

# OFFENTLIG LEDELSE 01

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM  
HK KOMMUNAL OG  
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING 26

Farvel til  
generationsledelse:

## Drop kasserne

– led dine medarbejdere  
som de er

SIDE 7-11



  
Dansk Socialrådgiverforening

**HK**  
KOMMUNAL

**Superlativernes  
tidsalder:**

**Overmod i  
sproget**

**SIDE 4**

**Ikke raketvidenskab:  
Glade ledere  
giver glade  
medarbejdere**

**SIDE 13**

**Reform møder  
regenerativ ledelse:  
Næstved væk fra  
"vi plejer"**

**SIDE 18**

## HK Kommunals Chef- og lederkonference 2026

### Du kan stadig nå at være med

Selv om den formelle frist for at tilmelde sig HK Kommunals Chef- og lederkonference er overskredet, skal du ikke fortvivle, hvis du ikke har nået det og gerne vil hænge ud med kollegerne og høre spændende oplæg og debatter om faglig ledelse i kølvandet på reformstormen.

Konferencen finder sted den 26.-27. marts på Christiansminde i Svendborg.

Vil du sikre dig en plads og overnatning, skal du sende en mail til [chefgruppen@hk.dk](mailto:chefgruppen@hk.dk).

Læs mere om konferencen her: [bit.ly/4a9r7Dg](https://bit.ly/4a9r7Dg)



## INDHOLD

- 3 Lederen:** Lederes trivsel skal ikke være individuelle punktnedslag
- 4 Superlativernes tidsalder:** Når sproget stikker af, taber vi troværdigheden på vejen
- 6 Nye bøger**
- 7 TEMA: Farvel til generationsledelse**
- 8 Drop myterne om generationer:** Led mennesker, som de er
- 10 Forskellighed frem for fødselsår:** Derfor siger to ledere nej til generationsledelse

## 12 Kort nyt

## 13 TEMA: Ledertrivsel



- 14 Det er ikke raketvidenskab:** Glade ledere giver glade medarbejdere
- 16 "En vanvittig vigtig dagsorden"**
- 18 Når reform møder regenerativ ledelse:** Næstved Kommune er på vej væk fra "vi plejer"

## 20 Derfor får du Offentlig Ledelse



## HK Kommunal Chefbestyrelsen har brug for dig!

Lederens egen trivsel, ledelse af og med AI, datadrevet ledelse, hybride arbejdsformer, fremtidens HK-leder ... Det er centrale temaer, som fylder i din hverdag som chef- og leder, og som HK Kommunal Chefbestyrelsen derfor arbejder målrettet med. Den indsats kan de godt bruge din gode hjerne til.

Chefbestyrelsens medlemmer vælges på medlemsmødet forud for HK Kommunals Chef- og lederkonference i marts 2026. Her kan du som medlem af HK Kommunals chefgruppe stille op. Det gør formand for

chefbestyrelsen Lars Aarøe Hansen igen og begrundet det sådan her:

– Arbejdet i Chefbestyrelsen giver mig en stærk platform til at præge den retning, vi bevæger os i, og sikre, at HK's chefer og ledere får en tydelig stemme – både internt i organisationen og eksternt i den offentlige debat.

Vil du være en del af holdet eller høre mere om, hvad det indebærer, kan du skrive til [chefgruppen@hk.dk](mailto:chefgruppen@hk.dk), så bliver du kontaktet.

Offentlig Ledelse  
01/2026  
ISSN 1602-3765

Oplag  
2.950 eksemplarer

Layout  
Kayser Grafisk Design

Tryk  
Stibo Complete



Forsidebillede:  
Genereret med Adobe Firefly

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

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

Næste blad udkommer  
den 15. juni 2026

Deadline for indlæg og annoncer  
er den 10. maj 2026 på  
[tina@juul-kommunikation.com](mailto: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](mailto:tina@juul-kommunikation.com)

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

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



## LEDEREN

# Lederes trivsel skal ikke være individuelle punktnedslag

Vi har brug for en langsigtet og sammenhængende tilgang i arbejdet med at løfte lederes trivsel, som de gør det nu i Lolland Kommune. Det er nødvendigt for både at tilknytte og tiltrække ledere og ikke mindst for at forankre indsatsen som en permanent dagsorden.

**AF ANDERS FLØJBORG,**  
FORMAND FOR  
LEDERSEKTIONEN I DANSK  
SOCIALRÅDGIVERFORENING  
FOTO: TORBEN NIELSEN



**V**i har – heldigvis og omsider, fristes jeg til at sige – i de seneste år talt en del om lederes trivsel. At denne tendens har set dagens lys, skyldes måske de undersøgelser, som viser, at lederjobbet ikke er særligt attraktivt for mange unge.

Et andet bud er, at lederjobbet ikke er blevet nemmere over tid. Jo, selvfølgelig er der rutiner, som vi med erfaring hviler bedre i, men kompleksiteten, krydspresset, arbejdspresset og kravet om konstant tilgængelighed er ikke blevet mindre. Tværtimod.

Det er i mine øjne i hvert fald to gode grunde til, at ledertrivsel ikke længere er tys-tys at tale om på arbejdspladsen. Og næste gode tendens er, at vi er ved at bevæge os væk fra at se ledertrivsel som et individuelt behov, der kan tilgodeses i en 1:1-samtale med chefen hver tredje måned, til at blive et organisatorisk fokus. Vi flytter blikket fra den enkelte leder til ledelse.

### Fra leder til ledelse

Og det er nødvendigt. Vi har brug for en sammenhængende og langsigtet tilgang til ledernes psykiske arbejdsmiljø frem for enkeltstående punktnedslag. Lederes vilkår skal rykkes højt op på dagsordenen, prioriteres af topledelsen, af politikerne og af organisationen som et samlet hele, hvis vi skal kunne holde fast på de ledere, vi har, og også kunne rekruttere nye i fremtiden. Det kræver, at vi kan tilbyde arbejdsforhold, lederne kan være langtidsholdbare i.

Derfor er det en fornøjelse at kunne for-

tælle om Lolland Kommunes indsats *Vi passer på chefen* i dette nummer af magasinet. Som mangeårig leder på det sociale område kan jeg sagtens genkende begreber som omsorgstræthed, krydspres og stor kompleksitet i jobbet. Og særligt i denne tid, hvor reformerne fejer over os med helt urealistiske forventninger til, hvor hurtigt politikerne tror, vi kan implementere så gennemgribende forandringer.

Ledertrivsel handler om at se på rammerne for lederjobbet og organisationen af dem. En ekstra bonus ved projektet i Lolland Kommune er, at det også inddrager onboarding af nye ledere, så de får vilkår, der forhåbentlig betyder, at de bliver lidt længere. Denne sammenhængende og organisatoriske tilgang er vejen at gå.

### Vi leder mennesker, ikke generationer

Der er ikke en oplagt kobling mellem ledertrivsel og generationsledelse, som vi

også tager favntag med denne gang i bladet. Jeg vil alligevel ikke undlade her at give mit besyv med: Vi leder mennesker, ikke generationer. Behovet for at stoppe mennesker i kasser for at reducere kompleksiteten og købe os til 'nemme' løsninger på, hvordan vi håndterer dem, kommer kun konsulenterne bankkonti til gode. Vi skal væk fra myterne om boomere, Z, Y og X.

Ledelse er en relationel disciplin, og derfor skal vi som ledere rumme og agere efter, at mennesker er forskellige. Jo, der er også fællestræk, men de har ikke nødvendigvis noget med vores alder at gøre. Og derfor må alder og generationer ikke blive løsningen. Det er resonansen, som opstår i dialogen og kontakten mellem mennesker, der får gode ting til at ske. ■



**Lederjobbet er ikke blevet nemmere over tid. Jo, selvfølgelig er der rutiner, som vi med erfaring hviler bedre i, men kompleksiteten, krydspresset, arbejdspresset og kravet om konstant tilgængelighed er ikke blevet mindre. Tværtimod.**

## Superlativernes tidsalder:

# Når sproget stikker af, taber vi troværdigheden på vejen

**Tendens:** Der er gået inflation i sproget. I en verden af overmod konkurrerer alle om at fremstå størst, bedst, skarpest og mest unikt for at få opmærksomhed. Men i forsøget på at skille sig ud som fx offentlig arbejdsplads, leder eller medarbejder mister vi både tillid og troværdighed og risikerer at skubbe folk væk frem for at tiltrække dem.

AF MIKKEL TOXVIG

I overmodets verden er alle nyheder historiske og produkterne unikke. Samtlige organisationer er markedsførende og bemandet med de dygtigste medarbejdere og de absolut mest excellente ledere. Løsningerne er skræddersyede – og naturligvis i verdensklasse.

Normalt forbinder vi nok den slags sprog med det private erhvervsliv. Her skal virksomheder konkurrere på markedsvilkår og sikre sorte tal på bundlinjen. I konkurrencen om at skille sig ud er det ofte sproget, der løftes op i superlativer.

Den offentlige sektor står dog ikke tilbage for den sproglige begejstring: "Verdens bedste sundhedsvæsen", "en folkeskole i verdensklasse", "Danmarks bedste offentlige arbejdsplads" og reformer, som "er helt afgørende for både fremtidens velfærd og beskæftigelse".

Jo, ambitionerne er også store i det offentlige, og det er der som sådan ikke noget i vejen med. Problemet opstår, når det ikke har nævneværdig betydning – andre steder end i selve ordlyden.

### Vi vil være bedst og størst

I overmodets verden har vi vænnet os til, at alt skal overgøres, før vi kan få opmærksomhed. Det handler derfor om at betone det særlige og særegne, det usædvanlige og exceptionelle, det unikke og eksklusive. Den tyske sociologiprofessor Andreas Reckwitz kalder det for singulariteternes samfund.

Ifølge Reckwitz kendetegnes det ved, at vi vægter det sublime højest. Derfor konkurrerer vi om at skille os ud ved at overgå hinanden i brugen af superlativer. Vi er ikke blot *dygtige*, men *de bedste*. Ikke blot kompetente, men *de fremmeste*,

*førende, største, klogeste og skarpeste*. Og som medarbejder, leder og organisation skal man præsentere en spændende og usædvanlig profil, der konnoterer alt andet end det gennemsnitlige og konforme.

Jeg kalder det for overmodets verden, fordi vi tidligere betragtede disse overgjorte udsagn som en last. I dag dyrker vi dem som en dyd. De findes i jobopslag og jobansøgninger, på LinkedIn, i reklamer, kernefortællinger, ledelsesgrundlag, værdier, missioner, visioner, strategier, titler og i politik. Ja, faktisk mere eller mindre overalt i samfundet, også i hverdags sproget.

### Der går inflation i sproget

Ønsket med det overmodige sprog er som nævnt at få opmærksomhed – om stillingen, ansøgningen, organisationen, den personlige profil, strategien, visionen eller det politiske forslag. Men det faktiske mål er at overtale, fordi der skal handles på baggrund af opmærksomheden. Opmærksomheden er dermed kun et middel til målet, som består i at overtale eller påvirke os til at søge job i organisationen, følge lederen, stemme på politikeren eller købe produktet. Teorien om opmærksomhedsøkonomi mangler altså et ekstra lag, som vi kunne vælge at kalde 'overtalelsesøkonomi'. I kampen om opmærksomhed er overtalelsen eller påvirkningen nemlig det egentlige formål.

Denne mekanisme bliver imidlertid problematisk, når konkurrencen om at få opmærksomhed ved at overtale og påvirke primært eller udelukkende sker i sproget. For når konkurrencen foregår i et stadigt mere ekstraordinært sprog, uden at det ændrer kvalitativt på, hvad organisationen leverer, eller hvilke for-

hold den tilbyder sine medarbejdere og borgere, så devaluerer konkurrencen sproget og løsriver det fra virkeligheden.

Det risikerer at skabe en ligegyldighed over for, om ord og indhold hænger sammen. I stedet bliver det højeste mål at positionere sig selv og overtale eller påvirke andre snarere end at give en klar, præcis og redelig fremstilling af en fælles verden og virkelighed.



**En anden konsekvens ved det overmodige sprog er, at man som leder eller organisation risikerer at skabe uoverensstemmelser mellem det, man siger, og det, man gør, fordi det storladne sprog ikke stemmer overens med de forhold, medarbejdere eller borgere oplever. Det skader både tillid og troværdighed og kan resultere i kynisme blandt de ansatte eller møgsager i medierne.**

MIKKEL TOXVIG, KOMMUNIKATIONS-RÅDGIVER OG FORFATTER

Og hvis vi på denne måde ukritisk udhuler sproget, devaluerer vi ordenes betydning i en hastig inflation, der presser ordenes udtryksform op. Ligesom tilfældet er ved økonomisk inflation, er resultatet, at der over tid skal et tiltagende mere højtravende sprog til for at 'købe' den samme opmærksomhed, og det udvander hurtigt den sproglige valuta.



**Mikkel Toxvig** er cand.mag. i retorik fra Aarhus Universitet og kommunikationsrådgiver i konsulentvirksomheden LEAD. Er aktuell med bogen *Magt og overmod – om sprogets storhedsvanvid i ledelse og arbejdsliv*, der udkom i efteråret 2025 på forlaget Samfundslitteratur.

# ” VERDENS BEDSTE KLOGESTE ... AFGØRENDE FOR FREMTIDENS VELFÆRD SKARPESTE! VERDENSKLASSE

Resultatet bliver utroværdighed, både i kommunikationen og i kvaliteten af den ydelse, person eller indsats, som lovprises.

## Skuffelse og skandalesager

Inflationen i superlativerne medfører også, at vi bliver immune over for kun lettere overdrevne budskaber. Derfor må sproget hele tiden skrues højere og højere op – med blikket rettet mod, hvad andre gør, fordi den opadgående sprogs spiral skyldes efterligning: Hvis den ene organisation fremhæver, at den er førende eller vil være Danmarks bedste, må den næste organisation forsøge at overgå denne påstand.

Det ender med at skabe et nulsums-spil. Fordi opmærksomheden er en sparsom ressource, og når én organisation eller person får mere opmærksomhed, får en anden mindre, og kun et fåtal kan være blandt de førende, selv om mange påstår det modsatte.

Hvad er så konsekvensen af denne tendens? En kan være, at når alle organisationer umuligt kan være blandt de bedste og førende, vil kandidater afholde sig fra at søge stillinger, fordi de regner med, at organisationen leder efter en, der er mere erfaren. Og den, der får stillingen, bliver nok skuffet over den lave ansvarsgrad i stillingen og lønnen, der følger med det lovpriste job. I bogen *Hjælp, vi mangler kolleger!* frem-

hæver forfatterne, at hele seks ud af ti nyansatte ikke mener, at deres job lever op til forventningerne.

I stedet føler de sig snydt, deres motivation falder, og de søger hurtigere væk fra arbejdspladsen. Så i forsøget på at tiltrække ansøgere med tillokkende sprogfraser ender organisationen med at skubbe dem hurtigere væk, fordi virkeligheden ikke lever op til salgsteksten. Det er særligt uheldigt, når vi mangler dygtige medarbejdere.

## Ord og handling hænger ikke sammen

En anden konsekvens ved det overmodige sprog er, at man som leder eller organisation risikerer at skabe uoverensstemmelser mellem det, man siger, og det, man gør, fordi det storladne sprog ikke stemmer overens med de forhold, medarbejdere eller borgere oplever. Det skader både tillid og troværdighed og kan resultere i kynisme blandt de ansatte eller møgsager i medierne.

En undersøgelse understreger tydeligt pointen: Djøfs spurgte 4.700 offentligt ansatte om forholdet mellem tale og handling. 95 % af de ansatte, som vurderede, at der var sammenhæng mellem, hvad nærmeste leder sagde og gjorde, havde tillid til vedkommende. Omvendt havde kun 20 % tillid til nærmeste leder, hvis de ikke så en sammenhæng mellem ord og handling.

Det overmodige sprog risikerer også at skabe en påtvungen positivitet, som bagatelliserer kritik. Her kan kommunikationen ende som retorisk vægpynt og ordstaffage uden hold i virkeligheden. Det har Rasmus Willig og senest Dorthe Birkmose skrevet om i deres bøger, henholdsvis *Afvæbnet kritik* og *Moralsk stress – når vilkårene er problemet*.

## Klarhed over clickbait

Hvad er løsningen så? Djøfs undersøgelse peger åbenlyst på, at klar og præcis kommunikation styrker tilliden. Lederen forener værdier og handling – og gør op med de storladne og generiske løfter, som er så nemme at forfalde til i en opmærksomheds- og overtalelsesøkonomi.

Videre handler det om at benytte et sprog, der sætter:

- kvalitet over kvantitet
- præcision over fart
- langsigtet troværdighed over kortsigtet effekt
- klarhed over clickbait
- redelighed over rendyrket overtalelse
- ordentlighed over opmærksomhed.

Med andre ord: Et sprog, der sætter midlerne lige så højt som målet, og som insisterer på, at budskaber skal føre til kvalitative forskelle i virkeligheden. Det begynder med igen at se overmodet som en last, ikke en dyd. ■

## Moralsk stress undergraver

Hvad gør det ved mennesker, når de igen og igen tvinges til at gå på kompromis med deres faglighed – og med deres moral?

Den indre konflikt kender mange medarbejdere og ledere alt for godt fra situationer, hvor de forhindres i at arbejde fagligt forsvarligt. Bogen er en kritik af de vilkår, der undergraver velfærdsarbejdet, en invitation til at bidrage med løsninger og et opråb til os alle om, at vi kan gøre det bedre.

**Moralsk stress – når vilkårene er problemet.** Af Dorthe Birkmose, Samfundslitteratur, 119 sider, 169 kr.



## Muligheden for at sige nej

Velfærdsstatens evne til at lytte til kritik og håndtere uenighed mellem borgere og forvaltning er under pres, og det har alvorlige konsekvenser. Fordi en konfliktsky og 'frisat' offentlig forvaltning undergraver borgernes retssikkerhed og velfærdsstatens immunforsvar, mener forfatterne, som i bogen belyser udviklingen i den offentlige forvaltning, hvor muligheden for at sige "nej" er blevet stadigt svagere, både fra systemets og fra borgernes og de faglige organisationers side.

**Vi hører, hvad du siger. Konflikts nødvendighed og trange kår i velfærdsstaten.** Af Niels Åkerstrøm Andersen, Dorthe Pedersen og Stine Piilgaard Perner Nielsen, Samfundslitteratur, 398 sider, 349 kr.



## Lederskabskunst er skaberkraft

At lede andre er ikke blot en funktion eller en rolle, men en proces, der kræver dyb indsigt i egne og andres følelser, værdier og ambitioner og føling med de kræfter, der styrer os, begivenhedssans, erkendelse, magt og længslen efter fred med os selv. Bogen udfolder en ny tilgang til ledelse, hvor følelser, fantasi og filosofi spiller en central rolle. Med inspiration fra æstetik, positiv psykologi og klassisk tænkning introducerer bogen begrebet lederskabskunst: En praksis, hvor nærvær, følelsesmæssig intelligens og skaberkraft går hånd i hånd med ansvarlighed og refleksiv handling.

**Lederskabskunst – kunsten at være en nærværende leder, der mestrer følelserne og de svære samtaler.** Af Ole Fogh Kirkeby og Sanne Østergaard Nissen, Djøf Forlag, 284 sider, 350 kr.



## Udfordringer i lederteams

Leders evne til teamsamarbejde er en vigtig, men overset, kompetence, både på lederuddannelser og i arbejdslivet. Medlemmer til de øverste lederteams vælges oftest baseret på deres individuelle meritter frem for, hvor gode de er til teamsamarbejde, og hvordan de vil passe ind i det eksisterende team. Men deres evne til at samarbejde med deres lederkolleger er strategisk afgørende for organisationens succes. Bogen sætter fokus på de seks typiske udfordringer i de øverste lederteams, og hvad man kan gøre ved dem.

**Fra IQ til WeQ. 6 udfordringer, der saboterer samarbejdet i lederteamet – og hvad I kan gøre ved dem.** Af Janus Kleemann og Nanna Seidelin, Content Publishing, 238 sider, 300 kr.



## Bedre ledelse på tværs

Er de udsatte borgere for komplekse at håndtere i det offentlige system – eller er systemet for komplekst til dem? Strukturer, organisationsformer, funktioner og strukturelle styrings tiltag i offentlige organisationer kommer til kort, hvis ikke der er gode relationer mellem aktørerne. Bogens hovedpointe er, at komplekse opgaver omkring borgerne kan løses gennem mere og bedre ledelse på tværs. Offentlig velfærd skal ikke tænkes som en kompensation, men som et kvalificeret samarbejde mellem professionelle og borgere med konkrete behov.

**Ledelse på tværs. At opbygge kapacitet til kompleksitet.** Af Carsten Hornstrup og Jacob Storch, Dansk Psykologisk Forlag, 142 sider, 299 kr.



## Når forandringer skal give liv

Virkeligheden står sjældent stille, og aldrig før har kravene til den offentlige sektor været større. Reforme, kriser og stigende kompleksitet vælter ind over os i et tempo, ingen tidligere generation af offentlige ledere har stået i. Det stiller store krav til dem med ansvar for at oversætte politiske visioner og strategier til en meningsfuld hverdag. Så hvordan faciliterer vi processer, der ikke bare løser problemer, men vækker liv og skaber rum, hvor mennesker og systemer kan udfolde deres iboende potentiale?

**Den regenerative procesleder. Design af fremtidens offentlige organisation.** Af Jakob Nørlem og Tim Struck, Dafolo, 200 sider, 356 kr.





Drop myterne om generationer:

# Led mennesker, som de er

Den største forskel mellem medarbejderne på arbejdspladsen er ikke årstallet på dåbsattesten, men hvor den enkelte er i sin livsfase og -situation. Og det er, hvad din ledelse bør tage udgangspunkt i, hvis du vil undgå en generaliserende og potentielt diskriminerende ledelsesstil, der reducerer mennesker til stereotype kategorier.





AF CHRISTIAN QVICK

ILLUSTRATION: ABOBE FIREFLY

→ **B**oomere, generation X, millennials og generation Z ...

I disse år hører vi mange navne for generationerne på de offentlige arbejdspladser. Og de bliver brugt som forklaringer på alt fra samarbejdsvanskeligheder til jobskifte og arbejdsmoral. Ofte med den underliggende pointe, at forskellige generationer kræver forskellig ledelse.

Men hvad nu, hvis den forklaring er forkert?

I min seneste bog *Farvel til generationsledelse. Drop generationsmyterne og led mennesker som mennesker* argumenterer jeg for, at generationsledelse bygger på en grundlæggende misforståelse. Jeg argumenterer ikke for, at mennesker er fuldstændig ens – for det er de ikke. Men jeg argumenterer for, at forskelle mellem mennesker ikke hænger sammen med årstallet, de er født i. Og det synspunkt har massiv opbakning i forskningen.

### Alder er ikke generation

Jo, selvfølgelig er der forskel på at lede en nyuddannet socialrådgiver og en med 35 års erfaring. Men den forskel handler ikke om, hvornår de er født. Den handler om, hvor de befinder sig i både arbejdslivet og livet uden for arbejdspladsen.

En medarbejder i 20'erne kan have brug for tæt feedback, fordi hun stadig er ny på arbejdsmarkedet – ikke fordi hun nødvendigvis er ”typisk Gen Z'er”. En i 40'erne kan til gengæld have brug for større fleksibilitet, fordi familielivet med børn fylder – ikke fordi vedkommende er en ”klassisk millennial”.

Med andre ord: Alder er meget mere end blot det år, man er født.

### Aldersforklaringer pakket ind som generationsforklaringer

En af de mest sejlivede myter handler om millennials og jobloyalitet. Millennials beskrives ofte som kroniske jobskiftere sammenlignet med fx boomerne. Men det holder ikke vand.

Unge mennesker, uanset om de er født i 1960'erne, 1980'erne eller 2000'erne, har altid skiftet job hyppigere end ældre mennesker. Ser man fx på data fra perioden 1983-2018, viser det sig, at 25-34-årige – uanset om de tilhørte generation X, boomerne eller millennials – i gennemsnit har været ansat cirka tre år samme sted. Altså ingen forskel på tværs af generationer.

Så vi går galt i byen, når vi konkluderer, at millennials er illoyale jobshoppere. Den rette konklusion



er, at unge mennesker generelt skifter job ofte. Og igen: Det væsentlige er ikke, hvilket år du er født – men hvor i livet du befinder dig.

Når vi overser denne væsentlige nuance, får vi aldersforklaringer i generationsforklædning – med den konsekvens, at vi ender med at dyrke stereotype beskrivelser af hele årgange som nogle ”særlige typer”.

### Generationsledelse risikerer at ramme ved siden af

Ledelse virker kun, når den tager afsæt i virkelige mennesker – ikke i teoretiske generationskategorier. Kort sagt: Du er leder for Mille – ikke en millennial. Ligesom Bo er Bo – og ikke en boomer. Når ledelse tager afsæt i generationer, risikerer den at blive både upræcis og uretfærdig.

For hvad sker der, hvis vi i generationsledelsens navn primært tilbyder kompetenceudvikling til ”de unge generation Z'ere”, fordi vi tror, de ellers smutter? Giver fleksibilitet til millennialsmåbørnsforældre, men ikke til boomermedarbejdere med syge forældre? Og



**Generationsledelse bliver ofte markedsført som individuel ledelse, men er i praksis udtryk for det stik modsatte: En generaliserende og potentielt diskriminerende ledelsesstil, der reducerer mennesker til stereotype kategorier.**

CHRISTIAN QVICK,  
LEDELSESRÅDGIVER OG FORFATTER





antager, at de ældre boomere er forandringsresistente og digitalt inkompetente, og derfor lader dem stå forrest i fyringskøen, når vi skal spare, samtidig med at vi skal gennemføre en stor digital transformation?

Svaret er, at så lader vi myter styre beslutninger, der i stedet burde være baseret på konkret viden om det enkelte menneske. Og netop heri ligger paradokset: Generationsledelse bliver ofte markedsført som individuel ledelse, men er i praksis udtryk for det stik modsatte: En generaliserende og potentielt diskriminerende ledelsesstil, der reducerer mennesker til stereotype kategorier.

### To gode råd

Når du gerne vil lykkes med at tiltrække, udvikle og tilknytte dygtige medarbejdere, bør du som leder vende blikket væk fra de forsimplede og mytebaserede generationsportrætter og i stedet prøve at

1. fokusere på lighederne, da vi mennesker grundlæggende er mere ens, end vi er forskellige. Ønsket om fx et meningsfuldt arbejde, et psykologisk trygt arbejdsmiljø eller en anerkendende leder er almenmenneskelige behov – ikke generationsspecifikke kendetegn, og
2. forstå, hvad der ligger bag de reelle forskelle. Når menneskers præferencer i arbejdslivet varierer, handler det ikke om, hvornår de er født, men om fx personlighed, livsfase og livssituation. Når en medarbejder fra 1990 ønsker deltid, er det ikke en arbejdssky millennial. Måske passer det bare godt til hverdagens hamsterhjul med små børn.

### Livsfaser og -situationer er bedre ledelseskompasser


Hvis vi retter blikket mod livsfaser og -situationer i stedet for generationskategorier, får vi et mere præcist og menneskeligt afsæt for ledelse. Livsfaser kan være overgangsfasen fra studie til arbejdsliv, fasen, hvor man stifter familie, og den sidste del af karrieren på vej



**Christian Qvick** er cand.scient. pol., ledelsesrådgiver og stifter af konsulentfirmaet Profundia. Han har tidligere været konsulent hos Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse og partner i LEAD. Holder foredrag om ledelse og organisationsudvikling og er forfatter eller medforfatter til seks ledelsesbøger, senest *Farvel til generationsledelse*. *Drop generationsmyterne og led mennesker som mennesker* (Djøf Forlag)

mod pension. Livssituationer kan være sygdom eller skilsmisse, svære forhold i familien, fx et barn med skolevægring, eller at vende tilbage til jobbet efter en stress-sygemelding.

Disse forhold påvirker behov, præferencer og ønsker i arbejdslivet langt mere end et fødselsår. Men de gør også ledelse til en mere krævende opgave. Så i stedet for at slå op i en generationstabel skal du som leder være oprigtigt nysgerrig på den enkelte medarbejders behov, ønsker og præferencer – og så i øvrigt bruge din sunde fornuft.

For når vi dropper de forsimplede generationskasser, bliver det måske lidt mere komplekst at bedrive ledelse, men den bliver til gengæld mere nuanceret, vedkommende og menneskelig. 

### Hvem er hvem i generationerne?

#### Boomere:

Født ca. 1946-1964 (efterkrigstidens store fødselsårsgange).

#### Generation X:

Født ca. 1965-1979 (kendt for uafhængighed).

#### Millennials (generation Y):

Født ca. 1980-1995 (første generation med internet under opvæksten).

#### Generation Z (Zoomere):

Født ca. 1996-2010 (digitale indfødte, opvokset med internettet).

#### Generation Alpha:

Født ca. 2011-2025 (børn af millennials, præget af AI og digitalisering).

# Derfor siger to ledere **nej** til generationsledelse

I både region og kommune siger ledere farvel til generationsledelse og goddag til individuel og situationsbestemt personaleledelse. Nøglen til velfungerende arbejdsfællesskaber er at have blik for livssituationer, mangfoldighed og ledelse med afsæt i gensidig tillid, er en sundhedsadministrativ leder og en teamleder i en børne- og ungeforvaltning enige om.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN // TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM • ILLUSTRATION: ADOBE FIREFLY

**F**or mig handler personaleledelse om, at mennesker er forskellige og befinder sig forskellige steder i livet. Min opgave som leder er at få dem til at indgå i et arbejdsfællesskab og løse de opgaver, vi skal. Det gør jeg med person- og situationsbestemt ledelse.

Sådan siger Lone Winther, sundhedsadministrativ leder på Diagnostisk Afdeling på Regionshospitalet Nordjylland i Hjørring. Og hun ansætter både medarbejdere, som er i 20'erne og over 60 år gamle. I sine snart 25 år som leder har hun set medarbejdere skifte fokus – og job – ikke på grund af alder, generation eller begreber som boomer, millennial, X eller Z. Men fordi der skete forandringer omkring dem, som gav anledning til refleksion over tilværelsen og måske et ønske om at flytte sig et andet sted hen.

– Fx da vi fik talegenkendelse, forandrede lægesekretærernes opgave sig markant. Og så kom corona, der fik mange til at tænke over deres liv. De to forandringer skabte en udskiftning hos os. Jeg havde en medarbejder, som havde været her i 50 år, da hun valgte at stoppe, fortæller Lone Winther, som selv er 58 år gammel.

## Har privatlivet med på arbejde

Selv har hun taget skridtet fra lægesekretær til leder og har arbejdet på forskellige hospitaler og i en kommune i løbet af sin karriere. I dag er hun leder for 36 medarbejdere fordelt på seks afdelinger og to matrikler i Frederikshavn og Hjørring. De fleste af hendes ansatte

er sundhedsadministrative, men Lone Winther leder også en gruppe af telefonister, som betjener omstillingen og informationen på sygehuset i Hjørring, der er åben 24/7 365 dage om året.

Og hun erkender, at personaleledelse fylder rigtig meget i lederjobbet.

– Folk har deres privatliv med på arbejde, som jobbet skal passe ind, og samtidig har vi de rammer, vi har. Dem kan jeg ikke gøre så meget ved, så det kan af og til være udfordrende at få folk til at fungere i grupper og samtidig kunne favne den teknologiske udvikling med AI og forskellige hjælpeprogrammer, som vi endnu ikke rigtig helt ved, hvad gør ved os og vores arbejdsopgaver i fremtiden.

## Forskellighed er en fordel

*Men oplever du, at unge og ældre medarbejdere skal ledes forskelligt, fordi de kommer fra forskellige generationer?*

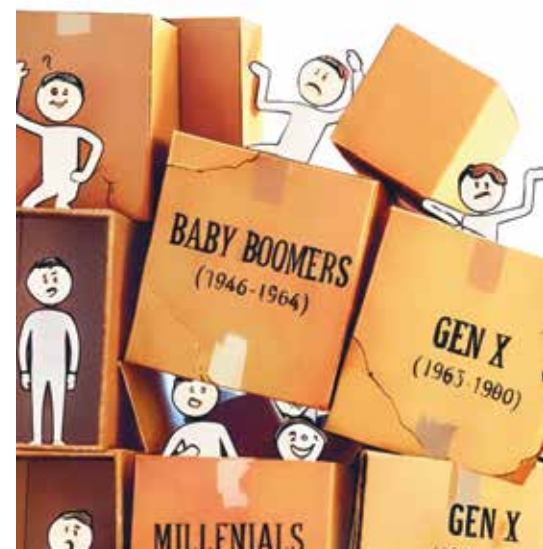
– Nej. Mit fokus er at få grupperne til at fungere godt sammen i et arbejdsfællesskab. Og jeg har brug for selvkvørende medarbejdere, som kan løse alle opgaver i et rul, fordi jeg udøver en del distanceledelse. Her kan forskellighed være en fordel, og derfor ansætter jeg både folk i 20'erne og nogle over 60. Jeg ser på, hvilken profil de har, og om de kan indgå i gruppen. Mange har jo noget med i bagagen, man skal tage hensyn til, uanset alder – og ud over deres personlighed, erfaring og faglighed. Så jeg skal kende medarbejderne på individniveau for at kunne lede dem godt.

## Betyder det, at du er med på at sige farvel til generationsledelse?

– Ja, jeg er helt med på at sige farvel til generationsledelse. Jeg har hørt flere oplæg om det og har hver gang tænkt, at det ikke helt gav mening for mig. Da jeg var ung, skiftede jeg også job tit – det gør jeg ikke mere. Fordi der sker ting, som hører livet til, men det betyder ikke, at der skal en anden ledelse til. Så jeg er glad for, at nogle siger det højt nu.

## Fik personaleledelse ind ad bagdøren

For Sisi Ploug Pedersen er personaleledelse en opgave, som hun er vokset med. Hun har en baggrund som socialrådgiver, er teamleder for i alt 11 socialrådgivere og familieplejekonsulenter i to teams i Anbringelse og Hjemgivelses-teamet & Familieplejeteamet, Børn og Familie i Ringkøbing-Skjern Kommune og desuden medlem af Ledersektionens





**For mig er det vigtigste at møde mine medarbejdere lige der, hvor de er. Være nysgerrig på, hvem de er, og prioritere at lære dem at kende og tage fat i dem, hvis jeg fornemmer, at der rumsterer noget.**

SISI PLOUG PEDERSEN, TEAMLEDER I ANBRINGELSE OG HJEMGIVELSESTEAMET & FAMILIEPLEJETEAMET, BØRN OG FAMILIE I RINGKØBING-SKJERN KOMMUNE OG MEDLEM AF LEDERSEKTIONENS BESTYRELSE I DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

bestyrelse i Dansk Socialrådgiverforening. Hun har været leder i kommunen i knap et år og kommer fra fire år som generalsekretær i en mindre NGO.

– Det var her, jeg fik personaleledelsen lidt ind ad bagdøren. Men da havde jeg i mit tidligere job som faglig koordinator indset, at man ikke kan skille det faglige og menneskelige ad. Så det er både komplekst, udfordrende og interessant at lede mennesker, og det har så stor betydning, hvordan du tilgår den enkelte medarbejder.

Ligesom Lone Winther ser Sisi Ploug Pedersen heller ikke et bogstav eller begreb for sig, når hun er i dialog med sine medarbejdere.

– Jeg ser, hvor de er i deres liv. Jeg har rådgivere fra 30-67 år – og en studentermedhjælper på 23. Så der er et kæmpe spænd, og selvfølgelig kan jeg godt mærke forskel på, hvordan og hvad de bruger mig til, men jeg tænker aldrig over, hvilken generation de er. Jeg møder dem

i det, de er i – og med den drift, vi skal varetage, for øje.

Men selvfølgelig, anerkender Sisi Ploug Pedersen, har en ældre medarbejder, som måske endda har en anden baggrund, før hun blev socialrådgiver, et andet ståsted end en næsten nyuddannet.

– Men jeg kan ikke sige, at den ældre nødvendigvis er mere selvkørende. Det afhænger helt af den konkrete situation og sag. For uanset alder og erfaring kan du blive udfordret og rystet af en sag hos os, siger hun og tilføjer:

– Og derfor kan jeg godt lide at have både de relativt nyuddannede og dem, som har været i faget i mange år, i samme team. De udfordrer og forstyrrer hinanden på en god måde. Hvis de ligner hinanden for meget, kan der godt gå 'plejer' i den. Men kombinationen giver noget godt, både fagligt og menneskeligt. Jeg har kontor over for dem på gangen og kan høre, hvordan de taler sammen og bruger hinanden. De unge har måske lært at tale med børnene på en ny måde, mens de ældre har en god erfaring at byde ind med i andre sammenhænge. Og nej, det er ikke overraskende, at der på tværs af generationer er noget at give hinanden.

#### *Er du så også parat til at sige farvel til generationsledelse?*

– Det kan være en god baggrundsviden at have, synes jeg. Jeg oplever også, når vi fx får praktikanter, at der kan være nogle issues om, hvordan man går klædt på en arbejdsplads, at man ikke sidder med sin telefon hele tiden, at man møder til tiden osv. Ting, som er helt naturlige for os, der har været på arbejdsmarkedet i mange år, og de kodekser kender de unge ikke på samme måde. Det er noget, jeg taler med skolerne om.

Men når det er sagt, er det nogle andre værdier, Sisi Ploug Pedersen vægter i sin ledelse.

– For mig er det vigtigste at møde mine medarbejdere lige der, hvor de er. Være nysgerrig på, hvem de er, og prioritere at lære dem at kende og tage fat i dem, hvis jeg fornemmer, at der rumsterer noget. For uden tillid imellem os bliver det hele rigtig svært. 📌



**Mit fokus er at få grupperne til at fungere godt sammen i et arbejdsfællesskab. Og jeg har brug for selvkørende medarbejdere, som kan løse alle opgaver i et rul, fordi jeg udøver en del distanceledelse. Her kan forskellighed være en fordel, og derfor ansætter jeg både folk i 20'erne og nogle over 60.**

LONE WINHTER, SUNDHEDSADMINISTRATIV LEDEDER PÅ DIAGNOSTISK AFDELING PÅ REGIONSHOSPITAL NORDJYLLAND I HJØRRING



## Stor interesse for ledertalentforløb

I januar lancerede Dansk Socialrådgiverforening og KL et fælles personalepolitisk projekt, hvis formål er at udvikle og gennemføre et praksisnært ledelsestalentforløb for socialrådgivere, der er interesserede i ledelse.

Og interessen for at deltage i "Mod på ledelse" har været stor. 30 socialrådgivere har påbegyndt forløbet, og lige så mange har stået på venteliste, alle med opbakning fra deres nærmeste leder. KL og DS har altså ramt et behov og potentiale for udvikling. Projektet skal:

- Synliggøre ledelse som en meningsfuld og realistisk karrierevej for socialrådgivere.
- Skabe trygge øvebaner og afklaring for potentielle ledere.
- Bidrage til at opbygge en pipeline af kommende ledere med socialfaglig baggrund.
- Skabe dialog og refleksion om, hvordan organisationer kan støtte og udvikle ledelsestalenter systematisk.

Projektet kan bl.a. følges via artikler på VPT: [bit.ly/4aoW4SH](https://bit.ly/4aoW4SH)



### Ny podcast om ledelse:

## Roden i samarbejde



"Lederne stiller det forkerte spørgsmål, når de spørger, om bundlinjen eller medarbejderne skal komme først". Forretning og travlhed er ofte oppe at slås på danske arbejdspladser: Skal medarbejdernes behov komme først – eller skal organisationen levere resultater? Og er det nødvendigvis modsætninger?

De forestillinger søger en ny podcast, *Roden i samarbejde*, at udfordre. Gennem inspiration, råd og samtaler med eksperter og ledere undersøger podcasten, hvordan disciplinen 'samarbejde' kan skabe både højere produktivitet og et bedre arbejdsliv.

Lyt med, hvor du hører dine podcasts.



## Dansk Socialrådgiverforening



## DS: Nye vejledende sagstal på børneområdet

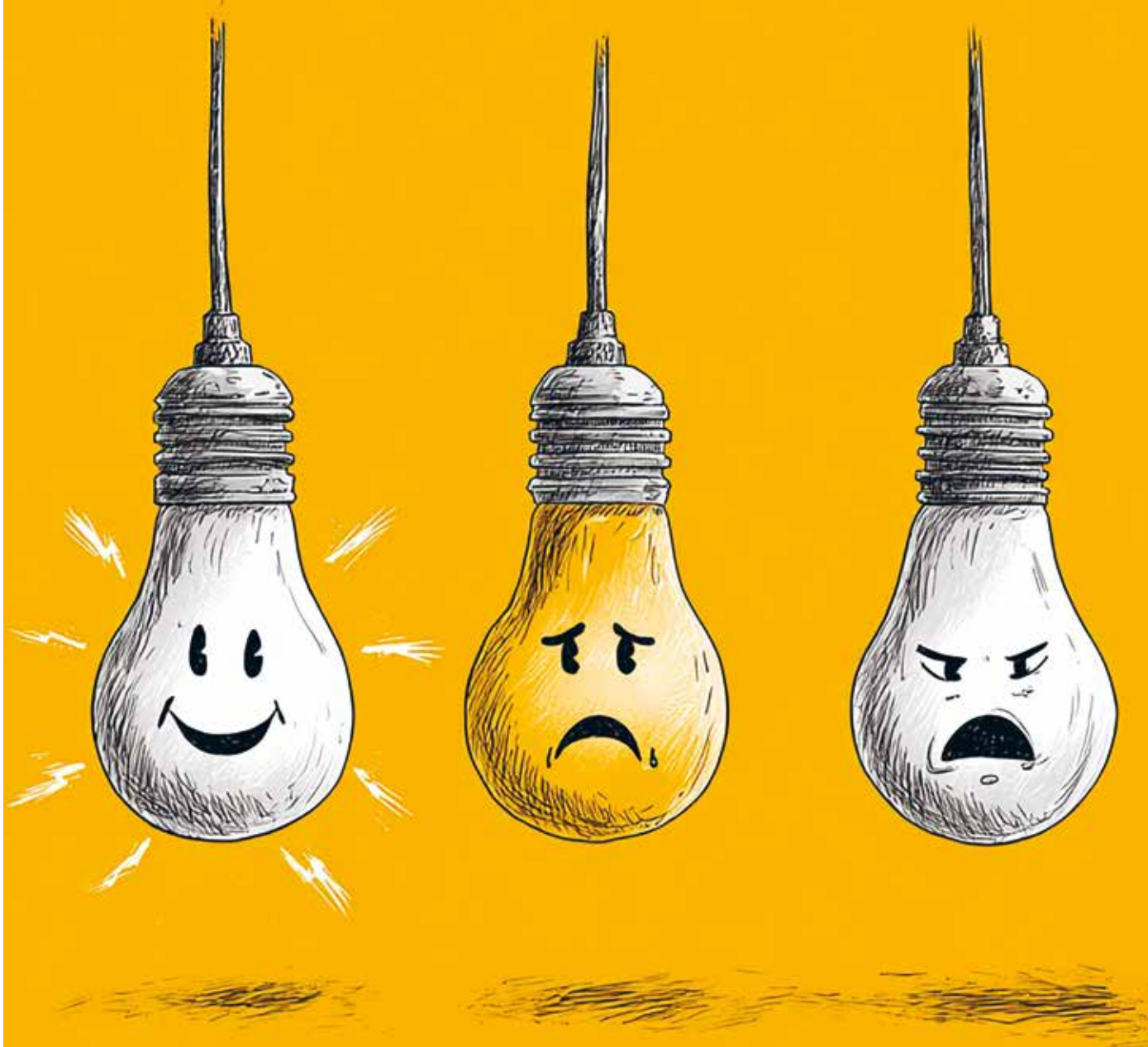
Dansk Socialrådgiverforenings (DS) hovedbestyrelse har besluttet at ændre DS' vejledende sagstal på børneområdet. Tidligere anbefalede DS ca. 20-30 sager til socialrådgivere på myndighedsområdet. Nu lyder anbefalingen på ca. 18-28 sager pr. socialrådgiver. Derudover er følgende også nye anbefalinger til børneområdet:

- At arbejdspladsen tilstræber et gennemsnitligt sagstal på 23 sager.
- At man fordeler sagerne, så socialrådgiverens sagsstamme består af blandede sager med forskellig kompleksitet.
- At opgaven som nr. 2 socialrådgiver på en svær sag opgøres som en kvart sag og tælles med i det samlede antal sager.

De nye anbefalinger er bl.a. baseret på DS' nyeste undersøgelse af sagstal og Barnets lov, som findes her: [DS' undersøgelse af sagstal på børneområdet i de kommunale forvaltninger – 2025](https://www.socialraadgiverne.dk/sagstal).

Du kan se mere på DS' hjemmeside om sagstal: [www.socialraadgiverne.dk/sagstal](https://www.socialraadgiverne.dk/sagstal).

DS' vejledende sagstal kan være inspiration til ledelsesarbejdet.



Det er ikke raketvidenskab:

# **Glade** ledere giver **glade** medarbejdere

Kortlægning af ledernes trivsel og kommunens praksis med onboarding. Leder-APV hvert tredje år parallelt med medarbejdernes. Nyudviklet onboardingpraksis for ledere. Og fokus på tre indsatsområder for ledertrivsel: psykologisk tryghed, ensomhed i lederrollen og stress. Velkommen til Lolland Kommune, hvor de passer på chefen.

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



→ De senere år har ledelsesverdenen i både offentligt og privat regi haft et voksende fokus på, hvilken betydning det har for hele organisationen, at lederne trives. Og generelt ser der ud til at være enighed om, at når ”chefen har det godt, har organisationen det også godt”. Fordi lederes trivsel smitter – på godt og ondt.

Samme holdning gennemsyrrer et nyt toårigt projekt i Lolland Kommune: *Vi passer på chefen – et arbejdsmiljøprojekt, der styrker leder-onboarding og -trivsel.*

”Vi fokuserer på lederne, fordi vi vil adressere de særlige belastende arbejdsmiljøfaktorer, som er en del af lederjobbet. Vores ledere oplever til tider udfordringer med stor arbejdsbelastning og omsorgstræthed som følge af relationsarbejde, begrænset støtte og ensomhed i lederrollen og krydspres mellem topledelsens, politikernes og medarbejdernes krav. Når det sker, oplever vi, at det belastende arbejdsmiljø ikke kun påvirker ledernes trivsel, men også har afledte konsekvenser for medarbejderne. Derfor ønsker vi at forbedre det”.

### Ledertrivsel – en blind vinkel

Sådan skrev kommunen i november 2024 i sin ansøgning til Arbejdstilsynets *Pulje til arbejdsmiljøindsats på kommunale og regionale arbejdspladser*, og den udløste godt fire millioner kroner til projektet.

Men hvorfor overhovedet vende blikket mod ledernes trivsel?

– Vi fik i 2024 i forbindelse med en lederevaluering øje på, at ledertrivsel var en blind vinkel hos os. Der havde været en del udskiftning blandt lederne siden den seneste lederevaluering tre år tidligere. Det fik os til at lave en temadag med to eksterne konsulenter om de tre temaer, som nu er en del af projektet: psykologisk tryghed, ensomhed i lederrollen og stress, forklarer Frederikke Andersen, projektleder og HR-konsulent i Lolland Kommune, og tilføjer, at puljemidlerne fra Arbejdstilsynet (udmøntet i Trepartsaftalen i 2023, red.) derfor passede som fod i hose.

Og afsættet i Lolland Kommune er klart: Glade ledere giver glade medarbejdere.

– Nyere forskning viser, at hvis lederen stresser, stresser medarbejderne også. På den måde smitter ledernes trivsel. Og forhåbentlig betyder det også, at hvis ledertrivslen hos os er god, bliver den enkelte leder her længere tid. Det er ingen hemmelighed, at vi er i et område af Danmark, hvor det ikke er nemt at rekruttere.

*Med de spæde erfaringer og den viden, I har om ledertrivsel i kommunen allerede nu, hvilke forventninger kan I så have til, hvad projektet kan bidrage med?*

– Lige nu er vi i gang med at udvikle vores ledersonboarding sammen med Christian Harpelund (ledelseskonsulent, red.), og han taler for, hvor stor betydning det har for, at lederne bliver på arbejdspladsen, og for, hvor stort et bidrag, den enkelte leder yder. Vi har ikke haft et sådant centralt onboarding-program for nye ledere før, så det håber vi på har en effekt, siger Frederikke Andersen.

### Høj jobtilfredshed hos lederne

Hvad angår ledertrivslen, viste den kortlægning, kommunen lavede indledningsvist i projektet, at lederne trives ganske godt. Jobtilfredsheden lå på 7,9 ud af 10. Men samtidig var lederne i en moderat risikozone for belastning.

– Kortlægning har dels givet os et fælles sprog til at tale om ledertrivsel, og dels bekræftede den os i de tre temaer, vi nu arbejder med – psykologisk tryghed, ensomhed i lederrollen og stress, fordi undersøgelsen viste, at de kan påvirke ledertrivslen negativt, siger Frederikke Andersen og fortsætter:

– Fx når det gælder ensomhed i lederrollen, er det et vilkår, at vi geografisk set er en stor kommune, så for nogle ledere er der langt mellem kollegerne. Og lederne har jo brug for gode kolleger ligesom alle os andre. I forhold til stress viste vores kortlægning, at over halvdelen af alle vores ledere oplever stress i varierende grad, så her er også noget at arbejde med, siger hun.

Foreløbig er de tre temaer foldet ud på

temadage med vidensoplæg og værktøjer, lederne kan arbejde videre med lokalt, så de forankres i hverdagen.

– Fra vores side i HR tilbyder vi at være et rejsehold, man kan booke til at komme ud og facilitere processer, hvis der er brug for det, og til at bistå i at udvikle netværk på tværs af organisationen, siger Frederikke Andersen.

### Taget godt imod

*Hvordan er projektet blevet modtaget i organisationen?*

– Jeg har kun hørt positiv respons – men det er måske, fordi jeg er projektleder, griner Frederikke Andersen. Men, tilføjer hun:

– Vi hører også, at lederne synes, det er på tide, at vi tager fat på deres trivsel. Fordi der altid kan gøres mere, men også fordi det faktisk er første gang, de er blevet spurgt så direkte om deres trivsel. Derfor er det vigtigt for dem. ■

*Læs mere om kortlægningen af ledernes trivsel i Lolland Kommune her:*

[bit.ly/4kuf7zx](https://bit.ly/4kuf7zx)



# Vi passer på chefen i Lolland Kommune

Alle cirka 140 ledere i kommunen er omfattet af projektet, som har fokus på tre områder:

- Ledertrivsel
- Lederonboarding
- Ledelse af ledere.

Kommunens praksis for ledertrivsel og -onboarding er indledningsvist kortlagt i to undersøgelser. Kommunens første Leder-APV er gennemført, og den gentages hvert tredje år parallelt med medarbejdernes.

Tre indsatsområder er udpeget som fokus for arbejdet med ledertrivsel: psykologisk tryghed, ensomhed i lederrollen og stress.

Indsatsen for lederonboarding er under udvikling. Foreløbig har der været afholdt to såkaldte udviklingsprint med både ledere og HR-konsulenter.

Indsatsen for ledelse af ledere udmøntes i et internt kompetenceudviklingsforløb, som fokuserer på lederonboarding, psykologisk tryghed og ledelsesstrategi.

Andre elementer til at sikre forankring og formidling af indsatsen er:

- **Følgegruppe**, som med repræsentanter fra flere ledelsesniveauer skal sikre lokal forankring og organisatorisk ejerskab og udvikle strategi for projektets videreførelse.
- **Syv ledernetværksgrupper** oprettes til fælles læring og håndtering af ledernes trivsel.
- **Digitale moduler for onboarding for nye ledere** integreres i onboarding-processen og sikrer, at nye ledere modtager en struktureret introduktion til kommunens arbejdsmiljøstrategier og værdier, hvilket understøtter deres trivsel.
- **Opkvalificering og forankring i hoved-MED**, som opkvalificeres til bedre at kunne håndtere og fremme ledertrivsel og får redskaber til effektivt at understøtte lederne.
- **Metodekataloget *Sådan passer vi på chefen*** samler projektets redskaber og cases og gøres tilgængeligt for både interne og eksterne aktører som et praktisk værktøj.
- **Tematiske videocases** om ledertrivsel dokumenterer konkrete erfaringer med trivselstiltag og deles bredt både internt og eksternt.
- **E-læringsmoduler** om trivsel og onboarding forbliver som en kontinuerlig læringsressource for både nuværende og kommende ledere i Lolland Kommune.

Kilde: Lolland Kommune



”

Nyere forskning viser, at hvis lederen stresser, stresser medarbejderne også. På den måde smitter ledernes trivsel. Og forhåbentlig betyder det også, at hvis ledertrivsel hos os er god, bliver den enkelte leder her længere tid. Det er ingen hemmelighed, at vi er i et område af Danmark, hvor det ikke er nemt at rekruttere.

FREDERIKKE ANDERSEN,  
PROJEKTLEDER OG HR-  
KONSULENT I LOLLAND  
KOMMUNE

# ”En **vanvittig** vigtig dagsorden”

Lone Brylle og Michael Vinther Hansen, begge ledere i Lolland Kommune, glæder sig over, at ledertrivsel nu bliver en fælles organisatorisk dagsorden i hele kommunen. Det, forventer de, kan både bidrage til åbenhed om, at ledere også kan være sårbare, og skabe en stærkere sammenhæng mellem ledere på tværs af afdelinger og områder.

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

**D**er er få, der kender Lolland Kommune som Lone Brylle. I de 38 år, hun har været ansat her, har hun bestridt syv forskellige jobs – i de seneste knap 20 år som leder. I øjeblikket er hun både teamleder for 18 medarbejdere i sin egen afdeling i Økonomiservice og samtidig ’vikarierende’ teamleder i en anden afdeling, indtil en ny bliver ansat.

Selv om der er lige vel meget at se til i øjeblikket med to afdelinger, stortrives Lone Brylle i lederjobbet, som hun i årenes løb også har kvalificeret med både en diplom- og masteruddannelse i ledelse.

– Jeg er på ingen måde udbrændt. Jeg synes, det er fedt at være leder – det at skabe resultater gennem medarbej-

derne, få dem til at udvikle sig, se dem vokse og opleve, at de ser mening i det, de laver. Jeg har nydt det lige siden, jeg blev spurgt i 2007, om jeg ville være leder, siger hun.

## **Ledere er også bare mennesker**

Når det er sagt, er Lone Brylle opmærksom på, at hun nemt kommer til at tilsidesætte egne behov til fordel for medarbejdernes trivsel og opgaveløsning.

– Jeg kommer altid til at drifte alt for meget. Det skal jeg ikke, men jeg kan ikke lade være, når de har travlt. Så er jeg ikke bleg for at betale nogle fakturaer. Det er, fordi vi har sådan et godt sammenhold og fællesskab, siger hun og fortsætter:

– Når jeg har så travlt, som jeg har i øjeblikket, og hænger lidt i bremsen, udøver jeg ikke den ledelse, jeg gerne vil. Det kan give mig moralsk stress, og jeg kan også godt mærke, at medarbejderne holder sig lidt på afstand. Jeg kan ikke give dem det nærvær, de har brug for, og jeg har ikke tid til at gå rundt med min tekop og tale med dem, som jeg plejer. Men som ledere er vi jo ikke usårlige. Vi er også bare mennesker.

## **Trænger til at blive nurset**

Derfor glæder Lone Brylle sig over, at ledertrivsel nu bliver sat på dagsordenen i hele kommunen.

– Vi taler ofte om medarbejdernes trivsel, som jeg som sagt selv går meget op i, men som ledere kan vi selvfølgelig også godt trænge til at blive nurset lidt. Jeg tænker også, at det har betydning for fremtidig rekruttering – ”Lolland er langt væk”, tænker mange måske, og vi oplever af og til genopslag af stillinger. Men hvis vi som ledere kan være med til at udbrede budskabet om, at vi er i en kommune, hvor vi passer på cheferne, tror jeg, at flere unge kandidater søger hertil, og at nuværende ledere vil opleve en større tilknytning.

## *Hvad er dine forventninger til projektet?*

– For hele kommunen håber jeg, at det kan sætte Lolland på landkortet som en organisation, der har fokus på ledertrivsel, så vi får nemmere ved at ansætte nye ledere. For mit eget vedkommende betyder det, at jeg får reflekteret over og bliver mere opmærksom på min egen trivsel. Konkret håber jeg at få nogle redskaber til bedre at kunne prioritere.



”

**Vi taler ofte om medarbejdernes trivsel, som jeg som sagt selv går meget op i, men som ledere kan vi selvfølgelig også godt trænge til at blive nurset lidt.**

LONE BRYLLE, TEAMLEDER I ØKONOMISERVICE, LOLLAND KOMMUNE



**Historisk set har det ikke været en dagsorden, som har fyldt. Så jeg er optaget af styrken i det og af, at der bliver skabt åbenhed, så det bliver legitimt at tale om pres, ensomhed og grænser i lederjobbet.**

MICHAEL VINTHER HANSEN, SOUSCHEF FOR BØRN, UNGE OG FAMILIE OG LEDER AF BØRN- OG UNGERÅDGIVNINGEN, LOLLAND KOMMUNE

Måske kunne ledernetværk også være godt at etablere som et sted, vi ledere kunne sparre med hinanden om vores problemstillinger.

Lone Brylle anerkender også, at projektet kan være med til at gøre det legitimt at tale om lederes trivsel.

– Jeg er selv åben over for mine medarbejdere om, hvordan jeg har det, og jeg kan også godt sparre med min chef om det. Det er ikke mere end et par dage siden, at en medarbejder sagde til mig: ”Skulle du nu ikke passe lidt på dig selv”. Så på den måde er det fint, at der kommer fokus på det.

### **Trivsel smitter på godt og ondt**

– Det er en vanvittig vigtig dagsorden. Fordi den ikke kun handler om lederne, men også om medarbejderne og hele organisationen.

Michael Vinther Hansen, souschef for Børn, Unge og Familie og leder af Børn- og Ungerådgivningen, tøver ikke, når han svarer på, hvor vigtigt det er, at Lolland Kommune sætter ledertrivsel på dagsordenen i en organisatorisk sammenhæng.

Og han fortsætter:

– Den enkelte leders trivsel smitter jo af på leveringen og den måde, man

præsterer på, og det smitter af i resten af organisationen. Desuden – og det er måske det vigtigste udgangspunkt – er lederen jo også en medarbejder, som uanset niveau og placering skal have overskud til sit arbejde.

For Michael Vinther Hansens eget vedkommende mærker han tydeligt, når trivslen er under pres.

– Som ledere agerer vi jo ofte i relation til eller med ansvar for andre, så vi bliver set på og læst af mange. Og når jeg mangler overskud, overblik og er krydspresset, smitter det af på den resterende organisation, både på medarbejderne og mine tværgående lederkolleger.

Derfor glæder han sig over, at temaet nu bliver dagsordensat i hele organisationen.

– Historisk set har det ikke været en dagsorden, som har fyldt. Så jeg er optaget af styrken i det og af, at der bliver skabt åbenhed, så det bliver legitimt at tale om pres, ensomhed og grænser i lederjobbet. Det er den ene del. Den anden er, at jeg forventer, at i kraft af åbenheden og legitimiteten vil det også skabe en styrkelse på tværs af organisationen. Det, tror jeg, kan give en oplevelse af ikke at være alene, fordi vi bliver mere bevidste om, at vi hænger sammen – at vi er forbundne kar.

### **Brug for tværgående refleksion**

*Hvis du ser på din egen trivsel, hvordan kunne du så godt tænke dig at opleve en effekt af projektet?*

– Et ærligt svar er, at det for mig personligt ville være noget med et

reduceret tempo og kompleksitet. Det ville give god mening, hvis vi var flere om antallet af opgaver og om kompleksiteten i dem. Jeg har behov for tværgående refleksion og sparring i opgaveløsningen, fordi der er problemstillinger, jeg ikke kan løse alene, og som gør det komplekst og svært for mig at agere som leder.

For på trods af over 20 års erfaring som leder og både en diplom- og masteruddannelse i ledelse bliver det ikke nødvendigvis nemmere at være leder over tid, oplever Michael Vinther Hansen.

– Netop derfor er det vigtigt at fokusere på trivslen og indholdet i lederfunktionen, både for den enkelte leder og ledergrupperne på tværs.

*Hvorfor tror du, at det kan lykkes nu, når det ikke er sket før?*

– Fordi her bliver dialogerne skabt med udgangspunkt i vores virkelighed i Lolland Kommune. Og så det, at vi skaber netværk med de samme ledere på tværs af organisationen. Det, tror jeg, skaber en connection mellem os. ▣

Når reform møder regenerativ ledelse:

# Næstved Kommune er på vej væk fra **“vi plejer”**

For teamchef Brith Manhart Purup har indsatsen for at skabe ‘den attraktive arbejdsplads’ i Næstved Kommune koblet sig fint sammen med arbejdet med at omsætte beskæftigelsesreformens målsætninger til en ny faglighed hos medarbejderne. Begge dele kræver fokus på bæredygtige balancer og en klar bevægelse væk fra “vi plejer”.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN // TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM  
ILLUSTRATION: DISCORD/MIDJOURNEY



Det forekommer at være sjældent, når et større projekt eller en forandringsproces i en organisation får lov at løbe sin tid ud. Eller står alene uden konkurrerende eller andre samtidige projekter og forandringer. Således heller ikke i Næstved Kommune, hvor arbejdet med ‘den attraktive arbejdsplads’ har løbet i hele 2025 i et regenerativt og bæredygtigt spor.

For så kommer der en beskæftigelsesreform, som skal omsættes til daglig kommunal praksis. Samtidig forlader kommunaldirektøren og fagdirektøren deres stillinger. Og så ser virkeligheden atter anderledes ud.

Det erfarer Brith Manhart Purup, teamchef i Næstved Kommunes Center for Arbejdsmarked, med forholdsvis stor sindsro. For hun oplever, de udefrakommende omvæltninger til trods, at hun og medarbejderne er nået langt, både med reformen og med projekt ‘den attraktive arbejdsplads’.

– I det regenerative perspektiv har vi gennemført prøvehandling, bl.a. arbejdet med bedre mødeforberedelse: Måden, vi mødes og bruger vores energi sammen på, og hvordan vi ikke bare gør, som vi plejer, men er opmærksomme på at udnytte potentialer anderledes og se regenerativt på tingene. På den måde bliver vores måde at arbejde sammen på mere bæredygtig, fortæller Brith Manhart Purup.

## Ser borgeren som en medspiller

Samme mindset har hun bragt ind i arbejdet med beskæftigelsesreformens frisættende paradigme.

– Jeg har – sammen med resten af ledelsen i Center for Arbejdsmarked – længe været optaget af, hvordan vi agerer med hinanden og med borgerne, også når det gælder måden, vi tænker beskæftigelsesindsatsen på generelt. Så jeg synes hele tiden, at vi flytter os mod nye og bedre balancer og skaber bæredygtighed ved at se borgeren som den medspiller, reformen også lægger op til, konstaterer hun og tilføjer:

– På den måde er det ikke nyt for os at tænke sådan. Derfor er det også dejligt, at det nu er skrevet frem i reformen, så vi kan blive endnu bedre til at gå ind i rummet med borgeren og lave den ligeværdige forhandling, der bl.a. bygger på borgerens ønsker og drømme.

Men som bekendt vokser træerne ikke ind i himlen.

– Vi står, sammen med landes øvrige jobcentre, samtidig midt i at skulle udvikle en ny beskæftigelsesfaglighed. Vi skal skubbe til medarbejdernes for forståelse, så de netop ikke gør, som de plejer. Den proces sætter vi i gang nu, men jeg oplever som sagt, at vi står et godt sted, hvor de fleste har købt ind på de nye præmisser og er klar på at flytte sig et nyt sted hen, siger Brith Manhart Purup.

Hun erkender dog, at ikke alle medarbejdere nødvendigvis er glade for forandringen i måden at tænke beskæftigelse på. Skiftet fra at være topprocesstyret til at skulle tænke friere og med endnu større fokus på borgernes ressourcer vil være en svær forandring for nogle.

– Det er et stort træk. Vi skal pille det processtyrede af, så medarbejderne kan gå ind i forhandlingsrummet og spille sig selv ind i samtalen med borgeren på en helt anden måde. Det er svært for nogle, der nok vil se det som en anledning til at tænke: “Så skal jeg noget andet”. Mens andre vil opleve, at det er i harmoni med deres egen overbevisning, siger Brith Manhart Purup, der dog selv er ved godt mod.

– Heldigvis opfatter jeg mig selv som et menneske med et positivt livssyn, så selv om jeg ser udfordringer nogle steder, synes jeg også at se, at medarbejderne generelt er ved godt mod. Nok også fordi vi indtil nu har holdt balancen i budgettet, så vi har undgået fyringer. Så det ville virkelig overraske mig – og gøre mig rigtig ked af det – hvis jeg fandt ud



Mit mål er med en tydelig og rammesættende ledelse, at ingen er i tvivl om, hvad der forventes af den enkelte, og at sikre inddragelse og indflydelse i processen, hvor det giver mening. Det, er jeg overbevist om, bidrager til både arbejdsglæde og til at opleve arbejdspladsen som attraktiv.

BRITH MANHART PURUP, TEAMCHEF I NÆSTVED KOMMUNES CENTER FOR ARBEJDSMARKED

af, at der er medarbejdere, som har det rigtig dårligt over det, som er i gang.


### Tryghed med tydelig rammesættende ledelse

Det bringer os tilbage til arbejdet med 'den attraktive arbejdsplads' – et projekt, som blev sat i søen i Næstved Kommune i 2024 og har kørt i 2025. For spørger man Brith Manhart Purup om, hvilke ledelsesmæssige opgaver hun står tilbage med for at skabe trivsel og mening blandt sine medarbejdere, lyder svaret:

– At sætte hjørneflag og rammer for fremtidens beskæftigelsesfaglighed. Det tænker vi som ledelse bl.a. at arbejde med gennem åbne workshops med medarbejderne. Her kan de give deres input til, hvordan vi får det omsat i organisationen, og hvilken opkvalificering det kræver hos dem, så de kan føles sig trygge i at blive

inddraget i processen. Vi arbejder sideløbende med nye AI-værktøjer i digitaliseringen af beskæftigelsesindsatsen, og det kræver jo også kompetenceudvikling.

Så – fortsætter hun:

– Mit mål er med en tydelig og rammesættende ledelse, at ingen er i tvivl om, hvad der forventes af den enkelte, og at sikre inddragelse og indflydelse i processen, hvor det giver mening. Det, er jeg overbevist om, bidrager til både arbejdsglæde og til at opleve arbejdspladsen som attraktiv. 

*Dette er tredje og sidste artikel om 'den attraktive arbejdsplads' fra Næstved Kommune. De to første artikler med teamchef Brith Manhart Purup blev bragt i Offentlig Ledelse 1/2025 og 2/2025.*

*De kan læses på [offentligledelse.dk](https://offentligledelse.dk)*

# 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 henholdsvis Dansk Socialrådgiverforening og HK Kommunal.

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

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

## Tre gange om året og en gang om måneden

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

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

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

Fortsat god læselyst! 📖



## Offentlig Ledelses hjemmeside bugner af viden

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

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

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

Alle artikler fra *Offentlig Ledelse* og



fra nyhedsbrevet bliver løbende lagt på [offentligledelse.dk](http://offentligledelse.dk).

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



## Får du nyhedsbrevet?

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