

# OFFENTLIG LEDELSE 02 23

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLE  
HK KOMMUNAL OG  
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

**TEMA:**

## LEDER, HVORDAN HAR DU DET?

Leders trivsel er på vej ind i debatten om god ledelse. Men hvordan trives offentlige ledere, hvem har ansvaret for deres trivsel, og hvordan kan den blive bedre?

Læs eksperternes, rådgivernes og ledernes egne svar.

**SIDE 7-17**

  
Dansk Socialrådgiverforening

**HK**  
KOMMUNAL

**Fællesskab eller fleksibilitet:**

Lederne skal klædes bedre på til det hybride arbejdsliv

**SIDE 4**

**Ledertrivsel:**

Engagerede og glade medarbejdere og kolleger skaber god ledertrivsel

**SIDE 14**

**Styr på strategien?**

Planer er gode – så længe de løbende kan tilpasses målet

**SIDE 18**

## Kom til debat om lederes trivsel på Folkemødet

Hvorfor er lederes trivsel vigtig? Og hvad betyder lederes trivsel for at skabe attraktive arbejdspladser? Det er nogle af de spørgsmål, samtalsalonen på Folkemødet 2023 kommer omkring. Her deltager bl.a. næstformand i HK Kommunal Chefgruppens bestyrelse, **Jannie Marckstrøm Wranér**.


Debatten sætter spot på, hvilken forskel det gør at arbejde med den. Det sker med afsæt i projektet

”Styrk lederes trivsel og resultater”, som gennemføres af **Jan Heiberg Johansen** i samarbejde med Finansforbundet og Finanssektorens Arbejdsgiverforening med støtte fra Velliv Foreningen.

**Dato:** Torsdag den 15. juni, kl. 17.45-18.45

**Sted:** Kæmpestranden

**Titel:** Ledere er også en slags mennesker – spot på lederes trivsel

HK inviterer også til debat om ”Fordele og ulemper ved hybridarbejde” torsdag den 15. juni, kl. 15. Fredag den 16. juni, kl. 13.30, handler debatten om ”Det digitale lyntog buldrer afsted – men får vi alle med?”. 




## Fremtidens arbejdsliv skal styrke vores mentale sundhed

”Vi skal øge ambitionerne i vores tilgang til stress, mistrovisel og mental sundhed i arbejdslivet”.

I et nyt manifest sætter en kreds af HR-specialister fra danske virksomheder og organisationer, fremtidsforskere og forskere i mental sundhed og arbejdsmiljø barren højt for fremtidens arbejdsliv: ”Vi skal have ambitioner om at skabe et arbejdsliv, der ikke blot tager hånd om dem, der bliver syge,

men som rent faktisk forbedrer trivsel og mental sundhed”, lyder konklusionen i projektet Make Life Fit, som er ledet af fremtidsforskerne Steen Svendsen og Søren Steen Olsen, Public Futures samt professor Svend Brinkmann, Aalborg Universitet med støtte fra Velliv Foreningen.

I projektet er udviklet syv guidelines, som arbejdspladser kan bruge for at fremme dagsordenen. 



ILL.: COLOURBOX

**Offentlig Ledelse**  
02/2023  
ISSN 1602-3765

**Oplag**  
2.950 eksemplarer

**Layout**  
Lars Pryds, HK Kommunal

**Tryk**  
Stibo Complete

**Forsideillustration**  
Panthermedia

**Adresseændring og abonnement**  
chefgruppen@hk.dk

**Hjemmeside**  
www.offentligledelse.dk

**Næste blad** udkommer  
mandag den 9. oktober 2023.

**Deadline** for indlæg og  
annoncer er mandag den  
4. september 2023 på  
tina@juul-kommunikation.com

**Udgivere**  
Chefgruppen, HK Kommunal  
Ledersektionen i Dansk  
Socialrådgiverforening

**Ansvarshavende redaktør**  
Marlene Skou Jørgensen  
HK Kommunal

**Redaktionen**  
Koordinator og redaktør:  
**Tina Juul Rasmussen**  
Telefon: 28 76 56 54  
tina@juul-kommunikation.com

**Nicolai Paulsen**  
Dansk Socialrådgiverforening  
np@socialraadgiverne.dk

**Marlene Skou Jørgensen**  
HK Kommunal  
chefgruppen@hk.dk



## INDHOLD

- 3 Leder:** Lederes trivsel er alt for vigtig til at overlade til lederne alene
- 4 SPACE-projektet:** Lederne skal klædes bedre på til det hybride arbejdsliv
- 6 Nye bøger**
- 7 TEMA:** Leder, hvordan har du det?
- 8 Jan Heiberg Johansen:** Vi skal begynde at forstå ledelse som en fælles opgave
- 10 Malene Friis Andersen:** Det er på høje tid, vi taler om lederes trivsel



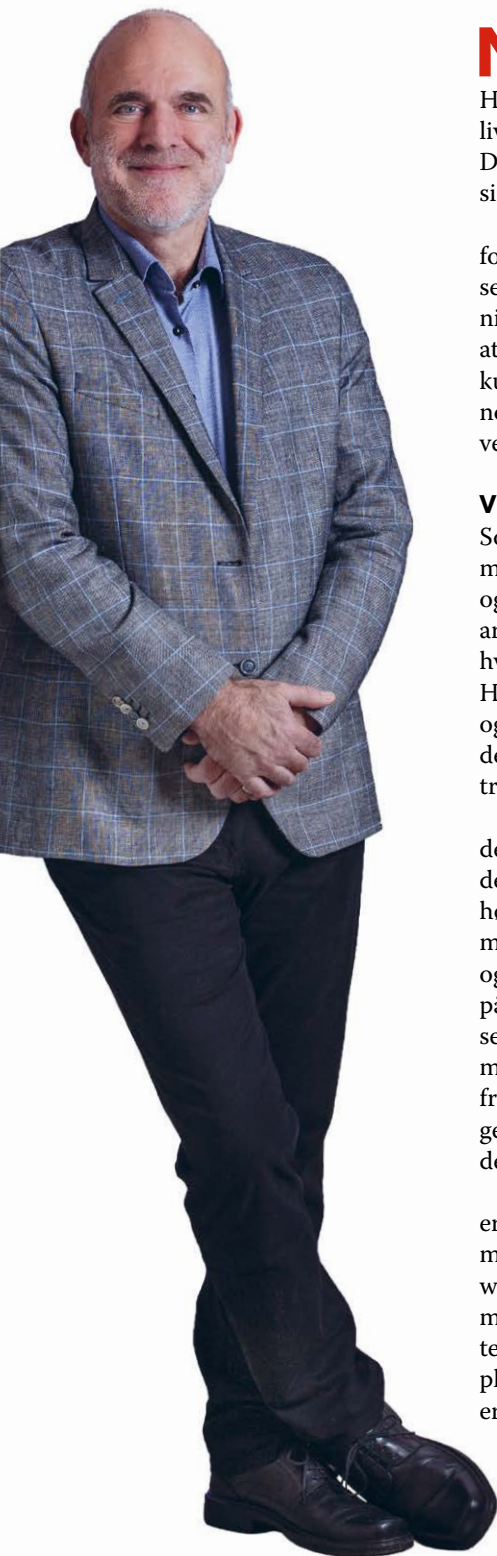
- 12 Elsebeth Hauge:** Et dårligt arbejdsmiljø kan føre til lederskam
- 13 Rådgiverne:** Hvor trykker skoen hos lederne?
- 14 Fem ledere deler erfaringer om deres trivsel:** Glade, engagerede og positive medarbejdere og kolleger skaber god ledertrivsel
- 18 Christian Nyvang Qvick:** Hvad kan en verdensmester i sværvægtsboksning og en gammel preussisk general lære dig om strategi?



- 20 Derfor får du Offentlig Ledelse**

# Lederes trivsel er alt for vigtig til at overlade til lederne alene

**AF** ANDERS FLØJBORG, FORMAND FOR LEDERSEKTIONEN I DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING OG DIREKTØR FOR FJORDHUSENE RINGKØBING  
**FOTO:** TORBEN NIELSEN



Vi kan tale fra nu af til dommedag om lederes trivsel. Hvis der ikke følger handling med, er debatten ikke meget værd. Det skal også være muligt at gøre noget ved dårlig trivsel. Fordi dårlig trivsel kaster dårlig ledelse, dårligt samarbejde og dermed også dårlige resultater af sig. Derfor er det hele organisationens ansvar at handle.

**N**ogle af de enkleste spørgsmål er ofte de sværeste at svare fyldestgørende på. Har ledere i lige så høj grad ret til et arbejdsliv i balance og trivsel som alle andre? Ja. Det ville ingen ved sine fulde fem jo nogen-sinde svare nej til.

Men: Hvordan – og hvem har ansvaret for at sikre lederes trivsel? Det har lederen selv. Det har ledernes ledere. Det har organisationen. Så det har alle. Kan det betyde, at ingen for alvor påtager sig ansvaret, men kun taler om det uden at gøre noget ved det? Ja, måske. Det vender jeg tilbage til.

## Vi skal også kigge indad

Som ledere er vi først og fremmest ansvarlige for at guide og lede vores teams og medarbejdere mod succes. Men hvad med vores egen trivsel? Hvad skaber god ledertrivsel, og hvad motiverer os som ledere til at forbedre vores egen trivsel?

Jeg ved fra mine efterhånden mange år som offentlig leder, at mange er underlagt et højt arbejdspress, mødes med modsatrettede forventninger og krav til løsninger, vi skal stå på mål for, og som altid, uanset hvordan vi vender og drejer mønten, efterlader nogle utilfredse. Men vi forventes alligevel at kunne agere rationelt i det krydspres.

Hvad er så modvægten til det pres? Det er et positivt arbejdsmiljø – på lige fod med medarbejdernes. Med mulighed for en god work-life-balance, fleksible arbejdstider og mulighed for at udvikle sig fagligt. I en støttende og inkluderende kultur på arbejdspladsen. Når ledere føler sig værdsat, anerkendt og respekteret af deres team og af chefen, vil det hos de fleste øge trivslen.

Hertil kommer, at mange offentlige ledere oplever, at deres arbejde har en dybere betydning og bidrager til en større mission eller vision.

Som ledere er vi desuden udstyret med et ekstra mandat til at træffe beslutninger, som påvirker andre mennesker. Derfor skal vi også kunne kigge indad: Gør jeg det rigtige i den her situation, var den beslutning fornuftig, hvilke værdier hylder jeg, og hvilken adfærd og ledelsesstil medfører det? Hvor

ligger mine styrker og svagheder? Hvordan arbejder jeg med dem som leder? Afhængigt af svarene og mulighederne for at handle på dem er det spørgsmål med stor betydning for den oplevede trivsel hos den enkelte leder.

Og så nærmer vi os det, som for mig at se er afgørende i den – nu heldigvis legitime – dagsorden om ledertrivsel: handlingen bag ordene. Det skal være muligt at ændre på dårlig trivsel. Fordi dårlig trivsel kaster dårlig ledelse, dårligt samarbejde og dermed også dårlige resultater af sig.

## Vi har behov for handling

Jeg taler om behovet for handling. Men hvilken handling? Jeg vil vove at påstå, at vi til fulde kender de greb, som er nødvendige for at skabe et

psykisk godt arbejdsmiljø – og her er forudsætningerne fuldstændig de samme for ledere som for alle andre: en høj grad af psykologisk tryghed og høj social kapital. Og vi har allerede bunker af viden om og metoder til at arbejde med netop de faktorer.

Lidt kækt kunne man sige, at lederes trivsel er for vigtig til at overlade til lederne alene at håndtere. Det er hele organisationens ansvar at tage fat om. **■**

”

**Jeg vil vove at påstå, at vi til fulde kender de greb, som er nødvendige for at skabe et psykisk godt arbejdsmiljø – og her er forudsætningerne fuldstændig de samme for ledere som for alle andre.**

# Lederne skal klædes bedre på til det hybride arbejdsliv

Fællesskab eller fleksibilitet: Mange ledere har endnu ikke helt fundet sine ben i at håndtere det hybride arbejdsliv – og skal heller ikke gøre det alene. Det kræver en organisatorisk central, fælles og strategisk indsats at skabe balance mellem medarbejdernes individuelle behov og hensynet til fællesskabet, mener lektor ved DTU Management, Christine Ipsen.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | tina@juul-kommunikation.com | TEGNING: LARS ANDERSEN



## Christine Ipsen

er uddannet ingeniør, ph.d. og lektor ved DTU Management. Forsker i ledelse og udvikling af vidensarbejde med fokus på trivsel og produktivitet. Har skrevet videnskabelige artikler og bidrag til bøger. Er leder af SPACE-projektet, som i samarbejde med HK Kommunal undersøger betydningen af hybridarbejde på kommunale arbejdspladser.

**V**i må konstatere, at den her dagsorden er så stor – ja, verdensomspændende – og har så dyb en bund. Der er noget på spil, fordi mange har et ønske om i højere grad at have hånden på rattet i eget arbejdsliv. Derfor bliver den store opgave for lederne og arbejdspladserne sammen at finde ud af, hvordan vi håndterer arbejdsfællesskabet i en ny hybrid hverdag, hvor vi både ser gevinster og tab i måden, vi organiserer og løser kerneopgaven på. Det gør ledelsesopgaven meget vigtig og anderledes, når medarbejderne ikke er til stede samtidig.

Sådan siger lektor Christine Ipsen fra DTU Management, som sammen med seniorforsker Kasper Edwards står i spidsen for SPACE-projektet – et forskningsprojekt i samarbejde med HK Kommunal, der skal afdække, hvilken betydning de nye hybride arbejdsformer har på tillid, retfærdighed og samarbejde, dvs. social kapital.

## Det store jeg og det lille vi

– Allerede under corona bemærkede man, at der opstod problematikker, som ikke var set før, i samarbejdet mellem medarbejdere, der tidligere havde arbejdet godt sammen. I takt med at folk ikke var til stede samtidig, opstod der en spirende uro: "Hvorfor skal jeg møde ind, når de andre ikke er der?", "Hvorfor må de arbejde hjemme, når jeg ikke må?" osv. De problematikker har betydning for fællesskabet og for den sociale kapital på arbejdspladserne, så dem skal vi lære at håndtere, forklarer Christine Ipsen om baggrunden for forskningsprojektet, der følger fire kommuner og et regionshospital fra 2021-2025.

Hun vurderer, at den helt svære øvelse for lederne er at finde balancen mellem "det store jeg" og "det lille vi".

– Udfordringen er, at det, som er godt for den enkelte, inklusive lederen selv, som også har fordel af fx hjemmearbejde, ikke nødvendigvis gavner fællesskabet – sammenhængskraften, den faglige sparring, vidensdelingen, onboarding osv. Det er ledersiden optaget af, mens den enkelte medarbejder i højere grad er optaget af, "hvad der virker godt for mig" – ikke kun i et egoistisk work-life-balance-perspektiv, men også i forhold til at løse opgaverne bedst muligt og bl.a. konvertere transporttid til opgavetid ved at arbejde hjemme, siger Christine Ipsen.

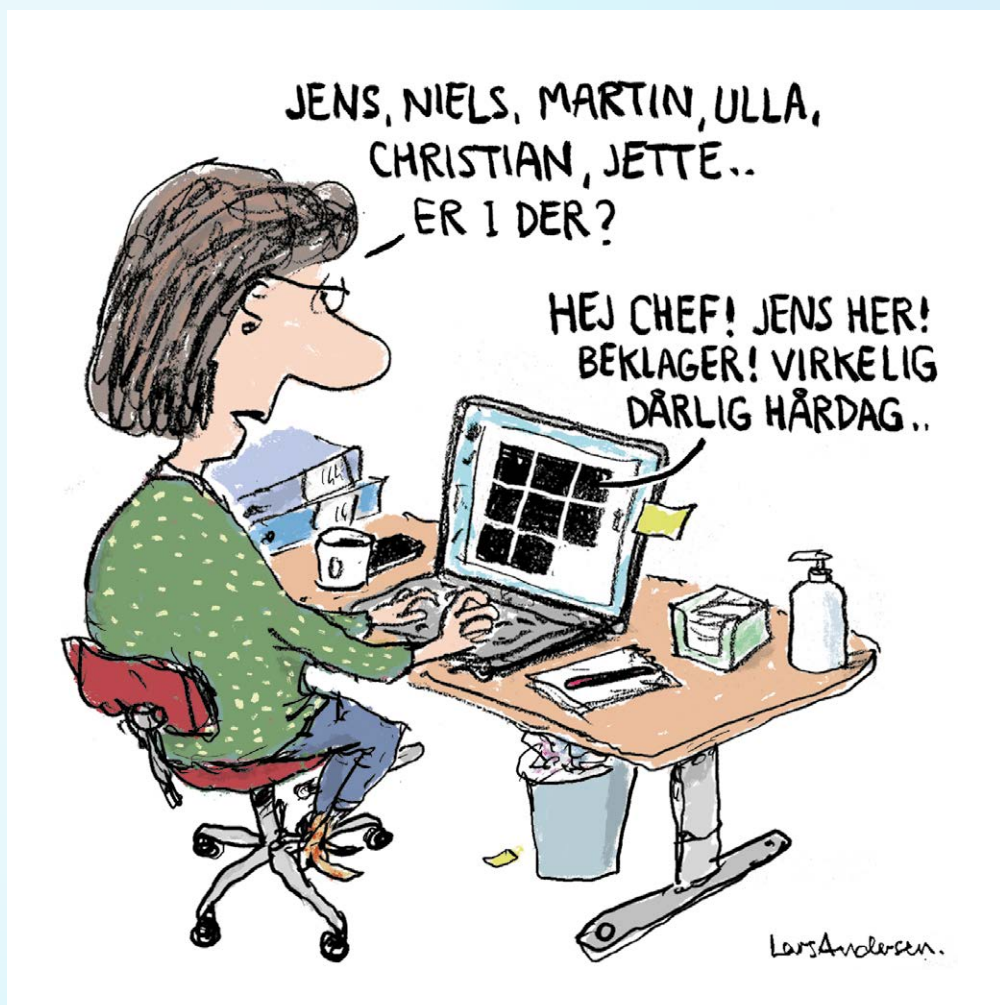
## Vær på forkant – ikke reaktiv

Vover vi at springe til et bud på løsninger allerede her, er hendes klare anbefaling, at lederne går fra reaktiv ledelse til det, hun kalder opsøgende ledelse og ledelse på forkant.

– Helt lavpraktisk skal lederne ikke vente på, at medarbejderne selv henvender sig med spørgsmål, de har brug for lederens sparring eller støtte til. For når medarbejderne ikke sidder fysisk på arbejdspladsen, sker den kontakt ikke af sig selv på samme måde, som når man er til stede sammen. Lederen mister sin 'sensing' af medarbejderne, og derfor er det vigtigt at lave en systematik i at opsøge og tale med hver enkelt medarbejder for at komme på forkant af evt. problemer, undgå brandslukning og for at have et overblik over, hvilke opgaver hver enkelt medarbejder sidder med nu og i den nærmeste fremtid.

## Brug møderne til ledelse

Christine Ipsen pointerer også, at hvert enkelt møde, lederen har med en medarbejder, uanset om det er ved kaffema-



## FAKTA

### SPACE-projektet

■ Handler om social kapital og distancearbejde og undersøger betydningen af hjemmearbejde som arbejdsform gennem interviews, workshops og spørgeskemaer

■ Er et samarbejde mellem DTU og HK Kommunal fra 2021-2025

■ Fire kommuner deltager: Holbæk, Ballerup, Høje-Taastrup og Vejle samt Regionshospitalet Gødstrup, Region Midt

■ Projektet har udgivet en guide med 16 værktøjer til den hybride arbejdsplads, som kan sikre et godt arbejdsmiljø, når et team arbejder på forskellige lokationer. Værktøjet kan også bruges af ledere. Se det her: [bit.ly/space-guiden](http://bit.ly/space-guiden)

■ Læs mere: [hk.dk/space](http://hk.dk/space)

skinen, på gangen eller i et formaliseret møde, er en anledning til at udøve ledelse.

– Ledelsesforfatter Mette Nørgaard kalder det "touch points" – en mulighed for at tale om organisationens værdier, retning, kerneopgave, og hvem vi grundlæggende er. I en hybrid virkelighed er ledelse ikke noget, vi kan praktisere hver fredag mellem kl. 13-15, men er en løbende kontaktpunkt. Her er vi ikke i mål endnu. For at finde balancen mellem fællesskabet og de individuelle behov mangler vi stadig den organisatoriske og ledelsesmæssige side – det kræver en større og mere strategisk central beslutning, fordi det nye hybride arbejdsliv er kommet for at blive – over hele verden. Og det har forandret rammebetingelserne.

#### Lederne er ladt i stikken

Går man Christine Ipsen på klingen, mener hun, at lederne er ladt noget i stikken i den nye virkelighed.

– Som leder står du med en ny kompleksitet, du skal løse – det dynamiske over for det faste, det fluktuierende

over for det fikserede. Det rykker ved den danske ledelsestradition, hvor vi traditionelt hylder tillid, den åbne dør og inddragelse i en løbende dialog, når der er 'noget', vi skal tage hånd om. Den forandring har lederne taget med sine medarbejdere og lederkolleger, men den mere strategiske snak om, hvad vi skal bruge det her hybridarbejde til, hvorfor vi skal have det, og hvilken værdi det skaber for os – den har man ikke taget ledelsesmæssigt, så her er de alene i transitionen om at være ledere på nye præmisser.

Men det kan ikke, understreger Christine Ipsen, ligge decentralt hos 20 afdelingsledere i en organisation at koordinere opgaver, afstemme forventninger, sikre kvalitet og innovation osv. i den nye virkelighed. Det ansvar må tages centralt.

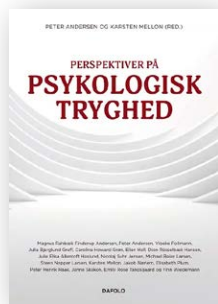
– Også fordi det har så stor betydning for ledernes egen trivsel – og trives de ikke, trives medarbejderne heller ikke. Det er en ny dagsorden, vi ser som følge af det hybride arbejdsliv. Så hvis man virkelig vil noget med det her, skal der meget stærkere spot på ledernes nye op-

gave, som handler om at forstå hybridarbejde strategisk som en arbejdsform og kunne se, hvilken værdi den skaber for os.

#### Skal klædes på til en ny virkelighed

Så ud over ledelse-på-forkant-systematikken skal lederne også kompetencemæssigt klædes bedre på for at forstå den nye ledelsesopgave, mener Christine Ipsen.

– Ellers risikerer vi paradoksalt nok, at den tillid, som er basisforudsætningen for at lede det fleksible og hybride distancearbejde, bliver til kontrol, regler og andre strukturelle foranstaltninger som opfølgning på måltal eller andre pejlemærker, lederen kan sætte på afstand. Den træning i at være leder i den nye verden af i morgen – at facilitere samarbejdet i den svære og paradoksale balance mellem fællesskabet og individuelle præferencer – mangler vi stadig at se. De organisatoriske implikationer skal topledelsen tage ejerskab og ansvar for at træffe strategiske beslutninger om – også selv om vi stadig bevæger os i ukendt land. ■



## Lær at tale frit og naturligt Psykologisk tryghed i ledelse

Psykologisk tryghed er blevet et vigtigt begreb i ledelse, fordi samarbejde om komplekse opgaver, som velfærdssindsatserne til fulde rummer, forudsætter fravær af frygt for repressalier, hvis man lufter sine tanker og ideer. Bogen er en antologi, som præsenterer psykologisk tryghed i bl.a. ledelsesmæssig sammenhæng, hvor faldgruber og gevinster ligger, når begrebet bringes i spil på arbejdspladsen.

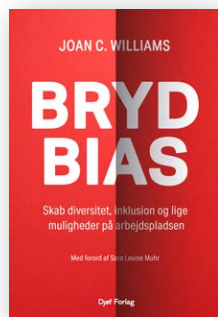
**Perspektiver på psykologisk tryghed.** Red. af Peter Andersen og Karsten Mellon, Dafolo, 140 sider, 343,75 kr.



## Nej tak til ikke-forfremmende arbejdsopgaver

Kvinder er i langt højere grad end mænd belastet af ikke-forfremmende arbejdsopgaver, og ud over at det kan overbyrde dem, kan det også være en stopklods for deres karriere. Og for virksomheden er det spild af talent, mener forfatterne, som fremlægger mere end ti års forskning. Bogen er en praktisk guide til større ligestilling på arbejdspladsen gennem små, men vigtige, ændringer i adfærd.

**Nej-klubben. Et opgør med kvinders karriere-hæmmende arbejde.** Af Linda Babcock, Brenda Peyser, Lise Vesterlund og Laurie Weingart, Lindhardt og Ringhof, 312 sider, 300 kr.



## Bryd bias

"Kvindes prioriteringer ændrer sig, når de får børn. Siger du, at jeg skal se bort fra det?". Sådan lyder et af de måske provokerende spørgsmål, forfatteren stiller for at skabe bevægelse i arbejdet med diversitet, inklusion og lige muligheder på arbejdspladsen. Vejen frem er ikke rundbordsamtaler, men at stille og svare på spørgsmål, som kan skabe ubehag.

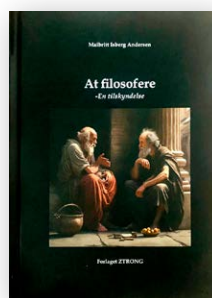
**Bryd bias. Skab diversitet, inklusion og lige muligheder på arbejdspladsen.** Af Joan C. Williams, Djøf Forlag, 272 sider, 450 kr.



## Selvledelse er fremtidens ledelsesform

Vi skal indstille os på helt nye måder at arbejde på, og her er selvledelse en afgørende faktor, mener forfatterne. Selvledelse er et menneskesyn, som udnytter kompetencer og potentialer hos alle til gavn for de bedste resultater. Bogen præsenterer cases fra en række private og offentlige organisationer og viser, hvordan det er muligt at gå fra hierarki til selvledende organisation.

**Leder, superhelt eller menneske – selvledelse viser vejen.** Af Maria Friis Larsen og Lise Lotte Wolff, Frydenlund, 240 sider, 300 kr.



## Filosofier over dit liv

Er det vigtigt at leve et liv, du ikke senere fortryder? Ja, vil de fleste nok svare. Men hvordan? En måde er ifølge forfatteren at filosofere over, hvem du er. Bogen præsenterer filosofiske begreber og problemstillinger, der er betingelser for et liv, og overraskende fortællinger med filosofisk tyngde. I bogen møder læseren store filosoffer som Aristoteles, Goethe, Konfutse, Løgstrup, Kirkegaard, Cicero, Sokrates og Ole Fogh Kirkeby – samt begreberne: livet, taknemmelighed, kærlighed og relationer, håb, mod, selvindsig, stilhed og ledelse.

**At filosofere. En tilskyndelse.** Af Maibritt Isberg Andersen, Ztrong, 300 kr.



## Aben følger med

Hvilke sociale hierarkier og magtspil er i gang, når mennesker mødes – også på arbejdspladsen? Menneskelig adfærd er kompleks, men ved at lære vores biologi bedre at kende kan vi ifølge forfatteren forvandle os fra den værste til den bedste udgave af arten, fx at personlige konflikter ikke må kunne betale sig, fordi de skader gruppen.

**Aben følger med. Magt og begær i menneskets psykologi.** Af Troels Gottlieb, Akademisk Forlag, 248 sider, 300 kr.

# TEMA: Leder, hvordan har du det?



**K**rydspres, stress og mistrivsel er ikke fremmede fænomener på de danske ledelsesgange. Det viser nyere undersøgelser fra både HK Kommunal, BFA Velfærd og Offentlig Administration og BUPL.

Data fra projektet "Styrk lederes trivsel og resultater" fra 2021 viste, at mange offentlige ledere oplever, at de har meget travlt og befinder sig i et konstant og stigende krydspres af modstridende krav og forventninger. I HK Kommunal afdækkede en arbejdsmiljøundersøgelse sidste år, at 55 % af lederne oplevede et højt arbejds-

tempo og -pres, knap hver fjerde oplevede egentlig stress, og knap hver femte udbrændthed.

En ny undersøgelse fra BUPL's Ledersektion viser, at hver 10. leder oplever problemer med det psykiske arbejdsmiljø, hvor bl.a. ensomhed i lederrollen og manglende opbakning fra forvaltningen fylder – ud over en følelse af at være fanget i et krydspres mellem forvaltning, forældre og medarbejdere.

Lederes trivsel er samtidig et emne, som i disse år hyppigere end tidligere dukker op i ledelsesdebatten. Devisen

er, at ledere også er medarbejdere og har samme krav på et arbejdsliv i balance, som medarbejderne har. Og at ledere i mistrivsel påvirker hele organisationen og dens resultater. Derfor bør der være en fælles interesse i også at have fokus på, hvordan det står til på ledelsesgangen.

I dette tema om lederes trivsel hører vi både lederne selv fortælle, hvordan de har det, og hvad som påvirker deres trivsel i både positiv og negativ retning – og vi får bud fra flere rådgivere og eksperter på, hvad der kan gøres for at løfte ledertrivlsen.

# Vi skal begynde at forstå ledelse som en fælles opgave

Knaphed i både økonomiske og personalemæssige ressourcer og en daglig drift, der konstant forandrer sig, presser offentlige ledere. Samtidig er begrænsede ressourcer og løbende udvikling et grundlæggende vilkår, der definerer ledelsesopgaven. I det krydspres skal lederne holde fast i de opgaver, som giver energi og gejst, anbefaler ledelsesekspert Jan Heiberg Johansen

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | [tina@juul-kommunikation.com](mailto:tina@juul-kommunikation.com)

**N**år der er pres på ressourcer og forandringer, vil det ubetinget øge presset på lederne, fordi det er dem, der i sidste ende skal få enderne til at mødes. Forandringer og knappe ressourcer bryder op i de velkendte løsninger og stiller krav til at finde nye handleveje.

– Når der opstår egentlig ressourc knaphed, har du som leder ikke altid adgang til at bruge de løsninger, som plejer at være tilgængelige. Hvis du fx skal få en velfærdsinstitution til at køre 24/7, og du mangler personale i weekenderne, ligger presset hos dig, fordi de løsninger, du har været vant til at bruge, måske ikke længere rækker og kræver, at du er nødt til at finde nye måder at gøre disse udfordringer håndterbare på.

Sådan lyder Jan Heiberg Johansens analyse af de grundvilkår, som presser

mange offentlige ledere. Jan Heiberg Johansen er selvstændig ledelseskonsulent, lektor på Aalborg Universitet og står i øjeblikket i spidsen for et projekt om lederes trivsel i den finansielle sektor. I 2020-2021 gennemførte han et tilsvarende projekt om offentlige lederes trivsel i regi af BFA Velfærd og Offentlig administration og BFA Finans.

## Motiveres af at finde umulige løsninger

– Når vi taler om lederes trivsel, er det vigtigt at erkende, at krydspreset af modstridende krav og forventninger sjældent går op. Men det er samtidig en ledelsesopgave, som faktisk motiverer mange ledere – at finde og levere løsninger på vigtige, men også svære, udfordringer, siger Jan Heiberg Johansen.

Når det er sagt, fremhæver Jan Heiberg Johansen, er vilkårene for offentlige ledere ofte ikke en dans på roser.

– Jeg har stor berøring med offentlige ledere i mange forskellige velfærdssektorer. Og jeg kan se, at de ofte er presset af et overvældende antal af indsatser og tiltag, som hele tiden bliver sat i søen. Hos nogle kaster det ret alvorlige stressreaktioner af sig. Jeg taler med ledere, som har møder fra morgen til aften, som konstant bliver forstyrret af indspark fra kolleger, topledelse, borgere, pårørende og politikere. Ledere, som aldrig slipper arbejdet. De har det altid med sig, og det er blevet en indgroet del af deres lederidentitet, at de altid har opgaven med sig og konstant er på.

Og det er ikke holdbart, mener Jan

Heiberg Johansen, som sammenligner det med lastbilchaufførers køre-hviletidsbestemmelser.

– Vi accepterer jo ikke, at en lastbilchauffør kører på vejene 21 timer i døgnet. Det er ikke sikkerhedsmæssigt forsvarligt. Men vi accepterer, at ledere, som træffer vigtige beslutninger med betydning for os alle sammen, arbejder nærmest grænseløst. Det er lidt mærkeligt.

## Ledere må ikke være overladt til sig selv

Når læsset vælter for den enkelte leder, er det imidlertid ikke Jan Heiberg Johansens erfaring, at det skyldes de enkeltstående opgaver eller nye tiltag – eller summen af dem. Læsset vælter, hvis forudsætningerne for at håndtere opgaverne ikke er til stede. Der skal være handlerum til lederen, trykthed til at tale åbent om udfordringerne, virksomme relationer – særligt med nærmeste leder, og adgang til støtte og sparring.

– For at lykkes godt med og trives med opgaven skal der være en ledelseskultur, hvor lederne føler sig forbundet med organisationen og hinanden og føler sig forpligtet på den fælles opgave. Lederne må ikke være overladt til sig selv. De skal indgå i en fælles forpligtende ledelse med fokus på opgaven. Ellers kan den enkelte miste fodfæstet og endevn til at håndtere det daglige driftspres, hvor mange ting skal gå op, siger Jan Heiberg Johansen og nævner alt fra vagtplaner, opfølgning på driftsopgaver, personaleledelse osv., og hvor det kon-



**Når vi taler om lederes trivsel, er det vigtigt at erkende, at krydspreset af modstridende krav og forventninger på papiret er umuligt at få til at gå op. Men det er samtidig en ledelsesopgave, som faktisk motiverer mange ledere – at finde og levere løsninger på det 'umulige' dag ud og dag ind.**

JAN HEIBERG JOHANSEN



# 3 gode råd til at tage hånd om din trivsel

**1. Reflekter over:** Hvad er de vigtigste mål, jeg skal lykkes med i den næste tid? Hvad skal der til for at lykkes godt og trives imens? Tag en dialog med din nærmeste leder om, hvad der kan hjælpe dig med det.

**2. Fokuser på det,** der giver dig mening og energi i dit arbejde. Overvej, hvad der skal til for at fremme det i din dagligdag.

**3. Få hjælp** til at tale om din trivsel fra en god relation i eller uden for organisationen.

KILDE: JAN HEIBERG JOHANSEN, LEDELSESRÅDGIVER



**Jan Heiberg Johansen** er selvstændig ledelsesrådgiver, lektor og underviser i paradoksledelse på Aalborg Universitet. Forfatter til bogen *Paradoksledelse. Jagten på værdi i kompleksitet*, Djøf Forlag, 2018 (engelsk oversættelse: *Paradox Management. Contradictions and Tensions in Complex Organizations*, Palgrave Macmillan, 2019). Stod bag udviklingen af tre digitale værktøjer til at styrke lederes trivsel og resultater for BFA Velfærd og Offentlig administration og BFA Finans i 2021.

stante pejlemærke er at sikre kvalitet og udvikling af driften – ud over de evige økonomiske sten, der kan give gnavsår i sko.

## Meningsfuldt at være offentlig leder

Her gentager Jan Heiberg Johansen sin pointe om, at jo større presset er på den enkelte leder, desto større vil behovet for at finde tilbage til energien, gejsten og motivationen i jobbet være.

– For mange er det et enormt meningsfuldt arbejde at være offentlig leder. Og det er et helt afgørende sted at starte og være optaget af, hvad der virker motiverende og energigivende for den enkelte leder. Hvilken værdi er jeg med til at skabe, og hvilke processer og opgaver er meningsfulde for mig. Det kan også være anledning til en god samtale med en god lederkollega eller ven.

Men det kan ikke stå alene, understreger Jan Heiberg Johansen samtidig.

Den personlige indsats for egen trivsel må og skal bakkes op af systemiske eller strukturelle tiltag i organisationen. Og det er, mener han, nødvendigt at gå meget håndfast til værks for at skabe bedre betingelser for ledelse. Den gode nyhed i den sammenhæng er, at det er blevet mere legitimt at tale om, at ledere også har ret til og brug for et godt arbejdsmiljø.

– Det er en debat, som er åbnet op på et generelt plan. Det er blevet legitimt at tale om lederes trivsel. Det viser sig bl.a. i initiativer, som sættes i gang, fx i Væksthus for Ledelse (som har valgt ledertrivsel til årets tema, red.) og BFA-projektet for et par år siden. Men der er samtidig barrierer, der kan gøre det svært på den enkelte arbejdsplads. For ledere jo er ansat til at lykkes med en opgave, så det kan for den enkelte leder forekomme næsten upassende at tale om deres trivsel og pres.

Det er heller ikke nok at tale om lederes trivsel, mener Jan Heiberg Johansen.

– Det er selvfølgelig et vigtigt sted at starte, men man skal også kunne agere – finde konkrete løsninger. Og den dør er vi først lige begyndt at lirke åben. Jeg er overbevist om, at en vigtig løsning er at blive dygtigere til at se ledelsesopgaven som en fælles opgave – frem for resultatet af den enkelte leders præstation. Lederen er kun ét led i en lang kæde, der er med til at sikre resultater. Det er, som jeg plejer at sige, tid til at krænge superheltekostumet af lederne, stoppe med at se ledelse som en individuel præstation og begynde at forstå ledelse som en fælles opgave.

Du kan få støtte til arbejdet med din egen, din ledergruppes og organisationens trivsel med tre digitale værktøjer fra BFA Velfærd og Offentlig administration og BFA Finans:

[bit.ly/bfa-psyk](https://bit.ly/bfa-psyk)

# Det er på **høje tid**, vi taler om lederernes trivsel

Forestillingen om, at for at være leder skal man være af en særlig støbning, og at man selv har sagt ja til et tårnhøjt arbejdspress, er forfejlet. Det bidrager til at undertrykke dagsordenen om, at ledere også har ret til at have et arbejdsliv i balance, mener arbejdslivsforsker Malene Friis Andersen, som dog glæder sig over, at både organisationer og lederne så småt selv tør tale højt om lederes trivsel.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | [tina@juul-kommunikation.com](mailto:tina@juul-kommunikation.com) | FOTO ARTVAERK

It's about time! Jeg undrer mig ikke over, hvorfor lederes trivsel kommer på dagsordenen nu. Jeg undrer mig over, hvorfor det først sker nu.

Sådan svarer Malene Friis Andersen, arbejdslivsforsker, forfatter og underviser på uddannelsen i ledelse af psykisk arbejdsmiljø for offentlige ledere, som hun underviser på sammen med LEAD, på godt, gammeldags forsker-dansk, når hun bliver spurgt, hvorfor lederes trivsel og psykiske arbejdsmiljø begynder at være en legitim og aktuel dagsorden på linje med medarbejdernes.

Og hun forklarer bevægelsen med, at mange megatrends lige nu flyder sammen og danner en stærk strøm, der trækker lederes trivsel med op til overfladen, når vi taler om trivsel og work-life-balance i et post corona, flygtigt og hybridt arbejdsliv.

– Vi lever i en tid, hvor der aldrig har været så stor udskiftning på arbejdspladserne som nu. Det kræver en del af lederne at rekruttere og onboarde nye ansatte, samtidig med at det skaber nye

dynamikker i teamet, som der måske også skal tages hånd om, siger Malene Friis Andersen og fortsætter:

– Undersøgelser under corona viste, at de offentlige ledere arbejdede mange ekstra timer og havde øget stress. Spørgsmålet er, om vi egentlig har lettet foden fra speederen efter coronakrisen, eller om vi stadig kører videre med samme acceleration og arbejdspress som dengang? Dertil kommer, at det hybride arbejdsliv også har accelereret nye muligheder i måden, vi arbejder på, men også konflikter og dermed udfordringer for lederne.

## Svært ved at klare arbejdspresset

Det er, konkluderer Malene Friis Andersen, megatrends, som presser lederne, fordi mængden af opgaver og deres kompleksitet som følge af de enkelte bevægelser i samfundet kun vokser. Samtidig bliver det tydeligt, at flere ledere har et så stort arbejdspress, at de ikke længere kan arbejde sig ud af det ved at tage aftenerne i brug.

– Derfor bliver dagsordenen om, at ledere også 'kun' er medarbejdere og har lige så meget ret til et godt psykisk arbejdsmiljø, aktuel og legitim. Nu ser vi også kendte landspolitikere gå ned med stress. Så trolden er ude af æsken. Og det, mener jeg, er på høje tid.

Malene Friis Andersen har selv som arbejdslivsforsker og ledelsesforfatter i mange år advokeret for, at lederne skal have viden og redskaber til at håndtere medarbejdernes stress. Og at vi i direkte forlængelse af det også er nødt til at se på lederens rammer for at udføre deres arbejde.

– Heri bor også, hvordan de kan have et arbejdsliv i balance. Jeg plejer at sige til de virksomheder, jeg arbejder med, at hvis I vil gøre noget godt for medarbejdernes trivsel, så start med at se på lederens rammer: Har lederne et tilstrækkeligt indflydelsesrum at træffe beslutninger i, og har de tilstrækkelig tid til og mulighed for at praktisere god personaleledelse?

For det har konsekvenser for både

## Malene Friis Andersens

# 6

## gode råd til at styrke lederens trivsel

**1.** Se på den enkelte leders arbejds-mængde – omfang af opgaver. Er det muligt at reducere i dem? Der skal være balance mellem krav og ressourcer.

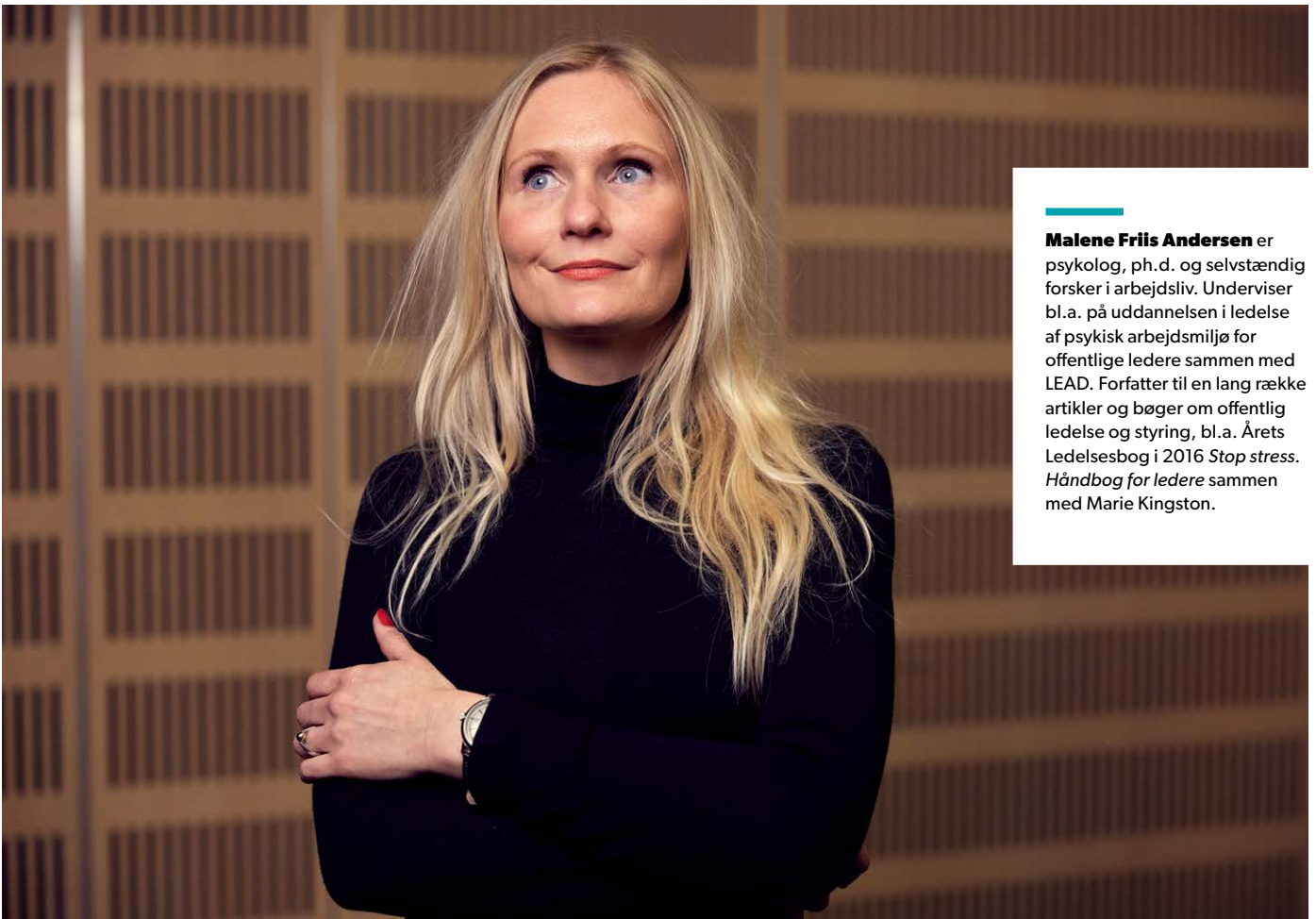
**2.** Se på antallet af medarbejdere i direkte reference. Er det muligt at bedrive nær-værende og god personaleledelse for dem?

**3.** Se på forventningen om tilgængelighed. Er det fx en selvfølge, at lederen læser og besvarer mails 24/7 – inklusive i ferierne – og altid har sin mobil åben? Eller er der brug for en ny fælles kultur i organisationen, hvor det ikke er sådan?

**4.** Lav fx en vagtordning, så når en leder er på ferie, er der en anden leder-kollega, medarbejderne kan henvende sig til.

**5.** Styrk relationerne i ledergruppen, så det bliver legitimt at tale om arbejdspresset og mulige løsninger på det.

**6.** Vent ikke på, at top-ledelsen tager et initiativ til at arbejde med ledertrivsel. Start lokalt, start mange steder i organisationen – der er brug for flere processer på samme tid for at sparke dagsordenen om god ledertrivsel i gang.



**Malene Friis Andersen** er psykolog, ph.d. og selvstændig forsker i arbejdsliv. Underviser bl.a. på uddannelsen i ledelse af psykisk arbejdsmiljø for offentlige ledere sammen med LEAD. Forfatter til en lang række artikler og bøger om offentlig ledelse og styring, bl.a. Årets Ledelsesbog i 2016 *Stop stress. Håndbog for ledere* sammen med Marie Kingston.

den enkelte leder, for medarbejderne og organisationen som helhed, hvis ledere er pressede, ikke trives og derfor ikke kan præstere god ledelse på daglig basis.

– Medarbejdernes trivsel hænger direkte sammen med ledernes. Det kræver nærvær, tid og overskud hos den enkelte leder at levere den form for ledelse både i forhold til opgaverne og relationerne, og det kan man ikke, hvis man er presset og stresset.

### **Se på arbejdsområde og ledelsesspænd**

Det indlysende, men tilsyneladende også uløste, spørgsmål er derfor: Hvordan kommer vi skridtet videre i at sikre lederes trivsel?

– Der er nogle lavthængende frugter, man kan starte med at plukke på arbejdspladsen: Se på, hvor mange medarbejdere lederen har i direkte reference, og hvor mange arbejdsopgaver den enkelte forventes at løse. Det er jo ikke ualmindeligt, at en offentlig leder har 30, 40, 50 medarbejdere under sig. Samtidig er der store krav om tilgængelighed, hastepgaver, samtidig med at mange lede-



**Jeg kunne godt tænke mig endnu flere rebelske ledere, der tør gøre op med forestillingerne om, hvad ledere skal kunne tåle.**

MALENE FRIIS ANDERSEN

re arbejder uden øvre arbejdstid. Derfor bliver løsningen i ledelseskæden oftest, at man udvider arbejdstiden frem for egentlig at se på, hvilke arbejdsopgaver man må nedprioritere eller sige nej til.

Det kræver, mener Malene Friis Andersen, et opgør med en kultur og tankegang om, at lederne 'jo selv har valgt det', som er udbredt – ikke mindst hos lederne selv. Og at man skal være af 'den rette støbning' for at kunne holde til det.

– Det er fint at være en dedikeret og ambitiøs leder, men vi skal gøre op med grænseløsheden. At fordi du har sagt ja til at være leder, har du også sagt ja til et kæmpe arbejdspress uden øvre arbejdstid. En leder, som deltog på uddan-

nelsen i ledelse af psykisk arbejdsmiljø, fortalte, at da hun selv valgte at arbejde fem timer mindre om ugen, gik det op for hende, at hun også genererede færre opgaver til medarbejderne, som så også oplevede, at presset lettede, siger Malene Friis Andersen.

Hendes ønske er, at bevægelsen i retning af at tale højt om lederes trivsel bidrager til, at endnu flere ledere tør række hånden op og spørge: "Hvad med os – hvad vil I gøre for vores psykiske arbejdsmiljø?"

– Jeg hører heldigvis flere og flere ledere, som gør det. Men jeg kunne godt tænke mig endnu flere rebelske ledere, der tør gøre op med forestillingerne om, hvad ledere skal kunne tåle. Det handler også om at fremtidssikre ledelsesfaget. Flere nye undersøgelser viser uafhængigt af hinanden, at unge i mindre grad er tiltrukket af at blive ledere, både fordi de gerne vil have en bedre work-life-balance, og fordi de oplever værdikonflikter og krydspres i lederjobbet. Så ved at sikre, at ledere trives bedre, gør vi det også mere attraktivt for næste generation at gå ledervejen. 📌

# Et dårligt arbejdsmiljø kan føre til lederskam

Hvis du føler dig presset og mistrives i rollen som leder, risikerer du at udøve ledelse, du ikke er stolt af. Ledelsesrådgiver Elsebeth Hauge giver sine bud på, hvad der kan føre til dårlig ledertrivsel og for nogle også lederskam.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | [annette@aggerbeck-kommunikation.dk](mailto:annette@aggerbeck-kommunikation.dk) | FOTO PR

**S**om leder kan man få ondt i maven og miste arbejdsglæden, når man er nødt til at gå på kompromis med sine værdier.

Den erfaring er ikke ukendt for ledere, er Elsebeth Hauges oplevelse fra sit arbejde som selvstændig rådgiver for ledere og forfatter til bogen *Lederskam*.

– Man udfordres på sine værdier og sin faglige stolthed, når man fx ud fra sparehensyn er nødt til at træffe beslutninger, der går ud over borgerne, og som ikke er optimale set ud fra det faglige ståsted, man har som leder. Når man presses til sådanne beslutninger, kan det ikke alene gå ud over arbejdsglæden, men også føre til skam.

Lederskam, forklarer Elsebeth Hauge, handler om tanker, adfærd og fordomme, ledere ikke fortæller til andre, fordi det siger noget om deres ledelse, som de ikke ønsker, at andre skal vide.

## Krydspres både ude og hjemme

Dårlig trivsel kan også komme af det krydspres, ledere føler – i form af krav fra det politiske niveau og chefer, samtidig med pres fra medarbejderne om at kunne nå opgaverne og være motive-rede.

– For nogle er konsekvensen, at de føler sig utilstrækkelige, fordi de aldrig føler, at de gør det godt nok, uanset hvor mange timer de bruger på jobbet. Det kan så igen føre til et krydspres mellem at gøre det godt nok på jobbet og give nok tid til fx familien, så man har evig dårlig samvittighed.

Elsebeth Hauge peger også på manglende psykologisk tryghed som årsag til dårlig trivsel.

– Psykologisk tryghed handler meget om at føle sig velkommen til at ytre sig om fx uhensigtsmæssigheder i organisationen eller egne fejl. Jeg talte bl.a. med en leder, der var med i et ansættelsesudvalg. Her fik hun øje på, at hver gang man skulle vælge mellem to kandidater, fravalgte man altid kandidater med tørklæde. Hun italesatte ikke, at hun og de andre muligvis diskrimerede, fordi hun

”

**Når medarbejdere ikke trives, kan de forklare det med, at det er lederens skyld, fordi hun fx er uretfærdig. Men det kan ledere ikke, og de har ofte urealistiske forventninger til sig selv.**

ELSEBETH HAUGE



**Elsebeth Hauge** er uddannet cand.merc. og arbejder som selvstændig ledelsesrådgiver. Tidligere kontorchef i Undervisningsministeriet og analysechef i Aarhus Kommune. Forfatter til bogen *Lederskam. Skamfulde fortællinger fra ledere og topchefer i Danmark* (2020).

var bange for at blive udstødt af ledergruppen. Men hun skammede sig over at være en del af det og ikke sige fra.

## Mange ledere er ensomme

Ifølge Elsebeth Hauge er det særligt skamfuldt at være en leder, der ikke trives.

– Når medarbejdere ikke trives, kan de forklare det med, at det er lederens skyld, fordi hun fx er uretfærdig. Men det kan ledere ikke, og de har ofte urealistiske forventninger til sig selv – at de altid skal have styr på x antal opgaver og skal kunne sige nej, hvis der er for mange. Når de ikke lykkes med det, er det skamfuldt, siger hun.


En skandinavisk undersøgelse viser, at otte ud af ti ledere føler sig ensomme på jobbet. En del af forklaringen er ifølge Elsebeth Hauge, at der sjældent tales om, hvordan lederne har det.

– Skam trives i det skjulte og kan føre til en ond cirkel, hvor lederens selvtillid og selvværd forringes, så lederen ender med at føle sig værdiløs. Det går ud over engagementet og resultaterne. Derfor er det vigtigt at sætte ledernes trivsel på dagsordenen og turde tale åbent om det personligt svære såsom frygt, fejl, utilstrækkelighed og skam.

– Et simpelt sted at starte, anbefaler Elsebeth Hauge, er at gå på opdagelse bag facaden hos dine lederkolleger.

– Som leder kan du fx stille nogle nye typer spørgsmål til kollegerne ved kaffemaskinen. Hvis en kollega fortæller om en overfyldt kalender eller projekter, der bøvler, så spørg ind til det, men undlad at spørge til det praktiske. Spørg i stedet til det personlige og følelsesmæssige: “Hvordan har du det med ...?” eller: “Hvilken personlig bekymring/frygt gør det svært at håndtere ...?”

At kunne tale om ledelse på det personlige plan, forklarer hun, giver mulighed for at spejle sig i hinanden og få et mere nuanceret billede af, hvad ledelse er.

– Ved at forstå andre leders utilstrækkelighed mindskes din egen forkerthedsfølelse og dermed skammen. 

# Hvor trykker skoen hos lederne?

Hvad skaber mistrivsel hos lederne? En temperaturmåling hos Lena Lybkjær, der coacher ledere i Dansk Socialrådgiverforening, og karrierevejleder Tine Asmussen fra HK's Karrieretelefon viser, at manglende opbakning fra chefen, besparelser og svære relationer til kolleger og medarbejdere presser ledere.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | [annette@aggerbeck-kommunikation.dk](mailto:annette@aggerbeck-kommunikation.dk) | FOTO PR



**Cheferne møder lederne med en laissez faire-holdning, hvor de giver udtryk for, at "det skal vi nok tage os af", men der sker ingenting.**

RÅDGIVER LENA LYBKJÆR,  
ACTIEF HARTMANN'S

Det er svært at tegne et entydigt billede af, hvad der får ledere til at mistrives. Men nogle elementer går igen. Lena Lybkjær fra ledercoachingfirmaet Actief Hartmanns har coachet flere ledere, der oplever, at det er svært at blive leder for sine tidligere kolleger.

– Hvordan skal man træde i karakter? Eller få italesat, at en tidligere kollega ikke arbejder så effektivt som andre? Det vækker usikkerhed og mange svære følelser, som man skal lære at distancere sig fra. Ofte opfatter en ny leder det som et større problem, end medarbejderne gør, siger hun.

Flere af de ledere, Lena Lybkjær beskæftiger sig med, mistrives også på grund af manglende opbakning fra deres chefer.

– Cheferne møder lederne med en laissez faire-holdning, hvor de giver udtryk for, at "det skal vi nok tage os af", men der sker ingenting. Eller cheferne blander sig i ledernes ansvarsområder og træffer beslutninger uden at inddrage dem. Det vækker stor frustration hos lederne.

– Nedsikringer og manglende forståelse oppefra fører også til dårlig trivsel hos mange ledere. Det er samtidig svært at lede medarbejdere, der er dybt frustrerede over alt det, de skal nå på på lidt tid, siger Lena Lybkjær.

## Krydspres og mistrivsel

Tine Asmussen sidder i HK's Karrieretelefon, og her taler hun også med ledere, der føler sig pressede på grund af nedsikringer.

– Det kan være situationer, hvor lederen for at undgå at opsiges medarbejdere forsøger at omplacere dem, men stadig har et ledelsesansvar for dem, når de så indgår i andre teams og sammenhænge.

Tine Asmussen har rådgivet ledere med symptomer på stress over at skulle honorere politiske forvent-

ninger og ny lovgivning oppefra, som deres i forvejen pressede medarbejdere ikke er enige i. Et krydspres, der kan føre til mistrivsel.

– Når du som leder står i et krydspres, kan dine holdninger, der bygger på dine værdier, blive udfordret. Som leder er du særlig udsat for at mistrives, hvis du ikke kan lede ud fra dine værdier, siger hun.

## Vanskelige relationer

Nogle af de ledere, der ringer til HK's Karrieretelefon, har udfordringer med deres nærmeste leder eller en lederkollega.

– Lederen kan føle sig modarbejdet på ledermøder eller opleve, at der bliver talt bag hendes ryg, måske til hendes medarbejdere. Svære relationer handler ofte om dårlig kemi og om, at man kommer skævt ind på hinanden, siger Tine Asmussen.

Det billede genkender Lena Lybkjær. Hun har også haft kontakt med ledere, der oplever splittelse i en ledergruppe og har følt sig kørt ud på et sidespor.

– De bliver fx set ned på, hvis lederen har andre holdninger end flertallet i ledergruppen. Nogle har måske en privat relation til chefen, der gør, at de undlader at debattere vigtige emner.

Det kan også være ensomt at være leder, fordi det er tabubelagt ikke at kunne klare tingene selv, oplever både Tine Asmussen og Lena Lybkjær.

– Mange ledere oplever det som en svaghed, når der er noget, de ikke kan klare på egen hånd, og rækker derfor ikke ud. Når ledere ringer til HK's Karrieretelefon, er det typisk sidste udvej, men som leder er du nødt til at prioritere din egen trivsel og 'tage din egen iltmaske på først', før du gør det for medarbejderne. Så ræk ud i tide, lyder opfordringen fra Tine Asmussen. □



**Mange ledere oplever det som en svaghed, når der er noget, de ikke kan klare på egen hånd, og rækker derfor ikke ud.**

RÅDGIVER TINE  
ASMUSSEN, HK'S  
KARRIERETELEFON

## KARRIERE TELEFONEN

### Kontakt HK's Karriere- telefon

Du kan enten **ringe alle hverdage** kl. 13:00-16:00 på tlf. 3330 4460 eller **booke tid** til vejledning (OBS! Kræver login til HK) på: [hk.dk/karriere/karrieretelefonen](https://hk.dk/karriere/karrieretelefonen) (scroll ned på siden og find booking-muligheden)



# Glade, engagerede og positive medarbejdere og kolleger skaber god ledertrivsel

Det er de gode samarbejdsrelationer og opbakning både nede- og oppefra, som er afgørende for, at lederne er glade for at gå på arbejde og trives i jobbet. Mens stort fokus på økonomi og drift, som æder al tiden fra udvikling, sender lederens trivselskonto i rødt. Det viser en rundspørge til fem medlemmer af ledersektionerne i Dansk Socialrådgiverforening og HK Kommunal.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | [tina@juul-kommunikation.com](mailto:tina@juul-kommunikation.com) | FOTO PR, MICHAEL DROST-HANSEN, COLOURBOX

**Christina Lehtinen, indehaver af konsulentvirksomheden Back On Track og medlem af Ledersektionens bestyrelse i Dansk Socialrådgiverforening**

## *Hvordan trives du i jobbet som leder lige nu?*

– Jeg trives rigtig godt som selvstændig. Jeg er min egen chef, styrer selv mine opgaver og min tid, beslutter selv, hvor jeg lægger min energi, hvordan jeg priorite-

rer og rammerne for det. Det er essentielt for min trivsel og er en af de afgørende grunde til, at jeg valgte at gå selvstændig. Friheden betyder rigtig meget. Jeg vil hellere leve på en sten end at knokle for at tjene mange penge. Frihed er også at komme væk fra stive systemer, hvor det er svært at komme igennem med tingene. Det oplevede jeg ofte tidligere som leder.


– Min arbejdsdag er meget varieret. I perioder løser jeg interim ledelsesopgaver ude i virksomhederne og møder ind, som hvis jeg var ansat. I andre perioder arbejder jeg mere som konsulent – har møder med kunder og er ude at levere enkeltstående ydelser. Samtidig har jeg mulighed for at prøve egne ideer af, lære af dem og har lov at nørde ned i noget, jeg virkelig interesserer mig for. Det giver mig kæmpe trivsel. Så at gå selvstændig er den bedste beslutning, jeg har taget i mit liv – efter ti års tilløb.

## *Hvad kan påvirke din trivsel i negativ retning?*

– Som leder i en virksomhed eller organisation er det min erfaring, at arbejdsvilkår og rammer

ofte betyder, at det ikke er muligt at levere til et 12-tal hver gang. Den præmis går ikke som selvstændig. Her føler jeg, at jeg altid skal levere mit ypperste, da jeg jo selv sætter rammerne. De ydelser, jeg sælger til kunderne, skal jeg også selv levere for at være troværdig. Og så fylder økonomien selvfølgelig noget. Både at have styr på den, men også at tjene penge nok. Jeg er dog heldig, fordi jeg ikke har investeret millioner i fx et stort produktionsapparat.

## *Hvad kan påvirke den i positiv retning?*

– At mærke ro, have tid til refleksion, supervision og mindfulness. Det er med til at udvikle og motivere min kreativitet og mit engagement og sikre min trivsel, som påvirker min indsats. Og det at kunne rykke hurtigt på ting, fx en ny idé, en ny vej at gå. Jeg sidder ikke på en supertanker, som tager år at vende rundt. Som oftest lider jeg af at blive mødt med holdninger som ”ah, nej – tiden er ikke lige til det nu”, hvis jeg kom med nye ideer, fx om frisættende ledelse, som jeg var meget optaget af. 





**Jannie Marckstrøm Wranér,  
HR-chef i Hovedstadens  
Beredskab og næstformand i  
HK Kommunal Chefgruppens  
bestyrelse**

**Hvordan trives du i jobbet som leder lige nu?**

– Jeg stortrives som chef på en fantastisk arbejdsplads. Jeg har indflydelse, god sparring med mine direktører og en kompetent og engageret medarbejderstab. Jeg er glad for mit arbejde – har det rum, jeg gerne vil have, og kan få lov at beskæftige mig med de ting, jeg synes, er spændende. Det føles fedt! Min dyne er ikke tung om morgenen – og langt de fleste dage møder jeg ind med nærvær, godt humør og overskud. Jeg forestiller mig, at mine medarbejdere mærker det ved, at der er en god stemning i afdelingen. Det lyder banalt, men det er sindssygt vigtigt, at jeg som chef mentalt har overskud og har lyst til lige at høre: "Hvordan går det derhjemme?" Det skaber et plus hos medarbejderne, som jeg mærker den anden vej ved, at folk rykker sammen i bussen, hvis vi er pressede.

**Hvad kan påvirke din trivsel i negativ retning?**

– Hvis driften bliver så omfattende, at der ikke er tid til fordybelse og udvikling. Så kommer man let til at føle, at man hele tiden er bagud, og opgaverne kan


let komme til at blive løst lidt med venstre hånd. Vi er generelt hårdt presset i det offentlige – vi skal til enhver tid kunne leve op til en eventuel markedsafprøvning af vores ydelser: Hvad koster tingene hos de private leverandører? Det kan godt betyde, at der går meget drift i den uden tid til alt det 'lækre' – at drive udvikling. Og når det sker, kan jeg mærke, at det frustrerer mig. Hvis jeg så heller ikke vil presse medarbejderne for meget, ender opgaverne jo kun ét sted – hos mig. Det er en dårlig spiral at komme ind i, som dræner overskuddet.

– Når det sker, at vi er ved at brænde sammen driftsmæssigt, kan jeg række ud til mine chefkolleger og direktionen og fx midlertidigt bede om ekstra ressourcer. Her er vores organisation ret rummelig. På det mere personlige plan kan jeg hente energi ved at dyrke motion, fx løbe mig nogle ture. Det gør jeg, hvis jeg er kørt fast – så kan hjernen sortere alt det væk, jeg ikke har brug for. Det skaber overblik for mig.

**Hvad kan påvirke den i positiv retning?**

– Det kan glade, engagerede og positive medarbejdere og kolleger. Har man det, kan det meste lade sig gøre. Vi er en chefgruppe, som taler meget sammen, og hvor den psykologiske tryghed er blevet høj. Så vi kan godt ringe til hinanden og bande og svovle lidt, og så

er det overstået. Men det er også motiverende at opleve, at vi har samme høje ambitioner og vil det samme med virksomheden.

– Vi har også en direktion, som er meget opmærksom på, at vi skal kunne lide at være her. Kan vi ikke det, skal vi drøfte hvorfor. Det bliver italesat, at vi skal sige tingene, som de er. Og det er helt legalt at sige sin mening højt både hos direktionen og i chefgruppen generelt. Vi har også lige fået en trivselsrating på 8,2 ud af 10, så selv om visse dage kan være hårde og frustrerende, synes jeg godt, at vi kan være stolte af vores arbejdsplads. 



**Lars Aarøe Hansen, voksen-special- og psykiatrichef i Kalundborg Kommune og formand for HK Kommunal Chefgruppens bestyrelse**

**Hvordan trives du i jobbet som leder lige nu?**

– Jeg trives egentlig okay, men jeg kan godt mærke, at der er et meget stort pres på, især i forhold til økonomi og at overholde budgettet. Det betyder, at jeg bruger hovedparten af min tid på at sikre det og er i beredskab i forhold til at kunne svare på eller forklare eventuelle afvigelser i økonomien. Økonomi har hele tiden første-prioritet, og derfor får jeg ikke altid givet resten af min ledelsesgering nok opmærksomhed. Hvilket så igen gør, at jeg har en oplevelse af at være bagud og en fornemmelse af, at der nok er noget, jeg ikke har nået eller har overset.

**Hvad kan påvirke din trivsel i negativ retning?**

– Når jeg oplever, at der ikke er forståelse for, hvad de vilkår – lovgivning, retningslinjer og cirkulærer – som jeg arbejder under, betyder, at jeg ofte er 'bundet på hænder og fødder' i forhold til valgte opgaveløsninger. Det kan også være unuancerede og ikke korrekte udlægninger af sager, eller når jeg bliver pålagt opgaver, der efter min opfattelse burde være løst et andet sted.


– Det kan godt påvirke mit humør og få mig til at føle mig som en gammel, sur mand. Jeg har måske også lidt problemer med koncentrationen. Jeg gør én ting, men glemmer så en anden. Det kan gøre mig møgirriteret og nok også skuffet over, at folk ikke kan se det større billede. At man suboptimerer på sit eget område og ikke ser på, hvad der gavner kommunen og borgerne. I min optik kunne vi gøre en masse, hvis vi så mindre på den lovmæssige styring af området, men som chefer bliver vi altid målt på bundlinjen ... Og da jeg er meget dårlig til poker,

kan man se på mig, hvad det gør ved mig. Min direktør siger, at mit kropssprog er meget tydeligt.

**Hvad kan påvirke den i positiv retning?**

– Når vi alligevel lykkes med vores opgave på trods af vilkårene. Og så at jeg har gode chef- og ledelseskolleger, dygtige og loyale medarbejdere og forstående politikere. Jeg er begunstiget af nogle meget dygtige mellemledere og en direktør, som gerne vil drøfte tingene med mig.

– Jeg har også lært over årene fx at læse, men ikke svare på, mails, når jeg har fri, og ikke at have mobiltelefonen tændt i ferien. Jeg forsøger at lære mine medarbejdere det samme. Det har taget mig mange år at få lavet regler for mig selv og være opmærksom på, at når jeg bryder dem, gør jeg det bevidst. Jeg har også taget et mindfulnesskursus, hvor jeg bruger åndedrætsøvelserne, når jeg lige har brug for at koble af i ti minutter. Så sætter jeg mødeskilt på døren og tager en pause. Eller går en tur rundt om bygningen.

– Jeg ved også godt, at vilkårene er de samme for os alle sammen, og jeg sparrer fast med en kollega en gang om måneden – det er med til at gøre, at jeg overlever. Det handler om at acceptere, at jeg ikke kan løse det hele. Der er nogle ting, jeg kan gøre noget ved, og andre kan jeg ikke. 



**Maria Mankov, borgerservice- og ydelseschef, Center for Arbejdsmarked, Ballerup Kommune og medlem af HK Kommunal Chefgruppens bestyrelse**

**Hvordan trives du i jobbet som leder lige nu?**

– Lige nu er min trivsel udfordret. Jeg har meget travlt, og sammenlægninger af personalegrupper på tværs af centre giver udfordringer, for når man laver om på medarbejdernes arbejdssted og -vilkår, bliver de meget påvirkede af det. Det mærker jeg ved, at de projicerer deres vrede over på mig og er utilfredse med mig som leder. Det er psykisk hårdt. Samtidig er arbejdspresset meget stort i øjeblikket. Jeg får nu 70+ medarbejdere under mig, der langsomt er kommet glidende. Det er mange, hvis jeg skal kunne engagere mig ordentligt i alles trivsel. Heldigvis er min ledelse meget opmærksom på det, så jeg får også ekstra ledelsesressourcer til at understøtte mig. Min største udfordring er at takke ja til hjælpen.

**Hvad kan påvirke din trivsel i negativ retning?**

– Jeg har desværre en tendens til at tage personalesager med hjem og har svært ved at give slip.





Jeg kommer til at holde af mine medarbejdere, og derfor påvirker det mig også meget, hvis de ikke trives.

Det påvirker mig også meget, hvis medarbejderne ikke har samme arbejdsmoral som mig. Jeg er typen, som kommer kravlende på arbejde, næsten uanset hvor syg jeg er, og så bliver min retfærdighedssans udfordret, hvis nogle melder sig syg med lidt forkølelse. Så min egen arbejdsmoral kommer til at styre, hvad jeg forventer af andre. Det arbejder jeg med, da jeg er bevidst om, at man ikke kan forvente det samme af andre, som jeg kan presse mig selv til.

### **Hvad kan påvirke den i positiv retning?**

– At jeg har en fantastisk ledelse, som bakker mig op. Og når medarbejderne trives og er glade. Når borgerne er glade. Men mest af alt, når jeg kan se en udvikling i den enkelte medarbejder, som måske ikke havde en tro på sig selv fra start, men har et stort potentiale.

– Jeg motiveres af, når vi alle brænder for den samme opgave og går en ekstra mil for at nå i mål. Når man bliver helt høj af et resultat eller en idé og bare må dele den med sine kolleger. Jeg tror på, at med en leder, der er dygtig til at motivere, kan der skabes ideer, som aldrig er set før, og resultater, som man ikke troede kunne opnås. Alle medarbejdere har potentiale i sig, det er i et samarbejde mellem leder og medarbejder, at det kan forløses. I min kommune er der plads til at komme med ideer og føre dem ud i livet. Bare i de otte år, jeg har været her, er der sket så meget nyt. Det gør, at jeg holder fast. ■

## **Cita Thinggaard Nielsen, teamleder i Erhverv og Beskæftigelse, Job og Fleksjob i Thisted Kommune og medlem af Ledersektionens bestyrelse i Dansk Socialrådgiverforening**

### **Hvordan trives du i jobbet som leder lige nu?**

– Jeg er glad for at være teamleder, glad for min rolle her. Det at være så tæt på medarbejderne betyder meget for mig, fordi jeg tror på, at nærværende ledelse er vigtig. Jeg kan også se, at det gavner medarbejdernes trivsel, og jeg plejer at sige, at de er mine arme og ben. Uden dem kan jeg ikke gøre noget, så jo mere jeg kan understøtte dem og deres faglighed, desto bedre lykkes vi også med vores opgaver.

– Derudover sætter jeg pris på, at jeg stadig har det faglige perspektiv med i arbejdet, at jeg stadig bruger min baggrund som socialrådgiver. Jeg er teamleder med fagligt ansvar og er derfor med helt nede på enkeltsagsniveau i nogle tilfælde. Men grundlæggende er det mine 24 medarbejdere, der gør, at mit arbejde er helt fantastisk, og det er her, jeg henter min energi som leder.

### **Hvad kan påvirke din trivsel i negativ retning?**

– Når lovgivning og regler bliver det primære i vores arbejde og æder vores faglighed. For mig som socialrådgiver er grundprincip-

perne i socialt arbejde – den helhedsorienterede indsats med etik og faglighed i højsædet, som sikrer, at borgerne får, hvad de har krav på – meget vigtige. Og det er min fornemste opgave som leder at sikre, at det sker. Så den omtale, der er i medierne af enkeltsager, kan godt påvirke mig i negativ retning, fordi det ofte er taget ud af en kontekst og får os til at fremstå som dårlige til vores arbejde. Det tager min energi, at vi ikke har mulighed for at forsvare os. Især i forhold til lukningen af jobcentre synes jeg ikke, at ministeriet har vores ryg som vores øverste arbejdsgiver, der sætter rammerne for vores arbejde.

– Samtidig ved jeg godt, at det er et vilkår i en politisk ledet organisation, så jeg skal finde ud af at navigere i det. Men når mine medarbejdere bliver beskyldt for ikke at ville yde værdig sagsbehandling, som var argumentationen i Delaftale 2, bliver jeg sur, irriteret og kort for hovedet, for de gør virkelig en stor indsats hver dag. Det er heldigvis ikke det dominerende billede, men enkeltsagerne påvirker os.

### **Hvad kan påvirke den i positiv retning?**

– At vi leverer gode resultater – at vi lykkes med at få borgerne i arbejde, at vi har minimalt af fejl, og når medarbejderne bliver fagligt sultne efter mere. Jeg elsker at følge den faglige udvikling hos dem, som måske har været lidt forsigtige, men som så tør gå frem. Derfor ligger det mig også på sinde at klæde de nyuddannede socialrådgivere godt på til arbejdslivet.

– Jeg motiveres også af, at jeg er ved at skrive speciale i min diplomuddannelse i ledelse. Det har givet mig energi at få en masse teori sat på mit lederhåndværk – om forandringsledelse, motivation og visionsledelse, og jeg har en kollega, som også går på uddannelsen, så vi har nogle gode drøftelser om vores udfordringer. ■



# Hvad kan en verdensmester i sværvægtsboksning og en gammel preussisk general lære dig om strategi?

“Clausewitz-Tyson-reglen” siger, at en plan altid er god at have som udgangspunkt, ligesom generalen har i krig. Men du skal være i stand til at tilpasse den, når din organisation får et slag lige i kæften, som bokseren i ringen gør. I strategisprog er det forskellen på plan- og procesgang, som du kan blive klogere på her.

AF CHRISTIAN NYVANG QVICK | FOTO PR | ILLUSTRATION COLOURBOX/PRYDS

**F**orestil dig følgende scenarie: Du er leder af Ungeenheden i en kommune, og jeres mission er klar: Ungeenheden er sat i verden for at bidrage til, at alle unge i kommunen er i uddannelse eller job, har det godt med sig selv og indgår i fællesskaber. Sammen med dine medarbejdere har du brudt missionen ned i nogle specifikke effektmål.

Et af dem lyder fx, at ”mindst 65 % af de uddannelsesparate afsluttes til selvforsørgelse inden for 12 måneder”. Et andet effektmål indebærer, at ”85 % af de unge, der afslutter STU, er afsluttet til

anden forsørgelse tre måneder efter afslutning af STU”.

## Strategi er broen mellem nutid og fremtid

I ved med andre ord, hvad I vil opnå. Det er straks mere uklart, hvordan I skal opnå det.

Her kommer strategibegrebet ind i ligningen. Strategi har nemlig et ”hvordan-fokus”. Strategi drejer sig kort sagt om måder eller midler, som gør, at en organisation lykkes med at skabe ønskede resultater. Men strategi er også udtryk for prioriteringer. Strategi handler med andre ord om aktive tilvalg: I må prioritere, tilvælge og sætte de indsatser i gang, som, I tror på, har den største effekt i forhold til de resultater, I ønsker at opnå.

Metaforisk kan I derfor se strategi som broen, der skal forbinde den nuværende situation med den fremtidige ønskede situation. Strategien bliver altså udtryk for det, I tilfører ressourcer, tid og opmærksomhed for at lykkes med, fx at øge andelen af uddannelsesparate, der afsluttes til selvforsørgelse inden for 12 måneder, jf. effektmålet i eksemplet ovenfor.

## To tilgange til strategi: plan eller proces?

Men hvordan kan du så ”arbejde strategisk”? Det findes der flere bud på. Helt overordnet kan du skelne mellem to tilgange til det strategiske ledelsesarbejde: plan eller proces.

Plantilgangen indebærer, at der bliver udviklet langsigtede, velovervejede planer. Her bliver strategien en, I formulerer på forhånd, med håndgribelige, detaljerede produkter i form af fx strate-

gidokumenter og handleplaner. Denne tilgang kaldes også ”strategisk planlægning” og indebærer, at planlægning og struktur er i højsædet.

Procestilgangen betragter strategi som en kontinuerlig interaktion mellem personer i organisationen, der sammen finder frem til de indsatser, der i lyset af den konkrete situation giver mest mening at sætte i gang, i lyset af det I konkret vil opnå.

Her handler strategi om sociale aktiviteter, processer og praksisser snarere end om plantilgangens lange nedfældede strategidokumenter. Ved procestilgangen former strategi sig hen ad vejen, som er situationsbestemte og kontekstspecifikke handlinger, der løbende kan korrigeres og tilpasses. Den tilgang kaldes også ”strategi som praksis” og betyder, at intuition og løbende læring er i højsædet.

## Hvad gør I hvornår?

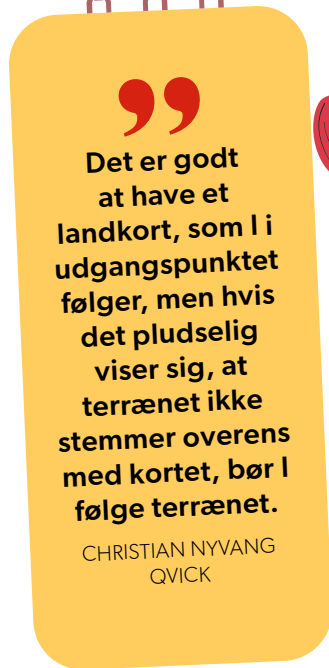
Men hvornår er hver af tilgangene så særligt velegnede? Det kommer an på, hvor forudsigelig I forventer, fremtiden er, og hvor præcist I forventer, at forholdet mellem årsag og virkning er mellem de strategiske indsatser, I sætter i gang, og de resultater, I ønsker at opnå.

Når I forventer, at fremtiden er meget forudsigelig, og der er en stærk årsagsvirknings-sammenhæng mellem planlagte strategiske indsatser og forventede resultater, bliver det muligt at udvikle strategier, som rækker flere år ud i fremtiden. Her er plantilgangen særligt brugbar.

Metaforisk kan du betragte plantilgangen som et række dominobrikker. Når du ved, strategiens lancering vælter den første brik, vil de andre automatisk

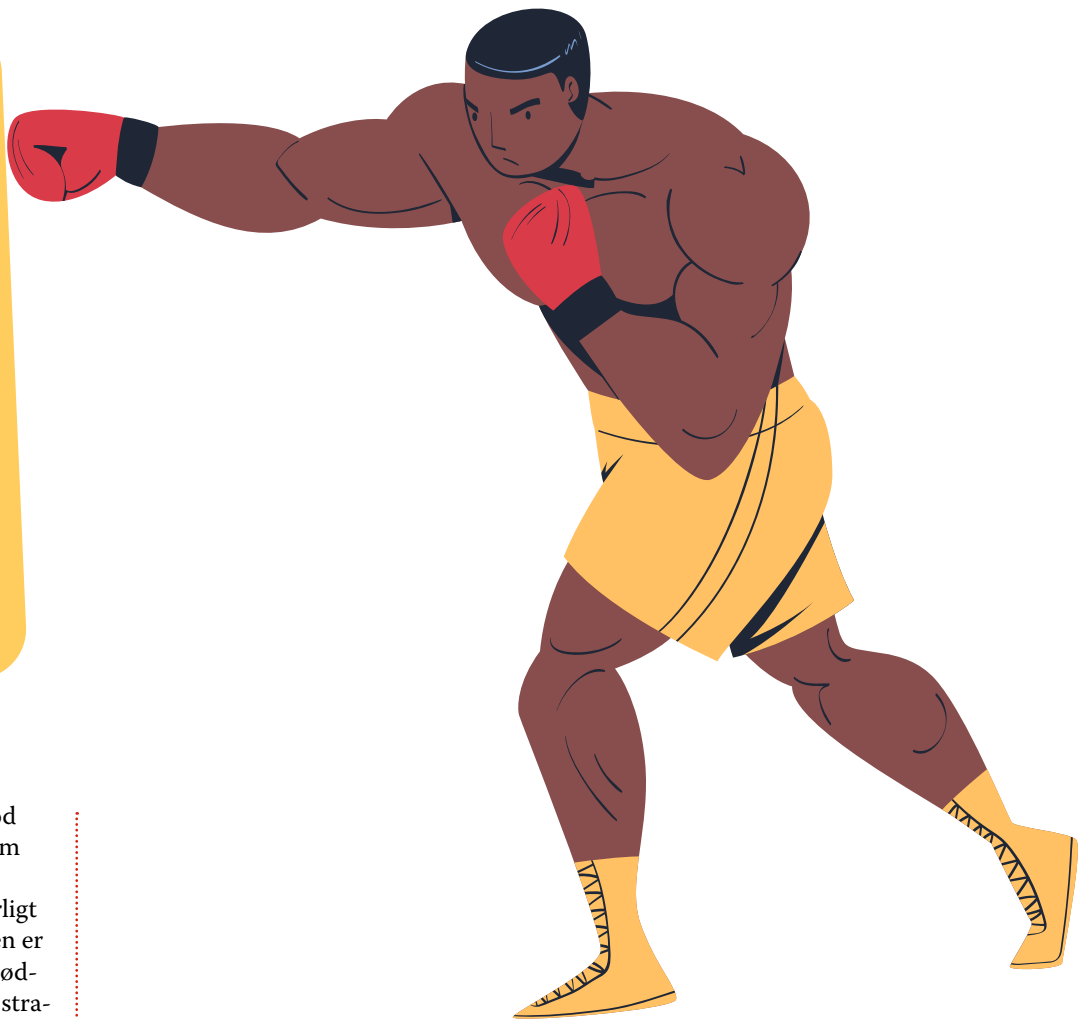


**Christian Nyvang Qvick** er partner i konsulentvirksomheden LEAD og forfatter til flere ledelsesbøger, senest bogen *Er der nogen hjemme i strategihuset? Sæt retning med vision, mission, strategier og værdier* (Hans Reitzels Forlag, maj 2023).



”  
Det er godt  
at have et  
landkort, som I i  
udgangspunktet  
følger, men hvis  
det pludselig  
viser sig, at  
terrænet ikke  
stemmer overens  
med kortet, bør I  
følge terrænet.

CHRISTIAN NYVANG  
QVICK



følge efter. Her kan det altså give god mening at skrive en strategi ned, som rækker flere år ud i fremtiden.

Omvendt er procestilgangen særligt brugbar, når I forventer, at fremtiden er meget uforudsigelig, og når I ikke nødvendigvis er sikre på, at en bestemt strategisk indsats fører til et ønsket resultat. Her bør I ikke læne jer op ad plantilgangen, da I risikerer at bruge en masse tid på at formulere strategier ud fra nogle forhold i omgivelserne, der gør sig gældende nu, men som sandsynligvis forandrer sig, inden blækket på strategidokumentet er tørt.

Metaforen for procestilgangen er som et sæt mikadopinde: De ligger spredt, men er i berøring med hinanden, og når du flytter en af dem, påvirker det de andre – men du ved ikke på forhånd, hvor meget eller hvordan de andre pinde bliver påvirket.

### Planer skal kunne tilpasses løbende

Det er dog sjældent så sort-hvidt, at du skal vælge enten plantilgangen eller procestilgangen. Min erfaring er, at de bedste strategier er resultatet af en kombination af de to tilgange. Det indebærer, at I lægger en bevidst strategisk retning på de store linjer og har en fleksibel, emergierende tilgang til de mere nære forhold – et ideal, der også bliver fremhævet i strategilitteraturen.

I mange tilfælde er det fint, når I følger plantilgangen og udvikler langsig-

tede strategier, så organisationen har et udgangspunkt for, ”hvad der skal ske”. Men samtidigt er det vigtigt, at strategien ikke er mere fastlåst, end at den kan blive tilpasset og justeret undervejs, hvis forhold i jeres omgivelser lægger op til eller gør det nødvendigt.

For at være sikker på, at du husker pointen om, at kombinationen af de to tilgange ofte er at foretrække, vil jeg gerne introducere dig til et par citater fra to ’krigere’. Den første er den preussiske general og militærteoretiker Carl von Clausewitz, som i bogen *On War* skriver, at ”the enemy of a good plan is the dream of a perfect plan”. Han taler altså for en god plan, men ikke en perfekt plan.

Den anden er Mike Tyson, den forhenværende verdensmester i sværvægtsboksning. Inden en boksekamp spurgte en journalist ham om, hvorvidt han var bekymret for den plan, som hans modstander havde lagt for at vinde kampen. Hertil svarede Tyson overlegent: ”Everyone has a plan until they get punched in the mouth”. Eller sagt på mundret dansk: ”Alle har en plan, ind-

til de får et slag lige i kæften”. Oversat til strategisprog giver Tyson altså ikke meget for en plan, når virkeligheden først rammer.

Og dermed er vi fremme ved det, som jeg med et glimt i øjet kalder ”Clausewitz-Tyson-reglen”: Det er altid et godt udgangspunkt at have en plan – men du skal være i stand til at tilpasse den, når din organisation får et slag lige i kæften. Som når en pandemi eller et sparekatalog siger op, eller politikerne pludselig vil i en anden retning.

I den slags situationer er store dele af jeres strategi måske ikke længere aktuel, og I vil derfor kun kunne lykkes med at opnå de resultater, du ønsker, hvis I reviderer strategien i lyset af de nye omstændigheder.

Budskabet i min udgangsbøn er derfor klart: Det er godt at have et landkort, som I i udgangspunktet følger, men hvis det pludselig viser sig, at terrænet ikke stemmer overens med kortet, bør I følge terrænet. Indledende struktur og planlægning skal med andre ord gå hånd i hånd med intuition og løbende læring. ■

# Derfor får du Offentlig Ledelse

Tre gange om året lander dette ledelsesfagblad i din postkasse. Det er en af gevinsterne ved at være medlem af ledersektionerne i Dansk Socialrådgiverforening eller HK Kommunal. Vores ambition er at holde dig opdateret på de nyeste trends og teorier i offentlig ledelse.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | [tina@juul-kommunikation.com](mailto:tina@juul-kommunikation.com)

Som leder har du måske bladret forgæves i dit fagblad efter artikler om ledelse – teorier, værktøjer, nye trends. Det hører vi i hvert fald af og til fra ledere – at de savner mere fagligt stof og viden om ledelse fra deres fagforening.

Og netop derfor får du dette magasin – *Offentlig Ledelse*. Vi kalder os “dit fagblad for velfærdsledere” – og bladet udgives i et samarbejde mellem ledersektionerne i Socialrådgiverne og HK Kommunal.

Siden magasinet så dagens lys i 2007, har det været redaktionens klare målsætning at klæde

dig som offentlig velfærdsleder bedst muligt på med viden om nye tendenser, teorier og værktøjer i moderne ledelse.

## Tre gange om året og en gang om måneden

Bladet udkommer tre gange om året og sendes til i alt omkring 3.000 modtagere.

Bladet bliver tilrettelagt af en redaktionsgruppe med en lederkonsulent fra hver af de udgivende fagforeninger samt redaktøren. Men: Vi vil altid også gerne høre fra dig som læser – i form af feedback på bladet, ønsker om særlige emner, vi skal behandle, eller debatindlæg til en aktuel dagsorden. Du kan altid skrive til os på [redaktionen@offentligledelse.dk](mailto:redaktionen@offentligledelse.dk)

Som aktuelt supplement til bladet udgiver vi hver måned et elektronisk nyhedsbrev med ekspertartikler og nyheder samt artikler fra bladet.

Fortsat god læselyst! ▶



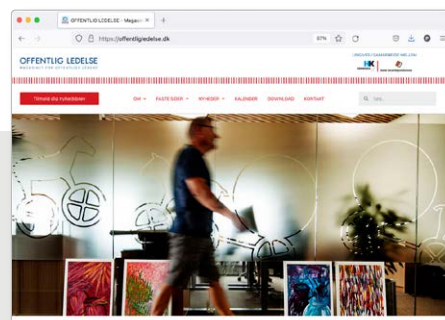
## Offentlig Ledelses hjemmeside bugner af viden

Har du prøvet at søge på fx “Ledelseskommisionen”, “tillid”, “ledelsesrum” eller “stress” på [offentligledelse.dk](http://offentligledelse.dk)?

Måske ikke – men hvis du gør det, vil du opdage, at hjemmesiden rummer en sand guldgrube af artikler og viden om helt specifikke emner, der kan være

relevante for dig som leder at besøge eller genbesøge. Måske skal I have et seminar med ledergruppen eller en temadag med medarbejderne og søger viden og inspiration til vinkler, oplægsholdere eller noget helt tredje.

Alle artikler fra *Offentlig Ledelse* og



fra nyhedsbrevet bliver løbende lagt på [offentligledelse.dk](http://offentligledelse.dk).

Tjek selv: [offentligledelse.dk](http://offentligledelse.dk)

**OFFENTLIG LEDELSE 05 23**

Howdan har du det, kære leder?

Ledelse er ikke et begreb, der kun findes i ledelseslitteratur og uddannelse. Det er en praksis, der handler om at gøre det rigtige på det rigtige tidspunkt. Det er en praksis, der handler om at gøre det rigtige på det rigtige tidspunkt. Det er en praksis, der handler om at gøre det rigtige på det rigtige tidspunkt.

Vi skal begynde at forstå ledelse som en fælles opgave

## Får du nyhedsbrevet?

Vil du til snigpremierre på nogle af temaartiklerne fra det kommende nummer af *Offentlig Ledelse* eller læse stof, som ikke kommer i bladet? Så tilmeld dig vores nyhedsbrev, som udsendes en gang om måneden: [offentligledelse.dk/nyhedsbrev](http://offentligledelse.dk/nyhedsbrev)