

OFFENTLIG LEDELSE 02 26

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL OG
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

**Ledelsesrådgiver
Louise Dinesen:**

**Oplever dine
medarbejdere
ledersult, fordi
relationen
trænger til at
blive ladet op?**

TEMA SIDE 7-14



Dansk Socialrådgiverforening

HK
KOMMUNAL

**MOD PÅ LEDELSE:
Socialrådgivere
prøver kræfter**

SIDE 4

**FØLELSER I LEDELSE:
Få biologisk
handlekraft**

SIDE 12

**FRA "NEJ" TIL "MÅSKE":
Når systemet
træder vande**

SIDE 17



Ny chefbestyrrelse i HK Kommunal

Fire nye ansigter og tre genvalgte medlemmer tegner en nu fuldtallig bestyrrelse for Chefgruppen i HK Kommunal – med et fælles fokus på især lederes og chefers trivsel og arbejdsmiljø samt faglig ledelse og kunstig intelligens.

Det blev til fuld plade på HK Kommunal Chefgruppens medlemsmøde i marts. Her lykkedes det nemlig at få valgt en fuldtallig chefbestyrrelse med syv medlemmer: Fem fra det kommunale område og to fra regionerne – en sundhedsadministrativ og en administrativ leder. Blandt de syv medlemmer er fire helt nye kandidater. Bestyrelsen vil have fokus på især lederes og chefers trivsel og arbejdsmiljø samt faglig ledelse og kunstig intelligens.

Bestyrelsen har konstitueret sig med Troels van Dijk, chef for Center for Beskæftigelse i Faxe Kommune, som formand og Lars Aarøe Hansen, voksenspecial- og psykiatrichef i Kalundborg Kommune, som næstformand.

De øvrige medlemmer af Chefgruppens bestyrrelse er:

- Marianne Ellehauge, leder af Jobrettet indsats i Kerteminde Kommune
- Maria Højerslev Møller, chef for Regnskabservice i Region Sjælland
- Dorthe Kristensen Westergaard, sundhedsadministrativ leder på Akutafdelingen i Slagelse, Midt- og Vestsjællands Hospital
- Jane Mortensen, administrationschef i Magistratsafdelingen for Sundhed og Omsorg, Aarhus Kommune
- Maria Mankov, borgerservice- og ydelseschef, Ballerup Kommune.

Offentlig Ledelse
02/2026
ISSN 1602-3765

Oplag
2.950 eksemplarer

Layout
Kayser Grafisk Design

Tryk
Stibo Complete

Forsidebillede:
Mads Stigborg

Adresseændring og abonnement
chefgruppen@hk.dk

Hjemmeside
www.offentligledelse.dk

Næste blad udkommer
den 19. oktober 2026

Deadline for indlæg og annoncer
er den 16. september 2026 på
tina@juul-kommunikation.com

Udgivere
Chefgruppen, HK Kommunal
Ledersektionen i Dansk
Socialrådgiverforening

Ansvarshavende redaktør
Nicolai Paulsen,
Dansk Socialrådgiverforening

Redaktion
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



3 Lederen:
Vi mangler ikke bedre ledere – vi mangler tid til nærværende ledelse

Mod på ledelse:
4 Jeg har længe været nysgerrig på ledelsesfaget

5 Stor interesse for afklaringsforløb i ledelse



TEMA: Ledersult og nærværende ledelse

7 Hvad er nu "ledersult" for noget?

8 Louise Dinesen:
Når din ledelse er fraværende, begynder dine medarbejdere at 'sulte'

10 Ledere: Sådan udøver jeg nærværende ledelse

12 Anders Trillingsgaard:
Derfor skaber følelser i ledelse lige så stor værdi som logik

15 Nye bøger

16 Kort nyt

17 Niels Åkerstrøm:
"Måske" er det nye "nej". Sådan træder systemet vande, mens borgerne venter

20 Derfor får du Offentlig Ledelse



Vi mangler ikke bedre ledere – vi mangler tid til nærværende ledelse

Ingen bliver mæt af fastfoodledelse, så når vi taler om ledersult, må vi ikke ignorere årsagen: et arbejdsliv så presset, at nærvær bliver noget, vi skal nå mellem to møder. Derfor skal ledersult løses strukturelt, ikke som et problem på den enkelte leders eget skrivebord.

AF TROELS VAN DIJK,
FORMAND FOR HK KOMMUNAL
CHEFGRUPPENS BESTYRELSE
OG CHEF FOR CENTER FOR
BESKÆFTIGELSE I FAXE
KOMMUNE



Ledersult. Efter 16 år som leder kan jeg virkelig godt genkende det, Louise Dinesen beskriver i dette nummer af magasinet – at vi alle, både ledere og medarbejdere, kan gå rundt til hverdag på arbejdspladsen og savne nærheden i kontakten med hinanden, fordi tiden er en knap ressource, og opgaveporteføljen næsten aldrig er tilsvarende lille. Tværtimod.

Alligevel er der noget i mig, som protesterer. Ledersult. Fordi det entydigt placerer ansvaret hos lederen. Og humlen er jo ikke, at vi som ledere og chefer ikke gider den nærværende ledelse og kontakt med medarbejderne. Humlen er, at vi er bundet af et bjerg af forskelligartede og stadig flere opgaver, som æder vores tid og booker vores kalendere.

Ledersult eller ledelsessult?

Så måske skal vi snarere tale om ledelsessult? Eller ledelsessavn måske? Fordi jeg oplever, at vi kan savne medarbejderne mindst lige så meget som omvendt. Uanset, hvad vi kalder det, vil jeg stå på, at det er et strukturelt problem, som organisationen må løse som et samlet fællesskab. Ledere har altid skullet interagere og være nærværende i kontakten med medarbejderne.

Det er ikke nyt. Men vilkårene for at gøre det er blevet markant ringere over tid, fordi omfanget og grad af kompleksitet i opgaverne er vokset markant. Det dokumenterer HK og KL klart i en ny undersøgelse, du også kan læse om i bladet.

Så lad mig slå fast: Jeg er ikke et sekund i tvivl om, at kontakten mellem mennesker er den grundlæggende byggesten i de relationer, vi har på arbejdspladsen (og når vi har fri). Den er mere end vigtigt for os som mennesker. Og mangler vi den emotionelle kontakt, kan vi – ja, opleve 'sult'.

AI giver syntetisk kontakt

I den sammenhæng må jeg lige bringe en anden bekymring på banen: For vi ved nu, at mange bruger AI-programmer som samtalepartnere og psykologer. En form for syntetisk emotionel kontakt vil jeg kalde det. Det skulle meget nødt blive nødvendigt på arbejdspladsen, fordi lederne er fraværende. Jeg må derfor slå et slag for, at AI bliver brugt fornuftigt – nemlig til at løse opgaver, der frigiver tid til den mellemmenneskelige kontakt. Alt andet vil være så trist. Som at kalde fastfood for rigtig mad.

Så ja, ledersulten findes. Løsningen er at skabe mulighed for, at mennesker møder mennesker – uden at 'victimblame' lederne. Men det, vi som chefer og ledere har et ansvar for at gøre, er at åbne munden og sige højt, at det finder sted – løfte samtalen ind i de rigtige fora, hvor problemet kan håndteres.

Et andet aspekt i dette emne er følelser i ledelse. Dem tager vi også fat på med ledelsesrådgiver Anders Trillinggaard som guide. For følelserne – eller måske snarere emotionel intelligens – skal der også være plads til i ledelse. Ledelse handler om at flytte mennesker, og adgangen hertil er at kende og kunne håndtere ens egne følelser – for at kunne håndtere andres.

Undertrykte følelser letter trykkogerens låg

Jeg vil gå så langt som til at sige, at det er en vigtig kilde til ledertrivsel at få lov til at være et helt menneske. Fordi ledelse også rummer konflikter, udfordringer, pres, succeser, nederlag, gode eller dårlige resultater osv. Og alt det rummer følelser. Lukker du dem bare ned, er det som at holde låget lukket på en trykkoger. En dag hopper det af ...

Jeg er selv først blevet en dygtig leder, da jeg begyndte at arbejde med mine egne følelser. Indtil da mente jeg, at det var bedst bare at lukke ned for dem, når jeg var på arbejde. Det var mit ideal. I dag ved jeg, at vi går på arbejde og hjem igen som hele mennesker. Derfor er det en god investering at lære at håndtere dine følelser. 



Jeg har længe været **nysgerrig** på ledelsesfaget

Afklaringen var på plads, da teamleder Maria Svarrer begyndte på forløbet *Mod på ledelse*. Og det har kun bestyrket hende i, at hun vil fortsætte ad ledervejen med ambitionen om at blive en god og nærværende leder for sine fagfæller i Center for Beskæftigelse og Borgerservice i Hvidovre Kommune.

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

Jeg var helt høj, da jeg gik ud ad døren efter den første undervisningsdag, fordi jeg havde fået sat begreber på meget af det, jeg har gået og tænkt over i forhold til ledelse og fået skilt de forskellige ledelsesdiscipliner ad – personale, strategi, planlægning osv. Det hjælper mig med at arbejde mere struktureret med tingene, og nu ved jeg også, hvor jeg kan hente mere viden.

Sådan siger Maria Svarrer fra Center for Beskæftigelse og Borgerservice i Hvidovre Kommune. Her er hun leder for et team af 20 sagsbehandlere, heraf flest socialrådgivere, der arbejder med



Jeg ved, hvad man har brug for fra sin leder, når man sidder som faglig medarbejder, så jeg har længe været nysgerrig på ledelsesfaget.

MARIA SVARRER, CENTER FOR BESKÆFTIGELSE OG BORGERSERVICE I HVIDOVRE KOMMUNE

ressourceforløb og med at støtte aktivitetsparate borgere på kontanthjælp i deres vej mod arbejdsmarkedet. Og den dør, hun var gået klogere ud ad, end hun kom ind ad, var fra forløbet *Mod på ledelse*. Det har i foråret 2026 hjulpet cirka 30 socialrådgivere med at finde ud af, om ledelse kunne være en vej at gå for dem (se faktaboks).

Fået fyldt et videnshul ud

Maria Svarrer har besluttet sig. Den 1. februar i år kunne hun skrive teamleder på CV'et.

– Da jeg tilmeldte mig forløbet, var jeg endnu ikke blevet teamleder, men jeg havde arbejdet som faglig koordinator og havde derfor erfaring med faglig ledelse, men ikke med personaleledelse. Så jeg har fået et hul af viden fyldt ud og virkelig også fået meget ud af de læringsgrupper, vi er i, når vi mødes.

At gå fra jobbet som socialrådgiver til teamleder har ikke væltet Maria Svarrer omkuld. Endnu.

– Det er superspændende! Der er meget at se til, men jeg har som sagt nogle års erfaring som faglig koordinator, så det nye er personaleledelsen med MUS, ferieplanlægning, sygefravær, trivsel osv., siger hun og fortsætter:

– Alt det er nyt for mig, men jeg havde en idé om, at jeg ville trives med det, og det gør jeg indtil videre også. Selvfølgelig har det sine udfordringer, og der skal nok komme mere – uenigheder og utilfredshed med beslutninger, jeg træffer, men foreløbig trives jeg fint med det.

Fint springbræt ind i ledelse

For Maria Svarrer har forløbet *Mod på ledelse* især styrket hendes fokus på, hvor både vigtig og kompleks personaleledelse er.

– Jeg trives normalt bedst med at være praktiker, tæt på driften, ude i virkeligheden. Jeg har aldrig været en studieperson, men netop når man har ledelsesansvar – og især personalean-

svar – mener jeg, at man har en forpligtelse til at tilegne sig de bedste kompetencer og dygtiggøre sig. Så forløbet har været et fint springbræt for mig ind i ledelse, siger hun og tilføjer, at hun allerede er startet på et DOL-modul i et internt forløb i Hvidovre Kommune for både ledere og lederaspiranter.

Det, som driver Maria Svarrer til at gå ledervejen, er netop hendes viden og erfaring fra mange års virke som socialrådgiver, fortæller hun.

– At jeg selv har været sagsbehandler og faglig koordinator gør, at jeg kan se, at jeg kan gøre noget godt, fordi jeg har stor erfaring med driften. Jeg ved, hvad man har brug for fra sin leder, når man sidder som faglig medarbejder, så jeg har længe været nysgerrig på ledelsesfaget.

Vil gerne se medarbejdere, som trives

Foreløbig er der heller ikke noget i ledelse, som får Maria Svarrer til at rynke panden i tvivl, selv om hun godt kan få øje på visse udfordringer.

– Jeg kan godt forestille mig, at jeg kunne blive udfordret af ikke at have tid nok til at være en nærværende leder, fordi man somme tider sidder i møder fra morgen til aften. Det piner mig, fordi det betyder meget for mig at være en nærværende leder og se medarbejderne, anerkende, hvad de gør.

Men hvad er det, som kan drive en dedikeret socialrådgiver til at forlade faget for at arbejde mange flere timer om ugen, tilvælge krydspresstet som mellemleder, kompleksiteten i ledelse og skulle



At se medarbejdere, som trives og laver gode forløb med gode resultater for borgerne, er drivkraften i at gå ledervejen for Maria Svarrer, teamleder i Center for Beskæftigelse og Borgerservice i Hvidovre Kommune.

håndtere modsatrettede ønsker og krav fra medarbejdere, chefer og politikere?

– Det er at se medarbejdere, som trives og laver gode forløb med gode resultater for borgerne. At se dem komme glade på arbejde. Og så er jeg

nok bare en type, der godt kan lide at tage ansvar, stå i front og altid være på vej et nyt sted hen i min udvikling. Jeg aspirerer altid til noget nyt. Lige nu vil jeg gerne være god til at være leder, selv om læringskurven er stejl. 📌

Stor interesse for afklaringsforløb i ledelse

Kommunerne har brug for socialfaglige ledere, der vil være med til at udvikle den offentlige velfærd til glæde og gavn for borgerne. Det kræver, at flere socialrådgivere vil gå ledervejen, og derfor er forløbet *Mod på ledelse* tilrettelagt til netop det formål: at tilbyde socialrådgivere med nysgerrighed på ledelse en mulighed for at blive afklaret gennem viden og trygge øvebaner. Det er samtidig en måde at støtte kommunerne i mere systematisk at udvikle ledelsestalenter, så der opbygges en pipeline af kompetente ledere.

Forløbet er udviklet af KL og Dansk Socialrådgiverforening og udbudt af KL's udviklingscenter Komponent.

– Vi har heldigvis oplevet utrolig stor interesse for det og har haft mange på venteliste, så vi håber på at kunne gentage det på et tidspunkt, fortæller chefkonsulent Maja Riis Frederiksen fra Komponent. Hun har både været med til

at tilrettelægge det og har selv undervist på forløbet.

For samtidig med et stort behov for dygtige ledere har kommunerne svært ved både at rekruttere og tilknytte ledere på velfærdsområderne – i en tid, hvor reformer, stram økonomi og mangel på medarbejdere netop kalder på dygtige lederressourcer for at kunne udvikle velfærden, påpeger Maja Riis Frederiksen.

– Vi oplever både, at medarbejderne går med tankerne om, hvorvidt ledelse er noget for dem – og at de samtidig er usikre, måske fordi det ikke altid ser attraktivt ud, når de kigger på deres egen leder. Derfor har vi med forløbet tilbudt en afklaring og en mulighed for at prøve ledelse af ved at præsentere forskellige perspektiver på både faglig ledelse, personaleledelse og strategisk ledelse kombineret med dialoger deltagerne imellem om deres egne tanker om ledelse. 📌

Fakta: *Mod på ledelse*

Mod på ledelse er et forløb til socialrådgivere, der er nysgerrige på ledelse. Og til ledere, der har spottet et ledertalent blandt medarbejderne. Forløbet har hjulpet deltagerne med at blive klogere på ledelsesvejen gennem

- ny viden om ledelse med faglige oplæg samt refleksion og dialog med en læringsgruppe,
- sparring og dialog med en mentor og egen leder om lederrollen,
- øvelse i ledelsesopgaver, selvvalgte prøvehandling og kort praktik hos en leder.

Undervisningen har været forbi temaer som ledelsesidentitet, ledelse som fag, faglig ledelse og personaleledelse, ledelse af faglig udvikling, forandringer som vilkår og forandringsledelse, transitionen fra medarbejder til leder, det personlige lederskab med afsæt i professionsidentiteten, ledelse med fokus på refleksiv praksis og feedbackkultur, kommunikation og ledelsesdilemmaer i hverdagens praksis og inspiration fra ledelsesfaglige rollemodeller.

Forløbet fandt sted fra januar til juni 2026 over fire undervisningsdage og et indledende webinar. Undervejs har kursisterne været tilknyttet en mentor og har fået sparring og støtte fra nærmeste leder til konkrete ledelsesopgaver for at kunne prøve forskellige sider af lederrollen. Forløbet blev afsluttet med en individuel lærings samtale med fokus på deltagerens ønsker og muligheder i fremtidig ledelse.

Forløbet er finansieret med OK-midler fra Dansk Socialrådgiverforening og KL og har været gratis for deltagerne.

Læs mere om forløbet her:
bit.ly/42xz2Wo



Maja Riis Frederiksen, chefkonsulent i Komponent, glæder sig over den store interesse for førleder-forløbet.

BLIV EN LEDER DER GØR EN FORSKEL



**OFFENTLIG LEDELSE DER
UDVIKLER DANMARK**

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

Læs mere om dine muligheder på mpg.cbs.dk



TEMA

Hvad er nu "ledersult" for noget?

Ledernes trivsel og vilkår for at bedrive god ledelse har fået stigende opmærksomhed de senere år. Konferencer, undersøgelser, artikler, magasiner og nu også original dansk forskning sætter lup på, hvad trivsel betyder for ledere, for deres medarbejdere og for organisationens evne til at præstere og løse kerneopgaven. Et tema, vi også løbende har behandlet i *Offentlig Ledelse*.

I dette nummer sætter vi fokus på et nyt begreb: ledersult. Hvad er nu det for noget – og hænger det sammen med ledertrivsel?

Det korte svar er: Ledersult er, når medarbejderne ikke oplever nærvær og kvalitet i relationen til deres leder. Og derfor kommer til at 'sulte' efter lederen – tid til sparring, tid til at drøfte det, som bøvler, anerkendelse – at blive set og hørt i hverdagen og bare tid til den gode, nærværende samtale i hverdagen.

Ledersult og ledertrivsel hænger sammen

Begrebet er udviklet af to ledelsesrådgivere, Louise Dinesen og Rasmus Gorell Mackenhauer, som på deres vej rundt i virksomheder og organisationer møder netop denne sult. På spørgsmålet om, hvorvidt ledersult hænger sammen med ledertrivsel, er det korte svar også: "Ja".

Ledersulten bor også i lederne selv. De savner at kunne være gode, nærværende ledere i hverdagen. De ved lige præcis, hvornår de formår det – og ikke gør, og det påvirker deres trivsel både positivt og negativt. Derfor har vi også bedt to offentlige ledere fortælle, hvad nærværende ledelse betyder for dem, om de oplever ledersult blandt medarbejderne og hos dem selv – og hvordan de selv lægger sig i selen for at udøve nærværende ledelse i en travl hverdag.

Vi retter også blikket mod følelser i ledelse, som lige så spiller en vigtig rolle i relationerne på arbejdspladsen. For må ledere godt vise følelser? Hvis ja, hvilke og hvordan? Og hvad sker der, når lederne ikke har styr på fx vrede? Det giver ledelsesrådgiver Anders Trillingsgaard svar på. ■

Når din ledelse er fraværende, begynder medarbejdere at 'sulte'

Hvis dine medarbejdere savner kontakt og kvalitet i relationen til dig som leder, kan de mærke "ledersult". Og er du alt for presset eller fraværende, kan de blive næsten dysfunktionelle i deres kontakt til dig – fordi de mangler dig. Løsningen er at stoppe op, lytte og skabe tid til at tale og være sammen.

AF LOUISE DINESEN • ILLUSTRATION: SMARTERPIX

Hvis vi antager, at ledelse i sin enkleste form handler om relationen og kontakten mellem to mennesker – en leder og en medarbejder, er den oplevede kvalitet af kontakten med til at definere, hvorvidt der er tale om god eller dårlig ledelse.

Men gentager negative kontaktopplevelser sig fx af, at lederen er fraværende, kigger på mobilen eller ind i skærmen med fingrene på tastaturet, mens I taler, haster ned ad gangen uden at hilse eller søge øjenkontakt, virker irritabel på møder, presset eller stresset osv., vil medarbejderen registrere dette og sandsynligvis over tid opleve, at der er tale om mangelfuld ledelse. Medarbejderen kan ende med at føle en form for "ledersult", som netop er udtryk for mangel på kvalitet i relationen og kontakten med lederen.

Ledersult er et fænomen, vi har opdaget i utallige samtaler om ledelse med både medarbejdere og ledere. Begrebet er udviklet sammen med min kollega Rasmus Gorell Mackenhauer, fordi vi i vores arbejde med ledelse i organisationer støder på et stort savn efter to ting: mere menneskelighed og langsommere tempo.

En vigtig pointe er her, at både ledere og medarbejdere kan opleve ledersult. Som den stille indikator på, at vores relationer trænger til at blive ladet op, så vi igen kan føle os værdifulde i mødet med hinanden.

Vi lever i en verden, hvor rigtig meget går stadigt hurtigere. Og for at kunne følge med tror vi, at vi skal skemalægge, rationalisere og effektivisere stort set alt, hvad vi foretager os. I den proces risikerer vi samtidig at reducere det medmenneskelige møde. Jagten på effektivitet kommer ikke uden en menneskelig pris.

Genopdag nærværende hverdagsledelse

Er du leder, er det både dig selv og medarbejderne, som kan mærke konsekvensen i form af fravær af tilstedeværelse og savnet efter tid til hinanden. Tiden til at tale sammen og løse ting, der bøvler, er ikke nice to have i små hektiske mellemrum mellem møder. Det er en forudsætning for at trives og præstere. Manglen på 'den menneskelige tid' er det, vi kalder ledersult. Vi kan som nævnt møde både ledere og medarbejdere, der sulter efter nærværende hverdagsledelse – frem for ledere, der sidder i væg-til-væg-møder stort set alle ugens dage.

Og måske er nærværende hverdagsledelse den bedste ledelse, en leder kan tilbyde i en tid, hvor medarbejderne ofte løser komplekse og sammensatte opgaver – alt fra krævende og kritiske borgere, politiske vinde og forandringer, der kræver skift i arbejdsgange, nye systemer og processer, samarbejde om borgerforløb, ny lovgivning, reformer osv. Alt det, som kalder på, at vi er sammen om opgaverne. Hvor den enkelte med-



Både ledere og medarbejdere kan opleve ledersult. Som den stille indikator på, at vores relationer trænger til at blive ladet op, så vi igen kan føle os værdifulde i mødet med hinanden.

LOUISE DINESEN

arbejder ikke skal føle sig alene hjemme, og hvor vi i et alt for kort møde skal forsøge at finde op og ned i det hele, fordi lederen også skal nå samtaler om trivsel, APV, lederevaluering og meget andet.

På diplom- og masterforløb og alverdens ledelseskurser lærer ledere alverdens teknikker, får et væld af værktøjer, stifter bekendtskab med nye tendenser og stilarter i ledelse. Og i den forstand bliver ledelse en multifunktion – lederen skal kunne mestre det hele.

Men måske er tiden inde til at søge tilbage til den enkle, basale, menneskelige tilknytning i arbejdslivet – forstået som følelsesmæssige, medmenneskelige

Tre skridt til at mindske ledersult

1. Find mere tid: Ryd kalenderen, så meget du overhovedet kan, de næste 14 dage og brug tiden på kontakt og samtaler med medarbejderne. Hvis du kan, så find tid til at 'være på gulvet' og til, at I har tid til at tale sammen om alt det, der bøvler eller er komplekst lige nu.
2. Find små tiltag (mikrohandling), som giver dig uformel tid sammen med dine medarbejdere. Det kan være at ringe til en medarbejder uopfordret, prioritere en snak ved kaffemaskinen, på gangen eller over frokosten. Start jeres møder roligt. Hav faste uformelle sociale ritualer for hele afdelingen en gang om ugen – uden en hård dagsorden.
3. Start samtalen: Ledersult kan være et fint afsæt til at begynde en samtale om ledertrivsel, ledelsesspænd og mødekultur i jeres organisation – gør det både i ledelsesgruppen, over for din egen chef og med medarbejderne.



TEMA

Louise Dinesen er erhvervs- og krise-psykolog og stifter af Dinesen & You. Hendes speciale er højrisiko-arbejds-miljøer, kulturforandring og ledelse under unikke betingelser. Hun er forfatter til flere bøger om ledelse, senest – sammen med Lill Palmblad – *Hvem passer på chefen? Bogen om ledertrivsel*. Hun har i mange år været ekstern lektor på Københavns Universitet og har fungeret som censor på Forsvarets Masteruddannelse i Militær Ledelse og har også arbejdet med udvikling af Forsvarets øverste chefer.

bånd, der udvikles gennem rutiner og gentagne trygge møder mellem mennesker – og som i sidste ende skaber oplevelsen af tillid, nærhed og mod til at handle. Den slags formes gennem gentagne relationelle erfaringer.

Fra forskningen ved vi, at 'den terapeutiske alliance' mellem en terapeut og en klient har stor betydning i udviklingsarbejde. Relationer med varme, empati og overensstemmelse kan have større effekt i terapien end den konkrete terapeutiske metode, som anvendes. Måske gør det samme sig gældende i ledelse? Jeg tror det.

Ikke endnu et quickfix

Når vi introducerer begrebet ledersult, handler det ikke om at finde endnu en måde at slå lederne oven i hovedet med, at de ikke gør det godt nok, så vi som ledelseskonsulenter kan komme ud og sælge endnu et quickfix: "Sådan mætter du ledersultne medarbejdere".

I al ydmyghed er missionen meget større end som så. Ledersult kan ramme lederen i manglende tid til ledelse såvel som medarbejderne. Vores ambition er at finde tilbage til en medmenneskelighed og kvalitet i relationen og dialogen mellem ledere og medarbejdere på arbejdspladserne.

Det handler også om, at vi får et sprog for, at ledersult er et symptom på et samfund og en verden, som accelererer stadigt hurtigere, og skal man hænge på på alle fronter og parametre, skal man på mange måder være et overmenneske. Ingen af os kan følge med i AI, geopolitisk uro, klimakrise, reformstorme, ledelsestrends osv., hvis vi ikke har mulighed for at finde meningen i det hele sammen.

Alting har en pris ...

Metakonsekvenserne er til at tage og føle på – mistrivsel, stressepide-mi, sygefravær, personaleomsætning ... og på den enkelte arbejdsplads kan en af konsekvenserne være ledersulten.



Måske er nærværende hverdagsledelse den bedste ledelse, en leder kan tilbyde i en tid, hvor medarbejderne ofte løser komplekse og sammensatte opgaver.

LOUISE DINESEN

Den kan føre til, at medarbejdere kan blive kontaktsøgende – både i en konstruktiv form, men også på en dysfunktionel måde, når de ikke oplever kvalitet og menneskelighed i relationen, fx ved at problematisere noget unødigt, optrappe konflikter, hvor samtale er oplagt, eller søge allierede hos andre kolleger.

Og lederen kan komme til at springe af sted for at tilfredsstille medarbejderen, blive en slags 'ledersvamp', der suger alt til sig og søger at løse og brandslukke – frem for at lave en plan for, hvordan systematisk kontakt, sparring og nærvær kan etableres i forhold til social og faglig støtte.

Så: Mærker du ledersult hos dine medarbejdere eller hos dig selv, vil jeg anbefale dig at finde mere tid, indføre mikrohandling og bruge ledersulten som afsæt for at starte en samtale om ledertrivsel, ledelsesrum og -vilkår i din organisation. ▣



Sådan udøver jeg nærværende ledelse

En måde at imødegå "ledersult" hos medarbejderne på er at være nærværende i sin ledelse, skabe tid til at tale om det, som fylder, og ad den vej opbygge kvalitet i relationen. To ledere fortæller, hvordan de griber nærværende ledelse an, og hvorfor det også betyder noget for deres egen trivsel som ledere.

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

Struktur er nøgleordet for administrationschef Jane Mortensen, når hun skal forklare, hvordan hun bedriver nærværende ledelse.

– En struktur i hverdagen giver mig mulighed for at se og tale med de ledere, jeg er chef for. Jeg står fast på, at vi har et ugentligt møde på to timer, hvor vi både taler relationel koordinering og faglige opgaver. Derudover har jeg 1:1-samtaler med dem mindst en gang om måneden – og ad hoc, når opgaverne kalder på det.

Nærvær på distancen

Til daglig står Jane Mortensen i spidsen for Løn, Økonomi og Service i Aarhus

Kommunes Magistratsafdeling for Sundhed og Omsorg med 70 medarbejdere fordelt på fire afdelinger, der har hver sin administrationsleder, som refererer til Jane Mortensen.

– Tre ud af de fire ledere, jeg er chef for, sidder i samme hus, men den sidste sidder i den anden ende af Aarhus, så det stiller ekstra krav til nærvær, når jeg noget af tiden udøver distanceledelse. Derfor er vores mødestruktur med til at sikre, at jeg ser dem alle og fornemmer, hvordan de har det, hvad de laver osv. Ellers overruler hverdagen lynhurtigt.

Jane Mortensen er slet ikke i tvivl om, at hendes nærvær som leder er nødvendigt for at skabe kvalitet i relationen til sine mellemledere.

– Ledelse er interaktioner og relationer mellem mennesker, og det kræver, at begge parter er nærværende i kontakten. Jeg har i nogle år selv bedrevet dobbeltledelse – haft flere funktioner på én gang – og det gjorde nærværende ledelse svært at praktisere, fordi jeg var meget væk til møder. Det var hårdt for mine medarbejdere, men også for mig. Fordi jeg jo gerne vil være den nærværende leder, der husker at spørge ind. Så der følte jeg ikke, at jeg levede op til at være den bedste udgave af mig selv.

Kontakt via telefon og sms

Rowena Elizabeth Lee Jensen er teamleder

i den private, socialfaglige virksomhed Gravitas, som er specialiseret i ydelser til børn, unge og familier med behov for støtte til udvikling. De arbejder tæt sammen med kommuner, som køber deres ydelser.

Hun leder til dels de 13 socialfaglige medarbejdere i teamet på distancen, fordi de meget af tiden er ude i marken hos de unge eller i familierne. Det betyder, at kontakten foregår en del på sms og telefon, fortæller hun.

– Det stiller krav til mig som leder om at kunne skabe fælles retning, en følelse af fællesskab og en intern fælles kultur lidt på distancen, fordi jeg ikke altid kan være fysisk nærværende. Det gør jeg ved at lære medarbejderne rigtig godt at kende, så jeg kan følge op på deres personlige forhold og familieliv, så jeg ved, hvad de kan, og hvad der udfordrer i opgaverne. Det er også en måde at skabe nærvær og fællesskab på. Og så gør jeg ekstra meget ud af det, når vi er fysisk samlet, fx med fælles morgenmad.

Rowena Elizabeth Lee Jensen er særligt opmærksom på, at hendes medarbejdere agerer i et felt med høje følelsesmæssige krav, som fordrer en særlig grad af nærvær og opmærksomhed på deres trivsel af hende som teamleder.

– Fordi vi låner vores nervesystem ud til de børn og unge, vi arbejder med, er det vigtigt, at jeg kan sikre dem en god work-life-balance, sørge for, at de ikke altid skal haste af sted, men har tid til at tjekke ind med hinanden, tale sammen osv. Her duer det ikke, hvis jeg står og kigger ind i computeren, når en medarbejder har brug for at tale med mig.





En struktur i hverdagen giver mig mulighed for at se og tale med de ledere, jeg er chef for. Jeg står fast på, at vi har et ugentligt møde på to timer, hvor vi både taler relationel koordinering og faglige opgaver.

JANE MORTENSEN, CHEF I LØN, ØKONOMI OG SERVICE I AARHUS KOMMUNES MAGISTRATSAFDELING FOR SUNDHED OG OMSORG

Er altid på mail eller telefon

For Jane Mortensen i Aarhus Kommune er åbenhed et andet nøgleord i nærværende ledelse. Især når det kniber med tiden og overskuddet til netop det.

– Jeg er altid meget åben over for mine ledere om, hvordan tingene er hos mig, og at jeg ikke altid selv er herre over min egen kalender, så det kan være svært at finde tid til alle de gode intentioner, jeg har. Men at jeg altid er til at få fat på på telefon eller mail.

Har du en fornemmelse af, om medarbejderne hos jer oplever "ledersult"?

– Ja, det tror jeg desværre, at nogle af og til kan opleve, bl.a. fordi mange sidder hjemme og arbejder nogle dage om ugen og derfor ikke ser deres leder. Men her har de også selv et ansvar, mener jeg. Man kan ikke både sidde hjemme og samtidig sige, at man savner at se sin leder, siger Jane Mortensen og fortsætter:

– Jeg vil også sige, at vi har valgt at organisere os, så alle HK'erne sidder samlet her i administrationen frem for ude i de enkelte institutioner. Her er de tæt på deres ledere, som også sidder i samme storrumskontorer. Det giver

både en nærhed og en synlighed, som kan være en fordel for medarbejderne, der lige kan gribe fat i lederen, hvis behovet opstår – med selvfølgelig også med de ulemper, et storrumskontor medfører med afbrydelser osv.

Hvad mener du om begrebet "ledersult"?

– Min umiddelbare tanke var "åh nej", det lyder som noget, der er grebet ud af en sammenhæng. Hos os på det sundhedsfaglige område taler vi jo om "hudsult", men jeg vil sige, at vi har haft en god snak om det på ledermødet i denne uge, fordi jeg spurgte dem, hvad de tænkte om det, siger Jane Mortensen, som også er nyvalgt medlem af bestyrelsen i HK Kommunal Chefgruppen.

To walk and talks om året

Som de fleste ledere kender Rowena Elizabeth Lee Jensen også til de perioder, hvor driften spiser al tid og opmærksomhed. Hos Gravititas er det ofte de meget akutte eller særligt krævende sager med børn og unge, som kan udfordre hendes ledertid til nærvær og dialog.

– Men det gør bare, at jeg er endnu mere opmærksom på, at medarbejderne ikke bare smutter af sted, eller at der går en uge, hvor jeg ikke ser dem. Så følger jeg op. Det er virkelig et opmærksomhedspunkt hos mig. Vi har socialfaglige koordinatore, som er inde over i de enkelte sager og også giver medarbejderne både omsorg og feedback, og det giver mig mulighed for at have et helikopterblik på den samlede travlhed, siger Rowena Elizabeth Lee Jensen, der er medlem af Ledersektionens bestyrelse i Dansk Socialrådgiverforening.

For at tilbyde et rum til dialog uden fast dagsorden inviterer hun mindst to gange om året alle medarbejdere til en walk and talk.

– Det er hverken en MUS-, lønsamtale eller noget andet. Det er et rum, som medarbejderne selv har ønsket, hvor de kan tale med mig om det, som fylder hos dem. Det giver også dem, som måske ikke åbner så let op til hverdag, en mulighed for det. Og det forpligter,



Her duer det ikke, hvis jeg står og kigger ind i computeren, når en medarbejder har brug for at tale med mig.

ROWENA ELIZABETH LEE JENSEN, TEAMLEDER I GRAVITITAS

fordi det ligger fast i kalenderen, og fordi det ikke foregår foran en skærm eller i telefonen.

Har du en fornemmelse af, om medarbejderne hos jer oplever "ledersult"?

– Ja, det sker, når jeg har meget travlt, og det er ikke sjovt. Det påvirker også min travlhed. Men jeg er opmærksom på det, når det sker, prøver at sige højt, at sådan er det lige nu – og prøver også at give slip på det, jeg sidder med, hvis jeg kan, når nogen står og banker på min dør. Og er det noget, som kalder på mere end en kort snak, kan vi altid booke en samtale, siger Rowena Elizabeth Lee Jensen og erkender:

– Jeg tror også, det handler om mit eget ambitionsniveau – det, at jeg gerne vil en masse ting, både strategisk, implementere ny læring, når vi har været på uddannelse osv. Det kan godt presse mig, så det skal jeg selvfølgelig være opmærksom på. Heldigvis har jeg et godt bagland, som støtter mig, og jeg kommer altid tilbage på ledersporet igen. ■

Derfor skaber følelser i ledelse lige så stor værdi som logik

Følelser er biologisk handlekraft. Når de bruges bevidst sammen med fornuft, styrker de samarbejde, beslutninger og resultater. Derfor er arbejdet med følelser en central, men desværre også overset, kompetence i moderne ledelse.

AF ANDERS TRILLINGSGAARD



Anders Trillinggaard er cand.psych.aut. samt erhvervs-ph.d. Til daglig er han partner, forskningschef og bestyrelsesformand hos UKON Human Results, forfatter, foredragsholder og underviser på masterprogrammer i ledelse. Han har en årelang konsulent- og forskererfaring med at udvikle og implementere leder- og organisationsudviklingsprogrammer. Især er han kendt for sit arbejde med at udvikle ledelsesteams, som også var temaet for hans ph.d.

Vi mennesker er enten rationelle og selvoptimerende eller irrationelle og ubevidst styrede. I hvert fald hvis man skal tro den klassiske ledelseslitteratur. Men i praksis ved vi godt, at sådan hænger tingene ikke sammen. Den menneskelige psyke og system er langt mere komplekst end som så. Vi er styret af logik så vel som af følelser.

Vi ved også, at når vi udøver ledelse, møder vi både glæde, overskud, engagement og drive – men også uenigheder, skuffelser, konflikter og til tider handlingslammelse i relationerne med hinanden. Alt sammen noget, der har afsæt i eller kalder på vores følelser. Og som er undervurderet i de klassiske ledelsesteorier og dermed ikke noget, ledere lærer på kurser og uddannelser at indarbejde i deres praksis. Ofte taler vi om følelser som noget, der hører privatlivet og det meget irrationelle til. Men intet kunne være mindre rigtigt.

Ledelse er relationer mellem mennesker

Følelser er afgørende for at få vores personlige relationer til at lykkes. Og dermed også for at få vores ledelse til at lykkes, fordi ledelse i bund og grund er relationer mellem mennesker.

Dermed ikke sagt, at der ikke er plads til eller brug for logik og rationel tænkning i ledelse. Det er der ganske bestemt. Men at arbejde bevidst med vores følelser er et nødvendigt supplement.

I 1990'erne opdagede nogle forskere emotionel intelligens, og det regnes for et af historiens største gennembrud inden for ledelse ifølge *Harvard Business Review*.

Et studie af 450 drenge, der strakte sig over 40 år, fandt, at der næsten ingen sammenhæng var mellem IQ og succes. De træk, der derimod bedst kunne forudsige succes, var evnen til at håndtere frustration, kontrol over følelser og



Effektiv ledelse kræver derfor, at man kan mærke, forstå og regulere sine følelser – ikke undertrykke dem eller lade dem styre ukontrolleret.

ANDERS TRILLINGSGAARD





evnen til at komme ud af det med andre. Et andet studie, der også løb over 40 år, fandt, at selv når det handlede om forskere, var deres sociale og emotionelle evner fire gange mere betydningsfulde for professionel succes end IQ.

Skal ikke bare give los

For det er netop følelser og relationer, der skaber engagement, fællesskab og handlekraft.

Følelser fungerer som drivkræfter, der giver energi til handling og former vores relationer. Både 'positive' og 'negative' følelser har vigtige funktioner, fx motiverer glæde, mens vrede og frygt kan beskytte og skabe handling. Effektiv ledelse kræver derfor, at man kan mærke, forstå og regulere sine følelser – ikke undertrykke dem eller lade dem styre ukontrolleret. Og når ledere deler og arbejder konstruktivt med deres følelser, styrkes relationer, tillid og evnen til at løse komplekse problemer.

Men det kræver et stykke arbejde. For følelser skal naturligvis ikke bare have frit løb. Som leder skal du træne dine følelsesmæssige reaktioner, så du netop kan håndtere uenighed, skuffelser og konflikter, så disse følelsesfyldte situationer ender med at styrke relationerne til dem, du interagerer med – både lederkolleger, chefer og medarbejdere. Målet er, at du kan mærke dine følelser uden bare at give los for dem, men forstå dem og koble din fornuft på, så du kan bruge dem konstruktivt.

Følelser er grundstenen i relationer

For en god ordens skyld vil jeg her remse op, hvad jeg mener, når jeg taler om følelser:

Tre skarpe spørgsmål om følelser i ledelse og samarbejde

Følelser er jo ikke altid konstruktive. Er det ikke bedre at holde dem ude af det professionelle?

– Der findes alternativer til at være i følelsernes vold eller at holde dem væk. At mærke dem og vælge, hvad man vil gøre, er en god mellemting. Uregulerede følelser kan rigtig nok se irrationelle ud. Vi bliver vrede på tidspunkter, hvor vrede ikke er den rigtige eller den mest frugtbare reaktion. Eller vi står i situationer, hvor vi bør blive vrede, men bliver kedede af det i stedet.

– Det er vores erfaringer tidligere i livet, som har lært os, hvordan vi håndterer – og undgår – vores følelser. Men det er ikke altid den bedste måde at håndtere dem på som voksne. Vi skal lære konstruktivt at bruge følelser til at forstå situationen, os selv og så reagere kraftfuldt ud fra det. Når man giver sig mere ærligt til kende, giver man også andre muligheden for det samme, og man kan knytte sig stærkere til hinanden.

De mest kendte ledere er da ikke styret af deres følelser – for man kan da ikke bedrive ledelse og levere resultater på den måde?

– Det er rigtigt, at man kan pege på præsidenter og succesrige forretningsfolk, der ikke ser ud til at bruge deres følelser – eller i hvert fald ikke bruger dem modent. Og det er rigtigt, at kynisme, umodne følelser eller stålsat determinisme kan bringe en person langt mod et specifikt mål. Men kigger man på knap så iscenesatte ledere, ser man langt flere, der er positivt energiske, opbygger stærke grupper omkring sig, vedligeholder langvarige fleksible relationer til kunder og samarbejdspartnere og finder fælles retning i den ene følelsesmæssige udfordring efter den anden. Men ikke uden uenigheder, konflikter og tvivl. Og netop ikke uden alle mulige følelser. Vi taler ikke om følelserne for følelsernes skyld, men for opgavens skyld, for at kunne arbejde godt sammen.

Skal vi så sidde og tale om følelser på møderne?

– Nej, vi skal ikke tale om følelser hele tiden. Men vanskelige organisatoriske problemstillinger og løsninger er også mættet med følelser – i alt fra innovation til uenigheder, forandringer, tidspres osv. Igen: Logik alene skaber ikke energi, fællesskab, virkelyst, drive osv. Det gør relationer og følelser. Møder er derfor typisk ikke det bedste tidspunkt at tale om alle ens umiddelbare følelsesmæssige reaktioner. Det skal ske der, hvor de udspiller sig.

– Og er der følelser, man ikke kan være sammen med i ledergruppen, vil der være emner, man ikke kan komme til at arbejde med. Når nogle har en aversion mod følelser på møder, er det ofte snarere de uregulerede, umodne, ukonstruktive følelser, de har aversioner mod, end de kontrollerede, rettede, frugtbart anvendte af slagsen.

Kilde: Anders Trillingsgaard





Vrede – gør os klar til kamp eller forsvar.

Glæde – styrker adfærd, der lykkes.

Sorg – erkender tab eller problem, vi ikke kan løse, så vi kan omstille os.

Afsky – gør, at vi holder afstand til noget 'giftigt' eller ulækkert, både fysisk og socialt.

Tiltrækning – skaber energi.

Frygt – gør os opmærksom på farer.



Det at forstå følelser som drivkræfter er ikke klassisk ledelsesteori. Men ser vi på følelser med moderne ledelsesbriller, er de kilden til energi, ambition, fællesskab, tilknytning, engagement og forpligtelse.

ANDERS TRILLINGSGAARD

Alle følelser skaber altså energi og gør os klar til at skabe noget nyt. På den måde er følelser handlekraft. En handlekraft, vi i høj grad kan bruge konstruktivt og produktivt i ledelse.

Min påstand er, at følelser er grundstenen i relationer – det, som får dem til at fungere. Og overordnet set er der tre relationelle samarbejder i gang:

Kurs: Når du sammen med dit team formulerer en retning, I skal bevæge jer i, og sammen korrigerer den, udfører I relationelt arbejde.

Koordinering: Når I fordeler rollerne og sammen håndterer ændringer fleksibelt.

Commitment: Det drive, engagement og forpligtelse, som skaber bevægelsen i teamet.

I alle tre processer er der følelser i spil. Der vil være ups and downs, medspil og modspil, som I skal kunne håndtere konstruktivt, vel vidende at der er intern konkurrence, fnidder og roller, I måske ikke engang helt er klar over.

Omgang med følelser kræver træning

Som tidligere nævnt er det at forstå følelser som drivkræfter ikke klassisk ledelsesteori. Men ser vi på følelser med moderne ledelsesbriller, er de kilden til

energi, ambition, fællesskab, tilknytning, engagement og forpligtelse. De er et højt specialiseret, ældgammelt og lynhurtigt erkendelsessystem, og de fungerer anderledes end logikken – vores rationelle erkendelsessystem.

Og ligesom vores logiske sans kræver træning – du løser ikke svære matematikstykker uden at have øvet dig – kræver omgangen med vores følelser også træning. Bare tænk på en konflikt, du har haft. Hvis du kom styrket ud af den, var det sandsynligvis, fordi du har øvet dig på at kunne håndtere konflikter på en måde, du gerne vil kunne. Og formår du at få logik og følelser til at arbejde sammen, er kongevejen til ledelse åben. For di det gør dig i stand til at adressere problemstillinger

fra flere vinkler, kompensere for svagheder og mere fleksibelt kunne indgå i relationer med andre mennesker. Og jo sværere opgaver kan I løse sammen. Bare tænk på dit parforhold ...

Omvendt – hvis du hurtigt og lidt ukontrollabelt bliver vred eller nægter at tale med nogen, du ikke er enig med, bliver det svært at samarbejde med dem. Det betyder imidlertid ikke, at du skal være en lalleglad type, som altid har jathatten på og tænker positivt. Alle følelser, også dem, vi normalt ville se som negative, fx vrede, er vigtige i at få et samarbejde til at fungere. Du skal derfor kunne mærke dem alle sammen og bruge dem klogt.

Drivkræfter, vi kan bruge i ledelse

Vi kender alle sammen mennesker, som altid har været gode til at sprede varme og opbygge energi i deres omgivelser, og dem, der har været gode til at sprede vrede eller dele sorg. Begge dele kan være en gave og en forbandelse. Pointen er, at vi alle spiller roller i gruppers følelsesliv, og hvis vi træner os selv og hinanden i at mærke følelser og bruge dem klogt i samspil med vores fornuft, bliver de til handlekraft, beslutsomhed, karisma, holdånd osv., som vi kan bruge i ledelse. Uanset hvad vi gør, slipper vi ikke for

vores følelser, og det skal vi heller ikke. Produktiv brug af følelser indebærer, at vi lærer dem at kende, så vi kan bruge dem til at løse vores opgaver endnu bedre sammen.

Øvelse til at arbejde med følelser

En hurtig måde at komme i gang med at gøre sine følelser til aktive drivkræfter på er ved at tænke på tidspunkter, hvor man er lykkedes med at bruge sine følelser produktivt.

- Notér et til to tidspunkter, hvor du har haft følelsesmæssige reaktioner, som du i første omgang har tøjet, hvorefter du har tænkt dig lidt om for så at få brugt dem med god effekt på andre. Hvordan gjorde du det?
- Tænk på det seneste møde, du var til, hvor der virkelig var noget på spil.
 - Hvilke følelser var der i rummet?
 - Var de afgørende for enkeltpersoners handlinger og for relationerne mellem jer og for udfaldet?
 - Hvad havde du lyst til at gøre, hvis du ikke havde holdt dig tilbage, og det ikke var en mulighed at løbe væk?
- Mærk efter. Gør følelsen kraftigere. Hvor kom den kraft fra? Tænk over, hvordan du kunne bruge en lille smule af den kraft på en klog måde – så du kan reagere med større eller bedre effekt næste gang. 📌

Artiklen har afsæt i bogen *Meget mere ledelse med de samme kræfter. Seks principper for at lede bedre sammen i teams, på tværs af siloer og fra alle pladser* af Anders Trillingsgaard (Akademisk Forlag, 2024)



Ritualerne på arbejdspladsen

Ritualer har altid hjulpet mennesket med at håndtere hverdagens mysterier, udfordringer og uforudsigelighed. Både i religionen – og på nutidens arbejdspladser: i onboarding, ved runde fødselsdage, afdelingsmøder, fællesmøder eller pensionering. Men hvilken betydning har de, og hvad vil der ske, hvis man fjernede dem? Tab af fælles DNA, korpsånd og samhørighed måske? Bogen sætter fokus på ritualers betydning og forskel på dem og rutiner.

Ritualer i organisationer. Hvordan handlinger former kulturer, fællesskaber og trivsel. Af Michael Højlund Larsen, Akademisk Forlag, 165 sider, 250 kr.



Med naturen som inspiration i ledelse

Hvordan rodfæster vi os i en tid, hvor kompleksitet og forandringer skaber indre uro og udbredt mistro – både i vores liv og i vores arbejdsfællesskaber? Med naturens principper og intelligens kan vi øge omsorg og ansvar for både mennesker og natur. Bogen er en praksisnær guide til dem, der arbejder med menneskelig udvikling. Naturinspireret lederskab er beslægtet med naturbaserede aktiviteter samt regenerativ og bæredygtig ledelse.

Naturinspireret lederskab. Styrk liv, samtaler og arbejdsfællesskaber. Af Michael Stig Ørbech, Hans Reitzels Forlag, 232 sider, 350 kr.



Hvad betyder alder i arbejde?

Hvad er alder på arbejdspladsen – og hvorfor kan vi ikke kun tale om generationer, når vi skal lede og organisere på tværs af aldersgrupper? Bogen bygger på cases fra syv arbejdspladser og introducerer fire aldersfiltre, som tilsammen giver et mere præcist billede af, hvad alder er i praksis: generationer, processer, livsfaser og samtidseffekter.

Alder i arbejde. Ledelse af generationer, livsfaser og samtidseffekter. Af Peter Holdt Christensen, Hans Reitzels Forlag, 215 sider, 350 kr.



Bliv digitalt suveræn

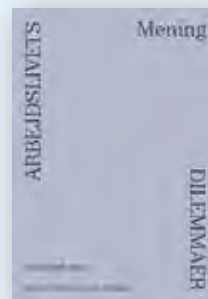
Danmark og Europa har gjort sig selv effektive, smidige og digitaliserede – og dermed også sårbare: Når kritiske digitale tjenester ejes, drives og kontrolleres uden for vores rækkevidde, kan adgang i princippet begrænses med et klik med musen. Suverænitet er ikke et moralsk valg eller en it-detajle. Det er et strategisk vilkår. Bogen giver ledelse et nyt sprog for afhængighed, handlefrihed og robusthed og kommer også omkring den offentlige sektor som storforbruger af digitale løsninger og paradokset ved at være mest digital og samtidig mindst suveræn. Målet er at gøre digital suverænitet til et konkret ledelsesprojekt – som en strategi og en kapabilitet.

Digital suverænitet. Af Jan Damsgaard, Djøf Forlag, 196 sider, 295 kr.

Frihed og forpligtelse, mening og pause

Arbejdet er blevet en af vores vigtigste kilder til mening. Tidligere var der en tydelig skillelinje mellem arbejde og privatliv. I dag går vi på arbejde med hele vores følelsesliv, kreativitet og moral. Bogen tager os med på en kulturhistorisk rejse gennem tre epoker: fra bondesamfundets rytmer over industrisamfundets tydelige skel mellem arbejde og fritid til senmodernitetens grænseløse arbejdsliv og inviterer til samtale om, hvad der sker, når arbejdet ikke længere blot er en del af livet, men selve livets omdrejningspunkt.

Arbejdslivets dilemmaer – MENING. Af David Holt Olsen, Dansk Psykologisk Forlag, 68 sider, 129 kr.



Vind dagen tilbage

Har du tid nok til alt det, du drømmer om at være eller blive? Med hjælp fra 12 succesfulde danskere deler bogen arbejdsmetoder, der hjælper dig til at bruge din tid på det, der betyder mest – og mindst på det, som dræner dig. **Vind dagen. Onkel Børge-reglen og andre unikke arbejdsmetoder til en verden fuld af forstyrrelser.** Af Pernille Garde Abildgaard, Forlaget Frydenlund, 208 sider, 270 kr.



Ny undersøgelse:

Velfærdsledere presses af flere opgaver



Når ledere tæt på driften bruger mere tid på administration, går det fra faglig ledelse, sparring og nærvær. Det gælder bl.a. opgaver med økonomi, dokumentation, rekruttering, vagtplanlægning, referatskrivning, it-support og administrativ understøttelse af sager.

Det viser ny undersøgelse fra HK Kommunal og KL blandt ledere på velfærdsområderne i syv kommuner. Den slår også fast, at flere administrative opgaver og øget kompleksitet fylder mere i hverdagen. Samtidig peger lederne selv på, at mange af opgaverne med fordel kan løses af administrative medarbejdere med HK-baggrund.

75 % svarer i en undersøgelse af HK Kommunal og KL, at opgaver inden for økonomi, dokumentation og GDPR i

høj eller nogen grad tager unødigt tid fra deres faglige ledelsesopgaver. Det samme gælder sygefraværssamtaler.

– Når ledere på velfærdsområderne bruger for meget tid på administrative opgaver, går det ud over den tid, de kan bruge på ledelse, faglighed og nærvær. Derfor handler det her om at bruge de rette kompetencer til de rette opgaver, siger Lene Roed, formand for HK Kommunal.

Det er derfor også den pointe, HK Kommunal og KL sætter fokus på i et projekt om velfærdsnær offentlig administration. På *Viden på Tværs* kan man læse mere om projektet og finde konkrete eksempler fra kommuner, der har organiseret administrationen tættere på opgaven: bit.ly/4dqx7HQ

Fakta om undersøgelsen

Undersøgelsen er lavet af HK Kommunal i samarbejde med KL og bygger på svar fra omkring 160 ledere på velfærdsområderne i syv kommuner.

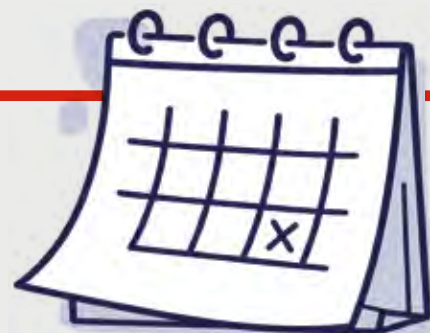
Den viser bl.a., at:

66 % har fået flere administrative opgaver de seneste tre år

51 % oplever, at opgaverne er blevet mere komplekse

75 % peger på, at opgaver inden for økonomi, dokumentation og GDPR tager unødigt tid fra faglig ledelse.

Læs mere om undersøgelsen her: bit.ly/42CXQfv



Hold øje med indbakken!

Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening afholder Lederdag og generalforsamling den **25. september 2026**.

Reserver dagen og kig efter mere info i din indbakke.

Hvordan reagerer du med god ledelse i svære øjeblikke?



Forestil dig en medarbejder, der ruller med øjnene på et møde, en anden som taler respektløst om en borger, eller en tredje som afviser en vigtig opgave. Hvad gør du? Mange ledere reagerer instinktivt – nogle trækker sig, andre bliver for skarpe, og nogle forsøger at ignorere situationen.

Læs Lene Flensborgs artikel med gode råd og mulige reaktioner på bit.ly/4wRQu5V

”Måske” er det nye ”nej”:

Sådan træder systemet vande, mens borgerne venter

Med frisættelse, samskabelse, inddragelse og en ”vi hører, hvad du siger”-tilgang har det offentlige system givet sig selv mulighed for at træde vande og i praksis være fritaget for at træffe de beslutninger, borgerne venter på – og dermed også at sige nej til dem. Problematiske, mener professor Niels Åkerstrøm Andersen, for både retssikkerheden og systemets troværdighed og ansvarlighed.

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

-Det er blevet sværere at sige nej. Det gælder ikke mindst for borgere i forhold til den offentlige forvaltning. Hvis man fx er social klient, har et fysisk eller mentalt handicap eller er pårørende til en, vil et møde med forvaltningen i mindre grad end tidligere ende med, at forvaltningen træffer en afgørelse, man enten kan være enig eller uenig i. Man bliver i stedet mødt med et ”måske”, der fordrer mere proces og dermed udsætter beslutningen. Dermed får man ikke mulighed for at sige nej til forvaltningen. Og når forvaltningen ikke kommer med et egentligt afslag, men kun med et: ”Det må vi snakke mere om”, så er der ingen begrundelse for afslaget og derfor heller ikke noget at modsige.

Sådan indleder Niels Åkerstrøm Andersen og hans to medforfattere, Dorthe Pedersen og Stine Piilgaard Porner Nielsen, bogen *Vi hører, hvad du siger. Konfliktens nødvendighed og trange kår i velfærdssamfundet* for lidt senere at konstatere: ”Så kan man som ledelse roligt sige: ’Vi hører, hvad du siger’ og lade det gå ind ad det ene øre og ud ad det andet”.

Det kan ved første øjekast næsten ikke læses som andet end en kras kritik af de mennesker, som styrer og bestemmer i det offentlige – lederne (og politikerne over dem). Men det er egentlig hverken missionen med eller pointen i bogen, understreger Niels Åkerstrøm Andersen, til daglig professor i offentlig og politisk ledelse på CBS.



Det er systemet, som ikke kan høre. Ikke den enkelte leder eller medarbejder.

NIELS ÅKERSTRØM ANDERSEN, FORFATTER OG PROFESSOR I OFFENTLIG OG POLITISK LEDELSE PÅ CBS





– Det er systemet, som ikke kan høre. Ikke den enkelte leder eller medarbejder. Det er en bevægelse, som er opbygget over mange år, i takt med at den offentlige sektor er blevet stadig mere kompleks. Vi kalder det ”midlertidighedens regime”, siger han og eksemplificerer:

– Hvis man har et barn, som ikke trives, indkalder man til en ”bekymrings-samtale”. Fagfolk rundt om barnet mødes og taler om, hvad årsagen til mistrivlsen kan være. Men mødet er ikke beslutningsdygtigt, fordi her sidder fagfolk fra mange forskellige systemer og forvaltninger, som ikke har mandat til at beslutte noget i fællesskab. Så problemet løses ikke, og det producerer naturligt nok en afmagt hos borgerne.

Prøvehandlinger skyder afgørelser til hjørne

Et andet eksempel er prøvehandling. Qua kompleksiteten i sager, situationer og problemer er nøgleord som ”agil” og ”iterativ” blevet de smarte svar.

– Så nu laver vi ”agile prøvehandling”, fordi vi ikke rigtig ved, hvad vi skal gøre. Vi prøver os frem. Det er både en handling og en ikke-handling, en beslutning og en ikke-beslutning, men hvis borgeren spørger, kan vi sige, at vi har gjort noget – som godt nok ikke er forpligtende, fordi det jo bare er en prøvehandling. Det er helt genialt og understreger på næsten ironisk vis midlertidigheden i forvaltningen, påpeger Niels Åkerstrøm Andersen – dog med et smil i stemmen.

Men er det ikke fint nok at prøve sig lidt frem, netop hvis man ikke ved, hvad det rigtige er at gøre? Det er vel bedre end at gøre noget dumt, som skal laves om?

– Jo, men det har nogle effekter, fordi der er forskel på at gøre det hjemme i køkkenet og så i skolen eller på sygehuset. Det afkobler organisationen, når ingen beslutter noget. Det kan ses som et forsøg på at være ansvarlig, fordi det kan være, at det fører til noget. Men det er ikke sikkert. Det efterlader borgeren med et problem, fordi retten bliver koblet af. Og hvis man er uenig, kan man ikke sige nej, fordi intet er jo besluttet. Så man må bare være tålmodig.



Niels Åkerstrøm Andersen er professor i offentlig og politisk ledelse på CBS. Her forsker han bl.a. i velfærdsledelse og offentlig forvaltning, grænser for magt og styring og ledelse af selvledelse, og p.t. er han optaget af, hvordan nye reformer og ledelseskoncepter angriber strukturer som bureaukrati, regler og professioner. Han er også forfatter til en række bøger om offentlig velfærdsledelse og forvaltning.

Når regler opleves som begrænsninger

Og så er vi ved at være inde ved kernen af Niels Åkerstrøm Andersens kritik.

– Når vi taler i et organisationsprog og bruger ord som prøvehandling, frisættelse, samskabelse, inddragelse og medejerskab, borgerens mål og drømme osv., bliver regler til begrænsninger. Eller hindringer for ledelse. Her er værdier mere smidige. Men det gør betingelserne og mulighederne for at sige nej svære.

I yderste konsekvens sættes retssikkerheden helt ud af spil, mener Niels Åkerstrøm Andersen, fordi individets ret, som er grundfæstet ved lov, undertrykkes i forvaltningens interesse.

– Den enkelte borger skal have lov til at være uenig med forvaltningen. Det er derfor, vi har forvaltningsretten. Kritikmuligheden er bygget ind i retsstaten og er en anerkendelse af magtasymmetrien mellem borger og stat/myndighed, påpeger han.

Derudover går en anden vigtig dimension tabt: læringen ved konflikter.

– Lov og forvaltningsret skaber mulighed for konflikter og baner vej for at opbygge en lærende stat. Fx når en borger og en socialrådgiver er uenige i en sag, suges denne konflikt ind i forvaltningen og bliver til en retlig konflikt mellem normer, ikke mellem de to konkrete mennesker. Og når det sker, kan



Når vi taler i et organisationssprog og bruger ord som prøvehandling, frisættelse, samskabelse, inddragelse og medejerskab, borgerens mål og drømme osv., bliver regler til begrænsninger.

NIELS ÅKERSTRØM ANDERSEN

konflikten optø statens strukturer og gøre det muligt at fastlægge nye normer – dvs. skabe samfundsmæssig læring af konflikterne. Så når betingelserne for disse konflikter svækkes, svækkes muligheden for læring, og vi får en mere rigid forvaltning.

Midlertidighed skaber affekt

Hvorfor og hvordan den udvikling har fundet sted, udfolder forfatterne i bogen, som er en akademisk øvelse i sig selv at læse og forstå. Det hopper vi derfor over her og går direkte til stålet: Hvad vedkommer det overhovedet de offentlige ledere – og hvad kan de gøre ved det?

Vigtig er det, mener Niels Åkerstrøm Andersen, at de offentlige ledere ved, at midlertidigheden og svækkelsen af konflikt- og ankenemuligheder skaber flere latente konflikter.

– Jeg er helt med på, at udviklingen ikke skyldes ond vilje hos hverken ledere eller lovgivere. Men når sager bliver komplekse, bliver det risikofyldt at træffe klare og hurtige afgørelser, og derfor afløser afsøgende og åbne

samtaler de formelle afgørelser. Og uden afgørelse, men kun mere dialog, er der ikke noget at være uenig i, siger han og forklarer, hvorfor det ikke skaber ro, men tværtimod det modsatte:

– Fordi samtidig ser vi, at kompleksiteten flytter ind i samtalerne i form af mange tit modsatrettede perspektiver og vinkler. For at få en samtale ud af det skal borgerne være konstruktive og agere partnere for forvaltningen. Dette krav om positiv indstilling gør konflikter illegitime og værdiløse. For hvad stiller man op som borger, hvis man er uenig og kritisk, men bliver bedt om at være positiv? Man prøver at beskytte sin ret til konflikt, men betingelserne for saglig kritik er jo fjernet med inddragelsen og samskabelsen. Derfor bliver konflikten affektiv, og “de markante borgere”, som de nu karakteriseres som, ender med at blive set som en trussel, systemet skal beskytte sig imod.

Hvad kan offentlige ledere gøre ved det, mener du?

– Det har jeg ikke svaret på, jeg har blot lavet analysen af det. Men jeg har stor tiltro til, at hvis man tager problemet alvorligt, så kan man også finde ud af, hvad man skal gøre ved det, siger Niels Åkerstrøm Andersen og foreslår:

– Man kunne jo stille spørgsmålet: Hvordan sikrer vi strukturerede rammer for konflikter, så de igen kan sagsgøres, kan kobles ind i retten og dermed sikres som en del af en lærende maskine frem for at køres af i frustration på Aula eller Facebook. Og ved at være opmærksom på, at den antibureaukratiske holdning, som har hersket i mange år, risikerer at underminere retsstaten. Regler er ikke kun grænser for ledelse, de har også en funktion i retsstaten. I stedet kan man jo tilbyde en forståelse af, hvorfor tingene nogle gange er skøre og svære at forstå – og være nysgerrig på, hvorfor borgerne af og til reagerer, som de gør. ■



Bogen *Vi hører, hvad du siger. Konflikts nødvendighed og trange kår i velfærdssamfundet* af Niels Åkerstrøm Andersen, Dorthe Pedersen og Stine Piilgaard Porner Nielsen er udkommet på forlaget Samfundslitteratur i 2026.

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 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

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



fra nyhedsbrevet bliver løbende lagt på offentligledelse.dk.

Tjek selv: offentligledelse.dk



Får du nyhedsbrevet?

Vil du til snigpremierre på nogle af temaartiklerne fra det kommende nummer af *Offentlig Ledelse* eller læse stof, som ikke kommer i bladet? Så tilmeld dig vores nyhedsbrev, som udsendes en gang om måneden: offentligledelse.dk/nyhedsbrev