

Stærk epx-ledelse: Lederne skal skabe sammen- hængskraft sammen

En succesrig epx-start kræver ledere, som er skarpe på visioner og faglig ledelse. Og medarbejdere, som både er i stand til at holde fast i deres egen grundfaglighed og kan se fidusen i samspil med andre fag og discipliner. Ledelsesforsker **Lotte Bøgh Andersen deler de vigtigste værktøjer fra ledelseskassen.**

Af **Signe Tonsberg**

Vi skal på en stor og vigtig mission... men vi har ikke et landkort og kender ikke terrænet. Sådan beskrev en rektor for nylig den opgave, som gymnasiesektoren står overfor med etablering af epx'en. Om præcis fire år træder de første håbefulde epx-elever ind på skolerne, og to år senere får det første kuld epx-studenter sat de nye studenterhuer med grønne bånd på deres hoveder.

Men inden da skal der udvikles indhold, didaktik, pædagogik og fysiske rammer til den helt ny praksisorienterede ungdomsuddannelse. Og lige nu står det endnu ikke klart, hvilke skoler der skal huse epx'en.

Lotte Bøgh Andersen, som er professor i ledelse på Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet, følger ungdomsuddannelsessektoren tæt

og kan godt sætte sig ind i de ledelsesmæssige hovedbrud.

"Skolerne skal forudse og forberede opgaven, men de ved endnu ikke, om de får epx'en. Det er enormt frustrerende og koster også ressourcer. Men min oplevelse er, at når det er afklaret, kan skolerne i arbejdet med epx'en trække på en masse af det, de kan i forvejen," siger hun.

Står klar i startblokkene

Mange skoler har for længst snøret epx-løbeskoene og står klar i startblokkene og venter på et startskud. For der venter de kommende epx-udbydere en spurt, både hvad angår fysiske ombygninger, pædagogisk og didaktisk udvikling og ikke mindst rekruttering af undervisere, når de skal etablere en helt ny slags uddannelse, der sigter mod en praksisfaglighed, som man ikke hidtil har været fortrolig med i stx-verdenen. "Problemet lige nu er, at det er svært for

gymnasielederne at handle proaktivt, for de ved ikke, om de skal udføre opgaven – altså have epx'en i deres organisation. Og hvis de vælger en mere reaktiv strategi og afventer, så risikerer de at komme for sent i gang," pointerer Lotte Bøgh Andersen.

Især opgaven med at rekruttere nye undervisere og etablere en medarbejdergruppe, som både består af akademisk faglighed og praksisfaglighed, kommer til at tage tid – ikke mindst at etablere den menneskelige side af samarbejdet, hvor folk oplever tryk og tillid til hinanden.

Bogen, redskabet, hovedet og hænderne

På epx-uddannelsen skal eleverne have en kombination af boglig og praktisk undervisning, som skal foregå i almindelige klasselokaler, men også i en række forskellige faglokaler, fx simulationsrum, medielokaler, værksteder og laboratorier, ligesom epx skal

have gode rammer for elever, som har brug for ekstra støtte. Det fremgår af den politiske aftale om epx, som lige nu bliver grundigt studeret på de skoler, som magasinet Gymnasieforskning har talt med. Aftalen betyder, at der bliver brug for en bred vifte af underviserkompetencer på uddannelsen. Den nævner konkret undervisere med erfaringer fra 10. klasse, erhvervsuddannelserne og hf samt sygeplejersker og industriteknikere.

Så med epx'en skal mange skoler supplere deres lærerteams med andre kompetencer og nye lærerkræfter.

Og det kan give udfordringer, når akademisk funderede lærere skal samarbejde med undervisere, som har en anden længde uddannelse og faglige rødder i mere praksisorienterede fag. Her er det afgørende, at ledelsen skaber rammer med

plads til dialog, så lærerne får kendskab til hinandens fagligheder.

"Den gensidige respekt bliver helt central, og det er nødvendigt, at ledelsen har et stort fokus på, at man omgås hinanden ligeværdigt og respektfuldt og undgår uddannelsessnobberi. Hvis man ikke har respekt for andre typer faglighed end sin egen, kan det blive virkelig vanskeligt," understreger Lotte Bøgh Andersen.

Så hvordan skaber man som leder rammerne for, at forskellige faggrupper og uddannelseskulturer kan spille sammen? Det vil vi gerne have ledelsesforskerens bud på.

Hvad med lidt diversitet i ledelsen også

For det første kan ledelsen med fordel spise sin egen medicin. For også når det handler

om ledelsesteamenes sammensætning, kan det være en god ide at sikre faglig diversitet og forskellige kompetencer, pointerer Lotte Bøgh Andersen.

"Mit forslag ville være også at prøve at få diversitet – både hvad angår kompetencer og værdier – ind i ledelsesteamet. Det kunne fx være fint, hvis der er medlemmer af ledelsesteamet med baggrund fra både erhvervsuddannelser og stx-uddannelser. For så vil det ledelsesmæssige arbejde være informeret på samme måde som den virkelighed, der er blandt medarbejderne – og i øvrigt udmønter sig i målsætningerne for epx'en," siger Lotte Bøgh Andersen.

Det handler om sammenhængskraft

At etablere en helt ny slags uddannelse på en skole er også at arbejde med kulturen på skolen, som er en vigtig, men lidt u håndgribelig størrelse.

"Kulturen er et fælles indre, mentalt fænomen, som dækker over delte værdier, normer og forståelser af elever og fag. Kulturen er der, men det er ikke noget, vi som sådan kan observere," forklarer Lotte Bøgh Andersen, som sammen med en række kolleger netop har forsket i kulturen på forskellige offentlige arbejdspladser. I den forbindelse har forskerne zoomet ind på begrebet *sammenhængskraft*.

"Sammenhængskraft er, når vi har grupper, som er fagligt og funktionelt forskellige, men som er tilstrækkeligt enige om værdier og målsætninger til, at de kan arbejde og samarbejde i en fælles retning," fortæller Lotte Bøgh Andersen.

Og arbejdet med sammenhængskraft er helt centralt, når man som gymnasie-sektoren står over for at skulle forene flere forskellige fagligheder og kulturer. Så lad os se nærmere på den. Sammenhængskraft på en arbejdsplads er karakteriseret ved fire komponenter:

1. Gensidig tillid
2. Oplevet følelse af retfærdighed
3. Indbyrdes faglig respekt
4. Evne til at samarbejde.

Når vi er tilstrækkeligt enige om, hvor vi skal hen

I forhold til værdier og målsætninger er der allerede udstukket en fælles, overordnet retning for epx'en.



Mange steder er der allerede fuld gang i udviklingsarbejdet frem mod epx'en. Her er det lærere og ledere fra projektet 'Sammen om epx', der på tværs af syv forskellige uddannelsesinstitutioner samarbejder om at lægge de første spor.

"Så sammenhængskraften på skolerne afhænger i virkeligheden af, om medarbejdere og ledelse kan blive tilstrækkeligt enige om værdier og målsætninger lokalt," forklarer Lotte Bøgh Andersen.

Det er vigtigt at bide mærke i det lille ord *tilstrækkeligt*, understreger hun. For hvis vi skal skabe en epx, som kommer i mål med intentionerne, så skal det være en uddannelse, som har sit fundament både i det akademiske og det praksisfaglige. Der skal være plads til begge dele.

"Med det vi ved om epx'en, så skal underviserne ikke være fuldstændigt enige og ens. Lærerne på skolerne skal faktisk bevare noget af deres faglige forskellighed, for at de kan lykkes, fordi epx'en kalder på forskellige elementer, som kræver forskellige fag og menneskers bidrag i et samarbejde. Det kræver tillid til hinanden," siger Lotte Bøgh Andersen.

Og netop tillid er den første komponent i sammenhængskraften.

Oplevet retfærdighed

Komponent nummer to handler om, at alle har en oplevet følelse af retfærdighed. Her ligger et indbygget benspænd i epx'en. For når man etablerer en uddannelse, hvor der er lagt op til at fx læreruddannede og håndværkeruddannede medarbejdere skal arbejde side om side med medarbejdere med en universitetsuddannelse, så kommer man ikke udenom, at de forskellige faggrupper er omfattet af forskellige vilkår. Og netop dét fylder lige nu på de gymnasieskoler, som Gymnasieforskning har talt med.

"Den oplevede følelse af retfærdighed er vanskelig i forbindelse med epx, for selve arbejdsforholdene og overenskomstforholdene kommer jo til at være forskellige for dem, som skal bidrage til uddannelsen. Her kan det blive en ret stor ledelsesmæssig opgave at sikre, at alle oplever retfærdighed i den nye kontekst."

Når to lærere på epx'en skal samarbejde, kan der fx helt konkret være forskel på forberedelsestiden til samme opgave, så den ene lærer måske har 45 minutters forberedelse, og den anden kun har 28 minutter.

"Den situation kan jo oplagt føles uretfærdig, når man skal løse samme opgave i organisationen. Men det må man arbejde med ledelsesmæssigt, så alle oplever så meget retfærdighed i processen som over-

Faglig ledelse + visionsledelse = god epx-ledelse

Ledelsesforsker Lotte Bøgh Andersen peger på, at gymnasielederne er godt rustet til at løse epx-opgaven, hvis de kombinerer visionsledelse og faglig ledelse.

"Kombinationen er vigtig. For hvis man laver faglig ledelse uden visionsledelse, så mangler man hvorfor'et. Og hvis man laver visionsledelse uden den faglige ledelse, så efterlader man medarbejderne på perronen uden kompetencerne til at kunne realisere visionen. Og så bliver visionen bare fluffy og fremmedgørende. Så jeg vil varmt anbefale kombinationen – og med blik for sammenhængskraften."

Kort om faglig ledelse

Ifølge forskerne Clara Siboni Lund og Lotte Bøgh Andersen handler faglig ledelse om at skabe en fælles forståelse af, hvad høj faglig kvalitet er inden for de organisatoriske målsætninger, og omsætte den til praksis. Som leder handler det om at forbinde organisationens mål med professionens faglige normer og om at udvikle og bringe medarbejdernes faglige viden aktivt i spil. Målet er at styrke kvaliteten i kerneopgaven gennem faglighed frem for styring alene.

Faglig ledelse indebærer tre typer handlinger hos ledelsen:

1. Skabe overensstemmelse og bygge bro mellem organisationens målsætninger og de faglige normer i de enkelte fag og undervisningsforløb.
2. Skabe rammer for udvikling af faglig viden.
3. Aktivere den faglige viden og de faglige normer i opgaveløsningen.

Kort om visionsledelse

Visionsledelse handler om at udvikle, dele og fastholde en fælles vision for organisationens fremtid. Som leder handler det om, at du skal omsætte overordnede mål til en meningsfuld retning, som medarbejderne kan se sig selv i. Målet er at skabe fælles retning, engagement og sammenhæng i løsningen af kerneopgaven.

hovedet muligt," siger Lotte Bøgh Andersen og understreger, at det ikke handler om millimeterretfærdighed, for det er umuligt, når de kommende lærere på epx'en arbejder under forskellige overenskomster.

"Så det handler fx om at være åben om og klar på, hvilke forventninger vi har til de lærere, som har mere, og de lærere, som har mindre forberedelsestid. Lederne må kigge på, hvilke berettigede forskelle der gør, at systemerne kan opleves som retfærdige," siger hun.

Faglig respekt uden berøringsangst

Den tredje komponent i sammenhængskraften er faglig respekt. Og i opbygningen af epx-uddannelsen på skolerne er den faglige respekt helt central, mener Lotte Bøgh Andersen.

"Med udvikling af epx'en er den faglige forskellighed nødvendig for opgaveløsningen. Faglig respekt handler om, at man værdsætter, hvad de andre kan og ønsker, og at det bliver respekteret i organisationen. Det er helt nødvendigt for at skabe sammenhængskraft, så samarbejdet kan lykkes," forklarer Lotte Bøgh Andersen.

Hun understreger, at faglig respekt ikke må forveksles med faglig berøringsangst, hvor man slet ikke tør røre ved hinandens fag.

"Det handler ikke om at bygge stærke mure mellem faglighederne, så de slet ikke berører hinanden, men løber parallelt. Som jeg ser rammevilkårene for epx'en, er man nødt til at komme i indgreb med hinanden, og her kommer den faglige respekt og nysgerrighed, som ikke er berøringsangst, rigtig meget i spil," siger Lotte Bøgh Andersen.

Vi skal fremelske evnen til at samarbejde

Den fjerde og sidste komponent i sammenhængskraft er samarbejdsevner. Samarbejdsviljen er der allerede, når man er enige om værdier og målsætninger for arbejdet. Men samarbejdsvilje er noget andet end samarbejdsevner, som det handler om her. For evnen til at samarbejde med andre om sit eget og deres fag kræver ofte, at vi får ny viden og går nysgerrigt til værks. Samarbejdsevne kræver også, at man har kendskab til hinanden som mennesker og til hinandens fagligheder.

"Man skal have en tilstrækkelig viden om sine kollegers fagligheder for at kunne samarbejde. Samarbejdsevner handler både om at kunne samarbejde med andre og sætte sig ind i ny faglig viden. Det kræver både relevant kompetenceudvikling og evne hos lederne til at bedrive faglig ledelse," forklarer Lotte Bøgh Andersen.

For lederne sætter rammerne for, at medarbejderne og nye kolleger kan bygge broen til hinanden både fagligt og menneskeligt.

Netop den faglige ledelse er sammen med visionsledelsen to af de helt centrale ledelsesværktøjer, som udviklingen af epx-uddannelsen kalder på, at gymnasielederne sætter i spil, mener ledelsesforskeren. For på den måde kan man som ledelse både sætte retning og sikre gode rammer for, at undervisere med forskellige faglige rygsække kan arbejde sammen om opgaven med at skabe god undervisning for eleverne.

Visionsledelse tænder det lange lys

Lad os kigge på visionsledelsen først, for det at have en fælles vision kan skabe fælles retning.

"Visionen sætter retning på forandringen, så folk har lyst til at være en del af noget, som faktisk giver en positiv mening," siger Lotte Bøgh Andersen.

Visionsledelse handler med hendes ord om at udvikle, dele og fastholde billedet af den ønskværdige fremtid, som organisationen bidrager til. Og man kan med fordel lave en fælles visionsproces sammen med medarbejderne, så der kommer et bredt ejerskab til visionen, pointerer Lotte Bøgh Andersen.

"Visionsledelse er blandt andet at lave en stor visionsproces, men det foregår også ved kaffemaskinen, i dimissionstalen og i den måde, man siger velkommen til nye medarbejdere på. Det er den konstante kommunikation, hvor man som leder deler sit blik på, hvorfor organisationen er her, hvad vi bidrager med, og hvordan skolen gør en positiv forskel. Visionsledelse er at fastholde alt det, så visionerne ikke bare er noget, der samler støv," forklarer hun.

Matcher skolens vision og min vision

Nogle af de gymnasieledere, som magasinet Gymnasieforskning har talt med, oplever det lige nu som en lidt tung opgave at få medarbejdere

"Samarbejdsevner handler både om at kunne samarbejde med andre og sætte sig ind i ny faglig viden. Det kræver både relevant kompetenceudvikling og evne hos lederne til at bedrive faglig ledelse."

Lotte Bøgh Andersen



I 'Sammen om epx' arbejder man blandt andet på at udvikle inkluderende læringsmiljøer og stærke ugefællesskaber. Der trækkes på erfaringer fra flere forskellige ungdomsuddannelser.

bejdere til at engagere sig i opgaven med at skabe en epx, fordi det dybest set ikke er en opgave, som de selv har valgt. Til det siger Lotte Bøgh Andersen:

"Jeg går ikke ret meget ind for, at ledere skal få medarbejdere til noget. Som leder kan du skabe rammerne og sætte retningen

for, at medarbejderne selv ønsker at bidrage sammen med andre. Men hvis medarbejderne med tiden ikke kommer til at ønske at bidrage til epx'en, så skal personen jo ikke arbejde på en epx-uddannelse."

Når skolen har en klar vision, kan man også som medarbejder se, om den matcher >



I projektet 'Sammen om epx' skal der blandt andet også udvikles masterclasses for uddannelsesledere. Et af temaerne er, hvordan man etablerer fælles lærerværelser på tværs af lærertyper og fag.

”Når to lærere skal undervise sammen på et forløb, så skal begge kunne se, hvordan de supplerer hinanden. Det allervigtigste er, at man kan se hinandens faglighed som værdifuld i forhold til at nå de samlede læringsmål for eleverne.”

Lotte Bøgh Andersen

ens egne værdier og mål i arbejdslivet. Og her kan opgaven med epx godt vise sig at skabe lidt bølgegang, fordi en klar vision også tydeliggør uenighed om retningen.

”Hvis man fx som medarbejder på et gymnasium alene er drevet af det høje akademiske niveau i jobbet og synes, det er relativt træls med praksisfaglighed, så kan det faktisk godt være, at man skal flytte hen til en anden uddannelsesinstitution, som

ikke har epx-opgaven,” siger Lotte Bøgh Andersen.

Faglig ledelse: Hvad er faglig kvalitet hos os?

Ud over visionsledelsen kan man som gymnasieledeelse også med stor fordel skrue op for den faglige ledelse, når skolen skal forberede sig på at udbyde epx'en.

”Faglig ledelse handler om at facilitere en fælles forståelse for faglig kvalitet inden for

organisationens målsætninger – og indfri den i praksis,” siger Lotte Bøgh Andersen, som i definitionen af faglig ledelse tager udgangspunkt i sin kollega, adjunkt Clara Siboni Lunds, forskning.

”Når man skal bedrive faglig ledelse i en tværfaglig sammenhæng, som epx-uddannelsen jo er, så handler det om at understøtte en fortsat samtale om, hvad faglig kvalitet er hos os i vores epx-uddannelse,” siger Lotte Bøgh Andersen.

Og her må man ikke have berøringsangst, understreger hun. For når flere forskellige fagligheder arbejder sammen, vil der være én faglig kvalitet i noget af det, man laver, mens andet vil være præget af en anden faglig kvalitet. Og sådan skal det være, siger Bøgh Andersen.

Et helt nyt personale rum

Sikkert er det, at epx-uddannelsen vil betyde en ny sammensætning af lærerværelset på mange skoler. Mange skoler huser allerede nu flere uddannelser og har en vis diversitet i personalegruppen. Men hvordan undgår man, at der bliver et 'dem' og 'os', et 'de nye' og 'de gamle' eller et 'akademikerne' og 'praktikerne'? Ja, først og fremmest sørger man som ledelse for, at team-posen bliver rystet, og der bliver skabt nye medarbejder-teams på tværs af fagligheder.

Her er der hjælp at hente i den viden, vi har fra selvdeterminationsteorien om menneskers tre psykologiske grundbehov: Behovet for autonomi, behovet for at føle sig kompetent og behovet for at høre til – kombineret med det vi ved fra motivationsteorien om menneskets behov for at opleve mening.

Først og fremmest må man etablere rammer for, at der kan skabes forbindelse mellem medarbejderne, påpeger Lotte Bøgh Andersen.

”Det handler om relationer og om at opbygge et tilhørsforhold mellem nye og gamle medarbejdere. De skal arbejde så meget sammen, som de kan – også i arbejdet med at udvikle den nye faglige viden, der skal til. De skal lære hinanden at kende både som fagpersoner, men lige så vigtigt som mennesker, så de får et tilhørsforhold til hinanden. Og når eleverne begynder at komme, er det vigtigt at understøtte lærernes tilhør til eleverne og uddannelsesinstitutionen og omvendt.”

Hverdagen med flere fagligheder

Som vi hørte før, er sammenhængskraft karakteriseret af, at man er tilstrækkeligt enige om retningen.

"Jeg oplever, at mange sænker skuldrene, når jeg siger, at det vigtigste ord i definitionen er *tilstrækkeligt*. For vi skal ikke være fuldstændigt enige eller fuldstændigt ens. Den faglige respekt indkapsler også, at man kan være forskellige og respektere den forskellighed, man hver især bringer ind i opgaveløsningen."

Så lad os se på, hvordan den forskellighed kunne se ud. Fx kommer akademiske medarbejdere og medarbejdere med en praksisfaglig tilgang til at undervise og planlægge undervisning sammen på epx'en. Det kræver brobygningskompetencer, når lærere med to forskellige afsæt skal spille sammen.

"Når to lærere skal undervise sammen på et forløb, så skal begge kunne se, hvordan de supplerer hinanden. Det allervigtigste er, at man kan se hinandens faglighed som værdifuld i forhold til at nå de samlede læringsmål for eleverne," forklarer Lotte Bøgh Andersen.

"Det kan blive svært, hvis den ene lærers mål er, at eleverne ender som elitestuderende på Aarhus Universitet, og den anden arbejder for, at eleverne får de bedste forudsætninger for at tage en faglig og mere erhvervsrettet uddannelse," siger hun.

I det tilfælde bliver dialogen mellem de to undervisere vigtig.

"En tillidsfuld relation kræver, at man har kendskab til hinanden. Man skal ikke have præcis de samme værdier, men man skal synes, at den andens værdier også er legitime og respektere dem," siger professoren.

Sektoren er godt rustet

Lotte Bøgh Andersen kender både erhvervsuddannelserne og de gymnasiale uddannelser indgående via sit mangeårige virke som forsker i offentlig ledelse. Og hun pointerer, at man i ungdomsuddannelsessektoren allerede er langt i arbejdet med faglig ledelse og tværfaglighed.

"Jeg er ret optimistisk, fordi lederne på gymnasieområdet – og det gælder både rektorer og de forskellige typer pædagogiske ledere – allerede er vant til at lede forskellige fagligheder. Gymnasielærere

Refleksionsspørgsmål/arbejdsspørgsmål

Sæt retning på forandringen: Hvad er meningen med os?

Som mennesker vil vi gerne være en del af noget, som giver mening og gør en positiv forskel. Her er bud på refleksionsspørgsmål, I kan stille jer selv og hinanden på skolerne i udviklingsarbejdet. Spørgsmålene er lavet i samarbejde med Lotte Bøgh Andersen:

- Hvorfor er vi sat i verden som skole?
- Hvad bidrager vores skole med?
- Hvad er den ønskværdige fremtid for os?
- Hvordan vil vi gøre en positiv forskel på vores skole?

En fælles forståelse af faglig kvalitet: Tag temperaturen på jeres faglige kvalitet

Omdrejningspunktet i faglig ledelse er den fælles forståelse af faglig kvalitet inden for de overordnede målsætninger. I kan overveje nedenstående refleksionsspørgsmål, hvis I vælger at arbejde i den retning.

- Hvordan forstår vi faglig kvalitet?
- Er forståelsen fælles? Hvorfor eller hvorfor ikke?
- Ligger vores forståelse af faglig kvalitet inden for de organisatoriske målsætninger for skolen?
- Hvordan arbejder vi med at opnå den faglige kvalitet i dagligdagen? Kan vi gøre mere?

Jeres sammenhængskraft: Hvordan har tilliden og samarbejdet det?

Sammenhængskraft er afgørende, når forskellige fagligheder skal arbejde sammen på en arbejdsplads. Her er nogle spørgsmål, der kan give vigtige samtaler hos jer:

- Hvordan står det til med jeres gensidige tillid internt på skolen? Har I nok eller måske endda så meget tillid, at I lukker jer om jer selv?
- Hvordan fungerer jeres samarbejde? Oplever alle, at de kan mestre at arbejde i en fælles retning?
- Hvornår og hvordan finder I balancen mellem, at alle oplever retfærdighed, uden at alt bliver millimeter-retfærdigt?
- Er der tilstrækkelig faglig respekt mellem jer på skolen? Har I brug for at gøre noget for at fremme respekten eller modsat forebygge så stor respekt, at det bliver til berøringsangst?

har jo både deres fag-faglighed i deres fag, og så har de også en anden fælles faglighed, som handler om at undervise unge mennesker på den bedst mulige måde. Gymnasieuddannelserne har fået mere og mere tværfaglighed, så lederne er allerede trænet i at lede det tværfaglige samarbejde," forklarer hun og peger på, at gymnasielederne er gode til at give ledelsesmæssig feedback på kvalitet i undervisningen i alle fag.

Og så er sektoren fuldstændig vant til, at forandring er et grundvilkår.

"Det er klart, at hvis man skal have en epx på sin matrikel, så er det en stor forandring, men det er jo ikke sådan, at de ikke har ledet forandringer før i gymnasie- og ungdomsuddannelsessektoren. Tværtimod. De gør det hele tiden. For gymnasielederne er

spørgsmålet ikke, om der er forandringer eller ej. Spørgsmålet er snarere, hvor store forandringerne er lige for tiden. Det forhold stiller gymnasielederne rigtig fint i forhold til epx-opgaven, for de er vant til at lede forandring." ●

Lotte Bøgh Andersen er professor på Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet. Lotte Bøgh Andersen forsker i offentlig ledelse, motivation og målopnåelse. Hun er forfatter og medforfatter til en lang række fagbøger om ledelse – senest bogen 'Sammen om at lykkes – styring, ledelse, motivation og sammenhængskraft i offentlige organisationer'. Har i en årrække siddet i bestyrelsen for Paderup Gymnasium.