

# OFFENTLIG LEDELSE 02 25

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM  
HK KOMMUNAL OG  
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Ledelsesforsker  
Tina Øllgaard Bentzen:

**At frisætte fuglen  
ved at lukke buret  
op kræver, at den  
tør flyve ud**

SIDE 8-11



  
Dansk Socialrådgiverforening

**HK**  
KOMMUNAL

**LEDERES TRIVSEL  
I MEDVIND:**

**18 mio. kroner  
i støtte**

**SIDE 5**

**PIA HAUGE:**

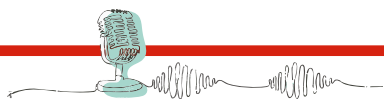
**Kloge ledere  
holder  
hjernepauser**

**SIDE 6**

**PROFESSOR LENE  
TANGGAARD:**

**Løft trivsel gennem  
faglig ledelse**

**SIDE 16**



## Ny podcastserie om ledelse af hybridarbejde

HK Kommunal Chefgruppen sætter i tre afsnit fokus på ledelse af hybridarbejde i en ny podcastserie. I de tre episoder deler eksperter fra SPACE-projektet under DTU viden fra deres forskning i det hybride arbejdsliv. Og nogle af HK Kommuns chefer og ledere deltager med deres perspektiver og erfaringer fra den praktiske hverdag, hvor det at lede medarbejdere, hvoraf nogle er fysisk til stede på arbejdspladsen, mens andre arbejder fra distancen, er blevet en ny virkelighed.

Lyt med her: [bit.ly/3Sas8kl](https://bit.ly/3Sas8kl)

## Socialrådgiverdage 2025

Dansk Socialrådgiverforenings traditionsrige medlemskonference Socialrådgiverdage (SD25) afholdes i år den 11.-12. november på Hotel Nyborg Strand. SD25 sætter i år fokus på *fælles faglighed i en reformtid*. Reformen og frisættelse fyger i luften, faget og uddannelsen er under forandring, og SD25 vil være fyldt med bidrag til og indblik i fagets udvikling i en tid med store forandringer.

Ledelse og faglig ledelse skal også være i fokus, og som altid inviterer Ledersektionen denne gang til debat og reception en del af dagene.

Se mere og tilmeld dig her: [socialraadgiverne.dk/sd25](https://socialraadgiverne.dk/sd25)

### Nationalt Lederråd:

## Årskonference 2025 i København

Nationalt Lederråd afholder Årskonferencen 2025 den 30. september 2025 på Best Western Plus Park Globetrotter Copenhagen Airport.

Fokus er sundhedsreformen og frisættelsesdagsordenen, der sammen vil forme fremtidens hospitaler, sundhedsvæsen og fremtidens sunde arbejdspladser. Mens sundhedsreformen sigter mod en tydeligere ansvarsfordeling og en styrkelse af det nære sundhedsvæsen, fremmer frisættelsesdagsordenen en fleksibel og tillidsbaseret styring, hvor ledere og medarbejdere får større handlefrihed til at finde løsninger lokalt, der både kommer patienterne og arbejdsmiljøet til gode.

Læs mere og tilmeld dig på [bit.ly/3SK5K1z](https://bit.ly/3SK5K1z)  
**OBS! Tilmeldingsfrist den 15. august 2025**

## Netværk for HK Kommuns chefer og ledere



Et godt ledernetværk kan udvikle dig som leder, understøtte din trivsel og sikre dig sparring på ledelsesfaglige dilemmaer og udfordringer i hverdagen. Chefgruppen udbyder nu tre nye netværk med start efter sommerferien:

1. Hybridnetværk for sundhedsadministrative ledere og ledende lægesekretærer i Østdanmark (venteliste)
2. Hybridnetværk for ledere på beskæftigelsesområdet
3. Hybride ledelsesfællesskaber om NY faglig ledelse.

Læs mere og tilmeld dig på [bit.ly/43ryiC7](https://bit.ly/43ryiC7)  
**OBS: Tilmeldingsfrist den 1. juli 2025**

## INDHOLD

- 3 **Lederen:**  
Fra frisættelse til god faglig ledelse
- 4 **Nye bøger**  
Ledelsesfilosofi
- 5 **Leders trivsel:**  
18 mio. kroner i støtte
- 6 **Kloge ledere holder hjernepauser**

**TEMA:**  
Frisættelse, tillid og faglig ledelse



- 8 **At frisætte fuglen ved at lukke buret op kræver, at den tør flyve ud**
- 13 **Når jobindsatsen går online**



- 16 **Faglig ledelse er en vej til at løfte børn og unges trivsel**
- 18 **Den attraktive arbejdsplads:** Kunsten at spise en elefant i små, regenerative bidder

- 20 **Derfor får du Offentlig Ledelse**



**Offentlig Ledelse**  
02/2025  
ISSN 1602-3765

**Oplag**  
2.950 eksemplarer

**Layout**  
Kayser Grafisk Design

**Tryk**  
Stibo Complete



**Forsidebillede:**  
Roskilde Universitet

**Adresseændring og abonnement**  
[chefgruppen@hk.dk](mailto:chefgruppen@hk.dk)

**Hjemmeside**  
[www.offentligledelse.dk](http://www.offentligledelse.dk)

**Næste blad** udkommer  
den 20. oktober 2025

**Deadline** for indlæg og annoncer er d. 22.9.2025 på [tina@juul-kommunikation.com](mailto:tina@juul-kommunikation.com)

**Udgivere**  
Chefgruppen, HK Kommunal  
Ledersektionen i Dansk  
Socialrådgiverforening

**Ansvarshavende redaktør**  
Marlene Skou Jørgensen,  
HK Kommunal

**Redaktionen**  
Koordinator og redaktør:  
Tina Juul Rasmussen  
Telefon: 28 76 56 54  
[tina@juul-kommunikation.com](mailto:tina@juul-kommunikation.com)

**Nicolai Paulsen**  
Dansk Socialrådgiverforening  
[np@socialraadgiverne.dk](mailto:np@socialraadgiverne.dk)

**Marlene Skou Jørgensen**  
HK Kommunal  
[chefgruppen@hk.dk](mailto:chefgruppen@hk.dk)



## LEDEREN

# Fra frisættelse til god faglig ledelse

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



Endelig – fristes jeg til at sige – får vi den frisættelse i velfærdsproduktionen, vi har efterspurgt i årevis. Men den kaster et gedigent stykke ledelsesarbejde af sig. Vi skal på én gang indhegne, rammesætte og frisætte medarbejderne i vores faglige ledelse af dem, hvis de skal have en chance for at lykkes i den tætte kontakt med borgerne, som er målet med alle de store velfærdsreformer.

**F**risættelse er det tema, som gennemsyrrer alle de store velfærdsreformer, regeringen ruller ud over kommuner og regioner i disse måneder. Og lad det være sagt klart og tydeligt: Frisættelsen er kærkommen og har været efterlyst af både ledere og fagprofessionelle medarbejdere i årevis. Det er essentielt at give os friheden til at udfolde vores faglighed i kerneopgaven på den bedst mulige måde og inden for de bredest mulige rammer. Det kan ikke andet end gavne borgerne i sidste ende.

### Tillid, hjørneflag og faglig ledelse

Det er – selvfølgelig – lettere sagt end gjort. Det forudsætter, at mange faktorer er på plads, som Tina Øllgaard Bentzen også så glimrende gør opmærksom på i sin artikel i dette nummer af bladet.

Helt grundlæggende kræver det tillid mellem ledelse og medarbejdere. Det forudsætter rammesættende ledelse, så medarbejderne på én gang tydeligt kan se hjørneflagene og derfor kan udfolde sig over hele banen. Og rammesættende ledelse går hånd i hånd med god faglig ledelse. Fordi både roller og opgaver vil forandre sig i dette nye, frisatte paradigme. Og det skal både vi som ledere, vores politikere og selvfølgelig først og fremmest vores medarbejdere være helt med på. Det er her, tilliden som en nøgelfaktor kommer

ind i billedet. Vi må se i øjnene og acceptere, at fejl og utilsigtede hændelser vil forekomme, når man ændrer så grundlæggende i måden at tænke og udføre sit arbejde på.

Det kræver en åben dialog og feedback i hele værdikæden. Vi skal turde sige til hinanden, hvad vi forventer, og når vi mener, at noget skal løses på en anden måde. Vi ledere skal turde sige både opad, ud til siden og nedad i kæden, hvordan vi mener, at roller og opgaver skal udfyldes. Og vi skal turde lytte til den feedback, vi får.



**Vi er så gennemtrænede i at styre og lede via kontrol, regler og krav. At tage det frisatte ansvar på os og lede i det rum, vi får stillet til rådighed, kræver rigtig meget af os.**

### 98 forskellige løsninger – ja tak!

Tror jeg på, at vi kan lykkes? Ja! Fordi jeg grundlæggende er en stor tilhænger af ledelse. Og det bliver der brug for som –

næsten – aldrig før. Vi er så gennemtrænede i at styre og lede via kontrol, regler og krav. At tage det frisatte ansvar på os og lede i det rum, vi får stillet til rådighed, kræver rigtig meget af os. For medarbejderne vil se på os og spørge: "Hvad så nu – hvordan gør vi det her bedst, og hvad forventer du af mig, kære chef?"

Og ja, vi vil nok se i nærheden af 98 forskellige måder at løse det på. Og det er så fint. Så længe ledelsen er rammesættende, så kvaliteten ikke afhænger af den enkeltes indsats alene. Det er her, den faglige ledelse skal stå sin ret og prøve.

Jeg glæder mig til at følge processen. ■

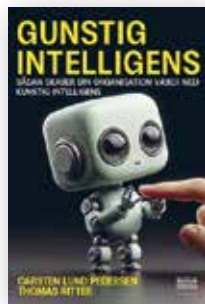
# NYE BØGER



## Fællesskabets helende kraft

Mennesker går ikke i stykker, fordi de er svage – men fordi de står alene for længe ad gangen, mener forfatteren til bogen. Så hvordan møder vi hinanden, når uheldet er ude – og hvordan omsætter vi omsorg og respekt til konkret handling? En ny grundbog giver svar og tilbyder viden, modeller og konkrete redskaber til ledere, fagpersoner og arbejdspladser, der vil styrke deres beredskab og handlekraft.

**Grundbog i psykisk førstehjælp og krisehåndtering ved akkumuleret og akut belastning. Forstå, forebyg og håndter psykiske kriser – lad fællesskabet hele.** Af Rikke Høgsted, Forlaget Belastningspsykologi, 248 sider, 299,95 kr.



## Fra kunstig til gunstig intelligens

Hvordan sikrer vi, at vi i vores iver efter at få implementeret AI, gør det på en velovervejet måde, der skaber reel værdi – og som også passer til den enkelte organisation? Det svarer forfatterne på i bogen, som introducerer modeller, metoder og tjeklister til brug i et fokuseret og struktureret arbejde med AI.

**Gunstig intelligens. Sådan skaber din organisation værdi med kunstig intelligens.** Af Thomas Ritter og Carsten Lund Pedersen, Samfundslitteratur, 160 sider, 200 kr.



## Refleksioner over frihed

I antologien får bl.a. en række kommuner ordet og fortæller, hvordan de har arbejdet med frisættelse: Hvad har vi foreløbig lært, og hvordan forløser vi frihedens potentiale? Bogen er skrevet af forskere, ledere, medarbejdere og konsulenter, der deler deres perspektiver på frisættelse, og hvad det kan bruges til i udviklingen af den fælles velfærd, og hvad vi skal være opmærksomme på i den offentlige debat om temaet.

**Refleksioner over frihed.** Af Line Arnmark (red.), Dafolo Forlag, 156 sider, 256,50 kr.



## Et særligt stof

AF CHARLOTTE LARSEN



**Charlotte Larsen** er selvstændig ledelsesrådgiver i den offentlige sektor. Udgav i 2023 digtsamlingen *Det værste og det bedste i mit liv som leder*. Læs mere på [www.mondays.dk](http://www.mondays.dk)

Møder en rank leder fra det private med habitbukser og velstrøget skjorte vi står med glas i hånden

og han spørger hvad jeg laver  
og jeg siger at jeg er ledelsesrådgiver for kommunale ledere  
og han siger *at det er der da sandelig også brug for*  
og nede i hans datters børnehave kunne hun da virkelig ha brug for hjælp  
og han kan sagtens se de første 10 ting han kunne gøre langt bedre  
og det har han da også luftet overfor hende ved flere forskellige lejligheder

imens han taler  
står jeg og prøver at skjule  
mine hvide knoer  
mine fugtige øjne

for jeg VED  
at han ikke ville holde i tre uger  
at overleve i den verden kræver nemlig  
at man er gjort af et særligt stærkt OG elastisk stof

: man skal kunne *take abuse*  
oppefra og nedefra og udefra  
i en helt anden målestok  
end vi andre kan.

# 18 mio. kroners opbakning til lederes trivsel

Tre projekter om at styrke lederes trivsel og psykiske arbejdsmiljø i to kommuner og en region har fået i alt næsten 18 mio. kroner fra arbejdsmiljøpulje under Trepartsaftalen.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN // [TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM](mailto:TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM)

**"S**tolt øjeblik for Region Syddanmark! Vi har fået bevilliget næsten ni mio. kroner til et banebrydende projekt, der skal styrke lederes psykiske arbejdsmiljø i regionen. Det er en vigtig prioritering, som længe har manglet fokus, og som vi nu kan sætte på dagsordenen med fuld kraft. Projektet har



**Vores budskab er klart: Trivsel og stærke ledelsesvilkår er grundlaget for en bæredygtig organisation.**

JESPER STOCKMARR, KONSTITUERET  
HR-DIREKTØR I REGION SYDDANMARK

et ambitiøst mål: at sikre, at lederes psykiske arbejdsmiljø får samme opmærksomhed som medarbejdernes".

Sådan skrev konstitueret HR-direktør i Region Syddanmark, Jesper Stockmarr, på LinkedIn i starten af året, da brevet fra Arbejdstilsynet med tilsagn om 8,8 mio. kroner til at styrke lederes arbejdsmiljø landede i regionspostkassen.

## Tre ud af syv projekter om ledertrivsel

Tre ud af i alt syv arbejdsmiljøprojekter, som i denne ombæring fik støtte fra "Pulje til arbejdsmiljøindsats i kommuner og regioner", der administreres af Arbejdstilsynet, har fokus på lederes trivsel.

I Lolland Kommune vil man drage omsorg for cheferne. Kommunen har fået bevilget 4,3 mio. kroner til projektet "Vi passer på chefen – et arbejdsmiljøprojekt, der styrker leder-onboarding og -trivsel". Holstebro Kommune retter fokus mod ligevægt i lederlivet med 4,7 mio. kr. til projektet "At balancere et lederliv".

De knap 18 mio. kroner til de tre projekter kommer fra en pulje, som parterne bag Trepartsaftalen om løn og arbejdsvilkår blev enige om i december 2023. Her blev afsat 216 mio. kr. til indsatser for at forbedre arbejdsmiljøet i kommuner og regioner, og som på den måde også understøtter attraktive arbejdspladser. Puljen uddeles én gang om året fra 2024-2026.

## Vil skabe effekt på flere niveauer

Tilbage til støtten til Region Syddanmarks projekt. Her er overskriften "Trivsel og Arbejdsmiljø for Ledere i Region Syddanmark" (TAL i Syd). Målgruppen for indsatsen er regionens godt 1.300 ledere med personaleansvar, hvoraf 75 % forventes at blive omfattet af de nye tiltag.

Indsatsen gennemføres i samarbejde med organisationspsykolog og forsker Malene Friis Andersen og Jan Heiberg Johansen, ledelseskonsulent og lektor på Aalborg Universitet. Sammen med Regionens Koncern HR og koordinatore fra alle sygehuse og øvrige enheder vil de udvikle ledergruppeforløb og konkrete værktøjer til at forbedre lederes psykiske arbejdsmiljø.

– Vi ser frem til at starte de første ledergruppeforløb i slutningen af 2025 og skabe en positiv effekt på flere niveauer: forbedret trivsel og reduceret sygefravær for den enkelte leder. Stærkere støtte og samarbejde blandt ledergrupper. Øget fastholdelse og rekruttering af dygtige ledere og forbedret produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø i organisationen som helhed, siger Jesper Stockmarr og pointerer:

– Vores budskab er klart: Trivsel og stærke ledelsesvilkår er grundlaget for en bæredygtig organisation. ■

Læs mere om alle syv projekter på Arbejdstilsynets hjemmeside:  
[bit.ly/4khORXQ](https://bit.ly/4khORXQ)

# Kloge ledere holder hjernepauser

I dag er hjernepauser, hvad søvn var for ti år siden. Som leder har du brug for din hjernes båndbredde for at kunne tænke klart, præstere godt og udøve fornuftig ledelse. Her kan du blive klogere på, hvad hjernepauser er og fire begreber, som er gode at kende for at holde ægte hjernepauser: pauseparadokset, pauseskam, puttepauser og pseudopauser.

AF PIA HAUGE • FOTO: PANTHERMEDIA



**Pia Hauge** er lederesrådgiver, foredragsholder og forfatter til bl.a. bogen *Pause Power. Hvordan vi får kvalitet i arbejdet og energi til livet med hjernepauser*, som anviser måder at holde ægte hjernepauser på. Hun er tidligere chefrådgiver i DR og arbejder i dag som selvstændig konsulent for organisationer som Novo Nordisk, Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet og en lang række regioner og kommuner.

Jeg kan sove, når jeg bliver gammel, sagde man engang. Og topledere pralede med, at de kun sov fem timer om natten. Viljestyrke og motivation kunne tilsyneladende kompensere for søvn. De machotider er forbi. I dag er god nattesøvn sund fornuft og nærmest øverst på skamlen, når det gælder fysisk og mental sundhed. Hjernepauser er søvnens fleksible fætter, der på samme måde er fundament for både sundhed og funktionsevne. Og de er derfor helt afgørende i en ledelsesmæssig kontekst, da pauser i løbet af arbejdsdagen kan bidrage til at forebygge

- stress og udbændthed
- opsigelser
- langtidssygemeldinger
- forråelse
- fejl.

Hjernepauser bidrager også til at

- fremme læring, koncentration og kreativitet
- skabe en attraktiv arbejdsplads.

## I har brug for båndbredden

Både du og dine medarbejdere får brug for masser af båndbredde og energi de kommende år med bl.a. de mange velfærdsreformer, kunstig intelligens og mange andre nye tiltag. Gode hjernepauser kunne måske være et sted at kickstarte det mentale overskud til at lære nyt og holde humøret højt undervejs?

En god hjernepause handler ikke så meget om, hvor mange minutter, du holder pause, men om du holder pause af god kvalitet, hvor du reelt restituerer, fx fordi du helt glemmer arbejdet med god samvittighed og engagerer dig i noget, der giver dig energi. Bevægelse, grin og praktiske gøremål er gode eksempler på hjernepauser.

## Ledere har et særligt stort behov for hjernepauser

Mentalt mørbanket ved fyraften? Det er faktisk ikke så underligt. Som leder har du nemlig især brug for hjernens mest 'batterikrævende' funktioner: at tage beslutninger, planlægge og tænke strategisk er voldsomt hjernekrævende. Komplekse opgaver er ganske enkelt mere trættende end lette opgaver. Og højt tempo er mere trættende end lavt tempo.

Heldigvis kan man ganske enkelt lade hjernens batteri op igen ved af og til at give hjernen en pause. En hjernepause af god kvalitet genoplader stort set alle kognitive funktioner: bedre koncentrationsevne, bedre planlægningsevne, bedre dømmekraft og bedre beslutninger, bedre formuleringsevne og matematisk sans og mere kreativitet bare for at fremhæve noget.

Alligevel springer mange ledere pauserne over. Måske fordi møderne ligger kind ved kind hele dagen, og mailen tjekkes på toilettet, i kaffekøen, på rulletrappen – og måske endda i bilen på hjemturen, når du holder for rødt lys.

## Kend disse fire vigtige pausebegreber

Hvis du vil arbejde bevidst med at holde gode hjernepauser, er her fire begreber, som er vigtige at kende:

### 1. Pauseparadokset

Den første store pausetyv er stor arbejdsmængde. Når vi har mange opgaver på vores tallerken, dropper vi pausen. Men det ser ud til, at følelsen af tidspres er den allerstørste pausetyv. Det handler altså ikke kun om, hvor mange opgaver der skal løses, men også om, hvor hurtigt de skal løses.



Samlet viser det sig, at en stor arbejdsmængde øger lysten til at tage en pause, fordi vi bliver udmattede, kommer i dårligt humør og bekymrer os om opgaveløsningens kvalitet. Men paradoksalt nok mindsker en stor arbejdsmængde antallet af pauser, vi reelt tager. Det skyldes en dybt indlejret default-adfærd hos de fleste af os, som gør, at vi vælger at 'knokle igennem', når vi har travlt – frem for at hæve blikket og restituere.



**Heldigvis kan man ganske enkelt lade hjernens batteri op igen ved af og til at give hjernen en pause. En hjernepause af god kvalitet genoplader stort set alle kognitive funktioner.**

Så læring nummer et for dig som leder: Jo større behov for pause, desto større er sandsynligheden for, at vi mennesker springer pausen over. Jeg kalder det pauseparadokset.

## 2. Pauseskam

Pausetyv nummer to er et dårligt pauseklima på arbejdspladsen. Hvis vi føler, der bliver set skævt til os, hvis vi holder pause, eller vi ikke har praktisk mulighed for at holde pause, springer vi den over.

Pauseskam er et reelt fænomen. Dovenskab er som bekendt en af de syv dødssynder – blot for at understrege, hvilken historik vi er oppe imod her.

En særlig frygt for at blive udskammet som doven har jeg mødt blandt offent-

ligt ansatte. En leder i en kommune sagde direkte, at hun ikke kunne lade en medarbejder på vej retur fra en sygemelding gå en tur rundt om rådhuset af frygt for, at borgere i kommunen skulle tro, at de ikke havde travlt på rådhuset. "Folk bliver sure, hvis de oplever kø på paskontoret, samtidig med at de har set en fra kommunen gå en tur", forklarede hun.

Jeg tror, det er tid til, at offentligt ansatte ryster pauseskammen af sig, især fordi forskning viser, at vi leverer højere kvalitet og kommer i mål med flere pauser, når vi holder jævnlige, gode hjernepauser.

## 3. Puttepauser

Hvis pauser ikke er italesat som en accepteret og integreret del af arbejdet, så finder vi en diskret måde at tage pauserne på alligevel. Jeg kalder fænomenet for puttepauser – man gemmer pauserne, putter lidt med dem og begynder at kamuflere de skamfulde pauser som arbejde.

Puttepauserne opstår, hvis man tror, man bliver opfattet som mindre dygtig

eller effektiv, når man holder en synlig pause. Eller ligefrem frygter fyring. Når man begynder at snyde sig til pauser og kamuflere dem som arbejde, bliver onlinepausen et attraktivt valg, fordi den til forveksling ligner arbejde – i modsætning til en gåtur eller et slag bordtennis.

Som leder skal man være meget opmærksomhed på puttepauserne og ikke straffe dem, der holder synlige pauser – netop fordi de ægte hjernepauser øger produktivitet og trivsel. Måske skal der slås et slag for mere aktive, inspirerende og meningsfulde pauser i fuldt ornat?

## 4. Pseudopauser

Utallige foredrag og kurser rundtomkring i landet har gjort det helt tydeligt for mig: Mange af os har effektiviseret og digitaliseret vores pauser til noget, der nærmest ikke længere kvalificerer til at kunne kaldes en pause. Selv bittesmå potentielle, analoge åndehuller bliver til arbejde – eller private gøremål: Du tjekker telefonen, mens du står i kø ved printeren eller bare keder dig et par sekunder i et møde. Vi tænker det som en pause, fordi det ikke er 'rigtigt' arbejde. Men en hjernepause er det ikke at håndtere Aula, e-Boks eller forsvundne pakker fra mobilen. Tværtimod er det ofte en pseudopause.

Udfordringen med pseudopauserne er, at de ikke på samme måde som ægte hjernepauser genoplader din – i øvrigt begrænsede kognitive – kapacitet. Og dermed drænes de mentale batterier yderligere af pausen i stedet for at genoplade, hvilket har en negativ effekt på såvel trivsel som arbejdets kvalitet.

## Brug for en pausepositiv kultur

Fra et ledelsesperspektiv er hjernepausen særdeles interessant, fordi den gør mennesker mere kreative og produktive, øger trivslen og forebygger udbrændthed. En pausepositiv arbejdspladskultur kan altså være første skridt mod mere bæredygtig ledelse.

Eller du kan vente med at holde hjernepause, til du bliver gammel? 

*Artiklen er baseret på bogen Pause Power. Hvordan vi får kvalitet i arbejdet og energi til livet med hjernepauser af Pia Hauge.*



**Hjernepauser på  
FOLKEMØDET 2025**

HK Kommunal sætter fokus på hjernepauser på Folkemødet i år med et event, hvor forfatter og rådgiver Pia Hauge giver gode råd til effektive hjernepauser. På scenen er også kommunale ledere, der i fire uger i foråret 2025 selv har eksperimenteret med hjernepauser i hverdagen, og som deler erfaringer og gode råd. Så kig forbi, hvis du er med i Allinge i år:

**HK-teltet  
Torsdag den 12. juni, kl. 16.30-17.15**



# At frisætte fuglen ved at lukke buret op kræver, at den tør flyve ud

Det dominerende mantra i beskæftigelsesreformen – og flere andre store velfærdsreformer – er frisættelse af medarbejdernes faglighed. Men hvis døren til fugleburet skal åbne op på vid gab, forudsætter det, at lederne bidrager til at skabe en arbejdspladskultur, hvor medarbejderne er kompetente, motiverede og trygge nok til selv at gå på vingerne.

AF TINA ØLLGAARD BENTZEN • FOTO: ROSKILDE UNIVERSITET

**D**a jeg lavede min ph.d. om tillidsbaseret ledelse i Københavns Kommune, fik jeg mulighed for at følge en meget ambitiøs frisættelse af medarbejderne fra første parket. *Tillidsreform* hed det dengang. Og min egen forestilling var – lidt forsimplet sagt – noget i retning af, at tillidsbaseret ledelse handlede om at slippe kontrollen, skrue ned for regulering, fjerne det meste bureaukrati rundt om kerneopgaven og sætte medarbejderne fri til at bruge deres faglighed. Fordi de har kompetencerne og erfaringerne og ved, hvad der gør mest gavn for borgerne.

## **Frisættelse: mere end at åbne fugleburet**

I den proces talte jeg med en erfaren chef i kommunen, hvis udsagn om tillidsbaseret ledelse har fulgt mig i min forskning lige siden – som en slags kerne i min egen forståelse af, hvordan vi skal arbejde med frisættelse og autonomi i offentlige organisationer. Hun sagde nemlig: "Vi har åbnet fugleburet med en tillidsreform, men det nytter ikke, hvis fuglen ikke tør flyve ud af

buret". Det, hun satte fingeren på, er stadig en fuldstændig central pointe, når frisættelse lanceres som en kerne i de mange reformer: At frisættelse handler om meget andet end at fjerne kontrol og struktur. Faktisk vil jeg påstå, at det i mindst lige så høj grad handler om at opbygge en kultur, hvor medarbejderne får kompetence, vilje og mod til at 'flyve ud af buret'.



**Det kalder på tid, tålmodighed og rolleforandringer for alle, hvis frisættelse skal slå rødder i den kultur, som får fuglen på vingerne.**

## **Pincetten bliver aldrig større**

Siden Thorning-regeringen i 2011 skrev "tillidsreform" ind i regeringsgrundlaget, har der været utallige forsøg på at frigøre

den offentlige sektor fra en på mange måder nærmest absurd styring. Især beskæftigelsesområdet og jobcentrene har været under pres med et uoverskueligt net af proceskrav, komplekse ydelseskategorier og et massivt regelkompleks. Trods gentagne forsøg er det ikke lykkedes politikerne at forenkle systemet. Som Margrethe Vestager engang sagde: "Man fjerner regler med pincet og tilføjer nye med skovl".

Nu står vi så med en beskæftigelsesreform, hvis ambition er at skabe den største frisættelse og afbureaukratisering af beskæftigelsesindsatsen nogensinde. I helikopterperspektiv kan det ligne en endelig overgivelse fra politikernes side: De har opgivet at gøre pincetten, der fjerner regler, større end skovlen, der i årevis har væltet meningsløse proceskrav, nye ydelseskategorier og et stadig mere uoverskueligt regelkompleks ind over beskæftigelsesområdet. I stedet vælger de nu en drastisk løsning – de smider en bombe, der – i hvert tilfælde potentielt – gør det muligt at starte helt forfra på et blankt stykke papir.



**Tina Øllgaard Bentzen** er lektor, ph.d. og forsker i offentlig styring og ledelse ved Institut for Samfund og Erhverv på Roskilde Universitet. Hendes forskning fokuserer på interaktionen mellem tillid og kontrol, og hvordan ledelsesformer og styringsværktøjer kan designes til at fremme tillid og tillidsbaseret ledelse i organisationer.





## Kald det bare tillidsreform

I min optik kunne vi godt kalde den øvelse en tillidsreform. For på papiret står ét ord med gyldne bogstaver: frisættelse. Medarbejdernes faglighed skal frisættes, kommunerne fritstilles til selv at tilrettelægge indsatsen for de ledige – og de forkætrede jobcentre skal nedlægges. Og ja, så skal der derudover spares tre mia. kroner.

Hvis jeg var blevet spurgt – som tidligere kommunal praktiker og med over 12 års forskning i tillidsbaseret ledelse – ville jeg på det kraftigste have frarådet at blande de to ting sammen: frisættelse og besparelse. For min og andres forskning viser, at det er mere end vanskeligt at nå i mål med så stor og gennemgribende en forandring, som reformen lægger op til, samtidig med at man skal skære i ressourcerne. I sig selv er frisættelsen en kæmpe organisationsforandring i både struktur og kultur, som forudsætter tid, tålmodighed, eksperimenter, løbende justering og læring. Selv om frisættelse på sigt kan frigive ressourcer, kræver det altså investeringer til at begynde med.

Det er også en udviklingsopgave af dimensioner – og især på et område, som har været så topreguleret i så mange

år. Det er her, citatet fra den føromtalt chef fra Københavns Kommune giver så god mening: Hvis vi vil lukke fuglen ud af sit bur, skal vi have tid og ressourcer til at gøre den kompetent, motiveret og tryk til at sprede vingerne og prøve friheden af. Det kan være svært at se, hvor den tid og de ressourcer skal komme fra, når der samtidig skal spares så mange penge.

## Svær øvelse – at udvikle og spare

Og hvor er det ærgerligt, set med mine forskerøjne, at man fra politisk hold vælger at gennemføre de to øvelser samtidig. Fair nok – af og til er besparelser nødvendige, og ja, der er sikkert effektiviseringsgevinster at hente på området, hvis proceskravene slækkes. Men hvordan de offentlige ledere skal navigere i på den ene side at udtænke et helt nyt, friskt og tillidsbaseret system, omsætte det til drift, klæde medarbejderne på ud i frontlinjen, hvor de møder borgerne – og samtidig finde ud af i hver enkelt



**Hvis vi vil lukke fuglen ud af sit bur, skal vi have tid og ressourcer til at gøre den kompetent, motiveret og tryk til at sprede vingerne og prøve friheden af. Det kan være svært at se, hvor den tid og de ressourcer skal komme fra, når der samtidig skal spares så mange penge.**

kommune, hvor de kan spare xx millioner kroner, er for mig at se lidt af en uriaspost at sætte dem på. Når fugleburet nu potentielt 'sprænges i luften', bliver der hårdt brug for at skabe tryk og nye kompetencer, hvis ikke vi skal stå med fristatte, men også frustrerede og stressede, medarbejdere, som er overvældet af at være blevet 'sat fri'.

## Kontrol eller tillid?

Lad mig et øjeblik dvæle lidt ved, hvad forskningen fortæller os om succeskriterierne for tillidsbaseret ledelse som en forudsætning for at lykkes med at frisætte medarbejderne. Som jeg selv gjorde det i min spæde forskeroptik, hører jeg stadig mange tale om kontrol som en direkte modsætning til tillid: "Hvis vi vil den frisættende og tillidsbaserede, faglige ledelse, må vi afskaffe al kontrol". Det er imidlertid hverken sandt eller nødvendigt. Tillidsbaseret ledelse handler ikke nødvendigvis om at fjerne kontrol, men om at lave meningsfuld kontrol. Kontrol kan godt understøtte tillid, hvis medarbejderne kan se meningen med den – forstået på den måde, at den skal komme kerneopgaven til gavn. Og ikke mindst, at medarbejderne har været med til at designe den kontrol, som bruges i styringen af deres arbejde og resultater. Det kræver kompetente ledere med mod på faglig ledelse.

Der kan altså stadig være kryds og flueben, som er vigtige at sætte for at følge et forløb eller en udvikling. For medarbejderne handler det i sidste ende om at kunne gøre et godt stykke fagligt arbejde, som flytter noget for de borgere, de sidder overfor hver eneste dag. Men hvis styringen – eller kontrollen – gør det mere besværligt for dem, erstattes tilliden af mistillid. Og det samme gælder følelsen af at være fristat. Døren til fugleburet lukkes igen.

Derfor skal ledere og cheferne over dem være dygtige til både at involvere medarbejderne i designet af både styringen og frisættelsen og til at understøtte dem i den faktiske udførelse gennem faglig ledelse i det omfang, medarbejderne efterspørger det i den fristatte kontekst. Fordommen om en Djøf-chef, som sidder i et fjernt kontor og 'leder' gennem sit utroligt detaljerede og altid opdaterede Excel-ark lever i bedste velgående. Langt fra nærværende, faglig ledelse i hverdagen.

## Ledelse af fristættelse: tillid som fundament

Spørgsmålet om, hvordan man fagligt kan lede fristatte medarbejdere, har fascineret mig i årevis, hvor jeg har haft





## Læs mere om frisættelse og faglig ledelse

KL har sammen med en række chef- og fagforeninger og andre interesseorganisationer på det offentlige område lavet oplægget *Reformer, handlerum, faglig ledelse – hvad skal der fokus på*, som stiller skarpt på ledelse i en tid, hvor den offentlige dagsorden er præget af reformer, der gør op med årtiers styring.

Læs det her: [bit.ly/40yTeW8](https://bit.ly/40yTeW8)

## Læs mere om tillidsbaseret styring og ledelse

*Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer* af Tina Øllgaard Bentzen, Djøf Forlag.

*Samskabt styring: Nye veje til afbureaukratisering* af Tina Øllgaard Bentzen, Forlaget Samfundslitteratur.

mulighed for at følge og interviewe offentlige ledere, der aktivt har forsøgt at få 'fuglen på vingerne'. Der er selvfølgelig forskel på ledere og på arbejdspladser, men jeg er endnu ikke stødt på en frisat organisation, hvor tillid ikke har spillet en helt central rolle.

Som leder betyder det dels, at der skal investeres i en *tillidskultur*. Hvordan? Med løbende kompetenceudvikling. Ved at opbygge fælles værdier som et fælles kompas i frisættelsen. Ved at opmuntre og skabe mod til at eksperimentere med friheden. Og så er der selvfølgelig *tillidsstrukturen*: kontrol, regulering og regler – eller fugeburet – om man vil. Strukturer kan gøres tillidsunderstøttende – ikke kun ved at fjerne kontrol, men også ved at forandre den, så den opleves mere meningsfuld.

Ledere, der er lykkedes med tillidsopbygning, er også klar over, at tillid ikke bare kan stå og samle støv på reolen. Ligesom muskler skal tillid motioneres

for at holdes ved lige og vokse. Derfor er en vigtig ledelsesopgave at finde gode anledninger til *tillidstest*. Det kan være en mulighed at inddrage medarbejderne i strategiske beslutninger, de ikke har været med i før. Eller ved at øge råderummet i det lokale team, fx ved at give dem et selvstændigt budget. Måske er det udfordringer som nye opgaver eller omorganiseringer, der tilbyder sig som nye anledninger til at aktivere tilliden? For ledere er det også vigtigt at være beredt på at håndtere skrammer eller ligefrem brud på tilliden. For når man i en frisat organisation eksperimenterer med større råderum og test af tilliden, er det også helt forudsigeligt, at tilliden kan få knubs. Det kræver mod, is i maven og en insisteren på at komme nysgerrigt rundt om fejl, så *tillidsreparation* også skaber læring.

## Hvordan får vi frisættelsen på vingerne?

Det store spørgsmål er altså, hvordan får vi de mange ambitioner om frisættelse til at virke i praksis? Fra forskningen kender vi en del til de gængse barrierer for at lykkes med den tillidsbaserede ledelse. Det er en fordel, fordi de er til at forudsige og måske styre udenom i en vis grad. Dermed ikke sagt, at de er lette at overvinde, men det kan give lederne nogle pejlemærker at styre efter, når de sammen med medarbejderne skal designe en ny beskæftigelsesindsats. Vi ved, at:

- det er en kulturforandring at skifte fra traditionel til tillidsbaseret styring, som kræver tid, hvis der skal være tale om en robust forandring
- forventningerne til og fortolkningerne af, hvad frisættelse og tillid betyder, kan være meget forskellige. Derfor

kræver det dialog at oversætte de luftige begreber til konkret praksis

- frisættelse skal forvaltes i fællesskab, så man sikrer sig, at medarbejderne hele tiden diskuterer opgaveløsningen kollektivt. Ikke kun for at sikre sammenhæng, men også for at sikre, at mere autonomi (stik imod alle ønsker!) ikke kommer til at skabe mere ulighed, fordi stærke borgere får forhandlet sig til bedre service
- frisættelse kræver rolleforandringer af alle aktører – både politikere, forvaltning, ledere og medarbejdere. Frisættelse kalder på nye lederroller både administrativt og politisk. Samtidig byder det både på nye muligheder, men også på udfordringer for medarbejdere og MED-organisation. Derfor bør frisættelse betragtes som en organisationsforandring på alle niveauer
- hvis den nye tillidsdagsorden kobles sammen med en besparelse, kan det udfordre processen – især hvis tilliden i forvejen er lav på den enkelte arbejdsplads. Tillid kræver involvering af medarbejderne for at lykkes – og en dobbeltrolle som fagekspert og revisor kan være vanskelig at balance.

## Tid, tålmodighed og nye roller

Med hjælp fra chefen i Københavns Kommune kan man altså sige, at frisættelse kræver meget andet end at åbne fugeburet. Faktisk handler det især om at opbygge den tillid, som gør det muligt at bruge nye handlerum til at skabe en forskel ude hos borgerne. Det kalder på tid, tålmodighed og rolleforandringer for alle, hvis frisættelse skal slå rødder i den kultur, som får fuglen på vingerne.

**CBS**



**MASTER OF PUBLIC  
GOVERNANCE**

# BLIV EN LEDER DER GØR EN FORSKEL



**OFFENTLIG LEDELSE DER  
UDVIKLER DANMARK**

Master of Public Governance på CBS uddanner reflekterede og handlekraftige ledere, der skaber værdi på tværs af det offentlige Danmark. Områdeleder Stine Kart Skytte blev bedre til at navigere i de kompleksiteter, offentlige ledere står over for.

Vil du også styrke dit personlige lederskab?  
Læs om dine muligheder på [mpg.cbs.dk](http://mpg.cbs.dk)

# Når jobindsatsen går online

De digitale veje til job skal fortsat udvikles som følge af reformen på beskæftigelsesområdet. Prøvehandlinger og erfaringer med digitale jobværktøjer i flere kommuner er gengivet i to nye Fremfærd-publikationer, som bl.a. Greve og Slagelse Kommuner har bidraget til. Og som kræver nye kompetencer hos både ledere og medarbejdere, fortæller to ledere herfra.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN // TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM  
FOTO: BETTINE ROMME ANDERSEN

Ledere og chefer på beskæftigelsesområdet skal være udstyret med en helt særlig tålmodighed. Siden regeringen tilbage i 2022 bebudede, at jobcentrene skulle lukkes, og området skæres med tre mia. kroner, har kommunerne ventet. Og ventet.

På reformen, på mere konkrete meldinger om hvad, hvordan og hvorfor. Nu er aftaleteksten bag reformen på plads, mens lovteksten stadig ligger på juristernes bord i ministeriet. Dog står det klart, at den digitale adgang til jobsøgning, samtaler og mange andre løsninger i beskæftigelsesindsatsen fortsat skal udvikles og udbygges, så fleksibilitet og individuelle hensyn til de ledige borgere får endnu bedre plads.

## Digitale veje til job

Og netop disse *Digitale veje til job* har været omdrejningspunktet i et stort Fremfærd-projekt (se faktaboks), som Nanna Nørlem Dam og Troels van Dijk begge har bidraget til. Kort fortalt har ca. 70 ledere og medarbejdere fra 15 kommuner i et år deltaget i temadage og webinarer for at få inspiration til og dele erfaringer og viden om at bruge virtuelle samtaler og borgervendte digitale løsninger i jobindsatsen. Og med god grund, mener Troels van Dijk, der deltog i projektet som daværende afdelingsleder i Slagelse Kommunes jobcenter. Han er siden skiftet til stillingen som centerchef for beskæftigelse i Faxe Kommune.

– Det virker jo som den sidste velfærdsbastion, der ikke er faldet i digitaliseringen. Der er noget i paradigmerne

og logikkerne på området, som siger, at vi skal sidde over for hinanden og tale job, mens selv psykiatere kan lave digitale konsultationer, siger Troels van Dijk, som hilser den fortsatte digitalisering af indsatsen mere end velkommen. Den vil, mener han, alt andet lige give et mere effektivt system.

– Fremfærd-projektet gav os et blik på os selv indefra og ind og viste, hvor meget spildtid, vi har med at booke mødelokaler, i transitionen fra lokale til lokale, tid til kalenderkoordinering osv. Der er meget vundet ved bare at tage telefonen eller mødes på skærmen. Mit bidrag var at sige: "Hvad sker der, hvis vi giver borgerne lov til selv at vælge, hvilken type samtale de vil have?" I vores forsøg betød det en stigning fra, at 10 % af samtalerne blev holdt pr. telefon til 75 %. Det viste sig at spare rigtig meget tid – både for os og for borgerne.



På bl.a. workshops har de deltagende kommuner i Fremfærd-projektet delt viden og erfaringer om at arbejde digitalt i jobindsatsen. Her er det Nanna Nørlem Dam (i midten, øverste billede) fra Greve Kommune, som lytter. Og Troels van Dijk fra Slagelse Kommune (til højre, nederste billede), som fortæller.



## 6 anbefalinger til at anskaffe og implementere borgervendte digitale løsninger:

1. Hav et klart formål
2. Skab sammenhæng til strategi eller andre initiativer
3. Ejerskab og inddragelse
4. Prioriter planlægning
5. Bliv ved med at arbejde med implementeringen
6. Styrk kompetencerne.

Kilde: Fra idé til implementering – viden og erfaringer fra Digitale veje til job



## Fremfærd: Digitale veje til job

I 2023 gik Dansk Socialrådgiverforening, HK-Kommunal og KL sammen om projektet *Digitale veje til job* i regi af Fremfærd. Formålet var at understøtte medarbejdere og ledere i den digitale transformation af beskæftigelsesindsatsen, at dele erfaringer på tværs af kommunerne, at finde metoder til at udvikle, forme og implementere brugen af borgervendte digitale værktøjer og at identificere de nødvendige kompetencebehov.

I projektet har ca. 70 ledere og medarbejdere fra 15 kommuner deltaget i temadage og webinarer om at bruge virtuelle samtaler og borgervendte digitale løsninger i beskæftigelsesindsatsen. Professionshøjskolen Absalon har faciliteret temadagene, gennemført et litteraturstudie og interviews med ledere og medarbejdere.

Projektet er mundet ud i to publikationer:

1. *Fra idé til implementering – viden og erfaringer fra Digitale veje til job*, som formidler viden og erfaringer om at anskaffe og implementere borgervendte digitale løsninger fra projektperioden.



2. Projekt Digitale veje til job. Afdækning af kompetencebehov, som formidler viden om, hvilke kompetencer både ledere og medarbejdere har behov for i arbejdet med digitaliseringen af jobindsatsen.



Hent dem her: [bit.ly/433rYBS](https://bit.ly/433rYBS)

### Væk fra leverpostej-tankegangen

I praksis, forklarer Troels van Dijk, betød det, at medarbejderne kunne arbejde langt mere fleksibelt og fx sidde hjemme en hel dag og lave opfølgninger på samtalerne, fordi der blev frigivet tid.

– De fik langt mere fra hånden. Og som chef holdt jeg jo øje med, hvad effekten var. Mit område var sygedagpenge, og her fik vi bragt Slagelse helt op i STAR's benchmark i forhold til, hvor mange vi fik tilbage i arbejde, fortæller han.

For borgerne betød det valgfriheden i samtaleformen en langt større tilfredshed med jobcentret.

– Når man er sygemeldt, kan det være meget krævende at skulle møde fysisk op på jobcentret. Det kan opleves som en stor indgriben i ens liv. Selvfølgelig skal der være plads til fysiske samtaler, når det er påkrævet, men hvis der er tale om en kort opfølgning, som kan klares på 15 minutter i telefonen eller på skærmen, er der jo ingen grund til at booke et mødelokale og sætte 45 minutter af, som vi ellers plejede at gøre. Så det var også en kæmpe gevinst for borgerne.

Udfordringerne, oplever han, ligger først og fremmest hos ledere og medarbejdere selv.

– Jeg køber ikke præmissen om, at borgerne ikke er klar til det. Borgere er jo digitaliserede i alle andre aspekter i deres liv. Hvis de kan navigere i MitID, netbank og streamingtjenester, kan de også selvbooke en samtale med os eller finde rundt i en online jobsøgningsportal. Jeg mener, det handler om, at vi som system skal slippe kontrollen. Vi skal udnytte frisættelsesdagsordenen til at gøre op med leverpostejsfortællingen om, at alle skal have det samme, og at fysiske møder er de bedste. Der skal være valgfrihed – vi skal være hybride. Det kan også hjælpe os med at komme i mål med besparelsen.

### Taler alle fire apps sammen?

I Greve Kommune var det også de digitale samtaler, som blev afprøvet i Fremfærd-projektet, fortæller Nanna Nørlem



**Det virker jo som den sidste velfærdsbastion, der ikke er faldet i digitaliseringen. Der er noget i paradigmerne og logikkerne på området, som siger, at vi skal sidde over for hinanden og tale job, mens selv psykiatere kan lave digitale konsultationer.**

TROELS VAN DIJK, CENTERCHEF, FAXØ KOMMUNE

Dam, der i øvrigt er enig med Troels van Dijk i potentialet.

– Projektet fik vores øjne op for, at digitaliseringen af området hænger tæt sammen med, om kommunen har en digital strategi. Taler systemerne sammen, hænger den app sammen med den app? Især for de borgere, mit team har med at gøre, som er langt fra arbejdsmarkedet og ikke er helt så digitale, kan det være svært at skulle navigere rundt mellem fire forskellige apps. Og de kræver også en anden opfølgning mellem samtalerne, som ikke er digital.

Men når det er sagt, er der et stort potentiale for de jobparate, anerkender Nanna Nørlem Dam, i det borgervendte digitale univers med cv-hjælp, jobsøgning, vejledningsmuligheder osv.

## Hvad kræver digitaliseringen af lederne?

Projektet *Digitale veje til job* peger på, at også ledelsen skal have kompetencer til at forstå, bruge, implementere og udvikle digitale løsninger – også i praksis.

Ledelsen skal også have kompetencer til at skabe sammenhæng og til at kunne udarbejde en strategi og formidle den til medarbejderne. De skal også kunne understøtte psykologisk tryghed, bl.a. ved at skabe plads til at øve sig, stille 'dumme' spørgsmål, udvise tvivl og være skeptiske, så de støtter medarbejderne i at finde afklaring og mening i processen.

– Vi oplever jo også, at omverdenen stiller krav om, at vi er digitale. Fx bliver virksomhederne, vi samarbejder med, stadig mere digitale og forventer det samme af os. Så det er også en måde at fremtidssikre os på som kommune og gøre os attraktiv som arbejdsplads. Vi skal være mere digitale, fordi det giver en større fleksibilitet. I dag har vi en meget enstregig vej – fra fysisk samtale til fysisk samtale, og her kan digitale værktøjer hjælpe med at få det til at ske, som skal ske mellem samtalerne.

### Et arbejde i transition og transformation

En ting er værktøjer og strategier. En anden menneskene. For hvad kræver det af medarbejderne og deres chefer og ledere at fortsætte den digitale rejse? Det fokus har den ene af de to publikationer, som Fremfærd-projektet er mundet ud i (se boks). Og her er Troels van Dijk og Nanna Nørlem Dam heller ikke uenige: Digitaliseringen forudsætter kompetenceløft og forandringsledelse.

– Det er et arbejde i *transition* – at gå fra noget til noget andet, fra analog til hybrid. Og i *transformation* – at gennemføre forandringen. Som ledere skal vi vise vejen ved at insistere på, at teknologien har en plads i beskæftigelsesindsatsen. Og ved at hjælpe medarbejderne i at omstille det faglige paradigme fra, at det personlige møde er altafgørende til at være hybridt. Som ledere skal vi kunne holde fast, når modvinden kommer – fra medarbejderne. For det vil den gøre, alene fordi det her lugter af effektivisering for at spare pen-

ge. Der skal vi være helt tydelige i vores kommunikation: Hvornår gør vi det her, fordi det er en god idé, og hvornår er det for at spare. Sparedagsordenen vil øge modstanden, siger Troels van Dijk.

Det kræver, pointerer han, at man har styr på sin forandringsledelse: interesser, kultur og kommunikation.

– Og så holder jeg fast. Roligt og sikkert. Lytter og spørger ind til, hvor modstanden kommer fra, fx frygt for fyring. Modstanden bliver aldrig mindre af, at du lyver. Og sandheden er, at det her går ikke væk, siger han.

### Medarbejderne skal på uddannelse

Nanna Nørlem Dam mener, at medarbejderne har brug for et egentligt opkvalificeringsforløb i det digitale univers.



**Vi oplever jo også, at omverdenen stiller krav om, at vi er digitale. Fx bliver virksomhederne, vi samarbejder med, stadig mere digitale og forventer det samme af os. Så det er også en måde at fremtidssikre os på som kommune og gøre os attraktiv som arbejdsplads.**

NANNA NØRLEM DAM, LEDER, GREVE KOMMUNE

– De skal tages ud af deres hverdag og undervises i det her, for vi taler ikke bare om fire klik i en app. De sidder på et område, som traditionelt har haft mange krav og regler, så der er vaner, som skal brydes, og nyt, som skal læres. Ikke bare regler, men også 'hvorfor', 'hvordan' og 'hvornår' gør vi hvad. Hvordan følger vi op, hvordan måler vi på tingene osv.

Som leder opfatter Nanna Nørlem Dam sig hverken som superdigital eller det modsatte. For hende handler det mest om at kunne se meningen for at kunne tage alle med på rejsen.

– Jeg synes, at vi har brug for at stå sammen i ledergruppen – om, at det er en fælles beslutning og om, hvorfor vi gør det. Det kræver, at vi sætter tid af til det, at vi ledelsesmæssigt fokuserer på det – og lyser på noget andet i en periode. I dag lyser vi mest på det, vi bliver målt på. Så ja, det er forandringsledelse i en kompleks virkelighed. Vi har lavet en liste over alle de steder, medarbejderne skal ind og gøre noget i de digitale systemer – det er helt vildt. Så det er en stor omstilling, hvor det også handler om at forstå sammenhænge: Hvordan passer det her ind i alt det andet, jeg også gør? Her må vi som ledelse invitere medarbejderne med ind i maskinrummet, så de kan se, hvad vi alle skal lære at gøre anderledes.

*Hvilken hjælp er der for andre kommuner at hente i Fremfærd-projektet?*

– Det er et fantastisk projekt, fordi det tog fat om processerne. Jeg brugte det selv til at få styr på mit datagrundlag som leder til de objektive argumenter: Virker det her eller ej. Og jeg fik bevis for, at det virker. Gevinsterne er der. Og det kan sættes direkte i drift, siger Troels van Dijk.

– Der er god hjælp at hente både i overordnede refleksioner i projektet og i de konkrete værktøjer og anbefalinger. For det vigtige er jo at komme i gang. Vi skal ikke bruge alt for lang tid på at tale og udtænke strategier. Her kan Fremfærd-projektet hjælpe godt i gang med dets anbefalinger og guider, siger Nanna Nørlem Dam. 



# Faglig ledelse er en vej til at løfte børn og unges trivsel

Mistrivsel og sårbarhed hos børn og unge skal forebygges og afhjælpes – robusthed og myndiggørelse styrkes, lød opdraget til regeringens Trivselskommission. Det kan ledere af fagprofessionelle velfærdsmedarbejdere bidrage til gennem god faglig ledelse, mener professor og kommissionsmedlem Lene Tanggaard.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN // TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM • FOTO: PANTHERMEDIA

**A**nbefaling 3: Børn og unges behov i centrum for indsatser og støtte i skolen.

Anbefaling 31: Fortsat fokus på systematisk at identificere børn og unge i mistrivsel og sætte tidligere ind i kommunerne.

Sådan lyder blot to ud af 33 anbefalinger fra Trivselskommissionen, som barslede med sin rapport i starten af året. Og flere af disse anbefalinger er lige til at løfte ind i daglig, faglig velfærdsledelse, mener Lene Tanggaard. Hun er professor i psykologi ved Aalborg Universitet, medlem af Trivselskommissionen og var indtil for nylig rektor for Designskolen Kolding med års erfaring i daglig ledelse af fagprofessionelle medarbejdere, indtil hun sagde op for at helige sig professorjobbet og forskningen på fuld tid.

– Overordnet set bygger vores anbefalinger på en stor tiltro til, at fagprofessionelle og deres pædagogik kan gøre en stor forskel – i institutioner, skoler, børnehaver eller gennem særlige indsatser, hvor fx socialrådgiveren sidder med familien eller barnet, siger Lene Tanggaard og fortsætter:

– Der har været en tendens til at gøre trivsel til et ekspertanliggende. Men vores anbefalinger handler ikke kun om det behandlingskrævende, men generelt om børn og unge, som kan være i skiftende tilstande af trivsel og mistrivsel. Her kan man som fagprofessionel være med til at gøre en forskel.

## Oversæt anbefalingerne med faglig ledelse

Og det er her, lederne i den velfærdsfaglige hverdag kommer ind i billedet,



FOTO: ROAR

**Lene Tanggaard Pedersen** er cand.psych., ph.d. og professor på Institut for Kommunikation og Psykologi på Aalborg Universitet siden 2008. Fra 2020-2025 var hun rektor for Designskolen Kolding, men valgte i 2025 at vende tilbage til jobbet som fuldtidsprofessor og forskningsleder på AAU. Er desuden forfatter til en lang række bøger om psykologi, læring, kreativitet og arbejdsliv.

påpeger hun – som oversættere af Trivselskommissionens anbefalinger til medarbejderne.

– Hvis jeg sad som leder i fx en socialforvaltning i en kommune, ville jeg først selv oversætte anbefalingerne til de indsatser, vi allerede havde i gang – og så ville jeg vurdere, hvor langt eller tæt på anbefalingerne vi var fra den måde, vi allerede arbejder og tænker på – også om der er områder, hvor vi skulle gøre andet end det, vi allerede gør, siger hun og giver et eksempel:

– Jeg blev selv ringet op af en kommune, som spurgte, om ikke jeg kunne hjælpe dem med at oversætte anbefalingerne om fællesskaber ind i de indsatser, de allerede havde på det område. Vores anbefalinger går også meget på tværs, og det er jo en samtale, vi har haft i årevis i det offentlige. Så jeg ville også selv som leder tænke endnu mere i tværfaglige indsatser, fx ved i familieafdelingen at arbejde endnu tættere sammen med PPR.

### Lederen skal myndiggøre opgaven

Hun fremhæver især lederens rolle i at myndiggøre opgaven med trivsel.

– Lederen skal sige: "Det her er også en opgave for os", så man i sin faglige ledelse går i spidsen for fagligheden i indsatserne. Det gjorde jeg selv som rektor på Designskolen i vores trivselsindsatser, hvor jeg brugte min pædagogpsykologiske faglighed ved at spørge: "Hvad betyder det her for os?". Det tror jeg faktisk er ekstremt vigtigt – at man kan beskrive, hvad det betyder i fx en socialrådgiverfaglighed: Hvad er vores faglige bidrag i det her, siger Lene Tanggaard og tilføjer:

– Når vi har at gøre med børn, der ryger ind og ud af mistrivsel, er vi nødt til at have flere fagligheder på banen, som tør kigge på problemet. Og her skal den faglige leder stå på mål for, at medarbejderne gør det.

Og nej, det er ikke nødvendigvis svært, mener hun.

– Det kræver, at man bruger de almindelige ledelsesværktøjer, man allerede har med sig: Transparens i kommunikation, generisk ledelse – og så at tale i det sprog, man leder fagligt. Ellers har man ingen legitimitet som leder.

### Diagnoser er adgangsbillet til hjælp

Derudover, mener Lene Tanggaard, er der oplagte mistrivselsforebyggende gevinster at hente i den tidlige indsat og i de specialiserede spor, som heller ikke er

nye diskussioner i den offentlige velfærd. Her er dog et dilemma, som kommissionen også debatterede, påpeger hun:

– Vi anbefaler jo, at en ekspertgruppe skal se på udviklingen på det specialiserede område, fordi de psykiatriske diagnoser er eksploderet i antal, som de er. Det har vi diskuteret meget i kommissionen – at en diagnose ser ud til at være en form for adgangsbillet til hjælp i det offentlige, selv om loven siger noget andet. I praksis bliver det tilsyneladende ofte en diagnose, som udløser støtte. Det har vi brug for at få set på: Hvorfor føler forældrene sig pressede til at aktivere fx deres private sundhedsforsikring for at få hjælp? Og her har fagprofessionelle og deres ledere også en rolle at spille – at der ikke behøver at være en diagnose på spil hos alle, der ikke trives i en periode. Nogle børn kan have brug for anden støtte end fra det medicinske paradigme.

*Er der ikke en risiko for med 33 anbefalinger, at de alvorlige problemstillinger, I rejser og anbefaler løsninger på, drukner i mængden, og rapporten bare havner på hylden, så hverken ledere eller fagprofessionelle samler den op og bringer den ind i velfærdsarbejdet?*

– Det er altid en kommissions svøbe og risiko – at havne på hylden. Men der har været helt utrolig meget debat om vores arbejde allerede. Næste skridt er oversættelsen af anbefalingerne ind i de faglige indsatser. Det er en vigtig faglig ledelsesopgave.

*Så hvis jeg ringer til dig om tre år for at høre, hvordan du synes, det er gået med anbefalingerne, hvad vil du så mon svare?*

– Jeg håber, at diskussionen om diagnoserne forhåbentlig gør en forskel. Jeg håber også, at vi måler mindre på børn. Jeg er ikke sikker på, at børn i 2. klasse ved, hvad de svarer på, når de bliver målt i en trivselsundersøgelse, der bygger på selvrapportering. Og så tror jeg helt genuint på, at hvis vi får allokateret nogle ressourcer – vi har omprioriteret en halv mia. kroner i vores anbefalinger – og får bragt de pædagogiske og socialfaglige kompetencer i spil, vil det gøre en forskel. Og det, at vi netop ikke taler om en trivselskrise, som giver tunnelsyn og en trang til at sætte alt muligt hurtigt i gang, giver ro til at tænke sig om, lave nogle ordentlige analyser og beskrivelser og så handle på det, også ledelsesfagligt. Det, håber jeg, gør en forskel. 📺

## Mere om faglig ledelse

Væksthushuset har udgivet to publikationer, som tager fat i faglig ledelse og faglig autoritet hos lederen som afsæt for at skabe bedre resultater. Og i den sammenhæng også, at hvert niveau i ledelseskæden fagligt skal kunne udfordre det næste led i kæden, når der skal mere fokus på resultaterne.

### Læs dem her:

*Fællestræk i faglig ledelse. Hvad karakteriserer faglig ledelse på tværs af opgavesøjler?*

[lederweb.dk/faellestraekifagligledelse](http://lederweb.dk/faellestraekifagligledelse)



*Sammenhæng i ledelseskæden. Mere fokus på resultater og bedre støtte til faglige ledere*

[lederweb.dk/sammenhaengiledelseskaden](http://lederweb.dk/sammenhaengiledelseskaden)



Læs Trivselskommissionens anbefalinger her:

[www.trivselskommissionen.dk](http://www.trivselskommissionen.dk)

# Kunsten at spise en elefant i små, regenerative bidder

I Center for Arbejdsmarked i Næstved Kommune arbejder teamchef Brith Manhart Purup og hendes medarbejdere roligt, men fokuseret, videre med små tiltag, der styrker målsætningen om at skabe 'den attraktive arbejdsplads' i et regenerativt perspektiv.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN // TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM

**E**genomsorg. At være et helt menneske. Ikke overbruge sig selv. Tage tempoet ud af opgaverne.

Det kunne lyde som overskrifter på et mindfulnessforløb, men det er eksempler på både tankesættet bag og konkrete tiltag i Center for Arbejdsmarked i Næstved Kommune. Her arbejder man målrettet med Helhedsmodellen (se faktaboks) for at skabe 'den attraktive arbejdsplads'. Og som et led i den bevægelse indgår også det regenerative paradigme – at skabe bæredygtige og positive forandringer, inspireret af naturens og økosystemernes dna.

– Vi har sat små bevægelser i gang, og fordi jeg også er Stifinder (særligt udannet gruppe, som skal gå forrest i at udvikle regenerative ideer og tiltag, red.) i projektet, er jeg optaget af at finde regenerative måder at skabe den attraktive arbejdsplads på: At tage tempoet ud af opgaverne, være opmærksom på egenomsorg og at kunne være et helt menne-

ske, ikke at overbruge sig selv i arbejdet, siger teamchef Brith Purup.

Og – tilføjer hun:

– Jeg har et superfedt team, som bidrager med alle mulige elementer: Hvordan vi kommunikerer mere positivt med hinanden, fx i mails, hvilke små greb der kan gøre livet nemmere for os alle sammen i hverdagen, hvordan vi spiller os selv og hinanden gode, hvordan vi kan bruge den digitale udvikling ... Vi har lavet et forum, hvor folk kan dele gode ideer til, hvad man kan gøre mere eller mindre af i hverdagen for at skabe en bedre balance: "Gå lige ind og hør den her podcast", "tag et isbad" osv. Det gør mig så glad, fordi jeg troede, at det var mere komplekst. Men nogle gange skal man ikke tænke tingene for store.

## Reformen i et regenerativt perspektiv

Parallelt med de mange små tiltag venter imidlertid en større forandring: Beskæftigelsesreformen, som med grundtanken om frisættelse af området åbner for helt nye krav og muligheder i organisering af arbejdsopgaverne, men som samtidig ledsages af en stor besparelse i alle landets jobcentre.

– Det er vi selvfølgelig også meget optaget af – den nye rolle, vi forestiller

os, at frisættelsen kalder på. Øvelsen bliver at sætte det sammen med det regenerative paradigme og få det ned på et lavpraktisk hverdagsniveau, siger Brith Purup.

Konkret nævner hun to af det regenerative paradigmes syv principper: Princip 3 – liv er afhængig af relationer og samarbejde, og princip 4 – liv er diversitet.

– Når vi med reformen sandsynligvis skal interagere med andre centre i kommunen, skal vi anerkende, at vi er afhængige af hinanden frem for at se hinanden som konkurrenter: "I er dygtige til ..., og vi er gode til beskæftigelse". Det samme gælder diversitet og mangfoldighed, som er afgørende for gode processer. Vi kunne komme til at kæmpe om gunsten, men vi skal se os som nogle, der spiller sammen. At vi alle – med hver vores kompetencer – har en rolle at spille i den nye ramme.

## Vi har prøvet det før

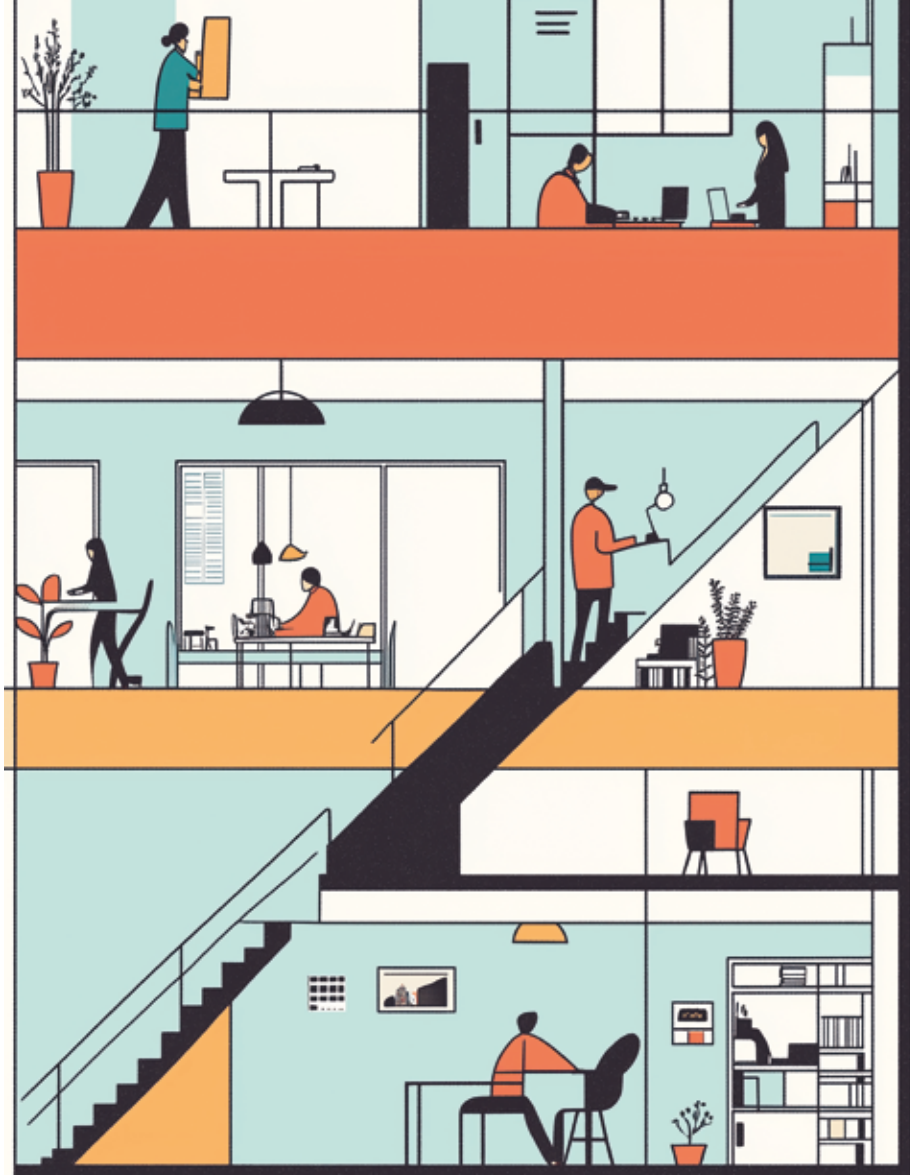
Så selv om det kan opleves som en stor mundfuld, tror Brith Purup på, at det nytter at spise elefanten i små bidder.

– Og så er det også en fordel, at det ikke er første gang, vi på beskæftigelsesområdet er igennem en stor forandring. Det gør, oplever jeg, at vi har et andet



– Hvis fristelsen er det hjerte, der skal bære opgaven med borgerne frem for tung lovgivning, så synes jeg, at tingene hænger fint sammen. At medarbejderne kan motivere og sammen med borgeren være nysgerrige på: "Gad vide, hvilken vej du skal gå ...".

BRITH MANHART PURUP, TEAMCHEF I CENTER FOR ARBEJDSMARKED, NÆSTVED KOMMUNE



## “Helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads”

Konsulenthuset LEAD – enter next level har udviklet “Helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads”, som består af 15 forskningsbaserede faktorer med størst betydning for at tiltrække og tilknytte medarbejdere og dermed være en attraktiv arbejdsplads.

Læs mere om Helhedsmodellen her:  
[offentligledelse.dk/saadan-skaber-du-den-attraktive-arbejdsplads/](https://offentligledelse.dk/saadan-skaber-du-den-attraktive-arbejdsplads/)

### De regenerative principper

Det regenerative paradigme tilbyder et svar på de kriser, verden står midt i: klimaforandringer, miljøproblemer og social ulighed. Tankegangen er holistisk med bæredygtighed, innovation og sociale værdier som ledetråde og med naturen som forbillede:

1. Liv skaber betingelser for liv.
2. Livet er under konstant forandring.
3. Livet er afhængigt af relationer og samarbejder.
4. Livet er diversitet.
5. Livet er cyklisk.

Kilde: Laura Storm, medforfatter til bogen *Regenerative Leadership: The DNA of life-affirming 21st century organizations*.

afsæt at stå på. Når det er sagt, skal jeg selvfølgelig have øje for, at nogle medarbejdere er bekymrede for, hvad reformen kommer til at betyde for dem.

– En så stor forandring tager tid at processere, så selv om jeg synes, at vi er gode til at se nye muligheder, skal det hele lige sluges, og man skal kunne se sig selv i det nye setup. Her har vi som ledere og hele MED-systemet en vigtig rolle at spille. Og personligt skal jeg være ekstra opmærksom, fordi jeg selv er drevet af, at jeg elsker forandring, men ikke alle har det ligesom mig.

Den frisættende del af beskæftigelsesreformen, mener Brith Purup, spiller godt sammen med både den attraktive arbejdsplads og det regenerative paradigme.

– Hvis frisættelsen er det hjerte, der skal bære opgaven med borgerne frem for tung lovgivning, så synes jeg, at tingene hænger fint sammen. At medarbejderne kan motivere og sammen med borgeren være nysgerrige på: “Gad vide, hvilken vej du skal gå ...”. Det er jo, hvad mange medarbejdere har efterspurgt i årevis, mens det for nogle vil være svært

at skulle arbejde sådan. Det er en muskel, som skal trænes, når man i mange år har været styret af en stram lovgivning. Indtil videre er jeg fortrøstningsfuld – og i forhold til at skabe en attraktiv arbejdsplads ser jeg et potentiale.

**Træls, hvis vi bliver draget i tvivl**  
*Hvad kan bekymre dig i den proces, I står foran?*

– Hvis vores eksistensberettigelse bliver draget i tvivl, og vi skal til at diskutere, om beskæftigelse er en vigtig brik, så bliver det træls. Eller hvis forandringsprocessen bliver forceret – at det hele skal ske i et splitsekund, inklusive måske at lave afskedigelser uden rettidig omhu, som virkelig kan ryste en organisation. Det kan jeg godt være bekymret for.

*Hvad med din egen trivsel i det regenerative perspektiv – er der plads til den?*

– Jeg ved godt, hvordan jeg skal sætte stikket i hos mig selv og få energi til det, jeg laver. Fx når jeg tilmelder mig uddannelsesdage, en læsekreds eller bliver bedt om at guide en mindfulnessmedita-

tion for andre ledere, fordi de ved, at jeg er uddannet i det, så bliver jeg glad. Og når jeg kan tage noget af det, jeg lærer ude, med tilbage og massere det ind hos mine lederkolleger og medarbejdere, bliver arbejdet lettere for mig. Men ligesom alle andre skal jeg også minde mig selv om, hvad jeg skal gøre for at pleje min egen trivsel.

**Jo, lederes trivsel er også vigtig**

Og nej, indrømmer Brith Purup, som samlet gruppe er hun og hendes lederkolleger ikke altid gode til at ventilere og dele frustrationer og udfordringer med hinanden – endnu.

– Det er altid et kildent spørgsmål. Men jeg vil sige, at vi forsøger at skabe plads til det – og nogle gange lykkes det. Andre gange gør det ikke. Her vil jeg rose vores chef, fordi han ser på alle mulige scenarier for at hjælpe den enkelte i den proces, vi står i hos os. Så jeg føler ikke, at vi står helt alene. Der bliver også lavet tiltag for en attraktiv arbejdsplads for os. For jo, selvfølgelig er lederes trivsel også en del af det regenerative paradigme. ■

# 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 Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening eller Chefgruppen i 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](mailto:tina@juul-kommunikation.com)

**S**om 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 ledersektionen i henholdsvis Dansk Socialrådgiverforening 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](mailto: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! 📖



## Offentlig Ledelses hjemmeside bugner af viden

Har du prøvet at søge på fx "Ledelseskommisionen", "tillid", "ledelsesrum" eller "stress" på [offentligledelse.dk](http://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](http://offentligledelse.dk).

Tjek selv: [offentligledelse.dk](http://offentligledelse.dk)

## 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](http://offentligledelse.dk/nyhedsbrev)