
TASKFORCENS ANBEFALINGER

Hvordan styrker vi ledermobiliteten på tværs af stat, regioner og kommuner?

ANBEFALING 01

Styrk sektorkendskabet

ANBEFALING 02

Udvid talentpuljen

ANBEFALING 03

Udnyt potentialet

Indhold

Anbefalinger i overblik 3

Forord 5

Introduktion 6

Styrk sektorkendskabet 8

Udvid talentpuljen 12

Udnyt potentialet 20

ANBEFALING 01

Styrk sektorkendskabet

ANBEFALING 02

Udvid talentpuljen

ANBEFALING 03

Udnyt potentialiet

Styrk sektorkendskabet



Etablér tidligt kendskab til sektorerne

Så før-ledere opnår erfaringer fra forskellige sektorer og kan opbygge de rette kompetencer.

Implementér praktikforløb for nye ledere

Det kan være med til at nedbryde fordomme og øge motivationen.

Udvikl en fælles skolebænk på tværs af sektorer

Det giver lederne en bedre forståelse, styrker deres netværk og fremmer samarbejdet.

Tilbyd et tværsektorielt ledernetværk

Fordi relationer har stor betydning for lederens overvejelse om at foretage et sektorskifte.

Overvej mål for mobilitet og sektorkendskab

Derved fremmes incitamentet til at rekruttere en leder fra en anden sektor.



Udvid talentpuljen

Foretag en job- og kompetenceanalyse

Fordi strukturerede rekrutteringsprocesser fører til de bedste kandidater.

Skriv åbne og konkrete stillingsopslag

Fokuser på kompetencer og opgaveløsning for at tiltrække alle relevante kandidater.

Udvælg med fokus på potentiale frem for erfaringer

Det minimerer risikoen for at fravælge egnede kandidater fra andre sektorer.

Nedsæt et lille men mangfoldigt ansættelsesudvalg

Det sikrer et mere fordomsfrit og nuanceret valg i rekrutteringen.

Forventningsafstem med kandidaten

Det kan være med til at forebygge fejlrekrutteringer.

Udnyt potentialet



Preboard lederen til en ny sektor

Det giver den nye leder de bedste forudsætninger for en god opstart i sektoren.

Forbered organisationen til en sektorskifter

På den måde kan den nye leder føle sig velkommen og bakket op.

Onboard lederen til den nye sektor

Det klæder den nye leder på til at udfylde sin nye rolle med størst mulig succes.

Prioriter forankringen af nye perspektiver

Kun derved kan sektorskifterens potentiale realiseres.

Forord

Komplekse samfundsproblemer kræver større sammenhæng i opgaveløsningen, samarbejdet og idéudvekslingen på tværs af sektorer. Styrket ledermobilitet vil bidrage til en øget sammenhængskraft i samfundet og et stærkere, tværsektorielt samspil til gavn for både organisationer, ledere og borgere. Derfor er vi som taskforce nedsat til at komme med anbefalinger til at fremme ledermobiliteten.

Ledermobilitet er et relativt ubelyst emne. Derfor har vi været optaget af at identificere både barrierer og motiver for, at ledere skifter job på tværs af sektorer. Hvordan styrkes ledermobiliteten mellem stat, regioner og kommuner, og den private sektor? Og hvordan realiseres de muligheder og den værdi, som et sektorskifte kan føre med sig? Vi har undersøgt, hvilke forudsætninger der bør være til stede for at understøtte et værdiskabende sektorskifte. Ambitionen med anbefalingerne er at tilføre rekrutteringsprocessen nye indsigter og fornyede perspektiver og skabe forståelse for den værdi, en leder fra en anden sektor kan bringe med sig ind i en organisation. Formålet er kort sagt at styrke ledermobiliteten på tværs af sektorer.

Udformningen af vores anbefalinger tager udgangspunkt i en større undersøgelse, forskning og vores egne erfaringer. I den forbindelse anvender vi begreberne *sektormobilitet* og *ledermobilitet* synonymt.

I *Styrk sektorkendskabet* er anbefalingerne målrettet jer, der er beskæftiget med udvikling af den offentlige sektor. Det er vores ønske, at I vil lade jer inspirere og tage vores anbefalinger op til drøftelse og udvikle på dem.

I *Udvid talentpuljen* og *Udnyt potentialet* er anbefalingerne primært målrettet ledere og HR-funktioner i staten, regioner, kommuner og i det private. Vi taler til jer, der har en ledende rolle, og som i kraft af jeres arbejdsgiverfunktioner er ansvarlige for rekruttering, onboarding og fastholdelse af nye, dygtige ledere – også når I henter dem fra andre sektorer.

Det er vores forhåbning, at flere ser potentialet i at ansætte en leder fra en anden sektor. Samtidig håber vi, at I som ledere bliver mere nysgerrige og åbne over for at prøve kræfter i andre sektorer, næste gang I selv måtte stå over for et jobskifte.

Underskrevet af taskforcens medlemmer.

Medlemmer af taskancen

- Vicedirektør for børne- og ungeområdet, Marie Louise Refsgaard, Frederiksberg Kommune (formand)
- Kommunaldirektør Pernille Halberg Salamon, Hørsholm Kommune
- Hospitalsdirektør Jonas Dahl, Region Midtjylland
- Administrerende direktør Jesper Fisker, Kræftens Bekæmpelse
- Centerchef Anette Bækgaard, Rigspolitiet
- Chef for Erhverv og Turisme Lasse Sønderup, Sønderborg Kommune
- Administrerende direktør Kasper Kyed, FTF-A Funktionærernes og Tjenestemændenes Fælles Arbejdsløshedskasse
- Professor Lene Holm Pedersen, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet
- Professor Jesper Rosenberg Hansen, Institut for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet

Taskancen

Taskancen om ledermobilitet blev nedsat i sommeren 2021 af det nationale partnerskab om ledelse og kompetencer, bestående af Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, Finansministeriet, Kommunernes Landsforening og Danske Regioner. Taskancen udgøres af to forskere og syv ledere fra stat, region, kommune og det private. De har alle erfaringer med selv at skifte sektor eller med at ansætte sektorskiftetere. Taskancen er et led i aftalen om ledelse og kompetencer.

Introduktion

Sektormobiliteten på det danske arbejdsmarked er lav. En ledermobilitetsundersøgelse foretaget af VIVE og Danmarks Statistik viser, at kun omkring 22 pct. af det samlede antal ledere, som har skiftet job, har foretaget et sektorskifte¹. Ser vi udelukkende på mobiliteten i den offentlige sektor, er tallet noget lavere, og kun få ledere i én sektor i det offentlige skifter til en anden sektor i det offentlige. Mobiliteten er lavest i staten og kommunerne. Kun 5 pct. af dem, der er skiftet til et lederjob i kommunerne, er kommet fra et lederjob i en af de to øvrige, offentlige sektorer. Den tilsvarende andel for staten er 7 pct., mens den for regionerne er 21 pct. [Ledermobilitet 2022, s. 68].

Er en kandidat først blevet leder i en sektor, fortsætter vedkommende altså sjældent sin ledelsesrejse i en anden sektor. Dette medfører, at andre sektorer såvel som lederen selv går glip af væsentlige erfaringer og kompetencer, der kan styrke samspillet på tværs af sektorenes kerneopgaver.

Rekrutteringsudfordringer kalder på ledermobilitet

Den offentlige såvel som den private sektor står i dag over for udbredte rekrutteringsudfordringer. Data fra ledermobilitetsundersøgelsen viser, at både job- og sektorskifttere ser det som et stort problem at rekruttere kvalificerede ledere på deres område. Samtidig viser undersøgelsen, at offentlige ledere i overvejende grad foretrækker at ansætte ledere med erfaring inden for den sektor, der rekrutteres til [Ledermobilitet 2022, s. 52]. Denne præference indskrænker antallet af potentielle ansøgere markant. Hvis vi skal løse rekrutteringsudfordringerne fremover, er vi derfor nødt til at kigge mod andre sektorer, være mere åbne og se potentialet i andre lederprofiler. Det er taskforcens overbevisning, at der er et stort potentiale i at øge ledermobiliteten, dog ikke kun på grund af rekrutteringsudfordringerne.

Potentialet ved øget sektormobilitet

Stat, regioner og kommuner er forbundne kar, og sektorerne påvirker og er afhængige af hinanden. Særligt på velfærdsområderne er de gode løsninger afhængige af samarbejde og koordinering på tværs. Derfor er det nødvendigt, at vi har kendskab til og forståelse for hinandens sektorer, opgaver, arbejdsgange og rammer for arbejdet – og heri ligger potentialet.

Øget ledermobilitet og bedre sektorkendskab kan være med til at sikre et stærkere implementeringsfokus og skabe forståelse mellem dem, der beslutter, og dem, der implementerer. Det vil bidrage

til at styrke tilliden på tværs af sektorer og indsatser og understøtte en bedre fælles opgaveløsning.



Ti eksempler på værdiskabende samarbejde mellem sektorer

Vil du have inspiration til, hvordan du samarbejder på tværs af sektorer, sætter borgeren og opgaven i centrum og tilmed kommer godt i mål? Så læs med i kataloget *Sammen ved vi bedst*, der præsenterer ti eksempler på tværsektorielt samarbejde. Læs mere her: [inspirationskatalog-om-samarbejde-paa-tvaers-af-sektorer.pdf \(medst.dk\)](#).

Diversitet skaber nytænkning

Vi mangler som offentlig sektor flere perspektiver på opgaveløsningen, når lederne er så lidt sektormobile, som tilfældet er i dag. Forskning peger på, at diversitet i en ledergruppe er afgørende for nytænkningen, og at der træffes bedre beslutninger². Med vores anbefalinger til ledermobilitet skriver vi os dermed ind i en større diversitetsdagsorden. En ledergruppe, der repræsenterer forskellige sektorerfaringer, vil sammen finde nye perspektiver på lederskabet, udfordre den gængse opgaveløsning og sikre, at der tænkes hele vejen rundt om opgaverne. Diversiteten er med til at sikre, at de offentlige arbejdspladser træffer bedre og mere holdbare beslutninger, hvilket i sidste ende skaber mere værdi for borgerne og for samfundet som helhed.

Det er vores erfaring, at sektormobile ledere netop er dygtige til at bringe sektorspecifikke kompetencer, perspektiver og brede netværk i spil. De nytænker og kvalificerer opgaveløsningen og styrker samarbejdet med aktører uden for egen sektor.

Sektormobilitet rummer et vigtigt, uudnyttet potentiale. Vi er nødt til at forholde os åbne over for nye perspektiver og anderledes måder at løse udfordringerne på. Indledningsvis vil det, alt andet lige, kræve ekstra tid og ressourcer for den leder, der skifter sektor, eller for den organisation, der ansætter en sektorskifter. I taskforcen er vi dog overbeviste om, at det ekstra arbejde er godt givet ud i forhold til det samfundspotentiale, vi ser i at øge sektormobiliteten.

¹ Mikkelsen, Maria Falk et al. [2022]. Ledermobilitet – Afdækning af motiver og barrierer

² Ottens, C. L., & Muhr, S. L. [2021]. Biasbevidst ledelse: Sæt diversitet i spil og træf bedre beslutninger. Djøf Forlag.



De store problemstillinger er tværgående

”De store problemstillinger i den offentlige sektor er tværgående, og hvis vi skal løse dem, kræver det samarbejde på tværs – også med den private sektor.

Et godt eksempel er hele coronaindsatsen, hvor vi netop lykkedes med at samarbejde på tværs af sektorer om at løfte en helt afgørende opgave.

Vi kan bygge nok så mange systemer op for at sikre et tværsektorielt samarbejde, men noget af det, der virkelig batter er at os, der skal gennemføre forandringerne, har viden og et netværk, som rækker ud over vores egen organisation.”

Pernille Halberg Salamon

Kommunaldirektør i Hørsholm Kommune, taskforcemedlem



Styrk sektorkendskabet

TASKFORCEN ANBEFALER

Etablér tidligt kendskab til sektorerne

Så før-ledere opnår erfaringer fra forskellige sektorer og kan opbygge de rette kompetencer.

Implementér praktikforløb for nye ledere

Det kan være med til at nedbryde fordomme og øge motivationen.

Udvikl en fælles skolebænk på tværs af sektorer

Det giver lederne en bedre forståelse, styrker deres netværk og fremmer samarbejdet.

Tilbyd et tværsektorielt ledernetværk

Fordi relationer har stor betydning for lederens overvejelse om at foretage et sektorskifte.

Overvej mål for mobilitet og sektorkendskab

Derved fremmes incitamentet til at rekruttere en leder fra en anden sektor.



Antagelserne holder sjældent

”Vi har alle en veludviklet idé om, hvad andre sektorer kan og ikke kan. Når vi skifter side ved mødebordet og antagelserne bliver trykprøvet i virkeligheden, holder de sjældent.”

Jesper Fisker

Administrerende direktør i Kræftens Bekæmpelse, taskforcemedlem

I alle sektorer florerer der fordomme om de øvrige sektorer. Disse fordomme indbyder ikke til et stærkt og værdiskabende samarbejde på tværs, men bliver for nogle ledere barrierer for at ville bringe egne erfaringer i spil i andre dele af den offentlige sektor. På samme måde kan sådanne forudfattede antagelser udgøre barrierer for at ansætte ledere fra andre sektorer. Fordommene nedbrydes bedst ved at styrke kendskabet til hinanden på tværs af sektorer – helt fra arbejdsformer og ressourcer til kulturer og værdier. Når ledere og organisationer har en god indsigt i sektorens styrker og særlige egenskaber, er det kort sagt nemmere at se potentialet i et sektorskifte eller i at rekruttere en leder fra en anden sektor. Derfor kan et styrket sektorkendskab være med til at øge ledermobiliteten på tværs.

Samtidig er det i sig selv positivt for den enkelte leder og organisation, når leder- og medarbejdergruppen har et godt sektorkendskab. Forståelse for arbejdsgange og betingelser i andre sektorer kan gavne den daglige opgaveløsning. Det kan også styrke ledelsens muligheder for at realisere potentialerne i det tværsektorielle samarbejde. Af de årsager er det både i den enkelte leders, organisationernes og borgernes interesse at øge sektorkendskabet. Vi opfordrer derfor til at styrke sektorkendskabet og øge sektormobiliteten med henblik på at skabe en bedre og mere sammenhængende opgaveløsning.

Etablér tidligt kendskab til sektorerne

Ifølge ledermobilitetsundersøgelsen er der indikationer på, at ledere, der tidligt har gjort sig erfaringer med de forskellige sektorer, er mere tilbøjelige til at skifte sektor³ [Ledermobilitet 2022, s. 34]. Det er samtidig taskforcens overbevisning, at et kendskab til andre sektorer understøtter, at kommende ledere bliver bevidste om, hvordan de kan bidrage i andre sektorer. Sidst men ikke mindst kan tværsektorielle relationer føre til gode, faglige og sociale netværk.

Vi anbefaler derfor, at der på tværs af den offentlige sektor – og eventuelt den private – etableres et graduate program. Et sådant program kan målrettes forskellige grupper af før-ledere som for eksempel nyuddannede og lederaspiranter. Programmerne kan henvende sig til alle områder, men der kan med fordel tages udgangspunkt i velfærdsområderne, hvor opgaveløsningen i høj grad går på tværs af sektorerne. Programmerne skal føre til, at kandidaterne opnår specialiserede, tværsektorielle erfaringer og sektorspecifikke indsigter så tidligt som muligt. Kandidaterne vil derigennem opbygge unikke kompetencer, som kan styrke det tværsektorielle samspil i både et strategisk og et driftsnært perspektiv. Taskforcen foreslår, at disse programmer indgår i aftaler med arbejdsmarkedets parter og for eksempel i sundhedsaftaler.

Implementér praktikforløb for nye ledere

Muligheden for at opnå større kendskab til andre sektorer kan realiseres ved et tværsektorielt praktikforløb, hvor nye ledere forpligtes til at følge en leder fra en anden sektor. Det kan give nye ledere mulighed for, igennem egne erfaringer, at forstå andre sektors logikker og organisatoriske vilkår og på den måde blive endnu bedre offentlige ledere. Dog vil det ikke kun være udviklende for den nye leder. Også den modtagende organisation vil opleve at få meget ud af at sætte ord på sin egen opgaveløsning, og det vil bringe nye perspektiver med sig. Samtidig kan det bidrage til at skabe gode netværk på tværs af sektorer.



Tilbyd innovationspraktik til erfaringsudveksling

Innovationspraktik handler om at udveksle erfaringer mellem offentlige arbejdspladser – og mellem offentlige og private. Ønsker I at tilbyde en innovationspraktik, har Center for Offentlig-Privat Innovation (COPi) udviklet en guide. Den kan hjælpe jer med at forberede og planlægge en praktik for ledere og medarbejdere inden eller uden for eget fagområde eller egen sektor. Læs mere her: [Praktikguide til Innovationspraktik \(co-pi.dk\)](#).

Et praktikforløb kan være med til at nedbryde negative fordomme og øge motivationen for at samarbejde på tværs. Det handler om at få ledere til at opnå en dybere og helt konkret indsigt i, hvordan de forskellige sektors styrker kan forenes og skabe merværdi for samfundet og borgerne.

De erfaringer, lederen bringer med tilbage fra praktikken, kan hjælpe organisationen til at se fordelene ved at ansætte nye ledere med erfaring fra andre sektorer. Et tværsektorielt praktikforløb vil altså medføre, at lederens karrieremæssige muligheder styrkes, og profilen vil blive endnu mere attraktiv for både offentlige og private organisationer. Vores anbefaling er, at arbejdsgiverorganisationer i forskellige sektorer sammen indgår en aftale om, at deres nye ledere i løbet af det første år kan komme i korte praktikforløb af få dages varighed hos mere erfarne ledere i en anden sektor. Her kan der med fordel tages udgangspunkt i opgaver inden for velfærdsområderne, som går på tværs af sektorerne. For eksempel kan en regional leder på hospitalets kirurgiske afdeling tage i praktik hos en kommunes genoptræningsenhed, hos en virksomhed, som producerer hjælpemidler, eller hos en kommunal myndighedsafdeling.

For at forankre og udbrede erfaringerne med tværsektorielle praktikforløb anbefaler vi også, at arbejdspladserne indgår et samarbejde med Ledelsesugen. Ledelsesugen kan benyttes som platform til at dele erfaringer med praktikken. Det kan ikke alene være med til at udbrede nødvendigheden af sektorkendskab og potentielt nedbryde skæve forestillinger om sektorerne, men også styrke motivationen for at skifte sektor eller for at ansætte en sektorskifter.



Feltstudie i anden sektor som del af ledelsesudviklingsforløb for nye ledere

På statens ledelsesudviklingsforløb for nye ledere opfordres deltagerne til at tage på feltstudie på en arbejdsplads uden for staten. Feltstudiet indebærer minimum én dags besøg i en anden organisation, som har relevans for den pågældende leders kerneopgave. Arbejder lederen i en styrelse eller i et departement er det oplagt at besøge en organisation, der er så tæt på borgerne som muligt. Det kan for eksempel være en kommune eller et hospital. Arbejder lederen i forvejen tæt på borgerne, kan det være en privat virksomhed, der er på forkant på det område, som lederen interesserer sig for.

Lederen opfordres til at være særligt nysgerrig på, hvad ledere og medarbejdere har af pointer og synspunkter med betydning for opgaveløsningen i egen organisation.

Udvikl en fælles skolebænk på tværs af sektorer

Taskforcen ser en tendens til, at sektorer i stigende grad lukker sig om sig selv. Eksempelvis er mange ledelsesudviklingsaktiviteter kendetegnet ved, at de henvender sig til eller tiltrækker ledere fra kun én sektor. Det er selvfølgelig vigtigt, at lederne får kendskab til, hvordan de bedst bedriver ledelse inden for sektorspecifikke rammevilkår, eller at de opbygger et godt netværk i egen sektor. Men hvis ledelsesrejsen stopper der, kan lederne risikere at operere i en form for osteklokke. Konsekvensen bliver, at de ikke tænker over vigtigheden af at samarbejde med øvrige sektorer, eller at de ikke er i stand til at koordinere det. Vi anbefaler derfor, at der, som et supplement til eksisterende lederuddannelser, udvikles et fælles lederudviklingsforløb, som har fokus på den tværsektorielle opgaveløsning. Lederudviklingsforløbene bør bygges op omkring reelle tværsektorielle problemstillinger. Problemstillingernes karakter gør dem uløselige uden et stærkt, tværsektorielt samarbejde, og de kan samtidigt blive udfordret af sektorspecifikke interesser, værdier og antagelser. Gennem dette arbejde vil lederne møde lederkollegaer fra andre sektorer og få større indsigt i ledelsesvilkår, udfordringer og muligheder på tværs af sektorer. Samtidigt vil de få nye redskaber, metoder og viden til at håndtere komplekse, tværgående udfordringer.

En fælles skolebænk, der prioriterer det tværsektorielle møde og kendskab, kan først og fremmest give lederne en bedre forståelse for sektorernes gensidige afhængighed og styrke det tværsektorielle samarbejde. Derudover kan det skabe et bredt, tværoffentligt netværk og medvirke til, at lederne i højere grad ser karrieremuligheder i andre sektorer, både hvad angår stillinger og kandidater. Vi anbefaler, at staten, regioner og kommuner i samarbejde opretter flere fælles lederuddannelser for ledere i alle sektorer på forskellige niveauer, gerne i samarbejde med parter fra den private sektor. Overordnet bør fælles lederudviklingsforløb fokusere på at styrke den fællesoffentlige ledelse nu og fremover.

Tilbyd et tværsektorielt ledernetværk

Det er taskforcens erfaring, at mange ledere, som skifter sektor i forbindelse med et jobskifte, træffer beslutningen på baggrund af deres netværk. Det kan for eksempel ske, fordi en kandidat kender en leder i den sektor, vedkommende træder ind i. Relationer betyder med andre ord meget, når en kandidat vælger at skifte job. Tværsektorielle ledernetværk er med andre ord gode, fordi de kan give kendskab til mulighederne i andre sektorer og give et særligt indblik i den værdi, som knytter sig til at ansætte en leder fra en anden sektor. Desuden vil et tværsektorielt netværk i sig selv være et forum for at få sparring med ledere fra andre sektorer om udfordringer, der har et fællesoffentligt perspektiv. Når sektorerne i højere grad samarbejder, kan det i sidste ende føre til nye udspil og idéer til, hvordan tværgående opgaver kan løses endnu bedre.



Forum for Offentlig Topleddelse

Forum for Offentlig Topleddelse er et eksempel på et eksisterende netværk på tværs af den offentlige sektor. Læs mere her: *Forum for Offentlig Topleddelse | Medarbejder- og Kompetencestyrelsen [medst.dk]*.

Vi anbefaler, at arbejdsmarkedets parter opretter netværksgrupper for ledere på tværs af de offentlige sektorer. Netværkene kan være tematiske og for eksempel gøre sig gældende inden for sundhed, forvaltning eller miljø og teknik. Og så kan de med fordel opdeles efter ledelsesniveau, så de er attraktive for både mellem- og topledere. Den enkelte arbejdsplads kan også overveje, om lederens deltagelse i sådanne netværk kan betragtes som en formel del af deres videre lederuddannelse. Her er det vigtigt at afsætte tid til deltagelse, så lederen kan forpligte sig over en længere periode.

Overvej mål for mobilitet og sektorkendskab

Det kan være vanskeligt at prioritere at ansætte en leder fra en anden sektor eller selv at springe ud i et sektorskifte, da incitamenterne ikke altid er oplagte. Derfor anbefaler vi, at offentlige arbejdsgivere og arbejdspladser selv opsætter incitamenter og rammer, der kan øge kendskab til andre sektorer og arbejdspladser.

Der er flere forskellige eksempler på, hvordan dette kan gøres. Fælles for eksemplerne er, at det er initiativer, som organisationerne kan måle på. Anderledes sektorerfaring kan eksempelvis opsættes som et diversitetsmål, eller som et pejlemærke. Arbejdspladserne bør monitorere, i hvilken grad de ansætter ledere med forskelligartet sektorerfaring – uden nødvendigvis at opsætte pejlemærker som hårde resultatmål. På et databaseret grundlag vil det være muligt for topledelsen at vurdere, om de ønsker at fastlægge konkrete resultatmål. I tråd med dette kan ansættelsen af en leder fra andre sektorer inkluderes i topledelsens resultatkontrakter, hvis det er relevant for organisationen. Alternativt kan der måles på en enheds evne til at samarbejde på tværs i opga-

veløsningen. De bedste eksempler kan med fordel fremhæves til inspiration bredt i organisationen. Eventuelt kan dette kombineres med at opsætte resultatmål om at arbejde på tværs, så der bredt i organisationen kan opmuntres til at tænke ud over egen sektor i opgaveløsningen.



Direktionsforløb på tværs

Som eksempel på et tværgående ledelses- og netværksforløb kan direktionsforløbet mellem Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, Danske Regioner og Kommunernes Landsforening nævnes. De tre instanser har igangsat et forløb for topledere på tværs af stat, regioner og kommuner. Formålet er at lade direktionerne drøfte og styrke ledelsen på topniveau, så den offentlige sektor fortsat kan udvikle sig og levere de ønskede resultater. Det skal føre til flere og bedre fælles beslutninger og løsninger mellem sektorerne. Læs mere her: *Direktionsforløb på tværs | Medarbejder- og Kompetencestyrelsen [medst.dk]*.

Det er desuden vigtigt, at ansættende ledere anerkender et bredt sektorkendskab som en kvalifikation på højde med andre kompetencer. Det kan for eksempel belønnes i lønindplacering eller med tillæg. Anerkendelse og incitamenter behøver dog ikke udelukke at have økonomisk karakter. Det kan også handle om, at der i lederudviklingssamtalen [LUS] er fokus på et bredt sektorkendskab og –samarbejde. Tal gerne om, hvilke personer fra andre sektorer, lederen skal sparre med for at lykkes med en konkret opgave og opsætte mål for dette. Det kræver naturligvis, at der følges op på målene, og at udfaldet af inddragelsen af andre sektorer drøftes til den næste LUS.



Resultatmål om at arbejde på tværs

Indenrigs- og Boligministeriet har inkluderet følgende i departementets resultatmål:

Alle medarbejdere har været ude af huset og indhentet inspiration mindst én gang i løbet af året, og inspirationen er blevet formidlet til kollegaer, hvor det er relevant.

Resultatmålet er formuleret med afsæt i ønsket om at kompetenceudvikle den enkelte medarbejder, bygge bro, styrke dialogen og opgaveløsningen mellem ministeriet og interessenter på tværs af sektorer. Afdelingerne bestemmer selv, hvordan indsatser tilrettelægges og gennemføres.

Udvid talentpuljen

TASKFORCEN ANBEFALER

Foretag en job- og kompetenceanalyse

Fordi strukturerede rekrutteringsprocesser fører til de bedste kandidater.

Skriv åbne og konkrete stillingsopslag

Fokuser på kompetencer og opgaveløsning for at tiltrække alle relevante kandidater.

Udvælg med fokus på potentiale frem for erfaringer

Det minimerer risikoen for at fravælge egnede kandidater fra andre sektorer.

Nedsæt et lille men mangfoldigt ansættelsesudvalg

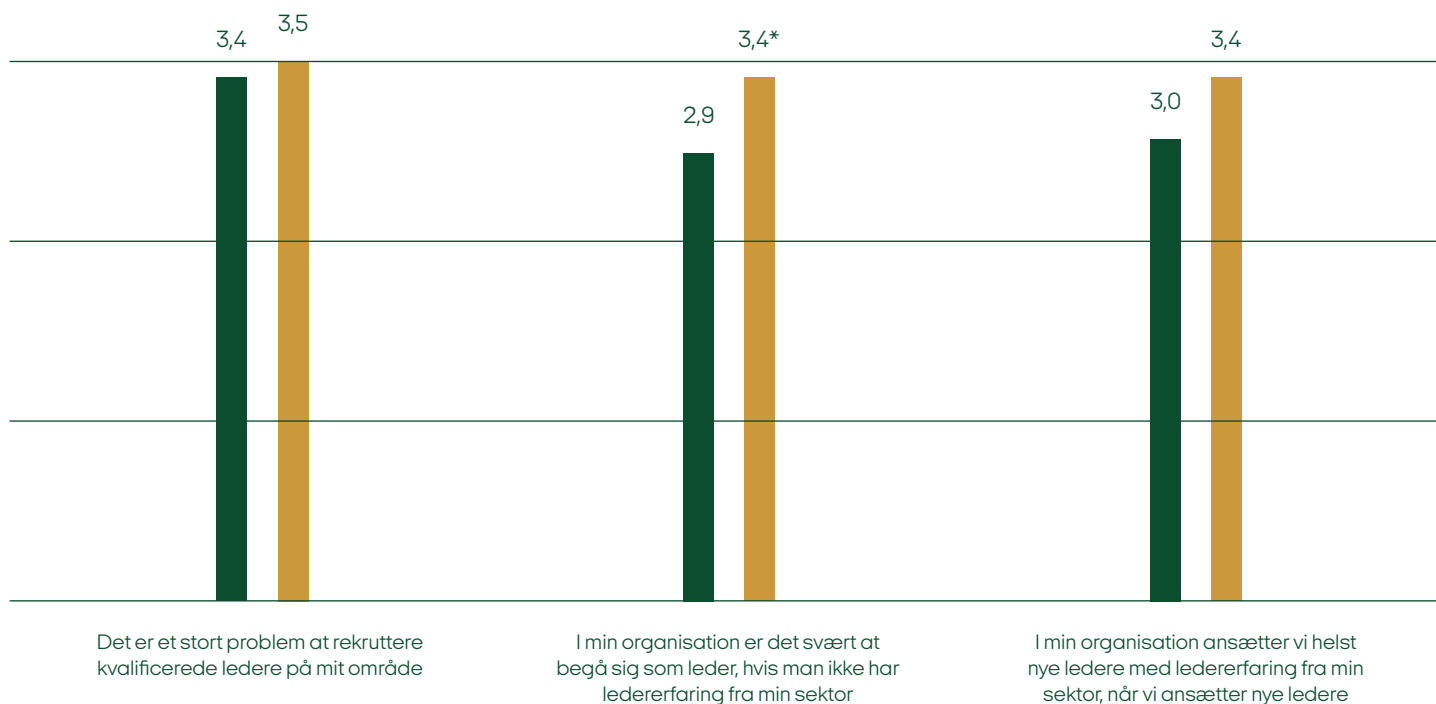
Det sikrer et mere fordomsfrit og nuanceret valg i rekrutteringen.

Forventningsafstem med kandidaten

Det kan være med til at forebygge fejlrekrutteringer.

FIGUR 1

Barrierer for ansættelse



■ Sektorskiftere ■ Jobskiftere

Ledermobilitet (2022, s. 52)
 Meget uenig [1] - Hverken/eller [3] - meget enig [5]
 *Forskel mellem sektor- og jobskiftere statistisk signifikant ved $p < 0,05$

Langt de fleste ledere af ledere mener, at en leder fra en anden sektor kan bidrage med nye perspektiver eller idéer [Ledermobilitet 2022, s. 62]. Alligevel foretrækker de ledere, som ikke selv har erfaring med at skifte sektor, i overvejende grad at ansætte ledere, som allerede har erfaring fra den sektor, der rekrutteres til. Det er til trods for, at både job- og sektorskiftere oplever det som et stort problem at rekruttere ledere på deres område (jf. figur 1). Fokus på sektorerfaring indskrænker dermed antallet af potentielle ansøgere.

For at undgå dette, er det vigtigt, at ansættelsesudvalget i en organisation er opmærksom på blinde vinkler og fordomme i rekrutteringsprocessen. Ellers kan det ende med, at de vælger en

kandidat, fordi vedkommende ligner udvalget selv, og ikke fordi vedkommende er den bedste kandidat. Vi opfordrer til at sikre fordomsfrie rekrutteringsprocesser, som kan være med til at udvide talentpuljen. Det er en central forudsætning for at øge sektormobilitet og udnytte det potentiale, der ligger i at få sektorskifternes perspektiver, erfaringer og viden på opgaveløsningen.

Foretag en job- og kompetenceanalyse

Rekruttering er en ressourcekrævende opgave, og en organisation kan – helt imod hensigten – ende med at forhaste processen og foretage den på et for løst grundlag. Kort sagt ved vi, at strukturerede rekrutteringsprocesser giver de bedste resultater. Derfor anbefaler vi at investere tid i at planlægge en systematisk og struk-



Nye perspektiver kan udvikle organisationen

”Det er godt, sundt og udviklende at undres og at udfordres. Ansættelse af sektorskiftere giver mulighed for løbende at undres og at stille spørgsmål. Både til det nye – der jo ikke er bedre bare fordi det er nyt – og ikke mindst til det bestående.”

Jesper Fisker

Administrerende direktør i Kræftens Bekæmpelse, taskforcemedlem

tureret proces. På den måde vil I etablere et oplyst og ensartet grundlag, som I kan vurdere kandidaterne på, og I mindsker risikoen for, at fordomme om andre sektorer får betydning for jeres valg. Som det første led i en optimal rekrutteringsproces anbefaler vi, at I foretager en grundig job- og kompetenceanalyse, der kan være med til at mindske fordomme. En sådan analyse er en systematisk beskrivelse af karakteristika i det givne job og en definition af, hvilke kompetencer den kommende leder bør besidde for at lykkes. Job- og kompetenceanalysen giver jeres ansættelsesudvalg et fælles udgangspunkt for at forstå og drøfte den forestående ledelsesopgave. På den måde kan I danne jer et mere tydeligt billede af, hvad kandidaten skal vurderes på.

Som en del af job- og kompetenceanalysen anbefaler vi også, at I kortlægger, hvilke kompetencer, fagligheder og erfaringer der i forvejen er repræsenteret i organisationen. Formålet er at blive bevidst om, hvilke profiler der skal rekrutteres for at skabe bredde og alsidighed i organisationen. Ansættende ledere og ansættelsesudvalg skal derfor også spørge sig selv, hvad en leder med en anden sektorbaggrund kan bidrage med. En sektorskifter kan potentielt bidrage med et nyttigt netværk, kvalificerede beslutningsoplæg og nye perspektiver på opgaveløsningen eller et implementeringsfokus.

Den gode job- og kompetenceanalyse er forudsætning for de

øvrige dele af rekrutteringsforløbet. Den skaber et afgørende fundament for at udforme åbne stillingsopslag og afdække, hvilke spørgsmål, der skal afklares i jobsamtalen, samt hvilke kriterier, der ligger til grund for udvælgelse af kandidaten. Derudover kan den anvendes til gensidig forventningsafstemning.



Sådan kan du lave en job- og kompetenceanalyse

Når I foretager en job- og kompetenceanalyse i jeres organisation, bør I afdække jobbets rammer og afklare, hvad der skal til for, at kandidaten kan løfte opgaverne. I kan anvende nedenstående spørgsmål:

- Hvad er rammerne for lederjobbet? Overvej her, hvilke arbejdsvilkår I tilbyder.
- Hvilke kompetencer kræver lederjobbet? Kan det være kompetencer fra en anden sektor?
- Hvilken profil mangler I for at opnå en større bredde, alsidighed og udsyn i jeres organisation?
- Hvilken viden og hvilke erfaringer kræves, og hvad kan tillæres gennem det daglige arbejde?
- Hvilken adfærd ønskes i forhold til samarbejder, kolleger og medarbejdere?

Skriv åbne og konkrete stillingsopslag

Det gode stillingsopslag imødekommer ansøgernes behov for viden, markedsfører organisationen og tiltrækker alle relevante kandidater. Det er vigtigt, at stillingsopslaget ikke er præget af et indforstået sprog kendetegnende for egen sektor. Ligeledes må sektorspecifik erfaring ikke fremhæves som en afgørende forudsætning. I bør i stedet fremhæve, hvilke konkrete kompetencer I efterspørger.

Med afsæt i ovenstående anbefaler vi, at I altid skriver åbne og konkrete stillingsopslag. Når I tager udgangspunkt i job- og kompetenceanalysen vil jeres stillingsopslag indeholde ord og formuleringer, der afspejler de konkrete opgaver, som skal løftes, og de kompetencer, som stillingen kræver. På den måde bliver det nemmere for en kandidat at forholde sig til, om vedkommende kan løse opgaverne fordi det efterlader mindre rum til ansøgerens egen fortolkning.

Ledermobilitetsundersøgelsen fandt, at ledere, der ikke tidligere har skiftet sektor, ved meget lidt om jobmulighederne i andre sek-

torer sammenlignet med de ledere, der har erfaring med at skifte sektor (jf. figur 2). For at ramme potentielle ansøgere fra forskellige sektorer anbefaler vi derfor også, at I tager stilling til, hvordan I sikrer en bred eksponering af stillingen, så den ses af potentielle ansøgere fra anden sektor. Undersøgelsen fandt endvidere, at jobskifttere og sektorskifttere grundlæggende lægger vægt på de samme forhold, når de søger et nyt job. Det kan for eksempel være et ønske om at afprøve kompetencer i en ny sammenhæng eller muligheden for faglig udvikling.

Udvælg med fokus på potentiale frem for erfaringer

Når en ny leder skal udvælges, er det vores anbefaling, at udvælgelseskriterierne fokuserer på kandidatens potentiale og ikke kun på sektorspecifikke erfaringer. En systematisk screening og vurdering af kandidaternes ansøgninger og CV bidrager til, at I som ansættende ledere eller ansættelsesudvalg ikke vælger en ny leder baseret på mavefølelser eller fordomme. I stedet kan I tage beslutningen på et velbelyst grundlag og ud fra de rette vurderingskriterier – og på den måde finde det bedste sæt af kompetencer til jobbet.

FIGUR 2

Barrierer for at skifte sektor



■ Sektorskifttere

■ Jobskifttere

Ledermobilitet (2022, s. 56)
Meget uenig [1] - Hverken/eller [3] - meget enig [5]
*Forskel mellem sektor- og jobskifttere statistisk signifikant ved $p < 0,05$

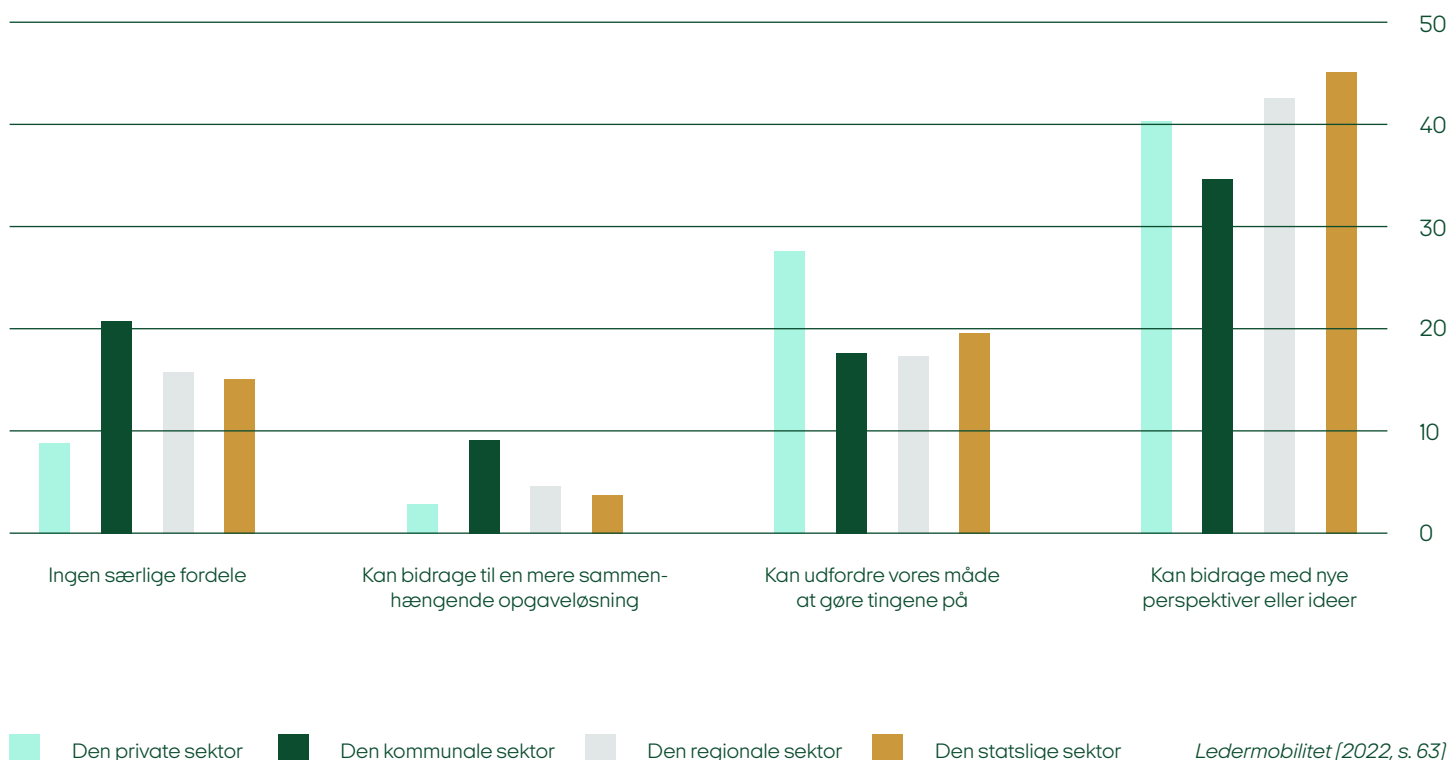
Der er god grund til at sikre, at rekrutteringen sker med afsæt i en systematisk screening og vurdering. I ledermobilitetsundersøgelsen er lederne blevet bedt om at vurdere fordele og ulemper ved at ansætte kandidater fra egen sektor sammenlignet med kandidater fra andre sektorer. Undersøgelsen viser for eksempel, at det opleves som en fordel ved ledere, som kommer fra den kommunale sektor, at de i højere grad kan bidrage til en sammenhængende opgaveløsning (jf. figur 3). Til gengæld opleves det som en ulempe, at de mangler netværk eller kendskab til samarbejdspartnere. Ligeledes ses det som en ulempe ved ledere fra den statslige sektor, at de mangler forståelse for kerneopgaven (jf. figur 4, side 17). Set i lyset af, hvor få der rent faktisk skifter sektor, er der grund til at tro, at variationerne i lige så høj grad baserer sig på fordomme som på faktiske erfaringer. Derfor kan det være givende at udfordre disse fordomme i det omfang, de optræder som barrierer i rekrutteringssituationer.

Ledermobilitetsundersøgelsen viser endvidere, at 22 pct. af jobskifterne efter eget udsagn har forsøgt at få et lederjob i en anden sektor i løbet af undersøgelsesperioden. Hovedparten af disse ledere angiver, at de ikke fik lederjobbet, fordi de ikke kom til samtale eller ikke fik tilbudt jobbet. Det indikerer, at der trods alt er en mellemstor gruppe af jobskiftende, som faktisk ønsker at skifte sektor, men som af forskellige årsager, herunder potentielle organisatoriske barrierer, ikke bliver tilbudt den søgte stilling (Ledermobilitet 2022, s. 11).

Vi anbefaler, at I anvender metoder i udvælgelsesprocessen, der kan højne fokus på kompetencer og mindske fordomme. Semistrukturerede interviewguides er altid en god metode til at sikre, at alle kandidater spørges ind til de samme emner og dermed vurderes på et sammenligneligt grundlag. I bør rette fokus mod ansøgernes evne til at løfte opgaverne og at omsætte erfaring til

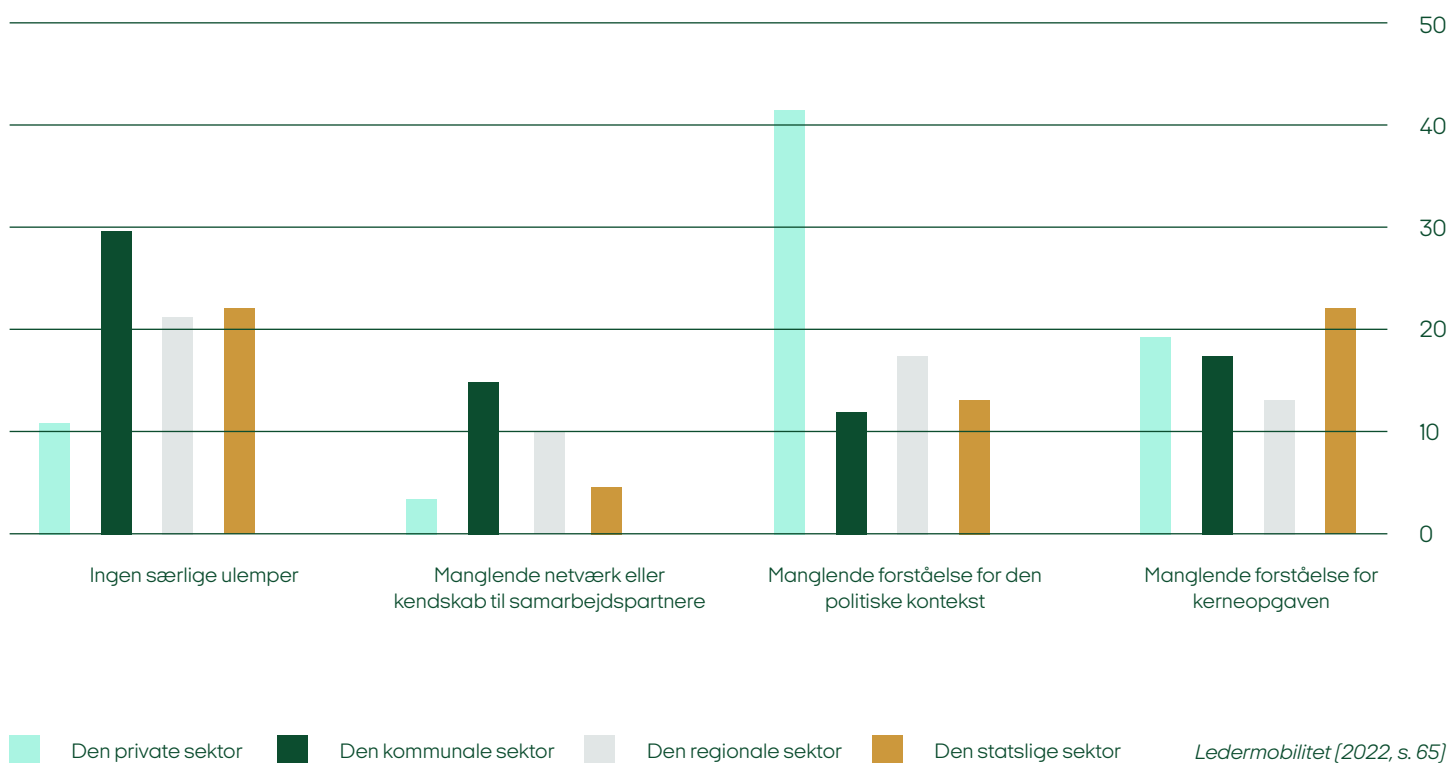
FIGUR 3

Ledere af lederes vurdering af den største fordel ved ansættelse af kandidater fra andre sektorer, i pct.



FIGUR 4

Ledere af lederes vurdering af den største ulempe ved ansættelse af kandidater fra andre sektorer, i pct.



de ønskede resultater i jobbet uanset sektor. I kan med fordel give kandidaterne en eller flere cases, som direkte tester dem på de opgaver eller udfordringer, organisationen står overfor. En metode kan for eksempel være at dyrke anonymiserede og casebaserede ansættelsesprocedurer, hvor de ansættende ledere eller ansættelsesudvalg først får adgang til ansøgerens CV efter, at ansøgeren har løst en række cases. På den måde er det opgaveløsningen, der er i centrum for udvælgelsen af kandidaten, og ikke personlige informationer eller kandidatens formelle uddannelse og erhvervs erfaring.

En anden metode går på at fastlægge klare og objektive kriterier, som den ansættende leder eller ansættelsesudvalget kan anvende ved gennemlæsningen af ansøgninger og CV. Når I skal vælge de relevante kriterier, kan I tage udgangspunkt i jeres job- og kompetenceanalyse. Forhåndsdefinerede kriterier kan hjælpe med at mindske risikoen for, at fordomme og personlige præferencer, der

ikke har betydning for jobbet udførelse, bliver udslagsgivende.

Nedsæt et lille men mangfoldigt ansættelsesudvalg

Det er vigtigt at overveje, hvordan I nedsætter jeres ansættelsesudvalg. Hvis I etablerer et udvalg, der består af personer, som minder om hinanden, har de ofte samme holdninger og de samme ubevidste forestillinger og fordomme. Derfor vil de være tilbøjelige til at bekræfte hinandens beslutninger. Det medfører en effektiv ansættelsesproces fordi det er nemmere at nå til enighed. Men hvis I skal træffe den bedste beslutning, er det vigtigt, at I nedsætter et mangfoldigt udvalg med personer af forskellige køn, stillinger, alder og erfaring. Jo større diversitet ansættelsesudvalget repræsenterer, jo større er chancen for, at I træffer et fordomsfrit og nuanceret valg, fordi I bringer forskellige perspektiver frem.

Vi vil særligt anbefale, at jeres ansættelsesudvalg består af personer med erfaring fra forskellige sektorer. De kan være med til at



Bedre stillingsopslag og objektive rekrutteringsprocesser

”Vi skal være bevidste om vores fordomme og bias, så de ikke præger vores beslutningsprocesser.”

Anette Bækgaard

Centerchef ved Rigspolitiet, taskforce medlem

stille andre spørgsmål og få øje på ellers usete potentialer i kandidaterne. Samtidig signalerer I, at I værdsætter forskellige perspektiver, hvilket kan være betydningsfuldt, når I vil tiltrække kandidater fra andre sektorer. Det er dog vigtigt at fremhæve, at et mangfoldigt ansættelsesudvalg ikke er lig med et stort ansættelsesudvalg. I bør sammensætte et mindre udvalg, der som udgangspunkt er mere effektiv og mindre omkostningstung.

I bør også være opmærksomme på, at selv med et mangfoldigt ansættelsesudvalg, kan I risikere at påvirke hinandens holdninger. Derfor kan I med fordel lade de enkelte medlemmer vurdere kandidaterne, inden I drøfter dem. Når I drøfter kandidaterne er det vigtigt, at alle kommer til orde og bringer perspektiver frem. Lad for eksempel de mindst erfarne personer begynde med at præsentere deres vurderinger. Det minimerer risikoen for, at de korrigerer deres vurderinger efter at have hørt dem fra de mere erfarne medlemmer af ansættelsesudvalget. Husk at drøfte kandidaten med udgangspunkt i de kriterier, I har vedtaget på baggrund af job- og kompetenceanalysen.

Forventningsafstemning med kandidaten

En god forventningsafstemning er med til at forhindre fejlansættelser eller opsigelser. Den er særlig vigtig, hvis I står over for at skulle ansætte en leder fra en anden sektor, fordi vedkommendes erfaringsramme kan være en anden. I bør derfor være mere opmærksomme på at forventningsafstemme med kandidater fra andre sektorer, så eventuelle kulturforskelle og forskelle i organisatoriske

eller politiske rammevilkår ikke bliver en overraskelse efter ansættelsen.

Når I forventningsafstemmer, kan I med fordel tale om følgende:

- opgaver
- ledelsesrum
- samarbejde på tværs i organisationen
- bureaukrati
- strategisk udvikling
- driftsopgaver
- udviklingsopgaver

Når I skal afstemme forventninger til hinanden og til jobbet, kan I for eksempel procentangive, hvor meget I tror, de forskellige opgaver vil fylde. Det er en god måde at vurdere, om jeres forventninger er nogenlunde tilsvarende.



Det er centralt at forveningsafstemme

”Der er en verden til forskel fra politikerbetjeningen i en kommune og til centraladministrationen. I kommunen oplevede jeg, at hele udvalget var meget tæt på den daglige drift. I styrelsen var det entydigt ministeren, der var chefen. At forstå denne forskel var afgørende for en god opgaveløsning.”

Kasper Kyed

Administrerende direktør i FTF-A, taskforcemedlem



Udnyt potentialialet

TASKFORCEN ANBEFALER

Preboard lederen til en ny sektor

Det giver den nye leder de bedste forudsætninger for en god opstart i sektoren.

Forbered organisationen til en sektorskifter

På den måde kan den nye leder føle sig velkommen og bakket op.

Onboard lederen til den nye sektor

Det klæder den nye leder på til at udfylde sin nye rolle med størst mulig succes.

Prioriter forankringen af nye perspektiver

Kun derved kan sektorskifterens potentiale realiseres.

Når en leder fra en anden sektor skal ansættes, er det vigtigt at skabe gode rammer. De skal hjælpe organisationen til at udnytte den nyansattes potentiale og hjælpe vedkommende til at omsætte og anvende sin viden i den nye kontekst. Derudover skal de understøtte den nye leders mulighed for at sætte sig ind i jeres kultur og processer. Det er særligt vigtigt, når kandidaten kommer fra en anden sektor. Det understreges af ledermobilitetsundersøgelsen, som viser, at sektorskifere oplever et større skifte i ledelsesopgaverne, end jobskifere gør [jf. figur 5]. Samtidig oplever flere sektorskifere end jobskifere, at de skal bruge mange ressourcer på at sætte sig ind i kerneopgaven og den politiske og organisatoriske kontekst i den nye organisation. Det vil derfor kræve lidt ekstra tid i begyndelsen, både for lederen og for den ansættende organisation, men tiden er ikke spildt. Ledermobilitetsundersøgelsen finder, at der ingen forskelle er mellem jobskifernes og sektorskifernes jobperformance og jobtilfredshed [Ledermobilitet 2022, s. 61]. Dette indikerer, at forskellene i startvanskelighederne ikke forplanter sig videre i deres arbejde.

Vi opfordrer til, at I afsætter den fornødne tid og de nødvendige ressourcer til at skabe en god preboarding og onboarding. Kun derved sikrer I en succesfuld forankring af den nye leders sektorspecifikke kompetencer. Dette indebærer også, at I er åbne over for nye perspektiver fra den nyansatte.

Preboard lederen til en ny sektor

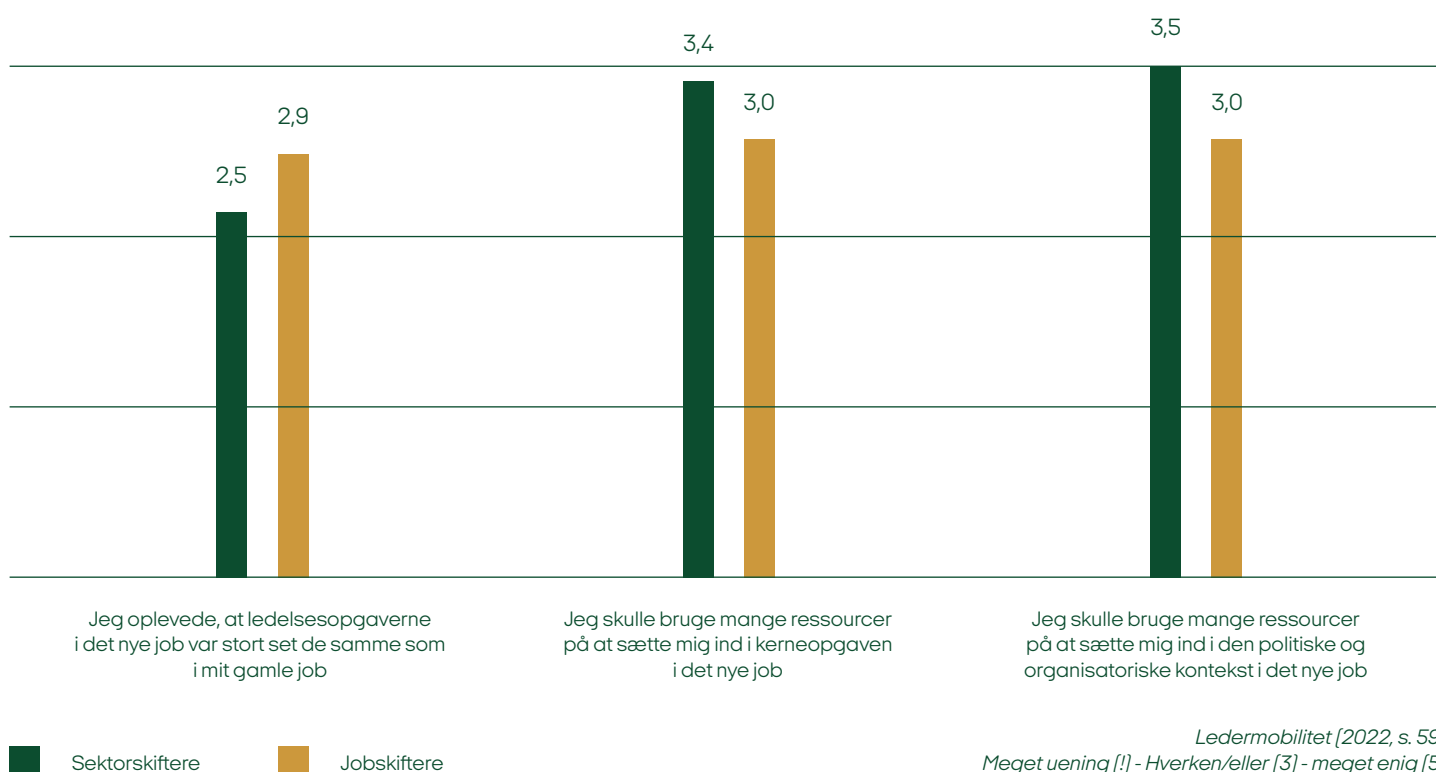
Så snart jeres nye leder har underskrevet ansættelseskontrakten, bør I igangsætte en preboarding. Den må bestå af aktiviteter, som kan forberede jeres nye leder på jobbet forud for den formelle opstart. Formålet er både at gøre vedkommende klar til de elementer i lederrollen, som er væsentlig anderledes fra lederens tidligere ansættelse, og at få lederen til at føle sig velkommen og værdsat allerede inden den første dag i jobbet.

I en preboarding kan der for eksempel indgå en introduktion til organisationens vision og mission, kultur og værdier samt arbejdsgange – og eventuelt til hierarkiet. Fokuser gerne på de elementer, som er mest sigende for jer som organisation, eller som formodes at adskille jer fra den sektor, den nye leder kommer fra.

Det kan også være en god idé at invitere lederen med, hvis I afholder sociale arrangementer frem mod jobstart. Det vil give vedkommende mulighed for at møde sine nye kollegaer, medarbejdere og eventuelle samarbejdspartnere. Det giver en fornemmelse for jeres kultur og samarbejdsrelationer. I forlængelse af dette kan I overveje at igangsætte en såkaldt buddyordning, hvor en lederkollega forbereder jeres nye leder på rollen og organisationen. Buddyen kan samtidig fungere som kulturoversætter og som løbende sparringspartner i forhold til at forstå organisationen og dens arbejdsgange.

FIGUR 5

Udfordringer ved jobstart





Prioriter preboarding hele vejen rundt

”Preboarding er ikke kun relevant for den nye leder. Lederkolleger og medarbejdere i den ansættende organisation bør også preboardes, så de er klar til at tage imod sektorskifteren. De må forstå, hvorfor man har valgt at ansætte en sektorskifter, og hvad man ønsker, den nye leder skal tilføre. Mangelfuld preboarding af organisationen kan føre til modstand og frustration hos både sektorskifteren og den øvrige organisation.”

Lasse Sønderup

Chef for erhverv og turisme i Sønderborg kommune, taskforcemedlem

Forbered organisationen til en sektorskifter

Det er vigtigt, at ikke kun den nye leder preboardes forud for et sektorskifte. For at den nye leder kan føle sig velkommen og bakket op er det afgørende, at også organisationen og den øvrige ledergruppe forberedes på at tage imod en sektorskifter. Det handler om at indstille både ledere og medarbejdere på, hvilken ny leder de skal tage i mod og eksplicite, hvorfor netop denne leder er blevet valgt. Dette skal ske for at forhindre, at eventuelle negative forforståelser får betydning for opbakningen til og samarbejdet med den kommende leder.

Onboard lederen til den nye sektor

Onboardingen begynder på den nye leders første dag i jobbet. Formålet er at give vedkommende en god opstart i den nye rolle og sektor. Onboardingen er med andre ord en vigtig indsats, når lederen skal omsætte sin sektorspecifikke viden og kompetencer i organisationen på en måde, som skal mødes med åbenhed og opbakning hele vejen rundt. Der er med al sandsynlighed væsentlige forskelle imellem den sektor, som lederen ansættes i, og den sektor, som lederen kommer fra. Derfor er nysgerrighed, motivation

og tålmodighed både fra organisationens og fra den nye leders side vigtige nøgleord i processen.

Første step i en god onboardingproces er en klar forventningsafstemning. Det er vigtigt, at I gør det tydeligt for den nye leder, hvorfor I har valgt vedkommende til stillingen, og hvad I som organisation ønsker at opnå ved at ansætte en sektorskifter. Formuler eksplicit, hvad I forventer, at lederen skal bidrage med i forhold til resultater, kulturændringer og lignende. Vær åbne og nysgerrige på jeres nye leders perspektiver og forventninger til stillingen. Hvis I ikke foretager en grundig forventningsafstemning, risikerer I at gå glip af nye perspektiver, kulturændringer, handlemuligheder etc., som formentlig har været motivet for at ansætte en sektorskifter.

Der findes også andre eksempler på, hvad der kan indgå i en god onboarding af en sektorskifter. Det kan være specifikke introduktioner til de ledelsesopgaver og organisatoriske problemer, der forventes at være mest udfordrende eller anderledes for lederen. Der kan være særlige opgaver eller løsninger, som I ønsker at få belyst med afsæt i den nye leders baggrund og erfaringer fra en anden

sektor. Det er af stor betydning at introducere lederen til relevante nøglepersoner, der kan bidrage med viden om, hvordan drift, administration, politik mv. håndteres i netop jeres sektor. Der skal være tid til, at den nye leder kan sætte sig ind i kerneopgaven samt den politiske og organisatoriske kontekst, som jeres organisation og sektor befinder sig i.

Prioriter forankringen af nye perspektiver

Det er ikke alene vigtigt at få jeres nye leder sluset godt ind i rollen på kort sigt. For at høste værdien af at ansætte en sektorskifter er det også meget afgørende, at I på lang sigt holder fast i, at den nye leders særlige perspektiver benyttes i den daglige ledelse. Det er ofte derfor, man ansætter en sektorskifter. Den nye leder skal ikke omskoles til at være som alle andre i organisationen, men have mulighed for at benytte sine nye, unikke perspektiver. For mange organisationer kan det dog være vanskeligt at huske på, når hverdagen rammer. Derfor anbefaler vi, at I som organisation har et system for, hvordan jeres nye leders erfaring og perspektiver kan forankres.

Et eksempel på at arbejde med forankring er, at den ansættende leder systematisk indkalder den nyansatte leder til samtaler efter for eksempel 1, 3, 6 og 12 måneder. På tidspunktet for de tidligere samtaler er den nye leders oplevelser med og perspektiver på organisationens processer, kultur, samarbejde, systemer mv. stadig nye og endnu ikke blevet en del af hverdagen. Disse perspektiver kan være værdifulde, idet de ofte kan afstedkomme konkrete initiativer eller forbedringer på en måde, som organisationen ikke selv har øje for, fordi processer og arbejdsgange er blevet selvfølgelige. På tidspunktet for de senere samtaler har den nye leder mere fodfæste og legitimitet i organisationen. Her er det nemmere at få øje

på synergier mellem praksis i organisationen og inddrage egne erfaringer fra de(n) sektor(er), som den nye leder tidligere har været en del af. Overvej at sætte samtalerne med lederen i system ved at udvikle en spørgeramme.

Knyttet til de opfølgende samtaler kan I opfordre den nye leder til at lave en liste over forhold, som vedkommende undrer sig over. Det kan for eksempel handle om, hvordan jeres organisation fungerer. Ikke alene signalerer det, at det er legitimt at undre sig, men det fastholder også fokus på, at nuværende praksis gerne må udfordres. Det understøtter, at der altid er plads til at gentænke praksis, og drøftelsen kan være med til at understøtte den psykologiske proces, jeres nye leder gennemgår.

Når undren og nysgerrighed dukker op hos en sektorskifter, kan det helt naturligt afstedkomme en følelse af ikke at være et godt nok match til stillingen. Lederen kan opleve frustration, hvis vedkommende er blevet ansat med henblik på at bidrage med nye perspektiver til organisationen, men samtidig oplever en manglende lydhørhed. Samtalen kan skabe et formaliseret rum for at dele disse oplevelser og erfaringer og derved komme leder og organisation til gode.

Det er også en mulighed, at I i ledergruppen sammen drøfter nogle af den nye ledes perspektiver på organisationen, og om henholdsvis organisationen og den nye leder har været gode nok til at benytte lederens forskelligartede sektorerfaringer. Som forberedelse til disse samtaler kan den ansættende leder reflektere over, om organisationen har fået det ud af den sektormobile leder, som var hensigten. Overvej, hvad I kan gøre for (fortsat) at benytte den sektormobile leders særlige viden.



Husk at fastholde det lange perspektiv

”Husk at fastholde det lange perspektiv. Man vælger en sektorskifter netop for at få tilført nye erfaringer og perspektiver, og det kræver vedvarende fokus, hvis man skal blive ved med at høste de positive erfaringer.”

Jesper Fisker

Administrerende direktør i Kræftens Bekæmpelse, taskforcemedlem

