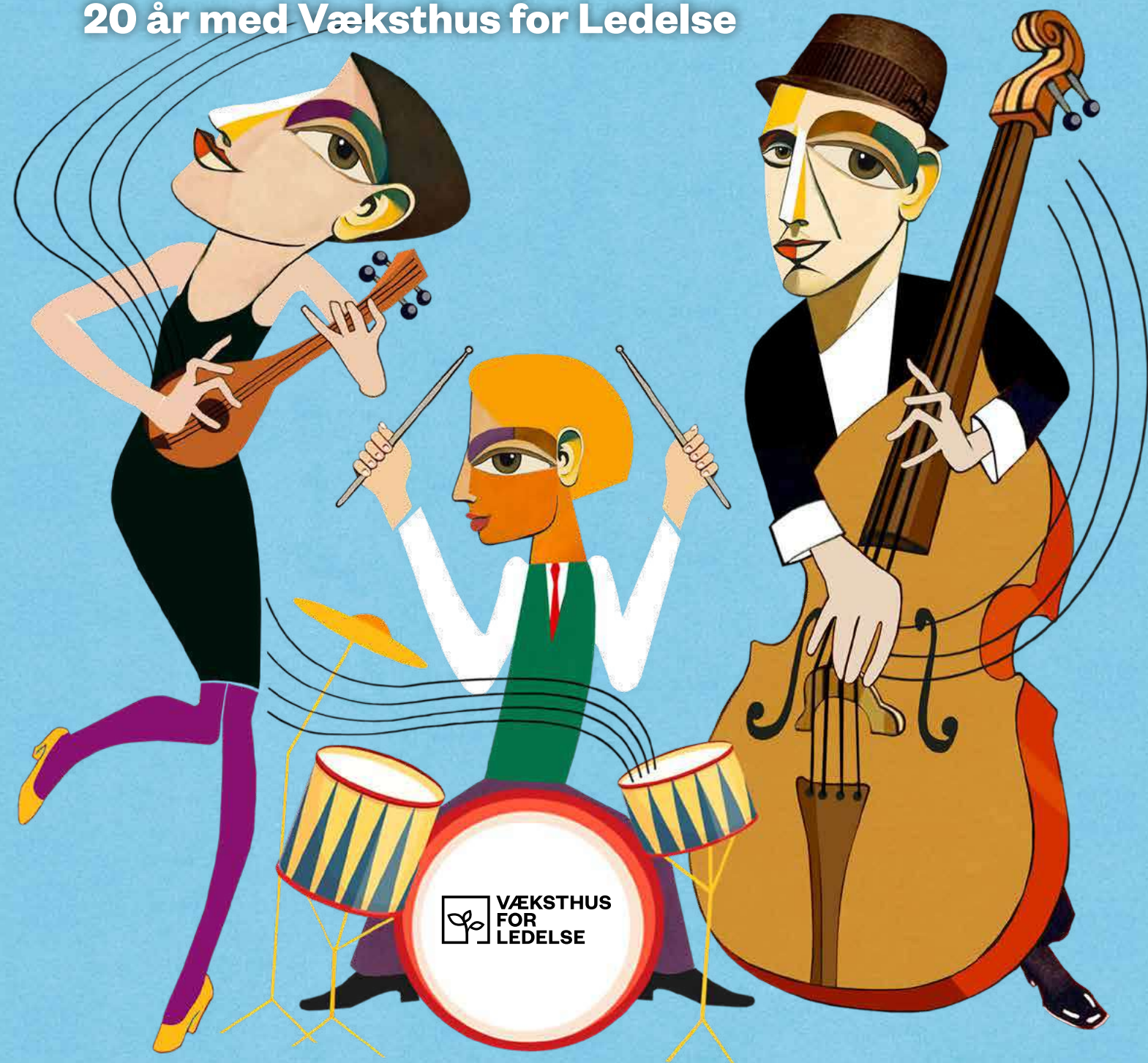


Fælles om fremtidens lederskab

20 år med Væksthus for Ledelse



Pendulet svinger

Hovedtræk i
offentlig ledelse
gennem to årtier

Bedre sent end aldrig

Flere tager lederes
trivsel alvorligt

Vi drømmer om ...

Visioner for
offentlig ledelse
i 2035

PLUS: REFORMSTORM, LEDELSE AF AI, FRISÆTTELSE OG MEGET MERE

Indhold



Frihed er ikke en gratis omgang

At sætte velfærden fri kræver ledere, der både tør gå forrest og give slip. En kommunaldirektør og en forsker indkredser frisættelsens fordele og faldgruber. **Side 10**



Fælles om fremtidens lederskab

20 år med Væksthus for Ledelse

© Væksthus for Ledelse, 2025

Redaktion:

Ditte Maja Tvilde

Linda Svenstrup Munk

Pernille Bekke

Tekst og tilrettelæggelse:

Kirsten Weiss

Linda Svenstrup Munk

Ola Jørgensen

Grafisk design:

Karen Krarup

Illustrationer:

Rikke Bisgaard

Foto:

Tomas Bertelsen

Tryk:

KLS Pureprint A/S

ISBN: 978-87-94514-75-0

978-87-94514-76-7-pdf



PurePrint® by KLS
Produced by biorecycling
at KLS PurePrint A/S



Hvem har egentlig sagt, at ledere skal kunne tåle alt?

De fleste ledere elsker deres job, men der er brug for at værne mere om deres trivsel. En cheflæge og en arbejdslivsforsker deler deres erfaringer med, hvad der skal til. **Side 20**



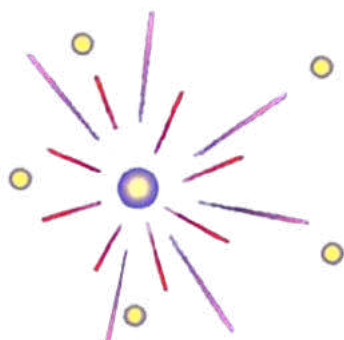
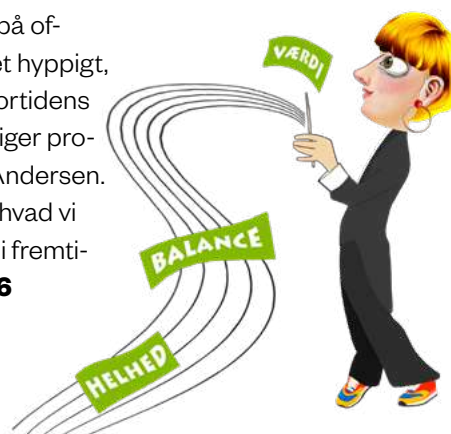
AI er et eksperiment, vi skal turde lede

At forløse potentialerne i kunstig intelligens kræver ledere, der giver plads til eksperimenter, og som selv har føling med teknologien. En kommunal digital leder og en ekspert giver deres råd om, hvordan AI skal ledes. **Side 28**



Fra dovne egoister til folkets tjenere

I to årtier har synet på offentlig ledelse skiftet hyppigt, og vi bærer stadig fortidens tænkning med os, siger professor Lotte Bøgh Andersen. Hun har tre bud på, hvad vi skal lægge vægt på i fremtidens ledelse. **Side 6**



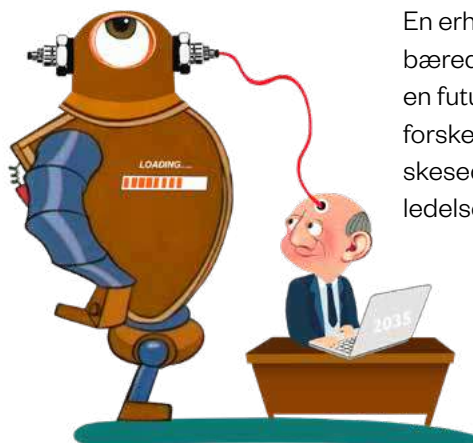
Færre noder – mere jazz

Reformstormen raser i kommuner og regioner, og fremtidens komplekse problemer kræver bedre samspil og mere improvisation. Det skal ledere på alle niveauer gøre sig klar til, siger direktør Sigge Winther Nielsen. **Side 16**



Fire drømme om bedre ledelse

En erhvervpsykolog, en bæredygtighedsekspert, en futurist og en ungdomsforsker leverer hver deres ønskeseddel til bedre offentlig ledelse anno 2035. **Side 24**



20 år med fokus på bedre ledelse

Siden 2005 har parterne i Væksthus for Ledelse arbejdet tæt sammen om at styrke ledelsesopgaven i den offentlige sektor.

Side 4, side 14 og bagsiden

Sammen om stærk offentlig ledelse – i 20 år

FOR 20 ÅR SIDEN BLEV DET FØRSTE FRØ PLANTET

i Væksthus for Ledelse, og ambitionen var klar: at skabe et forum, hvor kommuner, regioner og faglige organisationer kunne dele viden, udvikle ideer og værktøjer sammen og derved styrke ledelsesopgaven i den offentlige sektor.

Vi er stolte af, at Væksthuset nu kan fejre 20 års jubilæum og i to årtier har været et omdrejningspunkt for viden, refleksion og udvikling af praksisnær inspiration og erfaringsbaserede værktøjer til kommunale og regionale ledere. Det første frø er blevet til et stort og flot træ med frugter, som ledere kan plukke løs fra og bruge i hverdagen til at blive endnu bedre ledere.

Væksthus for Ledelse eksisterer takket være et unikt partsamarbejde mellem arbejdsgiver- og lønmodtagerorganisationer på det kommunale og regionale område. Et samarbejde om at understøtte ledelse i kommuner og regioner – med respekt

PROJEKTER I GANG

Væksthus for Ledelse arbejder projektorienteret med aktuelle ledelsesudfordringer:

Senest har vi bl.a. igangsat projekter om:

- Duolevelse på hospitaler
- Faglig ledelse – bl.a. på dagtilbudsområdet
- Lederens rolle i implementering af generativ AI
- Ledelse af det kommunale omdømme
- Ledelse af rummelige fællesskaber
- Ledelse af strategisk arbejdstilrettelæggelse
- Ledelse af vilde problemer
- Motivation for ledelse
- Kommunale lederes arbejdsmiljø og trivsel
- Topleadersamtaler for direktører i kommuner og regioner.

Læs om alle igangværende projekter på lederweb.dk/projekter



Lene Roed



Pernille Halberg Salamon

for forskellige perspektiver og med en fælles tro på, at god ledelse er afgørende for velfærdens kvalitet og bæredygtighed.

Vi vil gerne rette en stor og hjertelig tak til alle jer, der har været med til at forme og udvikle Væksthus for Ledelse gennem årene. Uden jeres engagement, faglighed og nysgerrighed var der intet væksthus.

SAMMEN HAR VI SAT FOKUS PÅ LEDELSESOPGAVEN, skabt rum for dialog, videndeling og har bidraget med værktøjer, projekter, undersøgelser og inspiration, som har gjort en forskel for offentlige ledere i hele landet.

Vi ser jubilæet som en anledning til at fejre god offentlig ledelse og alt det, vi har nået sammen – men i lige så høj grad til at se fremad mod de næste skridt på rejsen, vi tager sammen. For vi står midt i en tid, hvor ledelse er vigtigere end nogensinde. Reforme, demografi, rekrutteringsudfordringer, uforudsigelighed og stigende forventninger stiller ikke blot nye krav – de åbner også nye muligheder.

Derfor er det afgørende at fastholde den nysgerrighed, det mod og den fælles vilje til at skabe resultater, som har kendetegnet Væksthus for Ledelse fra begyndelsen. Vi tror på, at vi bedst møder fremtiden *sammen* – med fælles ambitioner, stærke partnerskaber og en vedvarende tro på, at god ledelse gør en forskel.

LEDELSE I DET OFFENTLIGE ER IKKE ALTID LET. Det kræver mod, faglighed og vedholdenhed. Men det er også meningsfyldt, vigtigt og fuld af muligheder. Vi vil derfor gerne slutte med at hylde kommunale og regionale ledere – alle jer, der hver dag står i frontlinjen og får velfærdssamfundet til at fungere. Jer, der leder med både hjerte og retning, og som balancerer komplekse krav, menneskelige relationer og organisatoriske mål. Det er jeres indsats, der sammen med dedikerede og engagerede medarbejdere skaber trivsel, udvikling og kvalitet for borgere.

Tak for jeres lederskab. Og tak for at være med til at gøre Væksthus for Ledelse til et levende og relevant fællesskab.

Pernille Halberg Salamon

KL/ Komponent, formand

Lene Roed

Forhandlingsfællesskabet, næstformand

Fra dovne egoister til folkets tjenere



De sidste 20 år er vi som samfund blevet meget mere bevidste om betydningen af god ledelse – og synet på både ledelse og styring har ændret sig. Vi skal især klæde fremtidens ledere på til at kunne samarbejde og agere i turbulens, mener professor Lotte Bøgh Andersen.

I august 2013 myldrede eleverne på Ellevangsskolen i Aarhus ind til et nyt skoleår på en helt ny skole. Mange af dem, der hilste på hinanden i gården den sommermorgen, var dog allerede skolekammerater, for selv om skolen var ny, var eleverne det ikke.

De kom fra to af kommunens gamle skoler og var – sammen med deres forældre, lærere og skoleledelsen – del af en hurtig og til tider turbulent fusionsproces. Der var undervejs uenighed om alt fra værdier og visioner til lektier, disciplin og fagprofessionel identitet.

Bureaukratiet – hierarki og formelle regler

Bureaukratiet bygger på klare kommandoveje og standardiserede regler. Det klassiske ideal er en neutral, regelbaseret forvaltning, hvor embedsmænd udfører politiske beslutninger sagligt og ensartet. Målet er retssikkerhed, lighed og forudsigelighed. Beslutninger skal kunne spores, og regler dokumenteres. Styrke: Garanterer ligebehandling og juridisk korrekthed. Svaghed: Rigide systemer med lav fleksibilitet og innovation.



Professionsstyret – faglig dømmekraft og normer

Her ligger styringen i hænderne på de fagprofessionelle – lærere, læger, socialrådgivere m.fl. De træffer beslutninger baseret på deres specialiserede viden og interne normer i faggruppen. Autonomi er centralt, fordi kun faggruppen selv har ekspertisen til at bedømme kvalitet og løsning. Styrke: Skræddersyede, kvalificerede løsninger i komplekse situationer. Svaghed: Lav gennemsigtighed, risiko for vidensmonopol og formynderi: "Vi ved bedst".

Og ikke alle elever og forældre kunne se sig selv i projektet. De ressourcestærke klagede, nogle trak deres børn helt ud, andre havde ikke de muligheder.

– Mine børn kom fra en skole i et udpræget akademikerkvarter, mens forældrene på den anden skole generelt havde kortere uddannelse, og andelen af borgere med anden etnisk oprindelse var også større. Så det var en fusion mellem to skoler med forskellige elevgrupper, størrelse, traditioner og kulturer. Men skoleledelsen insisterede hele vejen på, at den nye skole skulle være for alle. De ledte med visioner og værdier og formåede at balancere mange interesser, siger professor og centerleder på Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet, Lotte Bøgh Andersen.

Som forælder, men også forsker, iagttog hun på nærmeste hold, hvordan der i den komplekse forandringsproces var flere forskellige ledelsesformer og styringsparadigmer i spil samtidig. Der var elementer af klassisk hierarkisk styring i fx behovet for at træffe hurtige og måske upopulære beslutninger. Men også tydelige træk af Public Value Management, fx visionsdrevet ledelse med fokus på at skabe fælles værdi for alle elever.

Pendulet svinger

På den måde spejler den aarhusianske skolefusion på mange måder udviklingen i offentlig ledelse. Når man kigger tilbage på 20 års offentlig ledelse, ser man ikke én lineær bevægelse med klare ryk fra et paradigme til et andet, men flere styringsparadigmer, der fletter sig ind og ud mellem hinanden i takt med velfærdssamfundets udvikling. Se også de fem tekstbokse om de sidste 20 års dominerende styringsparadigmer.

– Jeg ser det som et pendul, der svinger. Som en kompleks transformation, hvor forskellige paradigmer og idealer konkurrerer og sameksisterer. Selv om fx New Public Management (NPM) jo allerede blev erklæret dødt for 20 år siden, blander langt de fleste offentlige organisationer også i dag forskellige måder at lede og styre på – også elementer fra NPM, siger Lotte Bøgh Andersen.

Det ofte udskældte styringsparadigme kan ellers fortsat få mange offentlige ledere og deres medarbejdere til at slå syv kors for sig. For NPM var midlet, der inspireret af det private erhvervsliv skulle gøre tiltrængt op med tungt offentligt bureaukrati og skrankepaveri. NPM fik fra 1990'erne for alvor fodfæste i Danmark og dominerede med varierende styrke årene op mod 2005. En del af tankegangen var med Lotte Bøgh Andersens ord, at "klienterne blev til kunder og konger, og de ansatte anset som nogle egoister, der kun gør noget, hvis de bliver belønnet for det".

Men mange offentligt ansatte er, som hun peger på, faktisk drevet af indre motivation og et ønske om at gøre nytte. Derfor blev ideen om, at man skal måle og kontrollere for at skabe kvalitet, i høj grad afløst af mere tillidsbaserede tilgange – og et skifte fra mål til mening.

Fra NPM til PVM

– Nye styringsforestillinger udvikles ofte som svar på problemer og på det, der opleves som uhensigtsmæssigt eller utilstrækkeligt i den måde, man styrer på. Kritikken af NPM gik blandt andet på synet på offentligt ansatte som egoister, der motiveres af egennytte, men også på problemer med retssikkerhed og lighed samt faren for tunnelsyn, siger Lotte Bøgh Andersen.

Kritikerne pegede også på, at styring i den private sektor ikke 1:1 kan overføres til offentlige organisationer, og i årene op mod årtusindeskiftet dukkede New Public Governance (NPG) op som en reaktion på den dominerende styringstænkning.

– Nu skal borgerne ikke længere være kunder, men aktive samarbejdere af løsninger. Med NPG og ideen om mening, netværk og samskabelse træder den offentlige leder i højere grad ind i rollen som facilitator.

– I dag taler vi om Public Value Management (PVM), hvor helhedstænkning, visioner og værdiskabelse i et borgerperspektiv er aktive mekanismer. Her tildeles lederne et særligt ansvar for at tydeliggøre de værdier, de leder og styrer efter, og ledelse fylder rigtigt meget i PVM, siger Lotte Bøgh Andersen

Trods overlappene mellem flere af disse paradigmer kan man ifølge professoren godt se tre hovedtendenser i, hvordan den offentlige ledelsesopgave og samtalen om den har ændret sig de seneste 20 år:

- fra teknisk-administrativ styring til værdibaseret ledelse
- fra hierarki til horisontalt samarbejde
- fra kontrollogik til skabelse af offentlig værdi.

Ledelseskvalitet på dagsordenen

En række initiativer har i samme periode bidraget til at øge bevidstheden om betydningen af kvalitet i den offentlige ledelse.

– Det flyttede for alvor samtalen om offentlig ledelse, da vi med Kvalitetsreformen og de nye diplom- og masteruddannelser i offentlig ledelse fik pumpet noget ledelsesudvikling ud i den offentlige sektor. Vi blev skarpere på balancen mellem fagfaglighed og ledelse som profession og fik gradvist et fælles sprog, hvor vi kunne tale om offentlig ledelse som en særlig disciplin. Etableringen af Væksthus for Ledelse i 2005 var også en markør af, at offentlig ledelse fortjente sin egen dagsorden og skulle betragtes som en særlig ledelsesdisciplin, der skal udvikles via samtale om ledelse og målrettede værktøjer, siger Lotte Bøgh Andersen.



New Public Management (NPM)

– marked, incitament og effektivitet

NPM blev introduceret som et opgør med både bureaukrati og professionsherredømme. Med inspiration fra den private sektor er fokus på målstyring, konkurrence, decentralisering og ressourceeffektivitet. Resultater (outcomes) måles og kobles til incitament som bonus eller refusion.

Styrke: Øget fokus på performance og brugerrettede løsninger.

Svaghed: Kan føre til tunnelsyn, overstyring og "kassetænkning".



New Public Governance (NPG) – netværk, samskabelse og relationer

NPG er et svar på NPM's svagheder. Her betragtes samfundets udfordringer som "vilde problemer", der ikke kan løses af én aktør alene. Derfor anbefales styring gennem netværk og samarbejde mellem myndigheder, borgere, civilsamfund og private aktører. Samskabelse er centralt.

Styrke: Tværgående løsninger og højere legitimitet gennem inddragelse.

Svaghed: Lav styrbarhed, ressourcekrævende processer og uklare ansvarskaeder.

Nye masteruddannelser i offentlig ledelse var del af den professionaliseringsbølge, der rullede ind omkring årtusindeskiftet. Uddannelsen var målrettet erfarne offentlige ledere, og havde som erklæret mål at løfte den strategiske ledelseskapaletet.

Kvalitetsreformen fra 2007 var et af de første store forsøg på at løfte kvaliteten i den offentlige sektor. Intentionen var at forenkle regler og styrke det lokale ledelsesrum, og den satte både offentlig ledelse på den politiske dagsorden, og nye samtaler i gang om kompetenceudvikling, resultater og innovation.

I 2018 lancerede Ledelseskommisjonen, hvor Lotte Bøgh Andersen var medlem, syv overordnede og 28 konkrete anbefalinger til bedre offentlig ledelse, som stadig står som pejlemærker for god offentlig ledelse. Kommisjonenens hovedbudskab var at sætte borgerne først, give lederne større handlerum samt styrke fokus på kerneopgaven og god faglig ledelse. Kommisjonen advarede imod overdreven politisk detailregulering og pegede også på behovet for systematisk lederudvikling og en styrkelse af lederidentiteten.

Offentlig ledelse gør en forskel

– Et af kommissionens budskaber var, at offentlig ledelse gør en forskel, men kun hvis der investeres i den. Ledelse skal prioriteres og støttes – med fokus på den kontekst, der ledes i. Så i dag lander ledelsesspendulet nok et sted, hvor man kan sammenfatte det til, at hvad der er god ledelse, afhænger af ledelsesopgaven, siger Lotte Bøgh Andersen.

Det er nemlig, som hun pointerer, en oplagt god ide, at en skoleleder ved noget om pædagogik, for uden forståelse for kernefagligheden vil lederen savne legitimitet. Omvendt behøver en kommunaldirektør ikke have dyb indsigt i alle professioner, men skal først og fremmest identificere sig som leder, der kan sætte retning og skabe resultater gennem andre.

– Denne balance mellem fagfaglighed og ledelsesfaglighed er et gennemgående tema i udviklingen siden 2005, siger Lotte Bøgh Andersen. Hun peger også på, at ledere på alle niveauer i stigende grad skal kunne samarbejde, koordinere og skabe løsninger i samspil med alle velfærdssamfundets aktører: borgere, civilsamfund, politikere og andre interessenter.

Begreber som borgerinddragelse, samskabelse og netværksstyring er blevet en del af de offentlige lederes ordforråd. Mange ledere har måttet tilegne sig nye roller som facilitatorer, der skal skabe retning og mening – uden en fast formular for god ledelse. For i dag er de faste forestillinger om, hvordan den offentlige sektor kan og skal organiseres, styres og ledes, afløst af det, Lotte Bøgh Andersen betegner som "turbulens på mange niveauer, hvor verden bliver mere og mere kompleks, og ledelsesopgaven vanskeligere".

– De sidste tyve år er vi kommet langt med at udvikle offentlig ledelse, men vi kan ikke hvile på laurbærrene. Det høje forandrings tempo – bare se på antallet af reformer lige nu – taler for at intensivere indsatsen. Med andre ord er et initiativ som Væksthus for Ledelse mindst lige så vigtigt nu, som da det blev etableret, siger Lotte Bøgh Andersen.

Tre tendenser i fremtidens ledelse

Turbulensen gør det ifølge hende både vanskeligere at lede og svært at forudse fremtidens ledelsesidealer og pendulsvingninger. Men hun ser dog tre tendenser tegne sig, der sandsynligvis vil præge offentlig ledelse de kommende år:

1. Fokus på evnen til at agere i turbulens, hvor forandringer ikke længere sker i faser, men samtidig på individ-, organisations- og samfundsniveau.
2. Mere kollektiv ledelse, forstået som ledelsesteams, der ikke bare fungerer som koordinerende, men som rum for fælles retning, mening, kollegial støtte og bedre trivsel.
3. En nødvendig debat om ledelse, trivsel og rekruttering, der ser generationerne i et livsperspektiv og i livsstadier.

– Jeg er ret bekymret for rekrutteringen, for vi ser flere og flere unge, der ikke ønsker at blive ledere. Samtidig har især sundhedsvæsenet meget stort pres på generelt. Vi er nødt til at finde

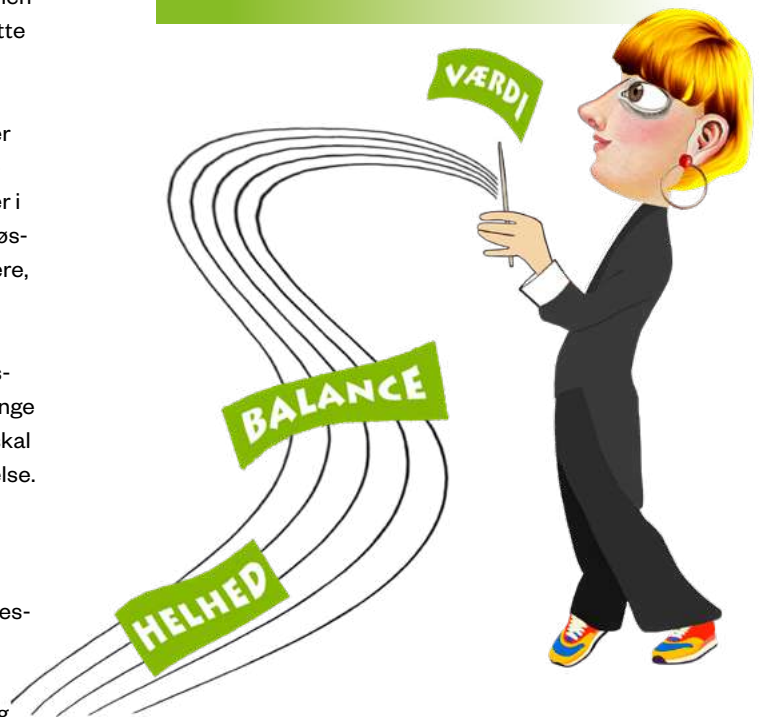
Public Value Management (PVM)

– værdiskabelse og afstemning

PVM handler om at skabe offentlig værdi – ikke bare levere ydelser. Det er værdier som demokrati, retssikkerhed, inklusion og bæredygtighed, der skal sættes i spil. Offentlige ledere får en central rolle i at artikulere og afstemme disse værdier blandt interessenter.

Styrke: Fokus på helhedsorienterede, samfundsrelevante løsninger.

Svagheid: Uklarhed om, hvad "offentlig værdi" præcist er, og hvordan det måles.



løsninger, der tager hensyn til den situation, man står i her og andre steder i de offentlige organisationer. Jeg tror generelt på, at styrket sidemandsoplæring, systematisk onboarding af ledere samt organisering af ledelse i ledelsesteams bliver endnu vigtigere fremover, siger Lotte Bøgh Andersen.

Og så er vi, mener hun, nødt til at holde blikket stift rettet mod forsat at udvikle og tale sammen om god offentlig ledelse – og ikke mindst at investere i at træne fremtidens ledere:

– God ledelse gør faktisk en forskel. Det kan vi klart se i forskningen. Når man træner ledelse, bliver medarbejderne mere motiverede, og vi får lidt bedre resultater. Så vi skal have ledelsesudvikling, og vi skal have ledelse, der passer til opgaverne. Vi skal have ledelsesudvikling på kurser, men også i lokale ledelsesteams. Og så skal vi frem for alt huske på, at vi som offentlige ledere er ansat på vegne af folket – og at det er superfedt. Vi arbejder jo for demokratiet!

Kilde til tekstboks i artiklen: Sammen om at lykkes – Styring, ledelse, motivation og sammenhængskraft i offentlige organisationer, Djøf Forlag, 2025.

Frihed er ikke en gratis omgang

Frisættelse handler om frihed, men mest om kultur, fokus og ledere, der på én gang tør gå forrest og give slip på styring og kontrol. At sætte fri er en gave, men ikke noget quickfix, der løfter hele den offentlige sektor ind i en ny styringsæra, mener både en kommunal topleder og en forsker, der udpeger frisættelsens muligheder og faldgruber.

En flok forårsskåde køer, der efter en lang vinter slippes ud af stalden og vælter ud i friheden.

Det er et dejligt billede, som toner frem på Tina Øllgaard Bentzens nethinde, når man spørger hende, hvad frisættelse betyder. For som lektoren, der på Roskilde Universitet forsker i balancerne mellem styring og frihed i den offentlige sektor, bemærker, så kommer vi ikke udenom, at begrebet frisættelse klinger positivt: Mere frihed, mindre kontrol, færre regler, flere lokale beslutninger.

Virkeligheden er dog noget mindre romantisk og mere kompleks. For det er helt fejlagtigt at tro, at man bare kan åbne de kommunale og regionale staldøre og råbe: "Nu er I fri og kan gøre lige, hvad I vil".

– Der er masser af styring og kontrol i den offentlige sektor. Og med god grund. At give mere autonomi lokalt kan være en vigtig

del af frisættelsen, men med frisættelse følger også forpligtelser og hjørneflag, der skal respekteres. Et af hjørneflagene er, at loven skal overholdes, og borgernes retssikkerhed respekteres. Et andet er, at den politiske opbakning skal være til stede. De steder, der virkelig rykker, er frisættelsen så godt politisk forankret, at både topledelse og medarbejdere ved, at de har politikernes rygdækning og støtte til de valg, de træffer, siger Tina Øllgaard Bentzen, der insisterer på, at frisættelse skal være andet og mere end styringsretorik.

Ifølge hende har danske kommuner og regioner allerede et kæmpestort lokalt råderum. Frisættelse er derfor ikke et helt nyt og jomfrueligt land, men snarere en ny tilgang til ledelse og samskabelse. Og frisættelsen bliver ifølge Tina Øllgaard Bentzen kun til reel frihed, hvis den bygger på ægte inddragelse og mod til at lede og facilitere en kulturel organisatorisk transformation.

A photograph of a middle-aged man with short, light-colored hair, smiling and standing in a field of tall, golden-brown grass. He is wearing a light blue short-sleeved button-down shirt and khaki trousers with a black belt. In the background, a calm body of water is visible under a cloudy sky. The overall mood is peaceful and natural.

”

**Jeg hører til dem, der
kalder frisættelse for en gave
til kommunerne, men det
er bestemt ikke en gave, der
kommer uden modbydelser.
Det er et langt, sejt træk.**

Kommunaldirektør Torben Kjærgaard,
Frederikssund Kommune

FEM POINTER OM FRISÆTTELSE

– ifølge Tina Ølgaard Bentzen

- Frisættelse kræver ikke mindre ledelse – men ledelse på nye måder.
- Tillid og kontrol er ikke hinandens modsætninger.
- Styring og løsninger skal udvikles i samarbejde mellem ledelse og medarbejdere.
- Kulturforandring er det vigtigste – og skal forankres i organisationens selvforståelse, ikke i nye regler og krav.
- Frisættelse er et langt, sejt træk, der kræver mod, tid og vedholdenhed på alle niveauer – og ledere, der både går forrest og tør give slip.

Frihed – også til at fejle

– Frisættelse kræver ikke mindre ledelse, men en anden type ledelse. For hver gang du giver frihed til nogen, skal du som leder også stå på mål for den. Det er bestemt ikke alle ledere og medarbejdere, der flyver lige begejstrede ud i friheden. Den mere faciliterende lederrolle kan godt være en udfordring, fordi du også løber risikoen for, at frisættelsen kan føre til alvorlige fejl ude i organisationen, siger Tina Ølgaard Bentzen.

I de organisationer, hun har forsket i, er der næsten altid nogen, der føler friheden som et åg og bryder op. For finder man stor trykthed i at trykke ok på sin terminal, når Hansen har fået børstet tænder, og trives man som leder bedst med at sidde i cockpittet og overvåge performanceindikatorer, kan det, som Tina Ølgaard Bentzen siger, "være udfordrende at blive sat fri". Men på de arbejdspladser, hvor den politiske rygdækning er på plads, og man sammen øver sig i at fremme en tillidsbaseret kultur med fuldt blus på både fagligheden og fællesskabet, lykkes det ofte.

– Frisættelse handler om struktur, men mest om kultur. Hvis frisættelse og større autonomi skal blive en del af vores dna, kræver det ledere, som tør sætte gang i en bevægelse, der flytter organisationskulturen derhen, hvor man både kan og tør bruge frisættelsen. Hvis man som leder går i 'kamp/flugtmode' og bare har lyst til at lave en ny regel, når noget går galt i processen, flytter vi ikke noget. Ledere skal forberede sig på konflikter og misforståelser og få svesken på disken, når der pludselig er nogen, der tolker friheden helt anderledes, end de lige havde forestillet sig, siger Tina Ølgaard Bentzen.

Det kræver, mener hun, en topledelse, der bevidst arbejder på at opbygge frisættelsesmuskler, men som heller ikke tager så store og voldsomme skridt, at de taber hele organisationen undervejs. For en stor del af ledelsesopgaven handler om at sikre et solidt

fundament af faglige og menneskelige kompetencer – herunder dem, der er nødvendige for at løfte og navigere i friheden.

En gave, der kræver energi og engagement

– Ja, det kan virke paradoksalt, men frisættelse kræver tydelig ledelse på alle niveauer, lyder det bekræftende fra en af dem, der står midt i transformationen.

I efteråret 2023 fik kommunaldirektør i Frederikssund Kommune, Torben Kjærgaard, byrådets enstemmige ja til at styrke medarbejdernes faglige råderum og skabe bedre og mere borgernære løsninger ved at reducere unødvendige regler og procedurer. Siden har kommunen kigget egne praksisser grundigt efter i sømmene, luget ud i interne regler, forenklet dokumentationskrav og eksempelvis reduceret afrapporteringen på beskæftigelsesindsatsen fra fire til to gange om året.

Organisationen eksperimenterer med selvstyrende teams og fleksibel arbejdsplanlægning, og da medarbejderne i kommunens ældrepleje blev spurgt om deres ideer, var resultatet over 100 forslag, der foreløbig har lettet administrative byrder og frigjort fire årsværk ekstra til den direkte drift.

– Jeg hører til dem, der kalder frisættelse for en gave til kommunerne, men det er bestemt ikke en gave, der kommer uden modbydelser. Det er et langt, sejt træk. Hverken tillid eller kulturforandringer kommer af sig selv, og du kan kun ændre kulturen, hvis tillidsrepræsentanter og MED-udvalg er med hele vejen og ikke står ved siden af og kigger ind på en proces, direktionen sætter i gang. Frisættelse kræver mod og vedholdenhed, men det giver også masser af energi og engagement, siger Torben Kjærgaard.

Det kræver, som han pointerer, medinddragelse på alle niveauer, en vedvarende ledelsesindsats og forpligtende adfærd at ændre rodfastede arbejdsmønstre. For at styrke den strategiske ledelseskraft og skabe et fælles fundament valgte kommunen derfor at lade 200 ledere på tværs af organisationen deltage i et ledelsesudviklingsforløb, hvor formålet var at gøre de tre fokusområder i kommunens udviklingsstrategi – arbejdsfællesskaber, tillid og frisættelse samt samskabelse – tydelige og realiserbare i hverdagen.

Ny kultur trækker flere til

– Vi diskuterer hele tiden, hvordan vi kan flytte den her dagsorden ud til medarbejdere. Det kræver en vedvarende dialog, hvis det skal lykkes os at gøre tillid til kernen i en kulturforandring, hvor både borgere, medarbejdere, ledere, og ikke mindst politikerne stoler på, at vi stadig leverer det, vi har lovet. Det er et helt mindset, der skal forandres, siger Torben Kjærgaard.

At der måske begås flere fejl i omstillingen fra kontrol til tillid, er et faktum, som ledelsen i Frederikssund Kommune er åben om. Politikerne ved det, medarbejdere og ledere ved det, og en del af den kulturelle omvæltning er netop at være bevidst om risikoen for at falde tilbage i gamle mønstre og automatreaktioner.

– Det er en stor omvæltning at basere så meget på tillid og medinddragelse, men jeg synes, det er lykkedes os at betrygge politikerne i, at der godt kan ske fejl, men at vi lærer af vores fejl – frem for straks at lave en ny regel, siger Torben Kjærgaard. Han peger på, at rejsen mod mere frihed og færre regler allerede har haft positiv effekt på trivslen. En ny trivselsundersøgelse for alle ansatte fra 2025 viser således en flot fremgang i trivslen i forhold til undersøgelsen i 2022, hvor trivslen i forvejen var høj.

Kommunen er kort sagt blevet en endnu mere attraktiv arbejdsplads, og også nye medarbejdere giver udtryk for, at arbejdspladsens ry har spredt sig langt ud over kommunegrænsen – eller som kommunaldirektøren formulerer det:

– Frisættelse, tillid og et fleksibelt arbejdsliv er blevet en rekrutteringsgevinst og en dagsorden, der appellerer bredt. Vi kan se, at det tiltrækker medarbejdere og ledere i alle aldre, på alle niveauer og med forskellige kompetencer.

Førstelingeledere i en nøglerolle

Frisættelse har også ifølge Tina Øllgaard Bentzen et kæmpe potentiale, men er ikke uden risici og faldgruber. Opgøret med gamle styringslogikker må aldrig, som hun udtrykker det, blive til et soloridt, hvor "jeg har lov at gøre, som jeg vil". Og i den usikkerhed og tvivl, der kan opstå i kulturer i forandring, får ikke bare topledelsen, men også førstelingelederne en vigtig funktion.

– Førstelingelederne står med en nøglerolle i frisættelsen, som dem der skal sikre en form for kollektiv autonomi, hvor medarbejdere, der står stærkt i deres fagprofessionalisme, også tager ansvar for helheden, siger hun og fortsætter:

– Det er karakteristisk for de succesfulde forandrings- og frisættelsesledere, jeg har fulgt i min forskning, at de er stålsatte på retningen og på frisættelsen, men samtidig er mega åbne over for de konkrete løsninger, der kommer ude fra organisationen. De bider sig i tungen, lytter og faciliterer frem for at sende deres egen løsning på banen med det samme. De sikrer, at hjørneflagene er på plads, men træder et skridt tilbage og lader andre om at komme til. Kan man ikke det, udvikler man ikke som offentlig leder alt det, frisættelsen kan.

Tina Øllgaard Bentzen peger også på, at de reformstorme, der fejer ind over de offentlige organisationer, er oplagte muligheder for at gentænke styring og investere i tillid.

– Frisættelse er en fælles overskrift for mange af reformerne, men vi er nødt til at forstå, at reel frisættelse kræver benhård ledelse af kæmpestore kulturforandringer. Får vi ikke gødet en kultur, hvor man trygt og kompetent kan udfolde sin faglighed i fællesskab med andre, vil frisættelsen ikke lykkes. Det er ikke et quickfix at løfte den offentlige sektor ind i en ny styringsæra.

*Læs mere om gevinster og udfordringer i frisættelse og tillidsbaseret ledelse i publikationen: **Tillid i ledelse**.*

”

Frisættelse kræver ikke mindre ledelse, men en anden type ledelse. For hver gang, du giver frihed til nogen, skal du som leder også stå på mål for den. Det er bestemt ikke alle ledere og medarbejdere, der flyver lige begejstrede ud i friheden.

Lektor Tina Øllgaard Bentzen,
Roskilde Universitet



20 år med Væksthus for Ledelse

Udvalgte udgivelser



De skjulte velfærdsreserver



Ledelse er (også) en holdsport



Ledere der lykkes



De første 100 dage



Den politiske tango



Ledelsesrum



Nærværende ledelse på afstand



Kodeks for god ledelse



Find den rigtige leder



Maskinrummet





Trivselmagasin

2024



Om at lede en fuldtidsindsats

2025



Podcastserie:
Ørerne i maskinen

2015



Syv film om faglige
ledelsesopgaver

2023



Ledelse af unge

2022



Relationel koordinering

2016



Dit personlige lederskab

2019

2021



Dialogkort om ledelse

2020



Videokursus:
Arentzens metode

2017



E-kursus: Nærværende
ledelse på afstand

2018



Ledelse af
kompetenceudvikling

Nye forventninger til offentlige ledere: Færre noder – mere jazz

Hvis de politiske ambitioner i de reformer, der de kommende år skal gennemføres i kommuner og regioner, skal indfries, må offentlige ledere og medarbejdere øve sig i nye samspil og flere improvisationer. For de komplekse samfundsproblemer, vi står med i dag, kan ikke løses med de vante greb, mener Sigge Winther Nielsen, direktør i INVI, Institut for vilde problemer.

“If you have to ask what jazz is, you'll never know”.

Den amerikanske trompetist og ophavsmand til citatet, Louis Armstrong, var ikke i tvivl: God jazz handler ikke om at følge en manual, men om at kunne navigere i det uforudsigelige, at bruge sin dømmekraft, improvisere og lytte samt ikke mindst at finde nye veje sammen med de andre musikere i bandet.

Jazz kræver kort sagt både gehør og mod, og derfor holder Sigge Winther Nielsen af at citere en af jazzens største. For naturligvis skal musikere også kunne ramme toner og tangenter rent. Men evnen til på én gang at improvisere og dirigere retningen får vi i den grad brug for, hvis vi skal løse de komplekse og indbyrdes forbundne problemer, det danske velfærdssamfund står med i dag, mener Sigge Winther Nielsen, der er stifter af og direktør i INVI, Institut for vilde problemer.

– I Danmark er vi rigtig dygtige til at løse problemer, men skal vi løse de vilde problemer, vi står med nu, har vi brug for modige offentlige ledere, der tør frisætte kreativ energi og kan udholde dilemmaerne i det vilde, uforudsigelige felt. Det er lettere sagt end gjort, for der er meget mere jazz end klassisk partitursymfoni i den her form for ledelse, siger Sigge Winther Nielsen.



”

Det reformpres, der rammer kommuner og regioner nu, er i den høje klasse. Der er helt klart mere tryk på end tidligere, og jeg forstår godt, hvis lederne derude ryster lidt på hånden.

Sigge Winther Nielsen, direktør for INVI



VILDE PROBLEMER

Vilde problemer er kendetegnet ved:

- Uklare problemdefinitioner
- Uenighed om løsninger
- Komplexitet og tværgående karakter
- Ingen entydig ejer
- Kræver samarbejde på tværs af sektorer.

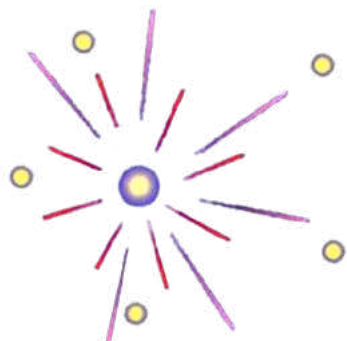
Eksempler: unges mistrivsel, rekrutteringskrise, klimaforandringer, ulighed i sundhed.

Et højt reformpres

I bogen Vilde problemer: Værktøjskasse til politikere, praktikere og policyentreprenører introducer han sammen med en række forskere og praktikere begrebet "vilde problemer".

Vilde problemer kan typisk ikke løses med de vante og velkendte greb, som kommuner og regioner ellers nok kunne få lyst til at gribe ud efter, når de løber reformlisten fra Christiansborg igennem. Den er spækket med vilde problemer.

– Det reformpres, der rammer kommuner og regioner nu, er i den høje klasse. Der er helt klart mere tryk på end tidligere, og jeg forstår godt, hvis lederne derude ryster lidt på hånden. De står med en ny frihed, men også et stort ansvar for at prioritere og sige ja til eksperimenter, de ikke nødvendigvis kan se en umiddelbar og målbar effekt af, siger Sigge Winter Nielsen.



Seks samtidige reformer

Seks store komplekse velfærdsområder – fra sundhedsreform til grøn trepart, ældre, skolen, socialområdet og beskæftigelsesindsatsen – skal reformeres. Samtidig. Og det er karakteristisk for reformerne, at de på én gang kræver hurtig handling og samtidig skal løses på nye måder.

Det handler ikke om at gøre mere eller mindre af det, man plejer, men om at gøre noget andet. Eksempelvis at samarbejde på tværs af siloer og faggrupper og gribe den frihed, som landspolitikerne har vedlagt reformlisten. For frisættelse er et nøgleord i reformretorikken. Det samme er tværfaglighed, forenkling, større lokalt ansvar og flere løsninger på tværs. Og alt sammen kræver, som Sigge Winther Nielsen formulerer det, "ledere, der forstår, at vi ikke løser det 21. århundredes problemer med det 20. århundredes policyideer og top-down-ledelse".

Reformerne stiller, pointerer han, nye krav til både ledernes kompetencer og dømmekraft. For mens patienterne stadig skal behandles, og hullerne i asfalten lappes, vil en stor del af ledelsesopgaven også handle om at tolke, prioritere og oversætte nationale intentioner til lokal virkelighed.

– Man kan ikke vente på instrukser, for de kommer ikke. Og at ty til direktiver og tryk målstyring og kontrol vil ikke virke lige her. Vilde problemer kan sjældent løses ved, at man skruer på regler, tilsyn og kontrol, siger Sigge Winter Nielsen.

Et nyt ledelsesrepertoire

Reformernes succes er ifølge ham tæt bundet op på, at ledere og medarbejdere i kommuner og regioner tør eksperimentere og sammen skabe nye variationer over gamle temaer som styring og ansvar. Det kræver til dels et nyt ledelsesrepertoire – i hvert fald et vrid i rygmarvsreaktionerne, for nye ideer og den nødvendige innovation avles sjældent af at gøre, som man plejer.

– Vores forsøg på at håndtere vilde problemer er ofte endt med flere regler og mere kontrol. Mange tidligere reformer har været mere klart afgrænsede og har kunnet implementeres via eksisterende styringskæder. De forestående reformer er komplekse og tværgående. Hvis de store ambitioner skal indfries, kræver

NØGLEKOMPETENCER FOR REFORMLEDERE

– ifølge Sigge Winther Nielsen

- Mod til at stå i det uafklarede
- Strategisk dømmekraft
- Nysgerrighed over for andre og andres ideer
- Evne til at facilitere samskabelse
- Navigation på tværs af fag og sektorer
- Prioritering og tilpasning i kompleksitet.

det strategisk overblik og tværgående indsatser på tværs af siloer og fagområder, siger Sigge Winther Nielsen.

Han råder ledere til at holde ekstra godt øje med de steder i organisationen, hvor ideerne bobler.

– Kig ud i din organisation. Gå efter de steder, hvor medarbejdere og omverdenen vil noget ekstra, og byg videre derfra. Det er ikke løsningen på alt, men det kan være begyndelsen på noget, der virker lokalt – og som kan danne grobund for bredere forandringer. Det kan godt være, at man ikke altid kan finde den perfekte plan, men så må man prøve sig frem, eksperimentere lokalt og lære undervejs. Det er i praksis den eneste realistiske måde at drive forandringer på i et komplekst system med begrænsede ressourcer, siger Sigge Winther Nielsen.

At læse og lede mellem linjerne

Lederens rolle i at skabe nye innovative og tværgående samarbejder er ikke nødvendigvis at have alle svarene, men at stille spørgsmål, turde eksperimentere – og altså også risikere at fejle.

– Det er ikke det, der står på linjerne, men det som står mellem linjerne, det handler om nu. Det kræver ledere, der kan tolke og tør sætte noget på spil, samtidig med, at de ved hvad, de vil opnå, siger Sigge Winther Nielsen.

Han forstår godt, at ledere i et reformlandskab med masser af komplekse, vilde problemer, risikerer at blive ”analyseparalyserede” og dermed handlingslammede.

– Men den største fare er ikke at fejle. Den største fare er ikke at begynde, fordi man ikke kan regne det hele ud på forhånd. Det er mere som jazz: Find de steder, der er energi og mod på at prøve noget nyt, og start dér. Man kan sjældent planlægge innovation, men man kan lede henimod den ved at skabe rum, hvor det er tilladt at eksperimentere.

Det er ifølge Sigge Winther Nielsen en tilgang til problemløsning, hvor lederne også har brug for politisk rygdækning:

– Der skal to til tango. Det reformpres, mange offentlige ledere står i lige nu, kan de ikke klare alene. Politikerne skal være med. Det handler ofte om at få framet problemet rigtigt. For når man som politiker har bakset med det samme problem i mange år, bliver det på et tidspunkt pinligt over for borgerne, at der ikke sker noget. Og her kan det give mening sammen at få forstået og positioneret problemet som vildt. På den måde bliver det tydeligt for politikerne, at ledelsen må agere på en ny måde.

TRE POOLS OG EN NY LEDELSESOPGAVE

I bogen *Vilde Problemer* introducerer Sigge Winther Nielsen begrebet ”politiske pools” som et værktøj til at analysere de problemer, man står over for:

- En **rød pool** er præget af konflikt og frygt. Lav tillid og høj polarisering. Svært at skabe fælles løsninger.
- En **blå pool** er præget af bureaukrati og forhandling og af procedurer og kontrol. Lav innovationskraft.
- En **grøn pool** er præget af samarbejde og tillid med fokus på fælles mål og kollektiv handling. Bedst egnet til at skabe forudsætningerne for at løse vilde problemer.

Ledere skal ifølge Sigge Winther Nielsen aflæse, hvilken pool et problem udspiller sig i, og forsøge at flytte det over i det grønne felt, hvor kollektiv handling er mulig. For en grøn pool opstår ikke af sig selv – den skal ledes frem. Ledere skal give plads, lytte, facilitere og bevare blikket for helheden, samtidig med at forskellige aktører skal sættes i spil. Ledere skal evne at stå i det uafklarede og både holde fast i fremdrift og acceptere, at processen ikke altid følger velkendte logikker.

”

Det kan godt være, at man ikke altid kan finde den perfekte plan, men så må man prøve sig frem, eksperimentere lokalt og lære undervejs.

Sigge Winther Nielsen, direktør for INVI

Hvem har egentlig sagt, at ledere skal kunne tåle alt?

”

Vi har en høj grad af psykologisk tryghed og forsøger at fremme et positivt mindset, hvor vi fejrer vores succeser sammen, men også kan tale åbent om det, der er svært.

Mikkel Seneca, cheflæge på Regionshospitalet Gødstrup

De fleste ledere elsker deres job, men hvis ikke vi tager ledernes trivsel mere alvorligt, får vi flere stressede ledere og risikerer, at de yngre kræfter vender om i døren. Det mener både en arbejdslivs-forsker og en cheflæge, der målrettet arbejder med at styrke trivslen på sin afdeling.

Mikkel Senecas telefon er altid åben, men den ringer kun, når det er vigtigt. For selv om cheflægen på Regionshospitalet Gødstrup har besluttet, at hans medarbejdere skal kunne nå ham døgnet rundt, er der sjældent bud efter ham, når han har forladt Operations- og Intensivafdelingen:

– Jeg havde mine overvejelser om at være tilgængelig døgnet rundt, men telefonen ringer kun, når det er helt relevant. Mine medarbejdere ved, at jeg er der, men også at jeg har tillid til, at de træffer beslutninger uden altid at runde mig.

Netop den gensidige tillid er for Mikkel Seneca et nøgleord i et godt arbejdsmiljø.

– Jeg stoler på, at mine medarbejdere også tør fortælle mig, hvornår jeg har truffet en dårlig beslutning. En åben dialog smitter af på kulturen, og jeg ønsker at fremme en kultur, hvor vi lykkes gennem samarbejde og tillid, siger han.

I foråret 2025 vandt hans afdeling Yngre Lægers Arbejdsmiljøpris. Indstillingen kom fra de unge læger, der ville hylde deres kollegaer og en arbejdsplads med et trygt arbejdsmiljø og et stærkt fællesskab, hvor ”dumme spørgsmål” ikke eksisterer, og hvor det forventes, at man støtter hinanden uanset anciennitet. Ligeværdighed og holdånd er for cheflægen et erklæret succes-kriterium.

– Vi har en høj grad af psykologisk tryghed og forsøger at fremme et positivt mindset, hvor vi fejrer vores succeser sammen, men også kan tale åbent om det, der er svært. Fx giver vores yngre læger ofte feedback til speciallægerne, fordi det styrker samarbejdet og det fælles ansvar for at skabe udvikling i afdelingen. Desuden arbejder vi aktivt med at skabe stærke faglige fællesskaber og ledernetværk, hvor vi deler både faglige, organisatoriske og indimellem personlige dilemmaer. Vi kan se, at det styrker trivslen, siger Mikkel Seneca.

FAKTA OM LEDERTRIVSEL

- Tre ud af fire ledere med personaleansvar (74 pct.) er meget tilfredse eller tilfredse med deres job.
- Tre ud af ti ledere oplever i høj eller meget høj grad, at arbejdspress går ud over kvaliteten af deres eget arbejde (28 pct.) eller arbejdspladsen på deres arbejdsplads generelt (29 pct.).
- Fire ud af ti ledere med personaleansvar (42 pct.) oplever, at der i mindre grad eller slet ikke er overensstemmelse mellem tid og arbejdsmængde.
- Næsten hver femte chef eller leder med personaleansvar (19 pct.) angiver, at de i meget høj eller i høj grad er stressede til hverdag – det er nogenlunde samme andel som blandt medarbejderne (17 pct.).
- Knap hver fjerde leder med personaleansvar (23 pct.) svarer, at de slet ikke eller i mindre grad har en god balance mellem arbejde og privatliv.

Kilde: Ledertrivsel, 2024. En spørgeskemaundersøgelse blandt 1.500 af Djøfs ledermedlemmer i både den offentlige og private sektor.

Dengang ledere kunne tåle alt

At det scorer højt på trivselsmålingerne at være del af en god ledergruppe, bekræfter organisationspsykolog og arbejdslivs-forsker Malene Friis Andersen.

Men ellers er det, som hun konstaterer, bemærkelsesværdigt, hvor stille der indtil for nylig har været om chefens trivsel, trods to årtiers yderst livlig debat om arbejdsrelateret stress.

– Det er ellers tydeligt dokumenteret, at ledernes trivsel smitter af på arbejdspladsen og har betydning for både produktivitet og medarbejdere. Men måske gik vi bare ud fra, at ledere kunne tåle alt og i hvert fald et tårnhøjt arbejdspress, funderer Malene Friis Andersen.

Fra nyere forskning ved vi, at en rimelig balance mellem krav, ressourcer og tid samt støtte fra andre lederkollegaer og en god relation til egen chef slår markant positivt ud. Men vi ved også, at flere ledere, ikke mindst de yngre, begynder at sige fra – og faktisk vælge lederjobbet fra.

– De vil ikke længere finde sig i et arbejdspress, hvor det er umuligt at nå opgaverne, uanset hvor mange gange du spiser din frokost ved computeren. Vi er forbi det sted, hvor de individuelle løsninger rækker til at løse de organisatoriske problemer, siger Malene Friis Andersen.

”Kig op”, lyder hendes opfordring derfor til ledere, der ønsker at gøre op med urimeligt pressede arbejdsdage. For en lang række strukturelle faktorer presser ledernes trivsel, og de tendenser er langt større end både den enkelte og den enkeltes arbejdsplads.

Coronakrisen flyttede grænser

Malene Friis Andersen begynder opregningen af strukturelle forhold ved corona. For hvis nogen troede, at den er færdig med at slå med halen, kan man bare kaste et blik på statistikkerne: Coronakrisen accelererede de offentlige lederes arbejdstimer, gjorde hybridarbejde til en ny normal og brød grænserne mellem arbejde og fritid ned.

Samme coronakrise ruskede også gevaldigt i følelserne og i skellet mellem professionelt og privat. På Teamsmøderne kom vi ind i hinandens stuer, så katten i sofaen og billederne af børnene og mødte pludselig meget mere private versioner af vores kollegaer.

– Vi har jo selv bedt om at få ”det hele menneske”, og alle mennesker har jo noget med i rygsækken. Men i dag bliver hele rygsækken tømt ud på lederens bord. De fleste ledere vil gerne både lytte og vise forståelse og omsorg, men mange af dem giver også udtryk for, at det er ekstremt tids- og følelsesmæssigt krævende, siger Malene Friis Andersen.

Flere medarbejdere – mange forandringer

Læg hertil, at mange ledere i dag skal tage sig af flere medarbejdere med diagnoser og af unge kollegaer, som ofte forventer mere opmærksomhed. Lederne har helt generelt fået ansvar for

flere medarbejdere end tidligere, og et stort ledelsesspænd er forbundet med øget risiko for stress.

Samtidig er danske organisationer ifølge Malene Friis Andersen suveræne europamestre i antallet af organisatoriske forandringer. Det betyder, at ledere ud over den daglige drift også skal håndtere spørgsmål og indimellem kritik fra frustrerede medarbejdere. Og top så til slut op med de store strukturelle forandringer af velfærden, værdikonflikter og pres på pengene, som også påvirker ledernes hverdag.

Det ER fedt at være leder

– Vi skal lige huske, at de fleste ledere synes, det er fedt at være leder – nogle gange på grund af rammerne andre gange på trods, minder Malene Friis Andersen om, da hun er færdig med opremsningen.

Men samtidig bliver vi ifølge hende nødt til at tage undersøgelserne, der viser, at stress blandt ledere er et reelt problem, dybt alvorligt.

Vi er, mener hun, nødt til at gå strukturelt til værks, hvis trivslen skal op hos de mange offentlige ledere, som rigtig gerne vil kerneopgaven, vil deres fag, vil deres medarbejdere, og som går op i en god, sund drift, der kommer borgerne til gavn.

– Jeg synes, vi skal være rigtig vågne, når ledere, der har været ramt af stress, begynder at turnere med bøger og beretninger om, hvor mange gange, de har været nede, og hvordan vinterbadning eller vandring hjalp dem op igen. Det er vigtigt at tale om stress, men individualiseringen og aftabueringen må ikke føre til en banalisering, hvor lederstress nærmest bliver forbundet med normalitet, og hvor fortællingerne mere peger på individuelle end på organisatoriske løsninger, siger Malene Friis Andersen.

Der er, mener hun, meget mere perspektiv i at tage fat i det, vi ved, virker; nemlig strukturelle tiltag, som fx en god onboarding, formaliseret sparring og løbende afstemning af balancen mellem krav og ressourcer.

– I trivselsmålingerne kan vi se, at yngre ledere under 40 år trives dårligst og ofte kæmper med helt lavpraktiske spørgsmål som fx håndtering af en ny sygdomsmeddelelse i deres afdeling eller sløj deltagelse på deres personalemøder. De har brug for sparring fra deres mere erfarne kollegaer og en bedre onboarding, siger Malene Friis Andersen. Hun peger på, at det fremmer fællesskabet og en tillidsbaseret kultur, når mere erfarne ledere stiller sig til rådighed som mentorer og supervisorer for nye lederkollegaer.

– Undersøgelser viser, at yngre medarbejdere i dag er noget lunkne over for at sige ja til et lederjob. Hvis flere af dem skal finde lederjobbet attraktivt, må vi fremme en praksisnær og tillidsbaseret dialog, hvor man sammen kan finde fælles strategier for at lette arbejdsbyrden og øge trivslen. De yngre medarbejdere har set for mange eksempler på individuelle, selvoptime-

rende strategier og ledere, der med opskruede timetal forsøger at æde sig igennem et alt for stor arbejdspress, siger Malene Friis Andersen.

Nyt fokus på psykologisk tryghed

Den diagnose kan cheflæge Mikkel Seneca på Operation og Intensiv, der også er formand for hospitalets cheflægeråd, godt genkende.

– Det ansporer ikke yngre læger til at blive ledere, hvis de kan se deres egne ledere gå ned med stress. Tidligere talte læger helst ikke om usikkerhed, tvivl eller fejl, men især yngre læger sætter meget stor pris på åbenhed og psykologisk tryghed. Vi forsøger at skabe en kultur, hvor vi støtter vores yngre læger, men også er tydelige om ansvar og rammer. Vi taler om løsninger og læring, men også om det organisatoriske, om vores mødekultur og om at skabe tid til ledelse. At opgaver faktisk kan uddelegeres og ovenikøbet lette noget af arbejdsbyrden. Det øver jeg mig selv en del på, siger Mikkel Seneca, der også pointerer, at ledere let glemmer deres egen travlhed:

– Det er helt afgørende for mig at have en ledermakker, som jeg kan vende det meste med. Min makker er afdelingens chef-sygeplejerske, og vi deler ikke bare kontor, men også værdier, feedback, refleksioner og tanker om afdelingen. Vi tør være ærlige over for hinanden og støtter hinanden – også efter de lidt tungere dage på afdelingen. Vi minder hinanden om at være gode rollemodeller for coachende ledelse og sørger for at sætte tid af til udviklingsarbejde, som vi helt bevidst lægger uden for afdelingen.

Fra jeg til vi

”At gå fra jeg til vi”, kalder Malene Friis Andersen processen. For mener vi noget med ledertrivsel og arbejdspladser i balance, er organisationerne nødt til at afindividualisere ansvaret og skabe arbejdspladser, hvor man også som leder kan passe sit arbejde inden for normal arbejdstid.

Hvis ikke, vil antallet af ledere, der angiver, at jobbet, de egentlig elsker, stresser dem, fortsætte med at vokse, og de yngre kræfter vil vende om i døren, mener Malene Friis Andersen, som sagtens kan genkende beretninger fra ledere, der ikke aner, hvordan opgavemængden kan reduceres.

– Det er jo reelt nok, når ledere, der bukker under, siger, at de ikke kan stoppe strømmen af krav oppefra, men vi finder ikke løsningerne ved hvert vores skrivebord. Vi er nødt til at gøre ”vi’et” meget større, for ingen, heller ikke politikerne, ønsker jo ledere og medarbejdere, der ikke trives på jobbet. Jeg siger ikke, at det er let at skabe forandringer og transformation i fællesskab, men hvis vi kan sende missioner til Mars, kan vi vel også skabe arbejdspladser med autonomi, indflydelse, glæde og et stort fælles ”vi”, siger Malene Friis Andersen.

Heldigvis er der ifølge hende også positive tegn på en øget opmærksomhed om ledernes travlhed. Hun peger blandt andet på en stor indsats i Region Syddanmark (TAL i SYD), hjemmesiden ledertrivsel.dk, Arbejdstilsynets site med på fokus lederes psykiske arbejdsmiljø samt Dinesen og Palmblads bog ”Hvem passer på chefen?”.

– Den slags initiativer og flere til viser på hver deres måde, at stadig flere nu tager denne udfordring alvorligt, siger Malene Friis Andersen.

Læs mere om erfaringer med at fremme ledertrivsel i magasinet **Trivsel**. Nye ledere kan også hente hjælp i onlineguiden: **En god start for nye ledere**.

”

Vi skal lige huske, at de fleste ledere synes, det er fedt at være leder – nogle gange på grund af rammerne andre gange på trods.

Malene Friis Andersen, arbejdslivsforsker



Fire drømme om bedre ledelse

Væksthus for Ledelse har bedt fire iagttagere om at komme med deres bud på, hvordan offentlig ledelse ser ud i 2035, hvis udviklingen går, som de håber, og hvordan ledere kan bidrage til det.

Erhvervspsykologen: **Vi blev bedre til at lede sammen**

Anders Trillingsgaard er psykolog og ph.d. med speciale i ledelsesteam hos UKON.

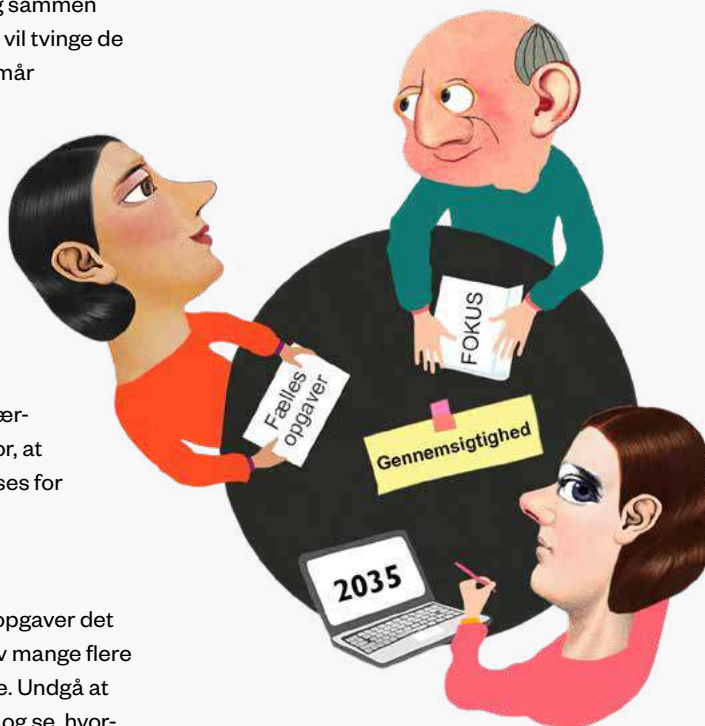
Jeg håber på en større professionalisering af ledelse sammen, hvor alle ledergrupper identificerer de vigtigste problemer og sammen med deres teams arbejder på de fælles ledelsesopgaver. Det vil tvinge de interne magtkampe i baggrunden. Det kræver, at lederne formår at gøre det krystalklart for alle, hvad vi arbejder sammen om. Fokus og gennemsigtighed bliver helt afgørende for at lykkes. Vi er kommet langt med at lede sammen i Danmark, og jeg håber, vi kommer meget længere.

Alle skal tage aktivt ansvar

Der kan laves en del hofteoperationer for de penge, der i dag bliver brugt på at arbejde ukoordineret eller imod hinanden i ledergrupper på alle niveauer. Hvis ledere og medarbejdere arbejder sammen om ledelse, vil det kunne mærkes positivt hos både borgere og medarbejdere. Vi får brug for, at alle tager ansvar og spiller aktivt med, hvis opgaverne skal løses for de samme penge.

Et større landskab af partnere

Brug ledergruppen til at definere de vigtigste fælles ledelsesopgaver det næste år. Øv jer i at gøre opgaverne maksimalt tydelige, og giv mange flere afgrænsede "ledelsesopgaver" til kvalificerede medarbejdere. Undgå at være "en beslutningsmaskine". Som ledere skal I løfte blikket og se, hvordan større problemer kan løses i et større landskab af samarbejdspartnere. Ledelse er i høj grad også at få noget til at ske sammen med nogen, I ikke bestemmer over. Hold øje med, hvor I kan gøre det.



Bæredygtighedseksperter: Vi fik sluppet livsenergien løs

Laura Storm, forfatter og international ekspert i ledelse og bæredygtighed og stifter af Regenerators.

Jeg håber på mindre bureaukratiske organisationer, hvor medarbejdere og ledere har meget større frihed til at løse deres opgaver; hvor de sammen skaber regenerative ringe i vandet, som nærer glæde og livsenergi og hæmmer stress, apati og giftige kulturer.

Et kreativt potentiale

Når man ikke skal lave sig om og gøre vold på sig selv og sine værdier, kan mennesker få fat i et kreativt glædesfyldt og energigivende livspotentiale – som smitter! Det handler ikke om at skabe et samfund helt uden retningslinjer, men om at skabe tillid mellem mennesker. Jo mere tillid og autonomi, jo større livsglæde, kreativitet, sundhed og innovation – for både medarbejdere og borgere.

Forstå dig selv – og skab rum for alle

Man må prøve at se sin organisation som et økosystem, alle er del af. Helt jordnært kan man starte med at ændre sin mødepraksis, og fx lade en "talking stick" gå på tur, så man skaber rum for alles fortællinger. Ledere kan udforske deres eget emotionelle landskab og sørge for at nære andet end det ego, der ofte driver os. En leder, der ikke kan mærke sig selv, kan heller ikke mærke andre.

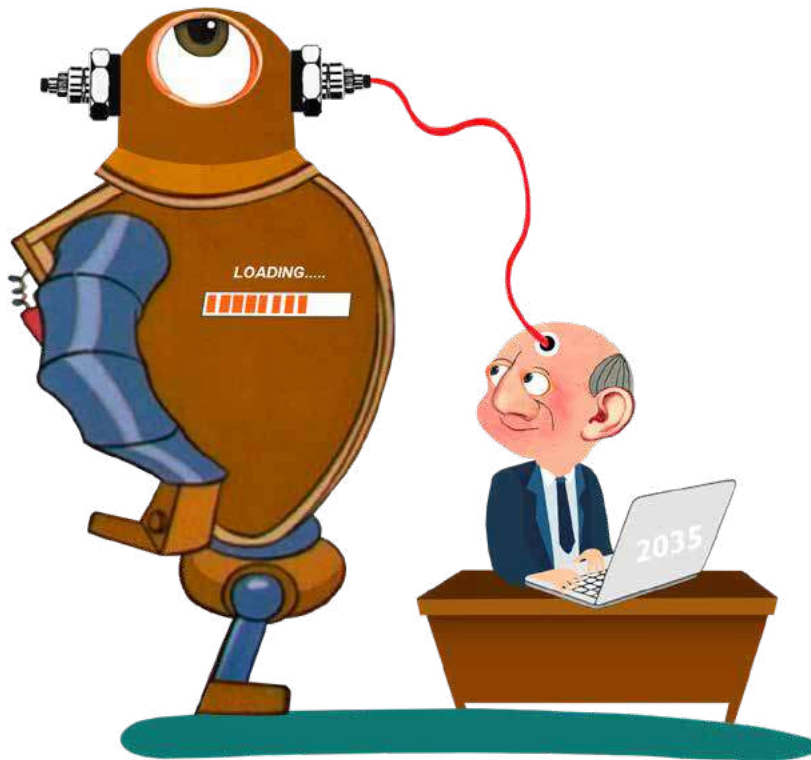


DE FIRE EKSPERTER HAR SVARET PÅ DE SAMME TRE SPØRGSMÅL:

Hvordan håber du, offentlig ledelse om ti år er anderledes end i dag?

Hvordan vil medarbejderne og borgerne kunne mærke forskel?

Hvordan kan en leder allerede i dag tage forskud på den udvikling?



Futuristen: **Vi brugte AI klogt til at sætte velfærden fri**

Henrik Good Hovgaard, futurist og fremtidstræner hos Universal Futurists.

Jeg håber, vi med kunstig intelligens får det superoverblik, der betyder, at vi kan bruge krudtet på at skabe reel værdi – ikke på kontrol og dokumentation. Jeg håber også, at ledere i højere grad bliver guidende sparringspartnere i kollaborative, uhierarkiske organisationer. Her er ledelsens opgave at bygge en stor, varm, menneskelig organisation med psykologisk tryghed, samskabelse og høj grad af autonomi.

Tættere samarbejde med borgerne

Mange flere beslutninger vil i fremtiden forhåbentlig blive truffet af dygtige medarbejdere tæt på og sammen med borgerne. Både medarbejdere og borgere vil have større autonomi, og den viden, der ligger hos den enkelte medarbejder, vil blive indsamlet af vores egen personlige AI-agent. Sådan en viden, man har akkumuleret i løbet af 25 års arbejde i en kommune, kan være virkelig værdifuld.

AI kræver etiske dialoger

Der er brug for at udvikle fremtidssans, etisk intelligens, et fælles sprog om fremtiden og psykologisk tryghed. Ledere skal øve sig i at trække fremtiden – og medarbejderne – ind i beslutningerne og forberede sig på de mange etiske spørgsmål, som brugen af AI rejser: Hvem ejer vores data? Og skal vi gøre alt, bare fordi vi kan? Vi får brug for Chief Ethical Officers og samarbejde frem for diktater.

Ungdomsforskeren: Vi gjorde fællesskabet rummeligere

Mette Lykke Nielsen, ph.d. og lektor på Center for Ungdomsforskning, Aalborg Universitet.

Jeg håber, vi får et styrket fokus på at skabe stærke, rummelige, og kollegiale fællesskaber gennem ledelse. Unge, der er nye på arbejdspladsen, har brug for forløb, som hjælper dem ind i det kollegiale fællesskab. De vil gerne mærke, at de er ventede.

Trivsel smitter af på borgerne

For unge er velfungerende kollegiale fællesskaber og godt lederskab en stor og nødvendig social støtte på jobbet. Men et godt arbejdsmiljø vil formodentlig også kunne mærkes af borgerne, for trivsel smitter af på opgaveløsningen.

Jeg interviewede for nylig en ung skov- og naturteknikerelev, og på hans kommunale arbejdsplads havde de klare kollektive regler for, hvordan de skulle håndtere borgere, der skældte ud og opførte sig grænseoverskridende, når der fx skulle fældes træer. Det gav eleven stor tryghed at vide, at situationen kunne deeskaleres, selv når de store følelser var på spil.

En respektfuld omgangstone

Man kan fremme den udvikling ved at sætte tid af til det relationelle ledelsesarbejde. Unge forventer en respektfuld omgangstone på arbejdspladsen, så er det ikke allerede normen, ville jeg starte der. Nogle unge oplever at blive mødt med stereotype forventninger, alene fordi de er unge, men de ønsker faktisk "bare", at ledelsen tager udgangspunkt i deres kvalifikationer uden at sætte dem og deres ungdom i bås.



AI er et eksperiment, vi skal turde lede

Potentialet i kunstig intelligens er stort, men at forløse det kræver både mod, struktur, nysgerrighed, kritisk sans – og måske en ny ledelsesrolle. Det vurderer en erfaren ledelseskonsulent og en af de ledere, der har ansvar for at implementere teknologien i sin kommune.

Generativ AI er i fuld gang med at indtage og forandre den offentlige sektor. Men hvis kommuner og regioner skal lykkes med at forløse potentialet i de nye teknologier, kræver det meget af lederne. De skal insistere på, at de nye muligheder bliver grundigt udforsket og samtidig værne om fagligheden og holde fast i den kritiske sans.

Sådan lyder meldingen fra LEAD-konsulent Kaare Pedersen, der dagligt arbejder med lederudvikling i forhold til digitalisering og AI. Han betragter det som et mindstekrav, at lederne selv gør sig deres erfaringer:

– Hvis du som leder endnu ikke har åbnet ChatGPT eller en lignende, så se at komme i gang! Hvis du ikke selv har haft fingrene i bolledejen, er det meget svært at se potentialet og forstå de kritiske faldgruber – og endnu sværere at motivere og tale med medarbejderne om det, de oplever, siger Kaare Pedersen.

Han foreslår, at du som leder forsøger at bruge teknologien i dine egne opgaver. Det kan fx være at lave et første udkast til et notat eller en orienteringsmail eller at bruge teknologien til sparring eller ideudvikling.

Start småt og tæt på hverdagens udfordringer

Kaare Pedersen anbefaler også ledere at starte i det små for at vække medarbejdernes nysgerrighed og motivation for at give sig i kast med generativ AI. Det kan fx være ved at bruge realistiske cases fra hverdagen og sørge for, at der er tid og rum til, at medarbejderne kan øve sig i at integrere brugen af ChatGPT eller andre AI-modeller i deres daglige arbejde.

HVAD ER GENERATIV AI?

Generativ AI er en type kunstig intelligens (AI), der er designet til at generere nyt indhold, som fx tekst, billeder, videoer, musik eller computerkode – baseret på brugerens input eller prompt.

Den adskiller sig fra traditionelle AI-systemer ved sin evne til at skabe nyt indhold i stedet for blot at udføre foruddefinerede opgaver. Modeller som ChatGPT, Gemini og Copilot er eksempler på generativ AI.

”

**AI er stadig nyt for os alle,
så som leder skal du være
nysgerrig, spørge ind, samle
op og skabe struktur – ikke
nødvendigtvis have alle
svarene selv.**

Jan Lehmann, leder af Digital Udvikling
i Rødovre Kommune



– Når medarbejdere får lov til at eksperimentere med AI i konkrete og hverdagsnære opgaver, fx at strukturere et notat eller lave en hurtig brainstorm, så øger det deres motivation og skaber en mere inspirerende og tryk tilgang til teknologien, siger Kaare Pedersen og peger også på vigtigheden af at skabe en eksperimenterende kultur, hvor det er okay at prøve sig frem og lære af sine fejl.

– Det handler i første omgang om at vise, hvordan teknologierne konkret kan spare tid eller højne kvaliteten i de daglige opgaver og arbejdsgange. Det er i de små eksperimenter, vi skaber den motivation og det ejerskab, som er fundamentet for succes, siger Kaare Pedersen.

Eksperimenter kræver også struktur og grænser

En af dem, der tidligt har gjort sig erfaringer med at lede udforskningen og implementeringen af generativ AI er Jan Lehmann. Han er leder af Digital Udvikling i Rødovre Kommune, som er en af de kommuner, der er længst i arbejdet med at udvikle egne chatbotter og AI-assistenter, og som i øjeblikket kigger frem mod AI-agenter. Kommunen har netop lanceret en samlet AI-plattform med tre forskellige AI-assistenter/chatbotter:

- Mød Mig På Skrift (til bedre borgerbreve)
- Roboref (til transkribering af mødenoter)
- Chat med Interne Dokumenter.

Rødovre Kommune har valgt at udvikle sin egen AI-plattform for at have størst mulig kontrol over udviklingen, herunder sikkerhed (GDPR og AI-forordning), bruger- og adgangsstyring m.m. Kommunen får mange henvendelser fra samarbejdskommuner og deler ifølge Jan Lehmann åbent sine erfaringer med alle interesserede.

Han har især tre råd til ledere, der skal i gang med at udforske og implementere generativ AI:

1. Skab en struktur for eksperimentet, og følg op

– Definér nogle projekter, I vil afprøve og følge op på, og kast jer så ud i det. Netop fordi man ikke ved, hvad afprøvningen ender med, er det vigtigt, at der er en stærk governance omkring afprøvningen, så der også bliver samlet op på erfaringerne efterfølgende, siger Jan Lehman.

Han anbefaler, at man aftaler og strukturerer afprøvningen med sin organisation, præcis som man vil gøre ved andre større organisatoriske projekter.

I Rødovre Kommune har de fra starten arbejdet med at skabe rammer, hvor mange medarbejdere på en gang kan afprøve forskellige løsninger, før der tages stilling til, hvad der skal arbejdes videre med i en fælles implementering. Her er prøvehandlingerne blevet en central metode.

For eksempel fik 80 medarbejdere i Rødovre Kommune træning i at bruge generativ AI (ChatGPT). Derefter udforskede de på en struktureret måde nogle konkrete måder at anvende teknolo-

gien på i deres egne fagområder. Alle erfaringer blev samlet, så læringen kunne bruges i det videre forløb med at finde ud af, hvor Rødovre Kommune vil anbefale at anvende ChatGPT, fortæller Jan Lehmann.

2. Giv plads – og sæt tydelige grænser

For Jan Lehmann er der ingen tvivl om, hvad ledelsesopgaven består af i forhold til generativ AI:

– Vi skal turde sige: ”Her er der plads til at eksperimentere – og her er grænserne.” Det handler om at skabe tryk, så ledere og medarbejdere tør gå i gang, og så der er en klar struktur omkring afprøvningen, siger han.

At trække grænserne tydeligt op handler ifølge Jan Lehmann ikke om at bremse initiativet, men om at skabe klarhed: Hvilke data må bruges? Hvilke opgaver giver det mening at løse med generativ AI? Hvor og hvornår skal de faglige menneskelige vurderinger kobles på? Det er netop den slags rammer, der gør eksperimentet trykt og ansvarligt – ikke vilkårligt, understreger Jan Lehmann.

3. Tænk og arbejd på tværs

At lede udforskningen af generativ AI er ikke en opgave den enkelte leder kan løfte alene. Det kræver ifølge både Kaare Pedersen og Jan Lehman er tæt og tillidsfuldt samarbejde mellem ledere fra forskellige fagområder, i hele ledelseskæden og med stabsfunktioner som it, jura og sikkerhed.

– En af de mest oversete ledelsesopgaver i AI-arbejdet er at skabe organisatorisk modenhed, så nye ideer kan prøves af i fællesskab, uden at det bliver en intern kamp om at komme først, siger Jan Lehmann.

Han fortæller, at en af nøglerne til fremdrift i Rødovre har været at skabe kontaktflader på tværs: De mødes regelmæssigt i chef- og lederfora og har bl.a. involveret et politisk nedsat udvalg om digitalisering, hvor borgere og faglige organisationer er i dialog om AI's potentialer og dilemmaer. Det har styrket opbakningen og skabt et fælles sprog – også politisk:

– Mange steder bliver AI til et spørgsmål om it eller jura. Men hvis vi vil bruge det rigtigt, skal det ejes i fællesskab, siger Jan Lehmann.

Mindre teknik – mere etik

Meget peger på, at den generative AI i de kommende år vil blive bygget ind i både fagsystemer og daglige arbejdsgange i den offentlige sektor. Det betyder ifølge Kaare Pedersen, at brugen af AI nok vil glide fra det eksperimenterende til noget mere indlejret, reguleret og ”almindeligt”. Men det gør ikke ledelsesopgaven mindre vigtig – tværtimod:

– Det bliver nemmere teknisk, men sværere etisk, siger Kaare Pedersen. Han peger blandt andet på, at når generativ AI bliver en fast del af arbejdets infrastruktur, vil det ikke længere være nok, at medarbejderne kan bruge det. De skal også vide, hvor-

dan og hvornår det er fagligt og etisk forsvarligt. Og det ansvar lander i høj grad hos lederne:

– Vi må ikke miste blikket for, at teknologien kan tage fejl, være biased eller producere noget, der ikke passer til den konkrete kontekst. Det er stadig mennesker, der skal tænke, vurdere og tage ansvar – og det skal lederen sætte rammerne for, understreger Kaare Pedersen.

Han peger især på tre centrale ledelsesopgaver, som vil træde tydeligere frem, i takt med at AI bliver en del af hverdagen:

1. At bevare "mennesket i loopet"

– Selv om AI kan hjælpe med at skrive, analysere og strukturere, må det aldrig blive teknologien, der træffer beslutningerne alene. AI skal være en assistent – ikke en autoritet. Derfor skal du som leder insistere på, at det, AI-teknologien genererer, skal vurderes og kunne justeres eller afvises af et menneske med faglig ekspertise. Det handler både om at værne om den faglige kvalitet og at have et tydeligt forankret ansvar.

2. At sørge for, at alle kommer med

– Det er en vigtigt at sikre, at alle kommer med – at det ikke kun bliver et værktøj for de i forvejen teknologibejstrede. Det er derfor en ledelsesopgave at gøre generativ AI relevant og tilgængelig for hele organisationen – og samtidig vise, at det forventes, at alle prøver det af i deres faglige kontekst – også lederen selv.

3. At dyrke fagligheden og styrke den kritiske sans

– Når generativ AI kan løse nogle opgaver hurtigere og smartere end mennesker, risikerer vi at miste evnen og lysten til selv at gøre det svære arbejde – og dermed vores kritiske sans. Netop derfor skal man som leder værne om den kritiske sans og sørge for, at medarbejderne bruger AI med deres faglighed – ikke i stedet for den.

Som leder skal man efterspørge kritisk refleksion og skabe rum for, at medarbejdere kan diskutere kvalitet og etik – også når AI hjælper til.

Et nyt kapitel i offentlig ledelse

For både Kaare Pedersen og Jan Lehmann er konklusionen klar: Generativ AI er ikke bare endnu et nyt teknologisk værktøj – det er et helt nyt kapitel, som vi først lige er begyndt at skrive. Hos både medarbejdere og ledere fordrer det en nysgerrig, åben og modig tilgang:

– Det vigtigste er, at vi ikke bliver stående på perronen og venter på det perfekte projekt. Vi skal med – selv hvis vi ikke helt ved, hvor toget kører hen endnu, og selv om alle endnu ikke er ombord eller klar til at hoppe på, siger Kaare Pedersen

Begge peger på, at den offentlige sektor står over for en ny type ledelsesopgave: Ikke at rulle en færdig løsning ud – men at lede i bevægelse. At turde eksperimentere og tage ansvar på en og samme tid:

– Ledelse af generativ AI er ikke bare ledelse af teknologi. Det er ledelse af faglighed, dømmekraft, ansvar og fælles retning i en tid, hvor svarene ikke er givet på forhånd, afslutter Kaare Pedersen. Og Jan Lehmann istemmer:

– AI er stadig nyt for os alle, så som leder skal du være nysgerrig, spørge ind, samle op og skabe struktur – ikke nødvendigvis have alle svarene selv. At eksperimentere med AI kræver ikke perfektion, men mod til at lære sammen undervejs.

Væksthus for ledelse har iværksat et nyt projekt om implementering af generativ AI i kommunerne. Læs mere om projektet på lederweb.dk

”

Ledelse af generativ AI er ikke bare ledelse af teknologi. Det er ledelse af faglighed, dømmekraft, ansvar og fælles retning.

Kaare Pedersen, konsulent hos LEAD



Brug Væksthus for Ledelse

Uanset om du er ny i lederrollen eller har mange års erfaring, kan du have brug for at blive inspireret, udvikle dig og få ny viden og værktøjer.

Det får du hjælp til i Væksthus for Ledelse. Vi er sat i verden for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner. Derfor sætter vi spot på de udfordringer, ledere står over for – lige fra de strategiske beslutninger til de små, men afgørende greb i hverdagen. Vores mål er at udvikle, opsamle og dele ny viden, der kan omsættes i stadig bedre ledelse.

Som leder får du hos os:

- 📌 Inspiration til at styrke dit personlige lederskab – uanset hvor du er i din lederkarriere.
- 📌 Enkle værktøjer til at hjælpe med alt fra implementering af strategi til psykologisk tryghed i hverdagen.
- 📌 Viden, der er let omsætte i praksis, så den gør en forskel i morgen.

Væksthus for Ledelse udvikler løbende nye materialer til ledere. De fleste af dem udspringer af fælles projekter, hvor vi sammen belyser nogle af de mest afgørende udfordringer, ledere i kommuner og regioner står over for lige nu.

”

Jeg bruger jeres publikationer, artikler og øvrige redskaber meget – både for mig selv og i samarbejde med ledere og medarbejdere. Det giver relevant og brugbar viden på en ukompliceret måde.

”

Jeg synes, jeres artikler er vildt gode og relevante. Som ny leder er det guld værd at læse de hurtige artikler og få retning og metoder til at afprøve i min virkelighed.

”

Er det for vildt at sige, at Lederweb reddede min lederstart?

Tre udsagn i brugerundersøgelse, 2025

Hent viden og værktøjer – helt gratis

Derfor får du hos Væksthus for Ledelse adgang til et væld af viden, der er skabt til at styrke dig i din ledelsesopgave:

- 📌 **Publikationer:** Over 80 korte og letlæste udgivelser om aktuelle ledelsesudfordringer – lige til at downloade, bestille eller lytte til.
- 📌 **Praktiske værktøjer:** Digitale guider, læringsspil, dialogkort og e-kurser om alt fra onboarding og rekruttering til digital innovation og faglig ledelse.
- 📌 **Podcasten Lyt til ledelse:** Mere end 60 episoder, hvor ledere og eksperter deler erfaringer og løsninger på hverdagens dilemmaer – perfekt til en gåtur eller køretur.
- 📌 **Nyhedsbrev:** Hver fredag får du faglige artikler, inspiration og nyt fra Væksthuset – skrevet af ledere, konsulenter og forskere.
- 📌 **Lederweb.dk:** Her finder du hele vores univers samlet ét sted – nemt at søge i, nemt at bruge.

Vidste du, at ...

- 📌 24.000 ledere abonnerer på Væksthus for Ledelses ugentlige nyhedsbrev.
- 📌 Lederweb.dk har ca. 100.000 besøgende om måneden.
- 📌 Vores podcasts er afspillet over 160.000 gange.
- 📌 44.000 følger os på LinkedIn.
- 📌 Nogle af de mest populære publikationer er trykt i over 25.000 eksemplarer.

Vil du være med?

- 📌 Tilmeld dig **nyhedsbrevet på lederweb.dk**.
- 📌 Følg Væksthus for Ledelse på **LinkedIn**.

Over 90 pct. af vores brugere er tilfredse med indholdet på Lederweb og i nyhedsbrevet – og vi vil gerne have dig med!



**PLUK LØS PÅ
LEDERWEB.DK**