

OFFENTLIG LEDELSE 01 24

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL OG
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING



TEMA

KUNSTIG INTELLIGENS KRÆVER KLOGE LEDERE

– kom på strategisk forkant med AI

SIDE 6-13



Dansk Socialrådgiverforening

HK
KOMMUNAL

**Det bedste og det værste:
Lederlivet på godt
og ondt**

SIDE 4

**Ledelse af psykisk
arbejds miljø:
Uddan dig!**

SIDE 15

**Seniorledelse:
Tag den ærlige
snak om at blive**

SIDE 16



Chefkonferencen sætter fokus på din trivsel som leder

Forestil dig, at du er styret af meningsfuldheden og krydspresset i jobbet, har tjek på betydningen af pauser og restitution i hverdagen, har gode refleksioner over de daglige dilemmaer og et blik for poesien i arbejdet. Med andre ord: et lederliv i balance. Lyder det ikke attraktivt?

Det er i store træk, hvad HK Kommunals Chef- og lederkonference i 2024 tilbyder dig med opfordringen til at tage din trivsel som leder alvorligt med oplæg fra de førende eksperter på området og med inspirerende debatter, hvor du kan bidrage med dine erfaringer og spørgsmål.

Og: Du kan stadig nå at være med.

Se det spændende program og meld dig til her:

bit.ly/3OqZ0E8



Hvem passer på chefen?

Som leder er du ikke anderledes end andre medarbejdere i organisationen. Du kan belastes og tabe energi og handlekraft, hvis dit arbejdsmiljø og din trivsel er under pres. Bogen sætter som en af de første fokus på velvære, tilfredshed og engagement i dit ledelsesmæssige virke, fordi det styrker dine muligheder for at håndtere belastninger og udfordringer i det daglige arbejde. Med afsæt i forskning samt praktisk og faglig erfaring med ledelse giver forfatterne deres bud på en strategisk indsats for at øge ledertrivslen.

Hvem passer på chefen? Bogen om ledertrivsel.

Af Lill Palmblad og Louise Dinesen,

Dansk Psykologisk Forlag, 194 sider, 299 kr.

Offentlig Ledelse
01/2024
ISSN 1602-3765

Oplag
2.950 eksemplarer

Layout
Kayser Grafisk Design

Tryk
Stibo Complete

Forsideillustration
Panthermedia

Adresseændring og
abonnement
chefgruppen@hk.dk

Hjemmeside
www.offentligledelse.dk

Næste blad udkommer
Juni 2024

Deadline for indlæg og annoncer er medio maj 2024 på tina@juul-kommunikation.com

Udgivere
Chefgruppen, HK Kommunal
Ledersektionen i Dansk
Socialrådgiverforening

Ansvarshavende
redaktør
Nicolai Paulsen

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

Nicolai Paulsen
Dansk Socialrådgiverforening
np@socialraadgiverne.dk

Marlene Skou Jørgensen
HK Kommunal
chefgruppen@hk.dk



INDHOLD

3 **Lederen:** Det er stadig os og ikke AI, som træffer beslutningerne

4 **Poesi om ledelse** indfanger det usagte

TEMA om AI i offentlig velfærdsledelse:

6 **Intro:** Naviger med fornuft og nysgerrighed

7 **DTU-forsker:** Vi har kun set toppen af isbjerget

9 **Leder:** "Det vil ikke være okay ikke at kunne prompte"

11 **NFA-direktør:** Kunstig intelligens bør skærpe ledelsens blik på arbejdsmiljøet

12 **Forsker:** AI overvåger sikkerheden

13 **Guides:** Find vej i AI-junglen som offentlig institution

14 **Boguddrag:** Syv vilde problemer i Aarhus – policy-entreprenørskab i en kommune

15 **Ledelse af psykisk arbejdsmiljø:** "Det kom bag på mig, hvor travlt jeg faktisk selv har"

TEMA: Seniorledelse

16 **Intro:** Hvordan skal de sidste år af dit arbejdsliv se ud?

17 **Tag den ærlige snak,** om du som senior kan blive i lederjobbet

18 **Nyttige værktøjer i** seniorledelse

20 **Derfor får du** *Offentlig Ledelse*



Det er stadig os og ikke AI, som træffer beslutningerne

Forestillingen om, hvad kunstig intelligens vil betyde for os, svinger mellem dommedagsprofetier og forestillinger om paradys. Som offentlige ledere er det vores opgave at balancere frygt og muligheder med et skarpt øje på etik og lovgivningsmæssig compliance i opgaveløsningen.

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



Lad mig være helt ærlig: Jeg er vild med AI. Den skal bare implementeres med omtanke.

Omtanken vender jeg tilbage til. Først vil jeg gerne forklare, hvorfor jeg synes, at AI lyder så positivt i mine ører. Helt grundlæggende kan AI have en betydelig positiv indvirkning på den offentlige forvaltning ved at optimere processer, forbedre de beslutninger, vi træffer, og ikke mindst øge serviceniveauet over for borgerne.

AI kan automatisere tidskrævende dataopsamling, som kan frigøre sagsbehandleres tid til mere komplekse og relationelle opgaver. Den kan skræddersy kommunikation til den enkelte borger baseret på deres tidligere henvendelser, sagsforløb og ønsker. Identificere mønstre, tendenser og indsigter i store datamængder, som kan understøtte og forbedre administrative processer og politiske beslutninger. Og hjælpe med at sikre, at processer og beslutninger overholder den systematiske sagsbehandling, uanset om det drejer sig om en børnesag eller en anden forvaltningsretlig afgørelse.

Tag frygten alvorligt

Det var en fleg af paradys. Når jeg lytter til dommedagsprofeterne, anerkender jeg fuldt ud, at AI er kompleks. Der er faldgruber og risici, vi endnu ikke kender. Det kræver løbende grundige etiske overvejelser, efterhånden som teknologien konkretiseres og tilpasses de enkelte forvaltningsområder og opgaver. Oplagt er privatlivspolitik, GDPR og dataudveksling på tværs af både systemer og fagområder. Spørgsmålet om, hvor biased

AI-data er, skal også tænkes ind i et overordnet framework for arbejdet med kunstig intelligens.

Et andet stort aspekt er frygt. Ikke for dommedag, men for, om AI tager vores jobs. Her tør jeg godt lægge hovedet på blokken og sige, at AI ikke vil reducere antallet af stillinger på vores områder. Men mange

af os skal lave noget andet, fordi jobindholdet og -funktionerne vil forandre sig. Og måske unødvendigt at sige, men jeg gør det alligevel: Nye jobfunktioner kræver løbende investering i kompetenceudvikling.

Det betyder ikke, at vi som ledere ikke skal tage medarbejdernes frygt alvorligt. Det skal vi! Og vi skal som med al anden forandringsledelse gennemføre en fair proces med gennemsigtighed og klar kommunikation for at sikre følgeskab og tryghed. Men som ledere har vi samtidig en forpligtelse til at afdække de meget store fordele ved AI – det

skylder vi både skatteyderne og de borgere, vi betjener.

Bedre tid til borgerne

Og her vil jeg slutte – med borgerne. For jeg er overbevist om, at AI også vil give os bedre tid til borgerrelationen. Når de rutinemæssige, men tidskrævende, opgaver kan flyttes fra vores hænder, kan vi beskæftige os med det komplekse: relationen. Der, hvor vi møder borgerens bekymringer, problemer og frygt. Og hvor vi med AI kan kvalificere vores beslutningsgrundlag og dermed også betrygge borgerne. For det er stadig vi mennesker, som træffer afgørelserne. ■



Vi skal som med al anden forandringsledelse gennemføre en fair proces med gennemsigtighed og klar kommunikation for at sikre følgeskab og tryghed.



Hvad er det værste i dit lederliv – og hvad er det bedste?

Det har tolv ledere på tværs af velfærdsområdet givet deres personlige bud på, og det er der kommet en digtsamling ud af. Det er en vidtfor-grenet samling udsagn om alt det, der ikke tales så meget om, det, der falder ned mellem kategorierne – ja, måske ligefrem opleves som upas-sende. Digtsamlingen *Det værste og det bedste i mit liv som leder* byder på højde- og lavpunkter i det levede lederliv – forhold, som ikke tidligere

har været en del af den fælles fortælling om offentlig ledelse.

Det værste og det bedste i mit liv som leder er en parafrase over Søren Ulrik Thomsens originalværk *Det værste og det bedste*. De bidragende ledere tæller bl.a. ledere fra skoleverdenen, politiet, sundhedssektoren og dagtilbudsområdet, og de står anonymiseret og kollektivt på mål for det skrevne.

Det værste og det bedste i mit liv som leder. Redaktion Charlotte Larsen. Forlaget Spintype.

Poesi om ledelse indfanger det usagte

Når vi skriver poesi, bruger vi sansapparaten på en helt anden måde, end når vi bruger vores rationelle og kognitive kompetencer i arbejdet. Det gav afdelingsleder Karen Frost fra Ballerup Kommune nye erkendelser om sin egen ledelse og lederrolle, da hun bidrog til digtsamlingen *Det værste og det bedste i mit liv som leder*.

AF CHARLOTTE LARSEN

Hvad vil det sige at være leder? Det spørgsmål kan ethvert børnehavebarn svare på – lederen er jo den, som bestemmer!

For mere fyldestgørende forklaringer på ledelsens Hvad, Hvem, Hvordan og Hvorfor kan vi slå op i den mangfoldige ledelseslitteratur. Men hvis vi dvæler lidt ved spørgsmålet og måske tilføjer et enkelt ord, så spørgsmålet lyder: Hvad vil det egentligt sige at være leder? så støder vi måske på noget mere ... følelser, fornemmelser og en hel del uspecificerede oplevelser. Digtsamlingen *Det værste og det bedste i mit liv som leder* er fuld af nye nuancer om, hvordan det egentlig opleves at være leder.

Karen Frost er afdelingsleder i Center for Børne- og Ungerådgivning i Ballerup Kommune, og hun har bidraget til samlingen. Hun var ikke i tvivl om, at hun gerne ville være med, da hun blev spurgt:

– Jeg er altid på jagt efter nye kreative redskaber, som gør det muligt at se på mig selv og min opgave på nye måder, siger hun.

En æstetisk læreproces

Og den forventning blev indfriet, fortæller Karen Frost.

I sin skriveproces oplevede hun, at hun kunne skrive detaljer og forhold frem om sit ledelsesarbejde, hun ikke



Men jeg kan godt få fornemmelsen af, at jeg i en samtale med en supervisor eller kollega kan komme til at snyde mig selv – det er ligesom for let at tænke og analysere mig kognitivt ud af suppedasen, fx oplevelsen af fastlåshed eller manglende mod.

KAREN FROST,
AFSNITSLEDER I BALLERUP KOMMUNE

tidligere havde formuleret. Heller ikke engang i tankerne.

Det er netop sådanne overraskelser og erkendelser, de såkaldte æstetiske læreprocesser kan tilbyde. Når man skriver poesi, inviterer man sine sanser med ind. Og med sanseapparatet aktivret kan man ofte få kontakt til forhold, som man alene med den logiske tankens kraft ikke kan få fat i. Mens de velkendte læreprocesser foregår i det mentale domæne, tager en æstetisk læreproces derimod afsæt i, hvad sanserne kan fortælle os:

Værst er det at skulle afskedige eller vilkårsændre ansatte men endnu værre er det at skulle finde ud af hvem man skal vælge

At føle opbakning selvom beslutningen ikke var god er det bedste (Uddrag af et digt i bogen, red.)

Dans kan fremkalde vigtige erkendelser

– I den verden, hvor jeg har min daglige gang, er supervision og kollegial sparring meget anvendte metoder til den tætte faglige, personlige udvikling, fx de svære ting. Dem håndterer vi gerne med den type greb. Men jeg kan godt få fornemmelsen af, at jeg i en samtale med en supervisor eller kollega kan komme til at snyde mig selv – det er ligesom for let at tænke og analysere mig kognitivt ud af suppedasen, fx oplevelsen af fastlåshed eller manglende mod. Så får jeg den her tvivl om, hvor meget den mentale bearbejdning egentlig flytter, fortæller Karen Frost.

Derfor er hun også en ivrig tilhænger af at supplere kompetenceudvikling af sine medarbejdere med alternative, kunstneriske eller kropslige udviklingsprocesser:

– Det kan fx være, hvis alle på en medarbejderdag skal danse med på en særlig dans, og den enkelte pludselig står og har svært ved at deltage, måske oplever angst for ikke at være god nok og ikke tør kaste sig ud i det. Det er meget virkeligt! Det opleves i kroppen og ikke kun i hovedet.

Det, mener Karen Frost, er en vigtig oplevelse og erkendelse for fagfolk, som i deres arbejde hver dag selv beder borgere om at være modige og gøre noget nyt og skræmmende.

– Og så er det ofte også sjovt og giver mulighed for at lære hinanden at kende på nye måder, der kan bidrage til et godt kollegaskab og samarbejde.

At læse digte er også en æstetisk læreproces

Man behøver dog ikke selv at kaste sig ud i poesiskrivningen – eller dansen – for at opleve en æstetisk læreproces. At læse digte om andre leders oplevelser og sansninger aktiverer nemlig egne sanser og følelser. Det kan der komme flere konstruktive ting ud af, fx oplevelsen af at føle sig genkendt, at man ikke er alene med sine oplevelser. Flere fremhæver, at det, som kunne kaldes ”den eksistentielle leders ensomhedsfølelse”, mildnes lidt.

Digtene i *Det værste og det bedste i mit liv som leder* er ledernes egne ærlige stemmer: Sådan her opleves det (også) at være leder.

Det værste er chefer der beslutter store ting og så forlader situationen uden yderligere interesse

Det bedste er at du ringer og fortæller at du har brug for en fridag du melder dig ikke syg for du er ikke syg

(Uddrag af et digt i bogen, red.)



Charlotte Larsen

er selvstændig ledelsesrådgiver hos mondays.dk og forfatter. Hun er optaget af det poetiske sprog i den ledelsesfaglige arena, fordi det ”overrasker og afvæbner – og åbner op for nogle helt andre snakke og erkendelser end dem, vi ellers har”. Hun har særlig erfaring med ledelse af fagprofessionelle og ledelsesteam, som ønsker at blive dygtige sammen.



Karen Frost

er afsnitsleder i Center for Børne- og Ungerådgivning i Ballerup Kommune og uddannet socialrådgiver. Hun har arbejdet som leder af myndighedsområdet for udsatte børn og unge i ti år og er leder for tre teamledere, som har i alt 50 medarbejdere. Hun er optaget af, hvordan vi kan bringe leg og kreativitet ind i arbejdet, og hvordan de greb kan skabe helt andre muligheder for både medarbejdere og de udsatte børn, unge og familier, forvaltningen arbejder med.

Kunstig intelligens i offentlig velfærd:

Naviger med fornuft og nysgerrighed

Det er kun godt et år siden, ChatGPT så dagens lys, men den generative intelligens har brudt den teknologiske lydmur i en grad, vi ikke har oplevet før, vurderer eksperter. Den har bragt kunstig intelligens (AI) på alles læber, og vi er blevet klar over, at AI er en yderst potent teknologi, vi ikke kan komme uden om og derfor lige så godt kan drage fordel af og forsøge at kontrollere, så godt vi kan. Det gælder også, når vi taler om offentlig velfærd og ledelse af den.

ALLE TEMAARTIKLER AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | tina@juul-kommunikation.com

Spørgsmålet er: Hvor i din portefølje af opgaver og ansvarsområder kan AI være en hjælp og gøre en forskel? Bedder du ChatGPT beskrive mulighederne i en offentlig velfærdssammenhæng, lyder svaret:

Automatisering og effektivitet: AI anvendes i stigende grad til at automatisere rutineopgaver og processer i den offentlige sektor – fra databehandling og administration til automatisering af kundeservice og sagsbehandling. Målet er at øge effektiviteten og frigøre ressourcer til mere komplekse opgaver.

Dataanalyse og beslutningsstøtte til at analysere store mængder data i bl.a. sundhedsvæsenet og socialforvaltningen. Det gør mere præcise og informerede beslutninger mulige, hvilket kan føre til forbedret servicekvalitet og ressourceallokering.

Chatbots og virtuelle assistenter integrerer AI i kundeservice- og supportfunktioner. I offentlig velfærd kan de hjælpe med at besvare borgeres spørgsmål, vejlede om tjenester og lette byrden for offentligt ansatte ved at håndtere enkle opgaver.

Personlig medicin og sundhedspleje: Inden for sundhedssektoren anvendes AI til at analysere individuelle patientdata og foreslå skræddersyede behandlingsplaner. Det kan føre til mere effektiv og personaliseret sundhedspleje.

Ethical AI og ansvarlighed: Der er øget fokus på at udvikle og implementere AI-teknologier på en etisk og ansvarlig måde i den offentlige sektor. Det indebærer at adressere bekymringer om datasikkerhed, privatlivsbeskyttelse og sikre, at AI-algoritmer ikke introducerer eller forstærker bias i beslutningsprocesserne.

Uddannelse og kapacitetsopbygning: Erkendelsen af behovet for at uddanne offentligt ansatte og beslutningstagere i brugen af AI vokser. Det inkluderer forståelse af teknologiens potentiale, dens begrænsninger og de etiske spørgsmål, den rejser.

Svaret er ikke overraskende. Det bygger jo på de massive mængder af information fra internettet, som ChatGPT er trænet på. Men svaret er ret præcist og vanvittigt hurtigt opsummeret. Og matcher 1:1 det, vi lige nu oplever med AI: At det går rasende hurtigt, at teknologierne kan bruges i mange sammenhænge – og at vi ikke helt ved, hvor det hele ender.


Dette tema kommer i grove træk rundt om, hvad AI er og kan, eksempler på, hvor AI allerede bruges i velfærdsarbejdet, hvor vi formentlig kommer til at se mere af det, og hvilke både gevinster og faldgruber du som leder skal være opmærksom på. Du kan læse bud på disse store spørgsmål fra både en forsker, en leder, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og KL. 

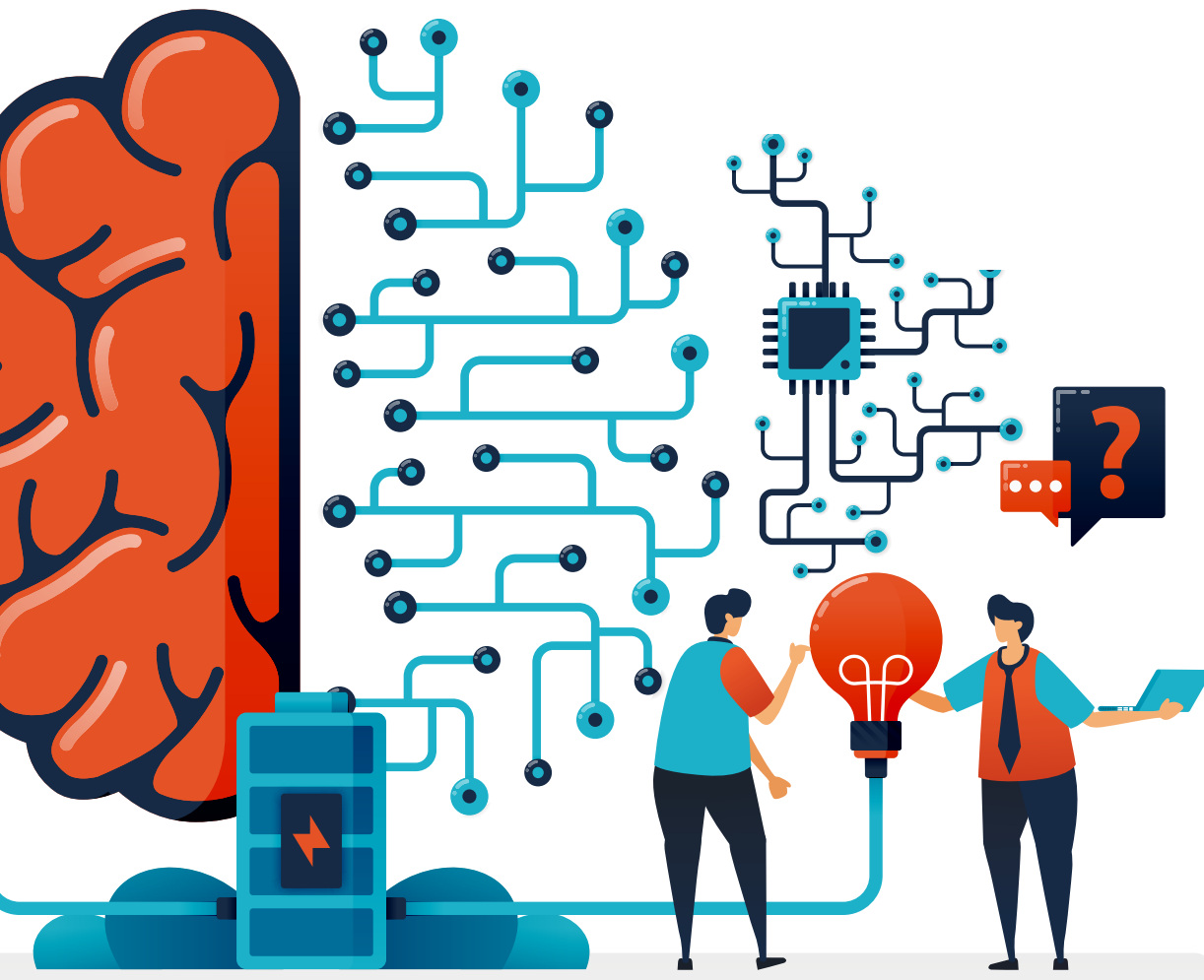
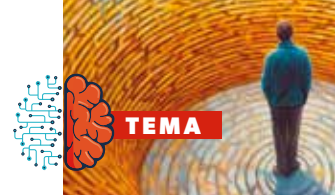


Illustration: Shutterstock

Hvad er generativ AI?

- Generativ AI (fx ChatGPT, Bing og Bard, red.) er værktøjer, der udnytter meget store datamængder sammen med maskinlæringsteknikker til at producere indhold.
- Generativ AI er ikke intelligens i menneskelig forstand, men avancerede modeller, der forsøger at forudsige, hvilken tekst, billede, lyd, video eller andet der med størst sandsynlighed tilfredsstiller den givne prompt.
- Generativ AI er en delmængde af AI og har den særlige egenskab, at den er udviklet til at generere nyt indhold på baggrund af de store mængder data, de er trænet på.

Kilde: Digitaliseringsstyrelsen



Vi har kun set **toppen af isbjerget**

Hvad er kunstig intelligens egentlig? ChatGPT har brudt den teknologiske lydmur i en sådan grad, at mange nu sætter lighedstegn mellem den kloge robot og al anden kunstig intelligens. Men kunstig intelligens er meget andet og mere, forklarer seniorforsker Kasper Edwards fra DTU, som her hjælper med at sætte begreberne på plads for at forstå, hvor den kan bruges til hvad.

“Den offentlige forståelse af – og forskrækkelse over – kunstig intelligens, er eksploderet. ChatGPT leverede et sjældent spring i forståelsen af, hvad kunstig intelligens er, og siden er rigtig mange blevet opmærksomme på, at kunstig intelligens findes og kan løse mange af vores opgaver for os”.

Sådan siger Kasper Edwards, ph.d. og seniorforsker på DTU, hvor han forsker i strategisk arbejdsmiljø og produktivitet, bl.a. med fokus på de nye teknologiers betydning. For at forstå at kunstig intelligens (AI) favner videre end ChatGPT og for at blive klogere på, hvor AI kan bruges og til hvad, har vi bedt ham rede begreberne ud.

– ChatGPT er én afart af AI – en avanceret sprogmodel, en såkaldt generativ transformer, som dybest set er trænet til at kunne associere. Hvis du skri-

ver: ”Der var engang ...”, vil den vide, fordi den er trænet på enorme mængder tekst – et statistik datasæt – at det mest sandsynlige videre i sætningen er noget i retning af: ”... en konge og en dronning, som havde en smuk prinsesse”. Det er dybest set det, den kan – og ikke andet. Det samme kan Googles Bard og Microsofts Bing. De rummer grundlæggende samme viden, fordi de har drænet det samme internet for data.

Og, forklarer Kasper Edwards videre, fordi det ligner vores måde at agere eller tænke på som mennesker, og fordi der ligger et neuralt netværk af statistik data bagved, som gør, at det kan svare på spørgsmål, kalder vi det for ’kunstig intelligens’. Men dybest set er det en maskine, som er oplært til noget bestemt.

– En af teknologierne bag ChatGPT kaldes ”maskinlæring”. Og det er alle-

rede i brug i den offentlige velfærd, fx i mammografi. Man har taget tusindvis af brystscreeninger ud, fordret dem ind i en maskine og fortalt den: ”Det her er et sundt bryst, og det her er et bryst med kræft”.

Ifølge dr.dk er det i Region Hovedstaden AI, som foretager den første vurdering af lavrisikogruppernes røntgenbilleder, mens en speciallæge i radiologi vurderer resultatet som nummer to. Det sparer speciallægerne for omkring 70 % af førstevurderingerne.

– Det aflaster jo lægerne på den måde, at de får en større volumen af mammografier, de kan nå at gå igennem. Ikke, at det er computeren, som afgør, om brystet er sundt eller ej, men den assisterer lægen i arbejdet, siger Kasper Edwards.

Når vi ringer 112 for at få fat i politi, brandvæsen eller ambulance, lytter kun-



stig intelligens også med på, hvad der bliver sagt.

– Computeren lytter efter alarm-signaler i det, som borgeren fortæller i alarmopkaldet, og så snart systemet tror, der er risiko for hjertestop, popper der en rød alarmboks op på skærmen. Der sidder kloge mennesker og tager imod, men de kan godt blive fanget af det, patienten fortæller, og måske 'gå lidt ud ad en tangent' og overhøre noget vigtigt, fx en risiko for hjertestop. Så her er kunstig intelligens med til at kvalitetssikre den rette respons. Og det er faktisk ikke voldsomt avanceret. Det handler om at få analyseret, hvad der bliver sagt, og når fx ordene "stråler ud i venstre arm", bliver sagt, så flager den, at her kan være tegn på en blodprop i hjertet. På den måde bliver kunstig intelligens et støtte-system for medarbejderne.

"Må vi optage opkaldet?"

Når vi ringer til en offentlig instans og bliver mødt af en computergenereret stemme, som spørger: "Må optage opkaldet til brug for træning", ligger der ofte en kunstig intelligens bag. Her er ingen interaktion, men der foregår en transskribering af samtalen, som betyder, at computeren ved, hvad den skal gøre, hvis du svarer enten ja eller nej.

I digitaliseringen af den offentlige sektor har begrebet "algoritmeledelse" også været oppe at vende. Men algoritmer er ikke kunstig intelligens, understreger Kasper Edwards.

– En algoritme er en regel, fx i matematik, når vi dividerer eller ganger tal, og derfor ved vi præcis, hvilket svar vi får – fordi det bygger på faste regler. Mens kunstig intelligens som ChatGPT godt kan 'lyve', fordi den associerer frit. Beder du den lave en rejseplan til Ecuador, har den store mængde viden om landet og laver en plan. Og den gør det på en måde, så den efterligner et format, som den har set før, fx en rejseplan. Den genfinder simpelthen mønstre i ord eller billeder og associerer frit ud fra dem. Men den kan altså 'hallucinere' af og til, og det gør dens anvendelighed lidt problematisk, siger han.

Trods navnet "kunstig intelligens" har AI ikke de samme forudsætninger, som vi mennesker har. Og derfor er der også områder, hvor den ikke kan bruges.

– Den kan ikke lave en faglig vurdering i en børnesag, som en socialrådgiver fx kan, fordi den ikke har samme viden ba-

seret på erfaringer og menneskelig intuition og skøn. Og derfor vil den ikke kunne vurdere eksplicit, hvilke regler, love og fagligt skøn der skal bruges i sagen, siger Kasper Edwards.

Hvor passer AI ind i det offentlige?

Den store opgave, mener Kasper Edwards, er nu at finde ud af, hvor kunstig intelligens passer ind i de offentlige forretningsmodeller og opgaveområder.

– Hele sundhedsområdet, både i kommuner og på hospitalerne, er jo oplagt. Her vil vi se mange forskellige "subsystemer", som er trænet til at se mønstre. Der bliver jo samlet store mængder data op begge steder, som ikke endnu bliver brugt systematisk eller uopfordret. Det kan AI.

Et "subsystem" kan fx være jordemødre, som får mange opkald fra fødende kvinder. Her kan AI – ligesom i 112 – kortlægge, hvad der ofte bliver spurgt om, og som mindre erfarne jordemødre

kan følge sig trykke ved at svare på.

– Og så kan man bruge de meget erfarne der, hvor der virkelig er brug for dem. Det er både kvalitetssikrende og ressourcebesparende, siger Kasper Edwards og nævner også fx telefon- eller e-mailsupport 24/7 som et bud.

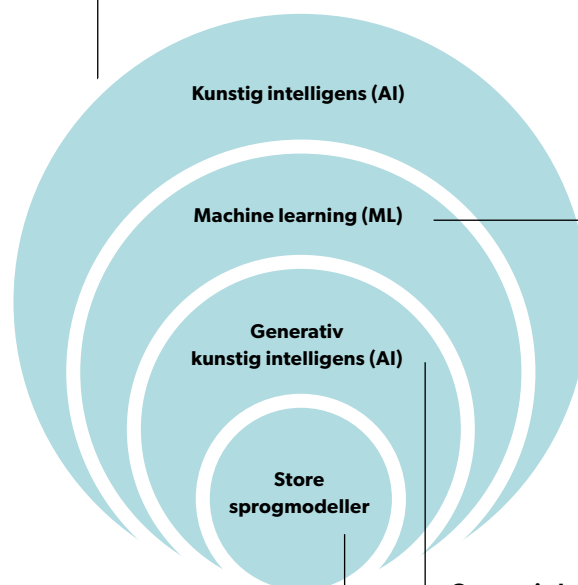
Han peger også på tekniske områder som fx vandstandsmålinger, transport- og ruteplanlægning. Og ikke mindst hele uddannelsesområdet.

– AI er jo læreren med den uendelige tålmodighed. I dag er der 20 elever om en lærer, men en robot kunne hjælpe ved at simulere forskellige situationer. Det fjerner ikke lærerne, men giver dem overskud til at hjælpe de elever, som har særlig brug for det.

Gør selv arbejdet færdigt

Vi har kun set toppen af isbjerget, når det handler om potentialet i disse systemer, vurderer Kasper Edwards, som her

Kunstig intelligens (AI) er en bred betegnelse for teknologi, der er udviklet til at efterligne menneskers evne til at tænke. Det gør kunstig intelligens ved at finde og genkende mønstre i data.



Machine learning (ML) er en kategori inden for AI, som bruger prædefinerede modeller til at lære fra data. Machine learning kan løse opgaver uden løbende instrukser.

Generativ kunstig intelligens (AI) kan skabe nye tekster, billeder osv. ud fra Machine-learning-algoritmer.

Store sprogmodeller bruger generativ AI til at lave statistiske relationer mellem tekstdata og skabe nye tekster.

Kilde: *Guide om offentligt tilgængelige tjenester med generativ AI. Til kommunerne.*
Version 1.0
(KL, september 2023)



Jo mere avancerede systemerne bliver, desto større vil kravet til os blive om at gøre 'den sidste del' bedre. Man lærer ikke et håndværk, fx det at skrive, ved at bede robotten om at gøre det for sig. Derfor bliver kvalitetssikringen og det at forfine resultaterne rigtig vigtig.

KASPER EDWARDS,
PH.D. OG SENIORFORSKER PÅ DTU

også sætter fingeren på et par vigtige opmærksomhedspunkter.

– Jo mere avancerede systemerne bliver, desto større vil kravet til os blive om at gøre 'den sidste del' bedre. Man lærer ikke et håndværk, fx det at skrive, ved at bede robotten om at gøre det for sig. Derfor bliver kvalitetssikringen og det at forfine resultaterne rigtig vigtig. Jeg bruger selv ChatGPT som inspiration – et

værktøj, som kan øge min produktivitet. Men den må ikke være en sovepude, som gør os dummere. Derfor er vi nødt til at sætte regler og retningslinjer op for brugen af den, fx i skolerne.

Endelig skal man være opmærksom på, at alle systemer kan have en bias.

– Vi skal forstå, at robotterne nogle gange reagerer på noget forkert. De er trænet til at se mønstre på datasæt, som

også er biased. Det vil farve systemet og derfor også resultaterne. Det kan udgøre en risiko, hvis man bruger AI i fx sagsbehandling eller rekruttering. Hvis en virksomhed fx tog alle ansøgninger igennem tiden og fodrede maskinen med dem, ville den jo kun få data på dem, som havde søgt stillingerne. Men hvad med alle dem, der ikke søgte? Måske er det dem, vi gerne ville have, siger Kasper Edwards. ▣

4 skarpe om kunstig intelligens i praksis:

”Det vil ikke være okay ikke at kunne prompte”

Susanne Hansen er sekretariatsleder på Psykiatrisk Afdeling på Syddansk Universitetshospital i Middelfart og er meget optaget af teknologi og kunstig intelligens. Her fortæller hun, hvor hun ser muligheder og faldgruber i at bruge AI i velfærdsarbejdet. Og om, hvad det kræver af hende som leder at gå forrest i processen.

Hvorfor vil du gerne 'sælge ideen' og være med på AI-vognen, som du udtrykker det?

– Af flere grunde: Personligt synes jeg, at det er spændende og ret wow lige nu. Jeg har tidligere været i multimediebranchen og kan godt lide teknologi, så da ChatGPT kom, blev jeg virkelig tændt. Jeg har afprøvet det privat og har været til nogle faglige oplæg i HK og Danske Regioner, hvor jeg for alvor opdagede, hvad det kan. Jeg er ikke i tvivl om, at det kommer til at forandre meget, og jeg er også blevet ramt af, hvor hurtigt det går. Derfor mener jeg også, at det er vigtigt, at vi i sundhedsvæsenet

forholder os til det, får prøvet det af og tænker over, hvor det kan anvendes.

– Qua mit lederjob for 35 administrative medarbejdere er jeg begyndt at tænke over, at det nok er den største forandring i vores arbejdsliv, siden vi fik pc'erne. Jeg tror, at rigtig mange opgaver vil falde væk, ikke kun på grund af ChatGPT/AI, men også på grund af andre arbejdskraftbesparende software- og robottiltag, hvor vi får automatiseret mange processer. Sagt positivt vil mange kedelige opgaver forsvinde.

– Min holdning er, at kunstig intelligens ikke vil erstatte medarbejdere, som benytter det. Kun dem, som ikke



Susanne Hansen har siden 2014 været funktionsleder i psykiatrien i Middelfart, Syddansk Universitetshospital, for et sekretariat med i alt 35 lægesekretærer og administrative medarbejdere. Hun er oprindeligt uddannet lægesekretær, har en master i kvalitet og ledelse og har tidligere arbejdet med bl.a. multimedier og projektledelse.



I gang med AI:

3

trin til ledere

1. Tilgang

Tag stilling til, hvilke generative AI-værktøjer I ønsker at anvende ved at overveje jeres behov, herunder almene behov og specialiserede projektbehov, og hvilke krav det stiller til AI-værktøjerne, fx integrationer med organisationens data og/eller eksisterende systemer.

2. Retningslinjer

Opstil retningslinjer, som forholder sig til faldgruber ved generative AI-værktøjer samt de gældende lovgivnings- og forvaltningsmæssige rammer.

3. Rammer

Overvej de organisatoriske rammer for brug af generativ AI, herunder rammer for vidensopbygning, læring, udvikling, test og validering.

Kilde: Digitaliseringsstyrelsen: Guide til offentlige myndigheder om ansvarlig anvendelse af generativ kunstig intelligens

gør. I sygehusvæsenet er vi meget optaget af mangel på personale. Her ser jeg det som en kæmpe mulighed for, at vi som administrativt personale kan overtage opgaver, der kan hjælpe forskere og klinikere på en helt andet måde. Så man kan sige, at ja, der forsvinder opgaver, men hvis du er med på vognen, kommer der også nye opgaver og funktioner til.

Hvordan bruger I kunstig intelligens i dag?

– Lige nu bruger vi ChatGPT til oversættelse for patienter, til at gøre tekster færdige og rette dem op, til nyhedsbreve og billeder, til resumeer af lange tekster og som personlig assistent til bl.a. PowerPoint-oplæg eller en god overskrift – plus som sagt talegenkendelse, også til forskningsinterviews, som kan omsættes til data, vi skal formidle til klinikerne.

– Men det er stadig i sin vorden. 1/3 af mine medarbejdere bruger det dagligt. 1/3 bruger det slet ikke. Og nogle har lige prøvet det for første gang. Men fælles for dem, som kommer i gang, er, at de kan se, at vi kan gøre tingene på en anden måde. Så det skubber til hele vores måde at arbejde på, fordi ting bare går hurtigere med ChatGPT. Ingen gider længere vente en uge på et mødereferat.

– Vi har nu sat et udviklingsprojekt i gang for den administrative gruppe, og vores ledelse er også gået ind i det. Vi har lært lidt om prompting og talt om, hvor vi kan se det brugt i fremtiden. Og vi bruger Enneagrammet (personlighedsværktøj, red.) som et fælles ståsted eller udgangspunkt for at blive mere bevidste om, hvem vi er, hvordan vi bedst arbejder sammen og udvikler os selv og dermed kan klæde alle bedst på til det her.

Hvor ser du, at potentialet og faldgruberne ligger hos jer i brugen af AI?

– Potentialet ligger bl.a. i hele GDPR- og journalsystemet, som i dag er meget lukket om sine data. Men også lægeerklæringer, telefonsamtaler, så man ikke skal vente evigheder på at komme igennem, planlægning af patienttider, udredninger osv. Jeg tror kun, at fantasien sætter grænser, og jeg tror, vi ender med at få vores egne små robotter, som er 'grundprogrammeret' til os, og som vi med en lille viden selv kan bygge ovenpå.

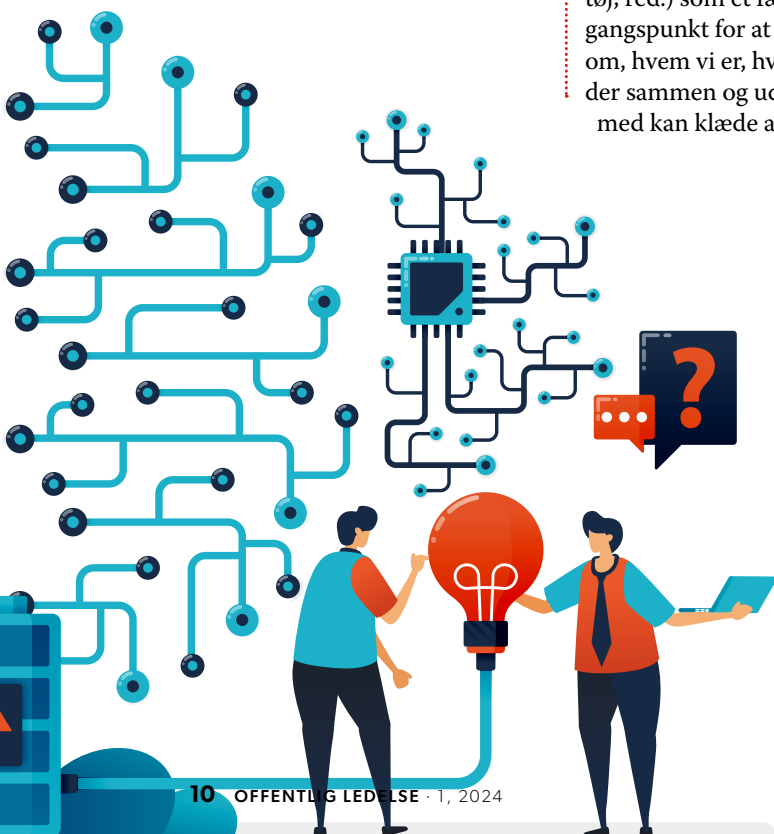
– Faldgruberne er, at man skal være meget opmærksom på, at man ikke kan og må bruge det ukritisk. Det kræver høj sikkerhed i omgangen med data og kvalitetssikring af resultater. Så vi opfordrer folk til at prøve det af, lege med det, men uden brug af personfølsomme data eller tekst.

– For at lykkes kræver det, at medarbejderne er nysgerrige, eksperimenterende, ikke er bange for at begå fejl, er åbne og fleksible over for nye opgaver og feedback. Jeg tror ikke, at det vil være okay ikke at kunne prompte. Derfor skal det også kobles op på MUS-samtaler, så det kan lægges ind i den enkeltes faglige udvikling. Når det er sagt, vil der også stadig være nogle, som skal tage telefonerne og tage imod patienter, så vi er også fleksible.

Hvordan ser du din rolle som leder i omstillingen til brug af AI?

– Jeg har en større rolle. Vi har kørt meget i drift i mange år, men er nu klar over, at vi er nødt til at have et egentligt udviklingsprojekt for at få alle med og for at få alle til at forstå fx kvalitetstankgangen. Vi har ikke længere en organisation, hvor vi kan sige: "De næste fem år gør vi sådan her". Det går for hurtigt, og vi skal arbejde langt mere projektorienteret. Og det kommer til at kræve nye ting af mig som leder.

– Jeg skal kunne sætte klare mål for, hvor vi er på vej hen, og kunne lede en mere direkte udvikling. På mit niveau er en vis del af faglig ledelse nødvendig. Jeg behøver ikke at være eksperter, men jeg skal have viden om, hvad AI gør ved mine medarbejdere – forstå omfanget af det: At nogle opgaver vil forsvinde, og nye måder at arbejde på vil opstå. Vi tænker også mere tværgående nu, også i brugen af AI, og det kræver en større koordinerende, kvalitetssikrende og faciliterende rolle fra ledelsens side. ■



Kunstig intelligens bør skærpe ledelsens blik på arbejdsmiljøet

Vi kan ikke tale om kunstig intelligens uden at tale om arbejdsmiljø – og ledelse, mener Steffen Bohni, direktør i Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. For kunstig intelligens vil påvirke og forandre både arbejdsopgaver og medarbejdere – og derfor også arbejdsmiljøet.

Er man pragmatiker, kunne man hævde, at den teknologiske udvikling altid har skabt frygt, furor og dommedagsprofetier – helt tilbage fra, da dampmaskinen, bilen og flyvemaskinen blev opfundet. Og se så, hvordan det er gået ... Verden og menneskeheden består jo endnu. Og de gevinster, vi har vundet af teknologierne, overstiger langt ulemperne.

Men Steffen Bohni, direktør i Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), råber alligevel vagt i gevær, når vi taler om kunstig intelligens (AI) i sammenhæng med arbejdsmiljøet. Hvorfor?

– Fordi denne 4. industrielle revolution i modsætning til de foregående ikke kun rammer de lavtuddannede – blue collar-arbejderne – og deres jobs. Kunstig intelligens rammer også white collar-arbejdere – de højtuddannede. Det får betydning for mange forskellige jobfunktioner, viser forecaststudier fra forskningen og konsulentbranchen. Fra børshandel over forsikringsbranchen til callcentre, for bare at nævne nogle få, kan mange opgaver løses af kunstig intelligens. Måske vil mange jobfunktioner ikke helt forsvinde, men de vil blive markant forandret, siger han og illustrerer med en oplevelse fra en rejse til Sydkorea for nylig.



Steffen Bohni, direktør i Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

– Jeg stod i lufthavnen i Seoul og kiggede på skiltene på koreansk. Der kom så en venlig robot hen til mig og spurgte mig om noget på koreansk. Jeg svarede på engelsk, at jeg ikke taler koreansk, hvorefter den slog over i engelsk og spurgte, hvor jeg skulle flyve hen og med hvilket luftfartsselskab. Og så dirigerede den mig hen til række x og sendte mig afsted med sine store robotøjne. Tidligere ville den opgave være løst af et menneske.

Skal du samarbejde med robotten?

Og hvem ved – måske tager sådan en robot imod borgerne i jobcentret eller på hospitalet inden længe. Det bringer os derfor tilbage til spørgsmålet om, hvorfor arbejdsmiljøet skal på dagsordenen, når vi taler om at tage kunstig intelligens i brug i offentlige organisationer.

– Kunstig intelligens har potentielt både positive og negative konsekvenser for, hvordan vi løser vores arbejde. Som

nævnt kan AI enten helt overtage nogle af dine opgaver eller betyde, at du skal løse dem i samarbejde med AI – *collaborative intelligence*. Det kan måske øge stress, hvis du samarbejder med en AI-robot, der spytter svar ud hvert femte sekund og derfor øger kravene til, hvad du selv leverer.

Omvendt kan AI jo løfte arbejdsglæden, hvis den overtager nogle af de mere trælske opgaver, fremhæver Steffen Bohni.

– Jeg har selv en personlig aversion mod at rokere rundt på folk i vores kontorer. Det koster mig masser af tid og skaber ofte utilfredshed. Her tænker jeg, at AI fremover kan løse det for mig, fordi teknologien på områder som vagt- og ruteplanlægning er langt fremme. Det kan også bruges i det store puslespil på sygehusene, når sygeplejerskernes vagter er planlagt – og så der kommer en, der skal have fri til en familiefødselsdag ...

Offentlige ledere har altså, mener Steffen Bohni, en stor opgave i at vurde-



AI kan enten helt overtage nogle af dine opgaver eller betyde, at du skal løse dem i samarbejde med AI.

STEFFEN BOHNI, DIREKTØR I DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDSMILJØ.



re AI's konsekvenser, gevinster og potentialer for arbejdsmiljøet.

– I den proces er det klogt at bruge de veludviklede samarbejds- og arbejdsmiljøfora, som findes i organisationerne, netop fordi der som følge af velfærdsteknologier vil være opgaver og måske hele jobs, som risikerer at blive påvirket af AI. Det kræver transparens og tydelighed om intentionerne for arbejdsmiljøorganisationen.

Derudover har lederne også ansvaret for og en forpligtelse til at se på potentialet i kunstig intelligens.

– Som offentlig sektorleder, der forvalter skatteborgernes penge, har du en særlig rolle i at se på, hvordan opgaverne kan løses bedst og billigst og derfor også se på potentialet i AI for at effektivisere og forbedre. Det er på den ene side et kælder-koldt 'value for money'-perspektiv, og på den anden side er der også medarbejdernes arbejdsmiljø at tage hensyn til, siger Steffen Bohni og tilføjer:

– Her ved vi, at inddragelse skaber både følgeskab og meningsfuldhed for medarbejderne i den forandring, som er på vej. Indflydelse er også en beskyttende faktor over for sygefravær og dårligt psykisk arbejdsmiljø. Derfor er det et vigtigt redskab i lederens værktøjskasse, og derfor kan vi ikke tale om AI og arbejdsmiljø uden også at tale om ledelse. ■



Jeppe Ajslev undersøger i sin forskning, hvordan overvågning af medarbejdere ved brug af AI kan påvirke deres arbejde og i sidste ende måske også deres trivsel.

AI overvåger sikkerheden

I et endnu ikke publiceret forskningsstudie fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø har seniorforsker Jeppe Ajslev bl.a. undersøgt, hvad overvågning med brug af kunstig intelligens betyder for arbejdsmiljøet. Studiet har afsæet i bygge- og anlægsbranchen, hvor man med AI kan overvåge, om medarbejderne har de rigtige sikkerheds- og værnemidler på, når de færdes på byggepladsen.

“**F**or ledelsen er det smart, at softwaren kan fortælle, at medarbejder XX ikke har sine sikkerhedssko eller hjelm på, så lederen kan gribe ind. Det skaber muligvis et potentiale for, at medarbejderne ikke bliver udsat for risiko, men når man bruger den overvågning i arbejdet, skal man også overveje, hvad det betyder for arbejdsmiljøet, siger han.

Og, pointerer Jeppe Ajslev: Kunstig intelligens går hurtigt.

– AI bryder på mange måder fuldstændigt med, hvad vi før har kunnet gøre. På en byggeplads kan vi godt have en person til at stå og holde øje med, om alle har sikkerhedshjelm på, skrive ned, holde protokol osv. Men AI kan på ingen tid både overvåge, indsamle data og

Overvågning øger standardisering

Endnu er der ikke store studier af digital overvågning, fordi måden, det indføres på, er meget forskellig fra arbejdsplads til arbejdsplads, og derfor er det svært at sammenligne forskningsmæssigt, forklarer Jeppe Ajslev.

– Men vi ved fra anden forskning i bl.a. finans- og ældresektoren, at når man indfører overvågning på arbejdspladsen, får man en øget standardisering af arbejdet, fordi man måler på nogle bestemte parametre. Og så begynder ledelsen også at lede efter disse parametre.

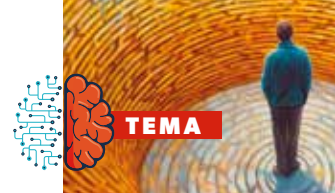
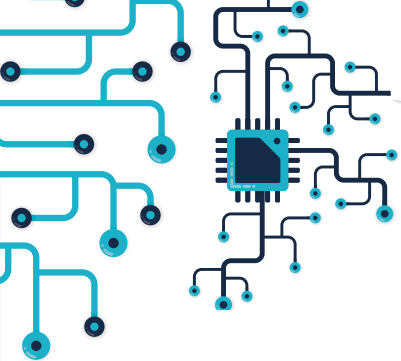
Denne form for styring kan gøre beslutninger uigennemsigtige og uden forhandling, pointerer Jeppe Ajslev, og det kan ultimativt fjerne indflydelse i arbejdet, som forskningsmæssigt er dokumenteret som noget af det allervigtigste for trivsel i arbejdet.

– Overvågning kan også gøre noget ved tilliden og kompromittere det, medarbejderne oplever som meningsfuldt, fordi de føler, at de skal efterleve systemets krav. Det kan skabe 'skyggearbejde' eller workarounds for at snyde systemerne og fastholde meningen i arbejdet.

Det efterlader arbejdspladserne og lederne med en stribe etiske overvejelser, mener Jeppe Ajslev.

– I medicinalindustrien må man ikke sende et produkt ud, som ikke er gennemtestet og afprøvet. Er det ikke det samme her? Kunstig intelligens har også bivirkninger og utilsigtede virkninger. Det bør give anledning til etiske overvejelser: Hvad skal vi bruge det til? Er teknologien til fælles gevinst, tager det hånd om medarbejderes arbejdsmiljø, eller øger det blot performancekrav? Og hvordan skubber det til magtrelationer? Et godt etisk spørgsmål, som lederen kan stille sig selv, er: Ville jeg indføre det for mig selv? ■

spytte analyser af sikkerheden ud. Det giver ledelsen en helt særlig magtposition at have det værktøj til rådighed og kalder derfor på, at man både etisk og arbejdsmiljømæssigt forholder sig til, om det er den vej, man vil gå.



Find vej i AI-junglen som offentlig institution

Både KL og Digitaliseringsstyrelsen har udgivet en guide til de offentlige organisationer om at navigere fornuftigt og sikkert i det nye generative AI-landskab – med nysgerrigheden efter potentialet i den nye teknologi i behold.

I september sidste år udgav KL *Guide. Om offentligt tilgængelige tjenester med generativ AI. Til kommunerne*. Den formidler dels faktuel viden om, hvad generativ kunstig intelligens er, og dels skitserer den punkter og uafklarede forhold, som kommunerne skal være opmærksomme på i deres forsøg med AI.

– Teknologien har potentiale til at løse nogle af de udfordringer, som kommunerne står med. Og vi har set, at de nærmest eksploderede i brugen af ChatGPT, da den kom frem. Det har affødt en efterspørgsel på viden om, hvad man må og ikke må. For når teknologiudviklingen går så stærkt, kan juraen ikke følge med. Derfor udarbejdede vi guiden – fordi der i hvert fald er nogle ting, man skal afholde sig fra at gøre, fx bruge personfølsomme oplysninger i sine forsøg med AI, fordi vi stadig ikke helt ved, hvor de forsvinder hen, fortæller Frederik Nordentoft, kontorchef i KL, som understreger, at det handler om at finde en god balance i det.

– På den ene side skal kommunerne være opmærksomme i deres arbejde med AI, og på den anden side må vi ikke dræbe nysgerrigheden ved at dynde dem til i regler. Men man skal huske at bruge sin kritiske sans, fordi vi stadig ikke helt ved, hvilke data de enkelte Chatbots er trænet på. Og det skal man ledelsesmæssigt være opmærksom på.

Se igennem hypen

Frederik Nordentoft forudser, at det store AI-ryk i kommunerne vil ske på de administrative områder længst væk fra borgerne, netop fordi omgangen med


person- og profiloplysninger sætter sine begrænsninger.

– Men: Når det gælder ny teknologi, har vi en tendens til at overvurdere effekten på kort sigt og undervurdere den på langt sigt. Derfor er det vigtigt, at lederne kan skære igennem hypen lige nu og se på, hvad AI kan betyde for den lokale produktivitet og kvalitet. Man skal starte med at være sikker på, hvilke problemer AI kan løse – og så få medarbejderne og hele organisationen med.

– Det nytter ikke bare at sætte penge af – det kræver løbende opfølgning fra strategisk niveau. Ideen kan godt starte hos ildsjælene på et fagområde eller i en digitaliseringsafdeling. Det er ikke så afgørende. Men det er et forandringsprojekt for hele organisationen – også for politikerne, og det kræver tålmodighed.

Søg inspiration i nabokommunen

Når det er sagt, er Frederik Nordentoft ikke i tvivl om, at AI også rummer et stort potentiale, men også en fare for at tro, at teknologien kan udrette mirakler. Fx tror han ikke på, at den alene kan slå hul igennem rekrutteringskrisen.

– Vi kan hente noget på en bedre vagt- og ruteplanlægning, men vi kan ikke løse hele udfordringen med fx at mangle 16.000 sosu-assistenten. Så vi skal se rationelt på, hvilke problemer vi kan løse med AI, frem for at lade os fascinere af teknologien. Og så skal man huske på, at teknologien løber hurtig, men det gør implementeringen i organisationerne ikke. Så søg inspiration hos nabokommunen og vær ikke bange for at blive overhalet indenom. 



Både KL's og Digitaliseringsstyrelsens guide om AI opdateres løbende.

Hent dem her:

KL: bit.ly/3OuzRIT



Digitaliseringsstyrelsen:
bit.ly/3UupIFm



Syv vilde problemer i Aarhus – policy-entreprenørskab i en kommune

I bogen *Vilde problemer. Værktøjskasse til politikere, praktikere og policy-entreprenører* ser 23 forskere og praktikere de vilde problemer i øjnene. Aarhus Kommune er blandt bidragerne, og i dette korte uddrag kan du læse, hvordan de gik til processen fra begyndelsen.

AF MARTIN ØSTERGAARD CHRISTENSEN, INA BØGE ESKILDSEN OG TRINE KIIL NALDAL

Gennem de seneste år har det stået stadig tydeligere, at Aarhus står over for vilde problemer. De handler om den stigende mistrivsel blandt unge. Om folkesundheden og risikoen for, at udgifterne til ældreomsorg udhuler mulighederne for anden offentlig velfærd. Om stigende segregering og polarisering i lokalsamfundene. Om stadig større mistillid mellem borgere og politikere og mellem borgere og system. Om den svære vej til grøn omstilling og bæredygtig vækst. Og om manglen på arbejdskraft. Ingen af disse problemer er unikke for Aarhus. Men de kalder alle sammen på, at kommunen ser sig selv som en del af løsningen.

I efteråret 2021 tog den strategiske ledelse i Aarhus Kommune hul på en længere drøftelse af, hvorvidt det kunne give mening at definere nogle af de udfordringer, kommunen år efter år havde stået over for, som vilde problemer.

I første omgang var ambitionen egentlig blot at opdatere ledelsens fælles prioritering af såkaldt forretningskritiske udfordringer. Udfordringer, som har afgørende betydning for kerneopgaven, og som kun kan løses af magistratsafdelingerne i fællesskab. Inspireret af tankegodset om ”kurs, koordinering og commitment” var den strategiske ledelses erfaring fra de første fire år med en sådan fælles prioritering nemlig, at det kunne bidrage positivt til de tværgående styregruppers performance, øge koordineringen og løfte kvaliteten af den samlede kommunale opgaveløsning.

(...)

Men efterhånden som vi fik talt os ind i både problemernes substans og i fænomenet vilde problemer, stod det klart for os, at det, vi havde foran os, ikke var en opgave, man kunne stå alene med som strategisk ledelse. De vilde problemer handlede tilsammen om alle tre aspekter af det at være et bæredygtigt samfund – økonomisk, socialt, klima- og miljømæssigt. Og uanset hvor meget vi gjorde os umage, ville de 30.000 mennesker på kommunens løningsliste kun kunne påvirke problemerne til et vist punkt. At sætte større aftryk ville kræve en fælles bevægelse sammen med lokale borgere, forskning, erhvervs-, forenings- og kulturliv.

Om de svære første skridt mod innovationsledelse

Den første gryende erkendelse var derfor, at vi nok ikke kunne nøjes med at placere opgaveløsningen i kommunens styregrupper. Uden at have et helt klart billede af, hvordan en alternativ organisering så kunne se ud, opstod samtalen alligevel om, at der formentlig både ville blive brug for en anden intern organisering, et andet eksternt samarbejde og nogle andre beslutningsgange, end vi var vant til. Den anden erkendelse var, at de vilde problemer, vi begyndte at se konturerne af, alle sammen reelt stod i vejen for, at vi som kommune ville kunne lykkes med byrådets politiske vision om, at Aarhus skal være en god by for alle.

Af samme grund ville det være frugtbart med en tydelig politisk opbakning



til afgrænsningen af de vilde problemer, så det ikke blot var direktører og forvaltningschefer, der foretog en prioritering af, hvad det tværgående samarbejde i organisationen skulle have særligt fokus på.

Det arbejde, som den strategiske ledelse startede op i efteråret 2021, blev derfor afsættet for en temadrøftelse i det nyvalgte byråd i januar 2022, hvor den første skitse til Aarhus Kommunes vilde problemer blev præsenteret. Her gav byrådet sin opbakning til at fortsætte indkredsningen af, hvilke vilde problemer der var vigtigst at finde svar på, hvis vi skulle kunne komme tættere på at realisere de politiske visioner for Aarhus. Siden byrådets vedtagelse af budgetprocessen i marts 2022 har der været enighed mellem kommunens politiske og strategiske ledelse om, at organisationen skal arbejde med i hvert fald disse syv vilde problemer.

Hvilke syv vilde problemer, Aarhus Kommune fik defineret, og hvordan de siden har arbejdet med dem, kan du læse i bogen *Vilde problemer. Værktøjskasse til politikere, praktikere og policy-entreprenører*. Redigeret af Sigge Winther Nielsen (Nord Academic, 2023). ■

”Det kom bag på mig, hvor travlt jeg faktisk selv har”

Du kan ikke krydse det gode psykiske arbejdsmiljø af på din to-do-liste. Arbejdet foregår hele tiden, og derfor opfordrer afdelingsleder Pernille Vestergaard Kleffel andre til at tage den samme uddannelse i ledelse af psykisk arbejdsmiljø, som hun selv har gjort.

AF JOURNALIST KRISTINA HERLEV WULFF | khw@meerkatmedia.dk

Det psykiske arbejdsmiljø fylder rigtig meget i en kommunal familieafdeling – både på grund af målgruppen og de følelsesmæssigt høje krav i arbejdet.

– Dels er det børn, familier og unge mennesker, som har det rigtig svært. Og dels er der også et stort arbejdspress, i hvert fald periodevist, siger Pernille Vestergaard Kleffel, leder af Familieafdelingen i Høje-Taastrup Kommune.

Samtidig understreger hun, hvor vigtigt det er, at man som leder får de rigtige redskaber til at lede det psykiske arbejdsmiljø i den rigtige retning. Derfor valgte hun selv at tage uddannelsen *Ledelse af psykisk arbejdsmiljø* (se boks) i efteråret 2022. Og her fik hun både teoretisk viden og nogle håndgribelige modeller, som hun har taget i brug i sin afdeling. En af dem er den såkaldte trivselstrappe.

– Vi har lavet nogle retningslinjer for både at forebygge og håndtere stress, og

der har vi lagt trivselstrappen ind, fordi den er sådan en god indikator. Medarbejderne kan se: ”Jamen, hvor er jeg egentlig henne på trappen? Er jeg i gang med at udvikle stress?”, forklarer Pernille Vestergaard Kleffel.

Lederne har en tilsvarende model, som de kan bruge til at vurdere, hvordan de bedst kan hjælpe medarbejderne ud fra det trin på trivselstrappen, den enkelte står på. Det eliminerer ikke al stress og alle sygemeldinger, men det kan give konkrete redskaber til at reducere problemets omfang, erfarer Pernille Vestergaard Kleffel.

– Det kræver, at man har en opmærksomhed på det. Men også, at man har en uddannelse i det.

En lille øvelse med stor effekt

I løbet af uddannelsen blev hun også opmærksom på sit eget psykiske arbejdsmiljø.

– Vi skulle bl.a. udfylde nogle spørgsmål og et skema, og her kom det lidt bag på mig, hvor travlt jeg faktisk også selv har. Og hvad det gør ved min organisation, fortæller Pernille Vestergaard Kleffel.

Derfor har hun nu indført en helt simpel øvelse for sig selv: Hver uge sørger hun for at få overblik over den næste uges opgaver, så hun kan se, om der er noget, der skal justeres på.

– Det er faktisk en lille ting, som, jeg synes, gør en stor forskel, siger Pernille Vestergaard Kleffel, der var positivt overrasket over, at hendes eget psykiske arbejdsmiljø også var en del af uddannelsen.

– Der blev jeg i hvert fald opmærksom på, hvor meget det betyder, at mit



Vi skulle bl.a. udfylde nogle spørgsmål og et skema, og her kom det lidt bag på mig, hvor travlt jeg faktisk også selv har. Og hvad det gør ved min organisation.

PERNILLE VESTERGAARD KLEFFEL,
LEDER AF FAMILIEAFDELINGEN I
HØJE-TAASTRUP KOMMUNE

og mine teamlederes arbejdsmiljø er på plads i forhold til at kunne skabe et godt psykisk arbejdsmiljø for medarbejderne.

Derfor vil hun varmt anbefale andre at tage uddannelsen og overvejer også at opfordre sine teamledere til at tage den.

– Psykisk arbejdsmiljø er en løbende ting, man hele tiden skal dygtiggøre sig i. Ved mange andre ting kan vi jo sige: ”Nå, nu klarede vi lige den” og vinge af, men sådan er det bare ikke her. 📌

Om uddannelsen

Ledelse af psykisk arbejdsmiljø

- Uddannelsen er for dig, der er leder i kommunalt eller regionalt regi og har personaleansvar
- Uddannelsen består af tre hele dage og tre halve netværksdage
- Den koster 13.450 kr.
- Læs mere om datoer, sted og tilmelding på bit.ly/3LzkwW2

Hvordan skal de sidste år af arbejdslivet



Seniorpolitik er på dagsordenen i det offentlige Danmark, fordi behovet for arbejdskraft er stort. Så hvordan kan du som leder både sikre, at de sidste år af dit eget arbejdsliv bliver, som du ønsker dem – og hvordan sikrer du, at I skaber de bedste vilkår for jeres seniormedarbejdere, så de bliver så længe, de fagligt og personligt har overskud og lyst?

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | FOTO: PANTHERMEDIA

"Should I stay or should I go?", sang det britiske punkband The Clash i starten af 1980'erne.

Måske har du også stillet dig selv det spørgsmål efter mange år på arbejdsmarkedet og på lederkontoret? Vejet fordele og ulemper op, talt med din partner og netværk om det ... Og måske har du ligefrem været tvunget til at tage stilling til spørgsmålet, når det gælder dine medarbejdere, som også kan se pensionsalderen nærme sig i horisonten.

Nogle – både ledere og medarbejdere – er afklarede og har vidst i mange år, hvornår de ville træde fra. Andre har slet


ikke lyst til at stoppe. Og en del ønsker en hybrid – måske ved at gå lidt ned i tid til at begynde med. Uanset personlige behov og præferencer er det din opgave som leder at håndtere seniorspørgsmålet i din afdeling eller organisation.

Seniorledelse er dit ansvar

Her kalder vi af nemheds grunde temaet for "seniorledelse", som altså omfatter både dit eget arbejdsliv og trivsel som seniorleder – og dine medarbejders. Spørgsmålene, vi stiller, er:

Hvad har du brug for som seniorleder – og hvad har dine medarbejdere? Hvor-

dan leder du dem bedst? Hvordan sikrer du, at de ikke løber fra pinden før tid – måske fordi de føler sig skubbet ud af en yngre generation? Hvordan kan dine ledere hjælpe med at sikre din fortsatte tilknytning til arbejdspladsen? Og hvordan ønsker du, at dine sidste år på arbejdsmarkedet skal se ud?

Svarene er ikke enkle, men måden at finde dem på er: Tag snakken! Hvordan du kan gøre det, får du hjælp til på de næste sider fra en erfaren erhvervspsykolog og fra nye værktøjer om seniorledelse og senkarriere-samtaler fra Viden på Tværs. 



Fagbevægelsens Hovedorganisation: Sådan skaber vi bedre vilkår for seniorer

FH har med et forslag til en arbejdsmarkedspolitisk seniorpolitik givet deres bud på, hvordan endnu flere lønmodtagere kan blive længere på arbejdsmarkedet. Der er ifølge FH et stort potentiale for at fastholde seniorer over 60 år i job – spørgsmålet er hvordan. Målinger viser nemlig også, at en stor del af seniorerne, der har trukket sig tilbage fra arbejdsmarkedet, gerne ville være fortsat, pointerer FH i sit udspil, som rummer 16 konkrete forslag til initiativer rettet mod politikerne på Christiansborg.

Læs udspillet her: bit.ly/3Orj756

af dit e ud?

Hvad skal der til for at sikre, at seniorledere trives og ønsker at blive på arbejdspladsen? Og hvordan kan de selv være med til at sikre medarbejdernes tilknytning i en tid, hvor vi mangler både arbejds- og ledelseskraft? Ærlig snak og løbende forventningsafstemning er et par af svarene.

Tag den ærlige snak, om du som senior kan blive i lederjobbet

AF SØREN BRASKOV

Seniorledere og -medarbejdere udgør en væsentlig ressource for offentlige organisationer. Derfor kan der være både en samfundsmæssig og organisatorisk opgave i at sikre deres tilknytning til arbejdspladsen. Samtidig rummer det også komplekse dilemmaer og udfordringer. For nogle seniorer skal tiltrækkes og motiveres for at fortsætte deres arbejdsliv, og andre ville nok have gavn af en klar udløbsdato. Her retter vi blikket mod de seniorledere, som organisationen ønsker at beholde ud over den almindelige pensionsalder.

Er arbejdslysten til stede?

Ved at prioritere et godt psykisk arbejdsmiljø kan offentlige organisationer skabe en attraktiv arbejdsplads, også for seniorledere. Vi ved fra undersøgelser rigtig meget om de faktorer, der er væsentlige for et godt psykisk arbejdsmiljø, og som fremmer arbejdslysten. For arbejdslysten er afgørende, hvis seniorledere skal blive på arbejdspladsen, fordi de – forhåbentlig – ikke længere er økonomisk afhængige af arbejdet. En måde at vurdere deres arbejdslyst på er ved at stille dem disse spørgsmål:

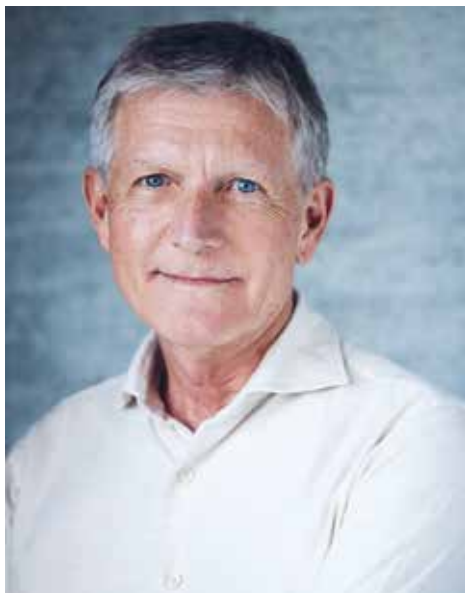
- Føler du glæde ved dit arbejde?
- Føler du dig motiveret til at gå på arbejde?
- Er din arbejdsplads overordnet set et godt sted at arbejde?
- Nød du din sidste arbejdsdag?
- Ser du frem til næste gang, du skal på arbejde?

Hvis seniorlederen generelt og over tid scorer lavt på de fem spørgsmål, er arbejdslysten lav, og så er det ikke svært at forestille sig, at vedkommende begynder at drømme om en hverdag uden arbejde. Mekanismen er generel for alle medarbejdere, da lav arbejdslyst ofte kan være incitament til at forlade organisationen. Som chef for seniorledere bør man derfor undersøge, om arbejdslysten er til stede, hvis man har en seniorleder, man ønsker at beholde.

Sørg for et aldersneutralt arbejdsmiljø

Det har også stor betydning, at organisationen støtter et aldersneutralt arbejdsmiljø, hvor alle medarbejdere, uanset alder, behandles ligeværdigt og med respekt. Det er afgørende at undgå både aldersdiskrimination og stereotyper. Ingen ønsker at føle sig som noget særligt på en negativ måde, heller ikke selv om det måske er ment positivt. Det er vigtigt, at det er tydeligt, hvad seniorlederen bidrager med i organisationen. Med andre ord er det ikke tilstrækkeligt, at "lederen er et dejligt og sødt menneske". Seniorlederen skal også være en dygtig leder og skal kunne håndtere komplekse problemstillinger med baggrund i sin erfaring og viden.

Som leder kan man støtte værdien af, at alle ansatte, uanset, hvor gamle eller unge de er, behandles lige og respektfuldt, samtidig med at man anerkender og differentierer sin ledelse af



Anerkendelse af seniorlederens erfaringer og en forståelse af den særlige rolle, vedkommende kan spille, kan give ny energi, arbejdslyst og perspektiv.

SØREN BRASKOV, ERHVERVSPSYKOLOG OG PARTNER I KONSULENTVIRKSOMHEDEN HUMANACT



dem – baseret på deres unikke kompetencer. Det gælder også dem, seniorlederen selv tilfører organisationen. Hvordan denne måde ”at behandle folk ens ved at behandle dem forskelligt” udmønter sig i praksis, kan naturligvis være meget forskellig.

Afstem forventningerne

For at sikre, at seniorledere ikke forlader deres lederposition, er det vigtigt i god tid at indlede samtaler om deres fremtid. Denne samtale bør ikke handle om, hvornår de skal stoppe, men derimod om, hvordan de sidste år af deres karriere skal forme sig. Det er vigtigt at lytte til seniorlederens ønsker og behov og finde løsninger, der gavner både lederen og organisationen. Et specifikt spørgsmål, der kan være nyttigt i samtalen, er:

- Hvad er dine ønsker og mål for de sidste år i din karriere?

Dialogen bør afklare, om seniorlederens ønsker og mål stemmer overens med organisationens fremtid. Her er det vigtigt at forstå, at organisationer og mennesker går igennem faser, og hvis seniorlederens ønsker passer ind i disse faser, kan det give mening at finde løsninger.

Denne forventningsafstemning kan især være nødvendig, hvis organisatoriske forandringer er i støbeskeen. Omvendt kan det give mening for alle parter, hvis seniorlederen ønsker at bidrage til at organisere afdelingen på en ny måde eller sikre, at alle kender de nye rutiner og opgaver.

Der er også mulighed for, at organisationen har ønsker og mål for seniorlederen, som vedkommende måske ikke selv har overvejet, men som passer ind i organisationens strategi. Anerkendelse af seniorlederens erfaringer og en forståelse af den særlige rolle, vedkommende kan spille, kan give ny energi, arbejdslyst og perspektiv.

Et andet nyttigt spørgsmål i afklaringsprocessen kan være:

- Hvad ser du selv som dine styrker og svagheder som leder?

En seniorleder bør kende sine egne styrker og svagheder godt, turde stå ved dem og vide, hvordan andre i organisationen vurderer vedkommende, bl.a. med afsæt i lederevalueringer i tidens løb. Det motiverer os som mennesker at bidrage med vores styrker, ligesom det kan være demotiverende at blive konfronteret med vores svagheder. Hvis seniorlederen fx ikke er god til at skrive mødereferater, men er en dygtig organisator og formår at skabe følgeskab blandt medarbejderne, er kompetenceudvikling i referatskrivning og dokumentstyring nok ikke lige løsningen. Derimod kan en ændret funktionsbeskrivelse eller nye ressourcer være en løsning, som tager hensyn til den enkeltes kompetencer og gør en fortsat meningsfuld og givende rolle mulig.

Guide:

Nyttige værktøjer i seniorledelse

Samtalen om din egen eller dine medarbejders senkarriere er et vigtigt værktøj i arbejdet for at skabe de bedste vilkår i arbejdslivets sidste år. Viden på Tværs har udviklet værktøjer til senkarriere-samtalen – og til andre seniorindsatser. Bliv klogere her.

Sådan afholder du en senkarriere-samtale

Den nemmeste og mest direkte måde at undersøge, hvordan du selv og dine seniormedarbejdere får både lyst og mulighed for at blive i jobbet, er at tale sammen: Hvad motiverer, og hvilke ønsker og behov har I hver især til den sene del af jeres karriere? Som hjælp til denne ”senkarriere-samtale” har Viden på Tværs udviklet et helt nyt værktøj, som består af tre dele:

- En guide til ledere inklusive skema til udviklingsplan og forslag til mailtekst til indkaldelse af seniormedarbejder
- En digital spørgeramme til lederen
- En digital spørgeramme til medarbejderen

Du og din medarbejder udfylder hver jeres skema og mødes til en samtale, som du indkalder til. Formålet med samtalen er at få en dialog om medarbejderens ønsker til det videre arbejdsliv. Samtalen kan slutte med, at I i fællesskab laver en plan med de konkrete initiativer og tiltag, I er blevet enige om.

Se samtaleværktøjet her: bit.ly/3w2IAwB



Mere inspiration til seniorpolitik og -indsats

Seniorpartnerskabet har desuden udviklet en lang række andre værktøjer til arbejdet med seniorindsatser. Her findes bl.a. gode råd til kommunikationen, et inspirationskatalog, caseartikler og webinarer.

Se det hele her: bit.ly/3HKnQuV

”Jeg orker ikke medarbejderbøvl”

Jeg har mange gange hørt seniorledere udtrykke, at de ikke orker ”bøvl med medarbejdere”, hvilket kan være fuldt forståeligt, fordi det kan være hårdt og emotionelt krævende at være leder. Men som leder er det ikke en option ikke at orke ”bøvl med medarbejdere”. Ledelse er (også) at ville arbejde med mennesker. Orker seniorlederen ikke det længere, kan vedkommende måske bruge sine styrker på en anden måde i organisationen – men ikke som leder. Det samme gælder ønsket om at gå ned i tid. Ikke mange lederstillinger kan klares på under 37 timer.

Dette spørgsmål kan hjælpe med til at afklare lederens ønsker:

- Er der behov for at tilpasse din stilling og arbejdsopgaver, så de passer til dine behov?

I denne dialog skulle seniorlederen gerne turde være ærlig uden dermed at spil-

le sig af banen. Det kræver, at både organisationen og lederen selv er parat til at se vedkommende i en anden funktion, fx som specialist eller projektleder.

Fleksibilitet går begge veje

Fleksibilitet står højt på de fleste seniorers ønskeliste, hvis de skal blive på arbejdsmarkedet. Det skal man selvfølgelig forsøge at efterkomme i det omfang, at det er muligt. Hvis det betyder, at seniorlederen går helt ud af lederrollen, kræver det også den psykologiske fleksibilitet hos den enkelte selv. Man skal kunne lade være med at optræde som ”den gamle leder”, hvor alt var ”anderledes og meget bedre”. Det er nogle gode til, andre er ikke.

Flere er bedre til det end rygtet, er min erfaring, men rygtet betyder desværre, at mange seniorledere forsvinder som arbejdskraft, fordi organisationen ikke tør omplacere dem, fordi det er lig med at nedgradere dem. Eller at en ny

organisation ikke tør ansætte dem, fordi en tidligere leder sikkert ikke vil lade sig ’styre’ af en ny leder.

Samlet set er det centrale at anerkende og værdsætte seniorlederens unikke bidrag og erfaring, samtidig med at man tilpasser arbejdsmiljøet og opgaverne for at sikre, at lederen forbliver motiveret og engageret. Det forudsætter en løbende og åben dialog mellem seniorlederen og organisationen for at skabe en situation, hvor begge parter drager fordel af samarbejdet. ■

Læs mere om arbejdslyst og -motivation her:

God Arbejdslyst Indeks Survey:
bit.ly/480FrjW



Håndbog til seniorindsats

KL og Forhandlingsfællesskabet har sammen med 43 kommuner dannet Seniorpartnerskabet, som arbejder for at give flere seniorer lyst til og mulighed for at blive længere tid på det kommunale arbejdsmarked. Som et led i indsatsen har man udviklet en egentlig håndbog, som giver meget håndfaste og konkrete forslag til at organisere og forankre til den kommunale seniorindsats.

Seniorpartnerskabet har udviklet værktøjer og løsninger, der kan inspirere jer og andre kommuner med jeres arbejde med seniorindsats, der skal styrke fastholdelse og rekruttering af seniorer. Håndbogen er målrettet Hovedudvalget og MED-udvalg.

Download den her:

bit.ly/3w4xOVx

Illustration: Shutterstock



Ny viden om at holde på de ældre medarbejdere

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) har i en nordisk undersøgelse afdækket faktorer i arbejdsmiljøet, som har betydning for, hvornår ældre medarbejdere trækker sig tilbage fra jobbet.

NFA konstaterer bl.a., at det kun er knap halvdelen af danske arbejdspladser, der forsøger at holde fast på ældre medarbejdere – især store arbejdspladser. Og særligt arbejdstagere, som er placeret højt i stillingshierarkiet oplever, at virksomheden gør en indsats for bl.a. at sikre nedsat arbejdstid.

Undersøgelsen viser, at to grupper trækker sig tidligt tilbage fra arbejdsmarkedet: De nedslidningstruede seniorer, som oplever en ubalance mellem høje arbejdskrav og begrænsede ressourcer. Det er typisk arbejdstagere med helbredsproblemer og ingen eller en kort uddannelse. De ressourcefulde seniorer trækker sig tidligt tilbage, hvis arbejdet ikke opleves som tilstrækkeligt tilfredsstillende, meningsfyldt og værdsat. Gruppen er mindre og omfatter ældre arbejdstagere med et godt helbred, længere uddannelse og mange kompetencer. For de ressourcefulde seniorer peger forskningen på, at positive arbejdsmiljøfaktorer som jobtilfredshed, indflydelse, anerkendelse og mening i arbejdet har betydning for, om de trækker sig tidligt tilbage.

Læs mere om undersøgelsen her:

bit.ly/3SoeVo4

Derfor får du Offentlig Ledelse

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

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | tina@juul-kommunikation.com

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

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

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

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

Tre gange om året og en gang om måneden

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

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

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

Fortsat god læselyst! ▶



Får du nyhedsbrevet?

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

Offentlig Ledelses hjemmeside bugner af viden

Har du prøvet at søge på fx "Ledelseskommisionen", "tillid", "ledelsesrum" eller "stress" på offentligledelse.dk?

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

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

Alle artikler fra *Offentlig Ledelse* og



fra nyhedsbrevet bliver løbende lagt på offentligledelse.dk.

Tjek selv: offentligledelse.dk