

Gode lederegenskaber i en offentlig kontekst.

The internal lives of organisations are characterised by ever-increasing complexity, the need for interdisciplinary cooperation and readiness for change. This is due to the challenge of keeping up with the development of the surrounding community.
Keeping the managerial balance in times of change requires deliberate movement

af MPG Studerende Skolechef Dan Zielke, dzielk17@student.aau.dk,

Fødselsdato: 10.06.68

Antal tegn: 100722 tegn inkl. mellemrum, 48 sider, svarende til 2098 tegn pr. side, undtaget forside, indholdsfortegnelse og litteraturliste.
Svarende til 44,3 normalsider med 2275 anslag pr. side.

Fagkoordinator: Ekstern lektor Johannes Andersen (JA), johannes@dps.aau.dk

Vejleder: Ekstern lektor Johannes Andersen (JA), Johannes@dps.aau.dk

Faget: MPG Mastermodulet (E19-31303)

Aflevering: 8. januar 2020

Eksamensdato: 23. januar 2020 kl. 14.30 – 15.15

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse.....	- 2 -
1. Indledning	- 4 -
1.1. English Summary	- 4 -
1.2. Afsæt i erfaringer baseret på ledelse siden 1998	- 6 -
1.3. Kort analyse af mit motiv for fokuseringen.....	- 6 -
1.4. Problemindkredsning.....	- 7 -
1.5. Problemformulering	- 8 -
1.6. Problembegrundelser og hypoteser	- 8 -
2. Metode og empiri.....	- 9 -
2.1. Kan data indfri undersøgelsesmålet?.....	- 9 -
2.2. Hvordan vil jeg afdække datagrundlaget?	- 10 -
2.3. Data/empiri afklaring.....	- 11 -
2.4. Interview som metode	- 12 -
2.4.1. Udvælgelse af informanter	- 13 -
2.4.2. Interview og transskribering.....	- 13 -
2.4.3. Interviewguide.....	- 13 -
2.4.4. Præsentation af respondenterne	- 17 -
2.4.5. Hvad har jeg fået ud af mine interviews?	- 18 -
2.4.5.1. Hvilken retning ses svarene at gå i?	- 21 -
2.5. Metodekritik og metodediskussion	- 22 -
3. Teorivalg – diskussion af valg.	- 25 -
3.1. Diskussion mellem teorierne.....	- 26 -
3.1.1. Valg af Strategisk implementering tegner billedet af organisationens behov.	- 29 -
4. Analyse	- 32 -
4.1. Omverden	- 32 -
4.2. Kommunikation	- 34 -
4.3. Motivation og trivsel.....	- 35 -

4.4.	<i>God ledelse</i>	- 37 -
4.5.	<i>Fremtid</i>	- 42 -
5.	Konklusion og perspektivering	- 48 -
5.1.	<i>Konklusion</i>	- 48 -
5.2.	<i>Perspektivering</i>	- 50 -
6.	Litteratur og artikelliste	- 52 -
7.	Bilag	- 56 -
7.1.	<i>Invitation til interview</i>	- 56 -
7.2.	<i>Transskribering af gennemførte interviews</i>	- 57 -
7.2.1.	<i>Respondent 1: Interview gennemført d. 18/11 2019, kl. 10.30 → 11.10</i>	- 57 -
7.2.2.	<i>Respondent 2: Interview gennemført d. 20/11 2019, kl. 16.04 → 16.56</i>	- 68 -
7.2.3.	<i>Respondent 3: Interview gennemført d. 21/11 2019, kl. 14.00 → 14.56</i>	- 81 -

1. Indledning

1.1. English Summary

Title

Good leadership skills in a public context

Strategies and goals must be fulfilled. It is therefore important to be able to provide management that can clarify the vision for employees in a way that makes it meaningful to operationalize.

I have the assumption that good management is based on inner dimensions and / or qualities and a number of specific skills, this is sought to be uncovered in the assignment.

That is why I use recruitment companies as input, to get their vast experience with skills and skills in play.

Problem definition:

To what extent can common perceptions of traits and skills of managers among recruiters be observed as they recruit new public leaders?

Management is complex and demanding when many specialties must be covered by one person. As a leader, you must be able to uncover the overall leadership situation and expose the strengths and weaknesses associated with it.

I want to understand, through interviews with a number of senior executives in recruitment companies, what they portray as the effective generic parts of management.

In summary, there are several characteristics that go back to all respondents.

Self-esteem, empathy, purposefulness, execution, authenticity, general intelligence, robustness and authority. And when listening to the interviews, it is clear that the characteristic that is repeated most often is the general intelligence for the good leader, therefore, there will be a close connection between skills in the field of communication, intelligence and the opportunity to succeed in meeting the goals and strategy of the organization.

Positive effects have been created on the basis of the social and expressive functions of communication, as they help to create a working clarity on what is needed and it contributes to an appreciative companionship - and as a motivating factor this is by far the most important in terms of ensuring alignment in the organization's work towards the goal.

The fact that hormones and physical appearance can influence actions thus has a practical impact on the effect of the effort in the function of the good leader in his leadership.

This adds a new complexity to my fundamental problem. I have based my research on the characteristics and skills of interacting with the context, as the right way to define the good leader. I now add that there is a physical dimension to the individual leader that can be crucial to the opportunity to achieve the desired success.

One suggestion of good leadership is when experienced by the parties involved as such and when it simultaneously has an impact on the core mission of the organization.

A modern good leader must be able to communicate in relation to all governance paradigms of public management.

Through high integrity, legitimacy, intelligent and skillfully organized communication, the leader can help to maintain focus and achieve the necessary effect.

There is a natural inherent challenge in using the concept of humility in hiring top executives. The top leader is articulated and thought to stand at the forefront, set direction, be the clear, setting spearhead for the organization. Concepts such as robust, purposeful, set direction, authority, execution, self-esteem are used, all concepts that match poorly in a job posting with the concept of humility, but they all go hand in hand with humility.

Conclusion

The analysis has helped to add additional complexity to the dissertation's problems. It is not just about identifying common perceptions of traits and skills in recruiting new public leaders.

The physical and hormonal conditions must also be taken into account. As well as the challenge of the changing and complex world.

One thing is clear, a number of generic features can be deduced based on characteristics and skills, as indicated in Table 3 of the analysis and the greater proportion you represent of them, the better likelihood that you can contribute good leadership.

However, as soon as they are put into play in relation to the management paradigms, the outside world and / or context, the identified characteristics and skills will be given a different weight or priority when they are used for recruitment.

1.2. Afsæt i erfaringer baseret på ledelse siden 1998

HANSENBERG¹, hvor jeg er ansat som skolechef, er en erhvervsskole, vi har ca. 270 medarbejdere.

Strategier og mål skal indfries som i enhver anden organisation for at sikre intenderet drift. Det er derfor vigtigt, at kunne levere ledelse, der kan tydeliggøre visionen for medarbejdere på en måde hvor den gøres meningsgivende at operationalisere.

Ledelse der understøtter en kvalitativ og effektiv implementering af strategi er derfor vigtig. Og ydermere er viden om hvilke lederegenskaber og færdigheder, der skal medvirke til at indfri målsætningerne interessant at bliver klogere på. Jeg mener ikke, at alle kan blive dygtige og effektive ledere. Jeg ønsker derfor at blive klogere på hvad der gør den gode leder.

Jeg fik mit første lederjob i 1998. Jeg har varetaget lederjob i privat regi, i offentlig regi i kommuner og stat og jeg har været leder af medarbejdere og leder af ledere.

Praksiserfaring er suppleret med uddannelse igennem merkonomfag, diplomuddannelse i offentlig ledelse på forvaltningshøjskolen, en Systemisk narrativ individuel og familierapeut uddannelse og mere end 4000 timers supervision og terapi.

1.3. Kort analyse af mit motiv for fokuseringen

Analysen vil indledende afdække mit motiv for, at undersøge om der er specifikke karakteristika, i form af egenskaber og/eller færdigheder, der i særlig grad kendetegner den gode leder. Herunder kontekstens betydning for lederens karakter.

Jeg har en antagelse om, at god ledelse er baseret på indre dimensioner og/eller kvaliteter og en række specifikke færdigheder, dette søges afdækket i opgaven.

Vi har mange lederfokusser og for lederen er det afgørende, at skabe en forbindelse mellem de mange mål der skal indfries og den enkelte medarbejders motivation for at arbejde for, at det lykkes. Baseret på mit netværk af lederkolleger, kan jeg konstatere at der er meget stor forskel på hvordan vi lykkes med den opgave.

Min MPG-uddannelse har supplerende inspireret til fokus på begrebet oversættelse, forandringsledelse og motivation. Ledelse kan med ovenstående forståelser ses som noget

¹ www.hansenberg.dk

Link hentet d. 9/10 2019

der indefra, er individuelt, unikt og særegent. Og sat ind i den særlige kontekst, der afspejler enhver organisation, er ledelse komplekst og normativt. Jeg søger viden, der kan bidrage til at varetage ansættelser, der i videst mulige omfang kan indfri strategiske mål i samklang med den kontekst og kultur der er herskende.

Ledere der bidrager til, at medarbejdere rekrutteres og fastholdes, er medspillere i at skabe en unik organisation, der sikres legitimitet over for alle interessenter. Med afsæt i, at arbejdet foregår på en måde hvor forandring og kompleksitet fylder og planlægning endsige forudsigelse ikke kan styres entydigt, men er baseret på den enkeltes normative bud. (Hede, T. D., Kirkeby, O. F., Larsen, J. og Mejlhede, M., 2013),

1.4.Problemindkredsning

Jeg ser af stillingsopslag, netværksdrøftelser og egne erfaringer en stigende interesse i hvad der ved ledelse giver de bedste effekter for strategisk målopfyldelse, medarbejdertrivsel og effekt på kerneopgaven. Den gode leder er derfor én der agerer med effekt i den givne kontekst, med respekt for kulturen.

Problemet jeg vil afdække er derfor hvilken ledertype, der med iagttagelse af den kontekst som jeg beskriver som kompleks, opnår den bedste effekt af sin indsats.

Denne udfordring har betydet, at jeg har set i retning af mulige generiske egenskaber og færdigheder, set med rekrutteringsvirksomheders optik – altså et eller flere mønstre i ledelsesadfærd de erfarer, der definerer den gode leder uagtet opgave og kontekst. Jeg vil kritisk diskutere rekrutteringsvirksomhedernes optik for den gode leder, med udgangspunkt i mit empiriske materiale, forskelligt kildemateriale og både dansk og international forskning.

Afhandlingen skal tilføre viden, der kan komplementere den eksisterende. På en måde hvor der kan peges på særlige karakteristika om hvilken personlighed, kompetenceprofil eller kvalifikation, der fører til effektiv succes med, at indfri organisationers fastsatte mål. For organisationer og dem der rekrutterer til organisationer må det være et problem, at mangle en klar viden om hvad, der er de rette egenskaber og færdigheder i forhold til effekt på indfrielse af de strategiske mål. På samme måde udfordres organisationer af at deres egen fortælling er grundlag for kontekstbeskrivelsen som der rekrutteres til. De risikerer, at sætte kikkerten for det blinde øje, og rekrutteringsvirksomhederne risikerer derfor, at tage et uhensigtsmæssigt udgangspunkt for rekrutteringsprocessen.

1.5. Problemformulering

I hvilken udstrækning kan der observeres fælles opfattelser af gode egenskaber og færdigheder ved ledere blandt rekrutteringsvirksomheder, når de rekrutterer nye offentlige ledere?

1.6. Problembegrundelser og hypoteser

Undervejs i mit arbejde er det oplagt at søge svar på om disse egenskaber og færdigheder, kan tage højde for moderne lederes udfordring med at skabe meningsfyldt forandring i komplekse strukturer? Desuden om det, der skaber udfordringen er baseret på lederens personlighed/egenskab eller de over tid tilførte færdigheder?

Meningsfyldt forandring vil kunne bidrage til motivation, og, som jeg tidligere har beskrevet, er motivation afgørende for den gode leders mulighed for at opnå effekt.

Udfordringer ved, at opnå meningsgivende resultater i forbindelse med forandringer er i enhver lederrolle unikke.

Hver leder har sin egen særlige ledelsessituation at arbejde inden for. En agenda som rekrutteringsvirksomhederne arbejder med er, at succesrige ledere er adskilt fra andre på grund af deres evne til, at forstå deres egen situation og identificere, hvilken ledelse, der kræves for at få succes² i en given kontekst.

Samtidigt vurderer de personlighed/egenskaber, færdigheder og erfaring.

Man udvikler ledelse ved at udøve ledelse; ved at prøve sig frem og være indstillet på at lære af de erfaringer, man gør sig.³

En yderligere konklusion hos rekrutteringsvirksomhederne, når man læser deres hjemmesider er, at de konkrete ledelsesarenaer bliver større. Lederne er ledere for en øget mængde af specialiserede faggrupper. Endnu et fokus i forhold til en generisk lederkarakter vil derfor være, at lederne skal kunne udøve og udvikle ledelse, der varetager behovene for forskellige specialiserede fagområder. Forandringsledelse kan være svaret ifølge de rekrutteringsfirmaer der har bidraget til afhandlingens empiri. Dette input vil dog ikke blive behandlet i afhandlingen, da pladsen ikke giver rum for en udredning af den mest effektfulde ledelsesform. Et andet svar kunne nemlig også være transformative og transaktionelle ledelsesstile, som særligt med afsæt i studier fra den private sektor ses at komme med en god effekt.

² <https://www.mercuriurval.com/da-dk/institute/insights/> link d.3/11 2019

³ <https://genitor.dk/udvikling/ledelsesudvikling/> Link d. 12/10 2019

Ledelse er komplekst og krævende, når mange specialer skal dækkes af én person.

Min hypotese er derfor, at jeg vil kunne sandsynliggøre, at en særlig mængde af egenskaber, færdigheder og rammevilkår, skal være opfyldt for, at du som leder opleves at være god.

I min erfaring er det tydeligt, at ledelse stadig handler om, at opnå resultater, men forskellige ledelsessituationer kræver forskellige lederegenskaber. Som leder er du jo ikke kun leder i medarbejder perspektiv, du er også leder i forhold til resten af din organisation, til dine leverandører, til dine kunder m.v. Komplexiteten er stor, og *"udsyn, systematik og empati"*⁴ ses således, at være en afgørende del af den redskabskasse, som lederen skal besidde.

Mit⁵ bud er, at succes kan opnås ved, at tilpasse ledermiljøet (intern/ekstern), lederopgaven og det hold som lederen spiller med på. Det fordrer, at du som øverste ansvarlige leder forstår, hvilke lederegenskaber teamet og organisationens miljø har brug for.

Denne indsigt er således også en færdighed der skal mestres. En færdighed der kalder på, at ledelse udvirkes i en læringsproces – der indsigtfuldt ser individet, omverden og den aktuelle organisatoriske kontekst.

Som leder skal du altså være i stand til, at afdække den samlede ledersituation og blotlægge styrker og svagheder, der er forbundet med den.

2. Metode og empiri

2.1. Kan data indfri undersøgelsesmålet?

Min problemformulering udfordrer mine muligheder for valg af metode. Jeg vurderer, at den viden jeg eftersøger findes i hovederne på de aktører, der varetager rekrutteringen i rekrutteringsvirksomhederne. Interview bliver derfor mit valg af empirisk grundlag.

Da jeg har fået bekræftet tilsagn fra 3 af 14 adspurgte, kan validiteten anfægtes, men hvis andre gengiver mine spørgsmål, vil de dog formodentligt kunne opnå samme datagrundlag. Muligheden for systematik, gennemsigthed og replikation er derfor delvist opfyldt.

⁴ <https://www.hansentoft.dk/blog/her-er-de-4-niveauer-for-ledelse-hvilket-er-du-paa/> Link d. 3/11 2019

⁵ Link med inspiration hentet 3/11 2019 <https://altomledelse.dk/13-ting-du-skal-kunne-som-leder/#kommunikation>

Jeg stræber derfor i denne afhandling efter en overvejende grad af sandsynlighed for, at min påstand er valid. Og med dette afsæt vil de indhentede data kunne indfri undersøgelsesmålet.

2.2. Hvordan vil jeg afdække datagrundlaget?

Jeg vil, ved hjælp af interview med en række ledende medarbejdere i rekrutteringsvirksomheder, forstå, hvad de italesætter som de effektfulde generiske dele af ledelse.

I den forbindelse vil jeg supplerende afdække, om der er kontekstbestemte faktorer, der har betydning i forhold til ansættelse af ledere i dagens Danmark.

Jeg har valgt, at bruge rekrutteringsvirksomhederne som empirisk grundlag for identifikation af karaktererne for god ledelse. Dette fordi de blandt andet selv angiver (figur 1), at indsigten er en del af eksistensgrundlaget for deres virksomheder, og dermed er det deres kerneopgave netop at vide noget om dette.

Mit videnskabsteoretiske udgangspunkt er fænomenologisk.

"We exist to make sure organisations always have the right people capabilities in place so they deliver the best possible results"

Kilde:
<https://www.mercuriurval.com/global/about-us/our-organisation/>
Link hentet d. 8/11 2019

Figur 1

Fænomenologien udviser interesse for subjektive standpunkter og oplevelser, som dem der fremkommer i mine interviews af repræsentanter for rekrutteringsvirksomhederne. (Järvinen & Mik-Meyer, 2017)

Når min undersøgelse har et fænomenologisk udgangspunkt, så er det fordi det afdækker en række mulige subjektive handlinger, og afledt heraf subjektive meninger, der kan tillægges respondenternes vurdering af "god ledelse".

Jeg er meget bevidst omkring, at der derfor næppe findes én virkelighed som entydigt angiver "god ledelse". Enhver tilkendegivelse af, hvad der fører til "god ledelse", afhænger af den enkeltes erkendelser, fortolkninger og forståelser. Muligheden for entydigt at kunne genskabe, de kvalitative svar jeg får på mine spørgsmål til respondenterne, kan være vanskeligt som angivet tidligere.

Mit afsæt i forståelsen af fænomenologi, henter jeg følgende beskrivelse, "...den virkelige virkelighed er det mennesker opfatter den som". (ibid)

Vi kan altså ikke sikre, at der i denne undersøgelse kommer objektive kendsgerninger frem fra interviewene med respondenterne. Der vil i højere grad være tale om tolkninger af oplevede kendsgerninger, baseret på den kontekst som respondenterne befinder sig i og det fortolkningsberedskab respondenterne har med sig.

Fænomenologien giver mig dog mulighed for på tværs af en række videnskabelige områder; psykologi, sociologi, antropologi og beslægtede videnskaber, at identificere en retning for mit projekt.

Fænomenologien kan ifølge Järvinen & Mik-Meyer (Järvinen & Mik-Meyer, 2017) anses som en retning, metode, stil og en tænkemåde, og den kan bidrage til at skabe bevidsthed om genstandsfeltet.

Bevidstheden er fokuseret mod opgaven/målet, og har et udadvendt kommunikerende element, der sikrer samhørigheden mellem den enkelte leder og omverden. (Figur 2)

Et forhold der viser sig afgørende i enhver lederansættelse, der både adresserer egenskaber, færdigheder og kontekst.

"Alt hvad jeg ved om verden, selv via videnskaben, ved jeg ud fra mit eget synspunkt eller ud fra en oplevelse af verden, uden hvilken videnskabens symboler ikke ville betyde noget. Hele videnskabens univers er skabt på grundlag af den oplevede verden, og hvis vi vil gennemtænke selve videnskaben stringent, vurdere dens mening og rækkevidde nøjagtigt, må vi først genoplive denne oplevelse af verden, som videnskaben er et sekundært udtryk for." (Järvinen & Mik-Meyer, 2017, s.83)

Figur 2

2.3.Data/empiri afklaring

Mit valg af datagrundlag vil være meget kontekstafhængigt, og uagtet vælger jeg at anvende materialet til identificering af et sandsynligt perspektiv. Hele præmissen for min dataopsamling, beror sig på det datagrundlag, der kan opsamles i de organisationer, hvorfra respondenterne kommer. Deres udsagn er baseret på et omfattende empirisk grundlag. Min vurdering bliver med afsæt i mine respondents erfaringsgrundlag. Et erfaringsgrundlag, der baserer sig på ca. 800 årlige lederansættelser. Jeg vurderer på den baggrund, at der er belæg for mine analytiske pointer. Uagtet er der dog som tidligere vist tale om normative oplevelser af de egenskaber og færdigheder, der angiver karakteren "god ledelse".

Hvorvidt ansættelserne har bidraget effektivt og med succes i de modtagende organisationer kan jeg ikke afdække eller validere. Med afsæt i rekrutteringsfirmaernes egne evalueringer af effekten af deres bidrag til ansættelsesprocesserne gives jeg imidlertid grund til at konkludere, at deres udsagn kommer med en høj grad af validitet. 2 af respondenterne angiver, at der foretages systematisk evaluering af effekten, hvorfor deres bidrag må antages at have høj validitet.

Qua mit fænomenologiske og konstruktivistiske afsæt vil jeg med sikkerhed delvist ændre mine spørgsmål afledt af den semistrukturerede spørgeramme og der vil således i løbet af min empiriindsamling tilstøde viden, der påvirker næste empiriske interview og som igen påvirker det næste.

Min empiri vil efterfølgende sætte retningen for den teoretiske analyse som jeg vil foretage. (Järvinen & Mik-Meyer, 2017)

Jeg har fokus på og forståelse for, at jeg som forsker i egen praksis, bringer noget med ind i mit studie af god ledelse. Jeg er i repræsentativ relation med den, jeg interviewer, jeg samskaber data med den, jeg interviewer, jeg bidrager med subjektivitet, forforståelser og social situering. (Järvinen & Mik-Meyer, 2017)

Jeg skal derfor nøje vurdere observationer og analyser af mine egne handlinger i mine interviews, for at varetage den mulige påvirkning på mine respondenter.

Jeg kan med afsæt i erfaringerne fra første interview, nuancere og indbygge ny struktur i mit næste interview eller inddrage nye perspektiver. Det har øget min mulighed for, at få en data, der ikke alene er en replicering af det samme, men bygger ovenpå og giver mig dermed et anderledes input til analyse og vurdering. (Järvinen & Mik-Meyer, 2017)

2.4. Interview som metode

Den valgte metode og dermed det empiriske grundlag i denne afhandling er individuelle interviews. Alle data fremkommer via telefoninterview af respondenter med afsæt i emnet "god ledelse".

Jeg vil her diskutere interviewenes validitet, reliabilitet og generaliserbarhed.

Interviewets validitet er lig med den sikkerhed hvormed interviewet besvarer hensigten. (Rienecker, Jørgensen & Skov, 2017)

Metodens reliabilitet handler om den troværdighed, der er ved interviewet og anvendelsen af data. Det er også et grundlag for metodens validitet, og dermed dens gyldighed.

Jeg vægter i denne afhandling, at der er mening i mødet mellem min problemstilling og den empiri, der indhentes. Meningen skal findes både i udvælgelse af respondenter, spørgsmålene der stilles, min evne som interviewer, samt den efterfølgende analyse og fortolkning af empirien. (Rienecker et al, 2017)

Jeg vurderer i denne afhandling at kunne imødekomme dette med en helt åben og klarificerende invitation til interview, samt en metodisk opbygget proces.

Det kvalitative interview gennemføres med afsæt i en semistruktureret spørgeramme.

Den er valgt semistruktureret, fordi jeg oplever kvalitet i at kunne anvende min kontinuerlige opsamling af viden til kvalificering af spørgerammen.

Det kvalitative interviews formål og styrke handler om at finde ind til essensen af erkendte og ikke erkendte behov og ønsker i forskellige situationer og forskellige livsfaser, som netop er et afgørende udgangspunkt for forståelsen og essensen af god ledelse i den form, jeg søger. Interviewet som kvalitativ metode er nærværende og giver mulighed for at fange retninger og stemninger, der kan uddybe perspektiver og forståelser. Jeg er oprigtig interesseret i at afdække mine informaners egne oplevelser og forståelser af relevante egenskaber og færdigheder. Dette afspejles i de valgte spørgsmål i min spørgeramme. (Rienecker et al., 2017) Jeg uddrager de elementer i besvarelsene, der kan give mig et indblik i, hvad der leder til god ledelse.

2.4.1. Udvalgelse af informanter

Jeg har ved udvælgelsen til deltagelse i interview, set på, at de rekrutteringsvirksomheder, der deltager, alle har anvendt egne hjemmesider til at udfolde sig om de særlige forhold, der gør sig gældende, når der findes gode ledere. Ligesom de alle har en andel af rekrutteringer på øverste lederniveau, der er betragtelig over 100 på årligt basis. Det gav mig en bruttoliste på ca. 14 virksomheder.

2.4.2. Interview og transskribering

Der kom tilbagemeldinger fra 3, og de var alle positive. De 3 interviews er gennemført medio november 2019. Hvert interview er foregået telefonisk og har varet fra 35 – 56 minutter. Alle interviews er foregået efter forudgående information til respondenterne via mail. (Bilag 7.1.) Hver enkelt respondent har således forud for interviewet givet accept af deltagelse og fået en indføring i interviewets intention.

Alle interviews er transskriberet og gengives i bilag 7.2.1-3.

I transskriberingen er udeladt den generelle indledning, der er beskrevet i den semistrukturerede spørgeramme. På samme måde er alt, der kan henhøre respondenterne til en bestemt organisation eller navngiven person fjernet eller omformuleret, så betydning bevares.

2.4.3. Interviewguide

Fokus er at udfolde rekrutteringsvirksomhedens syn på god ledelse, og mulige generiske træk i karakteren ved dem, der ses at blive gode ledere.

Tabel 1

Briefing
Præsentation af mig som interviewer og formålet med min Masterafhandling

	Hvem er jeg?	Skolechef Dan Zielke, er i denne sammenhæng Masterstuderende på Ålborg universitet og CBS i København på MPG studiet. Min vejleder på afhandlingen er Lektor Johannes Andersen. (AAU)
	Formål med interviewet?	Jeg er ude i et ærinde, hvor målet er at afdække, om du ser særlige karaktertræk for den effektfulde leder, og om det er fordi, du har erfaring for at bestemte træk er mere evidente i forhold til effekt. I interviewet vil jeg også forsøge at afdække, om der er kontekstbestemte faktorer, der har betydning. Jeg vil søge at afdække, om der er noget i din virksomheds egen fortælling, som kan være med til at give en indikation af, hvad der vægter konkret i forhold til ansættelse af ledere i dagens Danmark.
Rammerne for interviewet		
	Tidsramme	Interviewet tager max 30 min (<i>ændredes til mindst 30 minutter, efter første interview</i>)
	Jeg oplyser her at interviewet optages.	Jeg gør opmærksom på, at interviewet optages.
	Anonymisering	Interviewet vil blive behandlet fortroligt og gemmes til umiddelbart efter min eksamination januar 2020 I opgaven vil dine udsagn blive anonymiseret, så det ikke kan ledes tilbage til dig eller din organisation.
	Hvad gør jeg undervejs	Jeg stiller spørgsmål og optager samtalen.
	Redegørelse	Du må endelig spørge, hvis der er noget du er i tvivl om eller ikke forstår undervejs i interviewet. Jeg vil gøre dig opmærksom på, at du deltager frivilligt i interviewet, og at du altid kan trække dit samtykke tilbage. Du kan fravælge at besvare de enkelte spørgsmål.

Præsentation af informanten	Informanten præsenterer sig selv	Vil du præsentere dig selv? (Navn, alder, tidligere erhverv, fritid) Kan du fortælle kort om din nuværende rolle og position, samt ganske kort om opbygningen af din organisation? - Antal år organisationen har eksisteret? - Antal ledere der årligt ansættes via jeres virksomhed? - Antal medarbejdere i alt? - Antal medarbejdere der arbejder med forskningsrelateret databearbejdning af de opgaver i løser? - Primære kunder (brancher)?
Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål	
Tanker og ideer i forhold til opmærksomhed, nærvær og balance	Hvilke konkrete lederevner vægtes hos den ideelle kandidat til en toplederstilling i offentlige organisationer? Er der væsentlige forskelle på centralforvaltning, Region, kommune eller organisationerne (institutioner m.v.)? Hvis ja? Hvilke konkrete værdimæssige forskelle kan du angive? Er der særlige foki i lederens opmærksomhed, der vægtes, når du vælger ud til rekruttering? Skal lederen være en autoritet? Og på hvilken måde vurderes dette i en rekrutteringssamtale? Hvordan kan du skelne mellem at rekruttere en, der er autoritær og en, der tillidsfuldt skaber autoritet via sin adfærd og rolle? I hvilken udstrækning vægter den kontekst, som lederen skal rekrutteres til? Har den modtagende institutions kontekst afgørende betydning for dit valg af lederegenskaber og færdigheder, der skal vægtes?	
Tanker og ideer i forhold til kvalifikationer og opgaven som leder:	Hvad vægter i udvælgelsen af ledere til organisationer, hvor der er hyppige forandringer? Hvad fokuseres på i valget af rolle som lederen skal have i de forandringer, der foregår? Hvilken oplevelse af selvtillid og selvværd har lederen, der ansættes? Undersøges det om lederen kan sætte retning på sit	

	lederskab? Hvilke træk angiver, at det er en sandsynlig kvalitet ved lederen? Som rekrutteringsleder i dag, hvad ser du er det vigtigste for at kunne lykkes med lederopgaven i de sammenhænge, du rekrutterer til? Hvordan oplever du at have succes med at finde de rette kandidater til stillingerne? Hvornår rammer du lige i plet i en rekruttering – og hvorfor? Hvornår tager du fejl i en rekruttering – og hvorfor sker fejlen? Er der konkrete ledelsesværktøjer du tager i anvendelse til at støtte dine iagttagelser? Test? referencer? Sociale medier? Netværk?
Tanker om fremtiden	Hvad er dit bud på det vigtigste at være bevidst om som leder i fremtiden? Jeg tænker specifikt på, hvad der vil være afgørende for at kunne lykkes med at få mål implementeret i lederens organisation? Er der andet du umiddelbart tænker, jeg skal have med som væsentlig faktor i udvælgelsen af den gode leder? Altså den leder, der effektivt formår at nå de strategiske mål i sit lederskab, og samtidigt bevare medarbejdernes trivsel og commitment?
Debriefing	
Afrunding	Så er vi ved at være færdige med interviewet. Hvis du har svaret ja til at få oplysninger om min afhandling, vil jeg sende en mail med opgaven, når den er færdig. -Kort opsummering af mine indtryk. -Tusind tak for din hjælp. Du er velkommen til at kontakte mig, hvis du på et senere tidspunkt har spørgsmål.

Min rolle som interviewer har været både aktivt lyttende og samtidigt udfordrende ved at spørge ind til informantens erfaringer og fortolkninger, så jeg har opnået de bedst mulige perspektiveringer af de fremkomne udtryk for holdninger og overbevisninger.

Jeg har koblet den opsamlede viden mellem interviewene og udviklet spørgerammen dynamisk.

Som afslutning på alle interviews gives en kort debriefing, der åbner for supplerende spørgsmål, kommentarer eller tilkendegivelser på oplevelsen af deltagelse i interviewet. Alle interview er optaget på interviewerens telefon og derfra aflyttet og transskriberet (desværre med svingende kvalitet på lyden).

Jeg har valgt at markere interviewer med initialer DZ og informanten med R1, R2 og R3.

Transskribering af interviews er primært foretaget af hensyn til afhandlingens objektive validitet, af hensyn til respondenternes anonymitet fremlægges de originale lydfiler ikke. Transskribering af interviewene sikrer, at der fremkommer en tekst med mening og betydning, der kan dekonstrueres og klarlægges analytisk. (Kvale og Brinkmann, 2009).

2.4.4. Præsentation af respondenterne

R1 – fra bilag 7.2.1 er hentet følgende: *R1: Jeg er medejer af xx og sidder i bestyrelsen og arbejder med og har ansvaret for salg.* R1 har været i rekrutteringsbranchen i rigtig mange år, og har i sin portefølje overvejende private virksomheder. Der varetages ansættelser af ca. 250 ledere årligt. R1 varetager desuden påklædningen af nye ansatte der skal indgå i salgsleddet af organisationen. Og dermed påklædes de med viden om, hvad der gør den gode leder. R1 er således en god kilde til viden om mit genstandsfelt.

R1 bidrager til indsigt i lederens egenskaber i team, lederen der skaber følgeskab, sætter retning, frigør energi, koordinerer, har evnen til lederskab og opnår succes via autenticitet. Og at konteksten afgør ledelsen. Mål, Mission, idegrundlag vil fra opgave til opgave, fra virksomhed til virksomhed definerer ledelsesbehovet.

R2 – fra bilag 7.2.2. R2 er partner i en rekrutteringsvirksomhed og har været med til at starte virksomheden. Forud for dette havde R2 19 års erfaring fra andet rekrutteringsvirksomhed. Der arbejdes med ca. 300 lederansættelser om året og lederudvikling. Det er niveau 1., 2. og 3. ledere. I Kommuner er det kommunaldirektør, direktører, centerchefer, og ellers så er det styrelsesdirektører, direktører og afdelingschefer og kontorchefer. Overvejende i politisk ledede offentlige virksomheder. Stat, regioner og kommuner og en lang række foreninger og interesseorganisationer.

R2 bidrager med indsigt i lederens egenskaber og angiver, at jo flere af de angivne træk, der er hos kandidaten, jo større sandsynlighed er der for at lykkes. Endelig udøves ledelse i teams.

Egenskaber i spil er god begavelse (analytisk, sprogligt), robust, ekstrovert, pondus (pæn grad af dominans), visionær, samvittighedsfuld, ansvarstagende m.v.

Helt generelt har R2 den grundtanke, at egenskaber går igen ved den gode leder, og at der ovenover dette er et håndværk, der udfolder sig i form af en række færdigheder, der tilegnes over tid.

R3 – fra bilag 7.2.3. R3 er centralt placeret i et af de største rekrutteringsvirksomheder i dk, og har været det i en lang årrække.

Har ledererfaring på topniveau fra en organisation i sundhedsområdet. R3 er Uddannet Cand. Scient. Adm. Erfaringen fra rekrutteringsbranchen er overvejende baseret på den offentlige sektor. Der er rekrutteret til alle niveauer i den offentlige sektor. R3 tilkendegiver, at rekruttering fylder ca. 2/3 af arbejdstiden, og at funktionen i den forbindelse er både search og test osv.

Derudover er der mere eller mindre officielt en rolle som intern stab/underviser/controller på det faglige blandt andet fordi, området fordrer en slags mesterlære idet, der er tale om noget, der er semividenskabeligt, det med at vurdere mennesker.

I stabsfunktion er der psykologer, der er organisatorisk forankret centralt, men med funktion overalt. De har ansvaret for at sikre, at basisværkstøjet fx test holder sig skarpe og lever op til moderne kvalitetsforskning.

Derudover auditeres virksomheden i forhold til at måle mennesker op på krav i professionel sammenhæng. Et assesment, som det kaldes. Virksomhedens afdelinger tjekkes 1 gang om året. De tjekker validitet og reliabilitet i test.

Der er i virkeligheden en god spredning mellem det kommunale, regionale og statslige.

R3 bidrager med indsigt i lederens egenskaber og færdigheder. Afsættet er i tre ledelsesrum: det målsættende, opgaveledelse og relationsledelse, hvor opgaveledelsen primært er delegeret ledelse til andre lag.

Lederen skal have viden om substansen, sætte rammer, udfolde politisk ledelse, nulfejl (i staten), loyalitet, målsættende og autoritet i form af indsigt i området.

Endelig er opmærksomheden på, at stat, region og kommune er tre meget forskellige kontekster, og de kalder på meget forskellige lederkarakteristika.

Et gennemgående træk er dog ledelse i organisationer præget af kontinuerlige forandringer.

2.4.5. Hvad har jeg fået ud af mine interviews?

Respondenterne har i deres besvarelser lidt forskellig tilgang, men grundlæggende er der stor samklang. De udfolder alle tre en række egenskaber og en række færdigheder, som vægtes ved rekruttering. I min nedenstående skematik, vil disse begreber blive opstillet. Ved den efterfølgende teoretiske gennemgang og efterfølgende i analysen, kobler jeg teori og analyse med henvisning til samme skematik.

Tabel 2

R1:		R2:		R3:	
Egenskaber	Færdigheder	Egenskaber	Færdigheder	Egenskaber	Færdigheder
Tillidsvæk-kende	Følgeskab	Tilgivende, interesse	Velaftbalance rede		Relations-ledelse

	Brobygger	Ekstroversion	Dominans i pæn grad.		Loyalitet
				Selvtillid	
Eksekvere	Visionær	Håndtere kompleksitet	Læse miljøet	legitimitet	Opgaveledelse
Energi – have og skabe.				Ressourceoverskud Arbejdskapacitet	agilitet. Styre gennem forandring
Selvværd		Selvværd		Selvværd	Velovervejet forandring
Empati	Menneskelig ledelsesform	Empati	Lav score på emotionelle reaktioner	Empati,	selverkendelse
Integritet		Pragmatisk		Integritet,	
Rummelighed	Accepterer mennesker som de er.	Venlighed, Nysgerrig	Kontakt-skabende		Lydhørhed
	Måltrettet		Påvirke dagsorden		Målsættende- ledelse
Effektiv	Eksekvere, få folk med, Systematisk	pondus/ gennemslags kraft	Sætte dagsorden	Eksekvering Conscientiousness	Sæt rammer, kæmpe for det aftalte
Autentisk		Autentisk		Autenticitet	Kompromissøgende
Begavet		Begavet		Intelligens og begavelse	
Robust		Robust		Robusthed	
		Samvittighedsfuld	Ansvarstagende	Ansvarlighed – gør det man siger man gør.	Mod
Autoritet		Autoritet –		Autoritet	Vilje
				Compliance - konformitet	Politisk ledelse

Respondent 2 (bilag 7.2.2) sammenfatter ovenstående ret fint. *"Hvis man er godt begavet, afbalanceret, rolig og robust. Er ekstrovert og har en pæn grad af dominans uden at være trumlende. Hvis man er samvittighedsfuld, pligtopfyldende og ansvarstagende. Så øger det chancen for, at man lykkes."* Dertil en række færdigheder i form af sproglige kompetencer, systemisk forståelse og en bevidsthed på egen repræsentation i verden.

Ikke alle skal have alle trækkene, men har du flere af dem, er der overvejende mulighed for, at du kan lykkes med din ledelse og blive en god og effektiv leder.

R2 præciserer, er du interesseret i andre mennesker, er du lyttende og nysgerrig – og har du samtidig lyst til at pege, påvirke og sætte dagsorden. (Bilag 7.2.2)

R1 tydeliggør, at kan du sætte retning for organisation og mellemledere, så har du et personligheds mønster som er godt på vej til at kunne være en god leder. (Bilag 7.2.1)

Som god leder skal du kunne navigere med ledelsesdisciplinerne; strategisk ledelse, personaleledelse, faglig ledelse (distribueret) og administrativ ledelse. Du skal forstå at afgrænse dit virke, så den faglige ledelse eller opgaveledelsen, distribueres – fordi topledelsefunktionen i dag har et iboende krav om at være opmærksom på omverdens ledelse. Ledelse er således en holdsport, jf. respondent 2.

Der er ofte en efterspørgsel efter faglig ledelse i indholdskravene til topledere. Men ifølge respondent 2 er det en forkert vej at gå. Det er mere vigtigt, at lederen stempler ind og giver så meget plads via ydmyghed og synlig sårbarhed, at andre finder interesse i at bidrage med hjælp.

Der kan derfor ikke jævnfør respondent 1 (bilag 7.2.1) være tale om en generisk ledertypologi. Ledertypologien defineres af konteksten – altså virksomhedens behov og den kultur, der udfolder sig i den konkrete kontekst. Respondent 3 (Bilag 7.2.3) udtrykker samstemmende, at der er tale om, at "one size fits all" ikke kan lade sig gøre. Der er store forskelle på lederkarakteren i centralforvaltning, region, kommune og institution. R1 siger, at ledelse defineres fra opgave til opgave, fra virksomhed til virksomhed og fra kultur til kultur. Kontekstens betydning er dermed meget afgørende for karakteren af den ønskede ledelse. Personligheden er afgørende, den udfordres af, at der i det offentlige ofte efterspørges meritter, der italesættes ved ansættelserne af ledere, som det kvalificerende. Men ifølge respondent 3 er der i højere grad tale om, at autoriteten opnås via legitimering fra mellemlagene.

Der sættes klart fokus på lederens evne til at frigøre energi i organisationen ved at drive ledelse, som en holdsport. Det er jf. R1 vigtigt at kunne skabe de energier i teams, der frigør deres energi og hjælper med at fastholde visionen og holde det strategiske fokus.

Der er sammenfattende flere egenskaber, der går igen ved alle tre respondenter. Selvværd, empati, målrettethed, eksekvering, autenticitet, begavelse, robusthed og autoritet. Og ved aflytning af interviewene, er det tydeligt, at den egenskab, der gentages hyppigst er begavelse. Og begavelse er af respondenterne defineret som sprogligt (R2), analytisk (R2), intelligent, have et hoved, der forstår kompleksitet (R1).

2.4.5.1. Hvilken retning ses svarene at gå i?

Ifølge R2 er logikken, at hvis man er rasende godt begavet og har en række af de egenskaber og færdigheder, der nævnes i tabellen, så er sandsynligheden for, at du lykkes med god ledelse større. Gerne i kombination med at være afbalanceret, rolig, ekstrovert, samvittighedsfuld, pligtopfyldende og ansvarstagende. (bilag 7,2,2)

R1 udtrykker, at det ikke giver mening at tale om hvad, der er den gode leder. Da ledelsen påvirkes af organisationen, lederteamet, omverden og internationale forhold. Og ledelse er du altid i kraft af dine omgivelser. (Bilag 7.2.1)

R2 udfordrer dog ved at pointere, at der vil være elementer, der går igen og som er afgørende. Med afsæt i forståelsen af, at ledelsesspændet bliver større, kræves begavelse, evnen til at håndtere kompleksitet, evnen til at sætte sig ind i nyt stof, hurtigt at kunne danne sig et overblik. Det betyder samtidigt, at specifikke uddannelsesmæssige baggrunde ikke har en særlig vægtning. R3 går så vidt i vurderingen af uddannelse, at han siger: *"...i den offentlige sektor, hvor både du og jeg er til daglig, der er der jo en italesætning af, at det er meritter, der styrer, det er uddannelse, der styrer, snarere end personlighed, og det mener jeg, er en kæmpe og åbenlys fejlanskuelse".* (bilag 7.2.3)

Og han følger op med; *"Der, hvor der skal være held med ansættelsen af en leder, det er der, hvor der er sammenfald mellem lederens personlighed og den rolle, de skal spille".* (bilag 7.2.3)

R2 tydeliggør i forhold til egenskaber, at ledere skal have så meget styrke, at andre vil stemple ind og lade sig lede, men ledere skal også have så meget ydmyghed eller sårbarhed, at andre får lyst til at hjælpe.

R3 angiver at intelligens, begavelse, ressourceoverskud og vilje er afgørende faktorer, og supplerende arbejdskapacitet, som for den gode leder vil være i top.

Er du fx interesseret i andre og lyttende, nysgerrig, har du interesse i at pege, påvirke og sætte en dagsorden, så er du godt på vej.

R3 angiver at viden om det felt du skal lede skaber autoritet som leder, derved opnås den tilstrækkelige legitimitet.

Det er lidt interessant, at det netop bliver denne kombination, der udfoldes som væsentlig, da kun få af de egenskaber der nævnes i den opstilling er med i den nettoliste af egenskaber, som respondenterne er enige om. Så her er en afvigelse i hvad der tænkes og hvad der handles på i forhold til respondenterne.

Endelig er alle tre respondenter helt enige i, at konteksten er altafgørende.

Det at de evner som rekrutteringsvirksomhed at aflæse den modtagende kontekst bedst muligt er afgørende for en vellykket rekruttering. R2 siger således at der laves personlighedstest, begavelsestest, der tales med kandidaten, der læses CV, ansøgning og der indhentes referencer. Der bruges cases og alle metoder handler om at få den bedst mulige prognose og minimere risici ved ansættelsen.

Men det udfordres af at der ikke er en samlet værktøjskasse til at aflæse organisationer.

R2 muligheden for at blive klog på virksomheden, består rigtig meget af virksomhedens evne til at være selvreflekterende.

R3 tilkendegiver at have oplevelser af organisationer hvor vægtningen mellem de enkelte kompetencer er forskellig fra, hvad der er tilstræbt, objektivt burde være det rigtige. Og hvor opgaven som rekrutteringsansvarlig bliver at synliggøre for organisationen, hvad der går godt, og hvad der går mindre godt.

Endelig kan det også delkonkluderes, at der sjældent fremgår af stillingsopslag, at man skal være robust, intelligent og have en arbejdskapacitet i top. Dette skyldes, at opslag altid er udtryk for et forhandlet resultat mellem rekrutteringsvirksomheden og den modtagende organisation.

2.5. Metodekritik og metodediskussion

I min kritik af egen valgte praksis, indgår en hermeneutisk forståelse. Hermeneutikken forstås typisk som "fortolkningskunst eller forståelseslære" (Brinkmann og Tanggaard, 2010). I forhold til den her valgte metode, er det udfordringen med at forstå en given virkelighed om, hvad der er "god ledelse", gennem informantens subjektive fortolkning og derudaf udlede en dybere mening. Brinkmann og Tanggaard, beskriver begrebet horisont, som det jeg frit oversætter til "kontekst". Der er tale om et begreb, der har forskellige perspektiver, fx har informanten ét, og jeg, som interviewer, har ét.

Der er en åbenlys udfordring i det telefoniske interview ved det, at der alene er tale om en auditiv overlevering af budskaber, og det kan derfor være udfordrende at opnå nye forståelser imellem de to horisonter, vi er kendetegnede ved at være. (Brinkmann og Tanggaard, 2010).. Derfor ses på samme kritiske måde min egen og informantens forudindtagethed omkring emnet og vores gensidige forudindtagethed omkring hinanden. Der vil kunne være fordomme der påvirker bevidstheden og som udfordrer muligheden for at løfte den fælles forståelse op til et nyt og bedre niveau.

Det er således entydigt, at jeg via mit virke som leder igennem de seneste 22 år, har været i kontakt med en lang række rekrutteringsvirksomheder både af egen drift og i rekrutteringssammenhæng. Jeg har derfor mange forforståelser og der vil være gemt viden i de organisationer, jeg vælger informanter fra, der også medfører en forforståelse af hvem, jeg er, som interviewer.

På den anden side er der med Brinkmanns optik (Brinkmann, 2013), også muligt at udlede kvalitative data af mindre undersøgelser. Hvilket gør, at jeg som minimum kan anvise et muligt interessant forskningsfelt. Og dermed blot konstatere, at den udvalgte teori bliver et væsentligt afsæt i refleksionen, sammen med inddragelse af de observerede elementer fra mine gennemførte interviews.

En anden af de udfordringer, der er ved individuelle interview i denne sammenhæng er, at formen ikke giver mulighed for at teste respondentens argument eller iagttagelse i dialog med en anden vidende person. Dermed udebliver en udfoldelse af emnet, der kunne bidrage til supplerende kompleksitet og betydning. På samme måde udfordres respondenterne også alene af interviewerens spørgsmål og ikke spørgsmål fra andre respondenter og summen af erfaringer og forståelser, der således udfordrer hinanden begrænses. Endelig kan der være den medfølgende udfordring, at fordi alle respondenter udspørges af den samme interviewer, er der risiko for at resultaterne trækkes i samme sproglige retning.

Jeg har i forbindelse med gennemførslen af interviewene, kunnet konstatere på de indkomne bud, at den kvalitative metode er god, når jeg ønsker indsigt og perspektivering af mit fokus på "god ledelse".

Reliabiliteten kan med rette diskuteres, da de udvalgte rekrutteringsvirksomheder og de personer, der blev interviewet, selektivt er udvalgt med afsæt i den relevans, som jeg personligt har tillagt de enkelte aktører på rekrutteringsområdet i Danmark. Der kan let argumenteres for, at andre kunne have lige så stor relevans i denne type kvalitativ undersøgelse. Det kan dog ikke stilles spørgsmål ved, at de på lige fod med andre muligt valgte aktører, har relevans for belysningen af den valgte problemstilling.

Det kan også diskuteres, hvorvidt andre resultater ville være fremkommet, hvis jeg havde anvendt personligt tilstedeværende interviews, gruppeinterviews, et andet udvalg af respondenter, hvis jeg vendte tilbage med supplerende spørgsmål efter første runde m.v. Der er risiko for som uerfaren interviewer at bidrage til en svækkelse af validiteten. Dette uagtet, at jeg via min forberedelse af interviewguiden, har forsøgt mig med en klar indsnævring af interesseområdet, men samtidigt lavet åbne og nysgerrige spørgsmål.

Endelig kan min validitet drages i tvivl i forhold til analysen og fortolkningen af de modtagne empiriske data, da jeg har haft et meget snævert fokus på "god ledelse" som pejlemærke for mine opdagelser.

I den store kompleksitet, der gælder i organisationer i det offentlige, er der næppe en ligefrem kausalforbindelse mellem lederkarakter og konkret kontekst.

Dette udfordrer også min problemformulering, da den således igennem mine interviews perspektiveres og nyorienteres i forhold til respondenternes refleksioner over egen praksis. Som interviewer kigger jeg derfor på nye perspektiver, der fremkommer fra respondenterne og om mine egne holdninger trænger sig på og påvirker mine udfald i interviewene. (Järvinen & Mik-Meyer, 2017)

Der er ikke stræbt efter en entydig generaliserbar viden på baggrund af de indsamlede data. Der er udsendt anmodning om interview til 14 forskellige, rekrutteringsfirmaer. Og da blot 3 har vendt positivt tilbage, kan der næppe konkluderes entydigt i forhold til den samlede gruppe af topledere i Danmark i dag. Jeg vil dog tillade mig at tale om en delvist analytisk generalisering. (Järvinen & Mik-Meyer, 2017)

Empirien anvendes sammen med en række forskellige tilgange til teori og supplerende litteratur. For at skabe en dybere og mere bredspektret forståelse af lederkompetencer (både personlighed og færdighed), lederens praksis (Kultur og rammer -konteksten) og omverden (særligt offentligt ledelses vilkår).

Endelig kan respondentgruppen inddrages til diskussion. Jeg kunne, hvis omfanget af min opgave havde været større, lave interviews med medarbejdere, bestyrelser, ledere, eksterne samarbejdspartnere m.v. alle parter, der i relation til den enkelte leder vil kunne bidrage med supplerende og komplementerende bidrag.

3. Teorivalg – diskussion af valg.

Jeg har et ønske om at afdække lederkarakteren "En god leder".

Jeg har kig på tre aktuelle danske teoretikere, Lotte Bøgh Andersen, Søren Obed Madsen og Heidi Salomonsen. De er hver for sig repræsentanter for delelementer af de forhold jeg ønsker at perspektivere for at kunne finde essensen af "Den gode leder".

Bøgh-Andersen bidrager med internationalt anerkendt forskning i ledelse, og med afsæt i ledelseskommisionens store lederundersøgelse fra 2017, er hendes empiriske grundlag validt. Her anvendes primært hendes seneste bidrag, der fokuserer på styringsparadigmerne som de sammenhængende forestillinger, der hver for sig, dels konkurrerer, dels kan synliggøre, hvordan den offentlige sektor kan styres, ledes og organiseres.

Salomonsen har som forsker og underviser bidraget med at udfolde strategisk kommunikation som en af de udfordringer som "Den gode leder", skal kunne håndtere for at opnå effekt af sin indsats. Strategisk kommunikation er i hendes udlægning et ledelsesværktøj.

Endelig har Obed-Madsen bidraget med modeller til forståelse af, hvad der sker med kommunikation, når den flytter kontekst, eller bevæger sig gennem niveauerne i en organisation. Det han benævner som oversættelse er i denne sammenhæng det væsentlige. Obed-Madsen har en konstruktionistisk organisationsforståelse, og er som sådan relevant også i forhold til mit fænomenologiske afsæt.

Konstruktivistisk og systemisk organisations forståelse kommer i spil særligt i teorien omkring strategi som en virus, som Obed - Madsen har lånt fra anden side.

Jeg vil derudover supplere med bidrag fra andre teoretikere, men ovenstående vil være de vægtigste danske bidrag.

Desuden inddrages en række udenlandske teoretikere, primært fordi, der med basis i bl.a. "Big Five" modellen, også kaldet fem-faktor-modellen, er empiri baseret på 11.000 respondenter. Og fordi de i en vis udstrækning har behandlet intelligens og begavelse, som en faktor. Noget der har været gennemgående ved alle 3 respondenter.

3.1. Diskussion mellem teorierne

I Big Five modellen vurderes en personlighed på fem forskellige domæner: Neuroticisme, Ekstroversion, Åbenhed, Venlighed og Samvittighedsfuldhed. Alt sammen egenskaber, der i forskellig grad er iboende den gode leder. Dette er bl.a. beskrevet og udfoldet med metadata af Judge & Long. (Judge & Long, 2012) De uddrager også den konklusion af deres arbejde, at den ledelsesform, der formodentlig vil understøtte effekt bedst er Transformativ ledelse. Se figur 3

Deres begreb "Charismatic leader behavior", vil jeg oversætte som Idealiseret indflydelse. (Bøgh Andersen, 2019, s.4) Supplerende har Bøgh Andersen gjort klart hvad "Den gode leder" ved hjælp af Transformativ ledelse bidrager til. Nemlig indgyde ære og respekt, ændre motivationen fra egeninteresse til fællesskabsinteresse og motiverer til indsats ud over forventningerne. (Bøgh Andersen, 2019)

"There are empirical reasons to expect that transformational and charismatic leader behaviors mediate the links between leader traits and outcomes. First, and as noted earlier, Big Five dimensions have been shown to be associated with leader outcomes. Second, Big Five dimensions have been shown to be associated with both transformational and charismatic leadership."

(Judge&Long, 2012)

Figur 3

Scott Derue (Derue, 2011) udfordrer Big 5 med indsigt i hvordan personligheden og intelligensen spiller sammen, som afgørende faktor. Hans bidrag understøtter respondenternes svar i det empiriske input.

Det er her vigtigt, at være opmærksom på, at Antonakis (Antonakis, 2011) anfører, at Big Five er alvorligt udfordret af ikke, at adressere intelligens specifikt. Og det er vel kun egenskaben Åbenhed fra Big Five, der med lidt god vilje kan ses at indeholde intelligens som en forudsætning.

Intelligens betyder i denne sammenhæng evnen til at lære, mønstergenkendelse og refleksion. Og Intelligens må derfor konkluderes at kunne føre til effektivitet, med det rette valg af operationalisering.

Det vigtige bliver derfor ifølge Antonakis (ibid) ikke hvad en egenskab, karaktertræk eller færdighed hedder, men hvordan den operationaliseres – det betyder summen af færdigheder har betydning.

Antonakis er på adresseringen af intelligens i fuldstændig samklang med respondenterne, der alle nævner intelligens som væsentlig faktor i forhold til at opnå effekt af lederskabet.

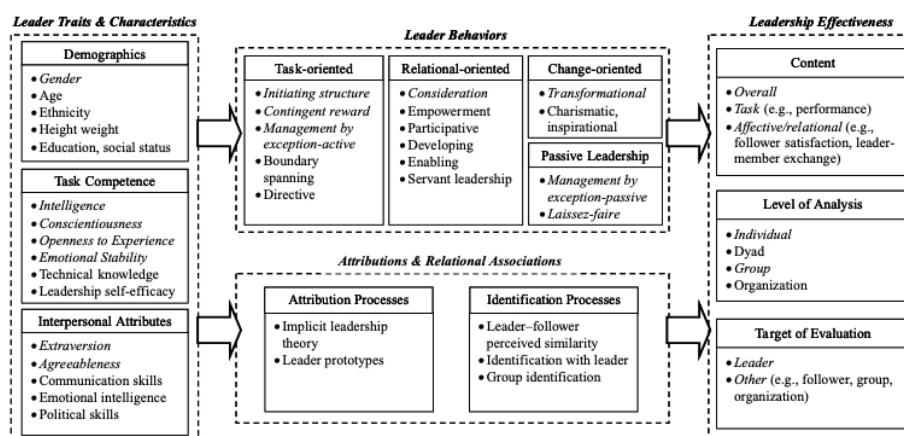
Derue anvender en model, der sandsynliggør en sammenhæng mellem *"Leader Traits, Behaviors, and effectiveness."* (Derue, D.S., Hahrgang, J.D., Wellman, N., Humphrey, S.E., (2011), s. 10)

Derue m.fl. er interessant fordi de forholder sig til Big 5, ved at gøre det klart, at undersøgelser af de enkelte egenskaber kan være interessant, men hvordan forholder det sig med egenskaberne når de samskaber og agerer samtidigt også med færdighederne?

"Similarly, leaders who are high on Openness to Experience are more likely to monitor their environment challenge assumptions, recognize the possible implications of external forces, and then intervene as appropriate. Finally, leaders who are emotionally stable will be more likely to remain calm, maintain order and structure, and be more comfortable with taking risks during challenging situations."
(Derue et al, 2011)

Figur 4

Derue m.fl. (figur 5) opdeler også færdigheder (Leader behaviors) i fire kategorier: opgaver, relationer, forandringsledelse og passiv ledelse. Og de konkluderer, at færdigheder er mere vigtige for den gode leder end, egenskaberne (Task Competence, interpersonal Attributes). De bidrager således med en vægtning i hvad den gode leder skal indeholde. Supplerende indeholder hans konklusion det forhold, at færdigheder kobler egenskaber til effektivitet.



Figur 5, An integrated Model of Leader Traits, Behaviors, and Effectiveness (Derue, 2011,s.10)

Beslutninger baseres ikke mere på en kommanderende form med den legitimering, der følger af en meget autoritativ ledelsesstil. Beslutninger føres igennem med afsæt i den legitimitet, jeg har som person, altså i forhold til værdier og argumenter (egenskaber og færdigheder), som jeg repræsenterer. Samtidigt så vil uddelegering af ansvar bidrage til højere grad af imødekommenhed hos den enkelte medarbejder, og dermed øges engagement og anerkendende følgeskab. (Hede et al, 2013)

Protreptikken som Kirkeby (Hede et al, 2013) anvender som dialogisk værktøj fordrer at lederen er aktivt bidragende i samtalen. Lederen skal forholde sig til kommunikationen og spørge ind og udvikle selvindsigt. Dette understøttes af respondenternes opmærksomhed på lederens grad af selvtilid og en nødvendig grad af selvværd. Du skal formå autentisk at bidrage med det, der er dig, men samtidigt sætte retningen og være målsættende.

Målsætningen på dette niveau er ikke, at nå et klart strategisk mål, men at opnå refleksion og fordybelse. (Hede et al, 2013)

Heri bor mening for den enkelte, og der opnås nye muligheder i organisationen.

Værdier og evner er med den forståelse mere vigtige end ressourcer, lovgivning, markedsforhold og organisation. (Bøgh Andersen 2019) Ifølge Bøgh Andersen er særligt medarbejdernes velbefindende og performance dokumenteret samhørende, men samtidigt som også angivet af Derue og Scott & Long (Derue et al, 2011 og Scott & Long, 2012), er viden om hvordan flere andre koblinger af egenskaber og færdigheders effekt, ikke tilstrækkeligt udforsket ej heller de forskellige belønningsstrukturer. Og derfor kan vi ikke lave endegyldige konklusioner. (Figur 6)

"The full-range theory does not answer, for example, why there are four transformational leadership dimensions, how they differ and relate, and what their common unifying factor is. Furthermore, full-range theory does not distinguish between pecuniary and non-pecuniary transactional rewards, although social psychology research has convincingly demonstrated that these reward types have completely different effects."
(Bøgh Andersen, 2019, s. 5)

Figur 6

Kirkeby (Hede, et al, 2013) og Bøgh Andersen er enige om prioriteringen af værdier og evner til at opnå refleksion og fordybelse. I den engelsksprogede teori udtrykkes viden og evner mere i retning af egenskaber og færdigheder, et begrebsapparat jeg har anvendt i denne opgave. (Derue et al 2011), (Scott&Long, 2012) og (Hoffman, B. , Woehr,J., Maldagen-Youngjohn, R. and Lyons, B.D.(2010).

Endelig skal vi kort kigge på konteksten og på de påvirkninger, der er i relation til omverdens krav til ledelse. (Hede et al, 2013) Det er en afgørende og nødvendig forudsætning for, at kunne sætte retning på beslutninger i organisationer, at omverdens krav er kendte og erkendte for at kunne blotlægge kontekstens karakter.

Den transformative ledelse har fokus på at skabe motivation for fællesskabet og dermed gøre det i respekt for konteksten. (Bøgh Andersen, 2019) Og er på den måde et operationelt bud på, hvordan der kan arbejdes ledelsesmæssigt med egenskaber, færdigheder og kontekst.

Det er værd at bemærke, at mine respondenter alle ser den modtagende kontekst som den største udfordring i forhold til en kortlægning og den afdækning, der sker af kompetencerne hos den enkelte leder, som mindre udfordrende.

Der er dog ingen nødvendig modsætning, da væsentlighedsgraden ikke nødvendigvis i denne sammenhæng, er lig med vanskeligheden af tilgængelighed.

Jeg kan derfor delvist konkludere at have den viden og de redskaber der giver den fornødne mulighed til at udvælge den rette kandidat til at varetage ledelsen. Vores udfordring består primært i at afdække kontekstens behov.

Men hvilken kontekst, og hvordan kan vi definere den? Dette må henstå til et andet udviklingsprojekt.

3.1.1. Valg af Strategisk implementering tegner billedet af organisationens behov.

Jeg vil forsøgsvist afdække en måde at arbejde med organisationens samlede kontekst med et supplement til den transformative ledelses optik. Her vil fokus på implementering af strategi være meningsgivende.

For at afdække mulige sammenhænge vælger jeg Søren Obed Madsens forskning om strategiimplementering med afsæt i oversættelse af strategi og strategi som en virus. (Obed-Madsen, 2018). Jeg inddrager Obed Madsen, da hans model til strategiimplementering, tager afsæt i en forståelse af organisationer som komplekse. Noget jeg tidligere har konstateret, at offentlige organisationer er.

Obed Madsen fokuserer, at ledelsens særlige optik, i en kompleks foranderlig organisation består af:

- At kunne **redegøre** for forskellige tilgange til strategi, implementering og effekter
- At kunne **anvende** forskellige tilgange i forhold til egen organisation
- At kunne **reflektere** over egen praksis

For at kunne gøre den gode strategi skal vi altså kunne redegøre, anvende og reflektere over egen position i egen praksis, altså søge refleksion og fordybelse. (Hede, T. D. et al, 2013)

Respondenterne taler om dette som begavelse, målrettethed, eksekvering, selvværd, autenticitet, empati, autoritet m.v. Der er således en meningsgivende sammenhæng mellem respondenternes vurdering og Obed-Madsens syn på ledelsens optik.

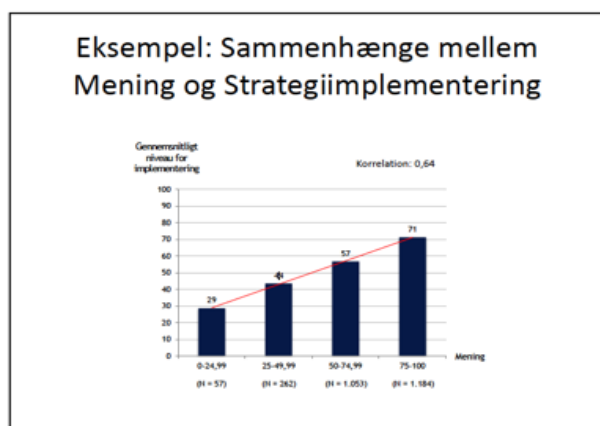
Der skal dog være opmærksomhed på, at lederoptikken kan have andre fokusser, der varetages samtidigt, da interesser og hensyn, der skal varetages er mangfoldige. Bruger vi Derues model Figur 5, er "Demographics" og "Identification Processes", blot 2 grupperinger af nogle af de områder, der kan påvirke lederens mulighed for objektivt at afdække, hvad der styrer valg af strategi.

R3 tilkendegiver helt klart i forhold til egen praksis, at der foregår én ting i voteringslokalet, og strategisk kommunikerer noget andet ud i omverden.

For at imødekomme dette og opnå beslutninger truffet så tæt på udførerleddet som muligt, inddrages ifølge Obed-Madsen delegeret ledelse. Dette forhold udfoldes på samme vis også

af R2, der taler om vigtigheden af at kunne delegere opgaveledelsen. Så den målrettede ledelse og relationsledelse kan adresseres med fuld opmærksomhed.

Obed-Madsen har også en delkonklusion, der angiver, at jo mere mening, det giver for den enkelte, jo bedre implementering. Dette understøttes af den undersøgelse af sammenhængen mellem effekt og strategisk implementering, der er vist i figur 7.



Figur 7

Mening, commitment og handlekraft har betydning for implementering og bidrager derfor til resultaterne og effekten for den enkelte. Den strategiske implementering kaldes oversættelse. (Obed Madsen, 2018) Supplerende til oversættelsen er også, hvilket styringsparadigme, der regerer i den organisation, hvori strategien skal implementeres.

Lotte Bøgh-Andersen (2017) bidrager med fokus på kontekstens kompleksitet og muligheden for kvalificeret at varetage strategiimplementering med opmærksomheden på styringsparadigmerne.

I figur 8 udfoldes de iboende udfordringer med styringsparadigmer, der overlever i organisationer og dermed skabes supplerende kompleksitet. Den gode leder skal formå, at manøvrere mellem tilskyndelser (det intuitive) og det valgte styringshensyn (det bevidste), der udspringer af disse mangfoldige hensyn. (Bøgh Andersen, 2017)

Også i denne sontring, må det anføres at respondenternes fokus på intelligens, vil have sin berettigelse i valget af Den gode leder.

- Styringsparadigmer er sammenhængende forestillinger om, hvordan den offentlige sektor skal organiseres, styres og ledes.
- Der kommer løbende nye styringsparadigmer til, uden at de gamle forsvinder. Det betyder, at vi får en kompleks styringsvirkelighed i den offentlige sektor. Det er nødvendigt for ledere og beslutningstagere at kende de forskellige styringsparadigmer for at kunne navigere rundt i dem.
- De forskellige styringsparadigmer eksisterer side om side og konkurrerer til tider med hinanden. Derfor må den moderne offentlige leder være lidt af en blæksprutte med mange arme og lidt af en kamæleon, der formår at tilpasse sig skiftende omstændigheder.

Kilde: Frit efter "(Bøgh Andersen, 2017)"

Figur 8

Styringsparadigmet har derfor betydning for hvad der er god ledelse i den enkelte organisation. (Bøgh Andersen, 2017)

Kompleksiteten i organisationen kender vi fra interviews med respondenterne, der entydigt angiver modtagende kontekst som meget afgørende for valget af lederemne og fra Obed

Madsen, der anviser en vej til strategisk implementering, fordi lederens færdigheder til at kommunikere er afgørende. (Obed Madsen, 2018)

Jeg udleder, at der er styringsparadigmer, der har betydning for konteksten, og at kommunikationen som redskab til strategiimplementering har betydning.

Men de valgte kommunikationsstrategier har også betydning. I bogen "Offentlig ledelses og strategisk Kommunikation" (Salomonsen, 2013) drøftes mulige generiske kommunikations-teorier, der kan anvendes til oversættelse i den offentlige sektor. Fokus er på den interne kommunikations mulighed for skabelse af sammenhængskraft, motivation og fællesskab. Her adresseres det nødvendige fokus på kommunikation primært den enkelte medarbejder, og som sådan understøttes medejerskab og commitment i en delegeret virkelighed.

Men intern kommunikation har også et meget stort ledelsesmæssigt og kontekst afhængigt potentiale. Det kobler således både til det empiriske grundlag og til Bøgh-Andersen. Vi kan med den rigtigt tilrettelagte kommunikation, strategisk bidrage til organisationens samlede virke og robusthed. Vi kan få styr på interaktion, dialog og meningsskabelse, som tilsammen bidrager med langt mere end blot overføring af information. (Salomonsen, 2013) I sandhed er der altså her tale om oversættelse som angivet af Søren Obed-Madsen og af respondenterne i det empiriske interview grundlag.

For den gode leder vil der derfor være en snæver sammenhæng mellem færdigheder på det kommunikative felt, intelligens og muligheden for, at lykkes med indfrielse af organisationens målsætninger og strategi.

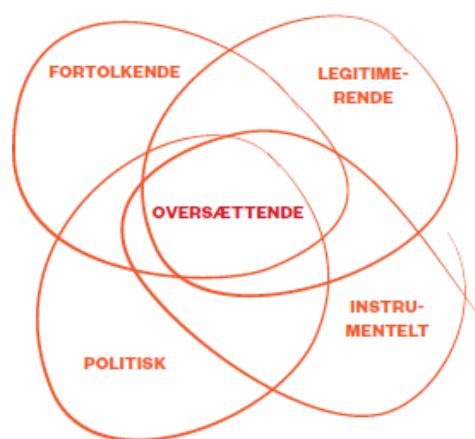
Her bidrager Obed-Madsen, med figur 9, med et supplerende bud på den kompleksitet, der omgiver det kommunikative felt som lederens egenskaber og færdigheder skal implementere målet i.

(Obed-Madsen,2018)

Strategi er en tekst, men det er læserne af teksten, der bestemmer funktionen.

Implementering er, at afkode tekstens mening og oversætte strategiens ord til lokale ord, der derefter implementeres. Målet er implementeret, når strategien er oversat til lokale praksisser.

Udfordringen i al kommunikation er, at den formidlede tekst, der er tænkt med en bestemt mening, bliver ustabil i det øjeblik den flytter kontekst.



Kilde: Søren Obed Madsen: Mellem snak, handling, magt, skuespil og oversættelse – implementeringens dimensioner. Samfundslæderskab i Skandinavien, 2018.

Figur 9

I figur 9 ses fire elementer, der på samme måde som viden om styringsparadigmerne, har betydning for muligheden for, at kunne bidrage med den indsigt, der skal til for at skabe den fornødne oversættelse, og dermed lykkes med at lave et fundament af god ledelse.

I det Instrumentelle er der en klar ligefrem kausalitet og forståelse af, at strategi i sig selv er udgangspunkt for handling.

I det fortolkende ses der, at være en klar forståelse af mening, hvor strategien ses implementeret når der er skabt meningsdannelse. Altså en uklar kausalitet.

I det legitimerende er strategien overvejende et manuskript, en skueværdi der ved sin blotte tilstedeværelse synliggør implementeringen. Der er stor risiko for dekoblet forståelse.

Det politiske element er aktør afhængigt og målet er nået når aktørerne har bilagt konflikter og positioner. Implementering handler om fordeling af ressourcer.

Oversættelsen og den strategiske implementering er således under påvirkning af en lang række faktorer.

4. Analyse

Min interesse består i at afdække, hvilke træk og forudsætninger, der fører til god ledelse. Selve tankegangen om, at der er generiske opskrifter/modeller til løsning er vigtig at være opmærksom på, da disse opskrifter skal oversættes til den enkelte organisation på en måde, hvor de giver mening lokalt og ikke blot bliver begavede kopier af andres succes.

Med afsæt i de inddragede teorier, min empiri og mit metodevalg, har jeg samlet en række data – som viser i hvilken udstrækning, der er en klar retning på en mulig generisk lederkarakter, funktionsmåde og funktionsramme samt, hvad den måtte bestå af.

4.1. Omverden

Styringsparadigmerne har betydning i relation til målopfyldelse, og styringsparadigmerne påvirker den gode leders muligheder.

I forhold til New Public Governance (NPG) er inddragelse vigtigt, en faktor der har stor vægt i masteruddannelsen på MPG. Inddragelse er konstateret vigtig qua styringsparadigmerne, undersøgelsesgrundlaget fra respondenterne med relevante egenskaber og færdigheder og endelig som afgørende brobygningselement, når der skal sikres oversættelse af strategi i organisationen.

I New Public Management (NPM) er omkostningseffektiviteten meget vigtig, det at skabe en offentlig sektor, der fungerer bedre og koster mindre. Det kan bidrage til, at den gode ledelse,

skal varetage strategiimplementering af emner, der i udgangspunktet indeholder forhold, der ikke er direkte motiverende for det udførende led i organisationen.

Fordi styringsparadigmerne interagerer, vil det at varetage en begavet kommunikation i et styringsmix, (Bøgh Andersen, 2017) kunne bidrage til inddragelse også ved emner, der umiddelbart ikke er nærværende behov for. Behovet kan dermed motiveres i forhold til fællesskabets overordnede interesser. Alle har behov for, at ens organisation er funderet solidt og sikkert rent økonomisk.

Derfor er det vigtigt, at se NPM som en integreret bestanddel af NPG – og de er som sådan ikke to modstridende paradigmer.

I Neo-Weberian State (NWS) har værdier en væsentlig rolle for individerne, og NWS søger en mere effektiv og venligere stat. Der er en tæt sammenhæng mellem dette styringsparadigme og transformationsledelse. (Bøgh Andersen, L., m.fl., Jensen, U.T., Bro, L.L., Bøllingtoft, A., Mundbjerg Eriksen, T.L., Holten, A., Jacobsen, C.B., Ladenburg, J., Nielsen, P.A., Salomonsen, H.H., Westergård-Nielsen, N., og Würtz, A. 2019)

Hvor transformationsledelse er defineret som adfærd, der søger at udvikle, dele og opretholde en vision, på en for organisationen værdifuld måde.

NPG angiver, at komplekse opgaver som fx ledelse i det offentlige, bedst løses i et netværksbaseret samarbejde. Dette svarer til det som mine respondenter tydeliggør ved at stille skarpt på kompetencer, der gør topledere til en holdspiller, fordi god ledelse er at kunne agere holdspiller.

Det bidrager til bedre effekt i koblingen af strategien i oversættelse til det operationelle niveau, end hierarkisk kontrol og markedsbaseret konkurrence. Værdier er dermed også i NPG væsentlig at kunne agere med.

NPG fremmer gensidig indsigt, tillid, åbenhed, nærvær, engagement og robusthed i målet om, at skabe fælles løsninger. Værdier der går igen i den empiriske opsamling. Som styringsparadigme vil NPG altså kunne bidrage positivt til den gode leder. Med det rette stakeholder-management fokus, kan den gode leder varetage god ledelse i samklang med alle styringsparadigmer, dog ikke nødvendigvis med bevarelse af egen integritet. Heri ligger en mulig kilde til fejlrekruttering.

En af de generelt anerkendte ledelsessituationer er, at arbejds konteksterne for både offentlige og private ledere er komplekse med mange forskellige iboende målsætninger, der skal indfries. En klar sondring i hvad den gode leder er, skal derfor ses både i forhold til lederevner som sådan og i forhold til den kontekst, som ledelsen udfolder sig i, de iboende egenskaber og eventuelt hormonelle vilkår, som forefindes.

Helt generelt møder ledere og medarbejdere udfordringer af strategisk karakter, der er skabt af generelle tendenser i samfundet og de relevante styringsparadigmer.

Der er øgede krav til specialisering, effektivitet og økonomisk mådehold. Når jeg forholder mig til organisationsteoretikerne (Orton, Weick, 1990), så vil det i deres formulering forstås på den måde, at organisationer i stigende grad skal have succes med at være løst koblede systemer og dermed kunne tilpasse sig helt ud i yderste led. En høj agilitet og forandringsparathed forudsættes. En definition, der også deles af respondenterne.

Sammenfattende for omverdensperspektivet er, at de forskellige styringsparadigmer eksisterer samtidigt og komplementerende.

Et fokus, der udspringer af opmærksomheden på styringsparadigmerne er behovet for distribueret ledelse, et forhold der berøres i flere omgange af respondenterne.

Fordelingen af lederansvar til medarbejdere, private interessenter og sågar borgere – bidrager til effektiv udnyttelse af topledernes funktion og opmærksomhed på målsætning/forandringsledelse og på det relationelle ledelsesrum, som angives særligt af respondent 3 (bilag 7.2.3)

4.2. Kommunikation

Kommunikation baserer sig på det, der iagttages i organisationen med lederens særlige perspektiv og den ledelse, der intelligent udfoldes afspejler kommunikationsforståelse.

Når jeg således opfatter kommunikation som en normativt styret størrelse, bliver kommunikation i udvekslingen mellem leder og medarbejder en dialog rettet mod at udvikle mening.

Lederen agerer og lever i situationer, hvor lederen både formidler og agerer ind i konteksten. Lederen er hele tiden i gang med transmission og interaktion.

Transmission = $A \rightarrow B \rightarrow M$ (som den rationelle model)

Interaktion = Dialog $\rightarrow$ udvikle mening

Der vil være afstand mellem de budskaber, der sendes ud og den måde, det opfattes på.

Hvem har den hierarkiske autoritet til at sætte retning for meningen med det, der sendes ud i det enkelte team? Ansvar for udførelsen af oversættelse vil være afgørende for muligheden for strategisk implementering.

Dermed bliver opmærksomheden på kommunikation ind i den organisatoriske kontekst altafgørende for muligheden for at opnå det rette ejerskab til forandringen. Det som Kirkeby bl.a. har beskrevet som radikal dialog. (Hede et al, 2013)

Lederen skal dermed besidde evnen til at kunne formidle, evnen til selvrefleksion og at kunne lytte. Til at formidle engagement for mellemlidergruppen omkring opgaveledelse, så målsætningerne indfries og behovet for oversættelse varetages igennem organisationen. Med stakeholderfokus, vil styringsparadigmerne kunne respekteres. Lederen kan dermed øge fokus på omverdensledelse, hvilket er afgørende for at bevare organisationen agil.

Som gennemgående færdighed i lederberedskabet er kommunikation formodentlig det væsentligste. Det er også et af de områder, der med fordel kan kvalificeres via uddannelse. Steen Hildebrandt (Hildebrandt, 2000) præciserer, at der næppe er et begreb, der præger ledelses- og organisationslitteratur så meget, som kommunikation. Fx eksemplificeret i udtalelser om, at der næppe er noget, der har større betydning for produktiviteten end sikring af, at mennesker taler ordentligt sammen.

Supplerende hertil vægter kommunikative færdigheder også i respondenternes besvarelser.

Kommunikation - også strategisk kommunikation - er således konstruktivistisk. Med den forståelse er ledelse i samarbejdet med holdet af ledere, kommunikation.

4.3.Motivation og trivsel

Der er positive effekter af kommunikationens sociale og ekspressive funktioner, da de medvirker til at skabe en arbejdsmæssig tydelighed på, hvad der er brug for, og det bidrager til et anerkendende følgeskab – og som motivationsfaktor er dette langt det væsentligste i forhold til at sikre retningen i organisationens arbejde med strategien.

Motivationen ved den anerkendende ledelsesstil er velunderbygget gennem praksis fra de seneste 20 år, hvor en mere anerkendende ledelsesstil har været udset som en alternativ og effektiv metode til organisationsforandringer. Anerkendelsen er anerkendt som afgørende udgangspunkt og metode til styrkelse af medarbejderens motivation og trivsel. Der er i arbejdet med anerkendelse fokus på den kommunikative og handlingsorienteret praksis mellem medarbejdere og leder. I teorien forholder den anerkendende ledelse sig på individniveau til andre igennem et nysgerrigt sind og med et anerkendende blik ud fra den overbevisning, at alle personer handler på måder, der giver mening i deres særlige kontekst.

Den anerkendende tradition giver mulighed for, at medarbejderen "føler sig anerkendt", og der fokuseres på personens styrker. At medarbejderen oplever sig set, hørt og forstået som en kompetent person, der både vil og kan bidrage konstruktivt (Haslebo og Lyndgaard, 2007).

Træffes beslutninger hvor lederen opleves autoritær, dominant eller for selvtilidsfuld, skabes der afstand til organisationens medlemmer. Dette understøttes også af respondenterne. Anvendes der nødløgne, hvor der siges et og gøres noget andet, opstår risiko for tab af legitimitet.

Ved respondenterne blev det undersøgt om lederens evne til at udfolde integritet, kan være afgørende for, om valg af lederadfærd sker mere eller mindre hensigtsmæssigt i relation til opnåelse af de strategiske mål. Der er i besvarelserne en klar tilkendegivelse af sammenhæng i dette personlighedstræk og evnen til at indfri organisationens strategiske mål fra alle tre respondenter. Der er således en positiv sammenhæng mellem integritet og anerkendelse.

Via høj integritet, legitimitet, begavet og dygtigt tilrettelagt kommunikation, kan lederen bidrage til at fastholde fokus og opnå den fornødne effekt. Der er altid en risiko for, at udfaldet bliver, at lederen bliver betragtet som beregnende.

Der er ifølge Bøgh-Andersen forskning der peger på, at for meget tillid kan give bagslag i form af øget snyd med indsats og kvalitet.

En faktor der også fra respondenterne går igen i forhold til at være autentisk, men dog ikke mere end, at der også skal kunne indgås kompromiser, så oversættelserne kan ske troværdigt i forhold til fx et politisk opdrag.

Der skal være en klar vægtning mellem tillid og kontrol. En faktor, der også dækkes af respondenternes tilbagemelding, der angiver det at sætte retning, som en væsentlig lederevne.

Det er derfor en nødvendighed, at udfolde den strategiske kommunikationen effektivt, for ikke at miste legitimitet. *"Det kan også kaldes god situationsbestemt moderne ledelse."* (Bøgh-Andersen, 2017)

"Graden af samarbejde har stor effekt på graden af effektopnåelse" (Bøgh-Andersen, 2017, s. 106).

Hvis den vægtning skal foretages effektivt, skal retningen sættes sammen med lederholdet.

Lederens kerneopgave ses derfor at være en diffus størrelse. Jeg bruger følgende definition af kerneopgaven: *"Den overordnede opgave, en organisatorisk enhed varetager og udfører for at skabe langsigtede effekter i form af værdi for og med borgerne."* (Hasle, P., Hvenegaard, H., Sørensen, O.H., Sasser, M. og Thoft, E., 2016)

Kerneopgaven knyttes også til opnåelse af tillid og motivation i relation til de udøvende medarbejdere.

Motivationen ses på 3 områder: Motivation af opgaven, motiveret af at gøre en forskel og motiveret af gulerod eller pisk. (Andersen & Jacobsen & Jensen, 2016)

Ledelse af kerneopgaven bliver dermed den opgave, vi varetager i organisationen, når vi skaber effekter i form af motivation og trivsel for brugerne af organisationen. (Hasle et al, 2016)

4.4. God ledelse

Diskursen i det offentlige er, at vi går efter mere for mindre, eller fra et højt niveau til et lavere mere rigtigt niveau – sætningerne der understøtter bevægelsen er mange. Vigtigheden afdækkes af en målestok, der måler kvalitet og legitimering (Andersen, 2017).

God ledelse i den sammenhæng er en særlig mængde af værdier, egenskaber, færdigheder, intelligens og styringsparadigmers operationalisering, der skal være opfyldt, når du som leder skal opleves at være god.

God ledelse giver på den måde de bedste muligheder for effekt til strategisk målopfyldelse, medarbejdertrivsel og succes med kerneopgaven. Den gode leder er derfor én, der agerer kommunikativt med effekt i den givne kontekst.

Antonakis anvender korrelerede⁶ tværgående målinger og anviser en række forhold, der skal være opmærksomhed på i lederens udfoldelse (Antonakis, 2011).

Her kan eksempelvis nævnes, at lederens selvtillid, hvis den opleves dominant, alene kan medvirke til frustrationer, afstand og ligegyldighed blandt de modtagende medarbejdere. Dette nævnes også som en risikokilde af respondenterne.

Den gode ledelse skal derimod fokusere på at bidrage til fortolkninger, og det som Obed Madsen definerer som oversættelse og Weick kalder meningsskabelse i forhold til de centralt fastlagte strategier. Det giver medarbejderen mulighed for at opleve sig anerkendt.

Som leder er du derfor i spil og skal søge at skabe den fornødne tillid og troværdighed. Til gengæld opnår den gode leder, at kulturen vil kunne understøtte opgaveløsningen, og der opnås fælles tilgang til den overordnede strategi. (Salomonsen, 2013)

⁶ Korrelerede tal er i statistik et mål for sammenhængsgraden mellem et sæt af to variable/målinger

En kompleksitet, der udfordrer både perspektiverne omkring lederegenskaber, færdigheder, kontekster og intelligens – er det forhold, at når en organisation leverer gode resultater, så virker det positivt tilbage på lederen. Så er der tale om god ledelse (Antonakis, 2011).

Hvis lederen gøres opmærksom på, at dele af lederskabet virker godt, vil opmærksomheden på dette bevirke, at lederen opnår bedre effekt på disse områder (Antonakis, 2011).

Selvtilliden og selvværdet styrkes og fremtoningen bliver mere autoritativ.

Ledelse, der virker må derfor supplerende baseres på etablering af tillid og lederens selvværd.

Ledelse, der har autoritet (via konkrete egenskaber, færdigheder og intelligensmæssigt) og agerer i forlængelse af dette, imødekommer mål og behov med effekt og vækker tillid og bidrager dermed til legitimitet.

Selvværdet viser sig ved indsigt om, hvor jeg er, og hvad jeg ved om, hvad der betyder noget.

I forhold til god ledelse i oversættelse af strategi og dermed oplevelse af operationalisering på gulvet i organisationen, er det vigtigt at være opmærksom på, at det er først, når det gøres til en bevidst oversat del af en hverdag, at tillid opnås. (Andersen, 2017)

Lederkarakteren skal altså åbne for en kombination af faglige muligheder, økonomiske nødvendigheder og brugerinteresser. (Andersen, 2017)

Ledere med selvværd, der går ind i opgaven og afvejer på det konkrete plan, varetager en oversættelse, hvor brugerne reelt kan se, hvad der er på spil. Der skal således både være selvtillid og selvværd i spil for lederen.

Sammenfattet i denne figur 11 (Andersen, 2017)

Selvværd		
Selvtillid	-	+
	-	
	Den tilbagetrukne leder Leder på afstand uden hverken faglighed eller moderne ledelsesinstrumenter. Fravær når det gælder	Den faglige leder Den gode bureaukrat Leder med udgangspunkt i deres snævre indsigt med henblik på at skabe stabilitet.
	+	
	Den forandrende leder Leder med udgangspunkt i et systemperspektiv med fokus på	Den tillidsskabende leder Leder gennem identifikation og afvejning af faglige forhold, økonomiske

	forandring ved hjælp af tilfældige instrumenter.	betingelser og borgerinteresser på det strategiske og det konkrete plan.
--	--	--

Figur 11

Der opstår et styringsmix (Bøgh-Andersen, 2017), når styringsparadigmerne skal sameksistere med den styringstænkning der er omkring ledelse. Den gode leder skal kunne afveje dette styringsmix med den rette kombination af selvtilid og selvværd.

I Danmark læner vi os op ad flere samtidige styringsparadigmer, hvilket gør den ledelsesmæssige mulighed for at afveje retning, noget udfordrende, fordi ethvert valg af retning også bliver et fravalg af en anden.

Der skal hele tiden ledelsesmæssigt manøvreres i forskellige retninger, som angivet i tabel 11, for at afdække den bedste. Det betragtes som en hybrid styringstænkning. (Bøgh-Andersen, 2017)

Når lederen har valgt, skal en beslutning om valg af retning altid kunne begrundes og meningsfuldt kunne kommunikeres hvordan og hvorfor, og dét på en måde, hvor medarbejderen oplever, at de eventuelt modstridende behov, der kan være, er varetaget af beslutningen.

Kommunikationen skal dermed være afstemt de forskellige niveauer og kontekster i organisationen som er relevant for leveringen af budskabet. (Andersen, Greve, Klausen, Torfing, 2017)

En moderne god leder skal derfor kunne kommunikere i forhold til alle styringsparadigmer for offentlig ledelse.

Lotte Bøgh Andersen med flere kalder dette at praktisere stakeholder-management. Det betyder kort sagt, at lederen manøvrerer beslutning og kommunikation, så det forekommer meningsfuldt for flest mulige. I lederens kortlægning af egen organisation eller ved rekruttering til samme, er stakeholder-management afgørende for at kunne opnå succes. Der er stor forskel på paradigmerne i de forskellige dele af den offentlige sektor.

Det er selvsagt ikke muligt altid. Alle valg er præget af krydspres og dilemmaer, og ofte ses flere samtidige hensyn at skulle dækkes.

Det hybride styringsmix, der kalder på høj grad af integritet, opstår helt klassisk i uddannelsesorganisationer, hvor man bekender sig til humanistiske samværsformer, og der indføres resultatlønskontrakter og medfølgende kontrolregimer. Her vil der blive talt om værdibaseret ledelse og gensidig tillid, men på samme tid indføres via kontrakterne

ansættelsesmæssige og økonomiske incitamentsstrukturer, der fører til silotænkning og rigide hierarkier. (Bøgh-Andersen, 2017)

Her opleves organisationen at blive inkonsistent, og der opstår styringsmæssige udfordringer. Den gode leder vil grundet styringsparadigme uklarhed miste sit grundlag for at kunne skabe den fornødne effekt og commitment ved medarbejderne.

Den gode ledelse skal derfor udfolde sig som et mix af forskellige hensyn både i forhold til omverdenen, organisationens strategi og organisationens medlemmer.

"Personlig og personrettet ledelse og radikal dialogisk ledelse. Den følger som strategisk konsekvens af det ekstreme behov for intelligent og seriøs ledelse gennem værdier, der er produktet af de nye ledelsesbehov." (Hede et al, 2013, side 27).

Med afsæt i citatet ovenfor, ses følgende at være på spil i forhold til den gode leder:

- Det *"personlige"* element i ledelse er funderet i nærværet og den oplevede tyngde i tilstedeværelsen. Ydmygheden og åbningen af at der er hjælp behov.
- Det *"personrettede"*, er den opmærksomhed, der tildeles dem der ledes, altså måden nærværet udfoldes på i form af omsorg og indsigt i mulige udviklingsretninger for den enkelte. Nem adgang til den uformelle leder, der leverer kommunikation som oversættelsen.
- Det *"dialogiske"* er et ledelsesfokus om at være afstemt i forhold til kontekst, så dialogen opleves konkret og forståelig. Dialog på den måde vil bidrage til meningsskabelse, der i relation til fokus på effekt for motivationen – vil være en væsentlige driver i forhold til, at medarbejderen oplever konkret ledelsesmæssig effekt.

Ledelse er således personbåret, og det betyder, at nogle har let ved at lede, mens andre har sværere ved det.⁷

Behovet for at kunne agere sammen må derfor anerkendes, og det udfoldes i det som Lotte Bøgh Andersen udtrykker med retningen, "Public Service Motivation". (Bøgh-Andersen, 2017)

⁷ Lokaliseret på <https://www.genitor.dk/ledelsesudvikling> link d. 3/11 2019

Fra litteraturen om oversættelse (Obed Madsen, 2018) hentes opmærksomheden på, at fokus primært skal være på implementering fremfor udvikling. Obed-Madsen taler om "the Execution Trap", hvor udviklingen separeres fra implementering. CEO (Hovedet) tænker og vælger strategien, og organisationen (Kroppen) gør ting og følger det, som er aftalt. Jf. Roger Martins citat (Martin, 2010), der er gengivet i *Figur 10*, er det afgørende for empowerment i organisationen, at der i hver overgang i hierarkiet i organisationen sker en oversættelse, der entydigt klarlægger vilkår, oplevet værdi for brugeren, mål og succeskriterier.

"We must take the time to be explicit about the choice we have made and the reasons and the assumptions behind that choice, while allowing the opportunity for those downstream to ask questions. Only when the people immediately downstream understand the choice and the rationale behind it will they feel empowered rather than artificially constrained."

(Martin, 2010)

Figur 10

I transformationstermer, kan vi tale om, at visionen skal sikres fornyet kraft og vitalitet for at sikre medarbejderen commitment til retningen.

Medarbejdere motiveres ikke af en ledertitel, men af evnen til at skabe engagement og deltagelse omkring den fælles strategi/vision. Det kræver ledere, der varetager oversættelse og implementering med indsigt og forståelse for kontekst og kultur.

Dette synliggør et behov for ledere, der kan motivere og skabe trivsel, snarere end ledere, der hævder autoritet. Et punkt der også fremføres af respondenterne som afstemt dominans.

Denne tilgang til ledelse udtrykkes også af andre aktører og af mine respondenter.

Eksempelvis har det internationale rekrutterings og konsulentfirma Mercuri Urval et panel af forskere, der i deres "Executive Search" enhed med afsæt i mange tusinde samtaler med kunder og ansøgere har følgende konklusion: *"Et mere fladt hierarki har en tendens til, at tiltrække mere talentfulde mennesker"*. (Hertel, 2017).

Dr. Stefan Schmitt, CEO Krupps Thyssen AG anvendes som institutionel bidragsyder til artiklen fra Mercuri Urval. (Hertel, 2017) Han er enig og argumenterer for, at succesrige ledere skal være åbne for nye ideer: *"En leder i dag skal være i stand til at revurdere egen position, ikke altid ønske at være overlegen i alt, men at byde en idé velkommen og vurdere den i forhold til virksomhedens værdisæt, for at se om idéen er i overensstemmelse."* (min oversættelse).

Det gør ledelse til en læringsproces, hvor lederen empatisk forstår de mennesker, der påvirkes, og som påvirker ledere. Lederen skal med empati styrke medarbejderens motivation og lyst til at bidrage til løsninger og resultater. Lederen skal kunne se sig selv med en systemisk indsigt. Det, vi gør i en relation, gør vi i afstemthed med andre mennesker,

omgivelser, normer, kultur mv. Det betyder, at vi på en og samme tid påvirker og påvirkes af systemet.⁸

Ledelse af fagprofessionelle bliver dermed at understøtte læringsprocesser og samarbejde på tværs.

Respondent 2 udtrykker i interviewundersøgelsen, at lederen skal have styrken til at stemple ind på opgaven i målet, men samtidig en ydmyghed eller sårbarhed, der gør at andre får lyst til at hjælpe. (Bilag 7.2.2)

Den gode leder er den, der formår kontekstafstemt at indfri organisationens mål og samtidigt varetage meningsskabende effektfulde forandringer.

4.5.Fremtid

Hvad er de meningsskabende effektfulde forandringer, og hvordan vil de udfolde sig?

Der er iboende udfordringer med styringsparadigmer, der overlever i organisationer og dermed skaber supplerende kompleksitet. Den gode leder skal formå at manøvrere mellem tilskyndelser (det intuitive) og det valgte styringshensyn (det bevidste), der udspringer af disse mangfoldige hensyn. Den gode ledelse skal vægte mellem det instrumentelle, det fortolkende, det legitimerende og det politiske for dermed at koble organisationen med en oversættelse, der bidrager til effektiv og meningsskabende forandring.

Antonakis fremhæver supplerende, at hormoner har betydning for opnåelsen af effekt.

Testosteron har betydning for graden af dominans og socialindflydelse. Testosteron har betydning for adfærd, for graden af vilje til at løbe risiko, for status, for at udvikle iværksættere, den påvirker betydningen af sejre, så de opleves stærkere. Endelig peger hans undersøgelser på, at der er sammenlignelige resultater for både mænd og kvinder ved denne hormonpåvirkning (Antonakis, 2011).

Andre forskere (Antonakis, 2011) har bidraget med viden om hormonet oxytocin, der er et nøglehormon til regulering af evnen til social kontrol.

Endelig fremhæver Antonakis også at højde, udseende og fysik i det hele taget, også er afgørende for lederens evne til at opnå effekt og have betydning (Antonakis, 2011).

⁸ Lokaliseret på <http://www.platangaarden.dk/kommunen/det-faglige/systemisk-og-narrativ-tilgang/> linket hentet 26/10 2019,

Antonakis' forskning baserer sig på sammenlignede data, der forholder de forskellige egenskaber, fremtoninger, færdigheder m.v. i forhold til lederens effekt og lederens dannelse. Baseret på hans empirisk grundlag, og hans bredt anerkendte forskningsbidrag, må Antonakis' forskning tillægges en vis betydning også i denne afhandling.

Det forhold, at hormoner og fysisk fremtoning kan påvirke handlinger, kan dermed få praktisk konkret betydning for effekten af indsatsen i den funktion, som den gode leder varetager i sit lederskab.

Dermed tilføres min grundlæggende problematik en ny kompleksitet. Jeg har haft som tese, at egenskaber og færdigheder i samspil med konteksten er den rette vej at definere den gode leder. Jeg supplerer med, at der kan inddrages en fysisk dimension ved den enkelte leder, der kan være afgørende for muligheden for at opnå den ønskede succes. Det vil sandsynligt give sig udslag i de egenskaber, som lederen er repræsenteret ved, men de vil muligvis kunne påvirkes.

En delkonklusion på dette tidspunkt, vil derfor basere sig på, at det nu er sandsynliggjort, at når andre videnskabsområder inddrages, tilføres yderligere faktorer, der medfører yderligere kompleksitet.

En kompleksitet der ikke alene handler om, hvorvidt det er muligt, men i lige så høj grad om det er ønskeligt at anvende biometriske data i vurderingen af den enkelte leders talent for at blive en god leder.

Historien viser dog, at når det kan lade sig gøre, og der er et iboende rationale, så vil der være nogle aktører, der kan se et rationale i at anvende denne viden.

Det vanskeliggør på det bestående grundlag at afgøre entydigt, på hvilken måde Den gode leder opnår effekt.

Et bud er, at god ledelse er, når den opleves af de involverede parter som sådan, og når den samtidigt har effekt for organisationens kerneopgave.

Meningsskabende forandring som fremført tidligere fordrer personlig og personrettet ledelse og radikal dialogisk ledelse (Hede et al, 2013) i samspil med anerkendende følgeskab af medarbejdere og mellemledere. Det er her, der spilles på samme hold.

Særligt når intentionen er indfrielse af de strategiske målsætninger, vil lederen kunne skabe commitment til målene igennem hele organisationen og i forhold til omverden. Udfordringen er, at det skal ske i samarbejde. Det er her oversættelsen kommer i spil som ressource i lederens færdighedsværkstøjskasse.

Det perspektiv er respondenterne helt enige i.

Hede et al, 2013 er optaget af organisationens mulighed for, at kunne følge med lederens tanke for visionen og mål. Respondenterne refererer til lederen som en holdspiller, som ledelsesteammedlem, som den, der ydmygt giver plads til at andre kan bidrage med hjælp. Så på dette område er der stor enighed omkring, hvad lederen skal i mødet med organisationen fremadrettet.

Det interessante er, at den ydmyghed, der efterspørges ikke er repræsenteret i tabel 2 og dermed er det element ikke umiddelbart det, der fylder mest, når respondenterne skal rekruttere ledere.

Der er en naturlig iboende udfordring ved at anvende begrebet ydmyghed i forbindelse med ansættelse af topledere fremadrettet.

Toplederen er italesat og tænkt til at stå forrest, sætte retning, være den tydelige, rammesættende spydspids for organisationen. Der anvendes begreber som robust, målsættende, sætte retning, autoritet, eksekvering og selvværd.

Det er alle begreber, der matcher dårligt i et stillingsopslag med begrebet ydmyghed, men de går alle hånd i hånd med det.

Som eksempel fortæller R2, at ydmyghed og sårbarhed er forudsætning for at komme i position til at kunne modtage hjælp. En hjælp, som er en nødvendig forudsætning ved strategisk implementering, og når lederen skal indgå alliance med et hold om indfrielse af målsætningerne.

Ledelse af oversættelse og forandring er i medarbejderens øjne at gå fra det kendte og sikre – til det ukendte og grundlæggende usikre. Det kan udfordre motivationen, der er afgørende for medarbejderens positive deltagelse og dermed effekten.

En nem adgang til lederen som mere uformelt giver mulighed for at formidle mere komplekse dele af informationerne og muligvis afmontere usikkerhed, kan øge motivationen, og det kan bidrage til, at medarbejderne kan få afklaret spørgsmål og få afløb for modstand og usikkerhed i forbindelse med mulige forandringer (Salomonsen (red.), 2013).

Denne vurdering af lederens positionering vil kunne anvendes i en forståelse af lederen som oversætter og mediator i organisationen (Obed Madsen, 2013).

Denne tilgang korresponderer fint med Lotte Bøgh Andersens med mange fleres udlægning af betydningen af transformationsledelse (Andersen et al 2019).

Den rette ledelse til at varetage oversættelse og mediering indeholder en række egenskaber og færdigheder.

I tabel 3 fremhæves de egenskaber og færdigheder, der har været behandlet i denne afhandling, og som kræves for at opnå effektiv implementering af strategier i sameksistens med organisationen.

Sammenfattende er tabellen udtryk for de egenskaber og færdigheder, der er størst gennemslag for enten ved, at de er nævnt af alle tre respondenter eller, at de både er behandlet teoretisk og nævnt af en respondent.

Tabel 3⁹

- balance (Kirkeby, R2) - Selvværd (Andersen), R1, R2 og R3. - Autenticitet (Bøgh Andersen), R1, R2 og R3. - skabe engagement og deltagelse/inddragelse (Bøgh Andersen, R1, R2 og R3) - Kommunikation (Hildebrandt) R1, R2 og R3 - empati (HansenToft.dk, Antonakis, R1, R2 og R3.) - ledelse er en relation (Genitor.dk, R1, R2 og R3.)	- fleksibilitet/agilitet (MercuriUrval.com, R1, R2 og R3.) - Opnå legitimitet fra organisationen (R3) - Robusthed (R1, R2 og R3.) - Klogskab/intelligens over gennemsnit (R1, R2 og R3.) - Autoritet (R1, R2 og R3) - Måltrettet/eksekvering (R1, R2 og R3) - Integritet (R1, R2 og R3) - Energi og ressourceoverskud. (R1, R2 og R3) - Tillidsvækkende og afbalanceret (R1, R2 og R3) - Forandringsledelse (R3)
---	--

I listen af begreber mangler nogle af de egenskaber, som er fremkommet i afhandlingen. Fx ydmyghed, selvrefleksion, at lytte og formidle/kommunikation. Alle egenskaber, der er afdækket til at have betydning for muligheden for at varetage succesfuld implementering af strategi.

⁹ Udfor de enkelte egenskaber står, hvor de er hentet fra i denne afhandling. Er begrebet introduceret via teoretiske kilder eller er det fremkommet via interviews og gennemgang af rekrutteringsvirksomhedernes hjemmesider.

R2 oplister supplerende en række færdigheder, der er vigtige for at kunne indfri målsætningerne:

"..det kræver begavelse, evnen til at håndtere kompleksitet, evnen til at sætte sig ind i nyt stof, hurtigt danne sig et overblik osv". (Bilag 7.2.2)

R2 angiver også "ledelse er noget vi gør sammen", det er en holdsport og dermed er distribution af ledelse som færdighed vigtig.

R3 tydeliggør, at compliance, forstået som organisations loyalitet, er vigtig som færdighed.

Compliance matcher fint med Bøgh-Andersens Stakeholder-management begreb.

Eksempelvis har økonomi ikke så meget at sige på statsligt niveau, hvorimod det i de store driftsområder i regioner og kommuner er en væsentlig færdighed at kunne navigere ved, at følge budgetter og samtidigt kunne sikre borger-/brugertilfredsheden.

For at nå det mål, skal der udfoldes relationel ledelse, der skal varetages en meningsgivende oversættelse.

R3 gør det også fuldstændig klart, at det ikke er meritter, der angiver den gode leder, men snarere personlighed. Han angiver ligeledes, at det er en stor fejl i rekrutteringssammenhæng, at meritter vægtes i den udstrækning det sker. Et forhold der også med afsæt i nærværende afhandling tydeliggøres.

Som angivet tidligere er kommunikative evner vigtige, om end kommunikation ikke står specifikt i tabellen.

Der er afledte færdigheder, der baseres på evnen til kommunikation: Brobygger, relationsledelse, venlighed, kontaktskabende, lydhørhed, påvirke dagsorden, sætte dagsorden, gøre det man siger m.v.

R2 tilkendegiver, at sproglig kompetence bidrager til, at der er overvejende mulighed for, at du kan lykkes med din ledelse. *"Lederne er typisk kendetegnet ved at være ekstroverte, udadvendte og kontaktskabende."* (Bilag 7.2.2.)

R1 anvender begrebet, at frigøre energi til ledelse ved mellemlederne, så de ikke kun adresserer drift. Der tales om, at være brobygger mellem interessenterne, management by walking. *"Alle vil jo gerne have en leder, der kan tale meget med mennesker, og få ting til at ske og der er tillid til."*(Bilag 7.2.1)

Ledelse er også at coache og sparre med mennesker i organisationen i forskellige situationer.

"At få mennesker med sig og samtidigt være konsekvent i forhold til de værdier og den strategi

man har." (Bilag 7.2.1) Kommunikation på denne måde bidrager også til oversættelsen og dermed motivation og effekt.

5. Konklusion og perspektivering

5.1. Konklusion

Analysen har bidraget til supplerende kompleksitet. Udfordringen med den foranderlige og komplekse omverden skal også inddrages. Der er desuden tilføjet viden om de fysiske og hormonelle forhold. Dette er dog omfattet af etiske implikationer i forhold til, om biometriske data er nødvendige som et bidrag til vurderingen af den gode leder.

En ting står dog klart; der kan udledes en række generiske træk på baggrund af egenskaber og færdigheder, som anvist i tabel 3 i analysen. Der er således en sandsynlighed for at jo større andel en potentiel leder repræsenterer af dem, jo større sandsynlighed for, at vedkommende kan bidrage med god ledelse.

I denne afhandling er der ikke foretaget prioritering af de fundne egenskaber og færdigheder. Det kan dog konkluderes, at begavelse og kommunikativt talent vægter meget hos alle bidragydere.

Når egenskaber og færdigheder anvendes i forhold til styringsparadigmerne, omverden og/eller kontekst, vil de få en anden vægtning eller prioritering.

I forhold til rekruttering skal alle forhold derfor afdækkes for at kunne afgøre, hvilken del af egenskaber og færdigheder den konkrete ansættelse kalder på.

Ansættelsen af den gode ledelse udvirkes i en læringsproces – der indsigtfuldt ser individet, omverden og den aktuelle organisatoriske kontekst.

Jeg har afdækket, at den gode leder, er den, der ydmygt og kontekstafstemt indfrier organisationens effektfulde forandringer. Effekten kommer af gode kommunikative færdigheder og dermed varetages fortolkningen af oversættelsen i direkte interaktion.

Ledelse udvirkes i en læringsproces, der selvrefleksivt ser individet, omverden og den aktuelle organisatoriske kontekst.

For lederen stiller det særlige krav. Tidligere har man kunnet gemme sig, men nu kræver den interaktionelle tilgang iboende egenskaber som selvværd, empati, robusthed, målrettethed, integritet, autenticitet, begavelse, ydmyghed (Tabel 2) og færdigheder i kommunikation.

Rekrutteringsvirkomhederne skal varetage et kontekstmatch alt efter om, der søges til stat, region eller kommuner.

Værktøjerne til at afdække dette fremkommer i mødet med organisationen og organisationens nærmeste aktører og interessenter.

Organisationer og virksomheder kan ikke rekruttere gennem et egenskabs- og færdighedsfilter og spare samtaler og mødet med organisationen.

Den gode leder til den konkrete kontekst, findes netop i mødet og matchet med den rette kontekst.

Jeg vil til sidst pege på 3 ledelsestilgange, der er nævnt som muligt effektfulde i målet om at opnå succes med strategierne med de egenskaber og færdigheder, der er i spil.

Det er situationsbestemt ledelse, det er forandringsledelse, og det er transformativledelse.

I afhandlingen er det ikke afdækket, hvad substansen er af de enkelte ledelsestilgange, men et fremadrettet arbejde vil med fordel kunne afdække, om der er en særlige ledelsesretning, der bedst understøtter de egenskaber og færdighedsbehov, som er synliggjort i opgaven.

Kan alle blive gode ledere? Nej det kan de ikke. Med angivelsen af de egenskaber og færdigheder, der skal være tilstedeværende ved den enkelte, er der adskillige måder, det kan identificeres på. Det er entydigt, at der ikke må drages en ligefrem kausal konklusion ud fra samtlige egenskaber i form af, at så er der god ledelse.

Ingen vil kunne dække samtlige egenskaber, men der er nok ingen tvivl om, at der vil være en række ledere i det offentlige i dag, der næppe lever op til de oplistede egenskaber og færdigheder i forhold til god ledelse.

5.2. Perspektivering

I forhold til den enkelte leder er supplementet med de fysiske og hormonelle forhold ved den enkelte et bidrag der kunne arbejdes mere med.

Der er dog helt uomtvisteligt et særligt etisk dilemma i at indføre biometriske data i vurderingen af en mulig leders talent for opgaven.

Der er et helt klart rationale for bestyrelser og ejerkredse i at vurdere på, hvor mange penge, der står på spil i strategiske satsninger.

I den forstand vil der helt sikkert være nogen, der vurderer, at den økonomiske risiko for at ansætte uhensigtsmæssigt – vil opveje den etiske dimension.

Der kunne godt arbejdes videre med at afdække forhold i personligheden, som kunne indikere særlige balancer i Testosteron og Oxytocin niveauer, og på den måde kunne der tages højde for dele af den fysiske faktor.

I samme ombæring vil en undersøgelse af hvad fysisk størrelse og fremtoning kan have af betydning i form af tillagt værdi, kunne bidrage med spændende ny viden.

Jeg har inddraget intelligens som en vigtig egenskab – uden at udfolde den eller gå nærmere ind i argumentationen af, hvad intelligens er. Der er rigtig meget litteratur, der understøtter, at intelligens er en faktor. På samme måde har jeg hos samtlige respondenter en klar tilkendegivelse af, at intelligens har stor betydning.

Dette dækkes ikke umiddelbart af de danske teorier, jeg har anvendt. Men der er tilgængeligt materiale, der kan udfolde intelligens og begavelse mere end det er sket i denne afhandling. Antonakis, (Antonakis, 2011) som jeg har brugt som en af flere internationale kilder, angiver intelligens og begavelse, som en væsentlig egenskab ved den succesfulde leder. Og der kan derfor være basis for at undersøge hans korrelerede datatræk for perspektiver, der kan bidrage med begavelsens betydning.

Langt de fleste af de egenskaber, der identificeres som værende afgørende, kommer qua iboende egenskaber ved den enkelte leder eller måske en hensigtsmæssig hormonel/fysisk sammensætning.

Endelig kan et yderligere perspektiv til overvejelse være at undersøge, om uddannelse er en nødvendig forudsætning for godt lederskab? Eller om uddannelse er en god supplerende kvalitet for den person, der besidder en relevant andel af de relevante ledelsesmæssige egenskaber og færdigheder?

R3 tilkendegiver ret tydeligt, at uddannelse ikke er afgørende, det er lederens generelle kompetencer, der i rekrutteringen er vigtig. Hvis dette er en mere udbredt og generel holdning

blandt rekrutteringsvirksomheder. Hvad er så årsagen til, at uddannelsesniveau og pæne uddannelses CV'ér, har så stor vægt i stillingsopslag?

Årsagen er, at den viden, vi har, er udfordret af den virkelighed, der udfolder sig bag stillingsopslag for ledere.

Producenterne af disse opslag, er typisk rekrutteringsvirksomheder, der oplever, at få delvist låste opdrag fra deres kunder, hvor det uddannelsesmæssige perspektiv meget kausalt angives til bestemte niveauer. Dette giver rekrutteringsvirksomhederne en kontinuerlig udfordring af mere konstruktionistisk karakter, fordi ethvert stillingsopslag dermed er udtryk for en forhandlet virkelighed.

Dette udtrykkes også af respondenterne. En enkelt gav udtryk for, at der nu drøftes med organisationerne i hvilken udstrækning, der skal angives et særligt uddannelsesniveau som grundlag, så her kan der være mulighed for nyorientering.

Et sidste perspektiv der kunne arbejdes med, er om vi kunne finde opgavebaserede arketyper. På samme måde som vi har fundet en række egenskaber, der ses at være vigtige. Det kunne for topledelse i enhver organisation være et vigtigt afsæt, når der skal defineres kontekster for rekrutteringsvirksomhederne fremadrettet.

6. Litteratur og artikelliste.

Andersen, L., Jacobsen, C., Jensen U., (2016-09-12). Hvad er god ledelse?.

Lokaliseret på <https://www.lederweb.dk/artikler/forskning-hvad-er-god-ledelse/> Link, hentet d. 7/11 2019.

Andersen, J. (2017), Fremtiden tilhører den besværlige leder med selvværd og selvtillid.

"Ledelse i udvikling", nr. 4. 26. september 2017, side 6-8 Link, hentet d. 7/12 -2019:

https://issuu.com/pid.dk/docs/ledelse_i_udvikling_nr._4-17_med_a

Antonakis, J. (2011). Predictors of leadership: The Usual suspects and the suspect traits.

Lokaliseret på https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_7F550FBC8111.P001/REF.pdf

Link hentet d. 7/11 2019:

Brinkmann, S & Tanggaard, L (2010). *Kvalitative metoder, En grundbog*. 1. udgave, 1. oplag. Hans Reitzels Forlag, København, Danmark.

Brinkmann, S. (2013) *Kvalitativ udforskning af hverdagslivet*, 1. udgave, 1. oplag. Hans Reitzels Forlag, København, Danmark.

Bøgh Andersen, L., Greve, C., Klausen, K.K., Torfing, J.(2017), "*Offentlige styringsparadigmer, konkurrence og sameksistens*", 1. udgave, 2. oplag. Jurist og Økonomforbundets forlag, København, Danmark.

Bøgh Andersen, L., m.fl., Jensen, U.T., Bro, L.L., Bøllingtoft, A., Mundbjerg Eriksen, T.L.,

Holten, A., Jacobsen, C.B., Ladenburg, J., Nielsen, P.A., Salomonsen, H.H., Westergård-

Nielsen, N., og Würtz, A. (2019) Conceptualizing and Measuring Transformational and

Transactional Leadership, Lokaliseret på

https://www.ujensen.com/uploads/5/2/3/7/52373555/jensen_et_al._2019._accepted_version_for_website.pdf Link hentet d. 29/12 2019.

Caglar, D. & Duarte, C.,(2019) 25.september, 10 principles of workforce transformation.

Lokaliseret på <https://www.strategy-business.com/article/10-principles-of-workforce-transformation?gko=d9b8b> Link d. 7/12 2019,

Derue, D.S., Hahrgang, J.D., Wellman, N., Humphrey, S.E., (2011), Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 2011, 64, side 7-52.

Haslebo, M.L & Lyndgaard, D.B (2007). *Anerkendende Ledelse*. Psykologisk Forlag A/S. Hein, 1. udgave 2. oplag 2008.

Hertel, J., Faria, S. og Villaseñor, C. (2017), 10 Questions you need to answer to become a more successful leader: How to evaluate your unique leadership situation. Lokaliseret på <https://www.mercuriurval.com/global/institute/insights/how-to-evaluate-your-unique-leadership-situation/> (Link d. 13/10 2019)

Hoffman, B. , Woehr, J., Maldagen-Youngjohn, R. and Lyons, B.D.(2010) *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2011), 84, 347–381 © 2010 The British Psychological Society, Link hentet d. 29/12 2019.
<https://pdfs.semanticscholar.org/d653/c3afa3822838d5d11220a0dbffc30e1509ee.pdf>

Järvinen, M., & Mik-Meyer, N. (2017). *Kvalitativ analyse: syv traditioner*. Riga, Letland: Hans Reitzel.

Judge, T. A. & Long, D. M. (2011). Individual Differences in leadership. Antonakis, J. & Day, D.V., *The nature of leadership, Kapitel 6 side 179 – 217*, 1. maj 2011, Lokaliseret på <http://www.timothy-judge.com/documents/Chapter6.pdf> (Link hentet d. 28/12 2019)

Hede, T. D., Kirkeby, O. F., Larsen, J. og Mejlhede, M. (2013), *Protreptik, filosofisk coaching i ledelse*. 1. udgave 6. oplag 2013, Forlaget Samfundslitteratur, 2008, Frederiksberg, Danmark

Kvale, S (2002). Interview. *En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. 7 oplag. Hans Reitzels Forlag, København.

Kvale, S & Brinkmann, S (2009). *Interview – Introduktion til et håndværk*. 2. udgave. Hans Reitzels Forlag, København.

Ledelseskommisionen (2017), *Offentlige ledere og ledelse anno 2017*. Lokaliseret på https://ledelseskom.dk/files/media/documents/publikationer/offentlige_ledere_og_ledelse_anno

2017 -

samlet afrapportering fra ledelseskommisionens spoergeskemaundersoegelse 2017.pdf

link: d. 21/10 2019.

Ledelseskommisionen (2017_2) *22 centrale fund fra spoergeskemaundersoegelsen*. Lokaliseret på https://ledelseskom.dk/files/media/documents/publikationer/22_centrale_fund_-_uddrag_og_fortolkninger_af_ledelseskommisionens_spoergeskemaundersoegelse_2017.pdf
f Link: d. 21/10 2019.

Ledelseskommisionen (2017_3) *Ungdommens bud på en god leder til fremtiden*. Lokaliseret på https://ledelseskom.dk/files/media/documents/publikationer/offentlig_ledelse_anno_2030_-_prisopgaver_til_ledelseskommisionen.pdf

link: d. 21/10 2019.

Margana G. S., Widodo S. E., Mukhtar M.(2019) *A Study of the Influence of Transformational Leadership, Organizational Learning on Employees Innovative Behavior and Work Engagement at Sekolah Bahasa Polri*. <https://download.atlantispress.com/article/125916478.pdf>, Link hentet d. 29/12 2019:

Martin, R.L., (2010). The Execution Trap. *Harvard Business Review*, 88(7/8), 64. (7 sider).
https://www.phaseware.com/hs-fs/hub/40236/file-14166041-pdf/docs/the_execution_trap.pdf
Link hentet d. 29/12 2019

Mintzberg, H., Etzion, D. & Mantere, S. Worldly strategy for the global climate. *Stanford Social Innovation Review*, 16(4): s.42-47.,

Obed Madsen, S., (2013) *Lederen som oversætter: Et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategisk arbejde*. Kapitel 1 og 4 (55 sider). Frederiksberg: Copenhagen Business School [Phd]

Obed Madsen, S. (2018) *Mellem snak, handling, magt, skuespil og oversættelse: Implementeringens dimensioner*, Samfundslederskab i Skandinavien, Vol. 33, No. 1, 2018

Orton, D. & Weick, K., (1990, 1. april), Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization, *Academy of Management Review*, Vol. 15. No. 2. Lokaliseret på <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1990.4308154>
Link hentet d. 7/1 2020.

Rienecker, L., Jørgensen, P. S., & Skov, S. (2017). *Den Gode Opgave: Håndbog i Opgaveskrivning På Videregående Uddannelser* (5. udg.). København, Danmark: Samfundslitteratur.

Salomonsen, H. H. (2013) (red.), Aggerholm, H. K., Andersen, J., Andersen, K. N., Byrkjeflot, H., Frandsen, F., Johansen, W., Lund, A. B. & Wæraas, A.. *Offentlig ledelse og strategisk kommunikation*, 1. udgave 1. oplag, Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Hasle, P., Hvenegaard, H., Sørensen, O.H., Sasser, M. og Thoft, E., (2016), *Ledelse af Kerneopgaven*, Akademisk forlag. København.

Zaccaro, S. J., Green, J.P., Dubrow, S. and Kolze, M.J. (2018) Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *The Leadership Quarterly* vol 29, issue 1 side 2-43 (2018)

7. Bilag

7.1. Invitation til interview

Nedenstående invitation til interview er udsendt til 14 Direktører, partnere eller lignende niveau i 14 forskellige rekrutteringsvirksomheder. Af hensyn til den lovede anonymitet, bliver ingen navne eller firmaer nævnt i denne opgave.

Forespørgsel om mulighed for kort telefonisk interview i nærmeste fremtid.

Hej

Jeg er i gang med, at skrive afhandlingen til min masteruddannelse, Master of Public Governance (MPG), som jeg læser ved Aalborg Universitet og på CBS i København.

I den forbindelse har jeg brug for indsigt i rekrutteringsvirksomheders viden om effektiv ledelse. Derfor skriver jeg til dig 😊

Mit formål er, at undersøge i hvilken udstrækning der kan identificeres fælles værdier, der anvendes af jer som rekrutteringsvirksomhed, når der rekrutteres nye offentlige ledere, og i hvilken udstrækning, der kan argumenteres for, at disse værdier kan fungere som en generisk ledertypologi?

Endelig vil jeg se nærmere på, i hvilken udstrækning denne ledertypologi kan medvirke til at slå fast, at ikke alle kan blive ledere.

Jeg bruger interview med en række rekrutteringsvirksomheder, som datamateriale til min afhandling.

Jeg har som mål, med mine interview, at få data til en grundig analyse af emnet. Derfor vil interviewet inddrage din konkrete viden om hvilke værdier der skal være tilstede ved den gode leder. Den gode leder forstås i denne sammenhæng som den der når sine mål og bidrager til positiv effekt i organisationen.

Jeg har en forventning om, at interviewet maksimalt varer 30 minutter. Jeg vil optage og nedskrive samtalen for, at kunne bevare alle aspekter af det gennemførte interview.

Alle oplysninger og udsagn, bliver 100% anonymiseret, på en måde, så der ikke er organisations eller personhenførbare oplysninger i de data der fremgår af min afhandling. Min lydoptagelse af interviewet vil blive slettet ultimo januar 2020, umiddelbart efter endt eksamination. Lydoptagelsen vil ikke blive gjort tilgængelig for andre end undertegnede.

Jeg håber du eller en anden i din organisation, vil bidrage til min afhandling?

Du kan svare på denne mail eller kontakte mig telefonisk på tlf. 61940454. Her kan vi lave en endelig aftale om hvornår interviewet kan gennemføres. (Rent praktisk er det bedst med en forudgående aftale om interviewet, så jeg har mulighed for, at sidde ved en computer når vi taler.)

Min afhandling vil selvfølgelig kunne blive fremsendt så snart den er færdig. Hvilket også betyder, at mulige konklusioner eller perspektiver kan anvendes frit.

Med venlig hilsen

Skolechef Dan Zielke, HANSENBERG i Kolding
Studerende på MPG ved Aalborg Universitet og CBS i København.

7.2. Transskribering af gennemførte interviews

Desværre har kun 3 givet positiv tilbagemelding på interesse i, at deltage i interview. Til gengæld er det blevet 3 forholdsvis omfattende interviews og samlet dækker de tre personer over virksomheder, der rekrutterer ca. 800 topledere i Danmark i 2019. Respondenterne rekrutterer forskellige målgrupper, så én har overvejende private virksomheder som kunder, og to har overvejende offentlige i den funktion de bestrider.

DZ står for Dan Zielke

R1 står for respondent 1, i de følgende interviews vil der stå R2 og R3.

pauser angives med ...

I parentes angives hvis noget ikke kan genskabes grundet dårlig lyd kvalitet m.v.

I parentes angives også hvis noget er udeladt, for at kunne bevare anonymitet for respondenterne.

7.2.1. Respondent 1: Interview gennemført d. 18/11 2019, kl. 10.30 → 11.10

(helt generelt er min lydoptagelse utydelig, og der er passager, hvor transkribering fremstår uklar, grundet lyd kvaliteten ved rekonstruktionen.)

Første del af transkriberingen er generelt udeladt, da den stort set ordret gengiver de første 7 punkter i min spørgeguide!...

DZ: Jeg håber det er ok jeg til eget brug optager vores samtale.

R1: Ja da, det er super.

DZ:... som du jo kunne se af det udsendte så er jeg optaget af at prøve at finde en generisk eller gennemgående ting der giver mening i forhold til at ende med at være en god leder.

R1:Ja.

DZ:I den forbindelse prøver jeg at se om jeg kan få så mange af jer rekrutteringseksperter i tale. For at se om der kan være nogle ting der går i gen i jeres fortælling i hvad der giver mening i ansættelsen af ledere.

Og jeg har lavet en semistruktureret spørgeramme som jeg tænker at tage os to igennem, på ca. 20 minutter og undervejs er du meget velkommen til dels hvis der er noget du ikke ønsker at svare på eller det kommer for tæt på en forretningshemmelighed, så springer vi bare over det. Det er ikke noget problem

Det er alene til mit brug og der er ikke noget af det vi kommer til at drøfte i samtalen som kommer igen på en form hvor det kan genkendes, da jeg alene er optaget af den forskningsmæssige del af det.

Så man kan sige helt overordnet så prøver jeg at kigge efter det vi kan kalde et typologisk træk ved en effektiv leder og vil undersøge din erfaring med dette og mere om hvad det evidente er ved ledere der gør at de kan gøre en god forskel.

R1: Det er ok, det er jeg med på jf. det du også har sendt pr. mail.

DZ: Hmm – for lige at få styr på indledningen, vil du så præsentere dig selv med navn og alder og hvad du har som primært fokus i den virksomhed hvor du er nu.

R1: Jeg er medejer af xx og sidder i bestyrelsen og arbejder med og har ansvaret for salg.
(her udgår et afsnit af transskriberingen da det bliver for direkte personhenførbart)

...

DZ: Altså det at gå ud og få dialogen og hvad er interessant.

R1:Nej interesseret frem for interessant, hvad er det de har brug for derude og se om der er noget vi kan hjælpe med og være dygtige til at forklare hvad vi gør.

DZ: Ja – spændende. Den afdækning i er med til må over tid bevirke i arbejder en del med noget skriftligt materiale for at kunne erfaringsopbygge i jeres organisation?

R1: Ja det er det også

DZ: Hvor mange år er det i har eksisteret?

R1: Siden xxxx,

DZ: Siden xxxx okay. Ja

DZ: Hvor mange ledere ansætter i årligt?

R1: Hvad mener du med ledere?

DZ: Jeg tænker hvor mange, lederstillinger slår i op eller medvirker i til at opslå via rekrutteringsfirmaet – hvor mange forløb med ansættelse af ledere bidrager i til i løbet af et år – ca?

R1: Altså - når vi taler hele forløb, da har vi i år ca. godt og vel 350.

DZ: Hold da op.

R1: Og jeg vil tro at de 250 er ledere.

R1: Og hele forløb da er det både forberedelse og interview med modtagende virksomhed og gennemførelse af samtaler og prækvalifikationer og sådan nogle ting der

Det er både arbejdsanvisninger omkring lederroller (*her er der en indskudt sætning som ikke klart kan høres i lydoptagelsen....*), hvordan ser virksomhederne ud hvordan er deres lederfilosofi hvilke krav er der i (*igen noget der er utydeligt i optagelsen*) osv.

DZ: Ja lige præcis.

DZ: Hvilke konkrete lederevner vægter I, i den forbindelse til den ideelle kandidat til en toplederstilling?

R1: Jeg det kommer an på Jaa.. du skal jo være..., det kommer an på hvad det er for en lederstilling, nogle er topledelse hvor du er leder af ledere og andre er ledelse hvor du leder medarbejdere, og der kan være produktionsledelse, overordnet ledelse..

DZ: Hvis vi taler ind i den lederfunktion der overordnet er leder for ledere, altså at det overvejende er topleder niveau?

Er der da nogle specifikke ting der i forhold til lederevne, lederkapacitet, kompetence – som i hvert fald er en ting der er afgørende vigtigt for at vi kan udvirke en god kandidat.

R1: Nu siger jeg jo, det vigtigste for at være leder er at du har en evne til at få folk til at følge med dig,

DZ: Ja.

R1:Og det betyder at du skal jo have en form for, du skal kunne formidle tillid og æhm.. du skal både kunne sætte en retning i det du laver, ik. Du skal kunne sætte en retning for organisation og for mellemledere

DZ– ja.

R1: Og du skal kunne sætte en strategisk retning

DZ:– ja. –

R1: Du skal jo kunne skabe de energier der skal til, du skal kunne frigøre den energi fra mellemledere, så de kan frigøre energi til ledelse og ikke kun bruge tiden på driften

DZ: Ja de skal løftes ud af drift og have fokus på ledelse

R1: Ja du skal frigøre ledere og organisation til at få lyst til at gøre det der skal til.

Lyst til at drive de aktiviteter der er og frigøre energi i teams, det handler meget om energien i teams – ja – jeg synes begreberne om energi, frigørelse til teams, være visionær og holde strategisk fokus.

DZ:Ja det at være den der går forrest så teams kan være frigjort.

R1: Og så handler det om at bygge bro..,

DZ: Finde ro? ,

R1: nej bygge bro,

Dz: nå undskyld min forbindelse blev dårlig.

R1: Det vigtigste er at når du har et nyt produkt skal du bygge bro mellem kommunikation, salg og produktudvikling, og kunder, mellem sælger og kunder og leverandør og kunder, altså den evne til at være koordinator og brobygger mellem forskellige..., ja mennesker er det i sidste ende ik?

dz: Ja.

R1: Og det er ekstremt vigtigt for at nå i mål,

DZ: ja..

DZ: Men det betyder jo sådan set som du beskriver det her R1, at i den vægtning af de værdier du ligger op her at den kontekst eller den ramme I/du rekrutterer til er meget vigtig i de samtaler i har med de ledere i udvælger, for at sikre at de har de rette kompetencer til den brobygning der er tale om her .

R1: Ja.

Spørgsmålet er hvordan de tidligere har arbejdet Hvor dann...(uklar optagelse)

Hvordan de tidligere har arbejdet med ledelse.

Det er opbygget i to faser – den første fase/samtale vi har, er rent faktaorienteret, om de har den faglige kunne, om de har det der skal til – så spørger vi ind til hvordan de udøver lederrollen.

DZ: Ja.

R1: Og hvad de har gjort og hvordan de påvirker dem og.. æhm det går jo ind i tidligere jobs, og det kan du jo også selv huske da vi snakkede sammen tidligere ik?

DZ: ja. det er rigtigt

R1: det er jo det vi gør ik. Og har man mødt kunden ud fra det er det jo at vi danner os nogen hypoteser om hvordan man personen er man laver nogle test og så er det der man finder ud af hvilke evner har man så til at udøve lederrollen. Så går vi ind og finder ud af kan man sætte en retning kan man opnå en ...er man tillidsvækkende, er man målrettet, kan man eksekvere og det finder vi så ud af i forhold til kandidaternes personlighed og dermed så har vi samtale omkring hvordan er adfærden så i forhold til personen.

DZ: Ja.

Lederen som en autoritet vil det give mening at bruge i den måde du beskriver det på her?

Altså ikke som autoritær, men som autoritet?

R1: Ja det er en del af det,

DZ: Ja. At man forstår at stå op på ølkassen, og sætte retningen og lave det inddragende og medlevende?

R1: ja det er også det, men det er mere management by walking, (Uklar optagelse)

Der sætter mellemlederen jo retningen og sætter med hvilken som helst medarbejder og det påvirker retningen og måden de arbejder på. Det er meget struktureret og meget individuelt. Ledelse er at behandle mennesker forskelligt, eller behandle dem ens ved at behandle dem forskelligt.

Så er det som regel en envejs kommunikation. Der hvor man virkelig jo laver ledelse er der hvor man sidder nogle mennesker og coacher og sparrer med dem om hvad man skal gøre i forskellige situationer.

DZ: Ja – lige præcis.

DZ: Den rekruttering øh, som hvad hedder det..., som i varetager, på hvilken måde konstaterer i om i rammer plet? Hvornår rammer du plet, er det når alle forudgående værdier kommer til at spille i den leder i vælger ud eller hvordan kan i sikre at du rammer eller får fat i den rigtige kandidat til den givne funktion?

R1: Jamen for det første går vi ind i at finde ud af hvad det er for en virksomhed, hvad er det for nogle mål, missioner de har, hvorfor har de dem, hvad er idegrundlaget...

DZ: Ja.

R1: hvordan arbejdes der så med ledelse i virksomheden og hvilke mellemledere, ledere og hvilken organisation er det man har med at gøre.

DZ: Ja.

R1: Ud fra det finder vi så ud af hvad er det for en opgave der skal løses. Så snakker vi med virksomheden om hvad vi tror der skal til for at løse opgaven.

DZ: ja.

R1: Så laver vi et search og selection grundlag hvor beskriver opgaven og vi beskriver hvilken person, hvad det er for nogen faglige og erfaringsmæssige og i høj grad personlige og adfærdsmæssige ting og viden der skal til for at løse opgaven, og det er så de kandidater vi får.

Og det er det hele vores interviewrunder og search og interviewene går ud på, om vi nu kan indeholde de ting der skal til for at de passer ind i det her job.

DZ: Lige præcis okay.

R1: Så måler vi to år efter om de er der stadig væk.

DZ: Okay det gør I også, så I laver den opsamlende evaluering på om i rent faktisk også på lidt længere sigt har den fornødne effekt eller succes med udvælgelsen.

R1: ja – vi har jo 2 opfølgings samtaler, 3 → 6 måneder og igen efter 12 måneder, hvor vi er ude at tale med opdragsgiveren

dz:Ja

R1: Og så er det den nærmeste leder, det kan være en bestyrelsesformand, en direktør, en leder – hvor vi går ind og drøfter hvordan er det gået og forventningerne er de afstemt, har man indfriet forventningerne.

DZ: Lige præcis...

R1: Så måler vi hele tiden på hvor mange vi har ansat der er der efter 1 – 2 år.

DZ: Ja. okay – er det noget du har tal på som er tilgængelige eller er det noget I primært bruger internt til kvalitetssikring.

R1: Vi bruger det til at give 2 års garanti på ansættelsen

DZ: Ja. det har jeg godt noteret mig fra jeres hjemmeside.

R1: ja – 95% af dem vi ansætter er der to år efter.

DZ: Hold da op det er flot

R1: Hmm.

DZ: Hvis du nu kigger på, fx ..., en del af mit fokus handler om offentlige organisationer for at holde en indsnævring i problemfeltet. Når jeg kigger på større offentlige organisationer er der en generel tese om, at der er hyppige forandringer, der er høj kompleksitet, der er nogle grænser på ledelse der er i bevægelse, med at man får flere og flere områder under sig og det på den måde også er mere komplekst. Men ikke nødvendigvis at man har den fagprofessionelle viden for det område man er leder for, som man måske mere traditionelt set har haft tidligere på områderne. Er der noget som, du ser, i oplever, vægter i udvælgelsen af ledere til organisationer, hvor denne form for hyppig forandring finder sted? Er det anderledes end private virksomheder og andre typer organisationer?

R1: Vi har stort set ingen offentlige ansættelser

DZ: Okay – det er overvejende private selvejende institutioner eller...

R1: jaa...

DZ: Så den kompleksitet, vi har jo mødt hinanden i forbindelse med en samtale til en optakt ved noget ved VUC Syd, det er jo en privat selvejende institution, men den form for institutionelle ansættelser, har i en del af dem i jeres øh, portefølje

R1: Ja det kan være, en øhm.. av art af det offentlige,

DZ: Ja...

R1: Vi har ansat nogen inden for noget brand og nogen offentlige VUC, hvor der var meget problematik, vi har ansat noget indenfor regionerne, direktør for regioner, vi har ansat nogen for forsyningsselskaber, som er delvis private, medlemmerne ejer dem.

(Uklar optagelse.)

DZ: Bestyrelserne er ofte politiske, mange af dem.

R1: Rigtig meget inden for administrativ, de bliver mere og mere kommercielle, meget kommercielle.

DZ: Ja, jeg prøver lige at skifte retning hvis det er okay for dig?

R1: Ja.

DZ: Fordi jeg har et andet tema i min afhandling, der handler lidt om nogle af de ting der kan være iboende ved lederen og i hvilken udstrækning det kan have betydning. Og der er jeg

optaget af det vi kan kalde selvværd eller selvtillid. Er det et særligt fokus du nævner selv det at kunne formidle tillid eller være tillidvækkende?

R1: ja –

DZ: Det med at have selvtillid og have selvværdet på plads, hvordan vægtes det i en rekrutterings sammenhæng? Er det noget i spørger ind til er det noget i afdækker?

R1: Ja – det er del af de dybdepsykologiske tests vi arbejder med, altså vi ansætter aldrig en leder der ikke har et godt selvværd.

Og har du ikke selvværd, sker der jo det at du ikke ka... Hvis du nu ser en leder, der, alle vil jo gerne have en leder der kan tale meget med mennesker og få ting til at ske og der er tillid til ik?

DZ: Ja.

R1: Hvis man ser på øhm., hvad for nogle traditionelle ledere der måske, eller måske har management by fear eller bruger andre mekanismer end dem vi tror på, vi ser leder der har den måde at agere på også mennesker for den sags skyld. Hvis der for at have den der rummelige, fremadsynede og menneskelige ledelsesform, hvor du kan de ting man mener du skal kunne. kræver du er meget robust, at du har en højt selvværd, ellers er det svært ikke bare og selv tænke du har ret ik?

DZ: Ja.

R1: Der er meget sådan bestemmende eller ..

DZ: Ja.

R1: Vi arbejder meget med at det er målene og resultaterne der tæller, det er oftest fordi de måske ikke har selvværdet og ikke har overskuddet til og tage tingene som de kommer.

DZ: Er der nogen bestemte...

R1: (uklar optagelse)

DZ: Ja det giver rigtig god mening.

DZ: Er der nogle bestemte værdier du tænker der angiver at selvværd og selvtillid kan være en sandsynlig kvalitet ved en leder? Er der nogle bestemte ting man kigger efter eller ligger i jer meget tæt op ad de resultater og konklusioner, der kommer af de test og analyser i laver?

R1: nej det er jo kun... det er jo nogle værdier, der skal passe ind i virksomhedens værdier. Du kan ikke have en leder som er det diamentralt modsatte af de værdier som virksomheden har.

DZ: ja – det giver også god mening.

R1: efterleve værdierne

DZ: nej nemlig..

R1: Det er ikke vores værdier der skal matche det er kundens værdier der skal passes ind til. Der skal være værdier der matcher.

DZ: Kan i i den sammenhænge støde på virksomheder, hvor det værdisæt der er styrende i bestyrelse eller ejerkreds har en karakter, hvor i ikke er i stand til at kunne finde den rette leder

fordi de værdier, der bestyrelsesmæssigt eller ejerkreds-mæssigt er, ikke understøtter den leder karakteristisk eller lederrolle i vurdere der skal være?

R1: nej, der er ikke nogen vi ikke kan, men der er nogen vi ikke vil.

DZ; okay ja, hvor I, simpelthen i jeres forberedende arbejde kan konstatere, at her kan vi ikke nå i mål på en kvalificeret måde?

R1: Ja fordi vi ikke ønsker sammen med nogen som jo, der kan være nogen der har værdier eller som ikke matcher sammen.

Hvis du har en værdi om, at det er fuldstændig ligegyldigt hvordan man behandler andre mennesker, hvordan en kandidat skal behandles og kvaliteten af samspillet, så kan vi jo ikke arbejde sammen om en rekruttering.

(uklar optagelse..)

Fuldstændig ligeglad med at møde hinanden, så kan de jo ikke arbejde sammen. Hvis vi har en aftale om at kandidater ikke må møde hverandre, og organisationen så ikke sikrer de ikke mødes, så kan vi jo ikke arbejde sammen.

DZ: Så på den måde så er der nogle basale værdisæt omkring det at arbejde sammen som skal kunne opfyldes? I et rekrutteringssamarbejde som for jer er afgørende...

R1: ja – vi har nogle værdier og hvis der er bestemte mennesker de vil se, eller de siger vi skal vælge fx 8 bestemte ud af 10 ansøgere, så kan det være værdimæssigt rigtig, men det giver ikke mening i forhold til vores opgave som rekrutteringsvirksomhed.

DZ: Okay ja, i forhold til de ledelses, eller de værktøjer i tager i anvendelse for at få rigtig styr på, eller få godt overblik over disse ledere. Så er der dels disse forudgående ting du taler om med interviews og I laver tests osv. De referencer i trækker og de sociale medier der findes man kan trække på, de netværk folk indgår i hvordan influerer det på jeres vurdering af den enkelte kandidats kapacitet eller habitus for at kunne løse en ledelsesopgave.? Bruger i andre medier end jeres test og egne interviews?

R1: nej.

DZ. Nej?

R1: vi bruger ikke sociale medier til at vurdere.

DZ Tjekker i Mulige lederes netværk?

R1: nej,

DZ nej?

R1 : det gør vi ikke, vi kender dem som regel i forvejen. Men vi tjekker dem ikke på facebook, instagram eller lignende, så ville vi blive påvirket af det og ofte er det ikke personen selv der har skrevet noget om personen. Og vi vil altid kunne blive påvirket af udsagnene og så vil vi jo ikke være nøgterne, i vores vurdering.

Vi tror meget på samtalen og testen og referencerne.

DZ:ja

R1:Kan give et billede af personen, så vi vil ikke dømme nogen ude fordi vi tilfældigvis har set noget på de sociale medier.

Dz: ja ok.

R1 (Uklar optagelse – der grines)

DZ: lige et par afsluttende bud på det der rækker frem i fremtiden. Dit bud på hvad det vigtigste at være opmærksom på som leder fremadrettet, hvad kunne det være? her tænker jeg specifikt på ledere der skal lykkes med at få mål implementeret. Det ligger selvfølgelig til højrebænet at det er det som ledere skal. Men hvis det er det der ligesom er fokuset, altså den effektfulde leder hvad tænker du som de vigtigste opmærksomhedspunkter for ledere fremadrettet.

R1: øhm ... det er at ledelse det er, ... ikke er et håndværk, det er ..., en måde at flytte mennesker på ik.

Okay, ja.

R1: Det er, det er..., det er den empati, med empati, mener jeg, at vi ved hvad mennesker gør i forskellige situationer.

DZ: ja.

R1: Den empati om at kunne arbejde med at få mennesker med sig og samtidigt være konsekvent i forhold til de værdier der..., den strategi man har.

Dz: ja

R1: Det der mix imellem, at have styr på systemerne og samtidig øhm..., forstår og få mennesker med sig, den der håndtering af initiativ.

Dz: ja – så det med at få sikret gode oversættelse fra strategi og mål til den enkelte medarbejder, så de der ting gennem organisationen får et nærværende og meningsgivende flow så alle kommitter sig til den fælles opgave?

R1! Ja og evnen til at se væk fra fordomme og øhm..., kunne gå ind og arbejde med at acceptere mennesker som de er, vi bliver mere og mere internationale så vi skal begynde at kigge på religion og hvor man kommer fra og altså det ikke at have disse fordomme i forhold til ledelsesrollen og kunne se igennem disse ting ik.

DZ:Ja.

R1:Det er den integritet man skal arbejde med, det betyder noget om hvordan man tænker kultur og at man er helt bevidst om at mennesker er forskellige og tage dem der hvor de er,

Dz:ja

R1: ..meget forskel på hvad ledere i fx Sverige og Thailand eller...

Dz: Ja ja lige præcis

DZ: Så det... er jo en rummelighed eller en evne til at deponere eller parkere egne forudgå.. forforståelser og være åben over for de indtryk og muligheder som verden byder sig til.

R1: tage de møder hvor de er og arbejde videre med de mennesker hvor de er og hvis man skal hjælpe andre mennesker skal man forstå hvem de er og hvad deres behov er.

Det er derfor vi skal møde mennesker på en måde så de får tillid til dig og de får mulighed for at gå med dig. Det kræver en rummelighed og en stor empatisk evne.

DZ:ja ja..

R1: Du skal have et hoved der gør at du forstår kompleksiteter,

DZ:ja

R1:Og ikke selv gør tingene, men sørger for at andre får de værktøjer der skal til for at de kan være ledere,

DZ: Lige præcis. ja ja

R1: Så noget vi ikke har snakket om er, at alle disse ting er fine nok, men du er også nødt til at kunne være systematisk, effektiv også med din tid ik.

Dz: Jo. Så lederrollen er på den måde også et systemisk arbejde, at man skal kunne stilladsere sig selv og sin egen tid og være i stand til effektivt og nærværende respektfuld, tillidsfuldt og forståelse for forskelligheden også at kunne varetage personalegrupper og organisation behov.

R1: Ja.

DZ: Det er jo på den måde en mange facetteret funktion, øh, at være den gode leder.

R1: Ja du skal også være dig selv, være autentisk, det er utopi at nogen kan det hele. Men det er jo det man kan arbejde hen i mod,

DZ: ja – så det, nu brugte du ordet autenticitet, men det kan man vel godt sige, at være autentisk leder i det møde man har med medarbejdere og organisation i denne sammenhæng, gør at der er større sandsynlighed for succes?

R1: jeg tror det er den eneste mulighed du har for at få succes på det lange sigt.

DZ:... Super. R1. jeg er ved at være omkring de ting jeg tænker jeg havde brug for i mit umiddelbare interview, er der noget du tænker jeg mangler at adressere i forhold til den gode leder, nu har jeg jo haft meget fokus på at lytte til nogle af de værdiord der fylder, kompetencer som lederen skal have og jeres fokus på hvad der giver bedst mening? men er der noget du tænker jeg med fordel, som jeg ikke har nævnt, også skal være opmærksom på?

R1: Du skal være opmærksom på, at ledere..., i det hele taget, at sige, at det at ledelse ikke bare er ledelse, det er ikke sådan en arketype, det er mennesker, som hvordan er det at være en god forældre, det kommer an på rigtig mange ting. Man er nødt til at definere den fra opgave til opgave, fra virksomhed til virksomhed, fra kultur til kultur,

DZ: ja

R1: Man kan ikke klart sige hvad der er en god leder det giver ikke rigtigt mening. Det siger jeg ud fra den sammenhæng hvor jeg er i, vi rekrutterer herfra, i Danmark, begynder vi at bliver mere internationale, og vi skal jo have fokus på andre ting, der vil være andre mekanismer der har betydning, men de menneskelige ting, de afhænger hele tiden af den situation man er leder i.

Det er svært at definere det,

DZ: Ja..

R1: Hvad er et godt menneske.. Og ja det enormt kontekst afhængigt.

DZ: Det er vældig udfordrende i forhold til mange uddannelser, de har den tanke om at de ved hvordan man kompetencergiver til et givent forhold. Så de har jo en måde en form for recept, en tanke om at der noget der bedre end andet ik?

R1: Ja.

DZ: Det bliver selvfølgelig udfordret af det du siger, men det vigtigste her er vel, at være det rette menneske på det rette sted?

R1: Ja

DZ: Og den er vel svær at uddanne sig til, det er vel andre elementer der betinger at det bliver et succesfuldt møde?

R1: Ja, det er jo det, du kan jo godt have uddannelse selvfølgelig kan du have en god lederuddannelser, men det er..., eller kurser og det er godt at få forståelse. For hvad er situationen omkring ledelse og hvad var det Kirkegaard sagde, og hvad er det, at behandle mennesker forskelligt og kommunikations modeller, det er da godt at vide. Men hvad der er en god leder er sværere.

DZ: Super spændende R1, men hvis det er ok for dig vil jeg runde af her.

Det har virkelig givet mig et godt input det du er kommet med her og jeg har været rigtig glad for din åbenhed omkring hvad der vægter i rekrutteringen af disse medarbejder.

Er det sådan at du ønsker at modtage denne afhandling når jeg forhåbentlig er færdig med den her ved årsskiftet?

R1: Ja ja – det vil vil jeg da så sandelig

DZ: Altså min forventning, er jo ikke at jeg sidder med et færdigt produkt der fortæller hvad den gode leder er, også jævnfør det du også selv siger det er formodentlig en håbløs opgave, men jeg har en klar ambition om at kunne identificere noget som nogen kunne vælge at forske mere i. Og det er egentlig det jeg vil prøve at gøre tydeligt med denne undersøgelse. Så vi må se hvor det bringer mig hen, når jeg er færdig med interviewene med jer alle sammen og så håber jeg at få noget fornuftigt med ud af det. men det har været et rigtig fint input du har givet mig her.

R1: Nå men det var godt, det gjorde jeg gerne.

DZ: Så beklager jeg at det tog lidt ekstra tid.

R!: Nå men det regnede jeg også med.

(herefter udveksling af mere privat karakter om nuværende arbejdsforhold, samt en forespørgsel til et konkret forhold på nuværende arbejdsplads.)

7.2.2. Respondent 2: Interview gennemført d. 20/11 2019, kl. 16.04 → 16.56

DZ: Vi havde d.d. en aftale om masterafhandlings interview, er det passende?

R2: Ja du er velkommen.

DZ: Først spørger jeg om det er ok at optage denne samtale, til eget brug og efterfølgende transskriberer den.

R2: Det er ok, for så vidt at de præmisser du anførte i din mail står for troende?

DZ: Det kan du regne 100% med. Jeg anonymisere så intet personligt henførbart står tilbage, ej heller noget der kan føre tilbage til din virksomhed. Så det alene er de værdimæssige udsagn der kommer til at fylde i opgaven.

R2: Ok.

DZ: helt kort jeg ved ikke hvor meget du har fået undersøgt siden jeg fremsendte den korte mail introduktion?

R2: Jeg har læst det du har skrevet ja.

DZ: Man kan sige kort indførende....

(her transskriberes indledningen ikke , men først igen fra første indholdsspørgsmål.)

DZ: Kan alle blive gode ledere? Eller er der iboende egenskaber?

R2: ja..

DZ: jeg tror ikke selv på, at jeg får en fuldstændig klar type af leder på plads med det grundlag jeg får via interviews med jer. Men forhåbentlig får jeg lidt materiale og anvisning, der gør at andre kan gå mere i substansen med hvad der gør den gode leder.

Er der fx bestemte ting der kendetegner den effektfulde leder.

R2: ja..

DZ: Ellers vil jeg sige til dig, at jeg vil starte med lidt meta ting, og du spørger blot ind undervejs hvis det passer dig, eller springer over hvis det er forretningshemmeligheder.

R2: (følgende er tilpasset af hensyn til anonymitetsaftale) Det er helt ok. Jeg er partner i konsulentvirksomheden og jeg har været med til at starte virksomheden. Vi arbejder med lederansættelser og lederudvikling. Overvejende i politisk ledede virksomheder, så det er offentlige virksomheder et langt stykke af vejen. Stat regioner og kommuner og en lang række foreninger og interesseorganisationer og ja.

(her var yderligere oplysninger om baggrunden og kvaliteten af respondenter som ikke refereres ordret, bl.a. at der forud for opstart af egen virksomhed var en substantiel erfaring fra et andet velestimeret firma på området)

DZ: Spændende. Hvor mange ledere er i med til at lave rekrutteringsprocesser for gennem firmaet?

R2: Øh – jeg har ikke engang tallet, men jeg vil gætte på ca. 300 om året.

DZ: Ok Ja .. de ledere i rekrutterer er det toplederfunktionen? Gennem rekrutteringsfirmaet eller er det alle niveauer af ledere?

R2: Vores opgave er lederansættelser. Det er topledere, det er både niveau 1, 2 og 3 ledere typisk.

Dz: Ja okay.

R2: i Kommuner er det kommunaldirektør, direktører, centerchefer, og ellers så er det styrelsesdirektører, direktører og afdelingschefer og kontorchefer – ja.

DZ: Jeres mest overvejende kundegruppe er det centralforvaltning, regionalt, kommunalt eller institutionsniveau?

R2: Det er kommuner og det er statslige virksomheder.

DZ Statslige virksomheder, ja.. yes spændende. Hvis jeg sådan øh.., det var fint for det indledende. Hvis jeg går videre til noget der omhandler nærvær, balance og opmærksomhed – så vil jeg spørge ind til noget der er ret overordnet:

Konkrete lederevner som du ville vægte ved en ideel kandidat ved en toplederstilling i en offentlig organisation? Hvad er det for evner i som udgangspunkt vægter som det vigtigste?

R2: Ja – det, jamen der er mange, men nu altså, vi starter som regel med at lave det vi kalder en job og personprofil der med afsæt i en analyse af hvad er den konkrete organisation og hvor er de og hvad er det for udfordringer organisationen står over for. Gå tættere på hvad er det for ledelsesopgaver der ligger foran, og med afsæt i dette. Hvis man skal løse disse ledelsesopgaver så skal man have de og de kvalifikationer og kompetencer. Det betyder det er altid specifikke vurderinger vi laver om kandidaten matcher i forhold til det konkrete lederjob.

DZ. ja, så det er i forhold til det opdrag i har fået på det konkrete lederjob?

R2: Yes.

DZ: Er der nogen ting der går igen i lederevnen eller i de personer i finder?

R2: ja – ja det tænker jeg. øh fordi i og med, at vi har mange opgaver kan man på tværs af de forskellig opgaver netop se og finde ud af om der er ting der er gennemgående og jeg synes sagtens man kan tegne en generisk lederprofil. Og når man gør det ... så kan man finde en række kompetencer der typisk kendetegner ledere... og det kunne fx være altså god begavelse. Ledere er typisk kendetegnet ved at være godt begavet sprogligt, analytisk osv. Æh.. som en type altså et træk, der er en række grundlæggende personlighedstræk, som typisk kendetegner ledere, og det er at de er robuste, de er velafbalancerede, de er svære at stresse, de evner at holde hovedet koldt i pressede situationer osv-.

Vi opererer typisk ned personlighedstest, når vi vurderer kandidaterne og det baseres på en konkret model der hedder xx og baseres på xxx. (udelades af hensyn til anonymisering)

i det sprog vil man tale om at der scores lavt på emotionelle reaktioner.

Som et klart kendetegn. Bliver vi i modellen, så er lederne typisk kendetegnet ved at være ekstroverte og udadvendte og kontaktskabende og en pæn grad af dominans, lyst til at præge og sætte en dagsorden.

DZ: Ja sådan noget som det man kunne kalde autoritet uden at være autoritær,

R2: Jo det at have pondus og gennemslagskraft, og udfolde autoritet. Yes.

DZ: jeg tænker oplever I på den måde at der er forskel på om I da ansætter topledere til centralforvaltning, regioner, kommuner eller organisationer? Du lægger op til at de træk er generelle og generiske ikke?

R2: Jo det er det. men ..

DZ: Hvordan...

R2: Du forsvandt lige før, jeg kommenterer lige på dette med at lederne typisk er kendetegnet ved at være ekstroverte,

DZ: Ja

R2: Det betyder..., jeg kan komme i tanke om mange der er introverte, men der er pointen så bare at så er man typisk blevet topleder i kraft af noget andet. Det kunne fx være at man blev topleder i kraft af at man er rasende godt begavet, meget visionær eller det kan være 27 ting.

Dz: ja – ok..

R2: Så er det ikke i kraft af introversion, så er det på trods af introversionen men i kraft af noget andet. Det betyder at disse generiske træk jeg beskriver her, skal alle ledere ikke have, men det er sådan at hvis man har dem og jo flere af dem man har jo større er chancen for at man bliver topleder og for at man lykkes med at være leder. Fordi der er en forskel på at bliver leder og så at lykkes med at være leder.

Så man kan sige, at når vi ansætter eller rådgiver vores kunder, handler det om at vi skal lave en prognose om denne kandidat, er det sandsynligt, at pågældende vil lykkes i jobbet, og pointen er, at hvis man er godt begavet, hvis man er afbalanceret rolig og robust, hvis man er ekstrovert og har en pæn grad af dominans uden at være trumlende, hvis man er samvittighedsfuld, pligtopfyldende, ansvarstagende osv. så øger det alt sammen chancen for at man lykkes.

DZ:

ja

R2: På den måde kan man tale om at en generisk ledelsesprofil i kraft af, at der er nogle træk der går igen, og oven i det er der typisk noget håndværk man skal kunne i form af nogle færdigheder man skal kunne. De kan tillæres alt efter om man skal være sygehusdirektør, kommunaldirektør eller socialchef, så kan man bruge forskellige fagligheder og færdigheder som man skal have.

De første generiske træk, er de grundlæggende personlighedstræk i form af robusthed, ekstroversion, samvittighedsfuldhed osv. det er træk der i et vist omfang, kan man sige, der vil i teorien og i empirien sige de er i et vist omfang medfødt.

DZ: ja...

R2: Der er et klassisk spørgsmål om ledere der handler om de er born or made, ikke også?

DZ: ja..

R2: og svaret er ja, altså nemlig begge dele, der er medfødte egenskaber der øger chancen og gør det lettere at blive ledere, men der er også noget der er tillært nogle færdigheder. Så der er noget ..

DZ: ja der er både arv og miljø..

R2: Ja præcis, samspil mellem arv og miljø

DZ: Når I kigger på disse profil, jeg tænker jeg har et godt billede af det du beskriver i forhold til lederrollen, men når i sidder i rekrutteringssituation og skal lave en vurdering af,- nu bruger jeg nok et andet ord, men når i vurderer hvorvidt en ansøger er autoritær eller en autoritet skabt via adfærd og rolle. Det jeg tænker du beskriver med den lederevne du har fat i før? Hvordan kan i sikre at i i en rekrutteringssituation at skelne i disse lederopmærksomheder, fordi der er jo nogle af karaktertrækkene der minder om hinanden?

R2: jo men der er jo mange flere træk. Når man taler om ekstroversion, så er et af trækkende i ekstroversion – dominans og dominans det er lysten til at være med til at præge og påvirke osv.

Dz: Lige præcis..

R2: og der er andre træk der handler om ...x (refererer til den interne model derfor anonymiseret) ..tales om venlighed og åbenhed, som andre faktorer og er man åben for andres input og man er nysgerrig og hvis man samtidig er venlig og sådan rimelig pragmatisk og tilgivende i forhold til andre, så mindsker det chancen for at man er autoritær.

Dz meget enig...

R2: Så man kan sige, det vi forsøger det er at se på hvad er det for et mønster, faktorer og facetter og hvordan spiller det sammen. Og det samlede mønster tegner det et billede af at man er interesseret i andre og man er lyttende og nysgerrig, samtidig med at man ofte selv gerne vil pege, påvirke og sætte en dagsorden og hvis der er det mønster kan man sige så er man godt på vej.

DZ: ja

R2: Øh,, der er et andet mønster at man scorer højt på dominans, og lavt på venlighed og lav venlighed kan være udtryk for , og i øvrigt også lav åbenhed, kan være udtryk for en forholdsvis rigid person som tænker i sort og hvid og er meget lidt forandringsparat. og enten er man med mig eller imod mig. Og hvis man kobler det med høj grad af dominans så begynder der at være et mønster der kunne pege på at der er tale om en autoritær person...

DZ: ja det får næsten karakter af psykopatiske lignende træk i worst case...

R2: ja – psykopati er lidt mere sammensat, men der er noget der kunne pege den vej-

DZ: ja det er jeg med på, det var ikke for at lave en diagnose på det, men der er mange sammenlignelige træk, når det kammer over – kan man sige?

R2: Ja det,

DZ: ja - ... den kontekst man skal rekruttere til, udover det du beskriver fra starten med at I selvfølgelig laver en afspejling af hvad virksomheden har behov for, hvad er det for udfordringer virksomheden står med, hvad er det for en kultur i skal sætte en leder ind til æh, alle de her forhold hvor meget vægter det i valget af den rette leder? I forhold til de ting vi lige har talt om i forhold til lederevnen, lederkapaciteten, lederrollen indlevelsen og åbenhed, nysgerrigheden og alle de her andre elementer. Hvad er det der i jeres vægtning, når i skal finde den rette kandidat og den mest effektfulde kandidat, hvad vægter så mest. Er det din bestillers formulering af behov og ønsker til deres virksomhed eller er det jeres vurdering af i hvilken udstrækning lederen lever op til de her forskellige lederevne, lederparametre kompetencer?

R2: Æh – det er sørme svært at svare på synes jeg. Øhm..., det er svært at svare på.

Dybest set så er det vi forsøger at lave en samlet helhedsvurdering, øhm.... så det er godt nok svært at svare på...

DZ: Jeg vil gerne prøve, at motivere mit spørgsmål for om muligt at kunne hjælpe lidt på vej.

R2: Ja tak gerne.

DZ: Det her skisma der ligger imellem om man kan uddanne sig til ledelse eller om man i højere grad har det her lidt mere iboende, som du også selv beskriver af de egenskaber der kan være ved den gode leder eller personligheds type som understøtter god ledelse. Øh – og da bliver jeg optaget af det her med at rigtig mange stillingsopslag, der er nogle fast arketyper, der skal være en masteruddannelse, der skal være den og den akademigrad, eller den og den vinkel på – men gad vide om det i sig selv er en klar indikator på om de får den bedste leder til deres system eller om der bare bliver tale om en særlige slags arketype der skal være der.

Kan disse virksomhedskrav spænde ben for at I finder den rette person?

R2: altså noget, vi har jo en dialog med kunden om hvad det skal være for en person ikke også.

Dz: ja

R2: og hvis kunden siger til mig at så skal vores kommende chef have en master osv. så vil jeg altid udfordre det, sådan, at det betyder vi sjældent lander med sådanne formuleringer i vores profiler, fordi der er ikke ret meget der tyder på at man nødvendigvis bliver en meget bedre leder af at have læst en master. Og Mit udgangspunkt vil være, at det afgørende er kandidaten har de rigtige kompetencer, hvordan de er tilegnet altså hvor de kommer fra er jeg mindre optaget af. Det betyder fx at det afgørende er at man skal altså nogle eksempler kan

være at man skal tænke abstrakt, man skal kunne være i stand til og formulere nogle visioner og strategier osv. og så kan man jo sige at der er nogle uddannelser der kan give en nogle værktøjer at det kan man lykkes med, men det afgørende for mig er at kan man og ikke så meget om man kan det i kraft af om man har læst en master eller en diplomuddannelse osv. Det er jeg ikke så optaget af, jeg er mere optaget af deres generelle kompetencer og mindre optaget af om det er i kraft af den ene den anden eller den tredje uddannelse at man kan det.

DZ: Super det rammer lige hovedet på sømmet i det jeg har forsøgt at undersøge

R2: Jeg tænker der er noget der... måske lidt mode i det her med nogle masteruddannelser.

DZ: ja. det er jeg tilbøjelig til at give dig ret i. Det har jeg forstyrret nogle af mine professorer på universitetet med...

R2: Ja det kan du bilde mig ind, jeg møder jo kandidater der har en kandidatgrad, og så bagefter læser en masteruddannelse, hvor jeg tænker okay – hvorfor lige det? Øh, fordi nogen gange kan man opleve så er pensum det samme osv. Hvor jeg synes master uddannelse kan have sin berettigelse i nogen tilfælde, men det er så, altså det kan være hvis man har en professionsuddannelse og gerne vil have nogle yderligere akademiske kompetencer, så kan det være relevant.

DZ: ja lige præcis. Et yderligere fokus jeg sidder lidt med, og det tænker jeg du må møde meget i forhold til de virksomheder og organisationer i skal rekruttere ind til. Det er, at en af de virkeligheder der udspiller sig, måske særligt i den offentlige kontekst i øjeblikket, er at ledere i større og større grad bliver ledere for flere fagprofessionelle retninger samtidigt. og at man kan sige at lederskabet dermed får tilført en form for kompleksitet, som i hvert fald er anderledes end den har været tidligere.

R2: helt enig.

DZ: og at det dermed betyder for ledere, med det fokus de skal have i dag er at de er ledere af organisationer der har hyppige forandringer som et vilkår. på hvilken måde vægter det i jeres opmærksomhed eller er der særlige egenskaber, at det kan ledere understøtte eller det kan de leve op til eller det kan de føde ind til?

R2: ja det tænker jeg. Jeg er helt enig i beskrivelsen, og bliver ledelsesspændet større skal hun eller han typisk kunne lede flere fagligheder og hvis man skal kunne det så tænker jeg så skal man, det kræver begavelse, evnen til at håndtere kompleksitet, evnen til at sætte sig ind i nyt stof, hurtigt danne sig et overblik osv. Øhm.. så det vil typisk være et af de væsentlige krav, det betyder typisk også at sådan specifikke uddannelsesmæssige krav, bliver mindre relevant. ikke også, fordi altså, tidligere da ville de være sådan at hvis man skulle lede en bestemt type institution, skulle man have den bestemte uddannelsesmæssige baggrund, men i dag kommer man som leder til at lede mange flere forskellige fagligheder, der for er der ikke tale om behov for at en bestemt faglighed er særskilt vigtigt. Forstår du hvad jeg mener?

DZ: Ja man er på den måde nødt til at finde en overligger, en bom for hvad der kan motivere på tværs af en række forskellige fagprofessionelle områder.

R2: Lige præcis. Lige præcis.

DZ: ja – et andet begreb jeg godt kunne tænke mig..

R2: må jeg godt lige kommentere på dette inden vi går videre?

DZ: Ja

R2: Vi vil jo typisk sondre mellem, det er lidt en abstraktion, men ikke desto mindre en række ledelsesdiscipliner hvor man kan tale om strategisk ledelse, personaleledelse, faglig ledelse, administrativ ledelse osv. Og jeg tænker, at en dygtig leder, kan det meste, sådan i forskellig grad, men i kraft af, at ledelsesspændet bliver større, og man skal kunne lede forskellige fagligheder, så tænker jeg selv, at faglig ledelse i højere grad, skal distribueres og delegeres. Fordi med den kompleksitet der er stigende, betyder det, at lederne eller topcheferne, skal bruge mere og mere tid på omverdens ledelse og hvis man er i mere og mere foranderlige omgivelser. Så skal man også bruge mere tid på strategisk ledelse, og skal man lykkes med det og udgangspunktet er, at ledere i forvejen har travlt og det har de. Så er svaret ikke, at de skal udfolde mere faglige ledelse, også – så vil jeg tænke at det man kan delegere og distribuere det er i stigende grad faglig ledelse. Derfor er der en diskurs i dag, hvor faglig ledelse er blevet lidt et modefænomen og der er mange der efterspørger mere faglig ledelse, det synes jeg selv er en forkert vej at gå i hvert fald for topcheferne.

DZ: Ja – det er vel en naturlig diskurs at bevæge sig ud af al den stund at der er nogle fagprofessionelle der føler sig forladt, forstå mig ret, men de føler sig forladt af deres egen faglighed i det ledelsesmæssige felt.

R2: Helt enig.

DZ: Så derfor kan det være deres naturlige førstetræk fordi der er skabt utryghed, fordi de har været vant til eller haft naturlig omgang med at dem der ledte dem havde faglig indsigt og forståelse.

R2: Ja der kan også ligge en fagpolitisk interesse i det.

DZ: det kan der helt bestem også det er jeg enig med dig i.

DZ: en værdimæssig ansættelse, hvad oplever du, at et begreb som selvtillid/selvværd – jeg er helt obs på at det ikke er ens begreber, med fx det at en leder har selvtillid og deraf udfolder selvværd, på hvilken måde vægter det i jeres vurdering af lederens karakter eller lederens mulighed for at få succes eller effekt?

R2: Ja – jeg synes heller ikke selvværd eller selvtillid, der er en klar distinktion, jeg ville hellere have.. Selvværddet er vigtigt tænker jeg, selvtilliden er også vigtig, men den kan også kamme over. Det vigtige synes jeg. der er en klog mand der engang har sagt, at ledere skal have så meget styrke at andre vil stemple ind og lade sig lede, men ledere skal også have så meget ydmyghed eller sårbarhed at andre får lyst til at hjælpe. Hvis lederen er meget selvtillidsfuld,

så kan det kamme over i en grad hvor lederen får signaleret at jeg kan selv, jeg er verdensmester.

DZ: ja man bliver enerådende

R2: Yes at man mestrer det hele selv. Hvis andre hører dette kan de reagere med den tanke at så er der ingen grund til at hjælpe pågældende. Så kan han da løse alting selv og i disse situationer er det ofte en han, så lad ham da løse alting selv og prøve det. Og så må han den vej rundt erfare at det kan han måske ikke. Så selvtillid kan man sige er i et vist omfang, er befordrende, men selvtillid kan også blive for meget af det gode. Som en lang række lederegenskaber i øvrigt kan, det er fx lidt det samme med dominans en vis grad af dominans er befordrende, mens for meget dominans er en faldgrube.

DZ: Ja – jeg havde engang en supervisor, der angav en vej at afstemme dette på. Hun sagde altid: Passende adfærd → i passende mængde → i passende tid.

R2: Ja det er et passende råd ☺

Dz: ja – så tilpas meget af det meste er som regel vellidt og virksomt.

R2: Ja – enig.

DZ: Ja – hvis du som rekrutteringsleder i dag ser på hvornår du rammer lige i plet i med en rekruttering, der lykkes for rekrutteringsvirksomheden og den virksomhed der rekrutteres til og hvor de også ender med, at have god effekt af den ansættelse de får lavet. Hvad er så det der gør det? Er det den her bagvedliggende opmærksomhed på både at få lavet test, kigget på lederevnen, og på at afspejle virksomhedens behov og få det integreret i en job og personprofil – øh, når i laver jeres arbejde er det her kvaliteten ligger? Eller er der nogen gennemgående ting som du kan sige det kan jeg sætte kryds ved, ved alle de ledere, hvor jeg kan se dem er jeg lykkedes med at kunne fastholde i den rekruttering jeg har bistået med. Er der noget der går igen, i dem hvor du siger der er jeg lykkedes optimalt? Er det det vi har talt om der er succeskriteriet?

R2: Ja men, jeg tror faktisk hvis jeg må vende den på hovedet, et kort øjeblik. Så tror jeg du kan spørge om altså, hvor går det galt.

DZ: Det er mit næste spørgsmål

R2: Okay –

DZ: Det må du meget gerne svare på.

R2: så er et her jeg skal sige at jeg har ingen anelse, jeg har ikke prøvet det, men hvis jeg nu skal være lidt mere seriøs. Og det andet det var en dårlig joke. Jeg tror det der er udfordringen dybest set det er, ikke så meget at lave vurderingen af kandidaten, men det er snarere analysen af hvad er det for et ledelsesbehov der er i organisationen.

DZ: Ja

R2: Og det der med at have læst organisationen rigtigt i forhold til, altså .. Nogen gange kan man komme i, - altså organisationen siger vi vil have en leder der er sådan, og sådan og

sådan, og et langt stykke hen ad vejen så vil det jo være vejledende for en fælles retorik for hvad er gode ledere.

DZ: Ja

R2: Det kan jo være - Vi vil gerne have en leder der udfordrer os, og så kan det jo godt være at den pågældende organisation er kendetegnet ved at der ikke er ret højt til loftet, og det man siger om at man vil udfordres ikke rigtigt gælder i virkeligheden. Men der er ikke ret mange organisationer der er kendetegnet ved en fortælling om, at der er lavt til loftet.

DZ: nej lige præcis.

R2: og vi vil ikke udfordres osv. Så det der med hvad er sådan du ved, den øh.. gængse fortælling om os som en moderne organisation osv. kontra, hvad er virkeligheden her hos os.

DZ: Ja

R2: - og hvad er det, i lyset af det, for et ledelsesbehov der er og hvad, måske ikke mindst, hvad er det for et ledelsesrum der er.

DZ: Ja

R2: Og hvis nu det er fx en politisk ledet organisation kunne det fx være en kommunalbestyrelse, økonomiudvalg, borgmester vil man sige, som går så tæt på brechen kan man sige, at der reelt ikke er ret meget ledelsesrum.

DZ: ja...

R2: Til en kommunaldirektør, en socialdirektør eller en organisationsdirektør. Den organisation vil jo sjældent altså have den erkendelse selv eller give udtryk for det og derfor kan man sige at det der med at have læst organisationen rigtigt i forhold til hvad er det for et ledelsesmiljø og ledelsesbehov der er – er sværere end at lave prognosen for hvad kendetegner denne her kandidat.

DZ: ja. Så det er grundlæggende sværere at finde ud af den kontekst man skal placere lederen i end egentlig at afdække den rette kandidat.

R2: Ja det tænker jeg.

DZ: Det er egentlig en interessant distinktion, den havde jeg ikke lige set på den måde, men det giver god mening når du beskriver det på den måde.

R2: I forhold til at vurdere kandidaten, er der en lang række.... fx er begavelse vigtigt, af samme grund laver vi begavelsestest, vi tænker personligheden er vigtig af samme grund laver vi personlighedstest – jeg er med på at en personlighedstest ikke er en facitliste, der er ikke noget hokus pokus forbundet med det, der kan sagtens mistolkes i en test, men det ændrer bare ikke på, at der er en lang række værktøjer og jo flere af de værktøjer man bruger jo mindre risiko er der. Altså vi plejer, at sige, at hvis vi skal vurdere en kandidat, laver vi en personlighedstest, vi laver en begavelsestest, vi snakker med kandidaten, vi læser CV, vi læser ansøgning, vi indhenter referencer, vi bruger cases og opgaver og alle de metoder handler om tilsammen og få den bedst mulige prognose og minimere risici ik' også?

DZ: Ja

R2: - men der er ikke en samlet værktøjskasse i forhold til at, det at aflæse organisationen.

DZ: Nej.... det kan jeg sagtens se, ja...

R2: Så jeg tænker, at den største, altså, fejlkilde den ligger ikke så meget i, at vurdere om det er rette mand eller kvinde, men det er mere, ... det der med er der nogen der siger right man, right time, right job osv. ik'?

DZ: ja..

R2: det er ik, altså, udformet er ikke så meget right man, det er mere de to andre to dimensioner der er udfordringen.

DZ; Ja - man kan sige din mulighed for at blive klog på virksomheden, består rigtig meget i virksomhedens evne til at være selvreflekterende, man kan sige jo mere velreflekteret de er over egen kontekst, over egen ramme, egne muligheder og udfordringer, jo bedre kan de forberede grunden til dig til at finde den rette leder.

R2: Lige præcis – det vil af samme grund betyde når vi så laver det vi kalder jobanalysen, så snakker vi jo typisk med flere forskellige interessenter

DZ: ja

R2: med sådan et, for at komme tættest på, så vidt muligt hvis nu det var en kommunaldirektør vi skulle ansætte, taler vi med økonomiudvalget, en borgmester osv. Vi taler med en direktion, medarbejderrepræsentanter osv, for så vidt muligt at få belyst ledelsesmiljøet ik. også?

DZ: ja

R2: og jeg tænker det er det, det er der udfordringen ligger.

DZ: Ja. – rigtig spændende, det vil jeg prøve at se om jeg kan få drejet lidt på.

Vi begynder at nærme os lidt mere overordnede afsluttende spørgsmål på mit interview.

R2: ja

DZ: jeg har et spørgsmål til dig der rækker ind i fremtiden. Hvis du skulle komme med et bud på hvad det vigtigste ville være at være bevidst om som leder i fremtiden? Hvad tænker du sådan er i fokus der, når du sådan, tager krystalkuglen frem og kigger?

R2: Ja ... altså jeg har selv sådan lige en overvejelse om, jeg så..., forleden en artikel hvor der er en kommunikationsrådgiver, der siger at når man kigger fem år frem vil man tænke at de ledelsesmodeller man har i dag, de er forældet, og det tror jeg ikke noget som helst på.

DZ: nej...

R2; jeg tænker at, der er altså, det er meget et spørgsmål om man vælger at betragte et glas som halvt eller helt fuld osv. Men der er meget som der er, forholdsvis konstant. Og det er lidt, det er sådan lidt, ikke nødvendigvis noget moderne synspunkt, men jeg tænker altså, de egenskaber, jeg beskrev før

DZ: ja.

R2: Det er egenskaber der har været befordrende for at man bliver leder og lykkes med ledelse for 10 år siden og det vil det også være de næste 10 år. Så kan det godt være at ledelsesmiljøet ændrer sig.

DZ: ja

R2: - og der kan man sige, at det der er afgørende er evnen som topchef at kunne læse et miljø, og hvis ledelsesmiljøet ændres er den evne, og evnen til at tilpasse sin egen ledelse, den skal selvfølgelig være der og den bliver nok vigtigere,...

DZ: ja – det lyder også som et rigtig godt bud på hvad der fremadrettet vil skulle peges på.

DZ: Hvis der er noget som ud fra den snak vi sådan har haft her, noget du tænker jeg skal have med som en vigtig faktor, som vi ikke har været omkring for at kunne tegne et billede af en effektiv og succesfuld leder der når sine mål. Er der så noget du siger, det der Dan der skal du have skærpet pennen?

R2: Ja der er noget der, et vigtig synes jeg tilføjelse, det er, at ledelse et langt stykke af vejen er noget man udøver sammen og det. Vi snakker om nu det er meget lederen som individ.

DZ: Korrekt

R2: Jeg tænker, nogen siger ledelse er en holdsport, det er jeg meget enig i. Og derfor dette, altså evnen til at indgå i lederteam, som et aspekt er vigtigt, men også evnen til at distribuere ledelse bliver mere og mere vigtig.

DZ: Ja... Det giver mening. jeg tror øh, ikke fordi jeg skal lave noget forsvar fordi det vil jeg overhovedet ikke gøre, men jeg har været nødt til at lave min opgave lidt smal for at kunne rumme den på det relativt begrænsede plads der var plads til, jeg har selv været optaget af netværk og at indgå i det.

R2: Jeg kan sagtens følge dit perspektiv både fagligt og af interesse. Dit perspektiv synes jeg er vildt spændende, i og med at jeg arbejder med lederansættelser, synes jeg også at individperspektivet er spændende, og jeg er slet ikke i tvivl om at personen stadigvæk kan gøre en meget stor forskel.

DZ: ja

R2: Så der er alt mulig grund til at OBSe og være optaget af, at ... altså hvorfor lykkedes nogle ledere og hvorfor kører nogen i hegnet, hvad kendetegner den ene og hvad kendetegner den anden.

DZ: ja

R2. Det er rasende spændende perspektiver begge to synes jeg.

DZ: ja – det er vældig spændende, bare lige for at summe lidt op på det du har sagt. Noget af det du vægter i evnerne er det at kunne være robust, velafbalanceret, svær at stresse, lav på det emotionelle felt, men også åben og nysgerrig, venlig, pragmatisk og lyttende at sætte retning osv. det er en masse faktorer ved personerne, som jo på en eller anden måde, du sagde det selv for et øjeblik siden, det var vigtigt for 10 år siden og det vil også være vigtigt om

10 år, at man kan disse ting og kan forvalte disse ting på en meningsgivende måde. Øh – så lige der da rammer vi nok hovedet ned på sømmet som også vil give genklag ved nogen af de andre jeg har talt med og som jeg kommer til at tale med, det kan jeg også høre på nogle af de ord vi bruger her, der er i høj grad et gennemslag af nogle af de evner, hvor man kan sige at det er bare en spøjs ting hvis man læser mange stillingsopslag på offentlige ledere, sådan hvis man bare kigger på bosswords der bruges som blikfang på stillingsopslaget, så er der en række formalkrav der trykkes af, nogen overordnede beskrivelser af de koncepter man indgår i og hvor mange af de her omtalte ting, dem skal vi læse ud af den betydning man får som leder i en organisation. og jeg er med på at det er det man som rekrutteringsfirma kommer til at kigge på. Det er blot en spøjs ting at det ikke fylder mere, også når jeg taler med jer på tværs af rekrutteringsbranchen, så er det de her evner der fylder rigtig meget i bevidstheden i forhold til at finde de rette kandidater og de rigtige typer.

R2: Ja bestemt.

DZ: jeg er med på at man ikke kan lave en personprofilanalyse som blikfang på en toplederstillingsopslag, der skal selvfølgelig være noget andet i beskrivelserne, der er blot nogle interessante problematikker i det her, der kunne pege i retning af at det i mindre omfang var et spørgsmål om at tage meget uddannelse, men at der kunne være tale om at være et godt og ordentligt menneske. jeg ved det er en lidt flad formulering omkring det.

R2: Jo bestemt.

DZ: Jeg tror jeg så småt er ved at være omkring, jeg synes det har været vanvittig spændende at høre dit bud og jeg synes vi er kommet godt omkring værdier, kompetencer omkring lederne og jeg synes dit perspektiv på hvad der leder ind til team og netværk er interessant og særligt den nye lille vinkel jeg ikke selv havde spottet, nemlig hvor vanskelig det faktisk er i forhold til der hvor i skal rekruttere til. Det er faktisk den største udfordring i forhold til at opnå succes med de rette rekrutteringer. Det var vældig interessant, så jeg er super glad for du kunne bidrage til denne del.

R2: Gerne

DZ: Når jeg forhåbentlig bliver færdig med min afhandling til jul og til eksamen sidst i januar, vil du så have opgaven tilsendt til fri brug

R2: jeg skulle lige til at spørge til det

DZ: Det må du meget gerne.

R2: det vil jeg rigtig gerne.

DZ: Det er sådan et produkt der skrives ind i en kontekst, jeg er jo også til daglig leder i en travl hverdag, så der skrives jo ved siden af andre løbende prioriteringer, så jeg håber at få den fornødne akademiske kvalitet i det. Men om ikke andet tror jeg at få samlet nogle input som I jo så på forskellig vis kan bruge som i lyster.

R2: meget gerne – må jeg lige kort, er der nogle bestemte teoretikere eller teorier du baserer dig på eller bruger.

DZ: jeg vil sige så meget at jeg er i gang med at finde ud af hvad der giver bedst mening i forhold til det i skyder efter eller ligger op til. Men jeg kigger på tematikker omkring capacity Building, samskabelse, offentlig styringsparadigmer, offentlig konkurrence og sameksistens, Lotte Bøgh Andersen, der netop er blevet leder af det der kronprins Frederik institut i Århus, forsker i offentlig ledelse, og har tanker der går i retning af det vi taler om i dag. Hun har lavet noget forskning med Carsten greve, Kurt Klaudi Klausen, og Jacob Torfing , som jeg kigger lidt på.

R2: ja

DZ: Så er der noget med kerneopgaver, og professor Ole Fogh Kirkeby har skrevet noget om Protreptik – filosofisk coaching i ledelse og hvordan det indvirker på lederrolle og lederpersonlighed. Så det er sådan lidt forskellig input til det, øh – det er jeg vil sige det sådan - det er en lille smule svært, at finde noget der sådan helt præcist rammer alle de elementer vi taler om her. Der er tale om en bred vifte af psykologiske, personlige og faglige værdisæt vi arbejder med som har betydning.

R2: Må jeg kommentere på det Dan?

DZ: ja meget gerne.

R2: jeg tænker at jeg ville nok have kigget andre steder hen, litteraturmæssigt

DZ: ja

R2: Jeg tænker, at det her synes jeg i, .. jeg synes ledelsesteorien er kendetegnet ved at der er mange fag der er sådan forholdsvis disciplinerede, ... ledelsesteoriene er desværre et af dem der ikke er.

DZ: Ja

R2: Men der er rent faktisk nogle forskere der har beskæftiget sig med, hvad kendetegner en god leder, lige præcis hvad er det for kompetencer, egenskaber og træk som gode ledere har. Det er der jo et af de felter i ledelsesteorien der er bedst belyst.

DZ: Ja.

R2: Det er blot ikke dem du nævner synes jeg.

DZ: Okay, er der nogle konkret du har i tankerne som jeg kunne kigge på?

R2: Masser.. der er, jeg har masser, altså ... Et konkret eksempel, en John Antonakis, har skrevet en artikel der handler om "Predictors of leadership"¹⁰. Det handler om hvad er det for ting der kan forudsige ledelse, peger på fx intelligens i personlighedstræk osv.

¹⁰ Link hentet d. 24/11 2019:

https://www.researchgate.net/publication/258221390_Predictors_of_leadership_The_usual_suspects_and_the_suspect_traits

DZ: Ja

R2: Der er en Timothy A. Judge, der har forsket i noget af det samme, Steven Sachero har også forsket i noget af det samme, æh.. der er en Scott Derue, Brian Fossmann er en femte. hvis det er noget du har interesse i kan jeg sagtens sende dig nogle referencer.

DZ: det må du meget gerne, det vil jeg være glad for.

R2: Jeg kan også sende dig artiklerne, da det er noget jeg er meget optaget af.

DZ: jeg har selv shoppet noget rundt på rekrutteringsfirmaers hjemmeside, fx MercuriUrvals executive search sider og tekster omkring temaet, og der er jeg blevet en del inspireret, jeg har også kigget på jeres hjemmeside og set på hvad der ligger til grund for jeres rekruttering. Og jeg har på den måde været flere steder rundt, og fået beskrevet et ledelsesfelt der er knap så orkestreret, som den klassiske akademiske forskning, der ligger fra universiteternes side. Øhm – så jeg er meget interesseret i at få mere ind i den verden, for det kan jeg sagtens bruge. Det vil jeg rigtig gerne bringe i spil.

R2: Jamen jeg sender dem til dig.

DZ: Fornemt det er fantastisk.

R2: Til gengæld sender du mig afhandlingen når den er færdig.

DZ: Det er en deal, den har vi helt på plads, den får du af mig.

R2: det var godt.

DZ: tusind tak for dit bidrag det har været meget hjælpsomt.

R2: Velbekom.

DZ: Tak for hjælpen og fortsat god dag.

R2: i lige måde – hej

DZ: hej.

7.2.3. Respondent 3: Interview gennemført d. 21/11 2019, kl. 14.00 → 14.56

(generel indledning...)

DZ: Du har været så venlig at vende tilbage på min henvendelse om interview.

Jeg skal lige spørge upfront, om det er ok for dig, at jeg optager vores opkald, med henblik på at kunne transskribere samtalen efterfølgende.

R3: Det er det hvis de betingelser du gav i din mail står til troende, dvs. at hvis det er anonymiseret det jeg kommer til at fortælle dig?

DZ: Det gør det, jeg står 100% på mål for en fuld anonymisering af både dig og det der kunne henhøre til din virksomhed. Jeg har ingen interesse i, i min afhandling, at gøre det tydeligt hvorvidt jeg har mine input fra det ene eller det andet rekrutteringsfirma.

R3: Super

DZ: det er faktisk også en vigtig præmis for mig selv, at det ikke skal være afhængig af det enkelte firma, men i højere grad indholdet af det talte, der er det relevante.

Og selv lydoptagelsen bliver heller ikke gjort tilgængelig for noget som helst offentligt, den er alene tænkt til min transskribering af det betydende af vores samtale..

R3: Ja men det er super, Dan jeg skulle bare lige have det med på bånd at det er det der er aftalen.

DZ: Ja men det er perfekt, den er helt 100% på plads så.

DZ: og så er det også sådan, at jeg stiller meget gerne min afhandling til rådighed for dig, eller jer hvis det er sådan at i er interesserede i det når den ligger klar i januar.

R3: Ja tak meget gerne.

DZ: Det er meget fint så sørger jeg for den bliver fremsendt til dig.

R3: Meget fint.

DZ: Og det man kan sige uden, at tage glansen af mit eget arbejde, så er det en afhandling der kommer til, at foregå ved siden af mit almindelige lederarbejde. Så den helt forblommede forskningsmæssige udfoldelse, skal du nok ikke sætte næsen op efter, men jeg håber jeg kan identificere et interessant felt om ikke andet, noget man måske kunne vælge forskningsmæssigt at gå videre med. Så dette er min intention, at forsøge at komme i den retning.

Men det er sådan set den formelle indledning, så hvis det er ok så lad os gå videre?

R3: ja det er ok.

Jeg forventer, at det tager minimum ca. 30 minutter at tale dette her igennem, det er ved at være min erfaring baseret på de andre interviews.

R3: ja.

DZ: I dag er jeg skolechef på HANSENBERG i Kolding der er en større erhvervsskole i region Syddanmark og min funktion er ledere af ledere. Den lederrolle har jeg bestridt i en stor del af mit lederliv i private og offentlige organisationer.

Det er baggrunden for at være nysgerrig på dette tema. Og igennem min ledertid er jeg blevet optaget af det her med om alle kan blive gode ledere. Og det er nok et rimeligt åbenlyst spørgsmål, for det kan alle nok ikke.

Hvad kan så være den bagvedliggende årsag til, at de ikke kan det? Kan der være helt særlige generelle træk, der kendetegner den leder der lykkes med sine opgaver? At være den der mest ofte udvælges eller udpeges til at stå i front?

Og det har jeg sat mig for at dykke ned i for at blive klogere på.

Om det er noget man får med i fødslen eller om det er noget man kan uddanne sig til, kompetenceudvikle sig til, opnår erfaring i, netværker sig til o.s.v.? Så det er i korte træk intentionen.

R3: Yes

DZ: Helt kort up-front kan du så ikke fortælle lidt om navn, alder, hvad du arbejder med og hvor du er ansat?

R3: Jo Jo (dette svar er redigeret af hensyn til anonymitet) er chefkonsulent i et af de største rekrutteringsbureauer i dk, og har erfaring gennem mange år.

Kommer tidligere fra en stilling i større organisationsenhed. Hvor opstart af afdeling og arbejde med organisation og kvalitet – var i sin begyndelse i sundhedssektoren.

Uddannet Cand. Scient. Adm.

Erfaringen fra rekrutteringsbranchen er overvejende baseret på den offentlige sektor.

Jeg har haft med alle niveauer, helt nede fra almindelige medarbejderniveauer, volumen rekruttering af dem, har jeg lavet rigtig meget i forbindelse med nye styrelser hvor der har skullet hyres i bundter og helt op til rekruttering af regionsdirektører og universitetsrektorer.

DZ: Ja..

R3: Så man kan sige jeg har prøvet både bund og top til ledelse i det offentlige Danmark, og det med rekruttering fylder vel ca. 2/3 af min arbejdstid og jeg laver både search og test osv. Og derudover har jeg mere eller mindre officielt en rolle som intern stab/underviser/controller på det faglige. Det handler om, at der er, at gøre med noget som er semividenskabeligt, det med at vurdere mennesker

DZ: ja

R3: og det er meget hurtigt at komme med fordomme omkring eller udvikle dem selv om du ved bedre.

DZ: Korrekt.

R3: Hvordan man egentlig gør og det betyder at jeg også har den rolle stadigvæk, selv om meget er centraliseret,

DZ: ja – super. I din organisation, er der da ansat medarbejdere, forskningsmedarbejdere der har det som primært fokus at udvikle teorier, litteratur, materiale, prosa på hvad der er den gode leder, eller hvordan i rekrutterer bedst muligt, statistikker, databaser osv.

R3: Ja vi har noget stab i organisationen med psykologer, der er organisatorisk forankret centralt, men med funktion overalt. De har ansvaret for at sikre at basisværkstøjet fx test holder sig skarpe og lever op til moderne kvalitetsforskning ik?

DZ: ja

R3: (redigeret af hensyn til anonymitet) derudover auditeres virksomheden, i forhold til at måle mennesker op på krav i professionel sammenhæng, et assesment, som det kaldes. Vi tjekker virksomhedens afdelinger 1 gang om året.

De tjekker validitet og reliabilitet i test og om skabene låses, det er faktisk det hele.

DZ: Ok – den del af branchen kender jeg også jeg er faktisk uddannet EQUASS assessor ved EPR i Bruxelles, hvor jeg har arbejdet med assesment i danske og internationale organisationer.

R3: ja.. vi tjekker vores praksisser om de lever op til best practice og om de nogenlunde er i samklang med moderne forskning ik?

Dz: ja.. lige præcis. Jeres primære kunder og nu ved jeg godt at det er en meget stor spiller på markedet, men hvis vi snakker dit område, det har du jo nævnt er meget det offentlige, eller det offentlig relaterede, lad os kalde det det, hvis vi tager organisationsområderne med ude i regioner og kommuner. Men de primære kundegrupper for jer hvem er det i rekrutteringssammenhæng

R3: tænker du hele xx eller blot mine kunder i mit område

DZ: Jeg tænker vi snævrer det ind til dit område for at gøre det mest specifikt

R3: ja men det er staten, dvs. ... – helt fra departementet, fornylig var det X ministeriets departement, hvor en større kontrakt er vundet.

DZ: ja..

Lige nu er jeg på vej mod XX, hvor jeg skal besøge XX, som jo er en regional organisation. Øh – som også er en kunde.

DZ: ja..

Øh – i går, hvad f. lavede jeg der, der havde jeg med en kommune at gøre der skal finde en person der skal håndtere en del af det gamle direktørområde.

DZ: ja..

R3: Så det er i virkeligheden en god spredning mellem det kommunale, regionale og statslige. Og det har skiftet lidt over tid, fordi der er lidt sådan, ... konjunkturudsving. Det giver lidt sig selv, fx staten der har været igennem bedre balance 1 og 2, hvor de er flyttet til Jylland, det har været en stor kunde de sidste tre år.

DZ: ja...

R3: Det er fadet lidt ud, fordi de nu er ved at være etableret.

DZ: ja...

R3: så det har været lidt med forskel gennem årene, også hvad jeg ligesom har haft netværk og kundekreds indenfor ik?

DZ: ja super – tak for den ramme indledning til det. Jeg kunne godt tænke mig at gå videre med nogle lidt mere forskningsbaserede spørgsmål, som retter sig ind til opmærksomhed, balance og nærvær ved kandidaterne.

R3: ja ..ja

DZ: Hvis du nu sådan skulle komme med et bud på konkrete lederevner som man med den baggrund du har vægter ved en ideel kandidat til en topleder organisation i det offentlige. Nu tænker jeg sådan set på topledelse som en hybrid på tværs af offentlige organiseringer, forvaltning, region og kommune. Er der sådan nogle lederevner som du siger, de er i hvert fald hjemmehørende hos vores kandidater, som vi finder til disse organisationer?

R3: ja, ja – jamen selvfølgelig er der det. Men før end, at vi kommer der til synes jeg der er en mega vigtig pointe, som jeg håber du er opmærksom på.

DZ: ja

R3: Det er, der findes ikke one size fits all

DZ: I know

R3: Der er mega stor forskel på om man skal rekruttere en regionsrådsformand til fx en region syd i krise efter Carl Holst, ... den profil, eller om man skal finde ... en ... direktør til en nystartet styrelse på bar mark et sted i Jylland.

DZ: ja...

R3: eller en rektor til RUC, som er en helt tredje type. Og den måde vi arbejder med det på er, at vi har identificeret tre forskellige ledelsesrum, og nogle kategorier inden for hver ledelsesrum, hvor vi prøver at identificere hvor god skal du være indenfor disse ledelsesrum, hvad skal være karakteristisk for dig i de her ledelsesrum

DZ: ja.

R3: For at de passer til den udfordring der nu måtte være.

DZ: ja...

R3: for nu helt konkret..., en af de opgaver jeg har lige for tiden er at prøve at finde den næste Chef for det område der har med xx, at gøre i xx kommune. Og det er en topudskældt position og det betyder at den af de 12 målepunkter vi har der handler om at afstemme til alle sider, opad, udad, nedad osv. den har vi meldt ud at det skal du være særlig god til i dette job, det er jobbet karakteristikum. Når det er sagt så handler det jo om, det du spørger om det er at One size fit all, det er en vigtig pointe, der skal laves en analyse fordi ellers kommer du til at ansætte forkert. Gudskelov er det mere end 20 år siden at man troede, at alle ledere passede til alt, på en pølsefabrik eller hospital, det er mega forskelligt

DZ: ja...

R3: Man skal helst vide noget om substansen og det gælder altså også som topleder stadigvæk

DZ: ja

R3: ... når det så er sagt, så er der selvfølgelig nogle ting vi lægger ekstra vægt på når man kommer op på topledelse. Nu antydede jeg overfor dig de tre forskellige ledelsesrum.

Det er:

- målsættende ledelsesrum
- opgaveledelsesrummet
- og relations ledelsesrummet

vi opererer med forskellige betegnelser.

Når du er på toplederniveau, er det med opgaveledelse noget der kommer så fjernt, at det skal du ikke nødvendigvis være skide god til, du skal til gengæld være god til at sætte rammer op for det fælles og være markant stærk i den rammesættende rolle og i relationsledelse – og det... der er der nogen klare vægte som er ens, næsten uanset hvor du er topleder henne

DZ: ja...

R3: Det er ikke opgaveledelse du skal være tæt på nødvendigvis, det er også helt klassisk at leadership pipeline skal aflæres på dette niveau

DZ: ja...

R3: – og det er også derfor at en god mellemlider ikke nødvendigvis er en god topleder.

DZ: ja... det er helt korrekt. Så...

R3: Jeg ved ikke helt om jeg svarer på det du spørger om?

DZ: jo tak det gør du faktisk. De evner du liner op her..., du taler om det målsættende og det relationsrum man går ind i når der på lederniveau vægtes. De evner der vægtes ved de ideelle kandidater er dem der fører ind til disse to rum, og samtidigt opmærksomheden på, at den drift, der kan ligge i opgaverummet, det hører ligesom et andet lederniveau til, og derfor skal man være opmærksom på det er der, og være vidende om substansen af det, men man er ikke leder for fagprofessionelle eller af fagprofessionelle, man er leder for de ledere der skal agere i den funktion.

R3: Præcis og det man skal have styr på i forhold til opgaveledelse, det er, at du skal have styr på dine styringskæder – du skal vide præcis hvordan du sætter noget i værk så der eksekveres og du skal vide hvordan du følger op. Men derudover skal du hæve dig op over det, og sørge for du har gode folk på posterne ik?

DZ: Lige præcis... ok når du kigger på toplederpositionen oplever du så der er signifikante forskelle mellem toplederkarakteren, hvis vi kigger på de her tre ledelsesrum vi kan bruge som fælles baggrundstæppe, er der stor forskel på karakteren af de lederevner der udspringer af de har tre ledelsesrum, når vi taler ledere valgt til centralforvaltning, region eller kommunalt eller organisations niveau?

R3: ja det – er der også. Hvis der er et aspekt man kan trække ind er det hvor tæt er man på den politiske ledelse, og hvor meget betyder den politiske ledelse. Der er i det statslige langt højere grad af forventning om, at hvis du er på departementsniveau, eller styrelsesniveau at du tænker utroligt tæt op ad den politiske linje og her taler vi om forholdsvis små frihedsgrader.

DZ: ja...

R3: Og en meget høj grad af compliance grænsende til konformitet, så det er det man kunne kalde system eller organisations loyalitet, som skal være meget høj, for at lykkes.

DZ: ja...

R3: i statslige organisationer.

Når det handler om det regionale så er der langt højere grad af fokus på drift, fordi det er jo her et af de helt store velfærdsdriftsområder ligger, nemlig hospitalssektoren

DZ: ja...

R3: ...og der betyder det i langt højere omfang, at du evner at tage overordnede politiske retningslinjer og sikre de hænger sammen med økonomi og patienttilfredshed og den slags. Og økonomien er i virkeligheden nok den stærkeste. Hvis du tager kommunerne er det lidt en

sjov blanding for der er stor forskel fra kommune til kommune. Nogen kommuner er nærmest statslige, tæthed og loyalitet fra deres topfolk, andre kommuner der er det i videre omfang direktørerne der har et stort råderum og det er lidt forskelligt fra kommune til kommune hvordan deres kultur er og hvordan deres politikker forventninger er

DZ: ja...

R3: jeg har i min tid som konsulent været med til, at lægge de kommunale skattemyndigheder sammen med det gamle told og skat, som jo var statsligt...

DZ: ja...

R3: og der mødte jeg cirka 400 ledere fra de to typer af organisationer, og der var det meget interessant at de ledere der kom fra staten de var mere nulfejlsagtige, mere korrekte, typisk også mere veluddannede hvorimod dem der kom fra kommunerne, var mere entreprenante og kreative, de var mere leanagtige, før end, at det begreb var særligt kendt. Altså det her med fokus på effektivitet.

DZ: ja – de søgte rationalerne...

R3: ja- præcist langt større fokus på. Så der kan du måske også spore en forskel ved de forskellige typer af offentlige virksomheder ikke?

DZ: Ja det er også en interessant distinktion, den havde jeg ikke lige tænkt, så det er rigtigt tænkt, spændende. Hvis du sådan kigger på de konkrete værdimæssige forskelle der kan være i disse ledertyper, er der så værdier der i højere grad afspejler den ene topleder mere end den anden?

R3: ... altså i forhold til topleder i de tre forskellige områder af den offentlige sektor?

DZ: ja.

R3: ... ja, ... altså, ... hvis ..., hvis du tager staten først kunne det være nulfejl stadigvæk, altså nulfejl i forhold til at støtte op om en minister.

DZ: ja den der loyalitet op i systemet..

R3: loyalitet/ spindoktor... sørge for de til en hver tid fremstår så korrekt som muligt, og i hvert fald ikke komme til at lave fejl som ministeren bagefter kommer til at blive lagt til last. Det fylder helt utroligt meget mere der, end det gør de to andre steder.

Så er der noget som økonomi, det betyder ikke så meget i staten. Det betyder langt mindre end i kommuner og regioner.

I kommunerne kan du se, at der, er der efterhånden samlet flere og flere brede ansvarsområder. Tidligere havde man en sundhedsdirektør, ældredirektør, børnedirektør teknikdirektør osv. ik'os?

DZ: ja...

R3: nu om dage så har du bunket dem sådan, at du måske har en velfærdsdirektør der dækker adskillige af disse områder. Det betyder at vedkommendes formål ikke længere har en

faglig ledelse af sit område. Det er meget mere noget andet, det er på sammenhæng og på økonomi.

DZ: ja...

R3: ... det betyder du hæver dig i virkeligheden en tand højere op end kommuner har været traditionelt i forhold til ledelseskompetencer, det er meget mere koncerntanke, det er meget mere kiggen på tværs og topledelse end det har med fagfaglighed at gøre

DZ: så det betyder jo sådan set også at med den optik vi lægger ind fra starten, at de i langt højere grad bevæger sig over til at være mere målsættende, kva den kompleksitet der udfolder sig under dem i organisationerne?

R3: ja.. og målsættende i en generisk betydning, altså ikke målsættende i forhold til at skulle nå op på det og det på et skoleområde osv. Men at man stiller krav til sin skolechef om at han skal formulere noget der er tilstrækkelig ambitiøst ikke`

DZ: Nemlig så der formuleres noget der indfrier den overordnede målsætning..

R3: ja lige præcist

DZ: Og her kommer det relationelle rum i spil

R3: ja det gør det

DZ: Når du så tænker på de personer du skal være med til at finde frem der skal rekrutteres af ansættelsesudvalgene til disse positioner, er der så nogen særlige ting du har i fokus, noget helt særligt der vægter når du/i skal bidrage til en rekruttering i en sådan organisation?

R3: ja..., der er mange ting og jeg prøver lige, det er derfor jeg er lidt stille, at se hvad der går igen uanset stillingen

DZ: ja...

R3: ... og det er der noget der gør... det ene er noget man kunne kalde under et samlebegreb, ressourceoverskud, og det primære, men ikke det eneste i den sammenhæng, er intelligens, begavelse...

DZ: ja...

R3: ... ikke i snæver forstand, men forskellige typer af begavelse, som gør at man også når man er under pres bevarer handlemuligheder, kan se forskellige veje ud, kan undgå at føle sig tvunget til at vælge én mulighed, men i stedet for kan se flere og fortsat kan holde sig agil i forhold til dem. Det er én ting der bidrager til det.

Noget andet det er arbejdskapacitet.

DZ: ja...

R3: ... at man har helt grundlæggende en markant stor arbejdskapacitet i forhold til et gennemsnit, det er også med til at sikre et overskud i en række forskellige situationer.

Det sidste er vilje, er du der..?

DZ: ja ja det er jeg

R3: ... det sidste er vilje til at ville levere, vilje til at opnå succes, vilje til at organisationen skal i en bestemt retning, og vilje kan komme af mange ting. Det kan komme af en stor loyalitet overfor mål eksempelvis, det kan komme af et fagfagligt kald, kan vi kalde det – at børnene skal have det godt, eksempelvis i den verden, eller at patienterne.. jeg kæmper for at patienterne skal have det godt agtigt, men det kan også komme fra et helt tredje sted, en personlig stolthed eksempelvis, ærekærlighed, ønsket om at ville blive anset som den bedste universitetsrektor i Danmark osv.

DZ: ... Altså et fuldstændigt indadvendt perspektiv kunne man sige?

R3: ja netop, men viljen skal være der – de tre ting hører sammen det jo noget af det der er med til at definere hvad der er en persons successtrategi eller copingstrategi, hvordan klarer de opgaven, hvordan opnår de succes og klarer udfordringer, det har vi meget fokus på. Og så er der noget helt generelt som vi ikke har fundet på, men som vi tror meget på, og det er sådan noget som ansvarlighed – i hvilken grad gør man det man siger man gør? I hvilken grad kæmper man for det man har aftalt, i hvilken grad holder man snuden i sporet i forhold til det der skal leveres – det er det der inden for Big Five¹¹ som nok er den mest anerkendte personlighedsteori, det er det der hedder Conscientiousness.

DZ: ja

R3: og der er der masser af studier der viser at det er en af de evidensbaserede empirisk bevidste ting der afgør om en topledere er succesfuld eller ej, men det er kun én af dem. Det andet er det der kunne kaldes integritet og det læner sig jo tæt op ad for der kommer du over i noget med tydelige værdier og en autenticitet i forhold til de værdier og så det du gør...

DZ: ja...

R3: ... ja

DZ: Sådan et begreb som autoritet, hvad tænker du om det ind i denne sammenhæng? Ikke autoritær men autoritet. Altså lederen som en autoritet?

R3: ja ... det er underkendt, det fylder alt alt for lidt, særligt i den offentlige sektor.

DZ: Når jeg tænker på de begreber du beskriver her, er det vel et af de begreber vi skal genfinde eller fastholde fokus på, da det er en absolut nødvendighed for at kunne opnå succes?

R3: **Det er en absolut nødvendighed i den offentlige sektor hvor både du er og hvor jeg arbejder til dagligt, der er der jo en ... italesætning af, at ... det er meritter, der styrer –**

¹¹ personlighedstest – herunder om du eksempelvis kan beskrives som mere ekstrovert, introvert, åben eller neurotisk end de fleste mennesker. (Kilde d. 30/11 2019: <https://www.pjkp.dk/tests/personlighedstest-voksne/>)

det er uddannelse der styrer..., snarere end personlighed og det mener jeg, er en kæmpe og åbenlys fejlanskuelse.

DZ: Tak – det var min konklusion .. ☺

R3: ja men det er det, man behøver ikke andet end, at kigge ind i det nærmeste lærerværelse for at se at der kan være forskel på de reelle ledere og så de formelle ledere. Og det der afgør den forskel det er personlighed.

DZ: Lige præcis...

R3: og så , ... jeg synes det er ikke sværere end det. og du kan jo tage ud på hvilket som helst hospital eller et andet sted, hvor du kan se disse små magtspil i lys lue og så kan du konkludere det samme. **Og der hvor der skal være held med ansættelsen af en leder, det er der hvor der er sammenfald mellem lederens personlighed og den rolle de skal spille.**

DZ: ja. lige præcis – nå men, når vi sådan ligesom er... jeg er rigtig enig med dig i dette perspektiv. Lige præcis her når du tydeliggør det du gør fra starten, hvor afgørende vigtig det er at vide noget om den kontekst som der laves ansættelse til for at kunne finde den rette profil, så tænker jeg, at vi skal jo både finde en der har ressourceoverskud er ansvarlig, kan forholde sig til den rigtige del af ledelsesrummet, matcher konteksten, kan have en autoritet dog ikke autoritær, dvs. vi er ude i nogen der tillidsfuldt kan skabe autoritet via adfærd og rolle. Hvordan kan du se...

R3: ja adfærd og rolle, men der er ik så en skjult pointe her, Dan ik?

DZ: ja.

R3: Efterhånden er det gået op for folk som mig, at det er med til, at skabe autoritet hos en leder, at hun ved noget om det felt hun skal lede. Det er ikke kun adfærd og rolle. Det er derfor også et spørgsmål om, at opnå tilstrækkelig legitimitet, fra det mellemliderlag du skal lede, ved at du rent faktisk kan bidrage med noget konkret viden om området og det ikke kun er noget helt overordnet. Og det gælder måske særlige fagprofessionelle miljøer som vi har masser af i det offentlige.

DZ: ja – jo... og samtidig kan man vel sige for at udfordre den en lille smule, at noget at det der har være diskursen eller dagsordenen i det offentlige i de senere år er at de fagprofessionelle miljøer i højere og højere grad finder mere generiske ledere fordi man i højere grad skal være ledere for en række forskellige fagprofessionelle karakterer og dermed får større og større ledelsesspænd. Er det ikke den rigtige antagelse, at det er den retning det har taget?

R3: Jo – men det er en generaliseret antagelse, for du kan se nogen steder, måske folkeskoleområdet er det nemmeste at forklare. At der har de alt for sent fået øjnene op for at det også er generelle ledelseskompetencer der skal i spil og ikke kun at du er lærer fx men der er andre områder hvor vi i for lang tid har troet at du blot kunne være leder og så er det ligegyldig om du vidste noget om området. Det gælder fx nogen steder i hospitalssektoren,

hvor der er ansat DJØFere, som vidste for lidt om ... det at drive hospital. Og der, altså det kommer lidt an på sektor, det kan du godt høre ... om den der antagelse er korrekt eller ej?

DZ: ja... jeg tænker lige,

R3: Det gør jeg også, samtidig med at jeg prøver at finde vej... ☺

DZ: Hvis man nu siger at vi kigger på det her på den her måde, hvis vi kigger på en skala, hvor meget vægter konteksten, hvor meget vægter den ramme man skal rekruttere til? Hvor meget vægter den i valget af person? sat op over for nogen af de her mere ... det vi også ser som mere generiske ting der hører hjemme på alle lederpaletter? hvad er det der vægter mest i valget af den rigtige person til funktionen?

R3: ... ja... nu tænker jeg lige, det jeg gerne vil fortælle dig er at nogengange betyder det alt og nogengange betyder det meget lidt. Hvis vi tager hospitalseksemplet, så duer det ikke at hyre en DJØfer der intet ved om at styre hospital ik?

DZ: Alt efter hvilket mål der skal indfries velsagtens?

R3: jo, men jeg kan ikke forstille mig at man tog en direkte fra forskningsministeriet eller miljøministeriet, så der skal være en eller anden beslægtet ressortviden. Andre gange..., det betyder jo det bliver vanskeligt at give dig et procent tal, Nogen gange er det 100% og andre gange 0%, jeg kan næppe komme det meget tættere...

DZ: Det er helt ok, jeg er blot blevet nysgerrig her på tværs af mine interviews, om emnet kontekst. Ved bestilleren fx hvad er det for en ramme de ønsker lederen ansat ind i, hvad er den økonomiske situation, hvad er den relationelle situation, hvad er status i de tre rum i den organisation der skal tage imod den rekruttering vi kommer med

R3: ja det er afgørende

DZ: Det er super afgørende, ja det er måske meget mere afgørende end om der står masteruddannelse, eller den ene eller den anden kandidat titel bag lederen?

R3: ja der er det jo tit min opgave, at udfordre kunden ved at sige, at nu har I beskrevet hvad I tror I har brug for og jeg har også været nede og campere ved jer i to dage og spurgt alle der har haft noget med det her job at gøre, alle interessenter. Hvad går godt hvad går mindre godt hvad trænger der til at blive gjort hvad skal være forrest i pandelappen hos hende i ansætter? For i fortæller mig noget helt andet, jeg kan godt finde den i ønsker og gerne vil have, men vedkommende vil ikke kunne løse det i siger er problemet. Derfor kære kunde, bliver jeg nødt til at fortælle jer, at det jeg tror, vi skal lede efter er x, y z – ik også.

DZ: Mister du kunder på den tilgang?

R3: Ja det er enkelte gange sket.

DZ: ja for jeg tænker der kan jo være organisationer der er så, altså lidt polemisk, men altså langt væk fra oplevelsen af..., at have så meget viden om egen betydning, eller selvforståelse at man må sige til dem, at det du går efter det giver ikke mening.

R3: ja

DZ: Set udefra i hvert fald, ik?

R3: Det sker, at vægtningen mellem de enkelte kompetencer er så forskellig fra hvad jeg synes, tilstræbt objektivt burde være det rigtige.

DZ: ja

R3: Igen lad os bruge skolerne som eksempel, så kan vægtningen jo være i en stor del af ansættelsesudvalget, hvor tro er vedkommende overfor skolelederforeningen?

DZ: ja

R3: hvor i mine øjne, da er det ikke det der er opgaven.

DZ: nej...

R3: Det kan også godt være, at man har stirret sig blind på en snobbethed omkring uddannelsesniveau

DZ: ja

R3: Eller en bestemt faglig baggrund

DZ: ja

R3: ...så der kan være mange ting der, hvor man..., ..hvor vores opgave som professionelle aktører er udfordret af sådan nogle forforståelser ik? Og nogengange har de ret, det må jeg også sige

DZ: Men uagtet er det så ikke sådan...?, Når jeg swiper hen over en lang række forskellige stillingsopslag, fra en lang række forskellige opdragsgivere. Så synes jeg, at jeg ret konsekvent kan konstatere, ind i offentlige virksomheder. Så står der meget ofte på lederniveauer, kandidat eller lignende, masteruddannelse – det er sådan to af de der Buzz words der kører igen på kvalifikationssiden og så gerne noget relevant erfaring ind i fagligheden. Altså to sådan lidt, nu bliver det lidt kortfattet, men de to fylder vel ofte en del, og det taler vel lidt imod det du et eller andet sted lægger op til?

R3: nej fordi man kan sige, det der, ...de krav, det er jo også udtryk for en magtkamp. ...Det er udtryk for hvad ønsker kunden og hvad ønsker konsulenten. I rigtig mange organisationer i det offentlige er det en bevægelse man er på vej væk fra. Det kan være den er ved at vende eller toppe, det er der noget i tiden eller dagsordenen som der kan pege på, ik? ..

DZ: ja...

R3: Men ellers er der jo, er der sket en kæmpe udskiftning i retning af professionalisering af ledelse, hvor mange af dem der ikke var akademikere, de var fagfagligt uddannede. Og man har ønsket en retning i større, i retning af større ledelsesfaglighed og generalist faglighed og det var i retning af akademikere, eller i hvert fald DJØFere. Plus gerne noget master, så du behøver ikke se det der som meget andet end at man ønsker nogen der ikke er sådan fagfagligt orienteret. Men bredere orienteret og så kan der blande sig noget snobbethed, og noget tro om begavelse der hænger sammen med den slags ik?

DZ: Ja... okay

R3: Jeg taler meget ud af posen men her har jeg jo friheden til at gøre det anonymt.

DZ: Fuldstændigt korrekt, hvis ikke det her er en oplagt mulighed så ved jeg ikke hvad. Det er super ... Hvis man så kigger på, bevarer denne optik, som jeg prøvede at lægge for dagen med de her forandringer der er i den offentlige kontekst, med at man bliver leder for flere og sådan noget

R3: ja

DZ: Så kan man sige, det er jo også udtryk for, at det er organisationer hvor der er høj grad af forandring ...i agendaerne, det er enten fordi det er politiske ting der forandrer sig, men der er jo også løbende ændringer i strukturer og modeller og der bliver klogere måder at arbejde på, der kommer borgerkrav..

R3: ja ja

DZ: Der er rigtig mange forstyrrelser der kommer ind.

R3: Meget enig.

DZ: Den her oplevelse af at skulle skabe ledelse ind i forandring, er det noget der har betydning på jeres måde at tænke rekruttering på. Det her med Robusthed, at kunne stå i kaos og stadig at kunne pejle og sætte retning, er selvfølgelig noget af det der understøtter at i har øje for det?

R3: Klart det har vi, man kan sige... i starten af nullerne var der en dagsorden der gik meget på effektivisering og optimering og vækst ud fra den tankegang.

DZ: ja

R3: I de senere år har det handlet meget mere om kontinuerlige forandringer. Og det betyder at vi har faktisk begyndt i stedet for det første rum det kaldte jeg målsættende for lidt siden, vi vælger at omdøbe det og nu kalder vi det forandringsledelse.

DZ: ja..

R3: Fordi det er langt hen ad vejen toplederens generalist opgave.

DZ: Ja

R3: Det er at styre organisationen gennem forandringer, og det har tæt konneks til det jeg kaldte ressourceoverskud for lidt siden – altså at du evner at forblive agil, at du bevarer dine muligheder, at du bevarer dine veje åbne, ikke brænde broer, sørge for at man vælger den klogeste vej ud af en given situation. Det kunne du jo godt kalde robusthed også, det er blot andre ord.

DZ: ja

R3: Fordi du, du, du bevarer elegancen modvendt i forandringen.

DZ: ja ..

R3: hvis du har det her ressourceoverskud, så det gør det i virkeligheden blot endnu vigtigere ik?

DZ: Ja.. hvis jeg kigger på den her ledertype du har fat i her, som skal kunne løse de her opgaver, så kunne jeg godt tænke mig at lancere et andet begreb, du har ikke lige nævnt det endnu. Sådant et begreb som selvtillid, der jo kan være afledt af et godt selvværd og de ting der skal føre ind til de her to begreber. Hvordan spiller det ind i forhold til de ledere som I vælger? Kan man sige at ledere, der får succes med deres indsats – er ledere der i udpræget grad har et godt selvværd og udstråler en vis grad af selvtillid, dog uden at blive for dominerende, den har jo lidt forskellige kanter?

R3: ja lige præcis, du har ret i din sondring mellem selvtillid og selvværd, der.. jeg vil hellere sige, man skal, man skal have et, godt niveau,.. men det kan næsten ligeså hurtigt blive for meget som det kan blive for lidt

DZ: ja

R3: Forstået på den måde at vi vil gerne have at det er velovervejet hvad man baserer det på og der kommer selvværdet jo ind.

DZ: Ja

R3: ...og man skal heller ikke demonstrere den der, jeg alene vide eller dumstædighed der kan komme af for høj demonstreret selvtillid

DZ: nej...

R3: ...når det så er sagt. så vil vi gerne som udgangspunkt have at det er lidt over gennemsnit og for dem vi tester, dem der er i vores normgruppe... Og det må i hvert fald ikke være for lavt, for det har det med at skabe handlingslammelse.. og det er altså ikke godt for nogen.

DZ: nej, netop...

R3: Og manglende robusthed og kan man være i det osv.

DZ: ja lige præcis

R3: Den type ledere der har den type træk, altså for lav selvtillid i forhold til opgaven det er jo dem der går ned med stress eller som ender handlingslammet.

DZ: Eller kan bliver meget dominerende udadtil for at dække over egen uformåen, eller hvad det nu kunne være...

R3: Ja der er alle mulige udfald som følge af det.

DZ: Hvis du sådan skulle prøve, at give mig et bud på hvad du ser er det allervigtigste at kunne lykkes med i en leder opgave i de sammenhænge du rekrutterer til i dag. Hvad er det ledernes så skal kunne i dag som det allervigtigste? Og jeg tænker det er jo formentlig omfattet af noget af det vi allerede har talt om. Men hvis du nu skulle single noget ud som du vil kunne sige det er den her del, der er et afgørende element?

R3: jamen det, jeg sidder og kæmper lidt med at skulle reducere det ik også. men hvis jeg skulle gøre det, efter at have slugt den kamel, så tænker jeg på hvad afgør på tværs af de ansættelser jeg har bidraget til, og når jeg kigger tilbage og ser på om der har været succes eller ej, ik?

DZ: ja..

R3: så er det jo nok i virkeligheden, de evner den rette balance mellem de tre rum.

DZ: ja..

R3: ..altså at de ikke er for etbenede og måske evner i meget høj grad at komplementere det store budskab, men slet ikke at få folk med, kunne det være ik

DZ: ja

R3: men at de evner til at tilpasse sig hvad er det der er brug for i de forskellige rum

DZ: ja...

R3: Den der balance, eksempelvis kunne det være en kommunaldirektør, balancen ved at give den ledelse der er brug for nedad og at kunne give den balance at også politikerne får det der er brug for. Det der med at... , den lydhørhed, den selverkendelse, det mod, den selvtillid, at kunne docere de der forskellige ting, det er jo noget der kræver empati og selverkendelse.

DZ: Hvis jeg nævner et begreb som autenticitet, giver det så mening i den her sammenhæng?

R3: hmm... ja, altså bortset fra at det er et ofte forkert stavet modeord,

DZ: ja..

R3: Så er der noget om det, bortset fra at der er mange der jo tolker, autenticitet, som værende noget man er i enhver situation, hvis du altid er autentisk er jeg ikke sikker på at du kan klare alle lederroller, for nogengange skal man gå lidt mere på kompromis med den nøgne sandhed end andre gange, ik?

DZ: Ja for at kunne bevare det målsættende ik?

R3: ja – præcis ik.

DZ: ja

R3: Jeg vil ikke hævde det er sådan den hellige gral i det her, det er mere evnen til at kunne navigere i de forskellige rum

DZ: ja..

R3: Og skrue op for sin adfærd eller ned for sin adfærd i forhold til den komplekse ledelsesopgave som topledelse næsten altid er..

DZ: ja..

R3: Det er også det der afgør om du er leder i lang tid, for du kan jo godt være en god modvindsleder, en der skal rydde op og få styr på ting, men lige så snart du har ryddet op, så synes alle du er et dumt svin eller alt for excelagtig eller hvad du nu kan være ikke.

DZ: ja lige præcis der er mange gode ord for det... Hvis du sådan kigger på, din .. måde at rekruttere på, eller jeres måde at skabe rekruttering på, hvordan oplever du så med at have succes med at finde de rette kandidater, eller man kunne vende den rundt og sige, hvornår oplever du det går galt i jeres rekruttering i forhold til personerne. Hvad er det for ting der typisk glipper i en rekruttering?

R3: Det er når man ikke tager ... altså .. når, den nød der kan opstå af for dårligt kandidatfelt, tvinger en til at vælge alligevel. Altså det der med når man kommer ud i situationer, hvor der er mismatch mellem den hastighed hvormed den hastighed en organisation har brug for en ny leder, og den langsommelighed og mod det nogen kræver at udsætte en proces eller lade det tage den tid den skal have for at finde den helt rigtige.

Hvis der er noget jeg har lært igennem min tid, så er det at sige ro på, og fortælle – nej vi skal altså i genopslag dette her er ikke godt nok, det kan godt være det koster tre måneder, men det andet vil koste år.

DZ: ja..

R3: jeg synes jeg svarer lidt i øst og vest, Dan – du må råbe op hvis det er uklart.

DZ: Nej jeg synes du sgu rammer det meget godt ind, altså det vil jeg godt, selv om det kan opleves sådan lidt – mine spørgsmål er også lidt i både øst og vest. Og som du selv indleder med så er dette her område ikke nødvendigvis et videnskabsbaseret felt vi taler ind i, og det er jo noget hvor der er mange synsninger og holdninger og tanker om hvad der er ret og vrang, i det her...

R3: ja...

DZ: Og derfor er vi også ude i noget, hvor det at kunne sige der er evidens, belæg for det ene eller det andet det er en rigtig, rigtig vanskelig øvelse. Der er delelementer af god ledelse vi kan tale om der er belæg for.

R3: ja.

DZ: Vi ved at der er belæg for at tilknytning det er der belæg for det gør en forskel når folk oplever sig set og hørt, det ved vi fra forskningen

R3: ja

DZ: Du havde selv fat i forskningen tidligere i forhold til det med empati, tilknytning og empati – det ved vi noget om, det er der belæg for i forskningen. Men der er rigtig mange andre elementer, som du jo selv beskriver at vi går på tværs i de tre rum. Hvad er det så lige, når man egentlig skal excellere på tværs af dem og forstå sin position, det er der ikke forskningsmæssig belæg for..., det er en praksisoplevelse, der gør, at det giver mening.

R3: ja, ja – noget af det jeg synes der er mest interessant .. i , her i de senere år er jo. jeg er jo til daglig i de rum hvor beslutninger træffes, hvor der er lukkede døre og hvor forskere aldrig nogensinde inviteres ind. Og jeg elsker at læse i litteratur og forskningsresultater om det her, men jeg kan konstatere i varierende grad så er rigtig meget af denne forskning baseret på viden på anden hånd.

DZ: ja.

R3: og altså, .. to ud af de tre vil jeg gætte på af de historier der kommer frem om hvordan noget er gået galt et eller andet sted, da ved jeg det er noget andet der er på spil, da jeg har

været i beslutningsrummet – bare tænk på din egen organisation, hvad tror omverden og hvad ved du selv. ik?

DZ: ja, lige præcis

R3: Så når nu jeg fx hører kønsforskere fortælle om glasloft og den slags, så vil jeg skrive en bog når jeg bliver pensioneret, men jeg kan ikke gøre det før..

DZ: Nej det...

R3: jeg ville få stryg og ingen ville kunne ansætte mig igen, men der er ting som jeg ved der er faktisk forkerte, fordi de forskere, der af et godt hjerte måske, de bare ikke har adgang til særlig høj kvalitet af data.

DZ: Men så er vi også ude et eller andet sted, hvor jeg vælger at stille et lidt mere privat spørgsmål så. Den viden vi skal have samlet sammen på lederniveauerne for at kunne performe og løse vores opgave på bedste vis med størst mulige grad af evidens, jeg er med på vi ikke kan lave en naturvidenskabelig evident løsning. Men i hvert fald, så siger vi at der er en overvejende grad af sandsynlighed for at det valg de begår er funderet i noget der kan give mening. Hvor skal vi så lede henne? Du siger du læser forskningsartikler. Jeg har fået en stak så stor af materialer fra mine professorer på universiteterne, som siger det er det her du skal læse og det er det her du skal læse. Men jeg finder ikke svarene i disse bøger. Jeg finder svaret på hvorfor et begreb er evident eller meningsgivende i en eller anden forståelse, men jeg kan ikke finde .. argumentet for god ledelse. Og det er jo derfor jeg prøver at spørge jer ude hos rekrutteringsfirmaerne. For alt andet lige, I har hands on, I må vide hvad det er der rykker?

R3: ja eller i hvert fald

DZ: eller hvad I oplever der virker

R3: Ja det er måske i virkeligheden mere rigtigt.

DZ: ja

R3: .. for jeg sidder jo bare og øser af noget jeg tror er rigtigt ikke?

DZ: Jo..

R3: altså for det første alt hvad der hedder management guruer og konsulentvirksomheder, der forsøger at gøre sig kloge på et eller andet, ti nemme trin osv. det ved du sikkert allerede, at det skal du holde dig langt væk fra?

DZ: ja ja

R3: Altså enkeltmandsartikler og sådan noget det er ligegyldigt

DZ: ja, det..

R3: jeg har læst så mange af de der forord til lige nu kommer jeg bare i tanke om en bog der blev skrevet for et par år siden af en dansker, der hed sult og den var fuld af floskler og ønsker om at lave en bog efter enkeltstudier, så det var til at brække sig over ikke.

Så det man skal gå efter det er offentligt finansieret forskning, typisk med flere universiteter og forskere. metastudier

DZ: ja

R3: og det de gør er typisk at bryde det helt ned til noget der kan minde om grundforskning

DZ: ja

R3: og det kunne sagtens være sådan noget som den internationalt mest anerkendte personlighedstest, den der af nogen kaldes Big Five, hvis man tager den og du har nogle valide målinger af 10.000 ledere og hvor de ligger på den elementer der er i big five og sammenligner det med graden af kvalitet i deres succes, jamen at køre de to ting sammen på tværs af land, køn, alder altmuligt, hvad siger det så?

DZ: ja – lige præcis

R3: Sådan noget der det begynder jeg at stole på ik?

DZ: Ja kunne man forestille sig at.. , kender du det forskningsinstitut der er under oprettelse på Århus Universitet, Kronprins Frederiks center for offentlig ledelse¹², under ledelse af Lotte Bøgh Andersen?

R3: Du kan tro jeg kender det?

DZ: Jeg var næsten sikker på du ville sige Lotte Bøgh da du begyndte at snakke nu..

R3: anonymiseret sekvens.....

DZ:.....

R3: Stor anerkendelse af centerets måde at validere deres data og begyndende konklusioner.

DZ: ja jeg håber de kommer med noget super spændende.

R3: Ja lidt interessant, fordi det kan også godt være at de kommer til at bliver en slags konkurrent, ik?

DZ: Det kunne de godt blive ja..

R3: ..fordi de laver altså evidensbaserede måleværkstøjer, personmålinger, hvis de nu kom til at lave en test, der gør testmarkedet irrelevant, så bliver det lige pludselig lidt træls ik?

DZ: Jo, men så kan man sige, så vil jeg vove at påstå, hvis vi holder fast i det du startede med at sige, det at kende modtagerens kontekst og hvorfor de har behovet det er langt mere vigtigt end det andet, end viden om kandidaten, og det er vanskeligere at opnå den fornødne evidente viden på det felt.

R3: om 5 minutter skal jeg starte et møde - så jeg bliver nødt til at smutte

DZ: Tusind tak det var det sidste spørgsmål, det har været super interessant at tale med dig beklager det tog længere end estimeret.

Og som sagt skal jeg nok sende noget til dig så snart det er klart.

Tusind tak for det hele det har været meget interessant.

¹² Link d. 1/12 2019 - <https://ps.au.dk/cpl/om-centeret/>

R3: Velbekomme, du er for øvrigt velkommen til at ringe, men nu går jeg lige til møde

DZ: Det er fronemt jeg siger tusind tak

R3: Det er godt, jamen held og lykke med det hele. hej hej