

Tre veje til stærk offentlig ledelse

Ledelsesambassadørens perspektiv

Indhold

At balancere mellem stram styring og motiverende ledelse.....	s. 3
Kapitel 1: Træd ud i mellemrummene.....	s. 4
Kapitel 2: Kommuniker personligt og præcist.....	s. 7
Kapitel 3: Etablér og dyrk et fælles sprog om ledelse.....	s. 10
Tak - for åbne, ærlige og inspirerende bidrag.....	s. 13



Jette Runchel

*Kommunaldirektør i Albertslund Kommune og
ambassadør for offentlig ledelse 03/20 - 03/21*

Offentlig ledelse i 2020:

At balancere mellem stram styring og motiverende ledelse

Det er et år siden, jeg blev udnævnt til ambassadør for offentlig ledelse. Haude man på det tidspunkt fortalt mig, hvad 2020 ville byde på for ledere overalt i den offentlige sektor, haude jeg sandsynligvis ikke troet på det.

COVID-19 vendte op og ned på ledelsesopgaverne i den offentlige sektor - og prioriteringen af dem - fra den ene dag til den anden. Behov opstod lynhurtigt, andre måtte tilsidesættes og beslutninger blev truffet hurtigt og ofte uden fortilfælde.

Som offentlige ledere har vi i året, der er gået, praktiseret ledelse på en anden måde, end vi plejer. COVID-19 har skabt et nyt handlerum for praksis og tilføjet en ny dimension til debatten og samtalen om ledelse. Det er min oplevelse, at året har været præget af en åben og ydmyg tilgang til den måde, vi drøfter ledelse på - og af stor uelivlighed til at dele erfaringer og viden. Mit eget fokus har i høj grad været på at stille spørgsmål og være nysgerrig frem for at forsøge at diske op med svar - hvilket også ville være en umulig opgave i en så kompleks og ny situation.

På trods af mange ubekendte faktorer og forhold er det også mit indtryk, at Coronakrisen har fået en række ledelsestendenser til at blomstre op. Kriseledelse, distanceledelse og tværgående ledelse er ledelsesdiscipliner, som har fyldt i både min og andre offentlige lederes hverdag. Og ledelsesopgaverne har været præget af, at vi

har skullet uduise en stor portion mod, handlekraft, nysgerrighed, ydmyghed, tillid og håb, når vi har skullet træffe vigtige beslutninger i vores organisationer.

De er alle vigtige facetter af ledelsesopgaven, som mange af os er kommet til at mestre i 2020, og som vi skal videreudvikle. Særligt er der tre emner, som har præget mine samtaler med ledelseskolleger igennem året som ledelsesambassadør. Dem zoomer jeg ind på i dette indlæg: ledelse på tværs, personlig og præcis kommunikation og et fælles sprog om ledelse.

God ledelse er en forudsætning for udviklingen af den offentlige sektor: Når lederen i daginstitutionen, på hospitalet eller i politiet skaber sammenhæng mellem enheder, prioriterer mellem opgaver og sikrer kvalitet i borgerens møde med den offentlige sektor; det er selve fundamentet for, at borgerne har tillid til uelfærdssamfundet. Ledelsesopgaverne er alsidige. Og derfor er det afgørende, at vi taler om, reflekterer over og udfordrer hinanden på, hvad god offentlig ledelse kræver af os - som ledere, kolleger og mennesker.

Ledelse har aldrig været vigtigere. Derfor er dette indlæg også et oplæg til dialog og debat, så vi fortsætter med at sætte ledelse på dagsordenen i årene, som kommer.

God læselyst.

Kapitel 1



Træd ud i mellemrummene

Det er ofte i mellemrummene, at vi for alvor kan gøre en forskel for borgerne. Derfor er vi nødt til at lykkes her, hvis vi vil bygge og styrke tilliden til den offentlige sektor. Det er selve vores eksistensgrundlag, der er på spil: at borgerne oplever, at vi skaber værdi.

Kapitel 1

Træd ud i mellemrummene



Borgernes liu og situation flugter sjældent med de organisatoriske skel i den offentlige sektor.

Nøduendigheden af at lede på tværs har da også fået stadig større opmærksomhed de seneste år. Og med god grund. For ledelse på tværs af stat, regioner og kommuner er helt afgørende for værdiskabelsen for borgerne. Derfor kræver det samarbejde på tværs, fx når vi skal støtte ældre med genoptræningsbehov efter udskrivelse fra hospitalet, når vi skal støtte børn med psykiatrisk sygdom i både behandling og skolegang – eller når vi skal sikre erhvervsudvikling og jobskabelse lokalt.

Klimaudfordringerne er et andet godt eksempel på, hvordan fælles udfordringer kræver fælles løsninger på tværs. Klimaudfordringerne kan hverken stat, regioner eller kommuner løse alene. Det kræver ledelse og samarbejde på tværs, hvor vi har hver vores rolle at spille: Fx når det handler om at sikre grøn omstilling af den offentlige transport, sortering af vores affald eller energirenoveringer af vores bygninger.

Selvom vi har talt meget om ledelse på tværs de seneste år, er det min oplevelse, at det er svært at udføre i praksis. Det er der god grund til. Ærlig talt kan det være vanskeligt at træde ud i mellemrummene mellem egen organisation og omverdenen. Det har jeg både erfaret i min egen ledelsespraksis som topledere og fået bekræftet i mine mange samtaler med ledere overalt i den offentlige sektor de seneste år.

Corona ændrede spillereglerne med et snuptag. Det gjorde de tværgående ledelsesopgaver nødvendige på en helt ny måde. Fra den ene dag til den

anden gjorde vi det lige pludselig. Selvfølgelig sad jeg som kommunaldirektør med i nyoprettede tværgående organisatoriske enheder, hvor vi koordinerede og drøftede den fælles indsats mod COVID-19 mellem regioner, kommuner og stat. Det samme gjorde sig gældende internt i organisationen. Her etablerede vi lynhurtigt de nødvendige fora på tværs. De var en forudsætning for, at vi kunne træffe de rigtige beslutninger og implementere ændringerne på tværs af kommunens områder.

Selvom de tværgående ledelsesopgaver er krævende, er det min erfaring, at de betaler sig. Både fordi borgerne oplever bedre tilbud og indsatser, og fordi det strømliner og effektiviserer ressourcerne.

! Opmærksomhedspunkter for ledelse på tværs

- Er der politisk opbakning til at lede og samarbejde på tværs?
- Hvem har ansvar for at tage initiativ til at løse de opgaver, som ligger i mellemrummene?
- Hvem har beslutningskraft i mellemrummene, og hvordan ser mit eget mandat ud?
- Hvad kræver det, før lederne tør og formår at sætte egen faglighed i baggrunden og bringe tværfagligheden i spil?



Ledelse på tværs starter og slutter med den enkelte leder. Det kræver mod, fordi man skal turde åbne sit eget ledelsesrum og træde ind i andres. Det kræver accept af de risici, som følger med, og en evne til at give slip på egen faglighed og beslutningskraft. Og så kræver det, at man hele tiden forholder sig til, hvornår det giver mening at bruge kræfterne i det tværfaglige og tværorganisatoriske rum versus at prioritere energien internt i egen enhed, team eller organisation.

Min oplevelse fra året som ledelsesambassadør er, at der også er en række opmærksomhedspunkter, som er specifikke for hvert niveau i ledelseskæden. Hvis vi er opmærksomme på dem, har vi et godt grundlag for at styrke samarbejdet på tværs af sektorer.

FOKUS FOR TOPLEDERE

- Få mandatet til at gå på tværs gennem dialogen med den politiske ledelse; hvornår skaber det tværgående samarbejde værdi?
- Vær tydelig om forventningen til det tværgående perspektiv, vær vedholdende, og gå selv forrest.
- Sæt tydelige fælles mål, der går på tværs, og skab de strukturer, der gør det muligt at indfri målene.

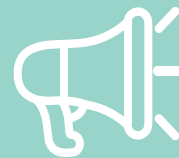
FOKUS FOR CHEFER

- Vær den stærke lim mellem lagene i organisationen – både vertikalt og horisontalt.
- "Walk the talk" og træd selv ud i mellemrummene – også selvom dit eget beslutningsrum skal deles med andre.
- Håndter den modstand, der kommer, positivt og sæt egen styrke ind på at flytte den. Vær modig og vis, at du tør løbe en faglig og økonomisk risiko.
- Vær tydelig: Hvornår skal du bruge kræfterne i opgaveløsningen på tværs af sektorer versus i "egen butik"?

FOKUS FOR FRONTLINJELEDERE

- Se ud over "egen butik" for at forstå de snitflader, som er vigtige for borgerens oplevelse af sammenhæng og kvalitet.
- Insister på samarbejdet på tværs, når det er helt afgørende for borgernes trivsel og udvikling, at det virker.
- Lav en plan for, hvordan opgaveløsning på tværs skal udøves i praksis, så medarbejderne har klare rammer – og vær klar til at bane vejen.
- Bed om hjælp fra chefen, hvis det er for svært og modstandsfyldt.
- Understøt medarbejdernes faglige udvikling – for det tværgående løses bedst på en bund af stærk faglighed og i respekt for andres faglighed.

Kapitel 2



Kommunikér personligt og præcist

Hvis nogen var i tvivl før, så har det sidste år med al tydelighed bekræftet det: Kommunikation er en ledelsesopgave. Og den er vigtig.



Kapitel 2

Kommunikér personligt og præcist

I 2020 skulle vi lede på distancen, og samtidig hjælpe vores organisation igennem krisen.

Det krævede hyppigere, informativ og personlig kommunikation fra ledere på alle niveauer i ledelseskæden. Vi skulle vise nærvær på trods af fysisk afstand til både kolleger og medarbejdere, og være følsomme over for at nå politikere, samarbejdspartnere, medarbejdere og borgere der, hvor de var, med alle de forskellige og skiftende behov, der kom og gik. Mange ledere oplevede nok, som jeg, hvor mange dilemmaer der følger med, når vi kommunikerer som ledere.

COVID-19 har også udfordret os på balancen mellem at være ledende og instruerende i vores kommunikation. På den ene side har vi skullet informere om en række fakta og på den anden side være personlige, håbgiørende og håndholdte i måden, vi formidlede dem på. Både jeg og mange af mine ledelseskolleger har kommunikeret åbent om vores tvivl og refleksioner og delt mere ud af os selv end før. Men vi har også indimellem kommunikeret faktisk og uden inddragelse. Begge dele, fordi situationen krævede det. Vi har lært, at der ikke findes en god standardløsning. Situationsbestemt ledelse kalder på situationsbestemt kommunikation.

Kommunikation er en ledelsesopgave, vi ofte overser. Både når vi definerer ledelsesopgaver, og når vi rekrutterer til lederstillinger. Det er ærgerligt, for gode kommunikationsevner kommer ikke af sig selv. Det har vi erfaret under Coronakrisen, hvor behovet for at kommunikere mere og på nye måder er vokset markant fra den ene dag til den anden. Det er mit indtryk fra mine samtaler det seneste år, at nogle ledere er blomstret, har taget

opgaven til sig og er blevet sat mere fri i egen formidling. For andre ledere har det været svært, og de har ikke følt sig trygge i de nye rammer – måske fordi de har følt sig udfordret på deres kompetencer.

I min optik er der ingen grund til at tro, at behovet for mere og bedre kommunikation forsvinder, fordi vi kommer ud af krisen. Vi skal som ledere blive ved med at kommunikere, fordi det fortsat vil være vigtigt, at vi er nærværende, tydelige, indgyder håb og sætter retning. Det seneste år har vi fået gode erfaringer, som vi skal bygge videre på i vores kommunikation fremadrettet – både internt i organisationen til medarbejderne, udadtil målrettet borgere og samarbejdspartnere og opadtil målrettet politikerne.

! Opmærksomhedspunkter for personlig og præcis kommunikation

- Hvordan sørger vi for, at ledere bliver trænet i at kommunikere, så de føler sig trygge og kompetente til at kommunikere mere personligt og indgyde håb?
- Hvordan sikrer vi, at ledere bliver mere bevidste om, hvordan de kommunikerer henholdsvis ledende og instruerende i forskellige situationer?
- Hvordan sikrer vi, at lederne har den fornødne viden om, hvordan de udkommer bedst med hvad og til hvem?



Kapitel 2

Personlig og præcis kommunikation: Hvad kalder det på?

Jeg har det seneste år erfaret, at man som leder ofte skal kommunikere meget mere, end man forestiller sig. Og at kommunikationen skal kunne meget mere: Den skal motivere og løfte, den skal tydeliggøre ambitioner og vision, og den skal skabe mening både for fællesskabet og den enkelte. Den skal stille krav og skabe rum til handling. Når jeg har talt med mine lederkolleger lyder det til, at de har haft samme oplevelse. Jeg har oplevet, at det er afgørende at matche målgruppe med budskab og det rette format, så kommunikationen forholder sig til den realitet, medarbejdere og ledere står i – ellers oplever modtageren ikke kommunikationen som relevant og vedkommende. Derfor er god ledelseskommunikation en opgave for hele ledergruppen og alle lederlag i organisationen – ikke kun topledelsen.

Det er min erfaring, at der er en række opmærksomhedspunkter, som er specifikke for hvert niveau i ledelseskæden. Hvis vi er opmærksomme på dem, har vi et godt grundlag for at styrke og gøre vores kommunikation personlig og præcis for vores team, enheder, medarbejdere og borgere.

FOKUS FOR TOPLEDERE

- Prioritér selv at kommunikere om den overordnede ambition eller udfordring, sæt retning og følg op på, om det giver mening for alle ledelseslag.
- Skab klare forventninger til de øvrige ledelseslags kommunikation: at de tager opgaven på sig og tilpasser budskaberne til hver deres målgruppe.
- Prioritér klar og hyppig kommunikation til alle ledelseslag i hele ledelseskæden og til medarbejderne – ikke mindst når der er noget særligt på spil.
- Stil ressourcer til rådighed for kommunikationen – herunder træning og tid.

FOKUS FOR CHEFER

- Prioritér kommunikation til forskellige målgrupper og niveauer: Du har en vigtig rolle i at kommunikere både opad til direktion og politikere og nedad til ledere og medarbejdere i organisationen.
- Kommunikér konkret om formålet med, at vi er her: Hjælp ledere og medarbejdere til at se deres opgaveløsning i en større sammenhæng – det kræver måske tilegnelsen af nye kompetencer.
- Praktiser personlig kommunikation, der motiverer og giver mening til opgaveløsningen – og vær opmærksom på at skabe håb og tro på at kunne lykkes.

FOKUS FOR FRONTLINJELEDERE

- Vær opmærksom på din oversættelsesopgave, når du kommunikerer til henholdsvis medarbejdere og borgere – både formuleringer, budskaber og din rolle som afsender afhænger af, hvem du taler til.
- Sørg for at din kommunikation med borgerne tager afsæt i at oversætte og udføre den politiske og administrative ledelses beslutninger – og stå på mål for dem.
- Fokusér på at din kommunikation til medarbejderne tager afsæt i den opgave, I skal løse sammen: Skab mening og stolthed om opgaveløsningen, så medarbejderne motiveres til at gå den ekstra mil for borgerne.

Kapitel 3



Etablér og dyrk et fælles sprog om ledelse

Det er opløftende at se, at offentlig ledelse fylder mere i den offentlige debat. Dog har jeg igennem mine mange samtaler med ledere overalt i den offentlige sektor bidt mærke i, hvor svært det kan være at tale om ens egen ledelse. Måske handler det om, at vi mangler et fælles sprog om ledelse i den offentlige sektor.

Etablér og dyrk et fælles sprog om ledelse



Ledelseskommisionen satte i 2018 skub i debatten om ledelsespraksis på tværs af stat, regioner og kommuner med sine anbefalinger til, hvordan man kan styrke ledelse i den offentlige sektor.

Personligt har jeg haft stor gavn af at arbejde med at formulere et ledelsesgrundlag, der på både individ- og organisationsniveau rammesætter forventningerne til lederne og skaber et fælles udgangspunkt for at kunne reflektere over ledelsesopgaven sammen. Det skaber et fælles sprog om ledelse.

Udviklingen af den offentlige ledelse er ikke kun noget, der foregår i den enkelte organisation. Den tværgående dialog om ledelse er også med til at skabe et fælles sprog. I de senere år er udviklingen hjulpet på vej af en række andre fællesoffentlige initiativer. Bl.a. viste Ledelsesugen i efteråret, at der både er stor interesse og behov for, at vi drøfter og debatterer offentlig ledelse på tværs af niveauer og sektorer. Corona tuang os til at tage dialogerne digitalt, hvilket gjorde, at flere fik mulighed for at være med, tog del i drøftelserne og gav deres indspark i debatten. Jeg var også imponeret over, hvor mange der tog udfordringen op og bidrog til de artikelstafetter på LinkedIn om ledelse i en Coronatid og klimaledelse på tværs, som jeg satte i gang som ledelsesambassadør. Bidragene har alle givet berigende perspektiver på ledelsesopgaven, og gjort mig – og andre læsere – klogere.

Det har været rigtigt godt at se, at offentlig ledelse fylder mere i debatten. Jeg oplever energi i samtalerne og engagement. Dog har jeg igennem mine mange samtaler med ledere overalt i den offentlige sektor bidt mærke i, hvor svært det kan være at tale om ens egen ledelse. Måske handler det om, at vi mangler et fælles sprog om ledelse i den offentlige sektor.

Et mere udviklet sprog end i dag, som kan hjælpe os til i højere grad at tale om og reflektere over egen praksis, til at forstå hinanden bedre og til at få opgaverne løst i fællesskab.

Det er min påstand, at et fælles sprog om offentlig ledelse er forudsætningen for, at vi lykkes med at samarbejde og lede på tværs. Derfor skal sproget ikke alene udvikles som teori på universiteterne. Det er vigtigt, at vi praktikere går i dialog med ledelsesforskerne for at finde ud af, hvordan ledelsesordene virker og kan bruges konstruktivt i hverdagen. For at få skabt et fælles sprog om ledelse må vi ledere påtage os medansvaret og opgaven med at videreudvikle sproget sammen, fx i fælles ledelsesfora, der går på tværs af regioner, stat og kommuner og i netværk for ledere på forskellige niveauer.

! Opmærksomhedspunkter ● for et fælles sprog om ledelse

- Hvordan sikrer vi, at ledelse kommer på dagsordenen til ledermøder?
- Hvordan etablerer vi et tillidsfuldt rum, hvor man som leder tør stille sig selv sårbar og dele erfaringer og perspektiver på egen og andres ledelse?
- Når mange andre ting brænder på, hvordan kan vi så forsøre at prioritere drøftelsen af ledelse?
- Hvordan understøtter vi en kultur, der anerkender ledelse som en selvstændig disciplin og faglighed, samtidig med at vi respekterer og stimulerer den faglige ledelse?



Kapitel 3

Et fælles sprog om ledelse: Hvad kalder det på?

Jeg ued fra mig selv, at det kan være svært at prioritere overvejelser på den helt store klinge, når hverdagen rammer. I konkurrence med andre vigtige ledelsesbeslutninger kan refleksionen over egen ledelsespraksis og samtalen med andre om ledelse virke lidt abstrakt og mindre vigtig. Det er en skam, for hvis vi kontinuerligt vil udvikle offentlig ledelse – for dermed at kunne løfte opgaverne kvalitativt bedre – skal vi tale om, evaluere og diskutere potentialerne for forbedring.

Et fælles sprog kalder på en systematisk refleksion over egen ledelse – både i og mellem ledelseslagene. Det er min erfaring, at der desuden er en række opmærksomhedspunkter, som er specifikke for hvert niveau i ledelseskæden. Hvis vi er opmærksomme på dem, har vi et godt udgangspunkt for at videreudvikle et fælles sprog om ledelse i den offentlige sektor.

FOKUS FOR TOPLEDERE

- Sæt ledelse på dagsordenen – og ikke som sidste punkt – på ledermøder og afsæt tid til drøftelserne.
- Prioritér egen ledelsesrefleksion og afsæt tid og ressourcer til at skabe et tillidsfuldt rum, hvor man kan give og modtage feedback i egen ledergruppe. Det sender også et vigtigt signal om, at det er afgørende at skabe plads til at tale om kvaliteten af ledelse.
- Gå forrest og bed om sparring og feedback fra egen ledergruppe.
- Hav mod til at indrømme og sætte fejl på dagsordenen og tale om de svære ting. Det er med til at skabe kulturen.
- Vær med til at etablere eller deltage i netværk for topledere med ledelse på dagsordenen på tværs af sektorer.

FOKUS FOR CHEFER

- Tal om og sæt ledelse på dagsordenen både opad og nedad i ledelseskæden.
- Gør lederfeedback til en naturlig del af opgaveporteføljen.
- Ræk ud til ledere på tværs af sektorer og skab eller deltag i platforme (som netværk) på tværs, der har fokus på udviklingen af ledelse.
- Føl dig tryk i at udveksle viden og give og modtage feedback fra ledere på tværs af sektorer.
- Tag initiativ til at udvikle ledelsesfora på forskellige niveauer i jeres organisation, hvor ledere kan reflektere og udvikle sig sammen.

FOKUS FOR FRONTLINJELEDERE

- Prioritér og deltag i tværgående ledelsesfora i egen organisation.
- Prioritér at udvikle egen ledelsespraksis, eget ledelsesgrundlag og tal om ledelse – hvordan og ikke kun hvorfor.
- Sæt ledelse på dagsordenen på møder med ledelseskolleger og medarbejdere og inviter til feedback.
- Brug dit personlige ledelsesgrundlag som en slags varedklARATION: Hvilke værdier står du på, hvad forventer du af dine medarbejdere, kolleger og chefer?
- Del dit ledelsesgrundlag med medarbejdere, kolleger og chefer, og brug det som afsæt for at få den feedback, der kan hjælpe dig til at blive en dygtigere leder.

Tak – for åbne, ærlige og inspirerende bidrag

Mit år som ledelsesambassadør har været tumultarisk og fantastisk. Jeg er imponeret over det mod, den omstillingsevne og beslutningskraft, vi har oplevet fra både medarbejdere og ledere i det offentlige det seneste år. Det bekræfter, at vi har en offentlig sektor i absolut verdensklasse og et udfærdssamfund, som kan bestå prøven, når det for alvor bliver testet.

Det giver grobund for masser af optimisme for fremtiden. Og det giver grund til at ranke ryggen overalt på de offentlige arbejdspladser – vi har god grund til at være stolte af det, vi udretter hver eneste dag.

Tusind tak for året, der gik og for alle de inspirerende samtaler, debatter og arrangementer, jeg er blevet involveret i som ledelsesambassadør.

Jeg har talt med 40 ledere på tværs af regioner, stat og kommuner og andre relevante ledelseseksperter. Og jeg har deltaget i mere end 35 arrangementer, seminarer, dialogmøder og holdt oplæg i offentlige organisationer i hele Danmark. Tak til jer alle sammen.

Og en særlig tak til jer ledere, som har delt ud af jeres erfaringer, åbnet jeres ledelsesrum og bidraget med jeres ledelsesperspektiver. Både i Altinget og på LinkedIn i de artikelstafetter, som jeg har sat i gang, bl.a. om Coronaerfaringer og ledelse på tværs i et klimaperspektiv. Mit ønske er, at vi alle bliver lidt bedre til at åbne vores ledelsesrum op, så vi kan blive klogere sammen.

Samtaleemnerne det sidste år har først og fremmest taget udgangspunkt i vores håndtering af Coronakrisen – og vores læringskurve inden for kriseledelse, distanceledelse og virtuel ledelse har været stejle. Men også

faglig ledelse, visionsledelse, ledelsesspænd, nærhedsreform og balancen mellem styring og ledelse har dannet grundlag for masser af spændende diskussioner i 2020 og har kendetegnet mit år som ledelsesambassadør.

Jeg håber, at vi i 2021 kan bygge videre på alt det, vi lærte i 2020. Der er særligt tre emner, som jeg vil fortsætte med at blive klogere på i 2021:

- Værdien af ledelse på tværs: Vi skal sammen prioritere og blive endnu bedre til at træde ud i mellemrummene. Det skaber i sidste ende værdi for dem, vi er sat i verden for: Borgerne.
- Potentialerne i stærk kommunikation: Vi skal fortsætte med at prioritere kommunikationen som ledere – opad og udadtil i vores organisationer og til borgerne. Det bidrager til klarhed om rammer og opgaver og skaber engagement og motivation hos medarbejderne.
- Behovet for at dyrke et fælles sprog om ledelse: Vi skal sætte udviklingen af et fælles sprog om ledelse på dagsordenen i den offentlige sektor, så vi kan udvikle vores ledelsespraksis og skabe rum for et bedre samarbejde om opgaveløsninger på tværs af sektorer.

Jeg ser frem til at følge og bidrage til ledelsesdebatten fremover.



Jette Runchel

Kommunaldirektør i Albertslund Kommune og ambassadør for offentlig ledelse 03/2020-03/2021

Læs mere om ledelsesambassadøren på
WWW.LEDELSESUGEN.DK



Søg på Ledelsesugen og find os på Facebook, LinkedIn og Twitter

