

OFFENTLIG LEDELSE 02 20

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL OG
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Få succes med faglig ledelse:

Vær fagligt ambitiøs og tæt på medarbejderne

SIDE 12

Kom i mål med forandringer:

**Samarbejde og små
skridt er vejen frem**

SIDE 4

Større tillid i ledelse under coronakrisen:

**Ud med regnearksstyringen
– ind med den sunde fornuft**

SIDE 6

Magasinet *Offentlig Ledelse* udgives af:


Dansk Socialrådgiverforening


KOMMUNAL

Temadag og generalforsamling i DS' Ledersektion:

Det bevidste lederskab

Hvad er digital sundhed? Hvordan hænger det sammen med dit bevidste lederskab? Og hvad kan vi lære af coronakrisen i den forbindelse? Det er spørgsmål, som speciallæge, forfatter og ekspert i digital sundhed Imran Rashid sætter fokus på, når han holder oplæg på Ledersektionens temadag.

Vi har alle været berørt af coronakrisen fysisk, psykologisk og/eller socialt. Men hvad har denne helt særlige tid betydet for os som mennesker – og ledere? Hvordan reagerer vi som individer, familier og organisationer, når tæppet hives væk under os alle på samme tid? Og ikke mindst: Hvordan kommer vi på benene igen og tilbage til en verden, der måske har forandret sig for altid? Mange er blevet mere bevidste om behovet for menneskelig kontakt, samtidig med at vi aldrig har haft et større digitalt medieforbrug. Dagen byder også på Ledersektionens generalforsamling med valg til bestyrelsen.

Tid og sted: Den 23. september 2020, kl. 9.30–15.30 på Clarion Hotel Copenhagen Airport, Ellehammersvej 20, 2770 Kastrop.

Pris: Det er gratis at deltage for Ledersektionens medlemmer.

Tilmelding <https://socialraadgiverne.dk/arrangementer/det-bevidste-lederskab-temadag-og-generalforsamling/>

Der er et begrænset antal pladser, så først-til-mølle.

OBS! Tilmeldingsfrist: Den 9. september 2020.

Kursus:

Fremtidens HK Ledere 2020

Fremtidens HK Ledere er et kursus, som giver dig kendskab til de nye decentrale digitale teknologier, der kan bruges i administrative funktioner. Kurset

- afmystificerer relevant ny teknologi og sætter digitalisering ind i en administrativ kontekst
- informerer om – og debatterer – muligheder, potentialer og bekymringer ved ny teknologi
- tydeliggør forudsætninger og betingelser ved digitalisering
- drøfter opgavedeling, roller og kompetencer
- inspirerer til dialog hjemme i egen organisation
- introducerer nye projektmetoder.

Tid og sted: Roskilde den 9.-10. november 2020 og Aarhus den 11.-12. november 2020 (overnatning indgår ikke).

Undervisning fra kl. 9.00–18.00 på dag 1. Derefter serverer vi tapas og opfordrer til networking.

Undervisning fra kl. 9.00 til 16.00 på dag 2.

Det er et krav, at du kan deltage begge dage.

Pris: HK betaler kursus og forplejning. Evt. overnatning arrangerer og betaler deltager/arbejdsplads.

Tilmelding: www.hk.dk/fremtidenshker

INDHOLD

03 Lederen: Faglig ledelse handler om ambitioner, retning og hjerte

04 Forandringsledelse: Hvorfor er det så pokkers svært?

06 Eksperter: Coronakrisen giver næring til nytænkning

08 Coronakrisen: Hvad har vi lært som ledere?

10 What's hot: Lyt og vis omsorg efter corona

11 Det ville jeg gerne have vidst, inden jeg blev leder: Omfanget af kontrol er meget stort

12 TEMA: Faglig ledelse går på tværs af professioner og søjler

14 Ledere: Sådan er jeg faglig leder

16 Udfordringen: Pilen peger altid på nærmeste leder i faglig ledelse

17 Psykolog: Sådan håndterer du kritik fra medarbejderne



18 Chef: "Jeg tog kritik personligt"

20 Derfor får du Offentlig Ledelse

Offentlig Ledelse 2/2020
ISSN 1602-3765

Oplag
3.800 eksemplarer

Design og produktion
OTW A/S

Hjemmeside
www.offentligledelse.dk



Dette er en
svanemærket
tryksag

Udgivere
Chefgruppen, HK Kommunal
Ledersektionen i Dansk
Socialrådgiverforening

**Ansvarshavende
redaktør**
Mette Marie Langenge,
HK Kommunal
chefgruppen@hk.dk

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

Charlotte Holmershøj,
Dansk Socialrådgiverforening
ch@socialraadgiverne.dk

Mette Marie Langenge,
HK Kommunal
chefgruppen@hk.dk

Forsidefoto:
Panthermedia

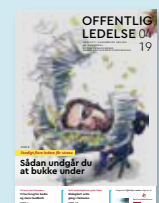
**Adresseændring
og abonnement:**
chefgruppen@hk.dk

Næste blad udkommer
mandag den 14. december
2020. Deadline for indlæg
og annoncer er mandag den
16. november 2020 på tina@
juul-kommunikation.com

Magasinet *Offentlig
Ledelse* udgives af:


Dansk Socialrådgiverforening


Kommunal



Faglig ledelse handler om ambitioner, retning og hjerte

Når vi skal lede medarbejdere med forskellige faglige baggrunde, skal vi have en vis viden om, forståelse og hjerte for den opgave, den enkelte fagmedarbejder skal løse for at kunne sikre de bedst mulige rammer og vilkår. For i sidste ende tæller kun én ting: resultatet af indsatsen.

Af Karin Bruhn Termannsen, kontorchef i Region Nordjylland og formand for HK Kommunal Chefgruppens bestyrelse

I dette nummer af *Offentlig Ledelse* sætter vi fokus på faglig ledelse. Afsættet er, at Væksthus for Ledelse har gennemført en stor undersøgelse blandt ledere, chefer og direktører om, hvad faglig ledelse er – og hvad der skal til for at give den bedre plads og vilkår i ledelsen af den offentlige sektor.

Hvorfor er det vigtigt at definere, hvad faglig ledelse er, kunne man fristes til at spørge? For mig at se er svaret enkelt: Fordi faglig ledelse har betydning for, hvordan vi løser kerneopgaven og omsætter den til velfærd til gavn for borgerne. For at kunne levere og præstere den bedst mulige faglige indsats har den enkelte fagprofessionelle medarbejder brug for en leder tæt på og ledelse, der skaber rammer og vilkår, som gør det muligt at løse opgaven tilfredsstillende.

Vi kan lede alle faggrupper

I sin undersøgelse slår Væksthus for Ledelse fast, at faglig ledelse er en generel disciplin, som går på tværs af både forvaltningsøjler og professioner. I praksis betyder

det, at jeg som leder kan lede både HK'ere, sygeplejersker, socialrådgivere og skolelærere, uanset hvilken baggrund jeg selv måtte have.

Den definition kan jeg til fulde abonnere på. I mit daglige arbejde leder jeg medarbejdere med andre faglige baggrunde end min egen.

For at kunne lede dem skal jeg kunne forstå den opgave, den enkelte sidder med, til et vist niveau. For mig er faglig ledelse at kunne

forstå den faglige retorik, tale med om det, de fortæller mig – og byde ind med mine perspektiver og bud på løsninger, hvis de spørger mig. For mig er faglig ledelse at være tæt på i det daglige og kunne give relevant og nødvendig sparring på en helt konkret opgave, så medarbejderen kan kvalificere de muligheder og løsninger, som ligger inden for den faglige og lovgivningsmæssige ramme. Helt banalt kan faglig ledelse være, at jeg sætter mig ved siden af medarbejderen og guider vedkommende i fx awareness-programmer, risikovurderingsopgaver eller databeskyttelse.

”

For mig er faglig ledelse at kunne forstå medarbejderens faglige retorik, tale med om det, de fortæller mig – og byde ind med mine perspektiver og bud på løsninger, hvis de spørger mig.

I sidste ende tæller resultatet af indsatsen

At lede faglighed handler i bund og grund om, at jeg som leder har en ambition om at udvikle faget og opgaveløsningen i den retning, politikere og topledere har besluttet – og at jeg kan oversætte deres ambitioner og målsætninger, så frontmedarbejderne kan udføre dem. For i sidste ende står og falder det hele med, hvordan borgere,

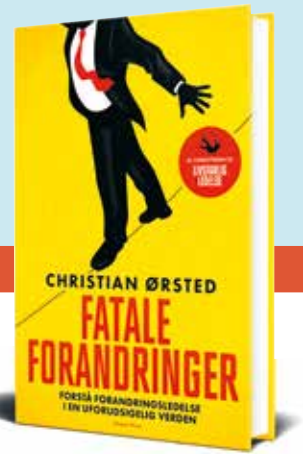
politikere og samarbejdspartnere oplever resultaterne af vores indsats – uanset hvor i organisationen, opgaven bliver løst.

At komme i mål kræver, at jeg har et hjerte i faget – også selv om det ikke er den samme skolebænk, jeg har siddet på engang. Min opgave som leder går jo først og fremmest ud på at udvikle og støtte de faglige medarbejdere, så de kan udfolde deres fulde potentiale i det daglige arbejde. Men som leder er jeg da også stolt af mit fag. Og det, tror jeg, betyder noget, når jeg skal lede det og medarbejderne i det. ■



Forandringsledelse – hvorfor er det så pokkers svært?

To nye bøger om forandringsledelse fra to best-seller-forfattere er udkommet næsten samtidig:
Fatale forandringer af Christian Ørsted – ham



Christian Ørsted:

Der er kun én opskrift på forandringsledelse: samarbejde!



Christian Ørsted, forfatter

En ledelsesmæssig blindgyde og selvopfyldende profeti.

Sådan karakteriserer Christian Ørsted, forfatter til *Fatale forandringer*. *Forstå forandringsledelse i en uforudsigelig verden* fra juni 2020, lederes fortælling om, at medarbejderne har modstand mod forandringer. Og at de derfor næsten er umulige at lykkes med.

– Det passer bare ikke. De har ikke modstand mod forandringer. De har modstand mod den måde, de mærker forandringerne på, og den måde, de bliver gennemført på. Så modstand mod forandringer er en farlig myte for ledere at abonnere på, fordi den betyder, at de kommer til at følge opskrifter på forandringsledelse, der handler om, at vi kan forudsige fremtiden. Så mangler vi bare en plan, som vi skal have folk overbevist om er god. Lykkes det, er alt godt.

Det var, siger Christian Ørsted, muligvis rigtigt, dengang forandringsteoriene oprindeligt blev beskrevet – i en anden tid og kontekst. Men i dagens komplekse og uforudsigelige verden kan vi ikke forandre noget uden at dele viden: Ledelsen ved noget, og medarbejderne ved noget.

– Derfor er der kun én opskrift på forandringsledelse: samarbejde. Al forandring handler om at bruge den viden, som er til stede i organisationen, bedst muligt. Det handler om at skabe psykologisk tryghed, ligeværdighed og om at invitere alle ind i forandringsprocessen. Og det sker ikke.

Når myten om modstand mod forandringer formår at overleve, skyldes det ifølge Christian Ørsted, at vi forveksler modstand mod forandringer med modstand mod tab og forringelser.

– Modstand er en naturlig reaktion på tab. Og det betyder, at vi ikke kan acceptere forandringer, der bliver pakket ind som en gevinst for os. Hvis ledelsen derimod siger: "Vi har ikke flere penge, så vi er nødt til at spare", så kan de fleste godt forstå det. Og hvis vi ovenikøbet får indflydelse på, hvor

der skal spares, er chancen for at lykkes med forandringen endnu større. Men i stedet tænker ledere, at "forandring er svær, men som leder er jeg dygtig til det". De overvurderer egne kompetencer og undervurderer medarbejdernes viden.

Uden psykologisk tryghed, intet samarbejde

Med andre ord kunne ligningen sammenfattes sådan her: psykologisk tryghed + samarbejde = succes med forandringer. For en afgørende forudsætning for at lykkes med samarbejde er, at trygheden til at tale sammen er til stede, pointerer Christian Ørsted.

– Det handler om troen på, at man kan tale om fejl, tvivl, stille spørgsmål, være uenige og komme med ideer uden at frygte for negative konsekvenser. Det sker ikke af sig selv, men kræver ledelse. En ledelse, der sætter opgaven og rammerne for opgaven i centrum – og det er svært. En ledelse, der inviterer til deltagelse og forstår, at udtrykt modstand er lig med engagement. Og en ledelse, der reagerer konstruktivt og samarbejdende på det, som kommer frem.

Men, fortsætter Christian Ørsted, ledere overvurderer graden af tryghed. De tror, de hører mere, end de gør, og synes selv, at de reagerer konstruktivt. Og de undervurderer behovet for at inddrage medarbejderne. De tror, at deres planer er de rigtige, og at de har brug for mindre input, end tilfældet er.

Heri ligger, mener han, kernen i magtens dilemma.

– Som leder har man et ekstra stort ansvar for at invitere til at høre om, hvordan det, man gør, føles for dem, der udsættes for det. Det er bundlinjen i forandringer. Og det kræver kun, at du interesserer dig for det. For omvendt – hvis du ikke er interesseret, er alle opskrifter og "5 tjekpunkter for ledere til at nå i mål med forandringer" ganske overflødige. Fordi de tager samarbejde fra os. ■

med *Livsfarlig ledelse* fra 2013. Og *Jytte vender tilbage* af Morten Münster, opfølging på *Jytte fra marketing er desværre gået for i dag* fra 2017. *Offentlig Ledelse* har talt med de to forfattere om kunsten at komme i mål med forandringer som leder – og hvorfor det er så pokkers svært.



Morten Münster, forfatter

Morten Münster:

Jo færre forandringer, desto større chance for at nå i mål

Man kan ikke blæse og have mel i munden samtidig.

Det er muligt, at forfatteren selv ville opponere, men sådan lidt kækt og kort kunne man godt sammenfatte essensen af Morten Münsters budskaber om forandringsledelse i bogen *Jytte vender tilbage*. *Den umoderne guide til at skabe forandringer imod alle odds*, som udkom 3. september.

I hvert fald handler det meste af bogen om den menneskelige naturs mange biologiske og neurologiske benspænd, som gør det næsten umuligt at lykkes med forandringer – medmindre man gør sig den ulejlighed netop at lære menneskets finurligheder at kende og indtænke dem i måden, man tilrettelægger forandringer på.

– Ingen kan jo være uenig i, at vi skal dele viden eller arbejde på tværs af siloer. Selvfølgelig skal vi det. Men når lederen samtidig sætter gang i GDPR og 17 andre nye projekter i starten af året, lægger han beslag på samtlige kognitive ressourcer i siloen. Og når alle max'er totalt ud af deres egen silo, kan du ikke også bede folk om at arbejde på tværs eller dele viden. Så ja tak til videndeling, men kun hvis den kommer dumpende ned i hovedet på os helt uden besvær. Ingen gider jo tage til Varde for at dele erfaringer med kollegerne derovre. Det har de da ikke tid til, siger Morten Münster.

Er det overhovedet realistisk at forandre?

Det er her, melet i munden kommer ind i billedet. For det gennemgående budskab i hans bog er, at hvis ledere vil i mål med forandringer, må de sætte færre af dem i gang. Ja, faktisk er det næsten bedst at undlade dem.

– Mange forandringer er gode og rigtigt tænkt, men hvis jeg med min erfaring efterhånden ved, at de aldrig kommer til at ske, hvorfor så sætte dem i gang? Alle bør starte med at spørge sig selv: Er det overhovedet realistisk det her? Eller bør vi hellere se på de forandringer, vi satte i gang for et halvt år

siden, som stadig ikke er færdige ...? Så budskabet er: Jo færre forandringer, desto større er sandsynligheden for at nå i mål.

Det er det ene af tre paradokser i forandringsledelse, Morten Münster fremhæver i sin bog: Vil du forandre mere, skal du forandre mindre. Og, hævder han, hvis ledere tør gøre det, vil de erfare, at de fleste forandringer er ganske overflødige.

– Vi har ofte en meget rationel regnearksbaseret tilgang til forandringer, men glemmer at trække alt det udenom med ind i ligningen, som skal være til stede for at lykkes: simplicitet, empati, respekt, pædagogik, ressourcer ... "Det er fint, at du vil have mig til at gøre det, men jeg sidder altså med 250 e-mails om dagen, så det kommer aldrig til at ske". Derfor handler min bog om alt det, der skal være til stede rundt om forandringerne for at lykkes. Her har socialpsykologien noget at tilbyde – et fokus på mennesket i den 'rigtige' verden frem for de utopier, vores strategier bliver til i, siger Morten Münster.

For, understreger han, mennesker forandrer ikke adfærd, bare fordi du fortæller dem, at det skal de. Ligesom ledere ikke er onde væsner, som er ude på at gøre helvede hedt for medarbejderne.

– Ledere sætter forandringer i gang, fordi de er ambitiøse og har et stort hjerte. De vil rykke organisationen og gøre tingene bedre for borgeren. Men de starter tit et sted, der negligerer den menneskelige adfærd. Derfor er mit budskab også, at forandringer ikke skal informeres ind, men designes ind i systemerne.

Bogens to andre paradokser handler i øvrigt om motivation og om at minimere: Hvis du vil skabe mere motivation, skal du skabe mindre motivation, fordi motivation er et stærkt overdrevet virkemiddel i forandringer. Og: Hvis du vil skabe store forandringer, skal du satse på de små, de uambitiøse. Hvordan det hænger sammen, er du nødt til at læse bogen for at blive klogere på. ■

Coronakrisen giver næring til nytænkning

Under coronakrisens første fase i foråret stod den enkelte kommune, leder og medarbejder med ansvaret for at føre regeringens planer ud i livet og samtidig opfinde nye løsninger på den daglige drift. Forskere mener, at erfaringerne kan gøde jorden for mindre kontrol og mere tillid i den offentlige sektor.

AF JOURNALIST NINA AAGAARD | NINALOUISEAAGAARD@GMAIL.COM



Evnen til at gentænke tingene mener jeg helt klart, at vi skal tage med os. Det handler om at være åben for kritik og spørge sig selv: Hvad er begrundelsen for, at vi gør tingene, som vi gør?

KURT KLAUDI KLAUSEN, PROFESSOR I OFFENTLIG FORVALTNING, SYDDANSK UNIVERSITET

Coronakrisen har givet os grobund for at genoverveje, hvordan vi organiserer arbejdet – både på den enkelte arbejdsplads og i hele den offentlige sektor. Så længe der var klare udmeldinger fra regeringen om, at samfundet først skulle lukkes ned og senere lukkes op, viste det sig, at man kunne overlade ansvaret for, præcist hvordan det skulle foregå, til kommunerne, lederne og medarbejderne på gulvet.

Kurt Klaudi Klausen, professor i offentlig forvaltning på Syddansk Universitet, opfordrer til, at de erfaringer bliver brugt til at revidere styringen og ledelsen af den offentlige sektor.

– Med erfaringerne fra coronakrisen mener jeg, at vi kan gøre op med den styrings- og kontrolillusion, som har gennemsyret den måde, vi har moderniseret den offentlige sektor de seneste tyve år, siger han og mener, at erfaringerne taler direkte ind i regeringens forestillinger om en Nærhedsreform.

– Vi har set, at det kan lade sig gøre. Man har faktisk evnet at tage beslutninger på en mere fleksibel måde både i nedlukningen og åbningen, siger Kurt Klaudi Klausen.

Klar retning fremmer sund dømmekraft

Forvaltningschefer har måttet træffe beslutninger uden direktiver, ledere på institutioner har måttet indrette lokaler på måder, som mindskede smittespredning både blandt medarbejdere og brugere, og medarbejdere har måttet håndtere mødet med borgere og selv beslutte, hvad der skulle ske, hvis der ikke blev holdt afstand. Det viser, at man overlader ansvar til den enkelte kommune, leder eller medarbejder i stedet for at forsøge at styre i detaljen, mener Kurt Klaudi Klausen.

– Hvis man bare har en tilstrækkelig klar retning, kan man overlade det til den sunde dømmekraft hos dem, der ved bedst, hvordan man kan or-

ganisere det i praksis. Dermed bliver erfaringerne fra coronakrisen et argument for decentralisering, hvis bare de politiske og strategiske udmeldinger og mål er klare, siger Kurt Klaudi Klausen, som påpeger, at det kan styrke motivationen hos både offentligt ansatte og offentlige ledere.

– Motivation bliver aktiveret af at få ansvar, og for public service-motivation rammer det direkte ind i hjertekulen.

Udfordring at bevare fællesskabet

Også Henrik Holt Larsen, professor i human resource management på Copenhagen Business School, mener, at erfaringerne fra coronakrisen kan gøde jorden for mere decentralisering.

– Distancearbejde har muliggjort og forudsætter stor decentral beslutningskompetence og -ansvar. Den massive vækst, der kom i brugen af hjemmearbejde, var uforudset og uplanlagt. Vi var på dybt vand. Derfor er det forbløffende og positivt, at det rent faktisk fungerede på mange arbejdspladser, siger Henrik Holt Larsen, der forventer, at mange arbejdspladser vil holde fast i hjemmearbejdet.

– Det har givet en større fleksibilitet og nogle gange en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv. Vi har set de fordele, der er forbundet med hjemmearbejde, og vi har fået smag for det.

Når medarbejdere og ledere mødes sjældnere ansigt til ansigt, kan det dog blive en udfordring for lederen at nære fællesskabet og bevare følingen med medarbejderne.

– Det bliver svært at få en fornemmelse af, hvad der foregår på medarbejdersiden. Når man skal fornemme, hvordan et menneske har det, og hvordan et socialt samarbejde fungerer, handler det jo ofte om små, næsten usynlige, signaler, siger Kurt Klaudi Klausen.

Ledere kan afkode det sociale samarbejde gennem alt fra øjenkontakt til stemmeføring og kropsholdning.

– De små signaler fortolker man som leder og danner sig en fornemmelse for, hvor medarbejderne er. Det kan man simpelthen ikke på selv de



Foto: Bjarke MacCarthy

Distancearbejde har muliggjort og forudsætter stor decentral beslutningskompetence og -ansvar.

HENRIK HOLT LARSEN,
PROFESSOR I
HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT,
COPENHAGEN
BUSINESS SCHOOL

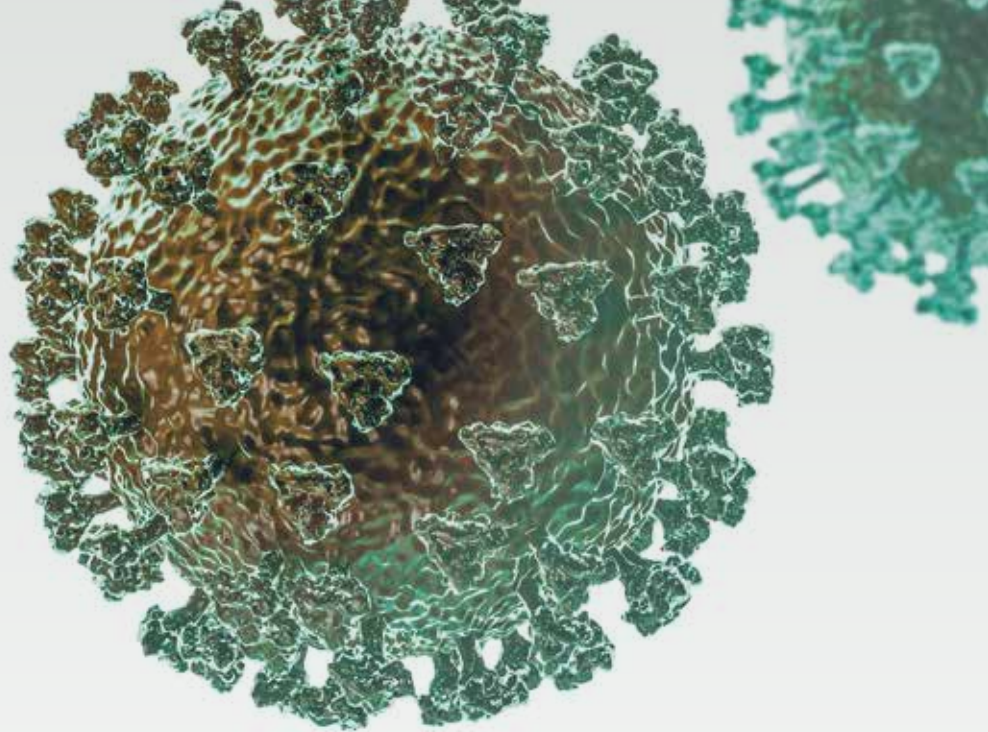


Kommunaldirektørforeningen: Skelsættende erfaringer fra coronakrisen

Coronakrisen er generationsdefinerende, og vi forstår endnu ikke det fulde omfang af den. Den vil påvirke vores liv og samfund i en grad, så vi vil tale om et 'før' og 'efter' corona. Det konstaterer Kommunaldirektørforeningen i en undersøgelse af de første erfaringer af krisen: Hvad har vi lært, som vi skal holde fast i? 82 kommunaldirektører har deltaget og konstaterer bl.a., at coronakrisen har:

- været en digital dynamo
- styrket ledelse, styring og samarbejde på tværs
- givet værdifulde erfaringer med hjemmearbejdspladser, som åbner for en mere fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet
- skabt en tydeligere rollefordeling mellem politikere og topledere
- understreget behovet for at evaluere erfaringerne for at kunne holde fast i de positive.

Læs hele undersøgelsen her: komdir.dk/node/88



rigeste digitale medier. Så der er noget meget væsentligt, som risikerer at gå tabt, og i værste fald kan det gå ud over den gensidige tillid og dermed den sociale kapital, siger Kurt Klaudi Klausen.

Afgørende med tydelig kommunikation

Misforståelser og fejlfortolkninger får let spil, når medarbejderne arbejder hjemme. Begge forskere opfordrer ledere til at gøre sig særligt umage for at være tydelige i deres kommunikation, når den foregår digitalt.

– Hvis vi bliver ved med at organisere os, som vi har gjort under coronakrisen, bliver betingelserne for god kommunikation ændret, mener Kurt Klaudi Klausen.

– Som leder skal man tale direkte ind i modtagernes forventninger og ud fra de forudsætninger,

som de har for at forstå, hvad man siger. God kommunikation kræver en særlig evne til at afkode situationen, den er specifik og målrettet.

Den ekspressive organisation bliver ofte fremhævet som et ideal. Det er en organisation, der tydeligt kommunikerer, hvad den står for, og hvordan den arbejder for sine mål. Henrik Holt Larsen påpeger, at det kan være en udfordring for ledere at sætte den ideologiske kurs, når de ikke fysisk er sammen med medarbejderne.

– Den værdibaserede ledelse kan komme til at lide, når vi kommunikerer virtuelt. Det at diskutere, hvad man grundlæggende står for, er nemmest, når man har øjenkontakt, siger Kurt Klaudi Klausen.

Med værdibaseret ledelse bliver værdier og normer pejlemærker for arbejdet i organisationen, mens ledere og medarbejdere har en vis grad af frihed til at tilrettelægge arbejdet, så længe det er i tråd med den overordnede kurs. Kurt Klaudi Klausen pointerer, at mennesker i andre sammenhænge lykkes med at dyrke fællesskaber over lange afstande.

– Jeg forestiller mig, at den ekspressive organisation får ny opmærksomhed. Vi kan gå ind i noget, der minder om åndsfællesskaber. Man kan stå nogle nær, selv om man fysisk er langt væk fra dem, og man kan være beslægtet i ånden på tværs af landegrænser og kontinenter, siger han.

En strategisk gamechanger

Coronakrisen viste altså, at den offentlige sektor hurtigt kan omstille sig til helt nye vilkår. Kurt Klaudi Klausen kalder krisen for en strategisk *gamechanger* og mener, at det giver anledning til at gentænke alt fra hierarkiske referencer til sags-gange og mødestrukturer.

– Det kan handle om alle procedurer, hvor man kan se, at vi har kunnet gøre det anderledes under coronakrisen. Evnen til at gentænke tingene mener jeg helt klart, at vi skal tage med os. Det handler om at være åben for kritik og spørge sig selv: Hvad er begrundelsen for, at vi gør tingene, som vi gør? ■

Corona-krisen: Hvad har vi lært?

Tillidsbaseret ledelse holder vand

Hjemmekontor, distanceledelse og videomøder kan noget. Det viste coronakrisens første fase med stor tydelighed, er tre chefer og ledersektionsformænd enige om – og anerkender, at det kan være banebrydende for en større grad af tillidsbaseret ledelse. Men de lærte også, at lederes nærvær har betydning, og at vi ikke kan undvære det sociale samvær og den fysiske kontakt med hinanden.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM



Sæt fokus på det fleksible og digitale arbejdsliv efter COVID-19

Hvordan agerer du som chef post-corona? Kan du gribe muligheden for at ændre arbejdslivet og blive en ny *thought leader*?

Julie Kristine Strange, partner og CEO i Master Danmark, og Astrid Haug, selvstændig digital rådgiver, har taget temperaturen på medarbejdernes syn på arbejdslivet post-corona og ikke mindst, hvad de forventer af deres arbejde fremover. Undersøgelsen viser, at medarbejderne efterspørger andre rammer for deres arbejdsliv. De har fået digital selvtilid, som betyder, at ting, der før var umulige, nu kan lade sig gøre. Den viden kan ledere bruge til at være på forkant med, hvordan organisationen kan finde nye løsninger, der lever op til medarbejdernes behov og forventninger.

Resultaterne af undersøgelsen er samlet i en e-bog, som du kan læse her: astridhaug.dk/wp-content/uploads/2020/06/ebog-arbejdsliv-7juni2020-VERS1.pdf



Vigtigt at være til rådighed som leder

Karin Bruhn Termansen, kontorchef i Region Nordjylland og formand for HK Kommunal Chefgruppens bestyrelse:

– For mig står to erfaringer meget tydeligt: Jeg er blevet endnu mere opmærksom på omsorgen for mine medarbejdere, både 1:1 og i teams. Og på forventningsafstemningen om opgaveløsningen, som var vigtigt at få kommunikeret i de måneder, vi ikke var sammen på arbejdspladsen, men kun kommunikerede digitalt. De 'nye' rammer med arbejde og ledelse på distancen skabte nye forventninger og hensyn til, hvordan den enkelte medarbejder kunne løse sine opgaver bedst muligt derhjemme. Det var en vigtig opgave for mig at få kommunikeret tydeligt og støttet den enkelte i. Det handlede i høj grad om at stå til rådighed som leder. Og det gik op for mig, hvor meget vi normalt får talt sammen på arbejdspladsen i det daglige, som jeg under corona måtte være ekstra opmærksom på, så små ting ikke blev til problemer.

– Medarbejdernes selvledelse hjemme var en god oplevelse for mange – at de kunne styre og bestemme mere selv. Det betød noget for deres motivation og for vores tillid til hinanden. Heri lå også en forventningsafstemning: Hvad forventer jeg som leder af dig som medarbejder – og omvendt. Så på den ene side var der en større grad af tilfredshed som følge af selvledelse, og på den anden var det vigtigt, at jeg ikke lod medarbejderne 'i stikken'. De efterspurgte stadig retning og ledelse – også på den enkelte opgave.

– Hos os bliver hjemmearbejdspladsen en større mulighed fremover, men under hensyntagen til arbejdsmiljølovgivningen og økonomi, fordi det er dyrt at etablere. Og vi har erfaret, at videomøder på Teams fungerer fint og giver en større fleksibilitet frem for altid at mødes fysisk. Vi kan arbejde i et setup, hvor ikke alle behøver at være til stede 100%. Men det har også sine begrænsninger, erfarede vi. Det fysiske møde og den sociale kontakt er super vigtigt. Det var det værste under corona – at vi ikke kunne være sammen.



Det endelige opgør med regnearksstyring

Anders Fløjborg, formand for Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening:

– Den vigtigste læring og erfaring har været det at tilrettelægge arbejdet under de nye rammer og det at arbejde fra et hjemmekontor. Det burde give os det endelige opgør med regnearksstyringen af medarbejderne. Jo, der skal styring til – men den skal være anderledes for både medarbejdere og mellemledere. Nogle har blomstret og været meget effektive, andre har ikke. Og det skal man tale med sin leder om, fordi dem, som er mest effektive på en arbejdsplads, skal selvfølgelig ikke tvinges til at arbejde hjemme – og omvendt. Som ledere må vi se på, hvordan arbejdet kan tilrettelægges, så produktivitet, trivsel og kvalitet i opgaveløsningen bliver bedst mulig.

– Corona har uden tvivl også vist os, at der er brug for det kollegiale samspil og den ledelsesmæssige sparring. Ledelsen skal være tilgængelig. Det er utroligt vigtigt at sikre en systematik i at følge op over for den enkelte. For nogle har svært ved at løse opgaverne hjemme, og så er det måske svært at få ringet til sin leder og talt om det. Og lederen opdager ikke på samme måde, at medarbejderen ikke trives. Det er ikke godt. Her kan faste videomøder være en god løsning, fordi man kan se hinanden.

– Selvfølgelig er det ikke overraskende, at vi kan finde ud af at holde videomøder. Men corona kick-startede, at det kom rigtigt i gang, og vi skal passe på, at vi ikke bare falder tilbage til det, vi 'plejer'. Vi skal lære at bruge videomøderne og udvikle teknologien, så de passer til vores danske dialogbaserede måde at holde møder på. Og vi må erkende, at nogle møder bare skal være fysiske, fx med borgere og samarbejdspartnere, hvor der skal indgås aftaler og kompromiser.

– Vi har talt meget om New Normal efter corona, og jeg mener, at New Normal er opgøret med detailstyringen, at give den enkelte medarbejder mere rum til at udfolde sin faglighed og at opbygge et anderledes kontrolregime. Selv om Christiansborg bestemmer, hvad vi må og ikke må, kan den enkelte leder og medarbejder gøre meget selv, og sund fornuft er heldigvis endnu ikke blevet forbudt. De tanker har corona været med til at skubbe til.



Vi skal blive endnu skarpere til at uddelegere

Jette Delfs Clausen, sekretariatschef i Viden & Strategi, Ringkøbing-Skjern Kommune:

– Den vigtigste læring for mig har været at se, hvor hurtigt vi kunne omstille os, og hvor let ting pludselig kunne lade sig gøre. Og selvfølgelig også, hvor digitale vi er blevet. Det tror jeg ikke, at vi ville have oplevet uden corona, fordi vores beslutningsrammer normalt ikke er så frie. Men her fik vi en opgave: "Løs den!". Og vi tog bare fat i de personer, vi mente, var de bedste til det – uden først at nedsætte grupper og holde mange møder. Så læringen er, at vi som ledere skal blive endnu skarpere til at uddelegere, fordi vi har et dygtigt personale.

– Den digitale mødeform har bl.a. lært os, at et webinar kan være en god måde at få nye input på frem for at køre langt. Det gør vores tid mere effektiv, men samtidig har vi også erfaret, at vi ikke kun kan agere digitalt. Den balance skal vi – ledere og medarbejdere – finde i fællesskab. Konkret har jeg ændret vores teammøder sådan, at jeg selv tjekker op på i vores interne dokumenthåndteringssystem, hvor langt de enkelte opgaver er, så vi ikke bruger mødetid på, at medarbejderne briefer mig om det. Det giver møderne mere fagligt indhold for medarbejderne.

– Jeg har lært at lede på afstand, som kræver tillid til medarbejderne, der arbejder på egen hånd. Men det har jo faktisk vist sig, at når man arbejder hjemme, arbejder man mere. Distanceledelse kræver også, at jeg er meget opmærksom på den enkeltes trivsel, for selv om vi mødes digitalt i Teams, er der ting, folk ikke får sagt her.

– Vi har været godt forberedte på, at folk vendte tilbage til arbejdspladsen efter sommerferien i forhold til hygiejne, værnemidler, afstand og afskærmning. Men kommer der en anden coronabølge, tror jeg, at det bliver sværere at motivere til fx at arbejde hjemme igen, i hvert fald for dem, som ikke trivedes med det. Det vil kræve nye ledelsesmæssige værktøjer, og at vi går forrest med en positiv holdning til, at det kan vi godt klare. Derfor er jeg glad for, at vores direktion har sat en stor evaluering i gang af erfaringerne fra corona, hvor både borgere, medarbejdere og ledere deltager. Målet er at lave en vidensbank og et værktøj, vi kan bruge, hvis behovet opstår igen.

What's hot

– i kommunal ledelse

Reparationsarbejde efter corona:

Lyt og vis omsorg

Genåbningen efter corona kan åbne for frustrationer og frygt, som har været undertrykt. Derfor skal du som leder lytte åbent og yde omsorg – også over for dig selv, mener erhvervspsykolog Søren Braskov.

AF JOURNALIST TINE SEJBÆK | TINSEJBAEK@GMAIL.COM

Den første fase af coronakrisen var en unik situation, der krævede en unik indsats. Med genåbningen skal ledere lave et stykke psykologisk reparationsarbejde, som i første omgang handler om at lytte åbent til medarbejdernes frustrationer og kunne tage kritik på sig uden at forsvare sig med fx, "du skulle bare vide, hvor presset jeg selv var".

– Det handler om at tage en mere emotionel og dyb snak med medarbejderne, end man plejer. Om hvordan de egentlig har det, siger Søren Braskov, erhvervspsykolog og partner i HumanAct.

– Reparationsarbejde fordrer, at du som leder kan lytte til og spejle, hvad medarbejderen siger, så vedkommende føler, at "min leder har hørt, hvordan jeg har det". Derefter kan I sammen forhandle jer frem til konkrete tiltag ud fra den enkelte ansattes behov i reparationsfasen. Nogle kan fx have brug for aftaler om at mødes oftere med deres leder i en periode.

Kan opleves som brud på tillid

Der kan ifølge Søren Braskov være en række ting, der efter genåbningen og tilbagevenden til den fysiske arbejdsplads

kræver at blive samlet op på, fx at du som leder måske blander dig i det daglige arbejde. Efter al friheden og det store råderum kan det føles som et brud på tilliden, forklarer Søren Braskov.

Andre kan i perioden med hjemmearbejde have følt sig svigtet og tænkt: "Hvor var min leder henne?". De har måske hørt om arbejdspladser med daglige teammøder, mens de selv kun hørte fra deres leder få gange om måneden.

– Nogle ansatte er under nedlukningen måske blevet i tvivl om, hvorvidt de gjorde det godt eller ej. Her har gennem virtuelle møder ikke været samme mulighed for socialt og psykologisk at spejle sig i kolleger, som vi ellers gør hele tiden, siger Søren Braskov.

Lederen skal tage vare på sig selv

Noget andet at reparere på kan være konflikter mellem "strammere" og "slappere" i forhold til retningslinjerne for at mindske smittespredning med håndsprit, afstand og hygiejne. Den frygt, nogle medarbejdere har for at blive smittet af borgere og kolleger, kan fylde på arbejdspladsen. Og så er der de ansatte, der under nedlukningen – måske præget af chok og frygt – har tålt arbejdsforhold og bidt ting i sig, som de normalt ikke ville finde sig i.

– I en krisetid rykker man sammen uden at udtrykke sin utilfredshed. Og i månederne bagefter kan der opstå en følelse af, at "nu har jeg holdt ud og taget mig sammen. Nu har jeg noget, jeg gerne vil have sagt!".

– Som leder kan du sidde med den følelse, at du søreme også selv har holdt ud og arbejdet ekstra hårdt. Og det synes du måske, at den anden part godt lige kan være overbærende over for. Her påhviler der lederne et ansvar for at få talt med medarbejderne om frustrationer og trivsel.

Samtidig må lederen også selv sørge for at få sparring og finde et rum med andre til at få omsorg og afløb for frustrationer.

– Her kan ledere komme til at overvurdere sig selv og tænke: "Jeg skal nok klare det; det plejer jeg". Men rigtig mange har jo været under pres under helt andre forudsætninger. Så lederne er også trætte og trænger til egenomsorg og energi til sig selv, fastslår Søren Braskov. ■



I en krisetid rykker man sammen uden at udtrykke sin utilfredshed. Og i månederne bagefter kan der opstå en følelse af, at "nu har jeg holdt ud og taget mig sammen. Nu har jeg noget, jeg gerne vil have sagt!".

SØREN BRASKOV,
ERHVERVSPSYKOLOG

Hvad ville du gerne have vidst, inden du blev leder?

Set i bakspejlet er vi alle kloge. Men hvad ville have været hjælpsomt at vide som ny leder i jobbet? Hvad var overraskende svært, let – eller bare overraskende? I denne serie beder vi erfarne ledere se tilbage på deres debut udi ledelse og dele deres indsigter.

Jeg blev overrasket over omfanget af kontrol i ledelse

Marianne Beck-Hansen ville gerne have vidst mere om, hvordan hun skulle håndtere tidskrævende økonomisystemer og kontrol som ny forstander på Børne- og Ungdomspensionen Østervang i Holstebro Kommune.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | ANNETTE@AGGERBECK-KOMMUNIKATION.DK



Jeg var ikke klar over, hvor meget kontrol og konkurrence lederen er underlagt i forhold til økonomi og medarbejderproduktivitet. Da jeg startede som forstander på Børne- og Ungdomspensionen Østervang, ville jeg gerne have vidst, hvor mange lederressourcer, der er bundet op på økonomistyring og mellemregninger mellem offentlige enheder.

– Vi har flere forskellige økonomisystemer, jeg skal arbejde i. Vi har vores egen decentrale registrering. Rådhuset har en central registrering, hvor de ser på, hvad de bestiller af ydelser hos os, og hvad vi leverer. De bruger tid på kontrol af, hvad hver af deres medarbejdere bestiller hos os, og hvad hver

enkelt af mine medarbejdere leverer. Jeg bruger tid på opfølgning af regneark og på at sammenholde med andre enheders systemer.

Hvad kom bag på dig som ny leder?

– **Det kom mest bag på mig**, at det administrative og bureaukratiske ikke er så enkelt, som det kunne være. Selv om jeg har en master-

uddannelse i ledelse inden for børn og unge, tog det som decentral leder

unødigt lang tid at blive klædt på til at håndtere de centralt styrede administrative arbejdsgange. Som ny leder var jeg mere optaget af strategisk ledelse og personaleledelse end af at håndtere administrative systemer. Jeg ville ønske, at jeg var blevet introduceret til og havde haft større fokus på håndtering af de systemer, jeg skulle betjene for at lave de kontroller og den opfølgning, som er nødvendig.

Hvad ville have hjulpet dig?

– **Jeg ville ønske**, at jeg havde haft en erfaren leder som mentor. Det skulle være en leder, som kunne 'klæde mig på', og som jeg kunne vende mine ideer og tanker med. I stedet valgte jeg selv efter noget tid at kontakte andre lederkolleger for at få sparring.

Hvad lærte du om dig selv dengang?

– **Jeg lærte** ikke at have så store forventninger til mig selv, som jeg havde i starten, hvor jeg også troede, at jeg skulle kunne det hele selv. Jeg nåede til en erkendelse af, at jeg skal fokusere på det, jeg er bedst til, og få hjælp til det, jeg har brug for at blive opkvalificeret på. At blive sat i en kontrol- og konkurrencesituation lærte mig også at være mere strategisk og tænke over, hvad jeg siger, for at det skal komme mig til gode i min position. Jeg har det ellers bedst med at sige tingene ligeud. ■

Marianne Beck-Hansen, 54 år. Leder af Børne- og Familiehusene i Holstebro Kommune siden 2013, hvor hun startede som forstander på Børne- og Ungdomspensionen Østervang. Tidligere ansat på en døgninstitution som myndighedsrådgiver, i Familieretshuset og som underviser på VIA. Oprindeligt uddannet socialrådgiver i 1991. Diplomuddannelse i ud-satte børn og unge, en master i ledelse inden for børn og unge samt en uddannelse som proceskonsulent ved Attractor.



Jeg nåede til en erkendelse af, at jeg skal fokusere på det, jeg er bedst til, og få hjælp til det, jeg har brug for at blive opkvalificeret på.

MARIANNE BECH-HANSEN, LEDER AF BØRNE- OG FAMILIEHUSENE I HOLSTEBRO KOMMUNE

Faglig ledelse er en generel disciplin – på tværs af professioner og søjler

Faglig ledelse skal have højere prioritet. Det er en forudsætning, hvis resultaterne af kerneopgaverne skal have større fokus i offentlig ledelse. Det konkluderer 75 direktører, chefer og faglige ledere i en ny undersøgelse fra Væksthus for Ledelse.

AF MIKAEL WENNERBERG JOHANSEN, TOM BJERREGAARD OG JAN OLSEN

Hvad skal der til, hvis faglig ledelse i den offentlige sektor skal prioriteres højere? Det har Væksthus for Ledelse undersøgt, og svaret lyder: Der er syv generiske ledelsesopgaver, som alle faglige ledere er fælles om – dvs. både lederen af familieafdelingen, skolelederen, lederen af borgerbetjeningen og lederne i alle de øvrige opgavesøjler. De syv ledelsesopgaver forudsætter alle faglig indsigt og faglig autoritet hos lederen. Derfor definerer undersøgelsen dem som de helt centrale og generiske faglige ledelsesopgaver.

Hvad er faglig ledelse?

Undersøgelsen påpeger også, hvorfor faglig ledelse efter manges opfattelse har fået for lidt opmærksomhed i ledelsen af den offentlige sektor. En af forklaringerne er, at faglig ledelse ikke er blevet dyrket som en generel ledelsesdisciplin på tværs af professioner og opgavesøjler. Der har været en tendens til at forstå faglig ledelse som en ledelsesopgave, der er fundamentalt forskellig mellem professioner og opgavesøjler. Den forståelse af faglig ledelse gør undersøgelsen op med.

Faglig ledelse defineres i undersøgelsen som den del af personaleledelsen, der handler om at udvikle arbejdspladsens faglige resultater og løse kerneopgaverne, samt om hvordan de ressourcer, der stilles til rådighed, bedst bidrager til at realisere kerneopgaverne. Det forudsættes altså, at de faglige ledere har fuld personaleledelse og har fagligheden til at tage stilling til faglige standarder, arbejdsmetoder, samarbejdsformer osv.

Heri ligger ikke en undervurdering af de mange faglige eksperter, vejledere og 'fyrtårne', der bidrager til den faglige udvikling og kvalitet i den offentlige sektors opgaver. Deres indsats kan ikke overvurderes. Men det ændrer ikke ved, at ansvaret for den faglige ledelse ligger hos den faglige leder med personaleansvar.

Faglig ledelses syv generiske opgaver

De syv generiske faglige ledelsesopgaver, undersøgelsen identificerer, er illustreret her:



De faglige ledere har fremhævet, at disse syv gennemgående ledelsesopgaver i høj grad eller i meget høj grad bør dominere den faglige ledelse. Samtidig forudsætter de alle en tilstrækkelig faglig indsigt for at kunne udfordre medarbejderne fagligt.

Undersøgelsens beskrivelse af disse ledelsesopgaver og den faglige leders udøvelse af dem bidra-



ger til at styrke faglig ledelse som en generel ledelsesdisciplin på tværs af opgavesøjler. I Væksthus for Ledelse publikation *Fællesskab om faglig ledelse* foldes de syv generiske ledelsesopgaver ud, og for hver af dem er der formuleret en række anbefalinger til alle faglige ledere. Her er to eksempler:

1. Tæt på medarbejderne

”Udøvelse af faglig ledelse tæt på medarbejderne” bedømmes af de faglige ledere i undersøgelsen som den allervigtigste generiske faglige ledelsesopgave. De fremhæver særligt, at hovedformålet med lederens praksisnærhed er at fastlægge og vedligeholde generelle faglige normer og standarder på arbejdspladsen.

Mange af lederne fremhæver også, at medarbejderne efterspørger ’ledelse tæt på’, da det både er en støtte og bidrager til at udvikle medarbejdernes faglige refleksion. Der er også eksempler på, at traditionerne for ledelsesnærhed er ændret markant. Tidligere har nogle organisationer associeret ledelsesnærhed med kontrol og implicit praksiskritik, men nu associerer man i stedet ledelsesnærhed med faglig ambition, udvikling af det faglige miljø og konkret støtte til medarbejderne.

Ledelse tæt på medarbejderne begrundes også med lederens ansvar for, at medarbejderne udvikler et forpligtende fagligt fællesskab med fælles ambitioner om mål og faglige metoder, effektiv videndeling og en nogenlunde ensartet vurdering af de resultater, der opnås. Mange af de interviewede beskriver også eksempler på organisationer, hvor det forpligtende fællesskab er fraværende. Som kontrast til det faglige fællesskab beskrives begreber som individualistisk kultur og privatpraktiserende sagsbehandling.

Lederne understreger, at faglig ledelse ’tæt på’ er særlig vigtig i omstillingsperioder, hvor faglige normer og metoder er i en ekstraordinær udvikling og forandring. Det er der i interviewene givet mange eksempler på, fx hele omstillingen til digital borgerbetjening, udvikling af familieperspektivet i arbejdet med udsatte børn eller forskydningen fra en undervisningsdiskurs til en læringsdiskurs i folkeskolen.

Disse er anbefalinger til faglige ledere om deres ledelsespraksis tæt på medarbejderne. Anbefalingerne retter sig også mod de ledere, der står i spidsen for en ledelsesgruppe, hvor de har bistand fra team- og afdelingsledere:

- Vær til stede i det faglige rum tæt på praksis – også når du har teamledere under dig
- Skab forpligtende faglige fællesskaber mellem medarbejderne
- Tag især fagligt lederskab, når faglige metoder og løsninger er i forandring
- Planlæg praksisnærhed systematisk i kalenderen.



Mikael Wennerberg Johansen er ledelseskonsulent i BUPL og arbejder med offentlig ledelse og styring, professionsfaglig ledelse og politikudvikling.



Tom Bjerregaard er specialkonsulent (sociolog, ph.d.) i FOA og arbejder med udvikling, styring og organisering i den offentlige sektor.



Jan Olsen er tidligere cheføkonomen og direktør i KL og forhenværende chef for KL’s konsulentvirksomhed samt formand for COK. Delpensioneret i 2015, arbejder nu med udviklingsprojekter inden for ledelse, organisation og styring i kommunerne.

2. Faglige løsninger på tværs af opgavesøjler

”Udvikling og samordning af faglige løsninger på tværs af opgavesøjler” er en anden af de syv generiske faglige ledelsesopgaver. Stort set alle faglige ledere har ansvar for sammen med kolleger fra andre opgavesøjler eller andre afdelinger at sikre god kvalitet i den samlede offentlige indsats.

Det kan være en udsat borger, der på grund af komplekse sociale og beskæftigelsesmæssige udfordringer har mange kontaktpunkter i en kommune, eller hospitalspatienten med flere sygdomsdiagnoser. Eller familieafdelingen, socialafdelingen eller pædagogisk psykologisk rådgivning, der alle potentielt kan involveres, når der skal støtte til elever med bekymrende stort skolefravær.

Der kan være lang vej til gode resultater, hvis og når flere opgavesøjler og professioner på samme tid har forskellige mål og udviklingsperspektiver og dermed også forskelligt indhold i deres indsats for den samme borger. I værste fald kan opgavesøjlerne stå i vejen for hinandens løsninger.

De interviewede ledere fremhæver, at samordningsopgaven naturligvis kræver faglig indsigt i egen søjle, men også at lederen bør møde andre opgavesøjler og fagligheder åbent og sammen med ledere herfra finde fælles mål og nye helheds løsninger.

Der er bl.a. disse anbefalinger til faglige ledere, når faglige løsninger forudsætter samarbejde på tværs:

- Tag ansvar for at skabe fælles mål og indsatser, når flere opgavesøjler samarbejder med samme borger
- Se ud over egen opgavesøjle og giv egen faglig praksis kritisk refleksion, når der skal samordnes på tværs af søjlerne
- Bidrag til at skabe fælles fagligt sprog på tværs af opgavesøjlerne og anvend om muligt fælles faglige redskaber, når søjlerne samordner.

Sådan styrkes sammenhæng i ledelseskæden

Undersøgelsen har også sat fokus på, hvordan ledelseskæden fra topchef til udførende led kan understøtte den faglige ledelse bedre og sætte større fokus på resultater af kerneopgaverne. Det gives der anbefalinger om i publikationen *Sammenhæng i ledelseskæden*. ■

Læs og download de to publikationer her:

www.lederweb.dk/fællestrækifagligledelse

www.lederweb.dk/sammenhængiledelseskæden

Hvordan ser faglig ledelse ud hos dig?



John Øllegaard
Strategisk leder af Kommunal Drift, Holbæk Kommune:

– Min opgave som chef er at drive 'butikken' igennem seks afdelingsledere med 140 medarbejdere under sig. Jeg opfatter ledelse som et fag og er derfor ikke som sådan optaget af, hvad jeg konkret har med at gøre. I mine 30 år i Rigspolitiet var det kriminalitet, i Movia var det busdrift, og i Holbæk Kommune er det al teknisk drift – fra bygninger, parkanlæg, over veje til rengøring, geodata og digitalisering. Jeg er optaget af at få ting til at ske og til at få folk til at trække sammen om at løse opgaverne. Om at spille hinanden gode. Jeg har ikke selv faglig teknisk forstand, men har dygtige fagfolk med viden om alt fra maling til græs.

– Jeg bedriver situationsbestemt og anerkendende ledelse. Jeg er meget optaget af bottom-up-processer – at turde lade mig lede af mine medarbejdere ved at inddrage dem, bruge deres ressourcer og have fokus på resultater frem for hierarkier. Så jeg understøtter lederne i faglig ledelse ved at lade dem, der ved noget om tingene, komme med deres bud på løsningerne.

– Opad i systemet er det min opgave at skaffe forståelse for og opbakning til de nødvendige løsninger og forandringsprocesser, fx at bruge termiske droner til at tjekke isoleringen i bygninger. Og klæde min direktør og borgmester på til at kunne fortælle de gode historier.

– I en organisation som vores er implementeringen det sværeste, fordi vi laver praktisk arbejde. Så når vi fx har en overrepræsentation af ordblinde medarbejdere, er jeg med til at målsætte løsninger, fx at få læst opgaverne op fra iPad eller kunne indtale den rute, man skal køre. Og sætte mål for, hvad næste skridt er, når de første syv medarbejdere har været igennem et forløb.

– Overordnet set er min opgave jo at motivere ledergruppen til at levere det bedste resultat med de folk, vi har, for at kunne skabe sådan en udvikling.



Lene Hast Møllegaard
Leder af Sektion social og handicap, Unge- og skoleafdelingen, Kerteminde Kommune:

– Jeg er direkte personaleleder for 13 fagprofessionelle (socialrådgivere og pædagoger, red.) og leder også igennem en enkelt leder. Vi er fordelt på to matrikler, så jeg ser ikke alle hver dag. Derfor italesætter jeg en tydelig retning for måden at løse opgaverne på, så alle ved, hvad de skal, når jeg ikke er lige ved siden af. Medarbejderne skal kunne træffe selvstændige beslutninger i forhold til de unge, de arbejder med – med afsæt i vores værdisæt, strategier og ungekommisiorium. I min egen optik bedriver jeg værdibaseret faglig ledelse uden de store formelle retningslinjer.

– Min opgave som faglig leder er selvfølgelig at få medarbejderne til at lykkes med deres opgaver og guide dem den rigtige vej. Her har min egen baggrund som socialrådgiver stor betydning, fordi afgørelser og forvaltningsretten er en del af mit dna. Det begrænser mig dog ikke i at være leder for andre faggrupper, bl.a. pædagoger. Kulturen hos os er, at vi har dialog om tingene, men i sidste ende falder det jo tilbage på mig, hvis resultatet af



Jeg er meget optaget af bottom-up-processer – at turde lade mig lede af mine medarbejdere ved at inddrage dem, bruge deres ressourcer og have fokus på resultater frem for hierarkier.

JOHN ØLLEGAARD



Troels van Dijk

Leder for Afd. for Beskæftigelse og Jobrehabilitering, Center for Job & Social, Lejre Kommune:

– Jeg er faglig leder for fire teams med i alt 21 medarbejdere i jobcentret. Mit helt klare fokus er at have den kortest mulige organisatoriske afstand til medarbejderne. Min formel for det lyder: fysisk afstand x relationel afstand x faglig afstand = organisatorisk afstand. Jo tættere, jeg er på medarbejderne, og de er på hinanden, desto nemmere er det at bedrive faglig ledelse.

– Den fysiske afstand har betydning for, hvordan vi omgås hinanden, hvor godt vi kommunikerer osv. Det blev tydeligt under corona-krisen, hvor stor betydning det har.

– Den relationelle afstand handler om, hvor godt vi har det med hinanden uden for det faglige arbejde, og hvor godt jeg kender mine medarbejdere. Det er vigtigt for at opbygge tillid og ærlighed. Derfor skal jeg også huske at spørge, hvordan de har det, om de trives osv.

– Den faglig afstand handler om, hvor godt vi forstår hinandens fagligheder og begrebsverdener.

– I min ledelse har jeg 100 % fokus på kerneopgaven: at skaffe folk i job eller uddannelse. Og her skelner jeg skarpt mellem kontrol, styring og ledelse. Styring er fx mål og KPI'er, som hjælper os til at arbejde den rigtige vej. Kontrollen er nødvendig i et økonomisk paradigme og påvirkes direkte af, hvor godt styringen fungerer. Og ledelse er så der, hvor jeg skaber følgeskab til styringsstrukturen, så vi bedre kan løse kerneopgaven – og her menneskene kommer ind i billedet.

– Som leder skal jeg have en faglig nysgerrighed, så jeg kan udfordre og anerkende medarbejderne, stille de rigtige spørgsmål i refleksionen og lytte til deres svar. Mit ansvar er, at maskinen kører, at jeg bevarer det strategiske overblik og skaber en tillid, der kan bære, at jeg stoler på, at medarbejderne ved bedst. Det er mit ansvar kontinuerligt at udvikle deres kompetencer, så de passer til kerneopgaven, og så fagligheden kan udfolde sig.



Kulturen hos os er, at vi har dialog om tingene, men i sidste ende falder det jo tilbage på mig, hvis resultatet af den faglige indsats ikke er god nok.

LENE HAST MØLLEGAARD

den faglige indsats ikke er god nok. Derfor føler jeg mig ansvarlig for medarbejdernes resultater. Jeg skal kunne stå på mål for det, som foregår.

– Mine fagmedarbejdere har brug for, at jeg er tilgængelig og svarer, når de er gået i stå. De har brug for min faglige indsigt, beslutningskompetence og modet til at trække af, hvor de tøver. De får et svar, når de spørger, men jeg dikterer ikke alting og bruger heller ikke meget tid på kontrol – ud over det mest nødvendige.

– Min faglige ledelse gennem den ene leder, jeg også har, er den samme: Tydelig retning med afsæt i vores værdier og være tilgængelig, når noget er svært. Og jeg skal ruste hende til at kunne gøre det samme.



Rikke Rødekilde

Jobcenterchef, Varde Kommune:

– Jeg er chef for otte ledere med 170 medarbejdere under sig og har fast sparring med dem om, hvad der rører sig i deres afdeling, hvordan budgettet ser ud, hvor skal vi rykke rundt, hvilke strategiske tiltag der er brug for, fx efter corona-krisen med mange ledige osv.

– Jeg skal have overordnet viden på mit område, men ikke i detaljens detalje. Min store opgave er at oversætte både op- og nedad i systemet: Fx hvad der rører sig politisk, hvad betyder det, når ministeren siger, at borgerne skal behandles værdigt, hvad der skal ske, når driftsbudgettet ikke hænger sammen, eller en leder har brug for mindst ti flere medarbejdere for at lykkes med kerneopgaven. Og jeg skal tænke tværgående, fordi mange ledere er optaget af deres egen kerneopgave uden nødvendigvis at have blik for de andres.

– Min helt store opgave er at sikre udvikling for organisationen ved at udvikle den enkelte leder – sikre, at

de tænker over, hvad næste skridt i udviklingen er for deres afdeling. Jeg skal tilse, at lederne har eller lærer den nødvendige faglighed. Samtidig skal jeg trække dem væk fra alt for meget drift, så de ikke mister overblikket. Det kræver en individuel tilgang til hver eneste leder.

– Jeg vil gerne have ledere, der er fagligt dygtigere end mig selv. Jeg skal sætte det rigtige hold og sikre, at de rigtige kompetencer altid er til stede, fordi jeg jo ikke kan spille alle pladserne selv.

– Min egen faglige baggrund som socialrådgiver har betydning for mit perspektiv og helhedssyn. Jeg er optaget af borgerens retssikkerhed og mener, at man har en ret til at blive lyttet til, så jeg kan godt invitere en utilfreds borger på kaffe, og jeg kan også i nogle tilfælde mene, at vi ikke har behandlet en borger godt nok. Sådan en dag kan det godt være, at en leder tramper særligt hårdt ned ad gangen til sit kontor.



Offentlig Ledelses faste coach

Stig Kjerulf er en af landets mest kendte erhvervspsykologer. Ud over at være fast coach på *Offentlig Ledelses* artikelserie om ledelsesudfordringer er han administrerende direktør og partner i Kjerulf & Partnere A/S. I *Udfordringen* deler han ud af sine råd til ledere og giver dem mulighed for at reflektere over deres egen situation.

Faglig ledelse:

Pilen peger altid på nærmeste leder

AF JOURNALIST
LARS FRIIS |
POST@
LARSFRIIS.DK
FOTO TORBEN
NIELSEN

Udfordring: I sommer har debatten om uværdig omsorg og pleje af demente ældre på flere plejecentre raset og bl.a. handlet om den faglige ledelse af plejepersonalet. Men: Hvordan intervenserer du som leder over for en medarbejder, når det drejer sig om adfærd, som ligger tæt på personligheden, hvis du har et mål om, at medarbejderen opfatter det konstruktivt og kan tage det ind til refleksion og læring frem for kritik, der skaber utryghed og modstand? Det kan fx være måden at tale respektfuldt og empatisk på eller evnen til at opfange borgerens behov og reagere relevant.

Hvis fagmedarbejdere har en adfærd, som er uværdig, uetisk og 'ufaglig', er der ifølge Stig Kjerulf kun ét sted at se hen: den nærmeste leder.

– Det hele starter og slutter her. Medarbejderne vender sig altid mod deres nærmeste leder for at aflæse holdninger, synspunkter, dogmer, emotioner og værdier. Men jeg bliver tit overrasket over, når jeg

er ude som ledercoach, hvor lidt opmærksomme lederne selv er på deres rolle og betydning. Som leder er man nødt til at være helt klar over sin egen emotionelle status, fordi medarbejderne agerer efter den.

Lederen skal være mesterlæreren

I den faglige adfærd er det afgørende, påpeger Stig Kjerulf, at flytte sig fra den kognitive, tingsliggende holdning til den emotionelle menneskeliggørelse.

– Når man arbejder med mennesker, skal man tænke på dem som mennesker, ikke ting. Vi skal holde næsten lige så meget af dem, som vi gør af vores nærmeste. Dét kunststykke – at indarbejde den emotionelle del – er lederens opgave.

Og det kan kun ske på én måde, mener Stig Kjerulf:

– Med det gammeldags mesterlæreprincip. Lederen skal ud på gulvet og selv gøre det. Vise sin holdning, sin ophidselse, vrede, omsorg ... Lederen

er den aktive håndværksmester, som skal have sine svende med.

Ansæt dygtige grupeledere

Er man som leder udfordret af en organisering på fx flere matrikler og et stort ledelsesspænd, må man strukturere sig ud af det.

– Da London blev sønderbombet under 2. verdenskrig, samlede man børnene i lader ude på landet for at kunne undervise dem. Og det viste sig, at en lærer kun kan undervise 30 børn ad gangen, hvis der skal være faglig kvalitet i undervisningen. Derfor har vi i dag klasserum med 28-30 elever. Og skal kvaliteten være rigtig høj, skal der højst være 16 til stede. Så lederen må inddele sine medarbejdere i teams på højst 16 med en grupeleder i spidsen. Og her bliver det selvfølgelig helt afgørende, at du ansætter den rigtige grupeleder til arbejdet.

Logikken burde være omvendt

For grupelederen bliver nøglen til en faglig og emotionel forsvarlig løsning af kerneopgaven, pointerer Stig Kjerulf.

– Præmissen er, at hvis du har en aktiv (grupe)leder på gulvet, som demonstrerer dine holdninger og værdier, vil du ikke opleve det, vi fx har set på plejecentrene. Og medarbejdere, der ser borgerne som 'ting', vil søge væk helt af sig selv. Eller tage ved lære. Men det kræver altså, at lederen er villig til at gå uden for sit kontor. Det handler i min optik ikke om ressourcer. Det handler om vilje. ■

”

Lederen skal ud på gulvet og selv gøre det. Vise sin holdning, sin ophidselse, vrede, omsorg ... Lederen er den aktive håndværksmester, som skal have sine svende med.

STIG KJERULF, ERHVERVSPSYKOLOG

Sådan håndterer du kritik fra medarbejderne

Kritik af dig som leder fra dine medarbejdere kan hurtigt bringe dig i forsvarsposition – og dermed bremse yderligere kritik, men til gengæld fremme snak i krogene. Hvordan kan du håndtere kritik på en måde, så medarbejderne tør komme til dig, og så du kan lære af den? Ifølge erhvervspsykolog Palle Grzona handler det om at autorisere dig selv som leder.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK |
ANNETTE@AGGERBECK-KOMMUNIKATION.DK
ILLUSTRATION: OLIVER STREICH



Kritik bliver nogle gange hverken givet sagligt eller omsorgsfuldt. Palle Grzona, specialist i arbejds- og organisationspsykologi hos HumanAct, mener, at vi typisk ikke håndterer kritik hensigtsmæssigt, hvis vi opfatter den som et angreb på vores person.

– Kritikken rammer selvværdet, og man føler sig truet på sin eksistens. Det gør, at man har svært ved at lytte, men i stedet hurtigt afbryder den anden og forsvarer sig, siger Palle Grzona og

peger på, at vi alle har forskellige grader af 'jeg-sårbarhed':

– Nogle vokser op med et solidt selvværd, fordi de mærker accept og er blevet sat i situationer, hvor de har opbygget en vis modstandskraft. Andre vokser op med forældre, der ikke har accepteret dem, som de er, men måske nedgjort og latterliggjort dem. Det skaber en større jeg-sårbarhed.

Andre igen er i opvæksten blevet overbeskyttet og har fået at vide, at de kan alt, samtidig med

→



at forældrene har fokuseret på, at de skulle indfri deres forventninger. Her kan man få en oplevelse af at være meget til vurdering, og det kan give en øget sårbarhed over for kritik.

– Når man ikke får hjælp til at opøve evnen til at rumme kritik, bliver den svær at håndtere, fordi man er uerfaren og derfor kan føle sig hjælpeløs, når man bliver kritiseret, siger Palle Grzona.

At autorisere sig selv vil sige, at man viser medarbejderne, at man ved, hvad man taler om, og man taler, så medarbejderne forstår én.

PALLE GRZONA, ERHVERVSPSYKOLOG OG EKSPERT I ARBEJDS- OG ORGANISATIONSPSYKOLOGI, HUMANACT

Autoriserer eller deautoriserer du dig selv?

For at kunne tackle kritik er det ifølge Palle Grzona vigtigt at 'autorisere sig selv' ved at sikre støtte til de ideer, man sætter i spil. Når man gør det, skaber man tillid i samarbejdet med medarbejderne og kan lettere håndtere kritik.

– At autorisere sig selv vil sige, at man viser medarbejderne, at man ved, hvad man taler om, og man taler, så medarbejderne forstår én. De responderer ved at nikke, smile eller stille uddybende spørgsmål, som igen er med til at autorisere én i lederrollen.

Nogle gange kommer vi imidlertid til at deautorisere os selv. Det sker, når vi ikke kan holde tråden, vores fremstilling bliver rodet, og vi virker urolige. Så er det svært at få tillid til os, og samspillet bliver præget af, at medarbejderne kommer

"Jeg tog kritik personligt"

Rikke Storgaard Toft er børne- og familierådgivningschef i Thisted Kommune og har været leder i snart ti år. I sin tidlige ledelseskariere blev hun vred og ked af kritik fra medarbejderne. I dag lytter og lærer hun af den.



– **K**ritik fik mig til at tvivle på, om jeg overhovedet kunne lykkes som leder, fordi jeg tænkte, at de åbenbart ikke var tilfredse med mig. Jeg blev meget pleasende over for mine medarbejdere i stedet for at fokusere på, hvad de kunne forvente sig af mig som leder. Jeg opfattede det, som om det var 'lederen mod medarbejderne'. Det gjorde jeg også, fordi jeg kom ind i en kultur, hvor medarbejderne havde sat rammen, husker Rikke Storgaard Toft.

Voksende med opgaven

Med årene lærte Rikke Storgaard Toft at tage kritik mindre personligt. Hun blev mere tydelig i forhold til, hvem hun er, og hvor hendes grænser går.

– Jeg voksede med opgaven og fik større livserfaring. Det modnede mig, at jeg også mødte

modstand på andre områder af livet. Jeg fandt ud af at være lyttende og ydmyg, mens jeg forsøgte at rumme kritik. Jeg lærte også, at man ikke behøver at være genstand for alt, bare fordi man er leder. Det er vigtigt at signalere. Jeg kan derfor sige til en medarbejder, der er respektløs i sin kritik, at jeg ikke vil lytte til det, og at vi kan mødes igen næste dag for at tale mere om det, så vedkommende kan få tid til at formulere sig mere konstruktivt, siger Rikke Storgaard Toft.

– Kritik handler som regel om rollen som leder og ikke om mig som person, men det kan være svært at skille ad. Ved kritik forsøger jeg at tænke på, at det er til lederskabets bedste, at jeg lytter til den. Og så kan jeg vurdere, om kritikken er rimelig, og hvad jeg kan udlede af den. Ikke al kritik har noget med mig som leder at gøre. Derfor er det vig-



til at deautorisere os yderligere, fordi de bliver optaget af noget andet, kigger ud ad vinduet, stiller respektløse kritiske spørgsmål, skifter emne osv.

– Disse fysiske udtryk har typisk stærkere effekt end mundtlig kritik. Kritik er nemlig ikke kun verbal, men kan fx også være løftede øjenbryn eller et skævt smil, fremhæver Palle Grzona.

Udhold at se på dig selv

Når vi autoriserer os selv, kan man fx se det ved, at den ene lægger armene over kors, og så gør den anden det også ubevidst.

– Medarbejderne og lederen falder til ro, når lederen autoriserer sig selv. Og her er det vigtigt at kunne udholde at se på sig selv og sine egne reaktioner. Du skal ikke kunne det hele. Du kan komme i besvær, og det er helt okay. Det er vigtigt at få øje på de signaler, der fortæller dig, at du er under pres. Læg mærke til, om du får en spænding i nakken, ondt i maven eller andre kropslige indikationer på, at du er ved at komme ud i et felt, hvor du ikke befinder dig godt. Når du opdager de signaler, kan du vælge at gøre noget andet end bare reagere automatisk, siger Palle Grzona. ■

tigt, at jeg ikke bare tyer til handling, men giver mig tid til at reflektere og mærke efter, hvad kritikken udspringer af og handler om.

Kommer kritik i forkøbet

Rikke Storgaard Toft gør en dyd ud af at være autentisk og har ikke brug for at fremstå fejlfri.

– Blandt lederkolleger går vi op i, at vi skal turde sige vores mening åbent og uden omsvøb. Vi er også opmærksomme på, at vi skal kunne sige undskyld, når vi går over strengen. Hvis jeg oplever, at det er en ommer, går jeg tilbage til min leder og erkender min fejl. På den måde kommer jeg min leders kritik i forkøbet, så hun ved, at jeg arbejder med at forbedre mig. Jeg bliver dermed et forbillede for mine kolleger og medarbejdere, siger Rikke Storgaard Toft.

– Jeg er ydmyg over for de tæsk, jeg får, og forsøger at bruge dem som læring. Man kommer langt ved at turde tale åbent om den læringsproces, man selv er i, både med medarbejdere og ledere. Det forventes ofte, at lederen har styr på alt, og at man ikke må tabe ansigt som leder, men det er en stor fejl, for det kan trigge kritik fra medarbejderne, at man prøver at fylde sko ud, som man ikke kan. Man skal huske, at medarbejderne er en stor del af en proces, hvor man får lov til at vokse som leder.



”
Det forventes ofte, at lederen har styr på alt, og at man ikke må tabe ansigt som leder. Men det er en stor fejl, for det kan trigge kritik fra medarbejderne, at man prøver at fylde sko ud, som man ikke kan.

RIKKE STORGAARD TOFT, BØRNE- OG FAMILIERÅDGIVNINGSCHEF I THISTED KOMMUNE

Sparring med erfarne kolleger

Som ny leder er det derfor også vigtigt at få mulighed for at sparre med erfarne ledere, der kan sige, at det er helt normalt, at man synes, at kritik er svær, mener Rikke Storgaard Toft.

– En-til-en-supervision er vigtig i forhold til at håndtere kritik, for det er svært at gå fra at være medarbejder til leder og skulle stå på egne ben. At få kritik kan være personligt overvældende, så det er vigtigt at kunne tale med mere erfarne ledere, hvor der ikke er en magtposition på spil, og hvor åbenheden omkring fejl og kritik ikke kan få negative konsekvenser. ■

Sådan tackler du kritik

1

Stil spørgsmål

Ved at stille uddybende spørgsmål bevarer du kontrollen, samtidig med at du undgår at trække dig fra kontakten.

2

Opsummer det sagte

Opsummer kritikken for at sikre dig, at du har hørt rigtigt. Det giver også den anden en oplevelse af, at du anstrenger dig for at forstå vedkommende.

3

Indrøm fejl

Nogle gange har det, vi gør eller siger, en anden effekt, end vi havde regnet med. Erkend dine fejl. Det bidrager til at fremme åbenhed og gør, at medarbejderne tør komme til dig med kritik.

4

Bed om forslag

Spørg om, hvad du kan gøre anderledes for at få ideer og noget at arbejde med. Det giver dig desuden en fornemmelse af, hvad der er realistisk at ændre.

5

Følg op

Lav en aftale om at følge op. Spørg evt., om det vil være okay, at du om et par uger spørger om, hvordan det ser ud nu.

Kilde: Palle Grzona, erhvervspsykolog og specialist i arbejds- og organisationspsykologi, HumanAct

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 Ledersektionen i Socialrådgiverne eller Chefgruppen i HK Kommunal. Vores ambition er at holde dig opdateret på de nyeste trends og teorier i offentlig ledelse.

AF REDAKTØR TINA JUUL RASMUSSEN | 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 udgives i et samarbejde mellem ledersektionerne i Socialrådgiverne og HK Kommunal. Socialpædagogerne har desværre ikke haft mulighed for at fastholde samarbejdet om bladet og er udtrådt af udgiverkredsen den 1. april 2020.



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 4.000 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 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 nye hjemmeside bugner af viden

Har du prøvet at søge på fx "Ledelseskommisionen", "tillid", "ledelsesrum" eller "stress" på 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 rele-

vante 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.

Tjek selv: offentligledelse.dk



Får du nyhedsbrevet?
Vil du til snigpremiere 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