

**Nummer:** 2250  
**Titel:** Ledelse  
**Kort titel:** Ledelse  
**Status:** GOD  
**Godkendelsesperiode:** 25-08-2011 og fremefter

## Beskrivelse af jobområdet

### Definition af jobområdet

Jobområdet er afgrænset til at omfatte førstelinie-ledere (kun ledelse af medarbejdere). Lederne har en uddannelsesbaggrund som ufaglært eller faglært med en kort eller ingen ledelsesfaglig uddannelsesbaggrund.

I bred betydning er lederens jobområde omsætning af virksomhedens strategiske og taktiske beslutninger i operationelle handlinger og adfærd gennem anvendelse og udvikling af menneskelige ressourcer organiseret individuelt og gruppe- eller teambaseret.

Traditionelle jobfunktioner i lederens målstyring - i form af effektiv planlægning, styring, økonomistyring, kontrol og kvalitetssikring fx gennem produktions- og arbejdsplaner - er fortsat vigtige jobfunktioner. De redskaber og metoder, der anvendes i målstyringen, orienterer sig i høj grad mod ledelse af de menneskelige ressourcer. Der er derfor i stigende grad fokus på lederens kundskaber indenfor motivation, anerkendende kommunikation og feedback, coaching (som ledelsesværktøj til at understøtte medarbejdernes præstation i arbejdet) og uddelegering samt som rollemodel for virksomhedskulturen på det operationelle plan.

Førstelinie-lederen indgår i virksomhedens strategiprocesser (bottom up processer). Det indebærer, at lederen skal indgå i strategiprocessen, sætte mål for virksomheden og egen afdeling samt implementere strategien. I denne proces er innovation centralt, forstået som lederens evne til at bidrage med kreative ideer - fx til nye organiserings- eller produktionsformer. Lederens evne til at inddrage medarbejderne i innovationsprocesser har også stor betydning, fordi medarbejdernes viden og kompetencer udgør et stort bidrag i innovationsprocesser.

Det samfundsmæssige fokus på livslang læring gør, at der også stilles krav til, at lederen deltager aktivt i medarbejdernes kompetenceudvikling og kan planlægge uddannelsesforløb for medarbejderne. Lederen tager også ansvar for egen læring og udvikling. Lederens egen læring og udvikling kan også delvis organiseres i netværk med ledere fra enten egen organisation eller fra andre virksomheder samt i anvendelse af coach eller mentor.

Udviklingen på arbejdsmarkedet betyder, at der er fokus på arbejdsmiljø, sundhedsledelse og virksomhedens sociale ansvar (CSR). Arbejdsmiljøloven giver lederne et selvstændigt ansvar og forpligtigelser i forhold til at sikre arbejdsmiljøet.

Internationalisering skal lederen også forholde sig til, både i forhold til outplacement af virksomhedernes arbejdspladser men også i forhold til en multikulturel medarbejdergruppe.

### Typiske arbejdspladser inden for jobområdet

Ledelse findes i alle typer virksomheder. Det være sig små som store, offentlige som private og inden for alle typer brancher. Det gælder fx inden for service, oplevelsesindustri, transport, landbrug, handel, produktion, bygge- og anlæg og anden håndværk.

AMU-målgruppens ledere er typisk ledere for en operationel gruppe eller team.

Ledernes jobområde er under forandring. Der er en tydelig tendens til decentralisering af beslutningskompetencen ned gennem organisationen. På nogle områder ses også en stigning i medarbejdere, der har en ledelsesfunktion i kortere/afgrænsede perioder. Produktionsgrupper, selvstyrende grupper, teams, projektorganisering og lignende er hyppigt forekommende organisationsformer på både offentlige og private virksomheder. Lederne skal også i højere grad arbejde tværorganisatorisk og netværksbaseret - også i forhold til leverandører, kunder og samarbejdspartnere.

De ændrede organisationsformer inden for jobområdet stiller store krav til de ledelsesfaglige kompetencer. Lederne skal være empatiske, kunne motivere, kunne kommunikere klart samt løse konflikter på en konstruktiv måde.

Lederne skal kunne håndtere kulturel mangfoldighed blandt medarbejderstaben, og deraf kunne kommunikere præcist for at undgå misforståelser. Sproglige kompetencer – såvel skriftligt og mundtligt – er i fokus. Ledernes jobfunktioner udfoldes indenfor metoder og områder som situationsbestemt ledelse, motivation, kulturel og social forståelse, kommunikation, konflikthåndtering, deltagelse/feedback i forhold til strategiprocesser samt forståelse for økonomi og produktion.

Ledernes egne vurderinger af, hvilke ledelsesopgaver der vil få størst betydning i deres fremtidige jobfunktion (Det Danske Ledelsesbarometret 2008) er ”motivation”, ”problemløsning”, ”beslutningstagen”, ”planlægning”, ”delegering”, ”personalepleje” og ”planlægning”.

### **Medarbejderne på arbejdspladserne inden for jobområdet**

AMU-målgruppens ledere er ledere uden ledelsesteoretisk baggrund. De er ofte udnævnt til ledere på basis af deres faglige kompetencer. Deres uddannelsesbaggrund er typisk en faglig grunduddannelse eller ingen formel uddannelse.

Ledernes stillingsbetegnelser er fx afdelingsleder, værkfører, arbejdsleder, butikschef, produktionsleder, driftsleder, rengøringsleder, teamleder, projektleder. Fælles for lederne er, at de har en ledelsesfunktion i forhold til medarbejdere.

Målgruppens størrelse anslås at være mellem 50.000 og 100.000 førstelinie-ledere.

### **Arbejdsorganisering på arbejdspladserne inden for jobområdet**

Arbejdsorganisatoriske ændringer i form af fusioner, opkøb, outplacement og outsourcing m.m. vil forekomme med hastigere ”fart” og dette betyder, at ledernes jobområde er under stor forandring. Lederne skal i den forbindelse kunne arbejde projektorganiseret samt være fleksibel i sin tilgang til ledelse og medarbejdere. Distanceledelse bliver også et vilkår for førstelinie-ledere.

Arbejdsstyrkens ændrede demografiske sammensætning med mindre ungdomsårgange vil i nogle sektorer give problemer med at rekruttere kvalificerede ledere i de kommende år (bl.a. inden for den kommunale sektor). En konsekvens heraf bliver både et stigende behov for kompetenceudvikling af de nuværende ledere, men også et stigende behov for udvikling af før-ledere.

I offentlige virksomheder vil både decentraliseringsbeslutninger / politiske udliciteringsønsker og brugernes stigende forventninger og krav til øget service betyde en forøget fokusering på jobområdets administrative rutiner og ledelse af de menneskelige ressourcer. Offentlige ledere bliver ofte sat i et krydspres mellem brugere og politiske krav, som udstikker de ressourcer, som lederne kan arbejde indenfor.

Beslutningskompetencen decentraliseres ned gennem organisationen. På nogle områder ses også en stigning i medarbejdere, der har ledelsesfunktioner i kortere/afgrænsede perioder.

Produktionsgrupper, selvstyrede grupper, teams, projektorganisering og lignende er organisationsformer, som er hyppigt anvendt i både offentlige og private virksomheder.

Lederne på det første niveau er endvidere ofte uden kollegial supervision og kollegiale netværk (især lige når de indtræder i en ledelsesfunktion). Derfor er ledernes personlige kompetencer afgørende for jobvaretagelsen og lederens eget arbejdsmiljø.

Erhvervsudviklingen går i retning af mere komplicerede og videnstunge produktionsprocesser og stigende krav til serviceorientering. Lederne vil i stigende grad blive mere involveret i strategiske beslutninger og processer. Lederens mere komplekse og bredere jobfunktioner stiller krav om kendskab til en bredere palet af ledelsesredskaber og -metoder.

Behovet for en større internationalisering i små og mellemstore virksomheder vil stille yderligere krav til jobområdets sproglige og interkulturelle kompetencer.

## Beskrivelse af de tilhørende arbejdsmarkedsrelevante kompetencer

### Ledelsesfaglige kommunikationskompetencer

#### Kort beskrivelse af kompetencen og dens anvendelse i jobområdet

Lederen skal omsætte og formidle virksomhedens forretningsmål og strategiske/taktiske beslutninger til operationelle handlinger for medarbejderne.

Lederen skal bruge dialogen som fundament for den daglige resultatskabelse og opgaveløsning, samt i mødesammenhæng og ved ansættelses-, udviklings- og afskedigelsessamtaler. Rammerne for dialogen er dels mellem ledere og overliggende ledelsesmæssige niveauer dels mellem leder og medarbejdere samt med øvrige lederkolleger i virksomheden.

Lederens mundtlige kommunikationsværktøjer spænder fra assertiv (handlekraftig, direkte og samtidig respektfuld kommunikation) og anerkendende kommunikation og coaching (som ledelsesværktøj til at understøtte medarbejdernes præstation i arbejdet) til mere salgs- og præsentationsorienterede teknikker.

Kompetencen til at søge, udvælge, vurdere og formidle information og viden er central både for lederens egen og medarbejdernes opgaveløsning. Lederen står i den forbindelse i en rolle, hvor han både skal formidle relevant information fra topledelsen samt fra omverden.

Virksomhedernes internationalisering og den demografiske udvikling stiller stigende krav til ledernes sproglige færdigheder og kulturelle forståelse. Det gælder også ved ledelse af multikulturelle medarbejdere. Det stiller krav til, at lederen på et basalt niveau, hvor han behersker fagspecifik terminologi og konversationsglosser, kan kommunikere på et eller flere fremmedsprog såvel internt som i forhold til kunder, samarbejdspartnere og leverandører.

Hvor der gælder særlige regler for fortrolige oplysninger og tavshedspligt kan ledere udføre kommunikationsopgaver under respekt for disse særlige krav/begrænsninger, herunder evt. sikkerhedskrav i forhold til elektronisk kommunikation.

#### Teknologi og arbejdsorganisering

Lederen vælger det relevante kommunikationsværktøj i forhold til situationen, herunder også elektroniske kommunikationsværktøjer.

**Særlige kvalifikationskrav, som er en forudsætning for udførelsen af jobbet, f.eks. certifikatkrav**

#### Kompetencens udbredelse på arbejdspladser i jobområdet

Kompetencen er den vigtigste ledelseskompetence i alle typer virksomheder.

## **Beskrivelse af de tilhørende arbejdsmarkedsrelevante kompetencer**

### **Personlige ledelseskompetencer i en organisatorisk kontekst**

#### **Kort beskrivelse af kompetencen og dens anvendelse i jobområdet**

Overgangen fra kollega til leder stiller store krav til den personlige udvikling og omstillingsparathed. Lederen skal lære at bygge nye netværk op, når andre brydes ned. Det kræver, at lederen forstår at knytte an til sine nye lederkolleger og lære at kommunikere med sine gamle kolleger som leder.

Lederen udvikler kompetencer til at være visionær, at forhandle samt til – gennem teknikker og metoder – at anvende sin personlighed som redskab til god ledelse. Lederen lærer at læse den organisatoriske kontekst og kan på baggrund heraf anvende de ledelsesværktøjer, der er mest hensigtsmæssige i forskellige ledelsessituationer.

Udvikling og anvendelse af medarbejdernes kompetencer er en central ledelseskompetence. Det indebærer, at de menneskelige ressourcer på et individuelt grundlag anvendes optimalt herunder, at medarbejderne sikres muligheder for at udvikle kreative og innovative kompetencer, der fremmer virksomhedernes resultater.

Lederen skal kunne sikre, at de rigtige kompetencer er til stede i virksomheden og skal derfor kunne indgå i eller selvstændigt varetage rekrutteringsprocesser.

Ledelsesopgaven veksler fra projektledelse til driftsledelse. Lederen skal også kunne udvikle teams som en central organisatorisk enhed.

I forhold til egenudvikling og læring skal lederen være bevidst om sine egne behov for kompetenceudvikling. Lederen kan gå i dialog med sin chef om egen uddannelse og kompetenceudvikling.

I forhold til medarbejderne skal lederen have kompetencer til at anvende grundlæggende ledelses- og samarbejdstenikker; herunder situationsbestemt ledelse, distanceledelse, forhandlingsteknik, interview og spørgeteknik, konfliktløsning, problemløsningsteknik og anerkendende ledelse.

#### **Teknologi og arbejdsorganisering**

**Særlige kvalifikationskrav, som er en forudsætning for udførelsen af jobbet, f.eks. certifikatkrav**

#### **Kompetencens udbredelse på arbejdspladser i jobområdet**

Kompetencen er udbredt for alle ledere inden for målgruppen.

## **Beskrivelse af de tilhørende arbejdsmarkedsrelevante kompetencer**

### **Planlægning og implementering som ledelseskompetence**

#### **Kort beskrivelse af kompetencen og dens anvendelse i jobområdet**

Der er i stigende grad fokus på førstelinie-lederens rolle i både udvikling og implementering af strategiprocesser. Lederen skal derfor udvikle kompetencer til at omsætte virksomhedens strategiske og taktiske beslutninger til operationelle produkt- eller projektorienterede handlinger, hvor lederen inden for virksomhedens logistiske system kan planlægge egen og medarbejderes ressourceindsats i forhold til opgaven.

Implementeringen af kvalitets-, miljø- eller arbejdsmiljøsystemer er en del af førstelinie-lederens funktion. Det kræver, at lederen lærer at planlægge en implementeringsproces med inddragelse af relevante interessenter og med blik på nye systemers konsekvens for den daglige drift.

Implementering af nye strategier og/eller systemer kræver ofte kompetenceudvikling af medarbejderne. Lederne kan planlægge den nødvendige kompetenceudvikling i forhold til ovennævnte faglige og strategiske mål.

#### **Teknologi og arbejdsorganisering**

Lederen anvender i udstrakt grad strukturerede teknologiske planlægningssystemer til produktionsplanlægning herunder metoder til logistikledelse, miljøledelse, kvalitetsledelse og egen planlægning. Lederen anvender personaleadministrative systemer og metoder til kompetenceudvikling.

**Særlige kvalifikationskrav, som er en forudsætning for udførelsen af jobbet, f.eks. certifikatkrav**

#### **Kompetencens udbredelse på arbejdspladser i jobområdet**

Kompetencen er udbredt på alle arbejdspladser indenfor jobområdet.

## Beskrivelse af de tilhørende arbejdsmarkedsrelevante kompetencer

### Procesledelse

#### Kort beskrivelse af kompetencen og dens anvendelse i jobområdet

Lederen skal have kompetence til at nå virksomhedens fastsatte mål igennem styring og opfølgning af faglige og menneskelige processer og gennem uddelegering i forhold til både produktion og udvikling. Lederen skal i forlængelse heraf kunne håndtere den planlagte proces i forhold til den aktuelle organisering samt kunne anvende relevante modeller og metoder til at nå virksomhedens forventede forretningsmål og -resultater.

Lederen skal have kompetence til at arbejde resultatbevidst med at anvende den enkelte medarbejders ressourcer. Desuden skal lederen kunne udnytte medarbejdernes forskellighed for at få det fulde udbytte af de medarbejdere, lederen har. Det er i forlængelse heraf en del af lederens opgaver at skabe rammerne for et arbejdsmiljø, hvor trivsel, motivationen og arbejdsglæden blandt medarbejderne øges.

Effektivisering af processer og omkostningsreduktion bl.a. gennem lean-værktøjer og -metoder er en central del af mange virksomheders drift. Ved proces-effektivisering benyttes derudover både mål og middel til innovation. Lederen skal derfor have kompetence til at igangsætte processer, der involverer relevante interessenter i virksomheden, og som har til formål at tilvejebringe den viden og de ideer, der kan gøre arbejdsgangene mere effektive.

### Teknologi og arbejdsorganisering

Ledere har brug for at kunne anvende projektledelsesværktøjer, mødeledelsesteknikker, delegeringsteknik, ledelse af produktionsgrupper, teams og salgsledelse mv. Hertil kommer metoder til selvledelse - herunder hjemmearbejde og distanceledelse samt metoder til grundlæggende ledelses- og samarbejdsteknikker.

**Særlige kvalifikationskrav, som er en forudsætning for udførelsen af jobbet, f.eks. certifikatkrav**

### Kompetencens udbredelse på arbejdspladser i jobområdet

Kompetencen er central for udførelsen af jobområdet i alle typer virksomheder.

## Beskrivelse af de tilhørende arbejdsmarkedsrelevante kompetencer

### Økonomisk kompetence i ledelsesfunktionen

#### Kort beskrivelse af kompetencen og dens anvendelse i jobområdet

De seneste år har økonomiske kompetencer fået stigende betydning for førstelinie-lederne. Den øgede decentralisering af beslutninger i både offentlige og private organisationer og virksomheder betyder at der delegeres ansvar for budgetlægning og budgetopfølgning til førstelinie-lederen.

Økonomisk indsigt er centralt for, at lederen kan opøve den forretningsforståelse, som gør ham i stand til at prioritere indsatser indenfor rammerne af de økonomiske ressourcer.

Dette kræver, at lederen har kompetencer indenfor budgetlægning, budgetopfølgning samt til at rapportere informationer til virksomhedens regnskabsaflæggelse.

Lederen skal have kompetencer til at bruge virksomhedens nøgletal, budget og regnskab som væsentlige ledelsesredskaber. Disse informationer udgør et fundament for styring af afdelingen med blik for helheden; virksomhedens samlede økonomiske mål. I forlængelse heraf skal han kunne vurdere og vægte disse informationer med henblik på at kommunikere op og ned i organisationen om afdelingens økonomiske situation.

#### Teknologi og arbejdsorganisering

Ledere samarbejder ofte med en central økonomifunktion ved budgetudarbejdelse og regnskabsopfølgningen. Lederen anvender økonomistyringsredskaber.

**Særlige kvalifikationskrav, som er en forudsætning for udførelsen af jobbet, f.eks. certifikatkrav**

#### Kompetencens udbredelse på arbejdspladser i jobområdet

Kompetencen er udbredt på alle arbejdspladser indenfor jobområdet.



## Aktuelt tilkoblede mål

Niveau kan angives ved enkeltfag.

Nummer, niveau og titel	EEU	Varighed i dage	Tilknyttet i perioden	
25000	RKV før erhvervsuddannelse for voksne	AP	5,0	01-01-2017 og fremefter
40137	Fagunderstøttende dansk som andetsprog for F/I	AP	10,0	26-08-2011 og fremefter
40392	Ergonomi inden for faglærte og ufaglærte job	AD	2,0	01-07-2013 og fremefter
40446	Gennemførelse af personalesamtaler	AD	3,0	26-08-2011 og fremefter
40448	Salgsledelse	AD	3,0	26-08-2011 og fremefter
40533	Introduktion til et brancheområde (F/I)	AP	40,0	01-07-2013 og fremefter
40534	Arbejdsmarked, it og jobsøgning (F/I)	AP	40,0	01-07-2013 og fremefter
40653	Lederens rekrutteringsværktøjer	AD	2,0	26-08-2011 og fremefter
42833	Anerkendende ledelse	AD	2,0	26-08-2011 og fremefter
43343	Praktik for F/I	AP	48,0	26-08-2011 og fremefter
43572	Ledelse af forandringsprocesser	AD	3,0	26-08-2011 og fremefter
43573	Ledelse af teams/produktionsgrupper	AD	3,0	26-08-2011 og fremefter
43575	Lederens forhandlingsteknik	AD	3,0	26-08-2011 og fremefter
44633	Coaching som ledelsesværktøj	AD	3,0	26-08-2011 og fremefter
44978	Jobrelateret fremmedsprog med nuanceret ordforråd	AD	5,0	01-07-2013 og fremefter
44979	Jobrelateret fremmedsprog med basalt ordforråd	AD	5,0	01-07-2013 og fremefter
45214	Ledelse af bæredygtig forretningsudvikling	AD	3,0	15-03-2021 og fremefter
45215	Grundlæggende faglig regning	AP	2,0	09-01-2015 og fremefter
45251	Ledelse af grøn omstilling og bæredygtighed	AD	2,0	13-04-2021 og fremefter
45347	Grundlæggende faglig matematik	AP	3,0	09-01-2015 og fremefter
45511	Faglig læsning	AP	2,0	09-01-2015 og fremefter
45536	Faglig skrivning	AP	3,0	09-01-2015 og fremefter
45545	Dansk som andetsprog for F/I, basis	AP	40,0	09-01-2015 og fremefter
45567	Dansk som andetsprog for F/I, alment niveau	AP	40,0	09-01-2015 og fremefter
45569	Dansk som andetsprog for F/I, udvidet niveau	AP	40,0	09-01-2015 og fremefter
45571	Fagunderstøttende dansk som andetsprog for F/I	AP	10,0	09-01-2015 og fremefter
45572	Dansk som andetsprog for F/I, basis	AP	40,0	26-08-2011 og fremefter
45573	Dansk som andetsprog for F/I, alment niveau	AP	40,0	26-08-2011 og fremefter
45574	Dansk som andetsprog for F/I, udvidet niveau	AP	40,0	26-08-2011 og fremefter
47471	Lederens værktøjer til at udvikle ledertalenter	AD	2,0	26-10-2012 og fremefter
47472	Ledelse af innovationsprocesser	AD	2,0	26-10-2012 og fremefter
47632	Den personlige uddannelses- og jobplan	AA	2,0	01-01-2018 og fremefter
47668	Grundlæggende faglig regning	AP	2,0	01-07-2013 og fremefter
47669	Grundlæggende faglig matematik	AP	3,0	01-07-2013 og fremefter
47670	Faglig læsning	AP	2,0	01-07-2013 og fremefter
47671	Faglig skrivning	AP	3,0	01-07-2013 og fremefter
48049	Arbejds miljø 1 i faglærte og ufaglærte job	AD	2,0	20-04-2015 og fremefter
48050	Arbejds miljø 2 i faglærte og ufaglærte job	AD	2,0	20-04-2015 og fremefter
48569	Introduktion til det danske arbejdsmarked (F/I)	AP	5,0	29-06-2017 og fremefter
49234	EUD-Praktikvejledning - for den daglige oplærer	AF	1,0	08-07-2020 og fremefter
49441	Arbejds miljøledelse	AD	1,0	08-02-2019 og fremefter
49442	Lederens værktøjer til at forebygge stress	AD	1,0	08-02-2019 og fremefter
49444	Lederens redskaber til kompetenceudvikling	AD	2,0	08-02-2019 og fremefter
49445	Projektledelse	AD	3,0	08-02-2019 og fremefter
49446-C	Nøgletal og kalkulationer som ledelsesværktøj	AD	2,0	08-02-2019 og fremefter
49446-A	Budget som ledelsesværktøj	AD	1,0	08-02-2019 og fremefter
49446-B	Tolkning af årsregnskab som ledelsesværktøj	AD	1,0	08-02-2019 og fremefter
49446	Økonomi og databehandling for ledere	AD	4,0	08-02-2019 og fremefter
49580	EUD-Praktikvejledning for den uddannelsesansvarl	AF	1,0	08-07-2020 og fremefter
49659	Ledelse på afstand	AD	2,0	11-12-2020 og fremefter
49728	Ledelse og det personlige lederskab	AD	3,0	18-01-2021 og fremefter
49729	Kommunikation som ledelsesværktøj	AD	2,0	18-01-2021 og fremefter

Nummer, niveau og titel		EUU	Varighed i dage	Tilknyttet i perioden
49730	Mødeledelse	AD	1,0	18-01-2021 og fremefter
49732	Lederens konflikthåndtering og vanskelige samtaler	AD	2,0	18-01-2021 og fremefter
49733	Situationsbestemt ledelse	AD	2,0	18-01-2021 og fremefter
49734	Forandringsledelse	AD	3,0	18-01-2021 og fremefter