

OFFENTLIG LEDELSE 03 25

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL OG
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Ledelse i reformstormen:

Vi frisætter velfærden i en klar retning

SIDE 9-19



Dansk Socialrådgiverforening



Ledertrivsel i Region Syd:

**Det skal sidde i
væggene**

SIDE 4

20-års jubilæum:

**Væksthuset er
blevet et *brand***

SIDE 6

Otte centrale indsigter:

**Sådan lykkes du
med forandringer**

SIDE 17

HK Kommunals chef- og lederkonference 2026:

I kølvandet på reformstormen

Chefgruppens traditionsrige chef- og lederkonference sætter i marts 2026 fokus på efterdønningerne af reformstormen, som lige nu fejrer over kommuner og regioner. Konferencen byder på oplæg fra de fremmeste eksperter på området, bl.a. professor Tina Øllgaard Bentzen fra RUC og ledelses- og pauseekspert Pia Hauge.

Tilmeldingen til chefkonferencen annonceres på hk.dk/chefgruppen, men sæt allerede nu kryds i kalenderen: den 26.-27. marts 2026 på Hotel Christiansminde i Svendborg. Chefgruppen afholder desuden medlemsmøde den 26. marts om formiddagen, forud for konferencen.

Mød Ledersektion på Socialrådgiverdage 2025

11.-12. NOVEMBER 2025
**SOCIAL
RÅDGIVER
DAGE**

Dansk Socialrådgiverforenings ledersektions bestyrelse vil traditionen tro være repræsenteret på Socialrådgiverdage 2025, der afholdes den 11.-12. november i Nyborg. Bestyrelsen ser frem til at møde kolleger og ikke mindst drøfte socialfaglig ledelse i de workshops, der knytter an til ledelse. Et af hovedoplægsholderne er Morten Mandø, cheføkonom i KL, som vil udbrede perspektiverne i frisættelse og faglig ledelse i de mange reformer, som ruller over det kommunale og regionale landskab i denne tid, og kaste det kommunale blik på de muligheder og hovedbrud, som udviklingen giver. Se mere om program, tilmelding, m.v. her: bit.ly/4mqLK0u

Gratis kursus til HK Kommunals chefer og ledere:

Generativ AI er alle vegne – hvad gør du som leder?

Generativ AI har haft et stormende indløb i kommuner og regioner, og programmer som ChatGPT er ved at være virkelighed på mange offentlige arbejdspladser. Men: Hvor står du i AI-landskabet som chef eller leder – og har du brug for at blive klogere? Så har Chefgruppen et gratis kursusstilbud til dig. Læs mere her: bit.ly/4njywx2



INDHOLD

- 3 Lederen:**
Fra frisættelse til god faglig ledelse
- 4 Ledertrivsel i Region Syddanmark:**
Lederes trivsel skal sidde i væggene hos os
- 6 Jubilæum:**
Væksthus for ledelse er blevet et brand
- 8 Nye bøger Ledelsespoesi:**
Lederdyd I-III
- 9 TEMA: Ledelse i reformstormen:**
Intro: Frisættelse uden facilitliste
- 10 Professor: Den enkleste måde at skabe sammenhæng på, er ved at tale sammen**



- 12 Reformstorm i Haderslev Kommune: Forandringsledelse for øvede**
En direktør, afdelingschef og teamleder fortæller, hvordan de griber ledelse i reformstormen an
- 17 Otte centrale indsigter: Sådan lykkes du med forandringer i det offentlige**

- 20 Derfor får du Offentlig Ledelse**

Offentlig Ledelse
03/2025
ISSN 1602-3765

Oplag
2.950 eksemplarer

Layout
Kayser Grafisk Design

Tryk
Stibo Complete

Forsidebillede:
Genereret med Adobe Firefly

Adresseændring og abonnement
chefgruppen@hk.dk

Hjemmeside
www.offentligledelse.dk

Næste blad udkommer
marts 2026

Deadline for indlæg og annoncer
er medio februar 2026 på
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

Nicolai Paulsen
Dansk Socialrådgiverforening
np@socialraadgiverne.dk

Marlene Skou Jørgensen
HK Kommunal
chefgruppen@hk.dk



Reformstorm: Når det regner på præsten ...

AF LARS AARØE HANSEN,
FORMAND FOR HK
KOMMUNAL CHEFGRUPPEN
OG VOKSENSPECIAL- OG
PSYKIATRICHEF, KALUNDBORG
KOMMUNE
FOTO: MICHAEL DROST-HANSEN



Når det regner på præsten, ikke bare drypper det på degnen. Han risikerer at blive plaskvåd, hvis han ikke tænker sig godt om.

Lad mig forklare det lidt kryptiske sprog-billede: Afsættet er den reformstorm, som fejer over det kommunale og regionale landskab netop nu, og som vi derfor sætter fokus på i dette nummer af magasinet. Som chef på det specialiserede social- og psykiatri-område har jeg ikke min 'egen' reform. Til gengæld har alle de andre politiske aftaler, som er indgået inden for de seneste to-tre år, indflydelse på mit område.

Reformerne smitter af

Siden 2022 er der vedtaget ikke mindre end seks større politiske aftaler eller egentlige reformer på de store velfærdsområder. Og selv om man som borger 'hører til' fx psykiatrien, påvirkes man af ændringerne på beskæftigelses – eller ældreområdet.

Eksempel: Frisættelsen fra proceskrav med beskæftigelsesreformen kan betyde færre samtaler, og her kan nogle borgere blive dårligere, hvis de 'lades i stikken'. Dermed får de en tættere tilknytning til mit område, psykiatrien, selv om målet og pengene til det er at få dem tættere på arbejdsmarkedet.

Med ældreloven får vi nu selvbestemmelse og helhedspleje. I praksis giver det fx en beboer på et psykiatrisk bosted, som fylder 65 år, lov til selv at bestemme, hvem der skal yde pleje, og om vedkommende hellere vil bage pandekager end have støtte til at være selvhjulpnen i hverdagen. Hvordan håndterer vi det som kommune og medarbejdere, der har arbejdet med den pågældende borger gennem måske flere år, for at sikre progression?

Hvad har det med offentlig ledelse – og den plaskvåde degn fra indledningen – at gøre, tænker du måske. Det betyder i prak-

sis, at jeg i min ledelse både skal koordinere, styre – især økonomien, der som bekendt er på himmelflugt på vores område – og lede, så reformerne hos 'præsten' på de store velfærdsområder spiller fornuftigt sammen med det, vi – 'degner' – arbejder med i de tilstødende forvaltninger.

Jeg skal derfor kende lovgivningens grundlæggende intentioner, kunne gennemskue, hvad de betyder for vores område helt ned i lavpraktiske detaljer, være god til at kommunikere det i tæt parløb med mine mellemledere og få medarbejderne til at forstå sammenhængen med de øvrige reform-områder og konsekvenserne af det.

Jeg skal have oversat til faglig og praktisk hverdag, hvilke pejlemærker og fyrtårne vi styrer efter, og sætte nogle klare mål, så vi netop ikke bliver plaskvåde, når det begynder at regne ind på os fra søsterforvaltningerne.

Jeg skal kunne skabe ejerskab hos medarbejderne for, hvad reformerne betyder for os. Jeg skal lytte til deres frustrationer over alt det, vi ikke kender resultatet af. Og så skal jeg sikre, at vi har vores faglighed som rorpind hele vejen igennem. Det kræver tid til faglig refleksion.



Jeg skal kunne skabe ejerskab hos medarbejderne for, hvad reformerne betyder for os. Jeg skal lytte til deres frustrationer over alt det, vi ikke kender resultatet af.

Vi er ikke alene

Heldigvis er vi ikke de eneste. 97 andre kommuner skal igennem samme øvelse. Og som lederkolleger kigger vi til hinanden, arbejder sammen på tværs i regionen og i vores tværgående, strategiske forum i kommunen.

Men vi træder vejen, mens vi går den. Vi forsøger gennem prøve-handlinger at rette ind – og give os selv lov til at fejle i den store handlefrihed, vi er blevet givet. Det handler i bund og grund om at turde det – og om at komme i gang.

Hvordan en direktør, chef og teamleder i Haderslev Kommune griber det an, kan du læse mere om i vores tema om reformstormen på side 12. ■

Ledernes trivsel skal sidde i væggene hos os

Region Syddanmark vil forankre ledernes trivsel og psykiske arbejdsmiljø som en organisatorisk dagsorden på lige fod med medarbejdernes. Det sker i et toårigt projekt med fokus på at opbygge langtidsholdbar kapacitet i hele koncernen og gøre ledelsesgrupperne til ankerpunkt for arbejdet med ledertrivsel.

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

Med en bevilling på knap ni mio. kroner og to år til at folde målsætningerne ud er der helt fra begyndelsen medvind på cykelstien til arbejdet med at styrke ledernes trivsel og psykiske arbejdsmiljø i et nyt, stort projekt i Region Syddanmark. Og barren er da også sat højt fra starten, fortæller Trine Thune Skovgaard Hansen, projektleder fra Koncern HR.



Vi skal have det til at sidde i væggene, og det skal være naturligt at tale om ledertrivsel i Region Syddanmark.

TRINE THUNE SKOVGAARD HANSEN,
PROJEKTLEDER, KONCERN HR I REGION
SYDDANMARK

– Projektet hedder *TAL i Syd* for at signalere, at det her er noget, vi skal tale om. Arbejdet med ledernes trivsel og psykiske arbejdsmiljø skal prioriteres, styrkes og legitimeres som lige så vigtig en dagsorden som medarbejdernes trivsel og psykiske arbejdsmiljø. Og det er en indsats, som bliver en integreret del af organisationen og altså ikke stopper igen, når tilskudsperioden slutter om to år. Derfor er målet at opbygge kapacitet, så vi holder fast i viden og får trænet interne enhedskoordinatorer, der skal ud på alle regionens arbejdspladser og få det til at lykkes.

Ikke talt særskilt om ledernes trivsel

Pengene til indsatsen kommer fra PARK-midlerne (pulje fra Treparts-aftalen i 2023), og størstedelen af dem skal bruges til at frikøbe de medarbej-

dere, som skal trænes som interne konsulenter i projektet. Derudover er de to erfarne ledelseseksperter Jan Heiberg Johansen og Malene Friis Andersen inviteret ind til at klæde konsulenter, direktioner og andre centrale aktører på i begyndelsen af projektperioden.

Men hvorfor overhovedet søge penge til sådan en indsats?

– Vi har lyttet os til, at der er udfordringer – at der er ting, vi kan gøre for at styrke ledertrivslen og ledernes psykiske arbejdsmiljø endnu mere, bl.a. at give organisationen et fælles sprog til at tale om det. For overordnet set er vi jo sat i verden for at levere høj kvalitet til vores patienter og borgere. Og skal du som leder kunne sikre et godt og sikkert arbejdsmiljø for medarbejderne og drive en afdeling med god behandling, kræver det et vist overskud og trivsel hos dig selv, så det sætter vi endnu mere fokus på nu med denne fælles indsats på tværs af regionen, siger Trine Thune Skovgaard Hansen.

Skal lytte til resultaterne

Målet er, fortæller hun, at 75 % af regionens ca. 1.300 ledere skal omfattes, og at cirka 800 af dem kommer i berøring med de ledergruppeforløb, som bliver et af omdrejningspunkterne i indsatsen.

– Vi er ikke sikre på, at vi kan måle, om det bliver en succes, fordi der ikke er en direkte 'indsats-effekt'-virkning. Så ligesom vi lytter os til, at der er udfordringer, må vi lytte os til, hvilken effekt projektet får. Vi skal have det til at sidde i væggene, og det skal være naturligt at tale om ledertrivsel i Region Syddanmark.

At det er i ledergrupperne, indsatsen skal forankres, understøttes af både erfaringer fra og forskning i ledernes trivsel, forklarer Jan Heiberg Johansen. Derfor

har han og Malene Friis Andersen lagt vægt på netop det, da de arbejdede med at designe projektet.

– Både Malene og jeg har arbejdet en del med temaet de senere år, og vi ved fra både forskning og erfaringer i det daglige ledelsesarbejde, at ledelsesgrupperne rummer et stort potentiale til at løfte ledernes trivsel i samklang med deres opgaveløsning. Derfor er det et godt sted at integrere indsatsen – i deres hverdag og ledelsespraksis, fordi her arbejder de i forvejen sammen.

Samtidig, pointerer Jan Heiberg Johansen, er det afgørende at have fokus på kapacitetsudviklingen, fordi så stor en organisation som Region Syddanmark dels har eksisterende erfaringer at bygge ovenpå og dels har ressourcer til at sikre en langvarig forankring i arbejdet med ledernes psykiske arbejdsmiljø.

Står på ny viden om ledertrivsel

Som fundament for indsatsen har Jan Heiberg Johansen og Malene Friis Andersen haft fingrene i ca. 100 forskningsstudier i ledertrivsel i sundhedssektoren og har destilleret 25 af dem til en vidensoversigt, som for første gang nogensinde dokumenterer betydningen af ledernes trivsel i netop denne sektor.

– Her kan vi fx se en sammenhæng mellem deres trivsel og de patientnære leverancer, behandlingskvaliteten, fx fejl i medicinudlevering og andre UTH'er. Det er i sig selv et vægtigt argument for at arbejde med temaet. Vi har suppleret denne viden med en kvalitativ analyse gennem interviews med ledere i regionen på tværs af niveauer, holdt op mod den forskning, vi står på, og kan derfor afdække de særlige ressource- og risikofaktorer med særligt potentiale, fortæller Jan Heiberg Johansen.

Desuden, fremhæver han, peger

Hvis vi ikke tager lederes trivsel alvorligt, risikerer vi, at næste generation ikke gider ledelse

At sidestille lederes trivsel og psykiske arbejdsmiljø med medarbejdernes er både sund fornuft og et vigtigt signal at sende til hele organisationen, fordi ledere i mistrivsel koster dyrt på alle parametre, mener sundhedsadministrativ leder Annette Lyngs Jensen.

Nyheden om ledertrivselsprojektet *TAL i Syd* blev modtaget med anerkendelse og begejstring hos Annette Lyngs Jensen, sundhedsadministrativ leder for Kvindesygdomme og Fødsler på Kolding Sygehus.

– Det er helt fantastisk. Jeg læste først om det på LinkedIn i et opslag fra Malene Friis Andersen og tænkte bare: "Yes! Mega godt!". For selv om det er blevet meget bedre og mere legitimt at italesætte lederes trivsel og psykiske arbejdsmiljø, er vi slet ikke på højde med medarbejdernes.

Er der behov for at sætte fokus på det, vurderer du?

– Ja! Vi hører jo om ledere, der går ned med stress, så hvis vi selv har fokus på det i vores ledergrupper, kan det kun blive bedre. Det koster på både ressourcer og opgaver, når en leder er væk i en periode, fordi som leder er man rollemodel, og derfor smitter ens trivsel af både op- og nedad.

Hvorfor mener du, at ledertrivsel er en vigtig dagsorden?

– For mit eget vedkommende: Hvis jeg ikke trives, hvis jeg har været presset i en periode, er jeg slet ikke

i tvivl om, at mine medarbejdere mærker det. Jeg har ikke tid eller overskud til at høre på dem i samme grad, som jeg plejer, fordi jeg er bagud med vigtige opgaver. Jeg kan også være presset af andre ting – samarbejdet i ledergruppen, udfordringer blandt medarbejderne osv. Men uanset hvad, så mærker mine omgivelser det.

Målet med projektet er bl.a. at gøre lederes psykiske arbejdsmiljø til lige så vigtig en dagsorden som medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø – tror du, det er muligt?

– Når en organisation tager lederes trivsel alvorligt, sender det et klart signal om, at arbejdsmiljøet er vigtigt for alle medarbejdere, også lederne. Så ja, jeg tror på, at jo mere vi italesætter det, og jo mere åbent vi taler om det, desto større chance er der for, at det bliver en organisatorisk dagsorden på lige fod med medarbejdernes trivsel.

Hvilket, pointerer Annette Lyngs Jensen, er utroligt vigtigt.

– Ledere bliver jo løbende skiftet ud, vi står samtidig over for et generationsskifte, og personligt tror jeg, at nye, unge ledere har andre vær-



dier i balancen mellem arbejde og familie. Så hvis vi ikke tager lederes trivsel alvorligt, risikerer vi, at de unge ikke gider ledelse. Det er en investering, hvis vi vil holde på de ledere, vi har, og tiltrække nye.

Hvad er dine forventninger i øvrigt til, hvad sådan et projekt kan betyde for din trivsel som leder?

– At vi får italesat det og gjort det til en naturlig dagsorden, så man også tør spørge lederne: "Hvordan har du det?", og at vi tør svare ærligt. Vi er jo ikke supermænd og -kvinder alle sammen. Derfor er jeg virkelig spændt på, at det bliver rullet ud – og ikke mindst hvordan.



Vi kan fx se en sammenhæng mellem lederes trivsel og de patientnære leverancer, behandlingskvaliteten, fx fejl i medicinudlevering og andre UTH'er. Det er i sig selv et vægtigt argument for at arbejde med temaet.

JAN HEIBERG JOHANSEN,
LEDELSESRÅDGIVER, HEIBERG – LEDELSE,
LÆRING OG ANALYSE

forskningen tydeligt på, at lederes trivsel er et tema, hele organisationen skal arbejde med, både på individ-, gruppe-, leder- og organisationsniveau (IGLO-modellen, red.).

– Hvis indsatsen skal lykkes, kræver det en systematisk indsats – både i ledelsesgrupperne, for den enkelte leder og ikke mindst i den fælles organisatoriske rammesætning af ledernes opgave og ansvar, siger han og tilføjer, at nysgerrigheden over for projektet er stor, selv om

det ikke er rullet endeligt ud endnu.

– Vi har mødt stor åbenhed over for indsatsen hos alle dem, vi har talt med – og en selvfølghed og stor genkendelighed over for betydningen af lederes trivsel, selv om vi står på ny viden. Der vil naturligt være forskellige grader af parathed og erfaring med at arbejde med temaet, men generelt oplever vi, at lederne glæder sig til at få rykket på det, så mistrivsel ikke står i vejen for at få løst kerneopgaverne. ■

"Væksthus for Ledelse er blevet et **brand**"

Jubilæum: I 20 år har offentlige ledere kunnet hente praksisnær inspiration, viden og læring i Væksthus for Ledelses materialer om ledelse med alle dens facetter, dilemmaer og vinkler. Nu er der kommet et nyt regionalt væksthushus til og planer om nye aktiviteter til at understøtte ledere i deres daglige virke.

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

Offentlig ledelse og lederudvikling går aldrig af mode. Alene af den grund, at de offentlige arbejdspladser og arbejdsmarkedet i det hele taget konstant og utroligt hurtigt ændrer sig, at det ikke er muligt at stå stille. Derfor har ledere løbende brug for inspiration, ny viden om tendenser, teorier og metoder i ledelse sammen med nye vinkler på deres daglige ledelsespraksis med mulighed for både vidensdeling, refleksion og fordybelse.

Og her har Væksthus for Ledelse nu i 20 år været og er stadig en væsentlig bidragsyder og medspiller på den offentlige ledelsesbane, mener Lene Roed, formand for HK Kommunal og næstformand i Væksthusets bestyrelse.

– Lige nu står vi fx i en reformstorm med store forandringer i hele den offentlige sektor. Det kalder i høj grad på ledelse, samarbejde og nye ledelsesstile, når reformerne skal omsættes og skabe tryk blandt ledere og medarbejdere. Det stiller store krav til lederne, og her er Væksthus for Ledelses konstruktion som et partssamarbejde med til at understøtte, at vi sammen – arbejdsgivere og arbejdstagere – sætter fokus på god ledelse. Det smitter også af på medarbejderne.

Lene Roed er slet ikke i tvivl om, at 20 år med publikationer, podcasts og andre inspirationsmaterialer sammen med det populære ugentlige nyhedsbrev har gjort Væksthus for Ledelse til et brand blandt offentlige ledere.

– Vi ved, at både ledere, chefer og direktører i kommuner og regioner besøger Lederweb (Væksthus for Ledelses hjemmeside, red.) og her bliver inspireret til deres daglige virke, fordi materialerne er praksisnære, inviterer til dialog lederne imellem, involverer lederne selv som bidragsydere og kilder og i det hele taget tilbyder mange forskellige vinkler på offentlig ledelse. Og det er med til at understrege, at der ikke kun findes én god måde at være leder på. For mig er det et vigtigt budskab.

Ser ledelse som en disciplin

Pernille Halberg Salamon, repræsentant for KL og direktør i Komponent, kommunernes udviklingscenter, og formand for Væksthus for Ledelses bestyrelse, er helt enig:

– I mine øjne har Væksthus for Ledelse været med til at skabe afsæt for, at offentlig ledelse i dag er anerkendt som en selvstændig disciplin, der skal understøttes og passes på. Ledelse er helt afgørende, når vi vil forandre velfærdssamfundet. Væksthuset har også været med til at sætte spot på, at ledelse er et fællesskab frem for et *onemansshow*, som det måske tidligere blev set som. Så Væksthus for Ledelse har haft en markant og varig betydning for offentlig ledelse i Danmark, siger hun og fortsætter:

– Vi ved, at god ledelse er afgørende for den offentlige sektor – både for at innovere og forandre velfærden og for at



Rikke Margrethe Friis, viceadministrerende direktør og forhandlingsdirektør i Danske Regioner

sikre den vigtige drift i hverdagen. Derfor er det vigtigt at anerkende ledelse som et fag i sin egen ret, der kræver faglig viden og indsigt. Her har Væksthus for Ledelse bidraget til ikke at låse sig fast på en bestemt måde at se ledelse på, men derimod – og altid med fingeren på pulsen – at vise og anerkende, at kravene til og behovene for ledelse er forskellige og afhængige af mange faktorer, tendenser og kontekster. At det også er et partssamarbejde, styrker kun legitimiteten, både mellem parterne på det offentlige arbejdsmarked og mellem kommuner og regioner, som samarbejder i Væksthus for Ledelse. Derfor er det stadig lige så relevant efter 20 års eksistens, siger hun.

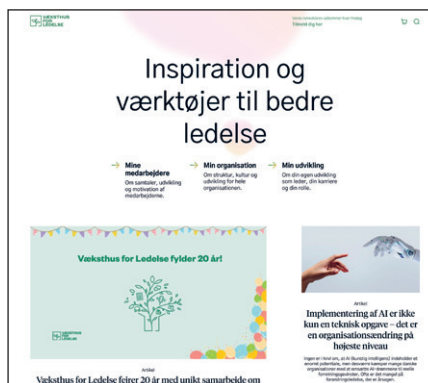
Nyt væksthushus for regionerne

Ligesom offentlig ledelse ikke står stille, gør Væksthus for Ledelse det heller ikke. Konstruktionen med tre væksthuse med fokus på hvert sit ledelseslag på tværs af kommuner og regioner er med midler fra OK24 knopskudt med et nyt, regionalt væksthushus – i daglig tale Væksthus 4. Og det hænger fint sammen med de tre oprindelige væksthuse, forklarer viceadministrerende direktør og forhandlingsdirektør i Danske Regioner, Rikke Margrethe Friis:

– Danske Regioner har jo været med i Væksthus for Ledelse siden begyndelsen og samarbejdet med kommunerne om at udvikle ledelse. Her har fokus undervejs også været på, hvordan vi kan



**Lene Roed, formand for HK
Kommunal og næstformand i
Væksthusets bestyrelse**



Lederweb.dk
tilbyder gratis
viden og materialer
om ledelse på alle
niveauer



**Pernille Halberg Salamon, direktør i
Komponent og formand for Væksthusets
bestyrelse**

udvikle den måde, vi kommunikerer til vores forskellige målgrupper på. Og i regionerne har vi politisk arbejdet meget med, hvad der sker med arbejdsmarkedet fremover, bl.a. hvordan vi kan løse manglen på arbejdskraft og i det hele taget udvikle de regionale arbejdspladser, siger hun og uddyber:

– Både corona og den efterfølgende sygeplejekonflikt blev for os et forstørrelsesglas på, hvad vi måske ser ind i – ikke at have de medarbejdere, vi har brug for til at løse opgaverne. Og derfor gav det mening i regi af væksthuset at rette blikket mod et rent regionalt spor, fordi der på nogle punkter er store forskelle mellem de kommunale og regionale arbejdspladser. Fx har store dele af sundhedssektoren døgnbemanning, og det giver andre ledelsesmæssige problemstillinger, bl.a. i forhold til indflydelse på vagtplaner, fleksibilitet osv.

Derfor, konkluderer Rikke Margrethe

Friis, giver det god mening også at udvikle formidlingen og prøve nogle ting af i et fjerde regionalt væksthuse.

– Vi er jo stadig med i de tre oprindelige væksthuse, hvor vi arbejder på tværs af kommuner og regioner, som vi altid har gjort.

Ligger guld i processen

Ud over et nyt væksthuse er Væksthus for Ledelse i gang med at udvikle nye måder at formidle viden om ledelse på, fortæller Pernille Halberg Salamon. Her danner en brugerundersøgelse fra 2025 afsæt for et serviceeftersyn af væksthusens aktiviteter.

– Undersøgelsen bekræfter, at Væksthus for Ledelse efter 20 år er blevet et etableret *brand* blandt offentlige ledere. Jeg er glad for at se, at lederne finder den hjælp, de har brug for på Lederweb, og at vores ugentlige nyhedsbrev ifølge undersøgelsen er blevet et fast holdpunkt i mange leders hverdag.

Undersøgelsen afdækker imidlertid en efterspørgsel på mere variation i formidlingsformerne og flere praksisnære, interaktive værktøjer for at matche de forskellige måder, lederne arbejder på i dag.

– Vi skal blive endnu bedre til at sikre, at det, vi laver i Væksthus for Ledelse, når ud til alle de ledere, der kan have gavn af det – også dem, der i dag ikke kender til eller gør brug af lederweb.dk. Dem skal vi måske nå på helt andre måder og med andre nye initiativer og tiltag. Det tager vi med os som vigtige elementer i det videre arbejde sammen med resultaterne af det serviceeftersyn, vi er i gang med at lave, siger hun.

For Lene Roed er Væksthus for Ledelse et unikt forum, som hun vil arbejde for også findes om både fem og ti år.

– Det kræver selvfølgelig, at vi udvikler os. For ét er, at vi selv synes, vi er relevante og unikke, men det skal målgruppen jo også opleve. Men for mig at se er det unikt, at vi understøtter de enkelte ledelseslag – ikke ved at diskutere eller forhandle, men ved at samarbejde. Så det vil jeg i hvert fald gøre mit til, at det fortsætter og tænkes ind i hver OK-periode, siger hun.

Jubilæumsfilm og -magasin

Væksthus for Ledelses 20-års jubilæum er blevet fejret med en jubilæumsdag og et nyt magasin om offentlig ledelse. Det markeres resten af året med bl.a. en ny film og en animeret version af Væksthus for Ledelses logo, der illustrerer de mange tilbud og 'frugter', ledere i det offentlige kan 'plukke løs af' på Lederweb og via de mange publikationer og værktøjer, som væksthuset løbende udgiver.

Den årlige ledelsesuge i uge 44 er også blevet en del af Væksthus for Ledelse, der selv bidrager med både artikler, podcasts, talks og webinarer.

Følg med i det hele på lederweb.dk.



Om Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et partssamarbejde mellem KL, Forhandlingsfællesskabet, Akademikerne og Danske Regioner og er skabt som et forum til at drøfte fremtidens arbejdsplads og arbejdsformer med et ønske om at systematisere og målrette dialogen om ledelse i kommuner og regioner.

Kilde: lederweb.dk

Bliv bevidst om din kommunikation

Som leder kommunikerer du næsten uden ophold. Og alt, hvad du siger og gør, tolkes og tillægges en betydning af dine medarbejdere og alle andre omkring dig. Din kommunikation tegner et billede af dit lederskab internt og eksternt. Bogen giver et forskningsbaseret og praksisnært indblik i, hvordan du kan styrke din kommunikation og gøre dig mere bevidst om, hvordan den spiller en nøglerolle i din daglige praksis som leder.

Offentlig ledelse & kommunikation. Af Heidi Salomonsen (red.), Helle Aggerholm, Lotte Bøgh Andersen, Birthe Asmuß og Rikke Bach, Djøf Forlag, 292 sider, 450 kr.



Ja tak til middelmådighed

Velkommen i Afdelingen for magisk tænkning – stedet, hvor ønsketænkning kan erstatte en reel indsats. Hvor selvbedraget har kronede dage. Og hvor vejen ud er at omfavne det utrolige potentiale i middelmådighed. Det kan bringe os større mental trivsel, sunde vaner, øget produktivitet, bedre nattesøvn og et længere og lykkeligere liv. Ved at skabe vaner, der varer ved, gøre karriere uden at brænde ud, og hvor 'godt nok' fremmer dit mentalt helbred. Morten Münster er tilbage.

Afdelingen for magisk tænkning – og det utrolige potentiale i middelmådighed. Af Morten Münster, Gyldendal, 352 sider, 300 kr.



Lederudvikling handler om at handle

Den internationale bestseller *Act Like a Leader, Think Like a Leader* er nu oversat til dansk. I bogen deler forfatteren sine indsigter i, hvordan du udvikler dig som leder – eller bliver klar til at blive leder. For ifølge hende handler personlig lederudvikling om netop at handle for at udbygge dit potentiale, kapacitet og netværk – frem for endeløs selvrefleksion af egne værdier, styrker og svagheder.

Handlingens kraft. Af Herminia Ibarra, Djøf Forlag, 252 sider, 395 kr.



Charlotte Larsen er selvstændig lederesrådgiver i den offentlige sektor. Udgav i 2023 digtsamlingen *Det værste og det bedste i mit liv som leder*. Læs mere på www.mondays.dk

Lederdyd I

AF CHARLOTTE LARSEN

Du skal elske dem du leder
hver og en

for alle du har i dine hænder
skal du identificere elskelige kvaliteter
som du villigt lader dig charmere af – ja, sågar opsøger

: kun det som kan elskes kan påvirkes.

Lederdyd II

Du skal "starte det gode rygte"

bevidst praktisere positiv historiefortælling
med udgangspunkt i det særlige i hver enkelt sjæl
som du sender løn efter

: alle bliver bedre af gode historier om dem selv.

Lederdyd III

Du skal selv være i bevægelse
NUTID

være i gang med at øve dig
på noget betydningsfuldt og svært

: kun den som selv svømmer på dybt mørkt vand
udsender den tillidsskabende kombination
af ydmyghed og mod.

Ledelse i reformstormen:

Frisættelse uden facitliste

Reformstormen fejrer lige nu over stort set alle de store velfærdsområder i kommuner og regioner, og igennem dem alle går en rød tråd om frisættelse og nærhed. Indsatserne skal i højere grad individualiseres, og de skal fritages for stram styring gennem regler og proceskrav. Resultatet skal være endnu mere nære og individuelle tilbud til borgerne. Det gælder både på sundheds-, beskæftigelses- og ældreområdet og for hjemløse og handicap-psykiatri-brugere. Målet er at skabe en bedre, mere sammenhængende og borgernær velfærdsservice.

Frisættelsen er kærkommen og har været efterspurgt af både faglige medarbejdere og deres ledere i årevis, og mange ser derfor frem til at arbejde med reformerne. Men de ledelsesmæssige udfordringer er også til at tage og føle på. Reformerne kommer ud fra hvert deres ministerområde og er derfor sektoropdelte. De kommer samtidig og skal derfor implementeres sideløbende – og de

skal hænge sammen. Læg dertil, at økonomien i bedste fald er problematisk – i værste fald knyttet op på en besparelse. Det gælder især beskæftigelsesområdet.

Dem, som 'er den' – dem, som skal få reformerne til at give mening på tværs af forvaltningsområderne og til gavn for borgerne, er i første omgang ledelserne i kommuner og regioner. Spørgsmålet er selvfølgelig: Hvordan? Hvem kan støtte, hvem er samarbejdspartnerne internt og eksternt, og hvordan ser samtalerne i organisationen fra medarbejderne i frontlinjen og op til direktionen/byrådet ud? Hvordan leder man i så store ændringer? Og hvilke overvejelser, greb, kompetencer og samarbejdspartnere kræver det hos den enkelte leder at nå godt i mål?

Det får vi bud på fra flere eksperter i offentlig ledelse om i dette tema og hører helt konkret, hvordan en direktør, en chef og en teamleder i samme kommune griber det an. 

Fakta om reformstormen

Når der tales om en egentlig reformstorm i det offentlige, skyldes det, at alle store velfærdsområder p.t. er under forandring med afsæt i politiske aftaler – og de kommer stort set samtidig:

- Ældrereform (2024)
- Beskæftigelsesreform (2025)
- Sundhedsreform (2024)
- Nye rammer for bæredygtig faglig og økonomisk udvikling på socialområdet (2024)
- Samlet 10-års plan for psykiatrien (2025)
- 'Sammen om handicap' (politisk rammeaftale på handicapområdet, 2024).

Dertil kommer en aftale om folkeskolen og Grøn Trepark.

De mange reformer ser ledelserne i mange kommuner som et åbent vindue til at udvikle og styrke det samlede ledelsessystem og den faglige ledelse: Giver ledelsespændene mulighed for faglig ledelse tæt på medarbejderne? Hænger ledelseskæden sammen både på langs og på tværs? Og har det faglige ledelsesniveau fokus på værdi for borgerne?

Det giver KL sammen med de fem chefforeninger, fem faglige organisationer og deres lederforeninger et bud på i dette fælles oplæg: bit.ly/46MzcMc

Også Væksthus for Ledelse og de fem chefforeninger har netop udgivet et ny folder med film og øvelser, hvis formål er at inspirere til drøftelser på den enkelte arbejdsplads om faglig ledelse, sammenhæng i ledelseskæden og ledelsesstrukturer, der skaber værdi for borgerne: bit.ly/4pE8Bby

“Den enkleste måde at skabe **sammenhæng** på, er ved at tale sammen”

En af nøglerne til at lykkes med de forandringer, velfærdsreformerne lægger op til, er ved at styrke sammenhængskraften i organisationen, fordi den bidrager til at skabe fælles forståelse af værdier og retning, mener professor Lotte Bøgh Andersen, Aarhus Universitet.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN // TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM
FOTO: MARJUN DANIELSEN/AU FOTO

Næppe mange ledere med respekt for sig selv – eller deres medarbejdere – vil hævde, at det alene er deres fortjeneste, når noget lykkes i organisationen. Succes og resultater bygger altid på et vellykket samspil og samarbejde på tværs af hierarkier og grupper.

Men hvad der mere konkret skal til for at lykkes sammen, er et andet spørgsmål. Og stiller man det til Lotte Bøgh Andersen, professor i offentlig ledelse og medlem af ledelsen i Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet, fremhæver hun organisatorisk sammenhængskraft som en vigtig faktor for succes.

– Sammenhængskraft er ‘det indre fælles’ i en organisation. Det bygger på en fælles forståelse af værdier og målsætning, som gør det muligt for alle at arbejde i en fælles retning om nogle konkrete, ydre, observerbare fysiske fænomener, fx velfærdsreformerne, som alle jo skal implementere, siger hun og fortsætter:

– Og her spiller den organisatoriske sammenhængskraft en vigtig rolle, fordi den netop er med til at sikre, at man samarbejder i en fælles retning. Jeg tænker tit på det som en skibsmetafor: Hvis der er mange små skibe, som sejler væk fra hinanden, er det svært at lykkes sammen. Men hvis ledere og medarbejdere derimod har en fælles forståelse af – på indersiden af hovedet så at sige – hvad der er ønskværdigt at opnå, hænger man bedre sammen, og så er det også nemmere at lykkes sammen.

Sammenhængskraften har dog ikke en værdi i sig selv, pointerer Lotte Bøgh Andersen. Målet med den er at skabe værdi *via* den fælles retning.



Lotte Bøgh Andersen er professor på Institut for Statskundskab på Aarhus Universitet. Hun forsker i offentlig ledelse, bl.a. betydningen for motivation og at opnå mål, og hvordan ledelsestræning påvirker den udøvede ledelse. Forfatter til en lang række bøger og artikler om offentlig ledelse. Med i centerledelsen af Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse, også Aarhus Universitet, og tidl. medlem af Ledelseskommissionen.

– Man kan godt hænge fint sammen uden at opnå noget, men så er det bare en hyggeklub. Meningen er at skabe værdi via et fælles formål, som man vel at mærke ikke behøver at være enig i, men som der skal være en fælles forståelse af, hvad er.

Når vi fx taler om en reform af beskæftigelsesområdet eller struktur og opgavefordelingen i sundhedsvæsenet, kræver det, understreger Lotte Bøgh Andersen, fælles læsning og oversættelse af teksten på de forskellige niveauer for at skabe denne fælles forståelse.





– Reformteksten og den politisk definerede målsætning med den skal jo omsættes til et samarbejde, hvor alle de små både sejler i samme retning.

Social kapital bygger bro

I en ny bog, *Sammen om at lykkes. Styring, ledelse, motivation og sammenhængskraft i offentlige organisationer*, som Lotte Bøgh Andersen er medforfatter til, foldes begrebet sammenhængskraft ud i kobling med begrebet social kapital. Hvorfor det?

– Fordi social kapital er det, som

”

Har man den forbindende, brobyggende sociale kapital og en dialog, som går fra top til bund og modsat, vil det understøtte implementeringsprocessen. Især dialogen begge veje er vigtig. Man skaber ikke fælles forståelse af værdier og målsætninger, hvis man ikke taler om det.

LOTTE BØGH ANDERSEN,
PROFESSOR, AARHUS UNIVERSITET

samler internt i fx en enhed, forklarer Lotte Bøgh Andersen.

– Social kapital kan også være brobyggende i forhold til at skabe horisontal sammenhængskraft på tværs af enheder og forbindende vertikalt på tværs af de forskellige hierarkiske niveauer. Det kobler sig fint til Ledelseskommisionens budskab om, at der skal være sammenhæng i ledelseskæden. Og de ledere og medarbejdere, vi har interviewet til bogen, nævner selv begrebet og har spændende oplevelser af, hvad der udgør sammenhængskraften i deres enhed.

Et kort øjebliks repetition: Social kapital består af tre nøglekomponenter – tillid, retfærdighed og samarbejde. Og i forlængelse af 'samarbejde' taler Lotte Bøgh Andersen også om betydningen af faglig respekt som en komponent i social kapital.

– Hvis man ikke føler sig respekteret og anerkendt som en faglig person i en organisation, vil det være svært at lykkes i samarbejdet med andre og i at gå i en fælles retning.

Reformer skaber forstyrrelse

Derfor er det, fremhæver hun, en ledelsesmæssig opgave at understøtte den sociale kapital både horisontalt og vertikalt, fordi den fremmer sammenhængskraften, som igen understøtter arbejdet med at implementere reformen, som i parentes bemærket altid vil være en forstyrrelse, der skaber bølgeskvalp i organisationen.

– Hvor godt man lykkes, hænger også sammen med, hvad man i forvejen har med i den organisatoriske baggage. Man starter jo aldrig fra nul. Sammenhængs-

kraft og social kapital er hele tiden i en dynamik, som påvirkes af det, der foregår. Men de kan med fordel tænkes ind som ledelsesmæssige fokuspunkter, fordi de leverer værktøjer til arbejdet med fx reformimplementering.

Og den enkleste måde at gå om bord i at styrke sammenhængskraften er ved at tale sammen, anbefaler Lotte Bøgh Andersen.

– Man kan starte hvor som helst i styringskæden – bare man taler sammen, lytter til hinanden og lytter til, hvordan tingene ser ud hos borgerne. Har man den forbindende, brobyggende sociale kapital og en dialog, som går fra top til bund og modsat, vil det understøtte implementeringsprocessen. Især dialogen begge veje er vigtig. Man skaber ikke fælles forståelse af værdier og målsætninger, hvis man ikke taler om det. 



Ny bog: Sammen om at lykkes

Hvad skal der til for at skabe motivation og sammenhængskraft i en sektor præget af høje styringskrav og mange forventninger?

Det har Lotte Bøgh Andersen og hendes forskerkolleger Laura Bundgaard, Anne Bøllingtoft, Margit Malmose og Jan Tønnesvang undersøgt i et stort forskningsprojekt, hvor nogle af resultaterne nu er samlet i bogen *Sammen om at lykkes. Styring, ledelse, motivation og sammenhængskraft i offentlige organisationer*.

Bogen bygger på interviews med 16 ledere og 22 medarbejdere samt spørgeskemaresultater fra 141 ledere og 2.298 medarbejdere inden for fire offentlige sektorer, og den går i dybden med styring, ledelse, motivation og sammenhængskraft i danske offentlige organisationer. Den udkommer på Djøf Forlag i oktober 2025.



Forandringsledelse for øvede

Reformstorm: Det kræver strategisk tæft, bevidst kommunikation, oversættelse og overlevering gennem hele ledelseskæden – og de store lyttebøffer slået helt ud – at nå godt i mål med beskæftigelsesreformen, som markant vil forandre måden at tænke, arbejde og lede på, fortæller direktør, centerchef og teamleder på beskæftigelsesområdet i Haderslev Kommune.

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



Hvis ledelse reelt var den værktøjskasse, der ofte bruges som sprogligt billede på de mange greb og kompetencer, offentlige ledere har brug for i hverdagen, skal hvert eneste redskab i kassen i brug for at agere i reformstormen.

Sådan lyder vurderingen fra Birgit Thorup, direktør for Arbejdsmarked og Borgerservice i Haderslev Kommune. Hun står sammen med sine lederkolleger til langt op over knæene i forberedelser til beskæftigelsesreformen og de medfølgende besparelser, som træder delvist i kraft i starten af 2026. Og den proces kræver både analytiske, strategiske og frem for alt kommunikative kompetencer.

– Jeg arbejder både med refleksion over og analyse af, hvad vi står i, hvilke interessenter der er i spil og en tilpasset kommunikation til situationer og niveauer. Jeg lægger sigtelinjer ud og holder samtidig fast i, at vores opgave er at få flest mulige i beskæftigelse, siger hun og fortsætter:

– Min helt overordnede rolle er at klæde det politiske niveau på til de forandringer, vi står over for, så de kan gribe dem: Hvilken betydning har reformen for både vores organisation og de andre forvaltninger, reformen også griber ind i? Hvilke ændringer medfører den både organisatorisk, juridisk, fagligt og ikke mindst økonomisk med besparelserne? Og hvad betyder det for

”

Der er ingen tvivl om, at vi skal aflære en masse vaner. Vi har været vant til at være styret langt ned i alle processer, at blive målt på at sætte flueben osv. Så ledelsesmæssigt ligger der en stor opgave i at lede langt mere situationsbestemt.

BIRGIT THORUP, DIREKTØR FOR ARBEJDSMARKED OG BORGERSERVICE, HADERSLEV KOMMUNE





serviceniveauer osv., så politikerne ved, hvad de vælger til og fra, når de skal lægge deres lokale prioriteringer i forhold til det arbejdsmarked, vi har nu, og det, vi ønsker i fremtiden.

Topledelsen i kommunen har valgt en strategi om at være gennemsigtig om forvaltningens strategi og mål, der tager afsæt i den nye beskæftigelsespolitik, som Beskæftigelse- og Borger-serviceudvalget har lagt for 2024-2027. Det giver ledere og medarbejdere en bane at spille på.

– Den skaber transparens i, hvad Haderslev Kommune vil, og medarbejderne kan spørge ind til den. Derudover stiller jeg efter udvalgsmøderne hver måned op i kantinen og fortæller medarbejderne, hvad de kan forvente, og hvor langt vi er nået i processen siden sidst.

– Så jeg oplever, at vi er rundt i hele ledelsesværktøjskassen – på forskellige tider og niveauer, afhængigt af om vi opererer i det politiske eller det organisatoriske felt, siger Birgit Thorup.

Skal rustes til færre flueben

En afgørende faktor i en så stor forandringsproces, som også omfatter en organisering af området i forvaltningen,

er overleveringen til næste led i ledelseskæden. Det foregår primært på chefgruppemøder og 1:1-møder.

Her befinder Susanne Nyland, afdelingschef for Jobcenter og Borgerservice, sig. Mange af hendes opgaver i reformarbejdet er de samme som Birgit Thorups, men hun fremhæver særligt sin rolle i at hjælpe med at oversætte reformens overordnede intention og mål til meningsfulde indsatser til borgere, virksomheder og medarbejdere.

– Det handler bl.a. om at oversætte, at alt det gode, vi gør i dag, skal vi fortsætte med – reform eller ej, så man ikke føler sig kritiseret som medarbejder i ikke at gøre det godt nok. Og i den proces oversætter jeg også, hvordan reformen vil forandre vores fremtid, så både ledere og medarbejdere er bedst muligt klædt på, når vi fx ikke længere skal sætte lige så mange flueben, som vi gør i dag.

Formidler retning og tryghed

I det omfang, at reformen endnu ikke er omsat til ny lovtekst eller er trådt i kraft, kan opgaven synes svær, men her ryster Susanne Nyland ikke på hånden.

– Vi har fået så tydelige indikationer

Direktør Birgit Thorup (tv.), afdelingschef Susanne Nyland og teamleder Trine Frandsen (th.), alle fra beskæftigelsesområdet i Haderslev Kommune, har en tæt dialog om at lede, oversætte og kommunikere i reformstormen.



Opgaven er at fokusere på at formidle retning og skabe tryghed, det ligger os meget på sinde. Det gør vi ved at kommunikere så meget, vi kan, og invitere til en åben dør, hvis nogen oplever usikkerhed eller bekymring. For mig at se kalder processen på, at jeg er synlig og tilgængelig som chef, fordi alle går rundt og venter på, hvad der skal ske.

SUSANNE NYLAND, AFDELINGSCHEF FOR JOBCENTER OG BORGERSERVICE, HADERSLEV KOMMUNE



Det kræver rammesætning og tydelige hjørneflag. Jeg skal vise, hvad vi går efter, hvad vores succeskriterier er, hvis det ikke er målgrupper og procenter, men individuel progression og tilfredshed. Det kræver faglig ledelse tæt på.

TRINE FRANDSEN, LEDER FOR TEAM SYGEDAGPENGE, HADERSLEV KOMMUNE

fra både ekspertgruppen og reformforliget, at vi føler os parate. Opgaven er at fokusere på at formidle retning og skabe tryghed, det ligger os meget på sinde. Det gør vi ved at kommunikere så meget, vi kan, og invitere til en åben dør, hvis nogen oplever usikkerhed eller bekymring. For mig at se kalder processen på, at jeg er synlig og tilgængelig som chef, fordi alle går rundt og venter på, hvad der skal ske.

Men Susanne Nyland trækker også på både sin erfaring og intuition.

– Især prøver jeg at være tydelig, og jeg hører, at den måde, vi har stillet os frem som chefgruppe på, er blevet positivt modtaget. Men selvfølgelig er der rette tid og sted for tingene, og her kigger jeg da også til, hvad andre kommuner gør.

Og hun erkender, at med både organisationsændringen, som meldes ud i efteråret, og besparelser er der naturligt nok bekymring at spore blandt medarbejderne og lederne.

– Fordi der er noget på spil. På sigt skal vi jo ikke være de mennesker, vi er i dag, og det er ikke nemt både at gennemføre forandringer og besparelser på samme tid. Det er en presbold og kræver balance at navigere i. Men jeg håber selvfølgelig, at vi kan finde besparelserne, hvor det gør mindst ondt, siger Susanne Nyland.

Stort bagkatalog at trække på

For både Birgit Thorup og Susanne Nyland kommer deres mange års erfaring fra området dem til gode.

– Dels har jeg et bagkatalog at trække på, og dels er vi jo sat i verden for at omsætte politiske mål, og den her reform giver i lange stræk rigtig god mening. Så jeg ser, at vores opgave er at sætte vores dygtige medarbejdere fri til selv at dosere deres indsats over for borgerne. Og jeg føler mig ikke alene – jeg har en god direktion, som arbejder med reformer på andre områder samtidig, så vi kan bruge hinanden. Vi gør i chefgruppen en dyd ud af at stå sammen og at være i dialog med tillidsrepræsentanterne på området, så vi er afstemte og rollemønstre i forhold til den kerneopgave, vi skal løse, siger Birgit Thorup.

For dem begge er besparelsen, som er pålagt alle kommuner i forbindelse med reformen, den sværeste øvelse, fordi den vil betyde, at stillinger skal nedlægges og dermed medarbejdere, som skal afskediges.

– Det er bestemt ikke noget, jeg ser frem til. Den dag, jeg ikke bliver berørt af at skulle afskedige medarbejdere, skal jeg ikke længere være leder, siger Susanne Nyland og tilføjer:

– Så for mig er det vigtigt at signalere, at jeg også bare er et menneske – at jeg har den empatiske forståelse for, at det kan være svært, og at jeg ikke nødvendigvis har alle svarene. Det er jeg ærlig om. Nogle svar skal jeg finde ved at lytte til ledere, medarbejdere, borgere og virksomheder. Hvad er deres behov? Det kræver aktiv lytning – at jeg har store ører i stedet for en stor mund.

Birgit Thorup er enig.

– Når det kommer til at handle om den enkelte leder eller medarbejder, kan det blive svært, selv om vi tænker, at vi i det store billede nok skal komme godt igennem det hele.

En anden balance er at kunne forblive lydhøre i hele processen, så vi kan stoppe op og justere undervejs, selv om vi har gjort os gode tanker om, hvordan vi mener, at tingene skal være. Der er ingen tvivl om, at vi skal aflære en masse vaner. Vi har været vant til at være styret langt ned i alle processer, at blive målt på at sætte flueben osv. Så ledelsesmæssigt ligger der en stor opgave i at lede langt mere situationsbestemt.

En kæmpe forandring i arbejdet

I sidste led i kæden er Trine Frandsen, leder for Team Sygedagpenge, i fuld gang med at tænke. På hendes område trådte en ny sygedagpengeaftale i kraft 1. januar i år, og med beskæftigelsesreformen kommer de næste store ændringer 1. juli 2026. Så hun og hendes 30 medarbejdere har på én gang en form for tænkepause, hvor de drager erfaringer i arbejdet med den seneste regelændring og samtidig forbereder sig på det nye, som kommer.

– De seneste regler betyder, at vi ikke skal tale så ofte med de sygemeldte borgere, som har en arbejdsgiver, men samtidig skal vi sikre progression. Så hvordan gør vi det, når vi ikke er i kontakt med borgeren? Det er ikke nemt, når vi før har været så styret af kontrol, regler og flueben, så det er jeg i gang med at tale med medarbejderne om.

Flere i Trine Frandsens team har været med i 25 år og er derfor 'erfaringsramte' i reformer, som hun udtrykker det.

– Denne gang er det en kæmpe forandring i måden at arbejde på og derfor også i måden at lede på for mig – vi skal alle slippe kontrollen. Det kommer der endnu mere af med reformen, så derfor er det fint, at vi har fået en øvebane, så vi på den ene side giver plads til tillid og tro på borgerne og på den anden side stadig holder øje med dem – sikrer progression.

For Trine Frandsen står kerneopgaven imidlertid stadig lysende klar: At få borgerne tilbage i arbejde – men nu uden det samme benchmarking- og måleregime. Det stiller krav til hendes faglige ledelse.

– Det kræver rammesætning og tydelige hjørneflag. Jeg skal vise, hvad vi går efter, hvad vores succeskriterier er, hvis det ikke er målgrupper og procenter, men individuel progression og tilfredshed. Det kræver faglig ledelse tæt på, hvor jeg går ind i konkrete dilemmaer og en tæt opfølgning med den enkelte medarbejder for at skabe tryghed. Samtidig skal vi vise borgerne en helt ny gennemsigthed, og at vi faktisk mener det – de har jo også været vant til vores flueben.

Skal være afstemte

Som teamleder i den spidse ende, tæt på borgerne og driften, har Trine Frandsen





været inddraget i den proces, som bl.a. Susanne Nyland og Birgit Thorup har anvist vejen i.

– Vi har fået hjørneflag og pejlemærker oppefra, vi har talt om, hvad der er realistisk at gøre med de nye regler, og cheferne har været rundt på personalemøder og sige: ”Det er det her, vi vil”. Og for mig er det vigtigt, at de bliver ved med at lede på det, vi har aftalt, så når Birgit en gang om måneden stiller sig op og fortæller, hvad de gør, skal det også være det samme. For mig er det vigtigt, at vi er afstemte og *aligned* i det her – ellers ryger tilliden.

Og så er der besparelserne, som også fylder i Trine Frandsens tanker.

– Selv om jeg endnu ikke ved, om de rammer vores område, så tænker jeg ikke, at vi går fri. Så selvfølgelig tænker jeg over, hvordan jeg skal stille mig i det, og over, hvad vi ikke skal gøre, som vi gør nu, hvis vi bliver færre medarbejdere. Det er medarbejderne også opmærksomme på, og jo tættere vi kom-

mer på, desto mere fylder det hos dem. Så alt i alt kræver det psykisk energi at være i det her limbo. Jeg har talt om kontrolcirklerne med dem – at der er nogle ting, vi ikke kan ændre på, så dem er der ikke grund til at bruge energi på. Det, vi kan gøre noget ved, er, hvordan vi har det i dag og i morgen – indtil vi ved, hvad der skal ske.

Tillid til borgere og medarbejdere

Når det er sagt, oplever Trine Frandsen samtidig forandringsprocessen som virkelig spændende.

– Jeg har kun været leder i fire år og er ikke så erfaringsramt som nogle af mine kolleger. Så for mig er det mega-interessant at skifte fokus og ikke kun gå med pisk, men stole på og gå med borgerne ved at bruge de rammer og den lovgivning, vi har. Det er interessant og udfordrende på samme tid, og jeg gør mit bedste for at oversætte og facilitere de processer som teamleder, siger hun og giver et eksempel:

– Fx skal vi nu sikre borgertilfredshed – men hvordan gør vi lige det? Er det med en feedbackkultur eller ...? Jeg bliver også trukket tættere ind i sparringen på sagsniveau, fordi jeg ikke bare kan trække lister og tjekke resultater. Det er en anden måde at være leder på, der passer godt ind i min socialrådgiverfaglighed, der bygger på tillid til borgerne og på, at medarbejderne selv kan vurdere og forvalte et større råderum. ▣

Otte centrale indsigter: Sådan lykkes du med **forandringer** i det offentlige

Forandringer er et grundvilkår i offentlig ledelse – fra små procesændringer til store reformer, som sætter det organisatoriske og faglige landskab i ny bevægelse. Som leder er du og dine lederkolleger frontløberne, som skal få det til at ske. Hvordan du bedst gør det, kan du blive klogere på her.

AF CHRISTINA NÜSSLER OG JENS HOLMGREN

Offentlige ledere står i dag i et krydspres af politiske dagsordener, komplekse organisationer og høje forventninger fra borgere og samarbejdspartnere. Det mærkes både i toppen af organisationen og af den decentrale leder, som arbejder tæt på borgere og brugere. For dem er forandringer – og ofte mange samtidige – en naturlig del af hverdagen.

Det handler ikke kun om at gennemføre en ny struktur, et nyt system eller en ny arbejdsproces, men om at navigere i en virkelighed, hvor rammerne ofte er defineret udefra, hvor mange interessenter har legitime, men ofte også modstridende, ønsker, og hvor organisationens indre forhold både kan være en støtte og en barriere for at lykkes.

Her har dine valg, dit fokus og dem, du som offentlig leder vælger at involvere, stor betydning for, om forandringerne lykkes – og særligt, når du leder medarbejdere. Forandringsledelse er således en bevidst ledelsespraksis, der sigter mod at fremme de ønskede forandringer og tager højde for væsentlige ydre faktorer i samfundet og indre forhold i organisationen. Det kræver ledelse med blik for både system og mennesker.

Mange undersøgelser og erfaringer peger på, at sandsynligheden for succes med forandringsarbejdet bliver større, hvis du fokuserer på disse otte områder:

1. Kend din kontekst – og led efter den

Forstå de kræfter, der driver forandringer: Nye politiske aftaler, reformer, borgernes forventninger og behov, teknologiske muligheder, krav om effektiviseringer eller nye økonomiske realiteter, der konstant sætter nye rammer for løsningen af kerneopgaven. Og kend din organisations indre logik: strukturer, ledelseshierarkiet, samarbejdsmønstre, kultur, motivation, tidligere erfaringer med forandringer og de kompetencer, organisationen råder over.

Jo bedre du forstår både den ydre og indre kontekst, desto klogere kan du tilrettelægge din indsats, og desto mere undgår du at lede i blinde – skubbe på en forandring, som organisationen ikke har kapacitet til at gennemføre, eller overse muligheder, som faktisk kunne gøre en forskel.

Konteksten for forandringen er ikke bare baggrundsstøj. Den er selve fundamentet, du skal bygge din indsats på.





2. Forandringer er ikke ens

Det kan lyde banalt, men det er en af de hyppigste faldgruber: at behandle alle forandringer på samme måde. En mindre procesændring kræver ikke det samme som en gennemgribende organisationsændring. Nogle forandringer er lineære og forudsigelige, andre er komplekse og præget af usikkerhed.

Som leder er det vigtigt, at du kan skifte tilgang afhængigt af situationen. Nogle gange handler det om at skabe hurtige resultater, andre gange om at bygge langsigtede løsninger. Det kræver, at du kan se forandringer gennem flere sæt briller og kan tilpasse din ledelsesstil, så du kan oversætte dem til konkrete greb i praksis. Når du forstår forandringens karakter, kan du bedre prioritere, hvor du skal være styrende, hvor du skal være faciliterende, og hvor du skal give plads til, at løsningerne opstår i dialog med andre.

3. Processen er vigtigere end planen

Mange forandringsinitiativer kuldsejler. Ikke fordi ideen var dårlig, eller forandringsbehovet ikke var reelt, men fordi processen ikke var god nok. Forandringer, der kun lever på PowerPoint-slides, får sjældent fodfæste i hverdagen. En vellykket proces handler ikke om at følge en skabelon eller en fastlagt plan til punkt og prikke, men om at skabe fremdrift, ejerskab og mening undervejs. Det betyder, at du må have blik for timing, ressourcer og kommunikation og ikke mindst for, hvordan du involverer dem, der skal lave forandringen i praksis.



De bedste forandringsledere er dem, der kan identificere og aktivere de rette forandringsambassadører, også uden for det formelle hierarki.



Christina Nüssler er centerchef i Komponent – Kommunernes udviklingscenter, vært i Væksthus for Ledelse og cand.merc. i Strategi & Ledelse. Hun har mange års erfaring med forandringsledelse, ledelsesudvikling og strategiarbejde som chefkonsulent, underviser og ledelsespraktiker. Tidl. bl.a. videncenterchef og ledelsesrådgiver i Center for Ledelse samt områdechef i COK – Center for Offentlig Kompetenceudvikling.

Forandring og implementering af ny praksis kræver dialog, og dialog tager tid. Men en afstemt proces og dialog er ofte den bedste investering, du kan foretage, hvis forandringen skal blive en del af hverdagen. Du skal turde justere undervejs, når virkeligheden ændrer sig.

4. Forandringsledelse er en holdsport

Som leder kan du ikke gennemføre en forandring alene. Du skal vide, hvilke roller du selv spiller bedst, og hvilke medspillere du har brug for ved din side – mennesker, der kan skabe engagement, bygge bro og oversætte beslutninger til handling. Nogle af dem er oplagte: chefer, teamledere, projektledere. Andre er mindre synlige, men lige så vigtige: de uformelle meningsdannere, de erfarne fagpersoner eller de medarbejdere, der har organisationens tillid.

De bedste forandringsledere er dem, der kan identificere og aktivere de rette forandringsambassadører,



Jens Holmgren er lektor på Aalborg University Business School, cand.oecon. og ph.d. i strategisk ledelse. Han forsker i strategiarbejde og underviser på Master of Public Governance, HD og cand.merc. Tidl. HR-chef i VELFAC, videncenterchef og ledelsesrådgiver i Center for Ledelse og senest Vice Head of Business School og studieleder på Aalborg Universitet.

også uden for det formelle hierarki. Det kræver, at du kender din organisation godt nok til at se, hvem der faktisk har indflydelse og yder vigtige faglige bidrag, og at du tør invitere dem ind i processen, også selv om de ikke altid er enige med dig.

5. Beslutningsstil har betydning

I enhver forandringsproces er der en lang række beslutninger, som skal træffes. De store strategiske beslutninger får ofte opmærksomheden, men det er de mange små valg undervejs, der ofte afgør, om forandringen lykkes.

Din beslutningsstil har betydning. Det samme har ledergruppens beslutningsproces. Er du inddragende eller hurtig til at beslutte? Er du tydelig i dine begrundelser? Skaber du og din ledergruppe gennemsigtighed om, hvordan beslutninger træffes? Sender I klare signaler om, hvad der er vigtigt, og hvordan sikrer I jer, at medarbejdere kan stole på, at processen er fair?

6. Forandringer er menneskelige processer

Enhver forandring vækker helt naturligt reaktioner – organisatorisk, i teams og hos den enkelte. For nogle er forandringer spændende og fulde af muligheder. For andre skaber de usikkerhed eller modstand. Som leder skal du kunne håndtere dine egne reaktioner, samtidig med at du hjælper andre igennem deres. Forandringskapaciteten i organisationen – evnen til at håndtere forandringer – kan styrkes, men kræver, at du arbejder med både motivation, mening og tryghed.

Her er det vigtigt at kunne rumme og håndtere modstand. Modstand er ikke nødvendigvis et tegn på, at nogle har modvilje mod forandringen eller ikke er forandringsparate. Modstand kan være vigtig feedback om, at noget i processen skal justeres, førend organisation og mennesker kan tage det næste skridt.

7. Hverdagen er den egentlige prøve

Forandringer bliver først til virkelighed, når de konkretiserer sig i hverdagen. Det er her, folk skal samarbejde på nye måder, bruge nye systemer eller ændre arbejdsrutiner. Hvis du ikke følger op

og hjælper med at fjerne barrierer, risikerer forandringen at glide tilbage til 'plejer'.

Som leder må du derfor blive ved, også når strategien er formidlet, forandringsønsket konkretiseret, og handleplanen sat i værk. Forandringens succes måles ikke på, om planen er gennemført, men på, om den skaber reelle forbedringer for borgere, brugere og medarbejdere.

8. Ledelse af forandringer kræver mod

Forandringsledelse i den offentlige sektor er krævende, fordi den foregår i et åbent rum, hvor mange kan og vil blande sig. Det kræver mod at stå ved beslutninger, også når de møder modstand. Det kræver mod at tage dialogen om det svære. Og det kræver mod at erkende, når noget ikke virker, og det er tid til at justere.

Men det er også et område, hvor ledelse virkelig gør en forskel. Når du som leder formår at kombinere strategisk overblik med forståelse for mennesker og udvise praktisk handlekraft, kan du skabe forandringer, der ikke bare gennemføres, men som holder og gør en forskel. 



Læs mere om forandringsledelse i det offentlige

I bogen *Forandringsledelse for offentlige ledere. Tilgange, modeller og ledelsespraksis i forandringsarbejdet* (Samfundslitteratur, 2025) præsenterer Christina Nüssler og Jens Holmgren de otte centrale områder og udfolder forskellige tilgange og modeller, der kan anvendes i det konkrete forandringsarbejde. Områderne eksemplificeres af seks cases fra både stat, region og kommuner, hvor lederne giver indsigter og erfaringer videre fra deres eget forandringsarbejde.



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

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

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

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

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

Tre gange om året og en gang om måneden

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

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

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

Fortsat god læselyst! 📖



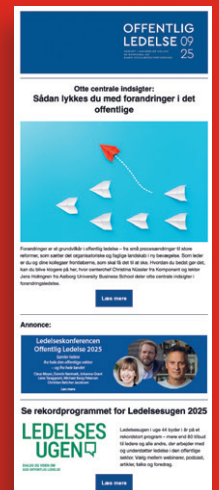
Offentlig Ledelses hjemmeside bugner af viden

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

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

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

Alle artikler fra *Offentlig Ledelse* og



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



fra nyhedsbrevet bliver løbende lagt på offentligledelse.dk.

Tjek selv: offentligledelse.dk