




GUIDE TIL GOD LEDELSE



VÆKSTHUS FOR LEDELSE



„Hvis du ikke kan lære noget
 om ledelse af andre,
 så kan andre måske lære
 noget af dig.”

A hand holding a red shovel with soil and a small green plant seedling. The background is a blurred green field.

Væksthus for Ledelse udvikler og synliggør ledelse i kommuner og regioner. Vores mål er at udvikle, opsamle og dele ny viden, der kan omsættes i bedre ledelse og sætte god offentlig ledelse på dagsordenen.

I denne guide har vi samlet den viden og de værktøjer, der foreløbigt er udviklet af Væksthus for Ledelse.

MINDRE MAVEN – MERE HJERNE

Halvdelen af de offentlige ledere skal udskiftes i løbet af de næste ti år. De fleste går på pension, og kommuner og regioner skal ansætte mange nye ledere. Væksthus for Ledelse har derfor udgivet rekrutteringsguiden "Find den rigtige leder". Den opfordrer ansættelsesudvalgene til at stole mindre på deres mavefølelse og arbejde mere systematisk og målrettet med at vælge den rigtige leder.

„Vi bruger rekrutteringsguiden i de fleste ansættelser nu“

”Vi bruger rekrutteringsguiden i de fleste ansættelser nu. Den giver et godt overblik og fungerer som en tjekliste, så man sikrer, at det hele er med, og at man arbejder seriøst med ansættelserne. Vi skal ansætte rigtig mange i de kommende år, så vi skal virkelig gøre os umage. Det kan



rekrutteringsguiden hjælpe os med,” siger Henrik Zacho, som er HR-chef i Herning Kommune.

Arbejdet med at ansætte ledere er stort på de offentlige arbejdspladser i øjeblikket. Mange ansætter ud fra intuition og mavefornemmelse, men det er ikke godt nok.

”Spørger man om, hvad der ligger på ansøgerens natbord, eller forlader man sig på ”god kemi” eller egen mavefornemmelse, kan man næsten lige så godt slå plat og krone om ansøgerne,” siger Mette Marie Langenge, lederkonsulent i HK/Kommunal og en af projektlederne bag rekrutteringsguiden.

FEM ANBEFALINGER OM GOD REKRUTTERING

Vigtige skridt, som man skal afklare og forberede, når man ansætter en ny leder:

1. Find jeres roller i ansættelsesudvalget.
2. Vær grundig med jobanalysen og kompetenceprofilen.
3. Forbered interviewet – gør det struktureret, og stil de rigtige spørgsmål.
4. Byg interviewets rammer godt op – sørg fx. for god tid.
5. Sørg for en god introduktion til jobbet. Gør status efter kort tid.

DYRE FEJL

Hvis man ansætter den forkerte leder og derefter skal finde en anden, koster det typisk over en million kroner. Desuden betaler arbejdspladsen en høj pris i form af nedsat trivsel, lavere produktivitet, vigtige opgaver, der ikke bliver løst, højere sygefravær og medarbejdere, der siger op.

”Spørger man om, hvad der ligger på ansøgerens natbord, eller forlader man sig på ”god kemi” eller egen mavefornemmelse, kan man næsten lige så godt slå plat og krone om ansøgerne”



FIND DEN RIGTIGE LEDER

En guide til rekruttering af ledere i kommuner og regioner

Marts 2007

Væksthus for Ledelse

Læs mere om projektet, og download publikationen på

www.lederweb.dk/rekrutteringsguide

DE OFFENTLIGE LEDERE IMPONERER

Erhvervspsykolog Peter Klange har sammen med Væksthus for Ledelse fundet og interviewet fantastiske offentlige ledere – "Ledere der lykkes". Og han er imponeret.

Projektet "Ledere der lykkes"
tegner et portræt af en gruppe offentlige ledere,
der fremstår som lysende eksempler for andre.



LEDERE DER LYKKES

Maj 2005

Væksthus for Ledelse

Test dig selv, og hent pixi- eller maxiudgaven på

www.lederweb.dk/ledederlykkes

"Jeg arbejder normalt i nogle af de største private virksomheder i Danmark. Og de offentlige ledere overrasker mig meget. Jeg er meget imponeret over, hvordan de håndterer den kompleksitet, de er udsat for, og de krav, de skal leve op til," siger Peter Klange. Han er selvstændig erhvervspsykolog og har tidligere gennemført et lignende projekt hos B&O.

Ledere af offentlige institutioner skal ikke blot tackle den direkte kontakt med brugere, elever, forældre, pårørende og andre borgere – der ikke altid er lige tilfredse. De skal også mestre personaleledelse, kunne håndtere pressen og begå sig i forhold til den politiske og den administrative ledelse – samt leve op til de krav, der kommer fra staten.

DE FEM KERNEKOMPETENCER HOS SUCCESFULDE LEDERE

1. Relationel forståelse: Lederen læser og forstår menneskelige relationer.
2. Tillidsvækkende sparring: Lederen indgyder tillid og indbyder til sparring.
3. Konfronterende intervention: Lederen er offensiv og direkte i sin indgriben.
4. Insisterende delegering: Lederen er vedholdende med at delegere ansvar og opgaver.
5. Rodfæstet under pres: Lederen holder fast i sine grundværdier, også når de udfordres.

POSITIVT STEM

"Hæftet "Ledere der lykkes" er meget vigtigt. Det er ikke tung ledelsesteori, men praktisk anvendeligt i hverdagen – især for os, der ikke er så begejstrede for kritik. Vi kan ved læsningen selv let opdage, hvad vi ikke er så gode til. Kompetencerne bliver præsenteret på en måde, så man ligefrem får lyst til at arbejde med det, man kan blive bedre til"

Per B. Christensen, børne- og kulturdirektør
Næstved Kommune

DE ROLIGE OVERRASKER

"Overraskende nok var det sjældent de karismatiske og udadvendte ledere, der var de bedste. Mange af de rigtig gode ledere var nærmest lidt stille i det og gjorde ikke meget væsen af sig. Dén viden er for eksempel vigtig, når man skal ansætte nye ledere. Man skal ikke altid vælge dem, der råber højest."

Peter Klange, erhvervspsykolog



VISIONS- DREVET INNO- VA- TION



Den offentlige sektor har et stort behov for innovation, men en lille viden om, hvordan man arbejder med innovation i praksis. For mange kreative tanker går tabt, fordi de offentlige ledere ikke er vant til at udvikle deres ideer og visioner for fremtiden.

„Innovation handler om at få nye ideer, der skaber værdi, når de er gennemført“

Innovation handler om at få nye ideer, der skaber værdi, når de er gennemført. Det lyder enkelt, men er ofte svært at arbejde med i praksis. For det indebærer, at man kan bryde med traditioner og formår at tænke ud over de rammer, der begrænser én til daglig.

Impulsen til innovation er ofte en stærk billedlig vision. Det kan være, når Kennedy forlangte, "at få en mand på månen inden for 10 år". Eller når plejehjemsleder Thyra Frank siger til sine medarbejdere: "Dette her skal jo blive et *hjem*".

I begge tilfælde sætter ledernes klare billeder gang i medarbejdernes opfindsomhed. På plejehjemmet fik det dem til at tænke: "Så skal beboerne selv have lov at bestemme, hvornår de vil i seng", "de skal kunne få et glas rødvin til middagen", og "så skal de da ikke omgives af institutionsmøbler og folk med kitler". Tanker, der bryder med den vante opfattelse af et plejehjem.

Visionens styrke og klarhed skal meget ofte bære innovationen igennem. Nogen skal kæmpe hårdt for at få solgt ideen. Bag de tilfælde, hvor det lykkes, står ofte en klar synet og tilpas stædig leder, der har kunnet begejstre andre – også når det gik lidt op ad bakke.

Væksthus for Ledelse har igangsat et projekt om innovative ledere, hvor 20 chefer fra regioner og kommuner sammen med innovationseksperter trænes i at gå ad nye veje mod målet.

Erfaringerne samles i en guide med redskaber og inspiration til de offentlige ledere, der vil lære at udvikle nye tiltag i deres organisation. Ikke med store komplekse styringsmodeller, men med simple og lokale tiltag.

INNOVATIONENS TRE A'ER

Hvis du som leder vil fremme innovation, skal du som minimum have tre A'er for øje:

- **ACCEPT:** Du skal acceptere, at det nye måske udspringer af sære ideer, usikre forandringer eller af den generation af unge, der er på vej ud på arbejdspladserne med en helt anden tilgang til arbejdet.
- **AFLÆRING:** Du skal kunne distancere dig fra din egen erfaring. Spørg fx til de unges visioner eller brugernes ønsker.
- **ALTERNATIV:** Du skal opmuntre udviklingen af flere alternativer til status quo – og vælge de bedste af dem.

INNOVATIVE LEDERE

Læs mere om innovative ledere på:

www.vaeksthusforledelse.dk/innovativeledere

SUND FORNUFT SAT I SYSTEM

Væksthus for Ledelse undersøger, hvordan danske offentlige arbejdspladser kan lære af de japanske Toyotafabrikker, der har udviklet Leankonceptet. Det handler om at inddrage medarbejderne, når arbejdspladsen skal forbedres.

Gode praktiske erfaringer fra Leanforløbet i Århus:

- Fokusér på medarbejdernes interesse i projektet – aftal, at gevinster skal bruges til at skabe en bedre arbejdsplads.
- Start med en kick-off-dag ude i byen – Lean skal ikke introduceres på personalemødet på arbejdspladsen.
- Afliv myter og fordomme – medarbejderne skal have grundig og målrettet information om Lean.
- Gør resultaterne synlige fx på en tavle – markér mål, og hvornår de opnås.

Lean er helt grundlæggende et spørgsmål om, at medarbejderne er aktivt inddraget i at opdage steder, hvor tingene ikke fungerer optimalt. Det handler med andre ord om at sætte medarbejdernes sunde fornuft i system og bruge de frigjorte ressourcer til at skabe bedre arbejdspladser.

„Lean er oprindeligt udviklet til produktionsvirksomheder. Væksthus for Ledelse afdækker mulighederne for at bruge Lean på offentlige arbejdspladser, hvor det handler om mennesker.“ Sådan lyder forklaringen fra Søren Sønderby, chefkonsulent i KL's konsulentvirksomhed og én af projektlederne på Væksthus for Ledelses "Effektivisering

i Fællesskab”. ”Målet med Væksthusets projekt er at tilpasse Lean til den offentlige sektor – ikke omvendt.”

Århus Kommune er med i projektet og indfører Lean på fire socialcentre. Her ligger fokus på at frigøre ressourcer fra administration til det egentlige arbejde med familier, børn og unge.

”Der er meget arbejde i at implementere Lean. Man skal virkelig være engageret, men resultatet bliver helt sikkert også fremragende,” siger projektleder Lisbeth Ravn, Århus Kommune.

Den vigtigste faktor i et godt Leanprojekt er ledelsens fulde opbakning – helt fra øverste ledelsesniveau og til de ledere, der har deres daglige gang på afdelingerne og i grupperne.

”Det er medarbejdernes projekt og medarbejderne, der kommer med forslag til forbedringer. Men det er ledelsens svære opgave at balancere mellem at blande sig udenom og så holde fokus på også at gennemføre de svære forbedringer. Hvis ledelsen ikke er fuldt med, underminerer det projektet. Så ser medarbejderne, at de heller ikke behøver tage det så alvorligt,” siger Lisbeth Ravn.

„Den vigtigste faktor i et godt Leanprojekt er ledelsens fulde opbakning“

LEAN I KOMMUNERNE

Danske kommuner er godt i gang med at tage Lean-konceptet til sig. En undersøgelse fra Væksthus for Ledelse viser, at:

- 19 % af kommunerne allerede har indført Lean.
- 10 % har truffet beslutning om et Leanprojekt.
- 45 % af kommunerne overvejer at gå i gang.

LÆS MERE

Læs mere om Væksthusets Leanprojekt på

www.vaeksthusforledelse.dk/lean

**Hvad er lige nu den største udfordring for offentlige ledere?
Og hvad kan de bruge Væksthus for Ledelse til?
Tre eksperter giver her deres bud.**

EN BALANCEKUNST

AT BALANCERE MELLEM OVERSTYRING OG UNDERSTYRING

Ledelse handler først og fremmest om at få medarbejderne til at lede sig selv, og det stiller krav om, at man motiverer og giver handlerum. Lige så central er strategisk ledelse, der giver en overordnet og samlet retning. Udfordringen til nutidens ledere er at finde en måde at balancere disse to dele af ledelsesopgaven.

Eva Sørensen, professor

Institut for Samfund og Globalisering, RUC

AT SKABE RUM TIL LEDELSE

Det kræver ledelseskraft at sætte den nødvendige tid af til at arbejde med de overordnede ledelsesopgaver og ikke lade sig oversvømme af de daglige akutopgaver. Magter man det ikke, går det ikke bare hårdt ud over én selv, men påvirker hele arbejdspladsen i negativ retning.

Annemette Digmann, afdelingschef

Innovation & Forskning, Region Midtjylland

AT AGERE UNDER PARADOKSALE STYRINGSVILKÅR

Lederne er underlagt serier af reformer, der alle henviser til ledelse som reformens succeskriterium, samtidig med at de indstifter stadig flere styrings-, overvågnings- og evalueringsteknologier. Det betyder, at offentlige ledere skal lave "mere for mindre" og gøre det inden for stridende styringssignaler. Ledelse bliver *the magic trick*, der skal overskride alle de konkurrerende hensyn og endda gøre det med færre ressourcer – økonomiske såvel som menneskelige.

Dorthe Pedersen, lektor

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS

ET NØDVENDIGT FORUM

LEDERNES OMBUDSMAND

Væksthus for Ledelse kan være en modvægt til smarte ledelseskoncepter, der har en tendens til at skjule de virkelige udfordringer. Væksthuset kan i stedet sætte fokus på de faktiske vilkår og muligheder for strategisk og god ledelse. Ved siden af de mange ledelsesværktøjer og stigende forventninger kunne der måske også være brug for en "ledernes ombudsmand". En instans, som kan beskytte og rådgive ledere, der i dag er under et ekstremt pres fra alle sider.

Dorthe Pedersen, lektor

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS

VIDENDELING OG INNOVATION

Væksthus for Ledelse kan fungere som platform for udveksling af erfaringer med ledelse, som samlingssted for teoretisk og praktisk viden om ledelse og som afsæt for innovation omkring lederrollen.

Eva Sørensen, professor

Institut for Samfund og Globalisering, RUC

PRAKTISKE EKSPERIMENTER

Væksthuset kan igangsætte eksperimenter, demonstrationsprojekter og skabe gennembrudshistorier. Vi har talt og skrevet tilstrækkeligt om god ledelse. Nu drejer det sig om at finde vej fra ord til handling!

Annemette Digmann, afdelingschef

Innovation & Forskning, Region Midtjylland

LEDERWEB.DK

Lederweb.dk er Væksthus for Ledelses vidensportal. Her ligger over 1000 konkrete værktøjer, ny viden, aktuelle bøger og kurser – målrettet ledere i kommuner og regioner.

Lederweb.dk er Væksthus for Ledelses vidensportal med over 1000 konkrete værktøjer, ny viden, aktuelle bøger og kurser – alt sammen målrettet ledere i kommuner og regioner. Og det er gratis.

VI GØR DET NEMT FOR DIG

Vi strukturerer den voksende mængde af ledelsesviden og -værktøjer, så du kan finde og overskue, hvad du skal bruge. I vores presseklip kan du let følge, hvad medierne skriver om offentlig ledelse.

VI BRINGER VIDEN TIL DIG

Tilmeld dig vores nyhedsbrev. Modtag hver uge en oversigt over nye artikler, værktøjer, bøger, presseklip og udvikling af ny viden om ledelse.

BRUG LEDERWEB TIL:

- at få sat ord på din lederrolle.
- at undgå at begå de samme fejl som andre.
- at blive inspireret og udfordret.
- at få værktøjer til rekruttering, MUS, Leanprojekter mv.

Besøg os på www.lederweb.dk



MED TOPLEDELSEN I HELIKOPTER

To projekter i Væksthus for Ledelse har givet topledere mulighed for at hæve sig over driften og op i de luftlag, hvor der er plads til at reflektere over og videreudvikle strategier for fusion og forandringer.

„Projektet har sammen med kommuner og regioner sat ord på, hvordan topledelse bliver andet og mere end ledelse af den daglige drift“

”Forløbet har været rigtig godt, fordi vi er blevet en del skarpere på, hvordan vi planlægger, og hvordan vi sikrer, at der bliver tid til det strategiske.” Sådan siger Ole Slot, der er kommunaldirektør i Vejen Kommune. Han har sammen med de to andre i direktionen deltaget i Væksthus for Ledelses projekt ”Strategisk værksted for topledelse”.

Projektet har sammen med kommuner og regioner sat ord på, hvordan topledelse bliver andet og mere end ledelse af den daglige drift. For det er toplederen, der skal sikre, at der bliver tænkt langsigtet, og at medarbejderne og or-

ganisationen forstår perspektiverne i de forandringer, der kommer.

Under danmarkshistoriens største offentlige forandringsprojekt deltog topledelsen fra ni kommuner og to regioner i projekterne. Deres erfaringer og refleksioner er samlet i en række artikler i publikationen ”Ledelse i fællesskab” samt i publikationen ”Strategisk ledelse i en brydnings-tid”, der giver andre topledere konkrete råd og overvejelser om roller og værktøjer.

ACCEPT KRÆVER DIALOG

”Typisk kan topchefer ikke forstå, hvorfor folk ikke blot læser og forstår de fine strategipapirer, der sendes ud. Men den eneste måde at få accept og dyb forståelse er gennem dialog og tovejskommunikation. Mange topledere savner en strategi for denne halvdel af forandringsprocesserne.”

Paul Evans, professor
INSEAD

„Det er helt afgørende, at man som topleder får tid til refleksion og plads til at skifte mellem drift og udvikling. Det kan være svært i dagligdagen. Projekterne ”Strategisk værksted for topledelse” og ”Ledelse i fællesskab” har begge givet toplederne denne tid og plads – foruden en række konkrete input til at løfte den strategiske opgave i forbindelse med strukturreformen.”

Pia Jørgensen, fuldmægtig
Danske Regioner



STRATEGISK LEDELSE I EN BRYDNINGSTID

April 2007

Væksthus for Ledelse

Læs mere om projektet, og download publikationen:

www.lederweb.dk/strategiskvaerksted



LEDELSE I FÆLLESSKAB

April 2007

Væksthus for Ledelse

Læs mere om projektet, og download publikationen:

www.lederweb.dk/ledelseifaellesskab

FRA KAFFEKLUB TIL STRATEGISK VÆRKTØJ

Mange ledere finder sammen i uformelle netværk. Væksthus for Ledelse projekt "Ledere i netværk" viser, at formaliserede ledernetværk kan være et effektivt og godt redskab til, at ledere udvikler sig fagligt. Væksthus for Ledelse har samlet erfaringer fra over 50 konsulenter i 35 kommuner og regioner. Resultatet er en guide til, hvordan man kan arbejde strategisk med ledernetværk.



LEDERE I NETVÆRK – EN LEDELSESSTRATEGI

Marts 2006

Væksthus for Ledelse

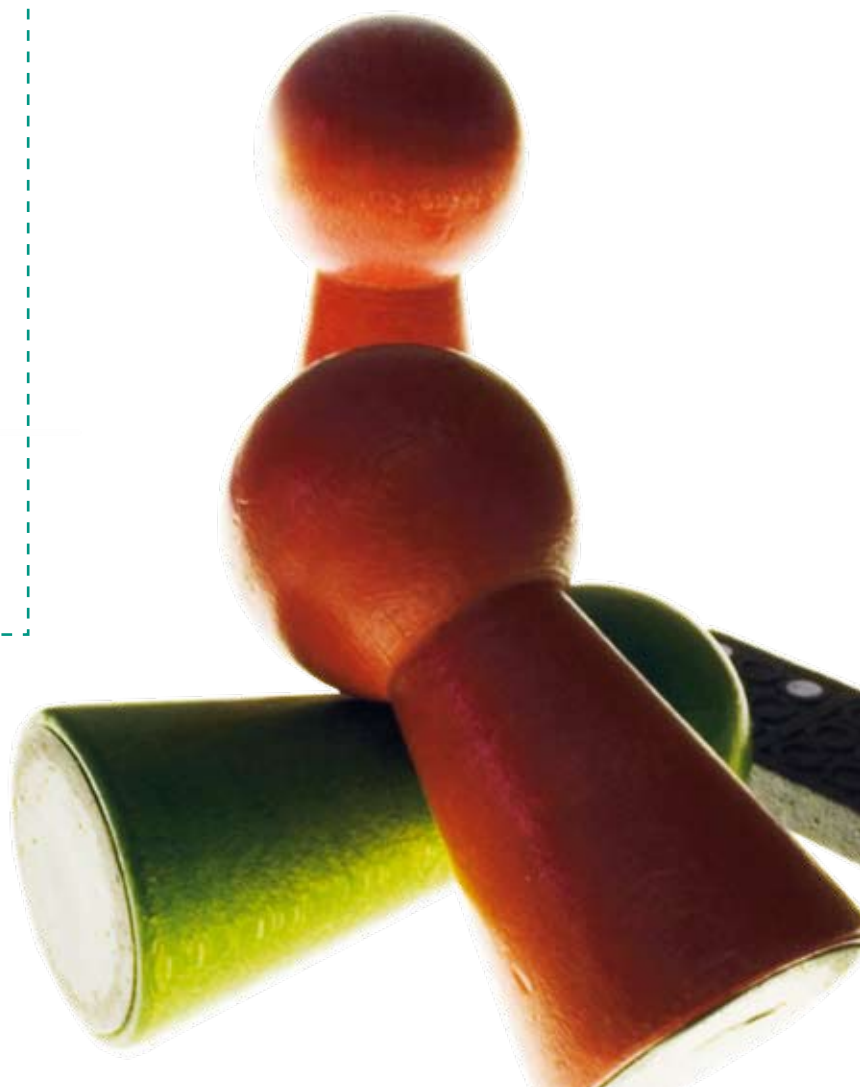
www.lederweb.dk/ledereinetvaerk

„Ledernetværk er en ”billig foranstaltning” med stor effekt, og jeg kan anbefale, at tilbuddet stilles til rådighed for ledere på alle niveauer“

Annetette Digmann, afdelingschef
Innovation & Forskning, Region Midtjylland

GODE RÅD TIL ETABLERING AF NETVÆRK


- **FRA KAFFEKLUB TIL LÆRINGSRUM:**
Undgå, at ledernetværket bliver en kaffeklub. Det skal være et reelt læringsrum for lederne.
- **OPBAKNING FRA LEDELSEN:**
Det er afgørende, at ledelsen bakker op om formålet – og viser det aktivt ved for eksempel at besøge netværkene og deltage i opstartsforløb.
- **IKKE FOR MANGE MÅL:**
For mange formål slører et netværks fokus. Ledernetværket skal være et middel til at opnå udvalgte mål – ikke en "skraldespand", man putter alle organisationens formål ned i.
- **LED EFTER WIN-WIN-FORMÅL:**
Brug tid på at tilpasse ledernetværkets formål, så det kan rumme flere interesser. Så mange som muligt skal føle sig inkluderet i netværket.
- **SKAB SAMMENHÆNG MELLEM FORSKELLIGE MÅL:**
Brug gerne fælles processer for målformulering og forventningsafstemning blandt interessenterne. Gør netværk til en integreret del af ledelsesstrategien.



FUSIONER, DER FUNGERER

Ledelse er helt afgørende, når det gælder fusioner. Alles øjne hviler på lederen. Væksthus for Ledelse har derfor udgivet et søkort til offentlige ledere, der skal styre en fusion sikkert i havn.

At fusionere to eller flere organisationer er en af lederens helt store udfordringer. Den handler om at skabe kvalitet, gode arbejdspladser og tilfredse brugere – i en periode, der uundgåeligt er præget af usikkerhed og et vist praktisk kaos. Og som i alle gennemgribende omstillingsprocesser kan god personaleledelse gøre forskellen mellem succes og fiasko.



Håndteres udfordringen ikke sikkert fra starten, kan det medføre interne konflikter, manglende samarbejde og lav effektivitet i lang tid efter fusionen. Og netop den første vigtige tid i fusionen er ofte lederens sværeste.

Læs mere om projektet, og download publikationerne her:

www.lederweb.dk/defoerste100dage

Rådene til fusionsledere findes i to publikationer:

DE FØRSTE 100 DAGE

– som leder af en fusioneret organisation

Marts 2006

Væksthus for Ledelse

FUSIONENS TRE SPOR

Udfordringerne som fusionsleder ankommer sjældent i fast orden. Tre spor præger lederens arbejde i forskellige perioder i det samlede forløb:

FORBEREDELSE – fra du bliver udnævnt, og indtil du tiltræder.

Fusionsforløbet begynder allerede, inden du tiltræder. Fra den dag, du bliver udnævnt, vil dine nye medarbejdere rette opmærksomheden mod dig. De vil være nysgerrige efter at finde ud af, hvem du er, og hvad de kan forvente af jeres kommende samarbejde.

ETABLERING – dine første 100 dage som enhedens leder.

Den største turbulens og udfordring for dig som leder ligger typisk, når enheden er samlet, og du formelt er tiltrådt som dens leder. Nu skal den nye enhed til at fungere i praksis.

FREM TID – når hverdagen fungerer nogenlunde stabilt.

Mange af de indledende vanskeligheder er overvundet, og det er tid til for alvor at hæve blikket fra den daglige drift og sætte kursen mod de mere langsigtede mål.

DE FEM VIGTIGSTE RÅD

- **FOKUSÉR PÅ OPGAVEN.**

Lad kerneopgaven og resultatkravene være styrende for organisationens udvikling og dine prioriteringer som leder.

- **SKAB EN LØSNINGSKULTUR.**

Væn konsekvent alle medarbejdere til selv at foreslå løsninger på de problemer, de påpeger.

- **VIS NÆRVÆR.**

En fusionsproces skaber let bekymringer og rejser mange spørgsmål. Dem kan du bedst håndtere ved at være fysisk til stede, synlig, tydelig og tillidsvækkende i den løbende dialog med medarbejderne.

- **UDNYT ALLES EVNER.**

Brug den åbne situation til at finde netop den plads til hver enkelt medarbejder og mellemleder, hvor vedkommende udnytter sine evner bedst muligt.

- **OPSØG GODE RÅD.**

Søg sparring, hvor og når du kan. Alle gode ledere opsøger gode råd – i tide.



NÅR FUSIONER FUNGERER

April 2007

Væksthus for Ledelse

En bearbejdet og forkortet version af "De første 100 dage"



LEDERE DER LYKKE – HVAD ER DET DE KAN?

Fem kernekompetencer hos kommunale ledere med succes

Hæftet beskriver i kort form de vigtigste resultater fra undersøgelsen "Ledere der lykkes."
www.lederweb.dk/ledereuderlykkes



LET VEJEN FOR DE NYE LEDERE

Gode råd til ledernes omverden

Hæftet gengiver i kort form de debuterende lederes oplevelser og peger på, hvor man kan sætte ind for at give nye ledere bedre vilkår for ledelse.

www.lederweb.dk/letvejen



NÅR FUSIONER FUNGERER

De første 100 dage som leder af en fusioneret organisation

Hæftet giver en række gode råd om de udfordringer og dilemmaer, som næsten alle fusionsledere møder på deres vej.

www.lederweb.dk/defoerste100dage



LEDERE I NETVÆRK – EN LEDELSESSTRATEGI

Hæftet indeholder en række redskaber til og perspektiver på det strategiske arbejde med ledernetværk samt konkrete metoder til etablering, vedligeholdelse og udvikling af ledernetværk.

www.lederweb.dk/ledereinetvaerk



REKRUTTERINGSGUIDE FRA A TIL Z

Guiden består af en blanding af gode råd, vejledende tekster, eksempelsamlinger og redskaber, som du kan downloade som word-filer og arbejde videre med.

www.lederweb.dk/rekrutteringsguide



TEST, OM DU ER EN LEDER DER LYKKE

Hvorfor har nogle ledere succes i jobbet, mens andre har svært ved at slå til? På baggrund af undersøgelsen "Ledere der lykkes" har Væksthus for Ledelse udgivet en virtuel udgave. Se undersøgelsen, og test, om du er en leder der lykkes.

www.lederweb.dk/ledereuderlykkes

BRUG VÆKSTHUSET

Arbejder du med offentlig ledelse, har vi måske noget at tilbyde hinanden.

Vi stiller al vores viden frit til rådighed. Nogle gange i form af publikationer og praktiske redskaber. Andre gange i udviklingsforløb og på kurser og konferencer.

VI VIL GERNE:

- Besvare dine spørgsmål om Væksthusets arbejde.
- Høre om dine erfaringer med Væksthusets projekter.
- Inspireres til nye projekter.
- Udfordres, hvis vi ikke gør en positiv forskel.

FLERE PROJEKTER PÅ VEJ:

- Lederfaglighed og lederstruktur
- Ledelse og evaluering i folkeskolen
- Kodeks for god offentlig ledelse
- Ledere der lykkes – i sundhedssektoren
- Den offentlige virksomhedsleder
- Ledelse af ledere.

KONTAKT: Tlf. 3370 3529 mail: vhl@lederweb.dk

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, KTO og Danske Regioner.

GUIDE TIL GOD LEDELSE

Toyotafabrikkerne – hvad kan offentlige ledere lære af dem?

Hvorfor er en erhvervspsykolog imponeret over offentlige ledere?

Er det i orden at spørge til natbordslæsning, når man skal ansætte nye ledere?

Det er blot tre af de spørgsmål, du kan finde svar på i denne publikation, hvor Væksthus for Ledelse præsenterer sit foreløbige katalog over viden og værktøj til ledere i kommuner og regioner.

Fælles for det hele er et fokus på ledernes konkrete, daglige udfordringer, der tager afsæt i medarbejderes og lederes fælles svar på disse udfordringer.

Besøg os på www.lederweb.dk