

KVALIFICERET, MEN IKKE KOMPETENT

Månedens lederrefleksion, marts 2026

Bæredygtigt lederliv er noget, vi skaber sammen!

Jeg sidder i bagende højfjeldssol på Bingsbu og reflekterer over livet. Jeg er på skitur i Espedalen i Norge, men har valgt at tage dagens tur – ikke på ski, men i vandrestøvler. Det har sine grunde. I går, som var førstedagen, faldt jeg indtil flere gange på nedkørslerne. Min alpine skiteknik rækker ikke rigtig til langrend, i hvert fald ikke når det går nedad. Jeg føler mig egentlig ganske kvalificeret, men oplever, at jeg ikke er kompetent. Jeg ved godt, hvordan man skal gøre, plove ned med kantede ski, men det fungerer bare ikke i virkeligheden. Så på dagens vandring, der er mere udfordrende end i går, valgte jeg det sikre – at tage vandrestøvlerne på og vandre op til Bingsbu i Løjpesporet.



For at være helt ærlig, så er jeg både lidt træt af mig selv og ærgerlig over ikke at være dygtig eller modig nok til at tage langrendsskiene på og så bare kaste mig ud i skiløbet sammen med alle de andre kompetente skiløbere. Men jeg er faktisk øm i kroppen efter faldene, træt i musklerne – og så har jeg bare ikke lyst til at falde på en stejl nedkørsel og skulle flyves hjem til Danmark med benet i gips.

Og her sidder jeg så på solbænken foran hytten Bingsbu og tænker over et par oplevelser, jeg havde i sidste uge med samme tema: Kvalificeret, men ikke kompetent. Den ene dag var jeg sammen med et lederteam, hvor en af lederne var ny i rollen som leder. En dygtig, kvalificeret og kompetent medarbejder med en stærk karakter og en bevidst udstråling, der efter et par måneder i lederrollen sammenfattede de første måneders erfaringer i ordene: "Jeg er kvalificeret, men ikke kompetent, og det er ok!" For der var så mange ting, hun ikke vidste om og ikke havde prøvet før, og hun blev afprøvet af garvede medarbejdere, der nok forstod at gebærde sig i magttomrummet efter den tidligere leder, og som ikke gik af vejen for at udfordre den nye leder i en sofistikeret magtkamp.

Det er bare ikke let at skifte rolle og position og samtidig føle sig dum og inkompetent. Tro mig, jeg ved lige nu, hvordan det er. Men så må man ty til sine bedste kompetencer og få noget godt ud af det alligevel. Og så kommer der en dag i morgen og i den kommende tid, som må bruges til at blive mere kompetent på de områder, som livet kræver af os, hvad enten det er ledelse eller langrend.

Den anden oplevelse var fra MasterClass-netværket for erfarne skoleledere, som var samlet for anden gang. Vi startede på med en indledende refleksion med tanker og forventninger til dagen, og på en halv time åbnede gruppen sig op for hinanden og fortalte med stor ligefremhed og sårbarhed om deres situation som skoleledere netop nu. Det var ikke kun i Skolelederforeningens vilkårsundersøgelse, at 50% af skolelederne gav udtryk for, at de inden for de sidste år havde overvejet at søge en ny stilling. De gjorde det også i sidste uge i refleksionscirklen på Tøystrup Gods. Disse ledere var ikke nye og inkompetente. Fælles for dem var, at de var dygtige, erfarne, kvalificerede og kompetente – men mere end halvdelen af dem var ikke komfortable. Hovedordet var belastning og stress – ikke nødvendigvis udtrykt med disse ord, men det var grundtonen. Hele dagen blev farvet af denne halve time og alle input, refleksioner og drøftelser resten af dagen var en udfoldelse af disse temaer om ukomfortabelt lederliv.

En skoleleder fortalte om, hvordan økonomiske besparelser kort efter en omstrukturering var ved at kvæle og tage livet – ikke bare af lederen, men også af det arbejde, som møjsommeligt var blevet bygget

op over de sidste år. På overfladen lød det som den stress-form, som Helle Hein i sin bog *En giftig stresscocktail* kalder 'burnout', fordi der var så meget overbelastning af både mennesker, samarbejder og organisatorisk samspil, men i virkeligheden handlede det mere om 'moralisk stress', fordi både leder, lederteam og medarbejdere blev presset til at gå på kompromis med det, de arbejdede og brændte for i mødet med vanskeligt stillede børn og unge. De skulle bare finde på besparelser, som var politisk bestilte uanset lovgivning, god ledelse, forsvarlig pædagogisk praksis og menneskelig holdbarhed. Det er hårdt, når ens moralske kompas bøjes eller knækkes til ukendelighed.

En anden skoleleder oplevede den stressform, som Helle Hein betegner som 'boreout'. At stå i en ledelsessituation, hvor man er overkvalificeret og overkompetent og keder sig – om ikke til døde, så dog så meget, at det belaster en i det daglige. Situationen var opstået som et nødvendigt skifte i kølvandet på dårlig ledelse i en anden skolesammenhæng. Og der stod skolelederen og ville gerne bruge sine kvalifikationer og kompetencer, men kunne ikke, fordi platformen og vilkårene ikke var til det.

Og en tredje skoleleder fortalte om to skoleledere, der inden for en kort årrække havde taget deres eget liv, hvoraf nogle af trådene kunne ledes tilbage til ledelsesforhold på skoleområdet. Helle Hein havde nok kaldt dette for 'eksistentiel stress' – i hvert fald var livet i bogstaveligste forstand blevet sat på spil bl.a. som følge af arbejdsmæssige forhold i lederrollen. Det er en høj pris at betale!

Begge oplevelser fylder mig med tanker og overvejelser. Hvad stiller vi op? Hvordan undgår vi at gå i stykker som ledere enten som følge af, at vi er kvalificerede, men ikke kompetente eller er kompetente, men ikke komfortable? Det kan ikke være rigtigt, at ledere skal gøre sig overvejelser om at forlade lederjobbet eller gå i stykker i det – uanset om det er pga. overbelastning, kedsomhed, moralske dilemmaer eller eksistentiel stress. Det må være muligt at leve et bæredygtigt lederliv!

Lad mig pege på nogle af de veje, som er nødvendige at gå, og som blev formuleret ved disse to anledninger:

1. *Vi må stå sammen.* Min morfar fortalte mig mange gange, at det er let at knække en enkelt tændstik, men har man et helt bundt, er det ikke muligt at knække en eneste af dem. Det er visdom for menigmand, men det holder også for ledere. Vi må stå sammen i lederteams, i ledernetværk, i MasterClass-netværk og i lederkollegier og insistere på et bæredygtigt lederliv.
2. *Vi må agere samtidig og synkront.* Men vi skal vide, hvad det er for forhold vi skal reagere og agere på, og vi er nødt til at have hjælp til at få lavet ledelsesstandards, der kan gøre en samtidig og synkron handling mulig. Lederfagforeninger har her en væsentlig rolle at spille.
3. *Vi skal vide, hvor vi skal gå hen, når det brænder på.* Når belastning og stress pludselig vælter os, skal vi have nummeret på en erfaren mentor, en dygtig erhvervspsykolog eller en viis ledelseskonsulent liggende klar. For vi får helt sikkert brug for det, og når det sker, skal livlinen være ved hånden.

Bæredygtigt lederliv – kvalificeret, kompetent og komfortabelt – er noget vi skaber sammen midt i lederlivet!

Og i morgen er der atter en dag, og så skal jeg vist ha' snakket med de garvede langrendsløbere om nedkørsler, måske få et par timers personlig instruktion og ha' opøvet mine langrendskompetencer på løjperne.

Månedens lederrefleksion udsendes til samarbejdspartnere, ledere og konsulenter, der beskæftiger sig med ledelse og ledelsesrefleksioner.

Du skal være velkommen til at sende **Månedens lederrefleksion** videre til andre, der kan få glæde af den. Nye læsere kan komme på mailing-listen ved at klikke på linket: <https://mailchi.mp/pc/maanedenslederrefleksion>. Ønsker du *ikke* at modtage **Månedens lederrefleksion**, kan du afmelde lederrefleksionen via link i mailen eller ved at give besked pr. mail, så vil du blive slettet af listen.

Ønsker du at sætte fokus på bæredygtigt lederliv og menneskelige arbejdspladser – inspireret af kunstens verden – så kontakt mig og hør nærmere!

Mvh. Lars Peter Nielsen,
reflex@pc.dk, tlf. 2178 5767