlig afgang.« – Kommunal bidragsyder

### Boks 28 Afstand som interventionsbarriere

En kommunal bidragsyder beskriver: »Vi oplever ikke en stor berøringsangst i forhold til at tage dialogen, men måske til en vis grad, når vi når til håndtering af udfordringer med ledere, der ikke matcher krav og forventninger. En årsag kan være, at man ikke er så tæt på de ledere, man har, så man kan følge tæt med i, om kravene opfyldes. Det er en udfordring med ledelse på afstand, som vi ser bliver større og større i fremtiden. Her skal topledere være god til at række ud og opsøge den rigtige viden.«

# Opsamling

## Væsentlige refleksioner

På baggrund af Ledelseskommisionens undersøgelse af praksis inden for lederrekruttering, ledelsesudvikling og interventionsstrategier i 19 offentlige organisationer på tværs af stat, kommuner og regioner kan der udledes følgende erfaringer:

### Lederrekruttering

1. Der kan være særlige udfordringer forbundet med rekrutteringen af (a) ledere med specialistkompetencer (f.eks. ingeniører og læger), (b) topledere og førstegangsledere og (c) ledere inden for særlige brancher (f.eks. skoleledere og plejehjemsledere).
2. Anvendelsen af konsulentbistand til toplederansættelser er udbredt blandt bidragsyderne, og det opleves, at denne praksis er med til at kvalificere ansøgerfeltet og kandidatvurderingerne.
3. Ansættelsesudvalgene er større hos de kommunale og regionale bidragsydere end hos de statslige. Nogle stiller spørgsmål ved medlemmernes relevans og konsekvensen for samtalerne fokus og dybde.
4. Mobiliteten på tværs af sektorer opleves lav, og det medvirker til at skabe et ensartet ansøgerfelt, hvor bidragsyderne ansætter kandidater, der kan levere fra første dag, men ikke udfordrer gældende praksis.

### Ledelsesudvikling

5. Evnen til at samarbejde er blandt bidragsyderne mere efterspurgt end et fokus på resultater.
6. Det opleves, at udviklingsaktiviteterne har en større indvirkning på ledelsesadfærden, hvis læringen sættes i spil – bidragsyderne fremhæver derfor behovet for action learning.
7. Lederne tilbydes en bred palet af udviklingsaktiviteter. Formel uddannelse suppleres med individuel støtte som mentoring, coaching, onboarding og netværk der, hvor ledelsesopgaven udfoldes.

### Interventionsstrategier

8. Flere bidragsydere peger på, at der er en vis tilbageholdenhed over for ledere, der ikke skaber trivsel og resultater. Dette til trods for udbredt brug af ledelsesevalueringer og lederudviklingssamtaler.
9. Der foretages en systematisk vurdering af ledelsesadfærden i samtlige adspurgte organisationer – dog nævner flere organisationer behovet for at diskutere vurderingernes kvalitet og måden, vi forholder os til en utilstrækkelig ledelseskvalitet på.

# Om publikationen

## Undersøgellesdesign

### En kvalitativ og udforskende tilgang

Formålet med denne publikation er at få et indblik i praksis. Vi vil gerne opnå en forståelse for, hvordan de offentlige organisationer rekrutterer og udvikler ledere – og intervernerer over for de offentlige ledere, der ikke præsterer. Hensigten med denne publikation er ikke at foretage en kvantitativ kortlægning. I stedet er vi interesseret i, hvordan de offentlige organisationer reflekterer over deres udfordringer og løsninger.

### Dataindsamlingsproces

Dataindsamlingen er udført ved, at kommissionen har henvendt sig til direktørerne for 20 udvalgte statslige institutioner, kommuner og regioner via et brev med en række spørgsmål og punkter til overvejelse (se bilag).

### Eksplorative undersøgelsesspørgsmål

Vi har valgt at anvende en række åbne, eksplorative undersøgelsesspørgsmål for at komme i dybden frem for bredden. Dette valg er blandt andet truffet, fordi vi er interesseret i, hvordan de offentlige organisationer vælger at svare på åbne spørgsmål som f.eks.: *"Hvilke udfordringer ser I på rekrutteringsområdet?"*.

## Datagrundlag

### 19 organisationer deltog

19 ud af de 20 inviterede organisationer valgte at deltage i undersøgelsen. De beskrev deres refleksioner over førnævnte spørgsmål og punkter i et format på tre-fem sider, hvilket udgør grundlaget for denne publikation.

### Valg af bidragsydere

Bidragsyderne er udvalgt med henblik på at indfange et bredt udsnit af den offentlige sektor. Vi har lagt vægt på, at der er en stor geografisk spredning mellem bidragsyderne. Derudover har vi bestræbt os på at udvælge bidragsydere af forskellig størrelse. Det betyder blandt andet, at de kommunale bidragsydere både er store (mere end 100.000 borgere) og små (mindre end 30.000 borgere) – og spredt ud over samtlige regioner. Ligeledes har vi haft fokus på at udvælge bidragsydere med forskellige faglige opgaveområder, hvilket har været særligt relevant for de statslige bidragsydere.

### Anonymitet

Bidragsyderne er anonyme og fremstår deraf ikke ved navn i publikationen.

— Ledelses  
Kommissionen

Ledelseskommisionen  
2017 - 2018

Landgreven 4  
Postboks 2193  
1017 København K

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