



# OFFENTLIG LEDELSE 01

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM  
HK KOMMUNAL OG  
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

25

Skab den  
attraktive  
arbejdsplads:

Tiltræk de rigtige  
medarbejdere og sørg  
for, at de bliver

SIDE 13-19

**Leders trivsel:**  
Så stor betydning  
har det

SIDE 6

**Ensom på toppen:**  
Som leder har du  
forladt din flok

SIDE 8

**Poesi om ledelse:**  
Aflysningernes  
psykologi

SIDE 11

## Gratis webinarer om god styring og faglig praksis

Sammen med KL udbyder Komponent en webinarrække, som formidler viden om god økonomisk styring og faglig praksis på det specialiserede område.

Temaerne for webinarerne er bl.a.

- Få mest muligt ud af jeres data: Nøglen til en stærk styringspraksis
- Ny regler om magtanvendelse: Sådan påvirker de udgifterne
- Ny ældrelov giver nye styringsmuligheder på socialområdet
- Styring af særligt dyre enkeltsager: Hvad virker i strategi og praksis?

Webinarerne er målrettet socialchefer, ledere, koordinators samt sagsbehandlere og pædagoger med særlige ansvarsområder på det specialiserede socialområde.

Webinarerne er gratis. Info og tilmelding på [kom.fo/styring](http://kom.fo/styring)



Ny podcast:

## Sådan kommer du længst i din forhandling

I to nye podcasts klæder HK Kommunal Chefgruppen dig på til at blive en bedre forhandler med ekspertbistand fra både en erfaren leder, som har siddet i mange forhandlinger, og en juridisk konsulent, der også kender til ups and downs ved forhandlingsbordet.

Pia Alsgaard, sektionsleder i Silkeborg Kommune og medlem af HK Kommunal Chefgruppens bestyrelse, kaster sammen med Lina Lauritsen, juridisk konsulent i HK Kommunal, lys over den gode forhandling: Hvordan finder du

som part ved forhandlingsbordet fælles interesser – og kommer frem til et resultat, som alle parter er tilfredse med? Hvilke processer og faser er der i en forhandling, og hvad skal du være opmærksom på undervejs? Hvornår giver det mening at 'kæmpe' for sin sag ved at bruge sin magt og position – og hvornår er det giftigt at lytte, være nysgerrig og åben over for modparten.

De to podcasts er de første i rækken fra HK Kommunal Chefgruppen.

Lyt med her: [bit.ly/3WP1ArE](http://bit.ly/3WP1ArE)

**Offentlig Ledelse**  
01/2025  
ISSN 1602-3765

**Oplag**  
2.950 eksemplarer

**Layout**  
Kayser Grafisk Design

**Tryk**  
Stibo Complete

**Forsideillustration**  
Discord/Midjourney

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

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

**Næste blad** udkommer  
den 10. juni 2025

**Deadline** for indlæg og  
annoncer er d. 20. maj 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)



## INDHOLD

- 3 Lederen:**  
Det er de enkelte handlinger, som gør hele forskellen
  - 4 Nye bøger**
  - 5 Faglig ledelse i en reformstorm**
  - 6 Tema: Lederes trivsel**  
Vi skal have en mere nuanceret samtale om lederes trivsel
- 
- 8 Som leder har du forladt flokken**
  - 11 Ledelsespoesi Kort Nyt**
  - 13 Tema: Den attraktive kommunale arbejdsplads**  
  
Skab et godt omdømme og hold døren åben for tidligere medarbejdere
  - 15 Sådan skaber du den attraktive arbejdsplads**
  - 18 "Der er grænser for, hvor hurtigt medarbejderne kan løbe"**
  - 20 Derfor får du Offentlig Ledelse**



## LEDEREN

# Det er de enkelte handlinger, som gør hele forskellen

**AF** LARS AARØE HANSEN,  
FORMAND FOR HK  
KOMMUNAL CHEFGRUPPEN  
OG VOKSENSPECIAL- OG  
PSYKIATRICHEF, KALUNDBORG  
KOMMUNE

FOTO: MICHAEL DROST-HANSEN



Som chef og leder kan du yde dit bidrag til den attraktive arbejdsplads ved hver eneste dag at gøre det, du siger. Være transparent, skabe tryghed, have alles ryg og bane vejen for det gode kollegaskab, medarbejderne ikke ønsker at forlade. Lykkes det, er du kommet langt med at skabe en arbejdsplads, som både tiltrækker og beholder sine ansatte.

Ofte er det, som på papiret lyder enkelt, ikke så let i praksis. Når jeg bliver spurgt, hvad en attraktiv arbejdsplads betyder, svarer jeg, at det er et sted, hvor rammerne er sådan, at medarbejderne synes, der er godt at være.

Hvor de – vigtigst af alt – har gode og dygtige kolleger, de gerne vil arbejde sammen med. Og hvor der er mulighed for socialt samvær og fællesskab med hinanden, særlig i en tid, hvor distancearbejdet for mange er en realitet. Det behøver ikke at være mere højpandet end lige at drikke en kop kaffe sammen eller mødes over frokostbordet. Eller forlænge strategidagen for afdelingen med en spændende kulturoplevelse og lidt god mad sammen bagefter.

Så ja, det lyder enkelt, måske næsten banalt. Men i praksis kræver det, at vi som chefer og ledere viser vejen, walk the talk. Skaber mulighederne og giver pladsen til det. At vi sikrer tryghed og transparens ved at bedrive synlig ledelse. Medarbejderne skal vide, hvor de har os. De skal se, at vi går forrest og peger retningen ud. Og at vi samtidig altid står lige bag dem, har deres ryg. At jeg som chef tager den, hvis Camilla eller Christopher har truffet en uhensigtsmæssig beslutning – uden at de sanktioneres for det.

### Opbyg et godt renommé

For den attraktive arbejdsplads har også psykologisk tryghed. Og den har et godt renommé 'ude i byen'. Til daglig sidder jeg

som chef i det berømte Udkantsdanmark – i Kalundborg. Vi får vores nye medarbejdere på, at vi har ry for at være en god arbejdsplads. Hvor der er mulighed for at arbejde hjemme eller have en arbejdsuge på fire dage. Hvor vores bosætningskonsulenter tilbyder alle nyansatte hjælp til at finde en bolig i området.

Som offentlig arbejdsplads får vi svært ved at konkurrere på lønnen med store private virksomheder, men den gør heller ikke alene den store forskel. Det gør det gode kollegiale samvær, at der fagligt er mulighed for at udvikle sig, få supervision og sparring.

Det gode renommé opbygger vi ved at markedsføre os selv, fx på uddannelsesinstitutioner og andre steder, hvor vi færdes. Ved at tage studerende i praktik og vise dem,

hvor god en arbejdsplads vi er – og i mange tilfælde tilbyde dem ansættelse bagefter samt tilbyde dem job som studentermedhjælper, mens de læser.

### Slip ikke grebet

Øvelsen er selvfølgelig også ikke at slippe grebet, men at fastholde det attraktive, så medarbejderne ikke søger videre. For det at få nyt job er ikke blot at starte på en ny arbejdsplads med nye muligheder. Det er i lige så høj grad at forlade sine gode kolleger og en forhåbentlig god chef – og det sammenhold, den korpsånd og stolthed, man deler over at arbejde det pågældende sted. Lykkes man som chef eller leder at skabe det i sin afdeling, er

man kommet langt.

En overordnet, organisatorisk strategi for at skabe den attraktive arbejdsplads er både god og nødvendig at have. Men det er de enkelte handlinger, som gør hele forskellen. ■

”

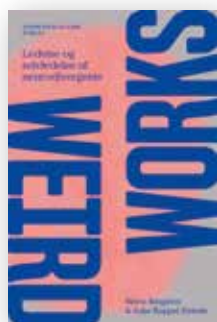
**At få nyt job er ikke blot at starte på en ny arbejdsplads med nye muligheder. Det er i lige så høj grad at forlade sine gode kolleger og en forhåbentlig god chef – og det sammenhold, den korpsånd og stolthed, man deler over at arbejde det pågældende sted.**



## Godmorgen, tak og undskyld

Vi har hørt det mange gange: Folk skifter i høj grad job, fordi de er utilfredse med deres leder. Samtidig lægges ledelsesansvaret i stigende grad ud i organisationerne med et større medansvar blandt medarbejdere og kolleger som følge. Men: Forvaltes lederrollen ikke ordentligt, får man ikke ledelsesretten. De tre små ord – godmorgen, tak og undskyld – kan her gøre en kolossal forskel. Fordi det er, hævder forfatterne, i det åbenlyse, at vi ofte snubler.

**Godmorgen, tak & undskyld. Lederens 23 genveje til trivsel og præstationer i turbulente tider.** Af Elize Dimare og Johnny Sørensen, Content Publishing, 168 sider, 280 kr.



## Weird works

Arbejdslivet kan være udfordrende for neurodivergente. Man kan let føle sig anderledes og weird, når man forsøger at passe ind i det moderne arbejdslivs krav og rammer. Den rette ledelse og støttende værktøjer kan her gøre en kæmpe forskel, så man styrer uden om stress, overvældelse og udbrændthed. Men hvordan kan lederen gribe det an? Og hvad kan man selv gøre? Bogen giver både viden og personlige erfaringer og ser på udfordringer og gevinster ved neurodivergente medarbejdere, som kan bidrage med noget helt særligt.

**Weird works. Ledelse og selvledelse af neurodivergente.** Af Marie Kingston og Aske Koppel Stræde, Dansk Psykologisk Forlag, 184 sider, 279 kr.



## Ud af lederskabet

Livet som leder i moderne organisationer handler om at kunne håndtere flertydige, modsætningsfyldte og omskiftelige forhold i samspil med andre. Men mange ledere har lukket sig inde i lederskabet, hvor der ikke er plads til at omfavne kompleksiteten. Denne bog er til ledere, der vil ud. Med appetit på at håndtere kompleksiteten i hverdagen i stedet for at sætte 'kikkerten for det blinde øje' og foregive, at udfordringerne er kendte og simple.

**Ud af lederskabet.** Af Jan Molin, Djøf Forlag, 344 sider, 495 kr.

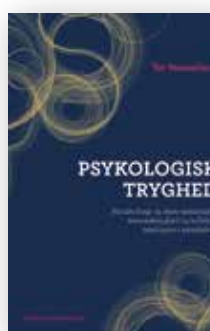


## Vild velfærd

Vilde – genstridige og komplekse – problemer fylder stadig mere i den offentlige sektor og den offentlige debat: mangel på arbejdskraft, klima, mistro blandt unge, ufrivillig ensomhed, borgere med komplekse og sammensatte problemer, unge uden for job og uddannelse.

Men hvordan kan man systematisk gå til de vilde problemer, hvad gør man konkret og med hvem? Og hvad kræver det af ledelse? Bogen præsenterer et forskningsbaseret rammeværk som hjælp til at håndtere vilde problemer.

**Vild velfærd.** Af Andreas Fricke Møller, Kirstine Føge Jensen og Claus Elmholdt, Djøf Forlag, 234 sider, 350 kr.



## Hvad er psykologisk tryghed?

Hvorfor taler så mange om psykologisk tryghed? Hvad betyder begrebet, som har vundet så stort indpas i ledelses- og organisationsbøgerne? Bogen handler om psykologisk tryghed og dens betydning for organisationens læring og udvikling, og forfatteren præsenterer den vigtigste viden fra forskningen i psykologisk tryghed – og besvarer spørgsmålene om, hvad psykologisk tryghed er, hvorfor den er så afgørende, og hvordan den kan styrkes i grupper og organisationer.

**Psykologisk tryghed. Mindre frygt og mere samarbejde, menneskelighed og kollektiv intelligens i arbejdslivet.** Af Tor Wennerberg, Dansk Psykologisk Forlag, 163 sider, 269 kr.



## Det strategiske lederskab

At forvandle moderne strategisk lederskab til daglig praksis er bogens guidende formål – gennem virkelige eksempler, praksisnære metoder og effektive værktøjer, der styrker din viden og dine kompetencer og færdigheder inden for moderne strategisk lederskab. Forfatterne deler viden om at tage velovervejede beslutninger baseret på dybdegående analyser og kritisk refleksion, så du som leder med succes kan implementere virksomhedens strategiske intentioner.

**Det strategiske lederskab, 3. udg.** Af Jørgen Lægaard og Michael Christiansen, Hans Reitzels Forlag, 377 sider, 540 kr.

# Faglig ledelse i reformstorm

I en tid, hvor en storm af reformer gør op med årtiers statslig detailstyring, er der brug for god faglig ledelse og et større fagligt handlerum i driften af velfærden tæt på borgeren. Det slår et nyt oplæg fra KL, 14 organisationer og chef- og lederforeninger fast og peger på fire centrale, faglige ledelsesopgaver som afgørende for, at reformerne bliver til virkelighed.

AF JAN OLSEN

**D**er blæser nye vinde. Efter års kritik af statslig detailstyring står vi i en reformstorm, der efterlader et større fagligt handlerum i de borgernære driftsenheder. Troen på detailstyring er svækket, og god faglig ledelse fremstår som en bedre vej til kvalitet og værdi for borgerne.

Det er et åbent vindue til en ny forvaltningspolitik, og derfor har fjorten organisationer, chef- og lederforeninger (se faktaboks) i fællesskab udarbejdet oplægget *Reformer, Handlerum, Faglig ledelse – hvad skal der fokus på?*, hvis helt centrale budskab er: Styrk faglig ledelse.



**Organisationerne samt chef- og lederforeningerne opfordrer til at udnytte denne ekstraordinære mulighed for at styrke faglig ledelse og rykke hele ledelseskæden tættere på det, der skaber kvalitet og værdi for borgerne.**

Oplægget peger på fire faglige ledelsesopgaver, der skal i fokus, hvis de mange reformer skal omsættes til virkelighed. Vel at mærke faglige ledelsesopgaver, der er fælles for ledere på tværs af professioner og opgavesøjler.

## Helhedsløsninger rummer potentiale

En af disse fælles faglige ledelsesopgaver handler om at styrke helhedsløsninger på tværs af fagsøjler. Ikke mindst til borgere i udsatte positioner – børn, unge, voksne eller ældre – med kontakt til flere afdelinger eller myndigheder på samme tid.

Hvordan påvirker det den faglige ledelsesopgave, når fagprofessionelle skal arbejde sammen på tværs om fælles løsninger? Og hvordan rækker lederen og medarbejderen ud af egen monofaglighed, når de sammen med borgeren finder løsninger med andre fagsøjler?

Det giver oplægget sit bud på at indkredse og anvise veje til. I en kort video (scan QR-koden her på siden, red.), som knytter sig til oplægget, kommenterer forkvinden i Dansk Socialrådgiverforening Signe Færch koblingen mellem monofaglighed og helhedsløsninger, og hvilket ansvar ledelseskæden har for, at man lykkes.

## Faglig udvikling gennem evaluering

En anden af de fælles faglige ledelsesopgaver handler om at udvikle en evaluering- og læringskultur som en vej til faglig læring. Den ledelsesopgave vokser i betydning, når det faglige handlerum øges, fx gennem en frisættelse, og når der arbejdes med faglig forandring og reformer. Her handler ledelsesopgaven også om at styrke det faglige fællesskab og derigennem bidrage til læring og

## Faglig ledelse i en reformstorm

Socialrådgiverforeningen, HK Kommunal, Danmarks Lærerforening, FOA, BUPL og organisationernes lederforeninger har sammen med KL, Kommunaldirektørforeningen, Børne- og Kulturchefforeningen, Økonomidirektørforeningen, Kommunalteknisk Chef-forening og Kommunale Velfærdschefer udgivet oplægget *Reformer, Handlerum, Faglig ledelse – hvad skal der fokus på?* Oplægget anviser veje til en styrket faglig ledelse. Via QR-koder i oplægget er der link til tolv korte videoer med anbefalinger fra forkvinden og formænd fra organisationerne.

Læs mere og hent oplægget her:  
[bit.ly/40yTeW8](http://bit.ly/40yTeW8)



**Jan Olsen** er tidligere direktør i KL og formand for Center for Offentlig Kompetenceudvikling. Har i hele sin karriere arbejdet med ledelse og styring i den offentlige sektor – i de seneste år med særlig fokus på udvikling af faglig ledelse som generel ledelsesdisciplin.

kompetenceudvikling på arbejdspladsen. En opgave, der vokser, når der fx er rekrutteringsudfordringer.

## Eftersyn af ledelsesspændet

Styrket faglig ledelse handler ikke kun om indholdet i ledelsesopgaven, men også om ledernes rammevilkår. Topledelsen kan med fordel give ledelsesspændene et eftersyn for at sikre, at de faglige ledere kan være tæt på deres medarbejdere.

Centrale stabsfunktioner som økonomi, HR, it og ejendomsservice bør samtidig sørge for, at de faglige ledere ikke har opgaver på deres bord, der med fordel kan løses af andre. Der skal være rette fagperson til opgaven. Det handler også om, at de faglige ledere selv delegerer, så de har tid og rum til at lede det faglige.

Du kan høre formand for HK Kommunal Lene Roed i en video (scan QR-koden nedenfor, red.) kommentere på ansvaret for faglig kvalitet og rette fagperson til opgaven. Flere af videoerne med chef-foreningernes formænd handler også om rammevilkår for faglige ledelse.



# Vi skal have en mere nuanceret samtale om lederes trivsel

Den første kortlægning nogensinde af forskningen i lederes trivsel dokumenterer, at den har betydning for både organisationens resultater, for ledelseskvaliteten, for lederne egen tilknytning til arbejdspladsen og ikke mindst for medarbejderne. Det understreger, at lederes trivsel er en dagsorden i sin egen ret og af kolossal betydning, men også, at den skal forankres i en stærk organisatorisk ramme for at slå igennem.

AF JAN HEIBERG JOHANSEN OG STINE RASMUSSEN

**H**vilken betydning har det for organisationens resultater, for kvaliteten af den ledelse, som udøves, for lederne selv og for medarbejderne, at lederne trives? Svarene på disse spørgsmål finder vi bl.a. i forskningen.

Vi er i vores akademiske og praktiske virke stødt på fortællingen om, at der ikke er meget forskning i lederes trivsel. Den myte kan vi nu punktere. Vores *Scoping review af 698 forskningsartikler om lederes trivsel fra 1953 til 2024* – det første brede review af forskningen i lederes trivsel – dokumenterer, at der internationalt findes end-

og mange studier af lederes trivsel. Den viser også, at der stadig er store huller af viden, bl.a. inden for en lang række brancher. Kortlægningen afslører også, at der er begrænset forskning i Danmark. Her er vores naboland Sverige langt foran os.

Vi kan konstatere, at forskning i lederes trivsel er et forholdsvis nyt forskningsfelt. De første artikler og studier stammer fra begyndelsen af 1950'erne.

Først omkring årtusindeskiftet begynder mængden af forskning på området at vokse og har gjort det siden på tværs af områder. Hvilke huller i forskningen, vi er stødt på, vender vi tilbage til.

## Ledere i trivsel er bedre ledere

Hvad viser kortlægningen af forskning i lederes trivsel så? Først og fremmest, at der som nævnt findes en hel del viden. Vi har gennemgået 698 unikke artikler om og studier i lederes trivsel, som groft sagt kan deles op i tre områder: forudsætninger for lederes trivsel, resultater og konsekvenser af lederes trivsel samt interventionsstudier.



**Formuleret helt kort viser forskningen, at ledere i trivsel er bedre ledere. Det er et substantielt budskab, der har konsekvenser for, hvad vi forstår som professionel ledelse.**

Med afsæt i analysen af deres temaer og resultater er en vigtig hovedpointe, at lederes trivsel påvirker en lang række organisatoriske faktorer: resultater, ledelseskvalitet, tilknytning til arbejdspladsen og medarbejdernes trivsel. Formuleret helt kort viser forskningen, at ledere i trivsel er bedre ledere. Det er et substantielt budskab, der har konsekvenser for, hvad vi forstår som professionel ledelse. Det kunne man intuitivt have en fornemmelse af, hænger sådan sammen og er rigtigt. Nu ved vi, at det er forskningsmæssigt valideret.



Hvorfor er lederes trivsel interessant at beskæftige sig med i en forskningssammenhæng, og hvorfor mener vi, at det er en dagsorden i sin egen ret? Fordi ledere også er mennesker og har ret til et sundt og sikkert arbejdsliv – på linje med alle andre medarbejdere i en organisation. Det modsatte er indlysende meningsløst at argumentere for. At ledere godt må dø af deres arbejde, men det må medarbejderne ikke. At ledere må tåle at mistrives og opleve udbrændthed i højere grad end andre eller have højere risiko for arbejdsulykker, alene fordi de er ansat til at varetage et andet ansvar og andre opgaver.

Ikke desto mindre har forskningen traditionelt set lederes trivsel som et instrument til at løfte medarbejdernes trivsel. Og ikke som en dagsorden i sin egen ret. Denne anskuelse er under forandring i disse år, hvor lederes trivsel får vægt, fordi det er vigtigt i sig selv.

Den forskningsmæssige viden om lederes trivsel er relevant at kende, når der skal laves tiltag og interventioner for at varetage lederens psykiske arbejdsmiljø. Interventionerne skal hvile på et sagligt og oplyst grundlag, så vi ikke interverner i blinde – det forudsætter, at vi bruger den viden, som findes. Vi skal kunne tale om rammerne for lederens arbejde, dvs. vilkårene for ledelse, lederens opgaver og måden, de tilrettelægges på – uden at det bliver en samtale om den enkelte leder.

### Det ved vi om betydningen af lederes trivsel

Hvad viser forskningen så om lederes trivsel? Der er mange vigtige fund, og vi vil give nogle eksempler. Forskningen viser en sammenhæng mellem lederes trivsel og organisationens resultater, selv om det ikke er det, der er undersøgt mest i forskningen. Fx kan en høj arbejdsbyrde påvirke lederens effektivitet negativt. Der er en tendens til blot at øge opgavemængden hos lederne, og det påvirker ud over effektiviteten også deres evne til at tage beslutninger og lysten til at påtage sig krævende opgaver, fx i forbindelse med forandringer.

Der er også forskningsmæssigt et udbredt fokus på, hvordan lederes trivsel



**Jan Heiberg Johansen** er cand. mag., MBA og lektor i organisation og ledelse på Klinisk Institut på Aalborg Universitet, hvor han også underviser på masteruddannelsen i offentlig ledelse og forsker i organisation og ledelse.



**Stine Rasmussen** er cand. scient. soc., ph.d. og lektor på Center for Arbejdsmarkedsforskning på Aalborg Universitet. Hun underviser bl.a. på masteruddannelsen i offentlig ledelse på AAU og forsker primært i tryghed og utryghed på arbejdsmarkedet.

hænger sammen med virkningsfuld, resultatfremmende ledelsesadfærd og ledelsespræstationer. Her er en generel konklusion, at lederes trivsel er en vigtig ressource, som påvirker lederes præstationer og adfærd, fx evnen til autentisk og konstruktiv ledelsesadfærd. Der er også en tæt sammenhæng mellem lederes trivsel og deres overskud til at udøve den type ledelse, organisationen har brug for. Høj trivsel skaber bedre ledere, der styrker resultaterne. Stress og



**Lederes evne til at koble fra arbejdet påvirker medarbejdernes evne til at restituere, ligesom lederes bekymringer og grublerier kan smitte medarbejdere og påvirke deres søvn negativt.**

udbrændthed har den modsatte effekt, kan føre til depression og øge risikoen for fx krænkende handlinger.

En del studier sætter fokus på, hvilken betydning lederes trivsel har for lederes tilknytning til virksomheden, ofte under overskriften 'turnover intentions', dvs. lederes ønske om at træde ud af den nuværende stilling. Her spiller lederes trivsel i høj grad ind. Ledere, som har en fod på vej ud af organisationen, leverer mindre til organisationen. Deres værdi for organisationen falder længe før, de forlader jobbet. Omvendt betyder positiv trivsel, at ledere er villige til at påtage sig komplekse og krævende opgaver og blive i jobbet. Mange ledere oplever også stor entusiasme i det at være leder, som kan være modvægt til fx ensomhed i jobbet.

### Større fokus på betydningen for medarbejderne

Der er en stor forskningsinteresse i, hvad lederes trivsel betyder for med-





arbejdernes trivsel. Generelt viser denne forskning, at lederes trivsel i høj grad påvirker medarbejdernes trivsel. Fx viser et studie, at lederes humør påvirker grupperesultater. Der er samtidig negative effekter af manglende trivsel og af stress og udbændthed hos ledere. Her kan lederes stress smitte medarbejderne.

Andre resultater er, at ledere er mere konstruktive, når de har det godt, og passivt destruktive, når de har det dårligt, hvilket påvirker medarbejderne. Lederes trivsel påvirker ledelseskvalitet og relationer med underordnede. Lederes evne til at koble fra arbejdet påvirker medarbejdernes evne til at restituere, ligesom lederes bekymringer og grublerier kan smitte medarbejdere og påvirke deres søvn negativt. Og lederes trivsel i form af udmattelse påvirker medarbejderes helbred negativt. Det er altså risikabelt for organisationens funktion og generelle trivsel, hvis ledernes trivsel halter.

### Et organisatorisk ansvar

Vi kan konstatere, at forskning i lederes trivsel er et forskningsområde i vækst. Men samtidig viser kortlægningen, at der ikke findes forskning i temaet i over halvdelen af alle brancher. Det efterlader os bl.a. med det relevante spørgsmål: Hvor er den nationale arbejdsmiljøforskning henne i den sammenhæng?

Når man arbejder med trivselsmålinger i organisationer, skygger det ofte for ledergruppens egen trivsel – enten fordi den fortaber sig i de generelle resultater, ledernes opmærksomhed bliver brugt på medarbejderne, eller fordi den ikke undersøges selvstændigt på en præcis og troværdig måde. Det bringer os tilbage til pointen om, at det er et organisatorisk ansvar at varetage lederes trivsel. Ikke forstået sådan, at det er op til den enkelte leder selv at bringe emnet til torvs, men det skal være tydeligt rammesat i organisationen, herunder i TRIO, MED, SU-samarbejdet. Der skal med andre ord etableres et virkelig stærkt rum for at arbejde med lederes trivsel i sin egen ret som en selvstændig dagsorden, der ikke alene er relateret til medarbejdernes trivsel. Det kræver, at vi modner vores evne til at arbejde organisatorisk med temaet. ▣

*Rapporten Scoping review af 698 forskningsartikler om lederes trivsel fra 1953 til 2024 kan downloades på [bit.ly/40TCOb0](https://bit.ly/40TCOb0)*

# Som leder har du forladt din flok

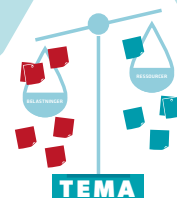
Du kan godt være del af et fællesskab med dine medarbejdere, men paradoksalt nok kun ved selv at skabe fællesskabet og bestemme over det. For en del af flokken bliver du aldrig, når først du har taget ledertitlen på dig, mener filosof og professor emeritus Ole Fogh Kirkeby.

AF JOURNALIST THOMAS DAVIDSEN //  
THOMAS.DAVIDSEN61@GMAIL.COM  
FOTO: PANTHERMEDIA

**D**u kan have rådgivere eller særligt betroede medarbejdere omkring dig, som du spørger til råds, når du skal træffe vanskelige beslutninger. Men du kan ikke tørre en forkert beslutning af på nogen af dem. Du kan også have en bestyrelse bag dig eller en leder over dig, men ingen af dem er ansvarlige for den enkelte beslutning, du træffer. De kan blot se til. Og så kan de fyre dig, hvis du ikke gør det godt nok.

Som leder står du alene og må stå last og brast med dig selv, understreger Ole Fogh Kirkeby, filosof og professor emeritus på CSB. Han har identificeret 11 'ensomheder', der er enhver leders grundvilkår. Den første ensomhed består i, at du har forladt flokken.





**Du er ankerpunktet, omdrejningspunktet og fyrtårnet. Du lefler ikke for nogen eller beder om nogens gunst, men går ind i det eksisterende fællesskab og sætter dine spor.**

OLE FOGH KIRKEBY, PROFESSOR EMERITUS I LEDELSEFILOSOFI

– Fra det øjeblik du har fået ledelsesansvar, opfører medarbejderne sig anderledes, når du træder ind i rummet. De tier stille, skifter samtaleemne eller bliver som minimum meget bevidste om, at du er til stede, siger han og fortsætter:

– De er automatisk indviet i et fællesskab. Det er du ikke. Du kan heller ikke rigtig være ven med dem. For du vil sandsynligvis handle ustrategisk, hvis du indvier dem i din frygt, din tvivl og dine usikkerheder, medmindre du nøje har planlagt hvorfor og hvordan, hvis du alligevel vælger at gøre det.

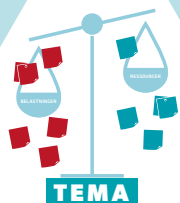
#### **Stå ved din magt i rummet**

En anden faktor, ledere skal håndtere, er magt, som påvirker det fællesskab, du indgår i med dine medarbejdere, frem-

hæver Ole Fogh Kirkeby. Som leder kan du godt bilde dig ind, at magten ikke er til stede i rummet. Men medarbejderen føler den, bevidst eller ubevidst, og derfor skal du stå ved den og tage den på dig, understreger han.

– Og du skal aldrig søge fællesskab med dine medarbejdere ved at lade, som om du ikke har magt over dem. Du er din egen dommer, hvilket kræver, at du i en vis forstand vender fællesskabet ryggen. For hvis du ikke træder ud af det, kan du ikke kigge objektivt ind på hverken dig selv eller fællesskabet. Ligesom den gode træner for et fodboldhold, der kender sig selv og er så dygtig, at spillerne tror på taktikken. Som ser hver enkelt spiller, som var det den eneste ene. Men som først og fremmest har en autoritet, der gør, at han ikke taber omklædnings-





TEMA

rummet. For som leder skal du vinde omklædningsrummet, men aldrig ved at angle efter medarbejdernes anerkendelse, mener Ole Fogh Kirkeby.

– Du skal kunne ignorere medarbejdernes ulmende oprør og være umådelig enerådig, når det gælder. For ellers er du ikke stærk nok til alene at gå planken ud, hvis det er påkrævet. Og du er i en klemme, for du skal stille alle tilfreds uden at kunne forvente nogen form for modydelse.

Derfor må du, pointerer han, hæve dig op over den anerkendelse, som du sikkert så hårdt behøver, fordi du er stillet over for den ensomme opgave at bedømme dig selv uden nogen hjælp fra andre. Deri ligger en begrundelse for din høje løn.

### Vær afklaret om din ærlighed

Som leder er du ensom, fordi alle har ret til at kritisere dig, påpeger Ole Fogh Kirkeby.

– Du må acceptere dit ansvar og være rede til at tabe ansigt. Selv hvis du har en god forklaring på dine beslutninger, som du blot ikke kan dele med dine medarbejdere, fordi du bærer på ledelsesstrategiske hemmeligheder.

– Du skal have et afklaret forhold til ærlighed. Hvis du siger noget, som er decideret forkert, er du uærlig. Men måske kan du nøjes med ikke at sige hele sandheden, som er noget andet end uærlighed. Det kan være en strategisk nødvendighed.



**Dit ansigt må nødvendigvis udstråle sikkerhed og autoritet. Du er overbevist om, hvorfor du er leder, og du er overbevist om, hvorfor du gør det, du gør.**

OLE FOGH KIRKEBY, PROFESSOR EMERITUS I LEDELSESFILOSOFI

Uanset hvad skal du kunne forklare dine beslutninger, understreger Ole Fogh Kirkeby.

– Du kan ikke bare sige, at du gjorde noget, fordi du gjorde det. Hvorfor



**Ole Fogh Kirkeby** er professor emeritus i ledelsesfilosofi på CBS. Forfatter til en lang række bøger og artikler om ledelse, bl.a. *Det nye lederskab* (2005), *Om velfærd. Det godes politik* (2011) og *Velvilje: Ledelse og filosofi mod stress* (2024).

gjorde du det? Hvilke dilemmaer var der? Stå ved, hvilken side du hældte til, da du tog beslutningen, for man hælder altid til en side, hvor man tager mere hensyn til nogle eller noget end til nogle andre eller noget andet.

Og: Du kan ikke forvente, at dem, du har beskyttet, påskønner det, mener filosofen.

– I princippet må du forberede dig på udstødelse, hvis du følger din overbevisning. Til gengæld vil du blive ophøjet til skyerne, hvis du skaber et grundlag for fællesskabet, som dine medarbejdere kan føle sig hjemme i.

Spørgsmålet er, om der er en modvægt til lederens ensomhed. Til dels, mener Ole Fogh Kirkeby, – ved at være en del af fællesskabet på arbejdspladsen og se ledelse som noget, der skabes i fællesskab. Men paradoksalt må lederen selv skabe og bestemme over fællesskabet for at blive en del af det.

– Du skal fortjene at være med i fællesskabet, men må også i en vis forstand skabe det som den hærfører, der går i spidsen for sine mænd. Det kan være en vanskelig proces, som tager tid, og som kan kræve uendelig tålmodig-

hed. Du ruster dig til processen ved at have en sag, som du brænder for.

Du vil beholde en form for ensomhed, pointerer han, men du vil samtidig overvinde ensomheden, fordi du definerer dig selv, ikke bare som en del af fællesskabet, men som fællesskabet.

– Du er ankerpunktet, omdrejningspunktet og fyrtårnet. Du lefler ikke for nogen eller beder om nogens gunst, men går ind i det eksisterende fællesskab og sætter dine spor.

### Fra ensomhed til alenehed

At skabe solide fællesskaber kræver, at du får fat i værdierne, mener Ole Fogh Kirkeby. Du skal spørge dig selv: Hvilken form for kærlighed ønsker du at give og at modtage i det fællesskab, du vil skabe? Hvilke billeder har du på det? Hvor mange er I? Hvordan ser I ud? Hvilken idé skal holde sammen på fællesskabet? Hvilken identitet skal ideen give jer? Hvilke værdier vil du dele, og hvad er dine motiver for det? Søger du trykthed, identitet, muligheder, ansvarlighed eller retfærdighed?

– Du kan godt beskrive ethvert fællesskab ud fra dets kerneværdier og hænge dem op på små sedler i kantinen og tro, at folk indoptager værdierne. Men det gør de ikke. Især hvis de ikke selv har været med til at formulere dem. I stedet skal lederen inkorporere og eksemplificere værdierne, siger han og uddyber:

– Stort set alle ledere vil sige, at de har værdien 'ordentlighed', men langt fra alle ledere er virkeligt ordentlige, når de bliver testet. Du skal gå forrest og vise med din person, at værdierne gælder. Du skal føle dig kaldet og stille en tydelighed til skue, hvis væsen er gennemskuelighed.

Du træder ud af din ensomhed og ind i fællesskabet ved at vise dit ansigt, mener Ole Fogh Kirkeby.

– Dit ansigt må nødvendigvis udstråle sikkerhed og autoritet. Du er overbevist om, hvorfor du er leder, og du er overbevist om, hvorfor du gør det, du gør. Du tager din ensomhed på dig og forvandler den til 'alenehed', som er noget andet. For mens ensomhed er noget, der er overgået dig, så er din alenehed et udtryk for, at du er herre i eget hus. Medarbejdere, der ser det i dig, tager dig til sig som deres leder. ■

# Aflysningernes psykologi

AF CHARLOTTE LARSEN

Hvad der er værst:  
 alle de møder de booker?  
 eller alle de møder de aflyser?  
 de fleste dage lander jeg på aflysningerne

møderne er som stivheden  
 vi lever med som et vilkår:  
 mindre frie, mindre kreative, mindre  
 produktive  
 vi accepterer stivheden  
 som vi accepterer vore kroppes  
 aldersbetingede funktionsnedsættelser

aflysningerne er som kræft:  
 uforudsigeligt breder de sig  
 griber ind i andres mulighed for at leve et  
 sundt arbejdsliv med handlerum

aflysningerne sætter sig i vores kollektive  
 autonome nervesystem  
 som den uro vi ikke kan ryste af os

aflysningerne opretholder et konstant  
 forhøjet beredskab  
 hvor vi er klar til at tilpasse os *hastere*  
 og ombookinger – fra time til time

*det vigtige* er stort set aldrig *hastere*  
 det vigtige – AKA, det varigt  
 effektskabende  
 kan planlægges – det skal planlægges  
 i lange spændstige buer af systematisk og  
 vedholdende arbejde:  
 kun de buer giver en vis rygdækning  
 for de høje forventninger vi måtte ha' til  
 hinanden.



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

## KORT NYT



Ny publikation fra Væksthus for Ledelse:

### Få strategien til at leve – lederes rolle i oversættelse og implementering

Forskning viser, at langt de fleste strategier ikke bliver eksekveret efter hensigten. Det kan bl.a. skyldes, at man som topledelse let overser, at en strategi ikke kan implementeres direkte. Den vil altid først blive fortolket og oversat af dem, der skal være med til at føre den ud i livet: chefer, ledere og medarbejdere.

En ny publikation fra Væksthus for

Ledelse beskriver, hvordan du som leder kan arbejde bevidst med at forbedre kvaliteten af disse oversættelsesprocesser, fx ved at være bevidst og tydelig om, hvilken form for implementering du ønsker. Målet er at inspirere til nye måder at arbejde med implementering på og få mere ud af ressourcerne i det strategiske arbejde.

Læs mere her [bit.ly/42K8ceO](http://bit.ly/42K8ceO)



TEMA



TEMA

## Den attraktive kommunale arbejdsplads



# Skab et godt omdømme og hold døren åben for tidligere medarbejdere

God ledelse er den største enkeltstående faktor i at tilknytte medarbejdere, viser en stor undersøgelse af *Kommunen som attraktiv arbejdsplads*. I en tid med mangel på arbejdskraft og høj mobilitet hos især de yngre medarbejdere har ledere en særlig opgave og ansvar i at gøre den kommunale arbejdsplads attraktiv, både når det gælder om at tiltrække, tage godt imod og beholde medarbejdere.

AF MIA NYBORG JØRGENSEN

**A**rbejdsmarkedet er i hastig forandring, og konkurrencen om dygtige medarbejdere er intens. Med demografiske udfordringer og stigende behov for specialiseret arbejdskraft står kommunerne over for nye krav om at skabe arbejdspladser, som tiltrækker og tilknytter medarbejdere. Samtidig vokser medarbejdernes forventninger til den kultur og de værdier, som bærer arbejdspladsen.

For at finde svar har vi i Komponent – Kommunernes Udviklingscenter – i samarbejde med Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse gennemført en omfattende undersøgelse: *Kommunen som attraktiv arbejdsplads*, der bygger på input fra 5.234 kommunalt ansatte og er den største danske undersøgelse af sin art.

## En sammenhængende indsats

Det grundlæggende spørgsmål er: Hvordan kan vi skabe en attraktiv arbejdsplads? Svaret baserer sig på tre centrale begreber, som hænger uløseligt sammen: tiltrækning, onboarding og tilknytning. Fx styrker indsatsen for et bedre arbejdsmiljø ikke kun tilknytningen af de nuværende medarbejdere – den forbedrer også arbejdspladsens omdømme og evnen til at tiltrække nye talenter. Medarbejdere, der er glade for arbejdsmiljøet, taler varmere om deres arbejdsplads, både på LinkedIn og i den lokale Brugsen – steder, hvor

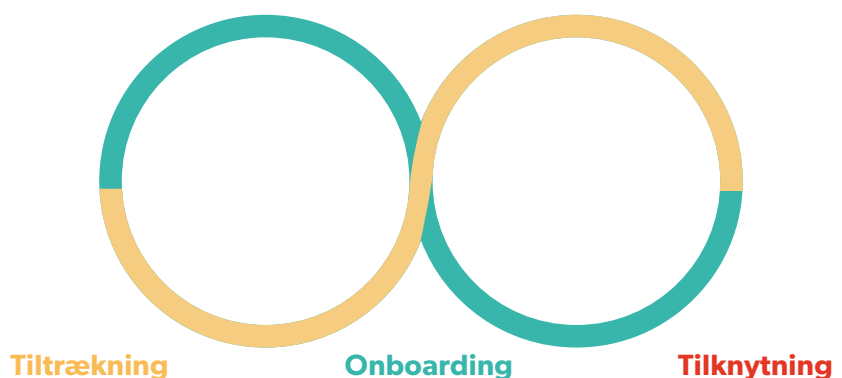
mange kommende ansatte får øje på arbejdspladsen. Derudover engagerer medarbejdere, der selv er glade for arbejdsmiljøet og arbejdspladsen, sig oftere i at introducere nye kolleger og bidrager til en positiv onboardingoplevelse. På den måde hænger de enkelte dele i grundmodellen (se illustration) uløseligt sammen.

## Tiltrækning og tilknytning – et menneskeligt perspektiv

Begreberne "tiltrækning" og "tilknytning" adskiller sig bevidst fra de klassiske termer som "rekruttering" og "fastholdelse". Rekruttering kan signalere en mekanisk proces, mens tiltrækning handler om at styrke arbejdspladsens løbende appel om nye medarbejdere, der kan variere efter, hvem man søger. Fx tiltrækkes stabsmedarbejdere af udviklingsmuligheder i højere grad end andre faggrupper.



**Mia Nyborg Jørgensen** er specialkonsulent i Komponent, Kommunernes Udviklingscenter, hvor hun arbejder med forløb i ledelsesudvikling samt holder workshops og foredrag om ledelse med fokus på især rekruttering og generationsledelse. Læser desuden en master i organisationspsykologi på RUC og bijobber som giftefoged i Københavns Kommune samt ekstern lektor på Københavns Universitet.





→ På samme måde signalerer "tilknytning" en mere moderne tilgang end "fastholdelse". Medarbejdere vil ikke 'holdes fast', men de vil gerne opleve et fagligt og socialt tilhørsforhold og tilknytning til arbejdspladsen, opgaverne og kollegerne. For mange betyder det at være en del af en arbejdsplads, hvor kulturen understøtter deres trivsel og udvikling.

### Hvad siger 5.234 medarbejdere?

Undersøgelsen afslører en vigtig indsigt: Selv om tiltrækning og tilknytning hænger sammen og bør ses i sammenhæng, er det ikke de samme faktorer, vi skal skrue på, når vi ønsker at tiltrække og tilknytte. Meget forsimplet sagt kan resultaterne opsummeres sådan her: Vi søger jobbet, men forlader det igen pga. ledere og arbejdsmiljø. Meningsfuldt arbejde, mulighed for at udvikle sig og faglige udfordringer er altså afgørende for tiltrækning. Men for at give medarbejderne lyst til at blive på arbejdspladsen spiller god ledelse, arbejdspladskultur og kollegialt samarbejde en større rolle.

Traditionelt har kommunerne fejret lange ansættelsesforhold, og flere har

### Om undersøgelsen **Kommunen som attraktiv arbejdsplads**

Undersøgelsen bygger på svar fra over 5.000 kommunalt ansatte fra landets 98 kommuner. Rapporten er udarbejdet af Komponent, Kommunernes Udviklingscenter, med bistand fra Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse og kan hentes her: [bit.ly/4gqYQIa](https://bit.ly/4gqYQIa)

dronningens fortjenstmedalje hængende derhjemme. Men fremtidens arbejdsstyrke har en anden tilgang: Mange ser ikke sig selv i samme job i mere end få år. Faktisk svarer 18 % – altså næsten hver femte – at de ikke forventer at være ansat om et år, og knap halvdelen – 46 % – ser sig selv væk inden for fem år.



**Traditionelt har kommunerne fejret lange ansættelsesforhold, og flere har sikkert dronningens fortjenstmedalje hængende derhjemme. Men fremtidens arbejdsstyrke har en anden tilgang: Mange ser ikke sig selv i samme job i mere end få år.**

MIA NYBORG JØRGENSEN,  
SPECIALKONSULENT I KOMPLEMENT

Denne mobilitet åbner dog også muligheder. Ved at støtte medarbejdere, der vil søge nye udfordringer, kan arbejdspladsen fremme et positivt omdømme og samtidig sikre, at tidligere ansatte vender tilbage med nye kompetencer. Her er det bemærkelsesværdigt, at næsten to ud af tre – 63 % – af de adspurgte kan forestille sig at vende tilbage til en arbejdsplads, de tidligere har forladt. Det stiller krav til ledere om at holde døren åben og betragte tidligere medarbejdere som en del af arbejdspladsens fremtidige potentiale. 📍

## Sådan kan ledere tiltrække og tilknytte medarbejdere

Arbejdet med at gøre kommunerne attraktive som arbejdspladser kræver en fokuseret indsats for både medarbejdere, MED-systemet og ledere. Her er tre konkrete anbefalinger til ledere:

### 1. Invester i onboarding

En god start er afgørende for, hvordan medarbejdere opfatter deres arbejdsplads, om de er engagerede, og om de ser sig selv i jobbet i en længere periode.

Skab strukturerede onboardingforløb, hvor nye medarbejdere får klare forventninger, tid til at lære organisationen at kende og adgang til sparring fra erfarne kolleger.

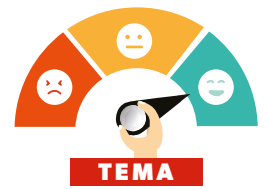
### 2. Styrk lederudvikling

Ledelseskvalitet er den mest afgørende faktor for tilknytning. Derfor er det vigtigt at prioritere lederuddannelse og udvikling af kompetencer inden for kommunikation, konflikthåndtering og teamledelse.

### 3. Styk stoltheden og fortællingen

Flere kommunalt ansatte oplever dårlig omtale i offentligheden, især inden for beskæftigelse, arbejdsmarked og erhverv. Det har en negativ effekt på motivation og oplevelsen af meningsfuldhed og betyder samtidig, at de ansatte i mindre grad ser sig selv i jobbet. Derfor er omdømmeledelse helt central.

Som leder spiller du en vigtig rolle i at løfte fortællingen om det vigtige arbejde, der udføres. Det øger både stoltheden hos de ansatte og kan være med til at påvirke omtalen udefra.



# Sådan skaber du den attraktive arbejdsplads

Jobopslag uden ansøgere. Stor personalegennemstrømning. Udsigt til, at store dele af de ansatte snart skal pensioneres. Det er udfordringer, danske ledere må forholde sig til i en tid med udbredt mangel på kompetent arbejdskraft. Løsningen er at skabe en arbejdsplads, som formår at tiltrække og tilknytte medarbejdere. Men hvordan skaber du den attraktive arbejdsplads?

AF CHRISTIAN QVICK, CLAUS ELMHOLDT OG CECILIE SCHULTZ PEDERSEN

## 90.000

Så mange personer vil mangle på det danske arbejdsmarked i 2030, viser en analyse, hvis den private beskæftigelsesvækst og det offentlige serviceniveau skal opretholdes.

Men hvordan skal de offentlige organisationer imødekomme den arbejdskraftudfordring? Det drejer sig først og fremmest om at skabe attraktive ar-

bejdspladser, som formår at tiltrække og tilknytte medarbejdere. Det kræver, at organisationer finder svar på to centrale spørgsmål: Hvordan kan vi øge andelen af ansatte, som ønsker at søge mod vores organisation? Og hvordan kan vi lykkes med at tilknytte eksisterende ansatte, så de har lyst til at forblive ansat i lang tid? De to spørgsmål giver "Helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads" svar på.

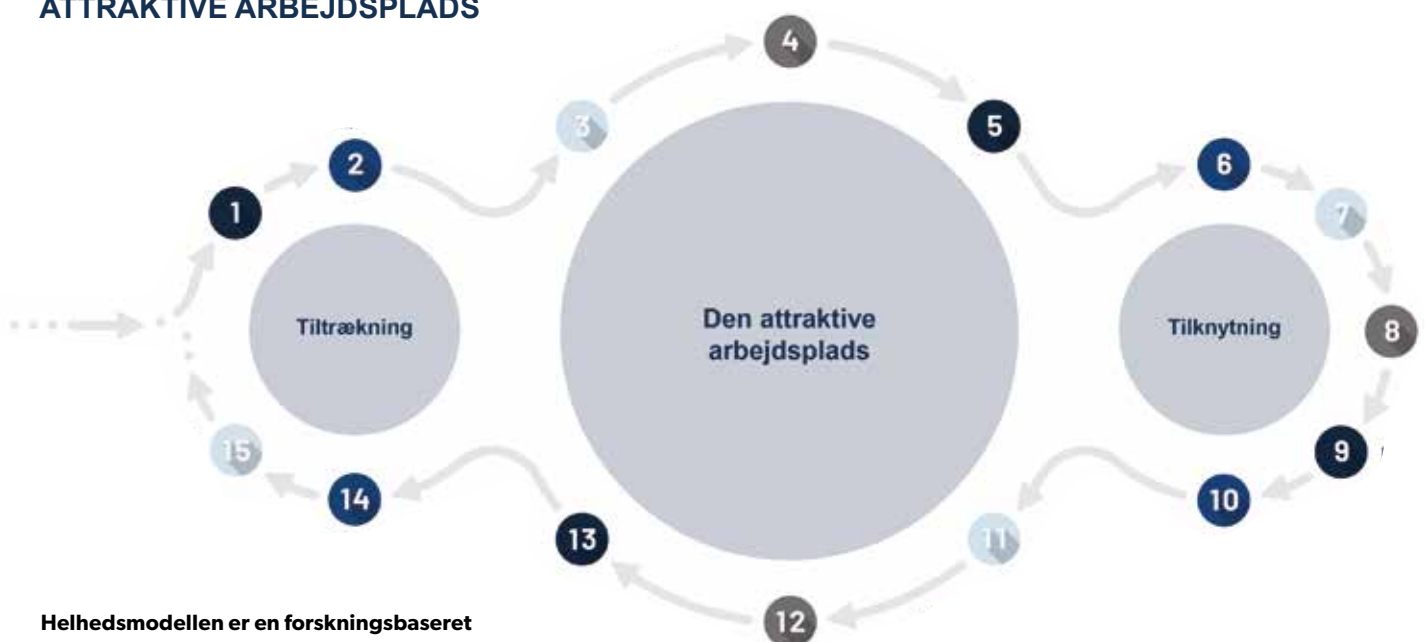
## Hvad kendetegner den attraktive arbejdsplads?

"Helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads" er en forskningsbaseret model, vi har udviklet, og som er omdrejningspunktet i vores bog *Hjælp, vi mangler kolleger! Sådan skaber du den attraktive arbejdsplads*.

Modellen peger på 15 faktorer, der har betydning for medarbejderes lyst til



## HELHEDSMODELLEN FOR DEN ATTRAKTIVE ARBEJDSPLADS



Helhedsmodellen er en forskningsbaseret model, som peger på 15 faktorer (se næste side), der har betydning for medarbejdernes lyst at søge til og blive på en given arbejdsplads.



at søge mod en organisation, og for lysten til at forblive ansat hos organisationen. Modellen beror særligt på indsigter fra metastudier, som sammenfatter mange års forskning i, hvad der har betydning for tiltrækning og tilknytning af medarbejdere.

### Centrale spørgsmål til de 15 faktorer

Nedenfor er listet en række spørgsmål, som relaterer sig til Helhedsmodellens 15 faktorer. Spørgsmålene gør det tydeligt, hvad faktorerne dækker over, og ikke mindst hvad du gerne skal kunne svare "ja" til for at kunne lykkes med at skabe en attraktiv arbejdsplads.

**Omdømme:** Fokuserer I på at forebygge skandaler og møgsager? Kommunicerer I de gode historier? Har I formuleret en grundfortælling? Arbejder I aktivt med *employer branding*? Opfordrer I medarbejdere til at være ambassadører for arbejdspladsen?

**Ansættelse:** Har I en professionel ansættelsesproces, som gør, at selv de kandidater, der ikke bliver tilbudt job, vil anbefale jer til andre bagefter? Er der overensstemmelse mellem de jobs, I beskriver i stillingsopslag, og den virkelighed, ansatte møder?

**Onboarding:** Har I en nøje planlagt faglig og social onboarding, der sikrer, at nyansatte hurtigt går fra at være 'outsidere' til at blive 'insidere', der mestrer deres nye job og indgår i fællesskabet?

**Værdier:** Har I formuleret nogle eksplicite værdier, der kan fungere som den kollektive overlægges for ønsket adfærd? Bliver værdierne efterlevet, så det afspejler sig i kulturen?

**Ledelseskvalitet:** Har I en tydelig fælles forståelse af, hvad der udgør god ledelse? Prioriterer I tid og ressourcer til ledelsesudvikling? Arbejder I aktivt med at forebygge og håndtere forekomsten af destruktiv ledelse?

**Balancerede jobkrav:** Har I fokus på at forebygge og håndtere arbejdspress og stress? Er krav og ressourcer i balance? Er der social støtte og forudsigelighed?

**Fysisk arbejdsmiljø:** Har I tidssvarende fysiske rammer, redskaber og digitale løsninger? Arbejder I aktivt med sundhedsfremme og forebyggelse af nedslidning og arbejdsulykker?

**Psykologisk trygt arbejdsmiljø:** Er der mulighed for at tale om fejl, tvivl og problemer eller stille spørgsmål uden risiko for at blive ydmyget? Arbejder I aktivt med at forebygge og håndtere krænkende adfærd?

**Kompetenceudviklingsmuligheder:** Tilbyder I formel uddannelse og træning, som fx kurser og temadage? Tilbyder I arbejdspladsbaseret læring, som fx sidemandsoplæring og jobrotation? Tilbyder I refleksions- og netværksbaseret læring som fx mentorordning og erfaggrupper?

**Karriereudviklingsmuligheder:** Er der tydelige og attraktive karriereveje, der indbyder til, at karrieren både kan bevæge sig opad, til siden og nedad?

**Kollegiale fællesskaber:** Arbejder I aktivt med at styrke det kollegiale sammenhold på arbejdspladsen, så der bliver opbygget relationer, hvor de ansatte knytter sig til hinanden? Understøtter I, at der opstår og opretholdes meningsfulde faglige og sociale fællesskaber?

**Fleksible arbejdsformer:** Har jeres medarbejdere mulighed for fleksibilitet i forhold til arbejdstid, arbejdstidspunkt, arbejdssted, jobindhold og ansættelsesform?

**Mening og indflydelse:** Har I formuleret en meningsfuld mission, der tydeliggør den værdi, I er sat i verden for at skabe? Har medarbejderne mulighed for at få indflydelse på egen opgaveløsning? Arbejder I med afbureaukratisering og frisættelse?

**Diversitet og inklusion:** Har I en mangfoldig organisation i forhold til fx køn, alder, etnicitet, uddannelsesbaggrund og funktionsniveau? Gør I nok for at skabe en inkluderende arbejdsplads, hvor alle føler sig værdsat, respekteret og inddraget i fællesskabet? Er I bevidste om biases?

**Løn og goder:** Tilbyder I en retfærdig løn, som matcher standarderne i branchen, og som også modsvarer den enkeltes kompetenceniveau og ansvar? Tilbyder I medarbejdergoder, som de ansatte rent faktisk ønsker sig?

### At arbejde med Helhedsmodellen i praksis

Når I skal anvende Helhedsmodellen til at skabe en (endnu mere) attraktiv arbejdsplads, bør I begynde med at kortlægge det nuværende situationsbillede. Det indebærer kort sagt, at I beskriver status quo: Hvilke faktorer fra Helhedsmodellen lykkes I allerede godt med? Og ved hvilke faktorer har I potentiale for et 'løft'? Kortlægningen kan være helt enkel, med afsæt i en 'rød-gul-grøn'-måling, hvor I angiver, hvor godt I oplever, at arbejdspladsen er med i forhold til de enkelte faktorer. Men kortlægningen kan også være langt mere grundig, fx via spørgeskemaer, hvor Helhedsmodellens faktorer er blevet operationaliseret til målbare udsagn.

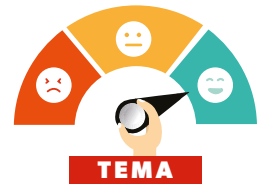
Når I er blevet skarpe på det nuværende situationsbillede, zoomer I ind på



Der kan være 'gammel arv' i organisationen, fx eksisterende indsatser eller koncepter, som står i vejen for, at nye indsatser kan få størst mulig effekt. Her består opgaven i enten at fjerne denne gamle arv eller sørge for, at det gamle og det nye kan gå hånd i hånd.

specifikke faktorer fra Helhedsmodellen, som I særligt bør arbejde med for at udvikle en attraktiv arbejdsplads. Det kan være, at ledertrivsel skal prioriteres højere under temaet 'kollegiale fællesskaber'. Eller I er bevidste om, at onboarding er et vigtigt element i udvikling af organisationen som en attraktiv arbejdsplads, men at jeres kortlægning viser, at jeres onboarding halter. Her kunne centrale spørgsmål være: Hvilke indsatser har vi tidligere haft succes med, når vi har skullet onboard nye medarbejdere, som vi med fordel kan bygge videre på? Hvad har vi tidligere igangsat uden virkning, som vi ikke skal gentage? Hvad har andre organisationer gjort for at sikre god onboarding? Er vi nysgerrige nok over for den nye kollega, og giver vi plads til den undren, den nyansatte selv bringer ind i organisationen, så onboarding ikke blot bliver en 'kærlig indoktrin-





**Christian Qvick** er cand.scient.-pol., partner i LEAD og forfatter til flere ledelsesbøger, senest *Er der nogen hjemme i strategihuset? Sæt retning med vision, mission, strategier og værdier* (2023).



**Claus Elmholdt** er cand.psych.-aut., ph.d., faglig direktør i LEAD og forfatter til flere bøger om ledelse, senest *Vild velfærd* sammen med Andreas Fricke Møller og Kirstine Føge Jensen (2024).




**Cecilie Schultz Pedersen** er cand.psych., chefkonsulent i LEAD og specialist i psykisk arbejdsmiljø og trivsel.

nering' af den nyansatte ud fra en "sådan gør vi tingene her hos os"-tilgang. Hvad peger forskning på som særligt virksomme indsatser? Fx findes den teoretiske tilgang 'newcomer innovation', der netop handler om at udvikle organisationen med afsæt i nytilkomnes ideer til og perspektiver på, hvad der burde gøres anderledes. Svarene på disse spørgsmål skal gerne føre til strategiske indsatser, I kan sætte i gang.

### Synkroniser jeres indsatser

Endelig må I sikre, at jeres indsatser er synkroniserede. Det er vigtigt, at I har blik for, hvordan de forskellige indsatser påvirker hinanden. Forestil dig, at I både er optaget af fx at skabe stærke kollegiale fællesskaber, som kunne tale for faste fremmødedage og af at tilbyde fleksible arbejdsformer, som kunne tale for mulighed for hjemmearbejde. I udgangspunktet taler disse to forhold altså imod hinanden. Her skal synkroniseringselementet hjælpe jer med at sikre, at de indsatser, I sætter i gang, trækker i den samme retning og skaber synergi. Der kan ligeledes være 'gammel arv' i

organisationen, fx eksisterende indsatser eller koncepter, som står i vejen for, at nye indsatser kan få størst mulig effekt. Her består opgaven i enten at fjerne denne gamle arv eller sørge for, at det gamle og det nye kan gå hånd i hånd.

Lykkes I med at anvende Helhedsmodellen på denne måde, er I godt på vej til at skabe en attraktiv arbejdsplads, som formår at tiltrække og tilknytte kompetente medarbejdere. 

**Artiklens pointer stammer fra bogen *Hjælp, vi mangler kolleger! Sådan skaber du den attraktive arbejdsplads* (Hans Reitzels Forlag, 2025).**



# ”Der er en grænse for, hvor hurtigt medarbejderne kan løbe”

I Næstved Kommune er 2025 året, hvor 'den attraktive arbejdsplads' er sat øverst på dagsordenen med fokus på at tilknytte organisationens 8.000 nuværende og fremtidige medarbejdere. Overskriften er bæredygtighed i arbejdet, værktøjet er Helhedsmodellen, og metoden er små prøvehandlinger.

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

”Vil du styrke dine kompetencer gennem et meningsfuldt og lærerigt job, der understøtter din uddannelse?”

Sådan lyder overskriften på en job-annonce fra Næstved Kommune, der bl.a. tilbyder fleksibilitet i forhold til vagtønsker, grundig oplæring og sparring, fokus på samarbejde og et godt arbejdsmiljø.

For som langt de fleste kommuner og arbejdspladser i Danmark kommer Næstved Kommune også til at mangle medarbejdere i fremtiden. Så for at tiltrække nye og holde på de nuværende medarbejdere må der tænkes regenerativt.

Under overskriften 'den attraktive arbejdsplads' er kommunens topledelse, HR og MED i hele organisationen derfor gået i gang med en lang række indsatser og tiltag, som "skal skabe en arbejds-

plads, hvor det er livgivende at være", som HR- og personalechef David Schjelde udtrykker det. Og i første omgang er fokus rettet mod at sikre endnu bedre betingelser for et godt arbejdsliv i Næstved Kommune.

– Vi vil gerne holde på de gode medarbejdere, vi har. Og måske få nogle af dem, som er på vej på pension, til at blive et par år længere. Det gør vi bedst ved at arbejde fokuseret på at udvikle os og skabe en arbejdsplads, som folk føler stolthed over at være på og gerne vil være en del af – med mulighed for at koncentrere sig om at løse den kerneopgave, de er uddannet til, sammen med kolleger, de gerne vil samarbejde med, siger David Schjelde.

## Vil lukke hullerne i spanden

2025 er året, hvor hånden er stukket ned i Helhedsmodellens værktøjskasse, og hvor tre af modellens i alt 15 temaer skal udstikke kursen for at skabe 'den attraktive arbejdsplads': Fleksible arbejdsformer, psykisk arbejdsmiljø og ledelseskvalitet. Overliggeren er den regenerative tankegang – at skabe et bæredygtigt arbejdsliv, som folk trives i.

– I stedet for at lave lidt 'hist og pist' oplever vi, at Helhedsmodellen er noget af en gave at få, fordi den med

sine 15 elementer både giver et godt, visuelt overblik og kommer hele vejen rundt om, hvad der skal til for at skabe en attraktiv arbejdsplads. Men – vi kan jo ikke gå i gang med 15 områder på en gang, så derfor har vi udvalgt tre temaer i tilknytningsdelen af modellen efter drøftelser i både MED, direktion osv. Vi vil så at sige lukke de huller i spanden, vi kan ved at gøre tingene endnu bedre. Fælles for forløbene i de tre temaer, som ellers kører på forskellige måder med forskellig bemanning, er, at de foregår gennem prøvehandlinger. Vi tester ideers bæredygtighed for at se, om nogle af dem kan bruges på længere sigt, forklarer David Schjelde.

Forløbet er sat i gang i slutningen af 2024, og derfor er det endnu for tidligt at tale om resultater. Men HR-chefen formulerer gerne sine forventninger:

– Jeg forventer, at vi begynder at have et fælles sprog om, hvad 'den attraktive arbejdsplads' er – selvfølgelig med det forbehold, at vi har mange forskellige arbejdspladser og faggrupper i organisationen, som ikke nødvendigvis ser ens på tingene. Men fælles er vores fokus på, at det skal være attraktivt at gå på arbejde, og at ingen skal blive syge af det.

– Vi producerer en million stressdage om året i DK – det er jo helt vanvittigt.



Vi kan ikke holde til at fortsætte ad samme sti, hvor alle bare skal løbe hurtigere. Derfor er vi nødt til at se på arbejdet på en ny måde, og derfor har vi taget det regenerative paradigme til os.

DAVID SCHJELDE, HR- OG PERSONALECHEF, NÆSTVED KOMMUNE



## Det at skabe en attraktiv arbejdsplads kræver et vedvarende fokus – det skal vælges til, vi skal konstant mindes om det.

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

Vi kan ikke holde til at fortsætte ad samme sti, hvor alle bare skal løbe hurtigere. Derfor er vi nødt til at se på arbejdet på en ny måde, og derfor har vi taget det regenerative paradigme til os, siger David Schjelde.

### Ledere ønsker også fleksibilitet

I Center for Arbejdsmarked er teamchef Brith Manhart Purup i den grad med på vognen. Hendes medarbejdere løser en blanding af myndighedsopgaver og aktive indsatser for kommunens ledige borgere i et tæt samarbejde med lokale virksomheder.

Fokus på at skabe en attraktiv arbejdsplads begyndte hun allerede på for flere år siden sammen med sine lederkolleger og medarbejdere ved bl.a. at indføre selv- og medledelse og bløde op på de ellers vandtætte skotter mellem myndighed og indsats i en bevægelse væk fra den traditionelle BUM-model. Derfor matcher arbejdet med de udvalgte temaer fra Helhedsmodellen fint de tidligere indsatser.


– Tankegangen var og er stadig, at vi kunne få 2 + 2 til at blive 5 ved at skabe bedre sammenhæng mellem myndighed og indsatser. Sideløbende har vi arbejdet med at skabe en bedre work-life-balance med større fleksibilitet – alt fra hjemmearbejdsdage til fire-dages arbejdsuge – for at kunne rekruttere kvalificerede medarbejdere. Det er især noget, de yngre ledere efterspørger, men også ansatte i den direkte borgerkontakt.

Det kan fx handle om, forklarer Brith Manhart Purup, at se på, hvordan der kan flyttes rundt på opgaver medarbejderne imellem og samle det administrative på hjemmearbejdsdage.

– Det efterspørger både medarbejderne, men faktisk også de yngre ledere, så derfor har vi prøvet at inddrage individets behov og på den måde se 'nedefra og op' i organisationen – lade os forstyrre lidt i vores vanetænkning, siger hun og tilføjer:

– Derudover har vi jo været i gang længe på forskellige måder med at skabe et godt arbejdsmiljø. Vi har fx faste trio-møder en gang om måneden, vi lægger forslag op i MED, som bliver grebet, vi har netop afsluttet et SPARK-forløb om at få adfærdændringer ud at leve i de yderste led gennem en bedre intern kommunikation. Og da vores forrige APV viste, at medarbejderne oplevede høje følelsesmæssige belastninger i arbejdet, satte vi et forløb med Rikke Høgsted (ekspert i belastningspsykologi, red.) i gang for både medarbejdere og ledere.

For, anerkender Brith Manhart Purup:

– Det at skabe en attraktiv arbejdsplads kræver et vedvarende fokus – det skal vælges til, vi skal konstant mindes om det. Derfor er det godt, at vi nu har en styret proces med de tre temaer, som giver os mulighed for gennem prøvehandling af små tiltag at teste nogle ting for at skabe bæredygtige forandringer. 

## Helhedsmodellen i Næstved Kommune

Næstved Kommune har valgt tre ud af Helhedsmodellens 15 temaer ud i arbejdet med at skabe 'den attraktive arbejdsplads' med afsæt i undersøgende prøvehandling:

**Fleksible arbejdsformer:** Flere vel-færdsområder er valgt ud og skal undersøges med en antropologisk tilgang: Hvordan ser fleksibilitet ud fx i en daginstitution – hvilke roller og opgaver kan fordeles på nye måder? Målet er at finde svar, som kan inspirere andre daginstitutioner.

**Psykisk arbejdsmiljø:** Gennem en nyudviklet uddannelse med temadage og workshops i psykisk arbejdsmiljø for både ledere, AMR og TR skal der arbejdes med konkrete udfordringer og på sigt opbygges læring og kapacitet til at håndtere udfordringer lokalt i organisationen, når de opstår.

### Ledelseskvalitet:

En indsats i flere spor.

1. Hele MED-organisationen er involveret i en regenerativ læringsproces gennem bl.a. podcast, videoer, vidensdeling m.m. om at skabe de bedst mulige betingelser for et godt arbejdsliv.
2. Uddannelse af både ledere og medarbejdere til Stifindere, som bl.a. er mentorer for nye ledere i kommunen, og som udarbejder en Playbook med viden og inspiration til hele organisationen.
3. Organisationens 280 ledere mødes tre gange om året for at få regenerative input, som de kan teste lokalt.
4. Unge Stemmer: Medarbejdere under 30 år skal give deres uforbeholdne input til, hvordan arbejdspladsen kan blive bedre, så vanetænkningen forstyrres, og de unges ønsker til fremtidens arbejdsplads inddrages.

Både konsulenthusene LEAD og Agora samt ekspert i regenerativ ledelse Laura Storm er hyret ind til at bistå med forløbene.

Kilde: David Schjelde, HR- og personalechef i Næstved Kommune

Læs også artiklen om Helhedsmodellen på side 15.

# 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)

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 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! 📖



## Får du nyhedsbrevet?

Vil du til snigpremiere 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)

## 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)