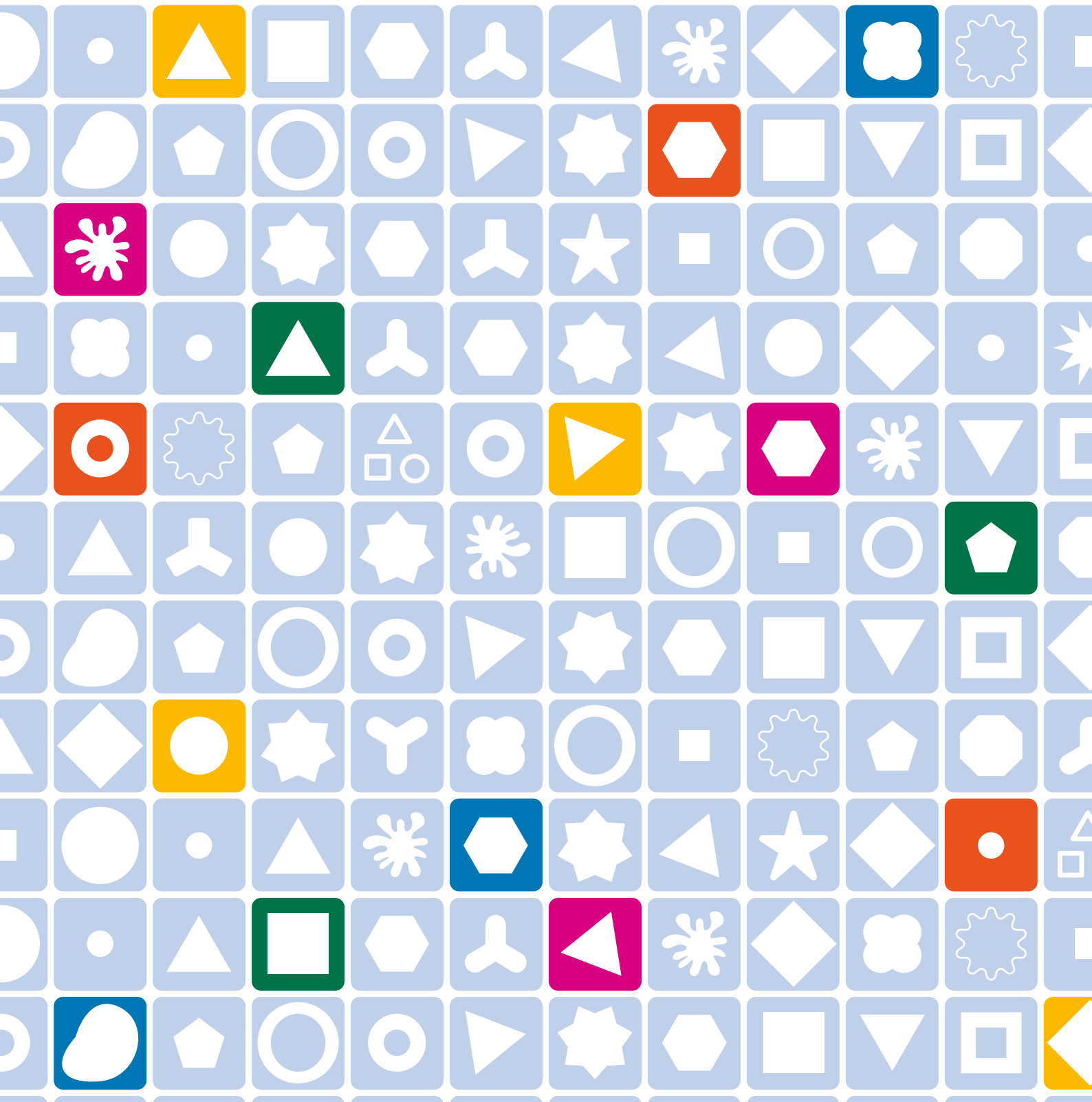


# Ledelse af fleksibilitet

- til gavn for både kerneopgave og medarbejdere



# Indhold

<b>Forord</b>	<b>3</b>
<b>Fokus på fleksibilitet</b> Om det øgede fokus på fleksibilitet	<b>4</b>
<b>Fire former for fleksibilitet</b> Introduktion til de forskellige hovedtyper	<b>6</b>
<b>Fleksibilitet i kommunerne</b> Læs erfaringer fra otte arbejdspladser	<b>8</b>
<b>Dilemmaer ved fleksibilitet</b> Forstå fire typiske udfordringer	<b>14</b>
<b>Syv fleksible ledelsesgreb</b> Hvad kan du gøre som leder?	<b>16</b>
<b>Workshop: Find jeres egne veje</b> Link til en samlet materialepakke	<b>18</b>
<b>Andre materialer fra Væksthus for Ledelse</b>	<b>20</b>

## Ledelse af fleksibilitet

– til gavn for både kerneopgave  
og medarbejdere

© Væksthus for Ledelse 2026

Projektgruppe:

Mia Nyborg Jørgensen/  
Laura Taulbjerg, KL/Komponent  
Dorthe Storm Meier, OAO

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Tryk: KLS Pureprint

ISBN:

978-87-92963-67-3

978-87-92963-68-0-pdf



# Forord

Fleksibilitet er i disse år blevet et af de mest centrale ledelsestemaer i kommunerne. Tidligere blev fleksibilitet typisk opfattet som "et personalegode". I dag ser flere det som et strategisk redskab. Noget, der ikke blot kan øge medarbejdernes tilfredshed med deres arbejdsliv og gøre det lettere at tiltrække og tilknytte medarbejdere. Gensidig fleksibilitet kan også være med til at nedbringe sygefravær og øge kvaliteten i den service, borgerne møder.

Fleksibilitet er ikke kun et spørgsmål, om *hvornår* man arbejder, fx fleksible mødetider. Det handler også om at kunne variere, *hvor meget* man arbejder, *hvorfra* opgaverne løses, og ikke mindst *hvordan* opgaverne tilrettelægges og udføres. Ved at udnytte og kombinere de forskellige former for fleksibilitet kan der skabes en lang række alternativer til den mere faste organisering, hvor alle arbejder lige meget, samtidig, på samme sted og på samme fastlagte måde.

At tilrettelægge arbejdet fleksibelt er i høj grad et spørgsmål om gensidighed mellem arbejdsgivere og medarbejdere. Det er et fælles anliggende for arbejdspladsen, hvor medarbejderes ønsker tilgodeses under tydelig hensyntagen til borgernes behov og arbejdspladsens samlede opgaveløsning. Derfor er det en vigtig kommunikations- og ledelsesopgave at gøre det klart, at fleksibilitet går begge veje.

Det er afsættet for denne publikation, der sætter fokus på, hvordan man som kommunal leder kan forstå og praktisere fleksibilitet i sin egen organisation. Det vil sige finde og udnytte mulighederne, men også håndtere de udfordringer og dilemmaer, der ofte følger med. Eksempelvis hvordan man undgår, at fleksibiliteten opleves uretfærdig, udhuler fællesskabet, gør arbejdet grænseløst eller risikerer at føre til mangel på arbejdskraft.

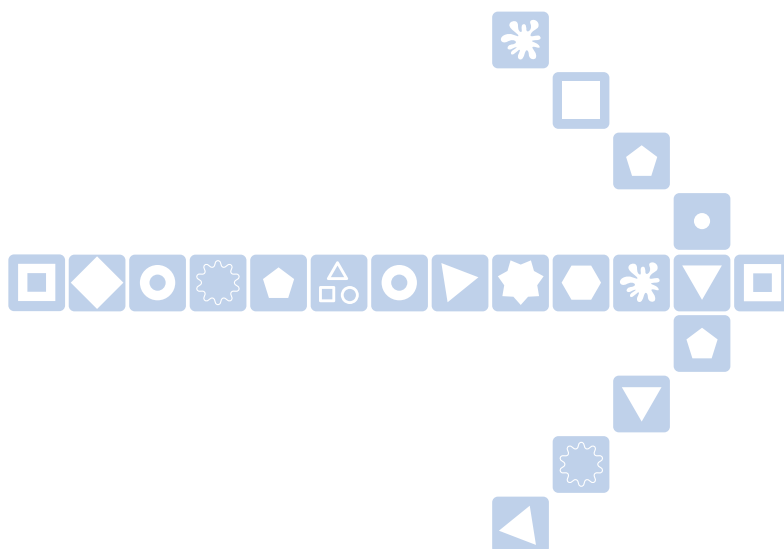
Formålet er, at du som leder bliver hjulpet til at fremme fleksible løsninger, der gavner både medarbejdere, organisation og borgere – inden for de rammer, I har lokalt. Derfor er der også som en del af projektet udviklet materialer til en workshop om fleksibilitet, hvor I kan skabe fælles forståelse, styrke dialogen og finde lokale løsninger, der virker i hverdagen.

Publikation og workshopmateriale bygger på ekspertinterview, eksisterende viden, tidligere undersøgelser samt interview med en række kommunale ledere, der har arbejdet med fleksibilitet. Workshopforløbet er også testet sammen med målgruppen. Tak til alle, der undervejs har stillet deres viden og erfaringer til rådighed, så andre kan få glæde af det.

## Væksthus for Ledelse

Pernille Halberg Salamon  
KL/Komponent, formand

Lene Roed  
Forhandlingsfællesskabet, næstformand



# Fokus på fleksibilitet

Der findes allerede masser af fleksibilitet på de kommunale arbejdspladser. Mange steder er der – i varierende grad – mulighed for fx fleksible mødetider, afspadsering, nedsat tid, distancearbejde, seniorordninger, orlov, omsorgsdage samt indflydelse, på både hvornår og hvordan arbejdet udføres. Noget af fleksibiliteten er reguleret af love eller aftalt i overenskomsterne, men meget er op til den enkelte arbejdsplads.

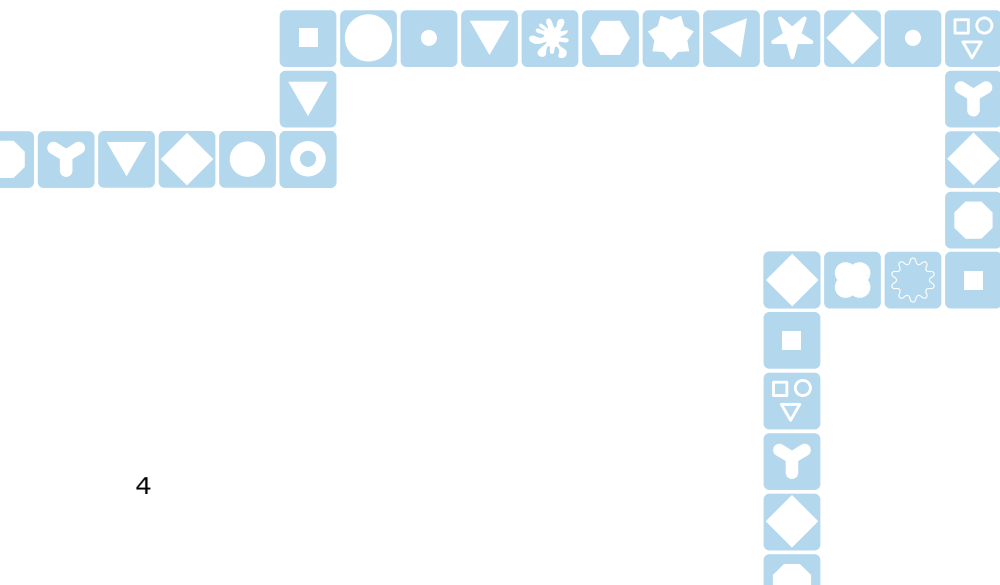
Hverken fleksibilitet eller work-life-balance er med andre ord nye opfindelser. Men der er alligevel flere tegn på, at både medarbejdere og ledere lægger stadig mere vægt på muligheden for fleksibilitet. Således svarede hele 70 pct. af medarbejderne i en nylig undersøgelse, at de betragter fleksibilitet som enten “afgørende” eller “meget vigtig”, når de vælger et nyt job (Center for Ledelse, 2023). Og danske ledere peger i en anden undersøgelse på fleksibilitet som det vigtigste fokusområde for at kunne rekruttere og fastholde medarbejdere i fremtiden (Forum for fremtidens arbejdsmarked, 2025).

Men fleksibilitet handler ikke kun om at være en attraktiv arbejdsplads for medarbejderne. Den kan også være vigtig for kerneopgaven. Dels fordi en fleksibel personalegruppe kan gøre det lettere at tilpasse indsatsen til fx uforudsete udfordringer eller spidsbelastninger. Dels fordi indflydelse på arbejdstid og arbejdsopgaver har en positiv effekt på både kvalitet og effektivitet i arbejdet. Men også fordi borgerne har forventninger om fx længere åbningstider, hurtig opfølgning og mere individuelt tilrettelagte ydelser; forventninger, der kan være svære at opfylde, hvis alle kommunens tilbud er lagt i faste skemaer og rammer.

## Tre mulige drivkræfter

Der kan være mange årsager til det store fokus på fleksibilitet. Særligt tre springer i øjnene:

- **Forskellige livssituationer:** På de fleste arbejdspladser repræsenterer den samlede medarbejdergruppe meget forskellige livssituationer. Unge og gamle. Nyuddannede og erfarne. Småbørnsforældre og bedsteforældre. Folk med forskellige kulturelle baggrunde. Personer med fysiske eller psykiske funktionsnedsættelser, diagnoser eller særlige behov. Til hvert af disse vilkår kan der knytte sig forskellige muligheder, begrænsninger og ønsker i forhold til, hvordan arbejdet bliver organiseret.
- **Nye arbejdsformer:** Coronapandemien satte fart på hybridarbejde, digitale samarbejdsværktøjer og nye måder at løse kerneopgaverne på. Det har været med til at ændre forventningerne hos både borgere og medarbejdere til, hvor og hvornår arbejdet kan foregå.
- **Konkurrence om medarbejderne:** På mange områder mangler der kvalificeret arbejdskraft i kommunerne, og for nogle kan muligheden for fleksibilitet være et vigtigt argument for at skifte job – eller for at blive. Det kan være med til at rykke grænserne for, hvad der opleves som mindstekrav til arbejdspladsens fleksibilitet. Eksempelvis er der mange steder fokus på, hvordan man kan få medarbejdere, der nærmer sig pensionsalderen, til at blive lidt længere – eventuelt på særlige vilkår.



## FLEKSIBILITET OG SELVBESTEMMELSE

Deci & Ryans selvbestemmelsesteori (SDT) bruges ofte til at forstå, hvad der skaber motivation og trivsel. Den kan også kaste lys over, hvordan og hvorfor fleksibilitet kan bidrage til eller udfordre medarbejdernes trivsel.

Ifølge teorien afhænger menneskers motivation og trivsel af tre grundlæggende psykologiske behov: autonomi, kompetence og samhørighed.

- **Autonomi** handler om oplevelsen af at have indflydelse på egne valg, prioriteringer og måder at løse opgaver på. Flexibilitet kan meget direkte styrke autonomien, når medarbejdere fx får mulighed for at vælge, hvornår og hvor de arbejder, eller hvordan de organiserer deres opgaver. Omvendt kan fleksibilitet også opleves som et pres, hvis rammerne bliver for uklare, eller forventningerne til selvledelse bliver for store.
- **Kompetence** handler om at føle sig kompetent og i stand til at lykkes med sine opgaver. Flexibilitet kan understøtte dette, når medarbejdere får rum til at bruge deres faglige dømmekraft og oplever, at deres indsats skaber værdi. Men kompetencebehovet kan også blive udfordret, hvis fleksibilitet fører til uklarhed om forventninger eller manglende adgang til kollegial støtte og ledelsesmæssig feedback.
- **Samhørighed** handler om at føle sig forbundet med andre og som en del af et meningsfuldt fællesskab. Det er her, fleksibilitetens skyggeside ofte viser sig. Når medarbejdere arbejder mere forskudt af hinanden i tid og sted, kan fællesskabet blive mere porøst. Man risikerer at miste den løbende og spontane kontakt, som ofte er kilden til både samarbejde og følelsen af fællesskab.

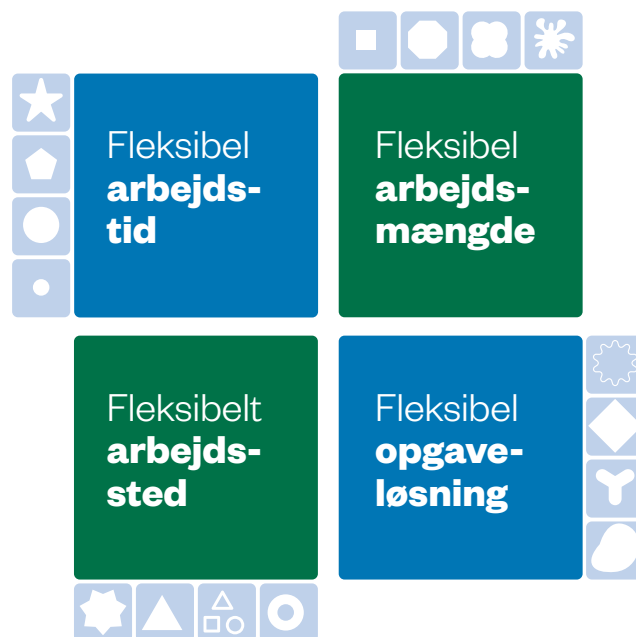
Selvbestemmelsesteorien er således ikke et argument for mere eller mindre fleksibilitet. Men den kan bruges til at tænke over, hvordan fleksibiliteten bedst kan bruges til at fremme motivation og trivsel.

*Læs mere i Ib Ravn: Selvbestemmelsesteorien (2021).*



**Flexibilitet handler ikke kun om at være en attraktiv arbejdsplads for medarbejderne. Den kan også være vigtig for kerneopgaven.**

# Fire former for fleksibilitet



Fleksibilitet bliver ofte reduceret til et spørgsmål om, hvor frit medarbejderne kan fordele deres fastlagte arbejdstid, eller til muligheden for hjemmearbejde.

Men fleksibiliteten kan have mange andre former. De er vigtige at tage i betragtning, når man vil opnå de potentielle fordele, fleksibilitet kan give for både den enkelte og opgaveløsningen.

Det kan variere meget, hvilke former der passer bedst til forskellige arbejdsfunktioner, opgavetyper eller fagområder. To kolleger kan have helt forskellige behov og muligheder, der også kan forandre sig igennem arbejdslivet.

Derfor er fleksibiliteten selv fleksibel: Det er ikke en standardopskrift, men en ramme, der kan formes og justeres ud fra de medarbejdere, opgaver og borgere, det handler om.

Man kan skelne mellem fire hovedtyper af fleksibilitet, som ikke udelukker hinanden:

1. Fleksibel **arbejdstid**: Hvornår placerer vi arbejdet?
2. Fleksibel **arbejds-mængde**: Hvor meget arbejder vi?
3. Fleksibelt **arbejdssted**: Hvor arbejder vi fra?
4. Fleksibel **opgaveløsning**: Hvordan kan vi præge arbejdets indhold?

Lad os kort se nærmere på hver af dem, og hvordan de kan tage sig ud i hverdagen.

## 1. Fleksibel arbejdstid

Fleksibel arbejdstid handler om frihed til at tilrettelægge arbejdstiden, så det både giver mening for medarbejderne og skaber værdi for organisationen.

Mange organisationer arbejder allerede med forskellige former for flekstid, hvor den enkelte inden for nogle aftalte rammer selv kan vælge, hvornår arbejdsdagen starter og slutter. På nogle områder er der et stort råderum, mens andre er bundet af ydre rammer, fx beboernes behov på et plejehjem eller et bosted eller af de faste åbningstider i en daginstitution.

I Vordingborg Kommune har borgerservice givet medarbejderne mulighed for selv at vælge, hvornår de vil arbejde inden for tidsrummet kl. 7-22. Ordningen giver medarbejderne bedre mulighed for at skabe balance mellem arbejdsliv og privatliv. Samtidig bliver det muligt at udvide åbningstiderne og dermed give borgerne en mere tilgængelig service.

Denne form for fleksibilitet indebærer ikke nødvendigvis radikale omlægninger af arbejdstiden. Det kan handle om små greb, der gør en forskel i hverdagen, fx at kunne forskyde arbejdsdagen med en halv time, så man kan nå at aflevere børn, eller fordi mødetiden så passer bedre med den offentlige transport.

Et andet velkendt eksempel er den komprimerede arbejdsuge, der nogle steder kaldes en fire-dages arbejdsuge. Her fordeles de 37 timer i en fuldtidsstilling på færre dage, fx fire i stedet for fem, hvilket giver længere arbejdsdage og en fast ugentlig fridag.

## 2. Fleksibel arbejdsmængde

Fleksibilitet i forhold til hvor meget vi arbejder, handler om muligheden for at justere timetallet op eller ned i en kortere eller længere periode.

*For medarbejderen* kan det give mulighed for at gå op i tid i en periode. Det kan være, at en særlig opgave kalder på det, og/eller at det passer godt ind i medarbejderens livsomstændigheder. Omvendt kan nogle have behov for at gå ned i tid i en afgrænset periode for at skabe bedre balance mellem arbejde og privatliv. For andre kan fleksibiliteten bestå i en selvbetalt orlov, fx for at rejse eller fordybe sig i et personligt projekt.

*For arbejdspladsen* er fordelene ved fleksibilitet i arbejdsmængden blandt andet, at nogle medarbejdere i travle perioder kan yde lidt ekstra – og at den ekstra indsats eventuelt senere kan udlignes gennem afspadsning eller kortere arbejdstid. På den måde kan også denne form for fleksibilitet gavne både medarbejdernes trivsel og løsningen af kerneopgaven.

En måde at gøre arbejdsmængden fleksibel på er at have en fleksibel årsnorm, hvor arbejdstiden fordeles over en længere periode, typisk et år. Det giver mulighed for at skabe en naturlig balance mellem perioder med høj arbejdsintensitet og perioder med mere frihed. En anden variant er at fordele arbejdsmængden ujævnt fra uge til uge, så fx skilsmisseforældre kan arbejde mere i de uger, hvor de ikke har børn.

I Billund Kommune har daginstitutionerne siden 2022 haft en aftale om en årsnorm. Den betyder, at medarbejdere i perioder kan skrue op eller ned for arbejdstiden. Det gør det muligt at klare spidsbelastninger uden at øge personalegruppen, fordi ekstra timer i travle perioder udlignes med færre timer i de rolige.

## 3. Fleksibelt arbejdssted

Fleksibilitet, i forhold til *hvor* vi arbejder, kom for alvor på dagsordenen under og efter coronapandemien. Her blev det tydeligt, at arbejdet – især for nogle faggrupper – ikke *behøver* at finde sted på den faste arbejdsplads. For mange blev hjemmearbejde og digitale møder en fast del af hverdagen, og erfaringerne herfra har sat skub i en bredere diskussion om fordele og ulemper ved at arbejde fra andre steder end på den faste, fælles arbejdsplads.

Det kan fx være i hjemmet, på farten eller i et lokalt kontorfællesskab – så længe opgaverne tillader det. Den geografiske fleksibilitet kan blandt andet gøre det lettere at rekruttere medarbejdere, fordi transporttiden bliver mindre afgørende.

I mange kommuner er hjemmearbejde blevet en naturlig del af arbejdskulturen. Et eksempel er Høje-Taastrup Kommune, hvor medarbejderne som udgangspunkt arbejder hjemme en-to dage om ugen. Ordningen giver en mere fleksibel udnyttelse af kontorfaciliteterne og bidrager samtidig til en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv.

Egentligt hjemmearbejde er selvsagt nemmere at praktisere på nogle fagområder end andre. Men fleksibilitet i forhold til

arbejdsstedet kan også handle om andre frihedsgrader. Det kan fx være muligheden for at lægge forberedelsestimer eller faglig fordybelse i andre fysiske omgivelser, hvor der er bedre ro til at koncentrere sig.

Endelig kan der i nogle jobfunktioner skabes mulighed for at få variation og luftforandring. Det kan være adgang til motion og frisk luft i løbet af arbejdsdagen, fx i form af aktiviteter, der kan foregå udendørs, herunder gående møder eller cykeltransport mellem forskellige opgaver.

## 4. Fleksibel opgaveløsning

Den sidste form for fleksibilitet angår muligheden for variation i og indflydelse på, hvordan arbejdet tilrettelægges og udføres. Faktisk peger medarbejderne i en stor undersøgelse på dette som den vigtigste form for fleksibilitet (Komponent, 2025).

Fleksibilitet i opgaveløsningen handler om at give medarbejdere indflydelse på, hvordan deres opgaver skal løses. Det kan fx handle om frihedsgrader i valget af metoder eller muligheden for selv at prioritere opgaverne, herunder at fordele dem indbyrdes.

Denne form for fleksibilitet kan styrke medarbejdernes ejerskab og ansvarsfølelse. Samtidig kan den øge kvaliteten, fordi medarbejderne bedre kan tilpasse opgaveløsningen til den konkrete situation og de ressourcer, der er til rådighed.

Et eksempel er medarbejderen i hjemmeplejen, som bruger sin faglige dømmekraft til sammen med borgeren at prioritere dagens opgaver. Et andet er skolelærere, der arbejder ud fra fastlagte læringsmål, men kan have udstrakte frihedsgrader til at vælge egne didaktiske metoder og materialer.

### Fleksibilitet kræver tillid

Som sagt kan man sagtens arbejde med flere af de fire dimensioner samtidig. Ofte vil de kunne understøtte hinanden. Eksempelvis forudsætter fleksibilitet i arbejdstid ofte en vis fleksibilitet i opgaveløsningen.

Fælles for fleksibilitetsformerne er, at de ofte kræver en høj grad af gensidig tillid mellem ledere og medarbejdere. Der skal fx være tillid til, at opgaverne bliver løst samvittighedsfuldt, når der arbejdes hjemmefra. Og medarbejderne skal have tillid til, at fleksibiliteten ikke fører til, at arbejdet bliver helt uforudsigeligt eller grænseløst. *Se også tekstboksen **Fleksibilitet og tillid** på side 17.*

Derfor handler fleksibilitet ikke kun om at udtænke og indføre nye ordninger, men også om at skabe klare rammer, fælles forventninger og en åben dialog om, hvordan fleksibilitet kan styrke både kerneopgaven og arbejdslivet.

I næste kapitel præsenterer vi korte cases fra otte arbejdspladser, som på hver deres måde har kombineret de forskellige former for fleksibilitet. Casene giver både konkret inspiration og et indtryk af, hvad der får fleksibiliteten til at fungere i praksis. Læg derfor ikke kun mærke til den konkrete model for fleksibilitet, men også til *rammer, dialog og opfølgning*.

# Fleksibilitet i kommunerne

**Fleksibilitet kan have mange forskellige former i praksis. Det viser interview med ledere i otte kommuner, om hvordan de konkret har arbejdet med opgaven. Der er tale om eksempler på lokale initiativer og om ledernes egen vurdering af, hvad de har opnået og lært.**

## ASSENS KOMMUNE

### Fælles og fleksibel vagtplanlægning i ældreplejen

Assens Kommune arbejder målrettet med at skabe større fleksibilitet på ældreområdet gennem fleksibel vagtplanlægning. I stedet for faste grundplaner planlægges der nu fra normperiode til normperiode. Medarbejderne udarbejder deres egen individuelle ønskeplan. Derefter har de i fællesskab med vagtplanlægger og leder ansvar for at fordele og bytte eventuelle vagter. Det betyder, at arbejdsdage og friperioder i højere grad kan tilpasses individuelle behov, balancen mellem job og fritidsliv og forskellige livsformer.

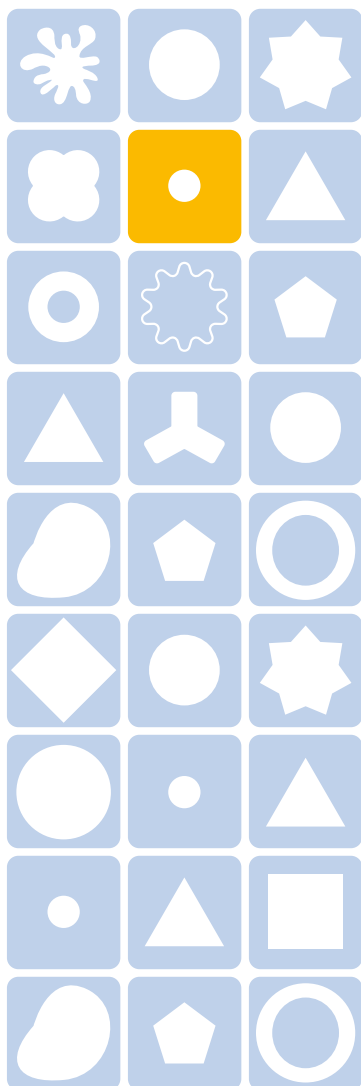
Fleksibilitet og medindflydelse har været nøglebegreb alle steder. Der er lavet meget forskellige aftaler og rammer for ønskeplanerne, og det lokale MED-udvalg har fra starten haft en afgørende rolle. Den decentrale tilgang gør det muligt at tilpasse arbejdet, så det passer godt til både borgernes rytmer og medarbejdernes ønsker.

#### Gevinster og erfaringer

Den fleksible vagtplanlægning har styrket medarbejdernes medbestemmelse, ansvar og trivsel. Flexibiliteten opleves som en gevinst, både når det gælder arbejdsglæde, engagement og tilknytning. Lederne oplever desuden, at den tillidsbaserede planlægning giver et stærkere ejerskab og større effektivitet.

Samtidig er der kulturelle og organisatoriske udfordringer. Nogle medarbejdere har været vant til faste rutiner og har fundet omstillingen svær. Når fordelingen af vagter i højere grad sker i tæt dialog med medarbejderne, kræver det en åbenhed, tydelig ledelse og en løbende meningsgskabelse i arbejdet. Det er især vigtigt for at sikre, at fleksibiliteten opleves som retfærdig, og at der er balance mellem de individuelle ønsker og hensynet til kerneopgaven.

*Kilde: Lotte Hartmann Lenius, chef for ældre og forebyggelse*



## ODSHERRERED KOMMUNE

### Fælles ansvar for egne arbejdstider

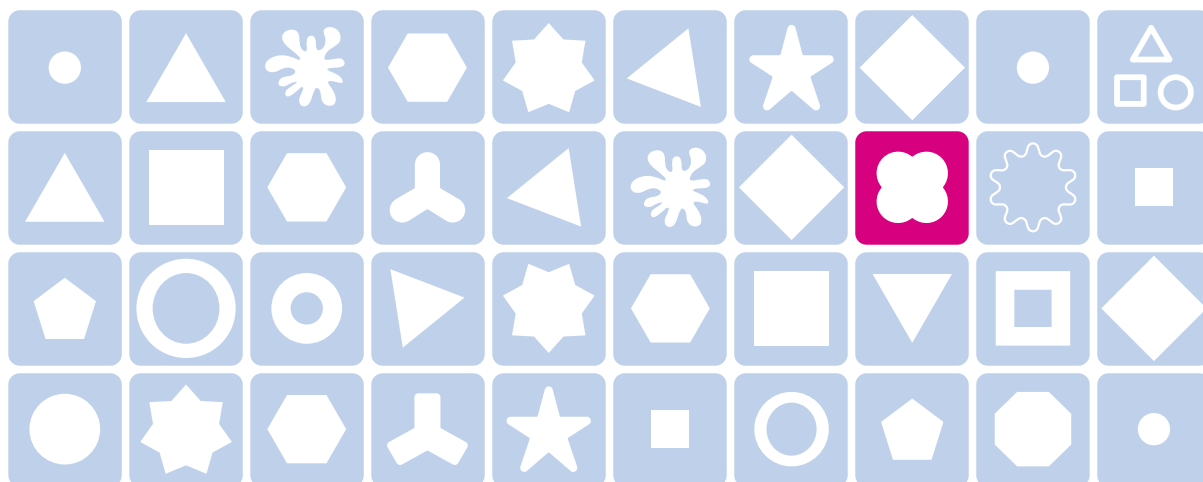
I Børnehuset Fårevejle har lederen sammen med medarbejderne udviklet en fleksibel planlægningsmodel, hvor medarbejderne er med til at tilrettelægge deres arbejdstider. Alle udfylder ønskeskemaer, hvor de angiver, hvilke dage og tidspunkter de foretrækker at arbejde. Medarbejderne drøfter ønskerne i fællesskab, så skemaet kan balancere både individuelle behov og institutionens kerneopgave: børnenes trivsel og forældrekontakten.

Derudover har hver stue fået en fælles bærbar computer, pædagogerne kan låne med hjem, så de kan udføre opgaver som dokumentation og rapportskrivning hjemmefra, når det passer ind i deres hverdag.

#### Erfaringer og gevinster

Arbejdet med fleksibilitet har givet større arbejdsglæde, færre ændringer i skemaet og mindre behov for spontane fridage. Medarbejderne oplever mere indflydelse og forståelse for hinandens behov, og ledelsen mærker mindre administrativt pres. For forældrene har det givet øget stabilitet i, hvem der møder deres børn. Lederen peger på, at den største læring har været værdien af at turde give slip og lade medarbejderne tage ansvar for planlægningen – inden for tydelige rammer.

*Kilde: Ditte Pernille Andersen, dagtilbudsleder*



## KALUNDBORG KOMMUNE

### Rådhuset lukker om fredagen

Kalundborg Kommune har det seneste år arbejdet med en fleksibel fire-dages arbejdsuge i den administrative del af organisationen. Modellen er udviklet i tæt dialog med medarbejdere og faglige organisationer. Den adskiller sig fra lignende forsøg ved at være en fleksibel ordning, som medarbejderne kan tilpasse fra uge til uge.

Om fredagen holder rådhus, borgerservice og jobcenter som udgangspunkt lukket, og telefonerne er slukkede. Medarbejderne vælger selv, om de vil arbejde hjemme, tage en kort dag eller holde helt fri – uden at skulle have lederens godkendelse. Den eneste forventning er, at kalenderen holdes opdateret.

For at sikre borgerbetjeningen er telefontiderne udvidet på de øvrige dage, og kommunen har taget digitale løsninger som onlinebooking og elektronisk vejledning i brug. Tiltaget hænger sammen med andre former for fleksibilitet, fx muligheden for at pendlere kan bruge transporttiden som arbejdstid. Samlet set giver ordningen en høj grad af frihed og mulighed for at tilpasse arbejdet til den enkeltes livssituation.

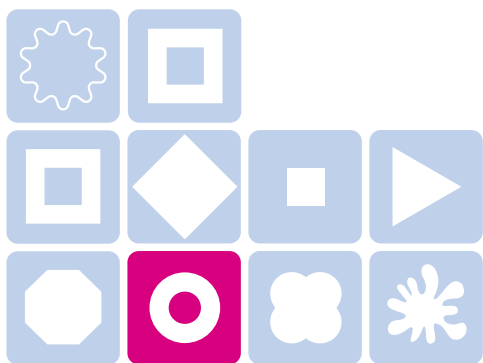
#### **Gevinster og erfaringer**

Den nye ordning har skabt stor tilfredshed blandt medarbejderne, ikke mindst blandt pendlere, der oplever bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv. Mange afdelinger har samtidig indført faste fællesdage, som styrker samarbejde og fællesskab; fx møder de fleste på rådhuset fast ind om torsdagen.

Kalundborg Kommune oplever, at fleksibiliteten gør organisationen mere attraktiv som arbejdsplads og bidrager til at tilknytte og tiltrække medarbejdere – også langvejs fra. Ordningen evalueres løbende efter behov ud fra såvel medarbejder- som borgerperspektiv.. Det sker for at justere modellen og videreudvikle en fleksibel og tillidsbaseret arbejdskultur, hvor kerneopgaven fortsat er i centrum.

*Kilde: Jette Feldthaus, chefkonsulent i HR*





## SKANDERBORG KOMMUNE

### Drømmeplaner – med borgeren i centrum

I Boenhed 6 i Landsbyen Sølund arbejder godt 90 medarbejdere med 16 borgere. Her har man som led i et forsøg givet medarbejderne mulighed for at udforme deres egne "drømme-skemaer". Det foregik ved, at alle fik udleveret deres nuværende arbejdsplaner og frit kunne ændre dem inden for gældende arbejdstidsregler. Arbejdsplanlæggerne samlede herefter ønskerne i nye rul, som blev testet i praksis. Samtidig blev der indgået lokale aftaler, så medarbejderne kunne afprøve lange vagter på 12-13 timer, når det gav mening for både medarbejdere og borgere.

Formålet var at skabe større fleksibilitet og kontinuitet i hverdagen – ikke mindst for borgerne, som oplever flere kendte ansigter og færre skift. Flexibiliteten omfatter også muligheden for hjemmearbejde, når det giver mening, fx i forbindelse med forberedelse og dokumentation.

#### Gevinster og erfaringer

Arbejdet med drømme-skemaer har givet værdifulde indsigter. Mange medarbejdere oplevede først friheden som en gevinst, men fandt siden ud af, at deres drømmeplan ikke altid fungerede i praksis. Det har dels skabt større forståelse og accept af, hvordan arbejdstid og opgaver hænger sammen, dels styrket dialogen og ansvarsfølelsen i gruppen. Et centralt udbytte har derfor været at ændre fortællingen om arbejdstid: Når medarbejderne selv har været med til at forme deres vagtplan, forsvinder fortællingen om, at arbejdstiderne er dårlige.

Ledelsen oplever, at initiativet har øget tilliden og ejerskabet blandt medarbejderne og bidraget til lavere fravær og lettere rekruttering. Samtidig har processen synliggjort, at fleksibilitet kræver fælles forståelse for formålet. I Sølund arbejder man ud fra princippet om, at det gode og betydningsfulde liv for borgerne altid skal være styrende.

Kilde: Peter Hørslev Sørensen, leder af Boenheder på Sølund

## HØJE-TAASTRUP KOMMUNE

### Flexible rammer styrker relationer og samarbejde

I Høje-Taastrup Kommune er fleksibilitet tænkt ind i både rammer og organisering. Det nye rådhus samler 700 medarbejdere under ét tag – uden faste pladser. Hver dag vælger medarbejdere og ledere et sted at sidde, alt efter hvor opgaven kalder. Centre og teams har faste kontorområder for at styrke opgavefællesskaberne. Men samtidig er der fleksibilitet til at skifte område eller etage, når samarbejdet kræver det. Rådhusets indretning er bevidst skabt til at fremme uformelle relationer: Man går rundt i stedet for at sende mails, og spontane samtaler på tværs af etager og fagligheder er blevet en del af hverdagen.

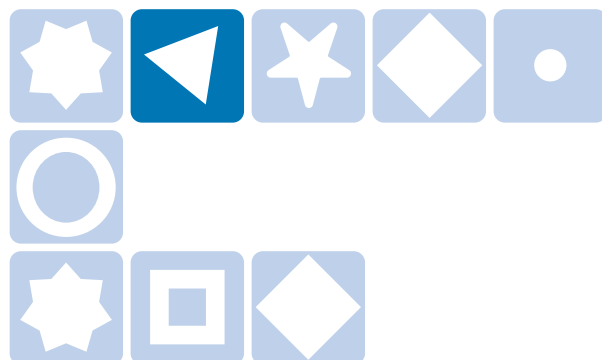
Medarbejderne har mulighed for at arbejde hjemme én til to dage om ugen – under hensyntagen til kerneopgaven og teamets behov. Det giver fleksibilitet til at planlægge arbejdet uden at gå på kompromis med fællesskab og faglig sammenhængskraft. Samtidig eksperimenterer rådhuset med små prøvehandlinger, der styrker balancen mellem fleksibilitet og fordybelse. Det gælder fx såkaldt fokustid mellem kl. 9 og 11, hvor der skabes ro til koncentreret arbejde.

#### Erfaringer og gevinster

De nye rammer har skabt både faglig og organisatorisk fleksibilitet. Når medarbejdere skifter plads fra dag til dag, opstår nye relationer og faglige perspektiver, der styrker den tværgående opgaveløsning. Den fysiske nærhed til ledelsen opleves som en gevinst, fordi sparring og beslutninger kan tages hurtigt. Flexibiliteten stiller samtidig krav til ansvar og dialog. Medarbejderne bidrager aktivt til at skabe liv i huset – også når nogle arbejder hjemmefra. Og ledelsen er opmærksom på at understøtte en kultur præget af tillid og psykologisk tryghed.

Den værdibaserede personalepolitik gør det muligt at lede fleksibelt og give plads til individuelle behov. Det kræver omstillingsparathed ikke at have en fast plads, men det åbner også for nye samarbejder og perspektiver – en styrke, kommunen ser som afgørende for fremtidens attraktive og fleksible arbejdsplads.

Kilder: Trine Groth Rasmussen, centerchef  
Ane Kerstine Saabye, HR-konsulent  
Rikke Hovgaard Lorentzen, chefkonsulent



## Fleksibilitet med fokus på børnene

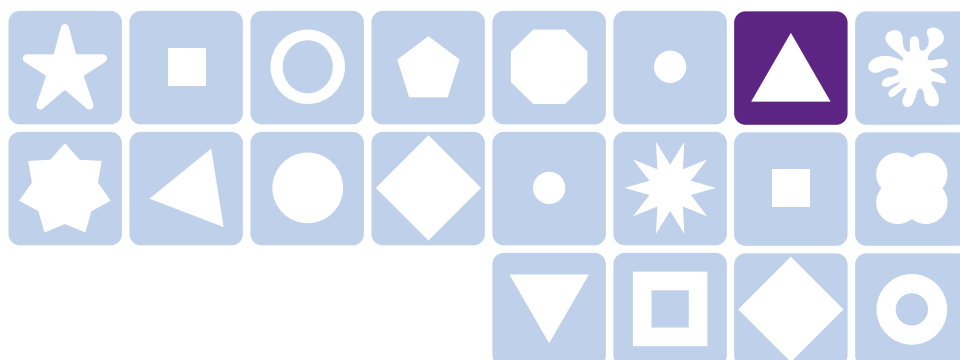
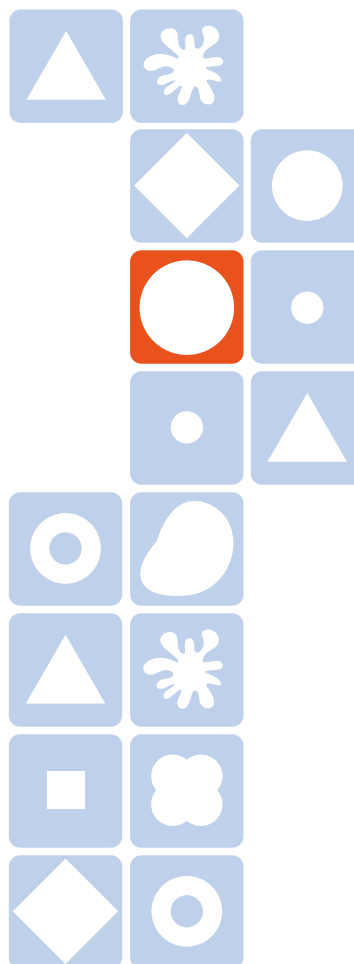
I Børnehuset Nørreskoven er fleksibilitet blevet en fælles måde at løse kerneopgaven på. Overgangen fra afdelinger til teams har styrket det fælles ansvar og samarbejdet på tværs. Fokus er flyttet fra individuelle opgaver til helheden. Ledelsen arbejder bevidst med at skabe fælles mening, tydelig retning og psykologisk tryghed, bl.a. gennem fælles kommunikationsværdier og tæt inddragelse af trioen.

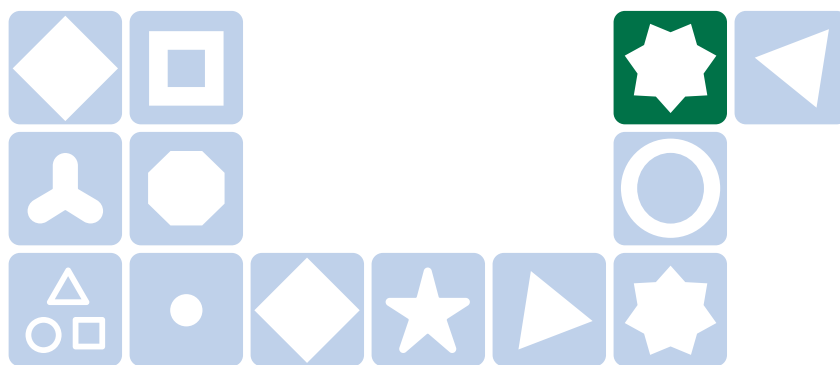
Fleksibilitet forstås ikke som et personalegode, men som en del af ledelsen af kerneopgaven. Et eksempel er muligheden for frivillig opnormering, hvor deltidsansatte kan øge deres tid til pædagogiske kerneopgaver som fx forberedelse og forældre-samarbejde. Desuden er der mulighed for hjemmeforberedelse, der frigør tid og nærvær i børnegrupperne. Tavlen for dagens gang og månedlige mikrojusteringer understøtter koordinering og løbende tilpasning i et tempo, hverdagen kan bære.

### Gevinster og erfaringer

Arbejdet med fleksibilitet har givet større arbejdsglæde, fordybelse og bedre sammenhæng mellem opgaver og kerneopgave. Børnene møder mere nærværende voksne, og samarbejdet med forældrene er blevet lettere, fordi samtaler kan planlægges fleksibelt. De fælles processer har gjort organisationen mere lærende og handlekraftig. Samtidig sikrer åben dialog om retfærdighed og fællesskab, at fleksibilitet altid tager udgangspunkt i børnenes bedste.

Kilde: Sadedin Jepsen, dagtilbudsleder





## NÆSTVED KOMMUNE

### En antropologisk tilgang til fleksibilitet

Næstved Kommune har valgt en antropologisk tilgang til arbejdet med fleksibilitet. Kommunen har udviklet et koncept, hvor medarbejdere og ledere sammen udforsker, hvad fleksibilitet betyder i praksis på deres arbejdsplads. Det starter med en undren. For når man undersøger sin egen organisation ud fra antropologiske metoder, handler det om at være åben, nysgerrig, undrende og ikke på forhånd vide, hvor man ender.

Fire borgernære områder i kommunen deltager. Her har man gennem feltarbejde, interview og observationer afdækket hverdagen og brugt de data til at skabe lokale løsninger. Det har været en vigtig del af arbejdet at udbrede kendskabet til, at fleksibilitet kan have mange former og handle om meget andet end arbejdstid.

I en daginstitution førte arbejdet til seks konkrete prøvehandlinger, fx kortere fredage hver tredje uge, mulighed for administrativt hjemmearbejde samt færre aftenmøder. Desuden inddrog man børnene mere i praktiske opgaver, så de voksede med ansvaret – en ændring, der både styrkede læringen, frigav tid til pædagogerne og skabte mange nye faglige dialoger.

#### Gevinster og erfaringer

Erfaringen er, at små handlinger kan skabe store forandringer. Tilgangen har styrket ejerskabet, dialogen og refleksionen blandt medarbejdere og ledere. Løsningerne opleves som meningsfulde, når de udspringer af hverdagen. Kommunen ser arbejdet som en løbende proces, hvor fleksibilitet ikke er en færdig model, men er noget, man udvikler lokalt i tråd med opgaverne, hensynet til borgerne samt medarbejdergruppens behov og livsfaser.

*Kilde: Dorte Marie Gravesen, projektleder*

## KALUNDBORG KOMMUNE

### Fleksibilitet giver plads til nye medarbejdergrupper

På ældreområdet i Kalundborg Kommune arbejder man aktivt sammen om at tiltrække nye medarbejdere og åbne organisationen for nye medarbejdergrupper. Kommunen har indgået partnerskaber med blandt andre FGU- og SOSU-skoler og tager både unge, virksomhedspraktikanter og personer i særlige ansættelser ind. På alle plejehjem løftes praktiske opgaver eksempelvis af unge i fritidsjob, frivillige cykelpiloter og husassistenter.

Denne bredde kræver en høj grad af organisatorisk og ledelsesmæssig fleksibilitet. Opgaver flyttes mellem faggrupper, og organiseringen tilpasses løbende, efter hvem der har kompetencer og lyst til bestemte opgaver. Nogle medarbejdere trives bedst som vejledere for nye SOSU-elever, mens andre foretrækker borgerkontakt eller praktiske funktioner.

#### Gevinster og erfaringer

Fleksibiliteten har gjort det muligt at fastholde kvaliteten i plejen, selv i en tid med rekrutteringsudfordringer. Tilgangen giver både bedre trivsel og større arbejdsglæde. Medarbejderne får mulighed for at bruge deres styrker og prøve nye roller, og borgerne møder engagerede og tilfredse medarbejdere. Samtidig oplever organisationen, at opgavefleksibiliteten skaber robusthed. Medarbejdere kan rykke mellem forskellige plejehjem og opgaver, fordi de er trygge i deres faglighed og bliver inddraget i beslutningerne.

Erfaringen er, at fleksibilitet ikke kun handler om arbejdstider, men om at turde åbne organisationen for nye mennesker og nye måder at løse opgaven på. Det kræver risikovillighed og en inddragende ledelsesstil, men gevinsten er en arbejdsplads, hvor både medarbejdere, borgere og ledere trives.

*Kilde: Susan Skeel Olesen, centerchef, aktivitet og plejehjem*

# Dilemmaer ved fleksibilitet

Som de kommunale erfaringer viser, er der mange potentielle gevinster ved en gensidig fleksibilitet, der er forankret i kerneopgaven. Men gevinsterne kommer ikke af sig selv, og det er i høj grad en balancekunst at designe en fleksibilitet, der både gavner den enkelte medarbejder, arbejdsfællesskabet og kerneopgaven.

Denne balance indebærer en todelt ledelsesopgave. På den ene side skal du som leder skabe rum for, at medarbejderne oplever reel frihed og indflydelse på deres tid og opgaveløsning. På den anden side skal der være klare rammer, så fleksibiliteten ikke skaber uforudsigelighed eller utryghed.

Samtidig afhænger effekten af fleksibilitet i høj grad af, hvordan du understøtter medarbejderne i at bruge friheden konstruktivt. Når medarbejdere får større handlefrihed, kan det skabe engagement, motivation og ejerskab i hverdagen – hvis ellers rammerne, ressourcerne, fagligheden og den nødvendige støtte er til stede. Uden et solidt fundament risikerer fleksibiliteten at skabe usikkerhed, stress eller uensartede resultater, som i sidste ende kan udfordre både samarbejdet og kerneopgaven.

Dermed bliver ledelse af fleksibilitet ikke primært et spørgsmål om struktur og regler, men mindst lige så meget om kultur, relationer og tillid. At finde den rette balance mellem frihed og fælles retning stiller ledere og medarbejdere over for mindst fire typer af dilemmaer, som det er vigtigt at forholde sig til.



## 1. Opleves fleksibiliteten retfærdig?

Når medarbejdere eller medarbejdergrupper ikke har samme frihedsgrader eller muligheder for forskellige former for fleksibilitet, kan nogle opleve det som en uretfærdig forskelsbehandling: *Hvorfor kan min kollega møde senere, arbejde hjemmefra eller få ekstra timer, når jeg ikke kan?*

For hvad én oplever som et nødvendigt hensyn til egen særlige situation, kan for nogle kolleger fremstå som en urimelig særbehandling.

Som leder skal du derfor ofte balancere mellem individuelle behov og kollektive hensyn – mellem ønsket om at tage højde for den enkeltes livssituation og behovet for, at arbejdsfællesskabet skal fungere og opleves som ligeværdigt. Dilemmaet kan skærpes af, at det i nogle tilfælde er kollegerne, der skal "betale prisen" og dække ind, hvis en medarbejder fx i en periode får mulighed for at gå ned i tid.

Én vej ud af dilemmaet kan være en fælles dialog om, at retfærdighed i fleksibilitet ikke nødvendigvis betyder, at alle skal have den samme fleksibilitet – så længe forskellen i adgang til fleksibilitet er sagligt velbegrunder, dels i den enkelte medarbejders situation, dels i hensynet til kerneopgaven. Dialogen kan også skabe forståelse for, at den fleksibilitet, andre lige nu nyder godt af, kan man selv få brug for og adgang til på et senere tidspunkt.

## 2. Går fleksibiliteten ud over fællesskabet?

At arbejdet i stigende grad organiseres fleksibelt kan udfordre balancen mellem den enkelte og fællesskabet. Hvis medarbejderne arbejder på forskellige tidspunkter, steder, måder og vilkår, hvad er det så, der binder dem sammen i et arbejdsfællesskab?

Muligheden for at skræddersy arbejdet til den enkelte medarbejders behov og præferencer risikerer at føre til øget fragmen-



tering og individualisering. Fællesskabet kan miste den naturlige sammenhængskraft, der udspringer af en tæt kontakt og en fælles rytme i hverdagen. I værste fald kan det svække tilknytningen til og samhørigheden på arbejdspladsen, udvande den fælles kultur og vanskeliggøre den faglige sparring og samarbejdet om opgaverne.

Én vej ud af dilemmaet kan være at søge og begrunde en legitim balance mellem attraktive, individuelle frihedsgrader og ansvar for "det fælles" – forstået som både det kollegiale arbejdsfællesskab og den fælles opgave. Ambitionen må være at sikre, at alle bevæger sig mod de samme mål, selvom vejene dertil bliver mere mangfoldige.

### 3. Gør fleksibiliteten arbejdet grænseløst?

Friheden til at vælge, hvornår, hvor meget, hvor og hvordan man arbejder, kan potentielt udviske grænserne mellem arbejdstid og fritid og mellem arbejdspladsen og privatlivet. Det kan gøre medarbejdere (og ledere) usikre på, hvornår de egentlig har helt fri – og hvornår de har udført deres arbejde "godt nok".

Når grænserne bliver mere flydende, risikerer medarbejderne – og du som leder – at opleve at "være på" hele tiden. Det gælder særligt, hvis kulturen belønner tilgængelighed eller implicit forventer, at man løser opgaver, også når man burde restituere.

På den ene side kan fleksibiliteten øge medarbejdernes trivsel og gøre det lettere at forene arbejdsliv og privatliv. På den anden side kan det grænseløse arbejde gå ud over trivslen, fordi utydelige forventninger til den enkeltes indsats kan blive oplevet som et diffust pres for at yde mere.

Én vej ud af dilemmaet kan være at definere visse rammer eller spilleregler om fleksibiliteten, så det bliver tydeligere, hvad der forventes af den enkelte. Det kan fx være forventninger om tilgængelighed uden for "almindelig arbejdstid".



### 4. Fører fleksibiliteten til mangel på arbejdskraft?

På mange kommunale områder er der mangel på uddannet arbejdskraft, hvilket kan have negative konsekvenser for både trivsel og kerneopgave. Det vilkår kunne trække i retning af, at man som ledelse begrænser den form for fleksibilitet i arbejds-mængden, hvor medarbejdere (i perioder) arbejder mindre, fx går på deltid eller har mulighed for orlov.

Omvendt kan netop muligheden for den slags fleksibilitet være en vigtig brik i opbygningen af en attraktiv arbejdsplads – og dermed gøre det lettere både at rekruttere og tilknytte de eftertragtede medarbejdere.

Dilemmaet består således i, om man kan tilbyde de former for fleksibilitet, medarbejderne ønsker, uden at gå på kompromis med hensynet til den samlede bemanning og dermed opgaveløsningen.

Én vej ud af dilemmaet kan være at tilbyde *andre former* for fleksibilitet end en reduceret arbejdsmængde. Alternativt kan man tilstræbe en balance i den samlede arbejdsmængde, så når én medarbejder arbejder mindre, udlignes det af, at andre (eller samme medarbejder på et andet tidspunkt) arbejder tilsvarende mere.

# Syv fleksible ledelsesgreb

Der findes ingen drejebog til lederes arbejde med fleksibel organisering. Det er altid en balancekunst, hvor du skal skabe frihed uden at miste retning. Give plads uden at give slip.

Med udgangspunkt i de interviewede kommunale leders erfaringer har vi samlet syv ledelsesgreb. Det vil sige måder at håndtere og balancere fleksibilitetens muligheder og udfordringer på. Ledelsesgrebene går igen i de fleste af de kommunale eksempler og flugter også godt med den eksisterende viden på området.

Brug dem ikke som en facitliste, men som inspiration til at tænke over, hvordan du selv ønsker at lede fleksibilitet, og som afsæt for den vigtige fælles dialog i ledelseskæden og med medarbejderne.



## Vis tillid – og følg op

Tillid er det gennemgående nøgleord, når ledere taler om fleksibilitet. Det handler om at udvise tillid til, at medarbejderne kan tage og forvalte et ansvar for, hvordan arbejdet tilrettelægges. Ved at vise den tillid, kan du skabe rum for initiativ og ejerskab.

Men tillid er ikke det samme som fravær af ledelse eller kontrol. I mange tilfælde kræver større fleksibilitet faktisk mere nærvær, opfølgning og faglig ledelse. Som leder skal du have god føling med, at frihedsgraderne fører til de ønskede forbedringer for den enkelte, for arbejdsfællesskabet og for borgerne. Se også tekstboksen *Fleksibilitet og tillid*.



## Brug tid på dialogen om fleksibilitet

Dialogen med medarbejderne er dit vigtigste redskab til at skabe meningsfuld fleksibilitet. Det er gennem de både individuelle og fælles samtaler, du forstår, hvad fleksibiliteten betyder for den enkelte, hvordan den kan gavne kerneopgaven, og hvor den risikerer at støde ind i fællesskabets behov.

På mange måder er det lettere som leder at udstikke faste rammer om arbejdet, som medarbejderne bare skal rette ind efter. Men dialogen om fleksibilitet er en investering, der kan gøre det muligt at finde nye og bedre balancer mellem den enkeltes ønsker og den fælles opgaveløsning.

## FLEKSIBILITET OG TILLID

At arbejde med fleksibilitet forudsætter et vist niveau af tillid mellem ledelse og medarbejdere. Uden gensidig tillid er det svært at undersøge og afprøve mulighederne i nye måder at tilrettelægge arbejdet på. Man risikerer, at eksperimenterne bliver kvalt af kontrol, bekymringer om uretfærdighed eller mistanke om, at nogen misbruger deres frihedsgrader.

Derfor kan der være god grund til at skele til forskningen i tillidsbaseret ledelse. Publikationen *Tillid i ledelse* fra Væksthus for Ledelse bygger især på Tina Ølgaard Bentzens forskning, og her fremhæves følgende ni veje til tillid i ledelse, der også er relevante, når man som leder vil arbejde med fleksibilitet:

1. At gøre formålet klart
2. At balancere tillid og kontrol
3. At definere fælles spilleregler
4. At dele ansvar og indflydelse
5. At fremme faglig feedback
6. At sikre de nødvendige kompetencer
7. At gøre sig værdig til andres tillid
8. At håndtere brud på tilliden
9. At præge de fælles rammer.

Læs mere i publikationen *Tillid i ledelse – inspiration til at lede med tillid i hverdagen*, Væksthus for Ledelse, 2023.



### Vær tydelig om fleksibilitetens rammer

At åbne for større fleksibilitet kræver, at du som leder er tydelig om, hvad der kan være muligt, og hvad der ligger fast. Dels kan det skabe tryk blandt medarbejderne, at ikke alt er op til dem selv. Dels giver det processerne om fleksibilitet – og dig som leder – en større troværdighed, at du ikke stiller frihedsgrader i udsigt, som ikke kan realiseres i praksis.

Tydelighed om rammerne er også vigtig i håndteringen af nogle af de nævnte dilemmaer om fleksibilitet. Det kan fx være med til at forebygge misforståelser og oplevelser af uretfærdighed, at medarbejderne kender både de generelle principper og dine beveggrunde, når du indgår individuelle aftaler.



### Prøv jer frem – og lær af det

Fleksibilitet kan sjældent planlægges fra et skrivebord. Man er nødt til at turde eksperimentere sig frem og se, hvad der sker, når ændringerne møder praksis. Det kan være gennem prøvehandling eller pilotforløb, hvor I indsamler relevante data (herunder borgerfeedback), evaluerer effekten og løbende justerer indsatsen.

Det er vigtigt, at du som leder sætter retning for og rammer om fleksibiliteten. Men ofte kommer de konkrete, kreative idéer fra medarbejderne. At give dem plads og opbakning til at afprøve egne løsninger kan ikke bare skabe ejerskab og engagement, men også større fælles indsigt i de balancer og kabaler, der skal gå op.



## Hold fast i kerneopgaven

Fleksibilitet kan aldrig være et mål i sig selv, men må være styret af et højere formål. At skabe en attraktiv arbejdsplads vil ofte være en vigtig gevinst, men i sidste ende bør det være hensynet til kerneopgaven, der er dit ledelsesmæssige kompas, når du vurderer, hvilke former for og grader af fleksibilitet der er mulige og ønskelige.

Fleksibilitet er således ikke "et personalegode", men først og fremmest en måde at lede kerneopgaven på. Med en kommunal leders ord: *"Det er borgernes gode og betydningsfulde liv, der skal styre planlægningen – ikke vores personlige drømmeske-maer."* Flexibilitet handler om kvalitet – ikke kun om frihed.



## Gør plads til lokale forskelle

At fleksibiliteten er bundet til kerneopgaven, betyder også, at fleksibilitet ofte må se forskellig ud i organisationens enheder. Eksempelvis har teams med borgervendte driftsopgaver typisk andre vilkår end stabsfunktioner. Som leder er du derfor nødt til at gøre plads til en vis variation.

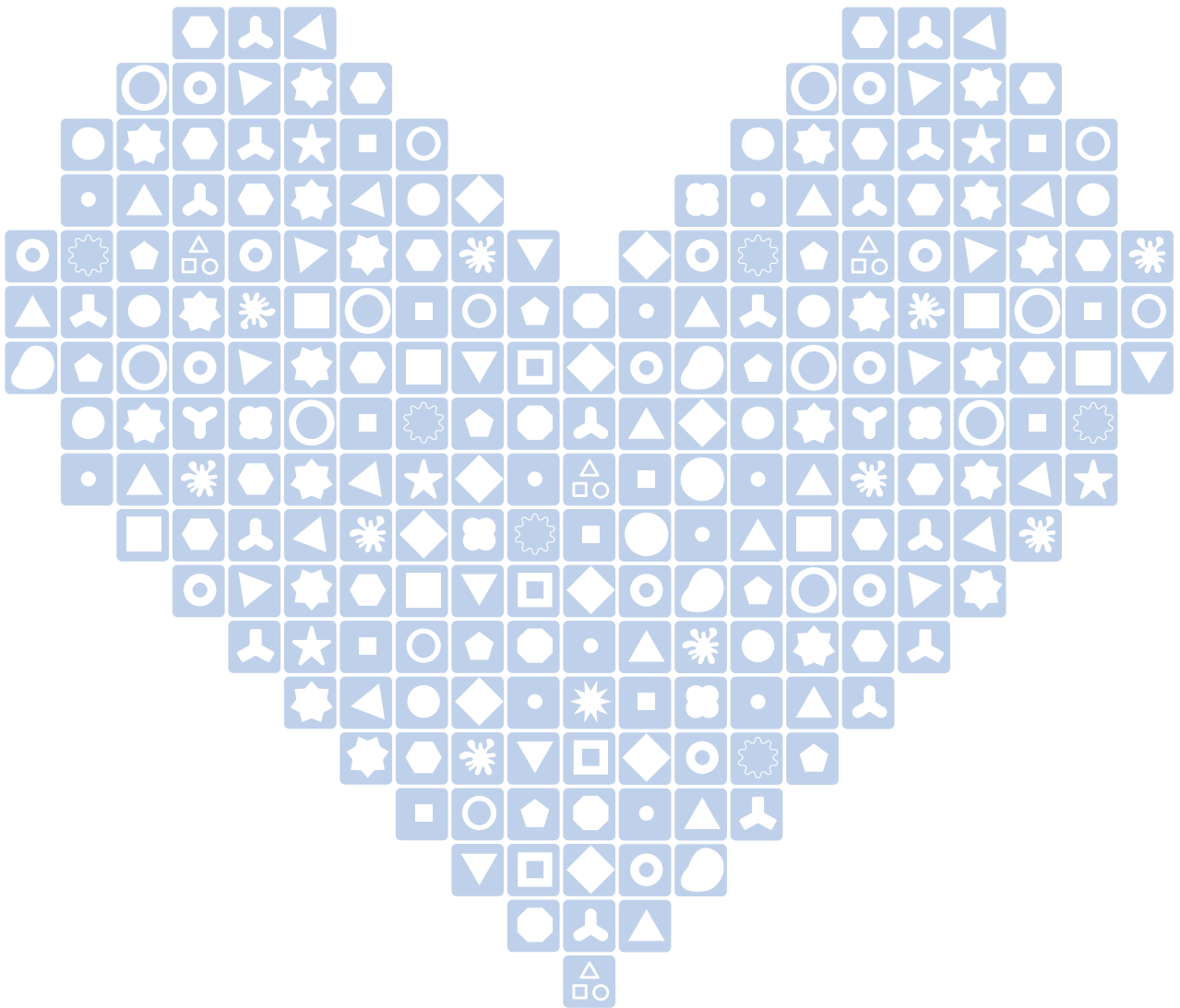
Samtidig er det afgørende på tværs af organisationen at fastholde visse fælles principper, som giver retning og opleves retfærdige. Det kan fx handle om en fair fordeling af hjemme-arbejdsdage, faste dage med fysisk tilstedeværelse eller en tydelig opgavefordeling, der sikrer balance i belastningen. Ved både at åbne for lokal tilpasning og sikre fælles spilleregler kan du udnytte fleksibilitetens fordele uden at gå på kompromis med sammenhængskraften i organisationen.



## Lær at stå roligt i det uforudsigelige

Mange ledere beskriver det som en uvant rolle at skulle løse grebet om tilrettelæggelsen af arbejdet. At turde sætte processer i gang, hvor resultatet ikke kan forudsiges. Her er din opgave som leder ikke at have styr på alt, men at holde beslutningsrummet åbent, mens medarbejderne afprøver og justerer nye veje.

Det gælder om at skabe trykthed i bevægelsen, så medarbejderne er med på at eksperimentere. Men det stiller også krav til dit personlige lederskab. Uden at give afkald på ledelsen må du have modet til at stå i et mere åbent felt mellem styring og tillid, mellem rammer og frihed, mellem drift og udvikling.



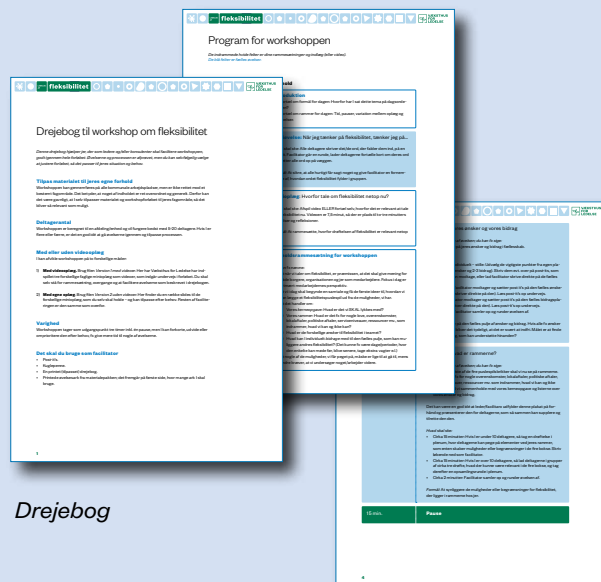
# Workshop: Find jeres egne veje

Ledelse af fleksibilitet er i høj grad et fælles og lokalt anliggende. Derfor har Væksthus for Ledelse udarbejdet et materiale, I kan bruge til jeres indbyrdes dialog om, hvordan I bedst kan udnytte fleksibilitetens muligheder.

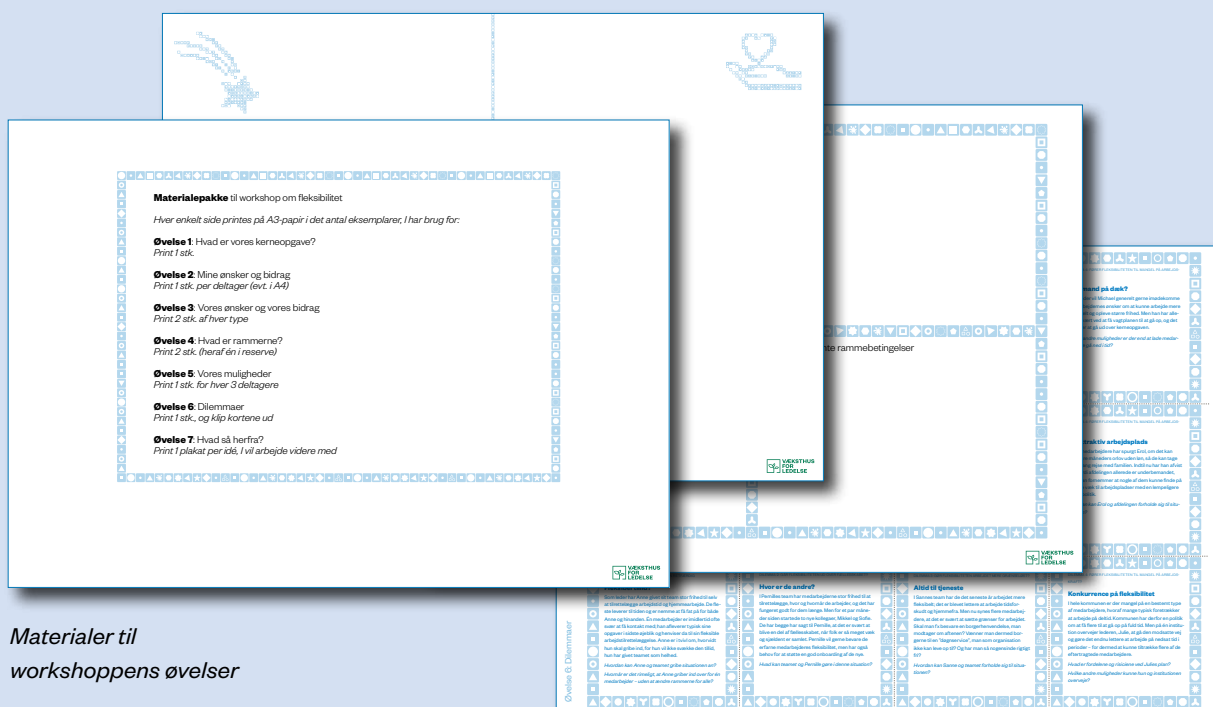
Pakken indeholder følgende tre elementer:

1. En (fleksibel) **drejebog** til et samlet workshop-forløb på cirka tre timer. Workshoppen består af syv små øvelser, som hjælper jer med at afklare jeres formål, ønsker, muligheder, rammer og dilemmaer. Forløbet munder ud i en plan for, hvordan I kan arbejde videre med de mest lovende idéer.
2. En **PowerPoint-præsentation**, der understøtter workshoppen. Præsentationen findes i to varianter. I den ene er der tre små minioplæg på video om fleksibilitet. I den anden er der slides, så du selv kan holde disse oplæg – og tilpasse dem efter behov.
3. Alle de **materialer**, I skal bruge til workshoppens øvelser, lige til at printe.

Hent hele pakken på [lederweb.dk/fleksibilitet](http://lederweb.dk/fleksibilitet)



Drejebog



Materialer til  
workshoppens øvelser



# Andre materialer fra Væksthus for Ledelse



## Tillid i ledelse

Publikationen stiller skarpt på begrebet "tillid i ledelse", og hvordan man som leder kan arbejde med tillid i praksis – i dialog med både medarbejdere og resten af ledelseskæden. For tillid i ledelse er i høj grad et fælles anliggende.



## Ledelse døgnet rundt

Publikationen zoomer ind på det, der er anderledes ved at være leder på arbejdspladser, der aldrig lukker. Dens formål er at udvide forståelsen af dette særlige og give nogle bud på ledelsesgreb, der er vigtige for at lykkes med opgaven.



## Skab gode rammer om det hybride samarbejde

Publikationen stiller skarpt på den strategiske ledelsesopgave, det er at vurdere, hvordan man som organisation overordnet skal forholde sig til den hybride organisering.



## Mangel på medarbejdere

Topledelse har en vigtig opgave med at sætte retning og rammer for, hvordan arbejdskraftudfordringen bedst håndteres. I publikationen giver seks topledelse og to forskere deres bud.



## Nærværende ledelse på afstand

En kortlægning af de særlige ledelsesudfordringer for ledere, som skal lede medarbejdere, der er fordelt på flere matrikler. Publikationen sætter især fokus på ledelse af selvledelse samt kommunikation og nærvær.



## Om at lede en fuldtidsindsats

Hvordan leder du en indsats, der gør fuldtid attraktivt og styrker opgaveløsning og arbejdsmiljø? I denne publikation kan du hente inspiration fra arbejdspladser, der er godt i gang.



### Fælles om fremtidens lederskab

Væksthus for Ledelse har i mere end 20 år leveret brugbar viden om ledelse i kommuner og regioner. I dette magasin ser eksperter og ledere fremad på de nye muligheder og opgaver, offentlige ledere står over for.

## OM VÆKSTHUS FOR LEDELSE

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

Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på [lederweb.dk](http://lederweb.dk).

I bestyrelsen sidder:

- Pernille Halberg Salamon, KL/Komponent (formand)
- Lene Roed, forbundsformand, HK Kommunal (næstformand)
- Rikke Margrethe Friis, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Flemming Vinther, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Henrik Kruuse, kommunaldirektør, Vesthimmerlands Kommune
- Jakob Krogh, regionsdirektør, Region Nordjylland
- Jane Møller Pedersen, kontorchef, KL
- Tomas Therkildsen, administrerende direktør, Djøf
- Lars Søgaard Jensen, medlem af forretningsudvalget, BUPL
- Lars Sloth, direktør, Thisted Kommune.

**Disse og mere end 70 andre publikationer kan bestilles eller downloades gratis på [lederweb.dk](http://lederweb.dk). Her findes også over 3.000 forskellige værktøjer, artikler og podcasts om ledelse – samlet og organiseret, så det er let tilgængeligt.**

**Hver uge modtager 25.000 ledere vores nyhedsbrev. Tilmeld dig Lederwebs nyhedsbrev ved at scanne QR-koden.**



## Ledelse af fleksibilitet

– til gavn for både kerneopgave  
og medarbejdere

Fleksibilitet i organiseringen af arbejdet kan ikke blot gøre det lettere at tiltrække og tilknytte medarbejdere, men også at tilrettelægge opgaveløsningen bedre til gavn for borgerne.

I denne publikation sætter vi fokus på, hvordan man som kommunal leder kan forstå og praktisere fleksibilitet i sin egen organisation. Det vil sige finde og udnytte mulighederne, men også håndtere de udfordringer og dilemmaer, der ofte følger med.

Til publikationen hører også et sæt materialer til en lokal workshop om fleksibilitet. Brug dem til at skabe fælles forståelse, styrke dialogen og finde fleksible løsninger, der virker i hverdagen.

