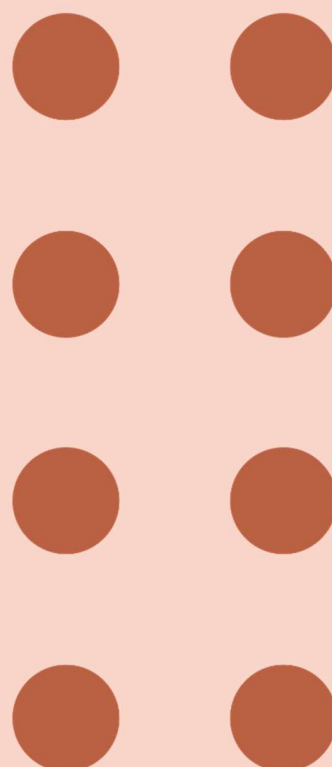


Kompetenceprofiler for statslige topledere

Ann-Louise Holten
Københavns Universitet



Abstract

Alle ledere bliver stillet i komplekse situationer med store mængder af data, omskiftelige betingelser og forandringer. Det gælder også de offentlige topledere, der ofte skal have mange forskellige bolde i luften på samme tid. Derfor giver det mening at efterspørge mere overordnede kompetencer – metakompetencer – når man rekrutterer topledere. Hvis man ikke tager hensyn til, hvad en kompleks og foranderlig kontekst kræver af en leder, vil man risikere at rekruttere på et svagt eller modsætningsfyldt grundlag. I sidste instans kan dette betyde, at man ikke rekrutterer og udvikler de kandidater, der har de bedste forudsætninger for at udøve god og relevant ledelse. Grundlæggende handler det om, hvordan man ser på ledelse og god ledelse. Nogle vil mene, at ledelse kan defineres meget konkret og specifikt fx via evnen til at udføre specifikke opgaver inden for et konkret område. Men måske skal vi løfte blikket og navigere efter nogle mere overordnede kompetencer, nemlig metakompetencer. Metakompetencer gør det muligt for en leder at navigere i sin ledelsesrolle. Det er kompetencer, der i sig selv indebærer en stillingtagen til hvornår, hvordan og hvorfor forskellige færdigheder skal anvendes. Ved at fokusere på metakompetencer bliver det muligt at undersøge en leders potentiale for at anvende og udvikle god ledelse og overføre den til en konkret kontekst.

Hvilke kompetencer skal statslige topledere have? Det er et helt centralt spørgsmål, når den offentlige sektor skal rekruttere til disse poster. Det er dog ikke et spørgsmål, der er let at besvare. Grunden er, at besvarelsen af dette spørgsmål afføder nye spørgsmål i sig selv.

Med det formål at skabe refleksion og debat om kompetenceprofilers formål og anvendelse, vil jeg derfor rejse nogle af disse spørgsmål og præsentere et alternativ til de nuværende profiler. Forhåbentlig kan spørgsmålene og diskussionen heraf inspirere den nuværende ledelsesrekrutteringspraksis på de statslige arbejdspladser. Mit håb er dog også, at bidraget kan indgå som et led i en samlet indsats for at styrke ledelseskvaliteten via en tydelig stillingtagen til, hvad god ledelse er, og hvordan god ledelse udvikles.

De spørgsmål, jeg vælger at adressere, er således:

1. Hvad er formålet med kompetenceprofilerne?
2. Hvordan anvendes kompetenceprofilerne?
3. Hvordan defineres ledelse?
4. Er metakompetencer et gyldigt alternativ?

Hvad er formålet med kompetenceprofilerne?

Som et led i den tværoffentlige aftale om ledelse og kompetencer i den offentlige sektor har regeringen besluttet, at der skal udvikles kompetenceprofiler for statslige topledere. I aftalen uddybes, at der ønskes profiler (for afdelingschefer og styrelsesdirektører), som skal supplere de eksisterende rekrutteringsprofiler for departementschefer. Profilerne

ses dermed i aftalen som et af flere tiltag, der skal bidrage til at styrke og udvikle den offentlige ledelse. Ifølge aftalen skal profilerne understøtte det formål igennem en tydelig eksplicitering af, hvilke krav og forventninger der er til topledere, samt hvilke kompetencer der er behov for.

Spørgsmålet er, om initiativet til kompetenceprofiler faktisk kan bidrage til at styrke og udvikle den offentlige ledelse? En del af svaret kan måske findes gennem en analyse af de antagelser, der ligger til grund for den nuværende profilbeskrivelse for departementschefer (se Boks 1). Lad os se på, hvilket ledelsessyn kompetenceprofilerne bygger på, og om det er realistisk at forvente, at profilbeskrivelserne bidrager til den ønskede tydelighed i forhold til krav og forventninger.

BOKS 1

Nuværende profilbeskrivelse for departementschefer

- Personlige kompetencer
- Erfaring fra politisk ledede organisationer
- Dokumenterede resultater og erfaring med organisationsudvikling
- Erfaring fra andre sektorer og områder
- Viden om ministeriets faglige område og centrale interessenter
- Erfaring med økonomi- og virksomhedsstyring

Moderniseringsstyrelsen, 2015

Kravene i den nuværende kompetenceprofil for departementschefer kan deles op i tre typer: Personlige, erfarings- og vidensrelaterede. Jeg vil ikke forholde mig til hovedparten af de erfarings- og vidensrelaterede typer, da de ikke relaterer sig direkte til ledelse, men derimod handler om kendskab til og/eller erfaring med arbejdet i den offentlige sektor. Jeg vil i stedet fokusere på de dele af kompetencebeskrivelsen, der kan fortolkes direkte i et ledelsesperspektiv.

De ”personlige kompetencer”, der nævnes i profilbeskrivelsen, placerer sig primært inden for trækforståelsen af individer (Costa og McGrae, 2003). Trækforståelsen har den antagelse, at individer kan beskrives ud fra nogle relativt stabile træk som fx venlighed, åbenhed, samvittighedsfuldhed, udadvendthed og neuroticisme.

Overført på ledelsesområdet vil en trækforståelse betyde, at det er de individuelle karakteristika og personlighedstræk, der definerer individet som leder eller ej. Selvom kompetenceprofilen tydeligt nævner, hvilke træk der kræves er det derimod svært gennemskueligt, hvad de enkelte personlige karakteristika egentlig rummer. Hvordan forestiller man sig disse karakteristika komme til udtryk? Hvorfor skulle deres tilstedeværelse sikre god ledelse? Hvilke resultater antager man, de vil bidrage til i organisationen? Disse er bare nogle enkelte – helt oplagte – men ubesvarede spørgsmål.

Flertallet af kompetenceprofilens individuelle karakteristika er desuden svært operationaliserbare og målelige. Hvordan måler og vurderer man fx robusthed og rodfæstethed i en rekrutteringsproces? Enkelte af de personlige karakteristika koncentrerer sig mere om individets egen forståelse eller indsigt i sig selv eller sociale relationer. Det gælder fx selvindsigt og relationel forståelse. Men igen er det uklart, hvad en sådan indsigt afspejler i form af dens ledelsesmæssige udtryk og resultater.

For at være lidt provokerende kan man sige, at sociopater har en høj grad af relationel forståelse, men den relationelle forståelse og resultat er dog ofte problematisk. Samlet set afhænger værdien af de nævnte ”kompetencer” vel i høj grad af, hvorfor, hvornår og hvordan de bruges og i sidste ende af, hvordan lederens ageren opfattes og tolkes af andre, fx af medarbejderne.

Kompetencerne nævnt under kategorien ”dokumenterede resultater og erfaring med organisationsudvikling” reflekterer et syn på lederen som det alvidende knudepunkt i organisationen. Lederen er den, der har overblik og indsigt og på den baggrund kan analysere, forhandle og tage strategiske beslutninger. I denne rammesætning genfindes en antagelse om, at lederen er direkte årsag til de opnåede resultater, fx effektivisering.

Denne direkte sammenhæng mellem ledelse og effektivitet er stadig noget, forskningen undersøger og finder svær at dokumentere på en universel og generel måde. Hvis man tror, at denne sammenhæng er 1:1, er man samtidig blind for det, som nogle vil kalde ”fleksibel ledelsesteori”.

Den fleksible ledelsesteori pointerer, at et samlet billede af ledelsens effekt bør inkludere, hvordan topledelsen påvirker de organisatoriske processer, der fører til performance, og hvilke situationsbestemte aspekter der påvirker topledelsens handlinger og beslutninger (Yukl, 2008). Ledelse er et komplekst fænomen i en kompleks kontekst og ikke blot en simpel, envejs relation mellem ledelse og effekt.

Hvordan anvendes kompetenceprofilerne?

Den nuværende kompetenceprofil afspejler således nogle lidt forældede antagelser om ledelse og rekruttering. Jeg vil særligt problematisere to af disse antagelser, nemlig: (1) at de nævnte kompetencer er normativt gode og konstante egenskaber, man kan tilegne sig en gang for alle, og (2) at ledelse udføres af ét analyserende og besluttende individ.

Det centrale spørgsmål er, om disse antagelser udgør et godt grundlag for at skitsere en tidssvarende statslig toplederprofil, som modsvarer den aktuelle ledelsesvirkelighed? Der findes mange beskrivelser af, hvordan en nutidig ledelsesvirkelighed ser ud. Man taler om at arbejdets design og vilkår har ændret sig markant som følge af digitalisering, big data, kunstig intelligens, omskiftelighed og innovation (se fx Swartzmüller et al., 2018).

Grundlæggende peger disse beskrivelser på en nødvendighed, der ligger ud over en typisk checklisteretilgang til rekruttering af ledere. En nødvendighed, som har fleksibilitet og kompleksitet i sin kerne. Hvis udgangspunktet for rekruttering derimod er indkøbslister af specifikke, men uklart definerede kompetencer, bliver resultatet måske, at der

rekrutteres ledere ud fra kriterier, som ikke modsvarer nutidens arbejds- og ledelsesvirkelighed.

Men hvad kræves der så af topledere anno 2020? Organisationen Lederne publicerede i sit 2019-efterårsmagasin en artikel med titlen: ”5 topchefer: Her er vores bedste råd til unge ledere” (Schwarz, 2019). De fem topledere er: Allan Polack (adm. direktør i PFA), Camilla Sylvest (koncerndirektør i Novo Nordisk), Karen Frøsig (direktør i Sydbank), Kasper Holten (teaterchef på Det Kongelige Teater) og Anne Engdal Stig Christensen (adm. direktør på TV2).

I deres råd til unge ledere adresserer hver af disse fem topledere enten direkte eller indirekte, hvad de anser som værende centrale kompetenceformer og kompetenceniveauer for topledere. I min sammenfatning af deres anbefalinger ser jeg følgende tendenser:

1. Et større fokus på ledelsesprocessen fremfor på resultatet. Argumentet er, at hvis processen er meningsfuld, autentisk, tillidsfuld, lærende og præget af ordentlighed – så kommer resultaterne. Kasper Holten siger: ”Jeg synes, at vi er for fokuserede på performance og jagten på succes, og jeg håber derfor, at din generation af ledere tør lægge den kortsigtede tankegang til side.”
2. At ledelseskompetencer handler om at reflektere, indgå i dialog og søge feedback – både i relation til en mentor, andre ledere, medarbejdere og kunder. Anne Engdal Stig Christensen siger: ”Vær ikke truet af talent, lær af og brug i stedet de mange dygtige mennesker, du møder, for de gør kun dig bedre.”
3. At ledelse sker og læres i relationen til medarbejderne, der også leder tilbage og måske ved mere end lederen. Karen Frøsig siger: ”Tør du også at lade dine ledere og medarbejdere lede dig, gør det dig til en god chef, og det rykker virksomheden.”
4. At ledelse er situationsbestemt og kræver, at man ”lytter”. Camilla Sylvest siger: ”I fremtiden kommer vi desuden til at få så meget hjælp fra digitaliseringen, at det betyder, at ledere skal have fokus på situationsbestemt ledelse.”

Indholdet i disse fem toplederes råd står i kontrast til de nuværende kompetenceprofilers fokus på specifikke færdigheder og det enkelte ledelsesindivid. Spørgsmålet er nu: Hvilke kompetencer skal statslige topledere så orientere sig imod og udvikle?

Hvordan defineres ledelse?

Inden jeg foreslår et alternativ til den nuværende udformning af kompetenceprofiler, er det på sin plads med lidt baggrund for forslaget. Historisk set har ledelsesforskningen fokuseret på forskellige forklarings- og undersøgelsesmodeller for at forstå ledelse. Studier har bl.a. undersøgt ledelse defineret ud fra individuelle træk (fx dominans og intelligens), adfærd (fx demokratisk versus autokratisk), ledelsens omstændigheder (fx arbejdsopgaven, magtpositioner), relationen mellem leder og medarbejder (fx tillid og retfærdighed), opfattelsen af ledelse (fx prototypikalitet), ledelsesstile (fx transformations-

og transaktionsledelse), biologiske forskelle (fx hormoner, genetik), samt ud fra forskellige domæner (fx kultur, køn, identitet og etik) (Day og Antonakis, 2012).

De mange forklarings- og undersøgelsesmodeller har resulteret i mange og forskellige bud på definitioner af ledelse. Det berømte citat af Ralph Stogdill (1974) beskriver situationen allerede i 70'erne: "There are almost as many different definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept" (s. 7).

Day og Antonakis (2012) fremhæver fire elementer i deres ledelsesdefinition:

1. lederens personlige karakteristika og adfærd,
2. medarbejdernes opfattelser og tilskrivelser til lederen,
3. ledelsens effekt og
4. ledelsens kontekst.

Ledelsens funktion er at få medarbejdergruppen til at fungere både internt og eksternt. Men som om, at det ikke er komplekst nok i sig selv, ser forskerne også i stadigt højere grad ledelse som et dynamisk, relationelt fænomen i konstant forandring. Day og Antonakis (2012) siger bl.a., at "leadership is an evolving construct that reflects ongoing changes in the challenges that require leadership" (s. 4).

En ledelsesdefinition, som synes at tage højde for det foranderlige i både ledelsens natur og omgivelsernes udfordringer, er denne: "Leadership is the process of interactive influence that occurs when, in a given context, some people accept someone as their leader to achieve common goals" (Silva, 2016, s. 3).

Definitionen antager at:

1. ledelse er en proces og ikke kun personlige karakteristika,
2. ledelsesprocessen er karakteriseret ved interaktiv indflydelse, fx mellem leder og medarbejdere,
3. ledelse sker i en bestemt kontekst, dvs. hvis konteksten forandres, forandres også ledelsesprocessen,
4. ledelse kræver accept af, at nogen leder, og
5. formålet med ledelse er at opnå fælles mål.

Denne definition har ikke en implicit, normativ antagelse om, hvad god eller dårlig ledelse, effektiv eller ineffektiv ledelse er. For det kommer an på. Og netop den præmis gør ledelsesopgaven foranderlig og krævende.

Er metakompetencer et gyldigt alternativ?

Mit forslag til et alternativ til kompetenceprofilerne, som de ser ud i dag, tager udgangspunkt i min forskning om ledelsesudvikling. Her arbejder mine kollegaer og jeg med at definere og udvikle lederes metakompetencer. En metakompetence skal forstås som en generel kompetence, der kan tilpasses og anvendes i forskellige organisationer og situationer. Dvs. det er en kompetence, der i sig selv indebærer en stillingtagen til, hvornår, hvordan og hvorfor forskellige færdigheder skal anvendes.

I forskningsprojektet iLEAD (<https://www.ilead.digital/>) er vi – via digital ledelsestræning i en webapplikation – p.t. i gang med netop at teste, hvordan metakompetencer

kan udvikles og måles. Som en del af projektet har vi udarbejdet skalaer, der kvantitativt forsøger at estimere metakompetencerne, og vi har udviklet digitale opgaver og øvelser, som skal styrke lederens anvendelse af metakompetencer direkte i deres arbejdskontekst.

I en kompleks kontekst, hvor jobmarkedet går i retning af mere agile processer, og hvor traditionelle jobbeskrivelser i højere grad erstattes af projekter, ad hoc-teams, kunstig intelligens og digitale relationer, bliver spørgsmålet om kompetencernes holdbarhed særligt relevant. Et af formålene med at fokusere på metakompetencer er netop at opnå en stabil og vedvarende ledelsesevne, der kan manøvrere i foranderligheden og kompleksiteten.

Læringslitteraturen har inden for de seneste år fremhævet vigtigheden af det, der inden for denne tradition kaldes ”åbne kompetencer”. De åbne kompetencer gør det nemlig muligt at agere i foranderlige situationer og dermed respondere på udvikling og innovation i forhold til fx teknologi i arbejdet (Laker og Powell, 2011). De åbne metakompetencer udfordrer således den eksisterende checkliste af profilspecifikke former for viden, erfaringer og personlige karakteristika hos lederen.

Jeg vil nævne fem metakompetencer: transfer, feedback, refleksion, informering og kollektivitet.

Transfer

Transfer handler om at omsætte kognitiv viden til håndgribelig adfærd, teoretisk og konceptuel viden til praksis samt overføre læring og viden fra en kontekst til en anden. Transferbegrebet stammer fra lærings- og evalueringsforskningen, hvor det ofte påpeges som et problem, at kontekstuelle kompetencer læres i kontekster, der er uafhængige af eller forskellige fra den endelige anvendelseskontekst. Læringskonteksten og anvendelseskonteksten er simpelthen for forskellige.

Det typiske eksempel er lederen, der tager på ledelseskursus – langt fra sin organisation, sine medarbejdere og sin sædvanlige praksis. Hvordan skal lederen overføre det lærte til sin dagligdag? Hvordan skal konceptuel viden blive til adfærd, der giver mening for medarbejderne, det arbejde, der skal udføres, den kultur, der er i organisationen, osv.?

Transfer-metakompetencen handler om lederens evne til at forholde sig kritisk, situationsbevidst og relativt til ny viden, begreber, modeller og eksempler. På den baggrund kan lederen vælge og udøve ledelsesadfærd, som er relevant i den givne situation og for de givne medarbejdere. Transfer-kompetencen understøtter dermed en refleksiv ledelsespraksis, der er mulig at tilpasse forandrende kontekster og behovet for tilpassede evner.

Feedback

Feedback som metakompetence handler om evnen til at søge, modtage og processere feedback. Feedbackteori antager, at feedback faciliterer forståelsen af effektive og ineffektive veje til succes. For at feedback skal blive korrektiv og direktiv for fremtidig handling, kræves både individuel og relationel selvbevidsthed.

Den individuelle selvbevidsthed fokuserer på andres opfattelse af egne intentioner og adfærd, mens den relationelle selvbevidsthed fokuserer på den forståelse, der kan udledes af indhold og grad af (u)overensstemmelse med andres opfattelser. Feedback er en vigtig metakompetence for lederen, fordi den skaber en kontekstuel forankring og grundlag for læring som input til refleksion.

Refleksion

Denne metakompetence handler om evnen til at reflektere over egen praksis på en systematisk måde. En af de drivende mekanismer er, at man er villig til aktivt at se på sin egen adfærd som leder og lære af de udfordringer og erfaringer, ledelsesopgaven byder. Refleksiv tænkning er en mekanisme, der understøtter fleksibilitet og tilpasning til en given kontekst ved at sætte fokus på, hvad der er udfordrende ved en problemstilling, og hvordan det kan adresseres. Den refleksive tænknings DNA er en anerkendelse af, at kompleksitet bør mødes med en undersøgende tilgang.

Informating

Informating står for evnen til at bruge digitale redskaber, data og informationer. Kort sagt handler det om på den ene side at vurdere, hvornår det er relevant at bruge hvilke digitale kommunikationsmidler og systemer, og på den anden side at vide, hvor den information, man har behov for, findes.

Endelig består denne metakompetence også i et kendskab til de data og informationer, der er til rådighed. Hvad de siger noget om, hvordan de kan bruges, og hvad man stadig har behov for data og informationer til.

Dette betyder ikke, at den enkelte leder skal vide det hele. Tværtimod er det en kompetence, der kræver samarbejde, viden og input fra andre. Denne kompetence handler mest af alt om ”knowing where” (Siemens, 2005) og i mindre grad om ”knowing what” eller ”knowing how”.

Kollektivitet

Kollektiv ledelse er et nyere forskningsfelt inden for ledelsesforskningen (Schuffler et al., 2012; Yammarino et al., 2012). Som metakompetence rummer det evnen til at indgå i en ledelsesproces, hvor flere individer kan tage ledelsesrollen over tid i både formelle og uformelle relationer. Kollektiv ledelse kræver kompetencer både på individ- og organisationsniveau.

For den enkelte leder kræver det evnen til at være åben, lytte og frembringe input fra andre. Netop i en kompleks og datarig kontekst synes den rent individuelle ledelsesmodel at være forældet som eneste gyldige ledelsesparadigme. Det er i mange tilfælde svært, hvis ikke umuligt, for én person at overskue og navigere alene i den komplekse kontekst, vores nutidige arbejdsliv og ledelsesliv udgør.

Hvis man vælger at rekruttere topledere i staten på baggrund af metakompetencer, kræver det en gentænkning af rekrutteringsprocessen. Metakompetencer er ikke kompetencer, man udelukkende kan afdække via et CV eller en traditionel jobsamtale. Den bedste indikation af tilstedeværelsen og kvaliteten af et individs metakompetencer får man nok bedst ved at stille kontekstnære, realistiske opgaver eller cases, der undersøger:

1. hvordan lederen vil omsætte sin praksis og teoretiske viden i nye kontekster (transfer),
2. i hvilken grad og hvordan lederen anvender og anskuer feedback som redskab i sin ledelsespraksis (både i forhold til individuel og relationel selvbevidsthed) (feedback),
3. i hvilken grad og hvordan lederen anvender refleksion til at lære af sin praksis og dermed understøtte ledelse som en proces (refleksion),
4. i hvilken grad og hvordan lederen er i stand til at navigere i data, informationer og digitale systemer og redskaber (informating), og
5. i hvilken grad og hvordan lederen bruger sine kompetencer og evner til at styrke, anvende og indgå i et formelt og uformelt ledelseskollektiv (kollektivitet).

Hvis udgangspunktet for rekruttering bliver denne anden type kompetencer, nemlig åbne metakompetencer, vil det i høj grad give mening at samtænke topledelsesrekruttering og ledelsesudvikling. På den måde bliver rekruttering ikke en checklistefremgangsmåde til et øjebliksbillede af en persons CV, men derimod en undersøgelse af en ansøgers potentialer til at anvende sine metakompetencer til udvikling af vedvarende god ledelse.

Referencer

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2003). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective*. Guilford Press.

Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. *The Nature of Leadership*, 3-25.

Holten, A., Bøllingtoft, A. & Wilms, I. 2015. Leadership in a changing world: Developing managers through a teaching and learning programme. *Management Decision*, 53(5): 1107-1124.

Laker, D. R. & Powell, J. L. 2011. The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1): 111-121.

Shuffler, M. L., Salas, E., Yammarino, F. J., Serban, A., & Shirreffs, K. (2012). Putting the "we" in leadership: Continuing the dialogue to advance our science and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 437-443.

Schwarz, E.H. (2019). 5 topchefer. Her er vores bedste råd til unge ledere. *Lederne*, 103. årgang.

Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welppe, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Mrev Management Revue*, 29(2), 114-138.

Siemens, G. 2005. Connectivism: Learning as network-creation. *ASTD Learning News*, 10(1): 1-28.

Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1.

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.

Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. L. (2012). Collectivistic leadership approaches: Putting the "we" in leadership science and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 382-402.

Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722.