

Velkommen til lederdag

Træk et nummer og find din plads

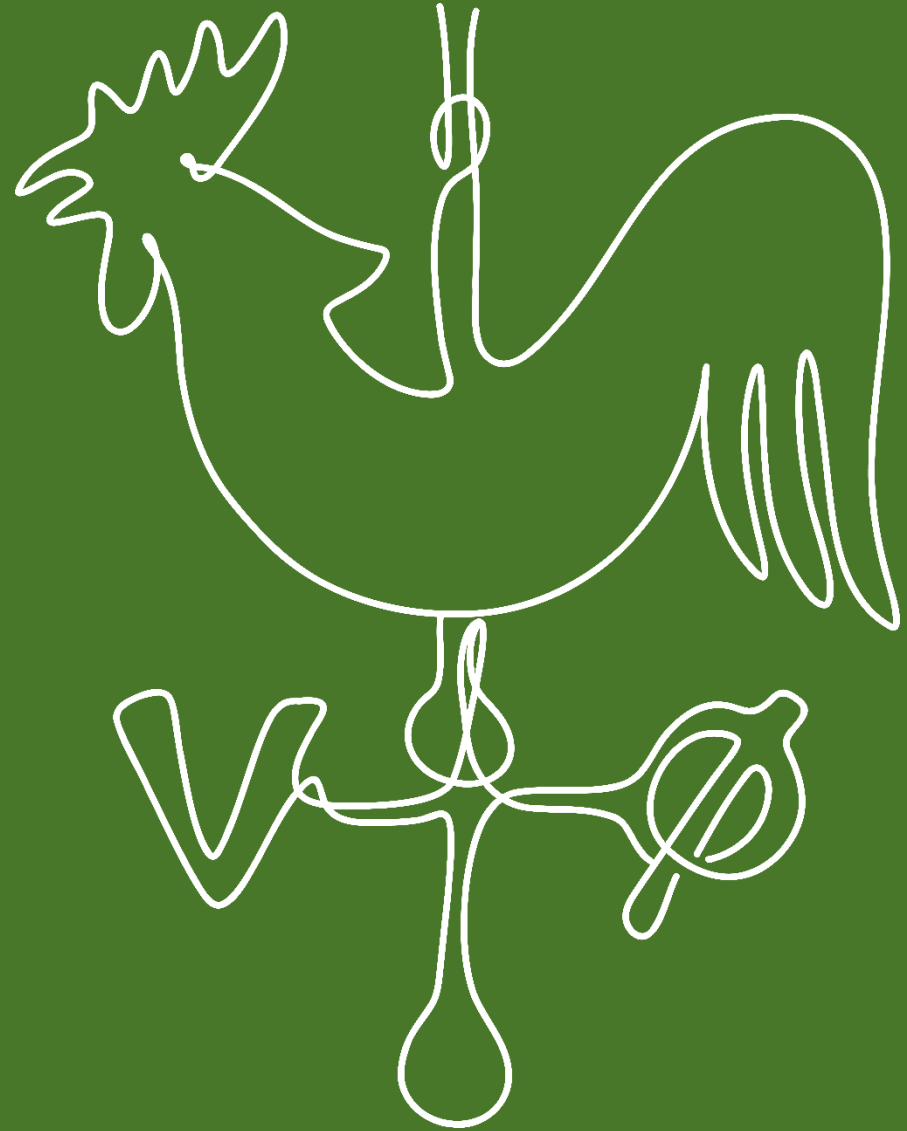
Vi lærer af hinanden og styrker relationerne
ved at sidde sammen med andre end dem, vi plejer 😊



Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for børnene, det grønne og fællesskaber

En syngende velkomst

Ulrik Skat Bojsen-Møller,
Musikskolen



Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for børnene, det grønne og fællesskaber

Danmark nu blunder den lyse nat

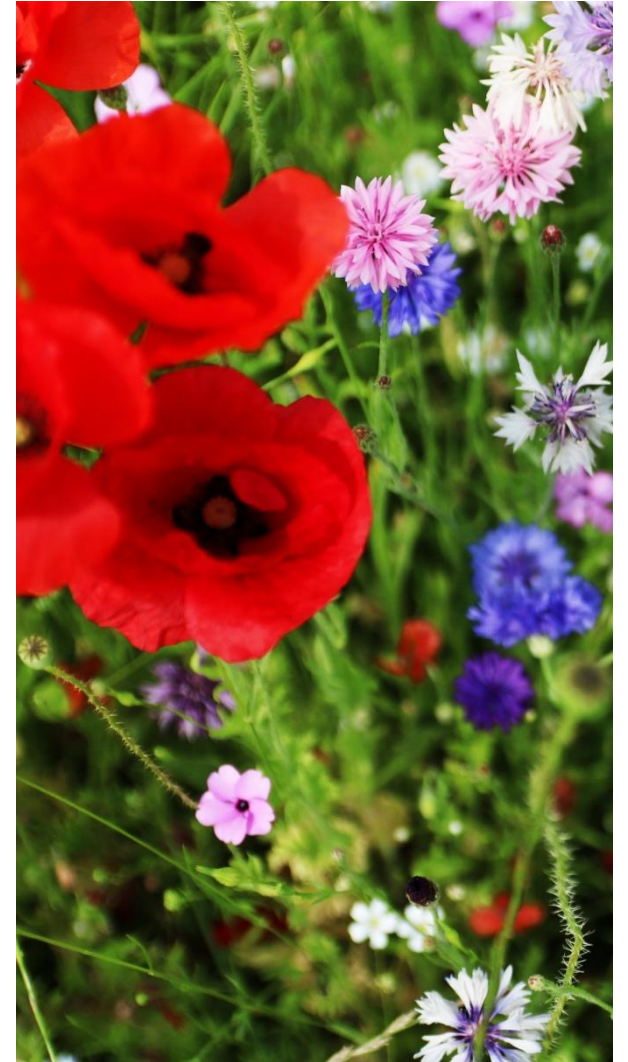
1. Danmark, nu blunder den lyse nat
bag ved din seng, når du sover.
Gøgen kukker i skov og krat,
Vesterhavet og Kattegat
synger, imens det dugger,
sagte som sang ved vugger.

2. Danmark, du vågner med søer blå,
mætte som moderøjne.
Alt, hvad i dine arme lå,
lader du solen skinne på,
ser, hvor det yppigt glider
frem af forgangne tider.

3. Hyldene dufter i stuen ind
ude fra Danmarks haver.
Kornet modnes i sommervind.
Hanegal over lyse sind
stiger bag gavl og grene,
hvæsset som kniv mod stene.

4. Køer og heste og får på græs
hen over brede agre,
åbne lader for fulde læs,
sejl, som stryger om klint og næs,
byger, som går og kommer, -
det er den danske sommer.

5. Pigernes latter og lyse hår,
leg, som får aldrig ende,
øjnene blå som vand i vår -
mildt om et evigt Danmark spår,
sol over grønne sletter,
lykke og lyse nætter.



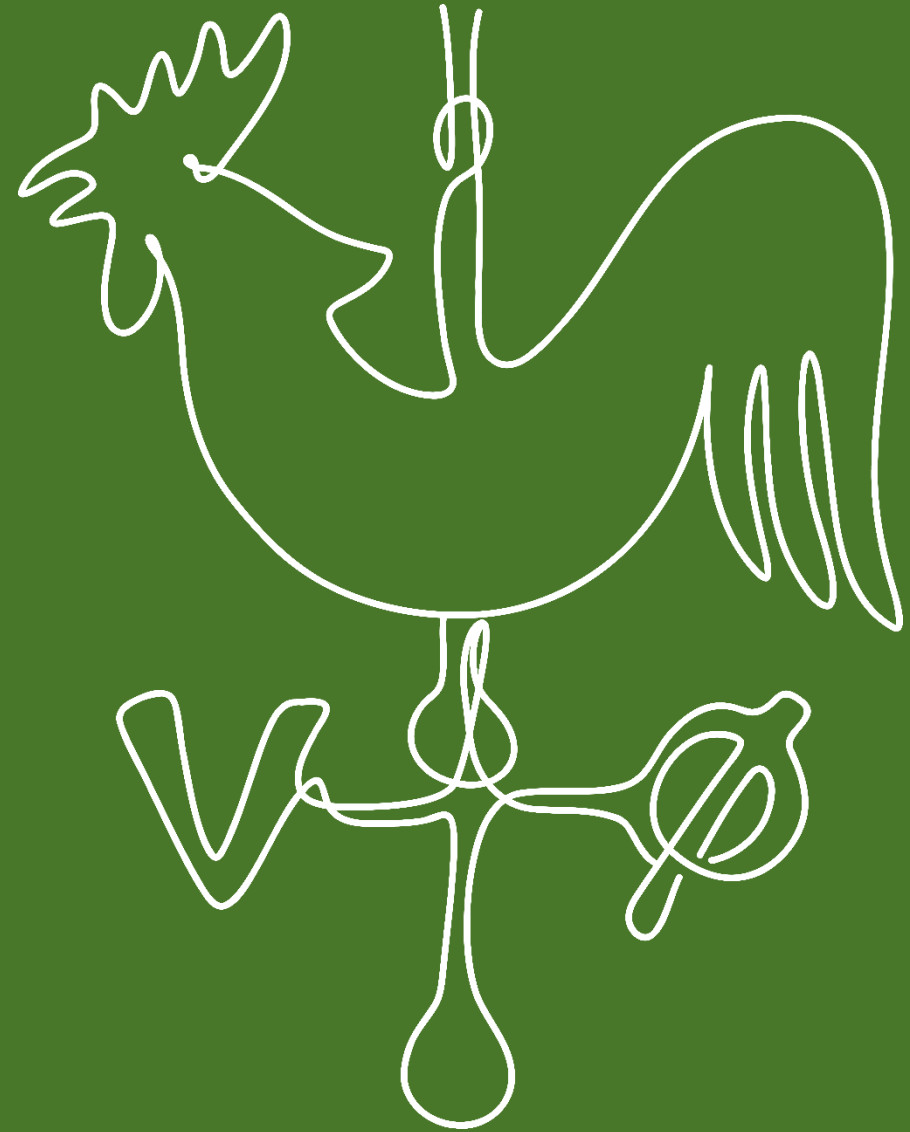
Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for børnene, det gamle og fællesskabet

Velkomst

Fokus på ledelse i Albertslund

Kristine Klæbel

Lise Valentin Bayer



Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for børnene, det grønne og fællesskaber

Lederdag den 7. oktober 2025

- I gav jeres forslag og synspunkter til, hvordan vi skal arbejde med ledelsesudvikling de kommende to år i Albertslund Kommune:

I en kompleks hverdag midt i en reformtid, hvad har I behov for, at et ledelsesprogram indeholder?

- Mange gode ideer til, hvordan vi skaber mest værdi på vores fælles lederdage samt hvilke tematikker, vi skal udfolde i fællesskab



Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for børnene, det grønne og fællesskab

Fokus for de fælles lederdage (form)

Vigtige fokuspunkter, når vi alle mødes:

- Fælles tid og afsat tid til dialog i egne faggrupper/afdelinger
- Eksterne oplæg med inspiration, alle kan relatere til
- Forskellige aktiviteter, herunder bl.a. vekslen mellem oplæg og arbejde i grupper
- Oplæg fra Kommunaldirektøren om hvad der især fylder i organisationen
- En tydelig rød tråd mellem de fælles lederdage
- Konkrete modeller/redskaber, der kan tale ind i ledelsesopgaven i hverdagen
- Fokus på at styrke relationer mellem lederne
- Byen skal bruges
- Fordybelse
- Dialog om erfaringer med ledelse i praksis
– både når vi lykkes, og når vi er udfordrede



Fokus for de fælles lederdage (indhold)

- Jeres mange forslag til indholdet for de kommende to års ledelsesudvikling samles i en idébank til inspiration for den løbende planlægning af lederdage
- Som altid er der mange vigtige opgaver i organisationen, som kalder på ledelse – og ledere der trives og er i udvikling
- I dag og i morgen arbejder vi med overskriften:

Hvordan skaber vi mening og sund drift i en uforudsigelig hverdag?

I foreslog eksempelvis:

- Tværgående ledelse
- Strategisk ledelse
- Forandringsledelse
- Vilkårsledelse
- Oversættelse
- Inddragelse af civilsamfund
- Driftsledelse
- Regenerativ ledelse
- Evaluering



Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for børnene, det gamle og fællesskabet

Programmet i grove træk

I dag

Tina Øllgaard Bentzen
Lektor, Roskilde Universitet

Ledelse og tillid

Fællesspisning på Forbrændingen

Ledelse på tværs

Byvandring

Vi er alle ledere af byen

Mejse Hasle
Erhvervspsykolog, LEAD

Ledertrivsel

I morgen

Carsten Grønberg & Jette Fuglsang
Vangsgaard
Enalyzer / HR & Løn

Trivselsmåling og APV 2026
samt psykologisk tryghed

Dialog i egne afdelinger

At lede trivsel og psykologisk tryghed



Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for børnene, det grønne og fællesskabet

Hvad kommer der ellers til at ske?

Vi skal fortsat have fokus på ledelse, også når vi ikke er samlet til fælles lederdage:

- Alle ledere arbejder med læringen fra lederdagene i deres hverdag, fx på ledermøder, 1:1, Plan A, prøvehandlinger mv.
- Der vil efter sommerferien blive afholdt løbende Teams-møder for lederne, hvor der orienteres om aktuelle organisatoriske og politiske dagsordener, herunder læring fra organisationen
- Gå hjem-møder med aktuelle oplægsholdere, som taler ind i den røde tråd mellem lederdagene
- Webside med værktøjer, artikler, podcast samt sparring/læring fra jer m.v.
- Brug notesbogen til at samle jeres refleksioner, læring og ideer undervejs



Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for borgerne, det grønne og fællesskabet

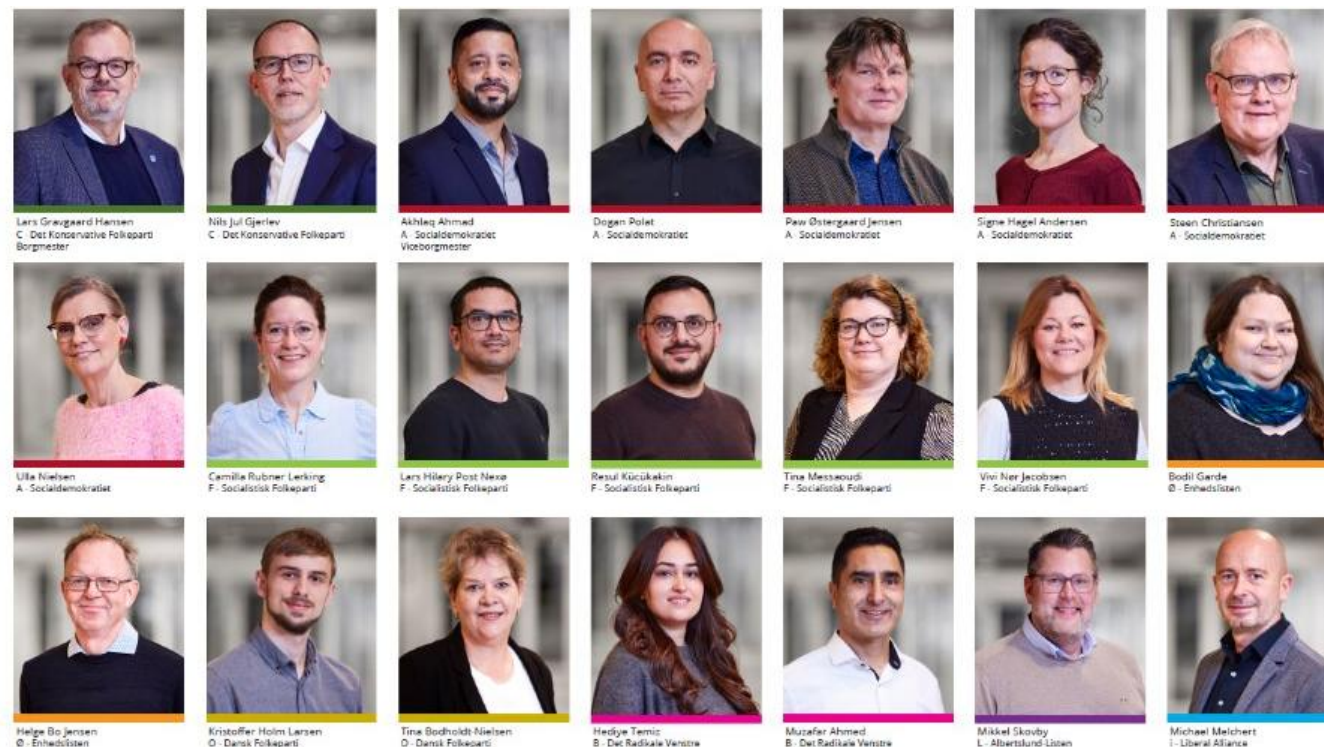
Det politiske landskab 2026



Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for børnene, det grønne og fællesskaber

Kommunalbestyrelsen

- Konstituering den 2. december 2025 med valg af ny borgmester og seks nye kommunalbestyrelsesmedlemmer
- Udpegning af medlemmer til 10 udvalg
 - Økonomiudvalget
 - 6 fagudvalg
 - 2 §17, stk. 4 udvalg
 - Børne- og Ungeudvalget
- Derudover udpegning til 78 poster og 38 stedfortrædere
- Ny udvalgsstruktur med intention om at skabe bedre sammenhænge på tværs



Den nye udvalgsstruktur

Kommunalbestyrelsen

Økonomiudvalget

Børne-, Skole-
og Uddannelses-
udvalget

Kultur- og
Fritidsudvalget

Miljø-, Natur- og
Byudvalget

Plan- og
Byudviklings-
udvalget

Ældre- og
Sundhedsudvalg
et

Erhvervs-,
Beskæftigelses-
og
Socialudvalget

Børn- og
Ungeudvalget

§17,4
Udvalg for nye
borgere og
borgerinddragelse

§17,4
Udvalg for
digitalisering og
beredskab

Idrætsråd

Handicapråd

Sundheds- &
Forebyggelsesrådet

Udsatterådet

Ældrerådet

Brugergruppen

Naturgruppen

Skoleråd

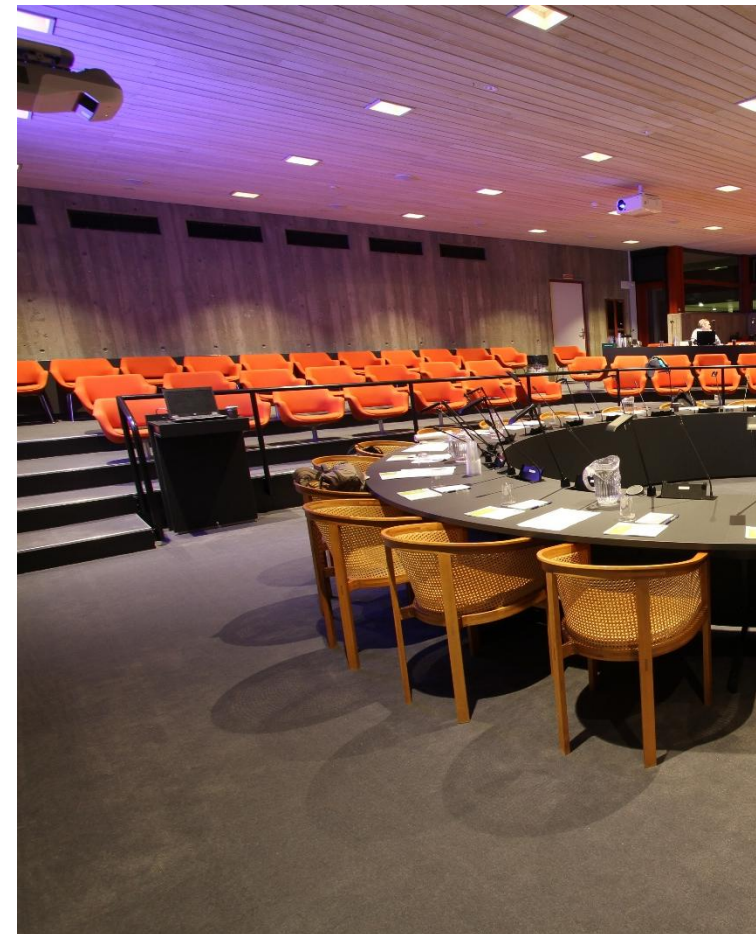


Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for børnene, det gamle og fællesskabet

Kommunalbestyrelsens arbejde

Kommunalbestyrelsen har i det første halve år bl.a.:

- Gennemgået et lokalt introduktionsforløb, der afsluttes med en studietur til Furesø, Helsingør, Göteborg, Halmstad:
 - Tur med inspiration til nedbringelse af udgifter på voksensocialområdet, byliv i renoverede og nyopførte boligområder samt beredskab
- Behandlet 125 sager på KB-møder
- Stillet 8 medlemsforslag, herunder :
 - Medlemsforslag om ytringsfrihed for ansatte i Albertslund Kommune
 - Bedre rekrutterings- og fastholdelsesmuligheder for lærere og pædagoger i Albertslund
- Vedtaget en ny vision og politiklandskab for 2027 - 2030



Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for børnene, det grønne og fællesskabet

Vision og politikker

- Kommunalbestyrelsen har foretaget justeringer i visionen, og dermed valgt at tage udgangspunkt i den tidligere vision med overskriften:
Den bæredygtige by for børnene, det grønne og fællesskaber
- Kommunalbestyrelsen har vedtaget et nyt politiklandskab med i alt 14 politikker, som skal udarbejdes i løbet af 2026 – dermed gået fra 17 politikker
- Målsætninger i politikkerne skal organisationen arbejde med at indfri i 2027 - 2030



Den bæredygtige by for børnene, det grønne og fællesskaber

For børnene

I Albertslund trives familier, og her skaber vi rammerne for det gode børne- og ungeliv fyldt af glæde, oplevelser og tryghed. Vi styrker vores almene fællesskaber i institutioner og skoler, hvor alle samarbejder om børn og unges trivsel. I Albertslund giver vi alle børn og unge lige muligheder, uanset hvor eller hvad de kommer fra. Med fysisk og mental sundhed som et stærkt fundament, sætter vi tidligt ind, når noget bliver svært. Børn og unge i Albertslund får de bedste muligheder for at lære og udvikle sig, udvide deres horisonter, og komme godt videre med uddannelse og job i deres ungdoms- og voksenliv.

Det grønne

Albertslund er en grøn og bæredygtig by, der aktivt tager del i den grønne omstilling og klimatilpasning. Vi arbejder med grønne løsninger, som gør os til et godt eksempel for andre. Vi passer på naturen, biodiversitet og de grønne områder, som er en vigtig del af vores by og vores hverdag. Vores by er grøn og inviterer til brug – her mødes vi, her lærer vi, og her skaber vi grønne fællesskaber på tværs af generationer. Børn i Albertslund vokser op med naturen tæt på og lærer tidligt at passe på den. De grønne områder er steder, hvor vi trives og deler oplevelser. Vi er sammen om at udvikle vores grønne Albertslund på nye måder, og alle borgere tager del i ansvaret for at passe godt på vores by og natur.

Og fællesskaber

I Albertslund værdsætter vi vores mangfoldighed. Albertslund er en by for alle med vores åbne og inkluderende fællesskaber, hvor borgere, foreninger, kultur- og idrætsliv samt erhvervsliv tager aktiv del og bidrager til byens fælles udvikling. Møder og aktiviteter på tværs af generationer giver kendskab, venskab og større forståelse for både børn, unge, voksne og ældre. Kultur- og idrætslivet er en central motor for fællesskaberne. De mange forenings- og kulturtilbud i byen skaber mulighed for, at fællesskaber kan gro, og samarbejdet med skoler, institutioner og erhvervsliv åbner for nye indsigter og fælles værdi. Når forskellige perspektiver mødes, får vi øje på flere nuancer og bliver klogere sammen.

[visionen på albertslund.dk](https://visionen.pa.albertslund.dk)

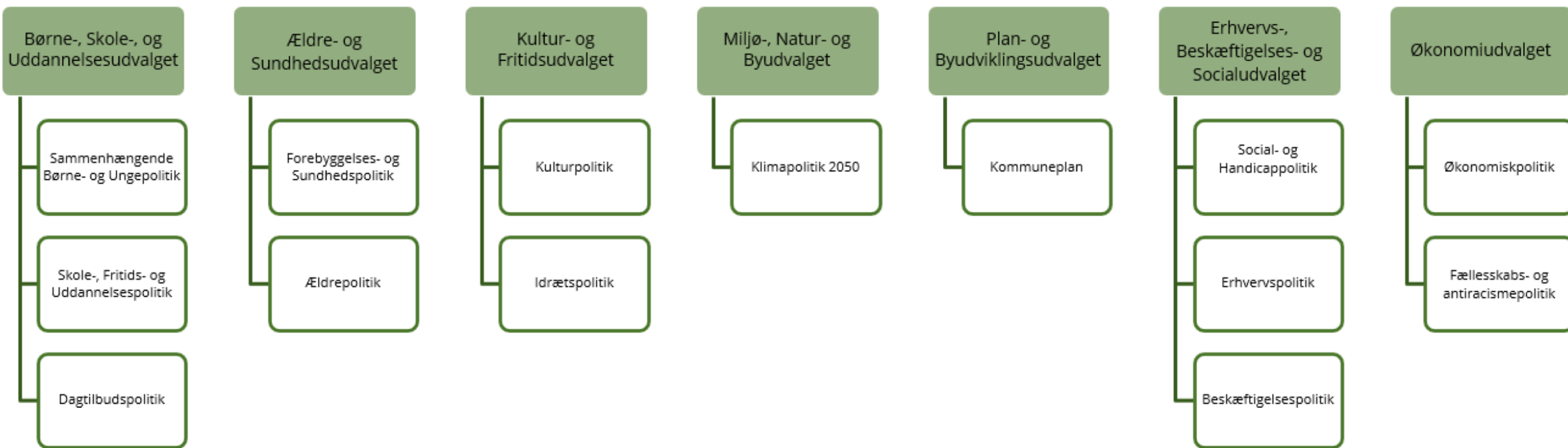


Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for børnene, det grønne og fællesskaber

Politiklandskab 2027 - 2030

Vision

Den bæredygtige by for børnene, det grønne og fællesskaber



Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for børnene, det grønne og fællesskaber

Nyt fra organisationen



Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for børnene, det grønne og fællesskaber

Nyt fra organisationen

- Albertslund er blandt de 15 kommuner i landet, der prioriterer idræt og bevægelse i skolen højest & Børnehuset Stensmosen er blevet DGI-certificeret
- Videre med Styrket almen
- Gennemført den eksterne audit af vores klima- og miljøledelsessystem
- Der er lagt 3,7 kilometer ny rør til fjernvarme langs 41 veje i Albertslund
- RÅ festival i Albertslund
- Gennemført samtilsyn i Plejecenter Humlehusene og Albertshøj
- Og mange andre ting... f.eks.?



Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for borgerne, det grønne og fællesskabet

Mange vigtige opgaver

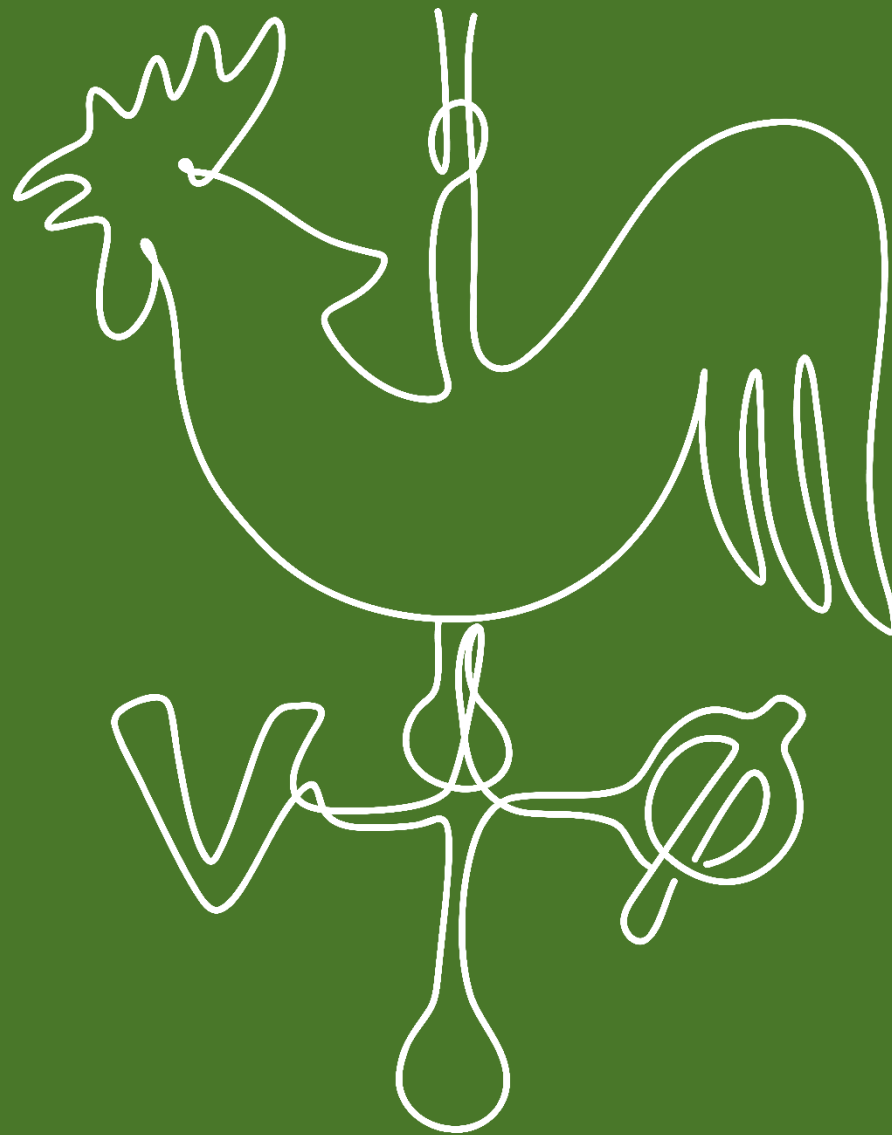
- Trivselsmåling og APV 2026 – som også er fokus for lederen dagen i morgen
- Fortsat fokus på implementering af de mange reformer – Kvalitetsprogram, Beskæftigelsesreform, Sundhedsreform og Ældrereform m.fl.
- Ny kommunaldirektør (august 2026)
- Budget 2027



Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for børnene, det gamle og fællesskabet

Præsentation af nye ledere i AK

siden oktober 2025



Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for børnene, det grønne og fællesskaber

Hvem sidder I sammen med ved bordene?

- I skiftes til at præsentere jer selv
- Derefter taler I sammen om:
”Hvad gjorde især indtryk i podcasten fra hjerneRO?”



Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for børnene, det grønne og fællesskabet

Fokus for i dag og i morgen



Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for børnene, det grønne og fællesskabet

TILLID OG LEDELSE

Albertslund Kommune

21. maj 2026

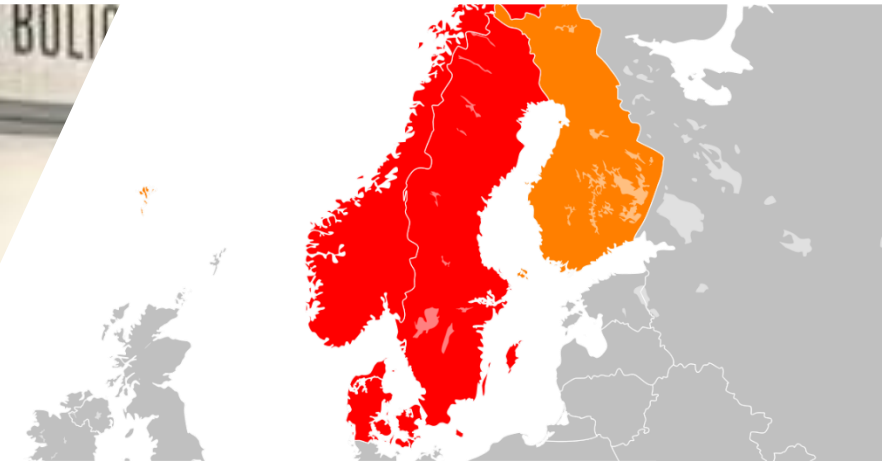


Tina Øllgaard Bentzen, Associated Professor

Roskilde University, Denmark



Lidt om mig....





	OLD PUBLIC ADMINISTRATION	NEW PUBLIC MANAGEMENT	NEW PUBLIC GOVERNANCE
Borgeren	Klient (passiv modtager) ”PÅ BORGEREN”	Kunde (kritisk bestiller) ”FOR BORGEREN”	Samarbejdspartner (Del af løsning) ”MED BORGEREN”
Værdi i fokus	Kvalitet Retsslighed	Effektivitet Ressourceoptimering	Innovation Ressourcemobilisering
Styring	Hierarki Regler	Marked Mål- og resultatstyring	Netværk Samskabelse
Ledelse	Fagfaglig ledelse	Præstationsledelse	Tillidsbaseret ledelse



	OLD PUBLIC ADMINISTRATION	NEW PUBLIC MANAGEMENT	NEW PUBLIC GOVERNANCE
Borgeren	Klient (passiv modtager) ”PÅ BORGEREN”	Kunde (kritisk bestiller) ”FOR BORGEREN”	Samarbejdspartner (Del af løsning) ”MED BORGEREN”
Værdi i fokus	Kvalitet Retsslighed	Effektivitet Ressourceoptimering	Innovation Ressourcemobilisering
Styring	Hierarki Regler	Marked Mål- og resultatstyring	Netværk Samskabelse
Ledelse	Fagfaglig ledelse	Præstationsledelse	Tillidsbaseret ledelse

TILLID!



TILLID

Hvad er tillid?

- Tillid er at tage risikoen for at gøre sig sårbar overfor hinanden – selvom det kan gå galt.
- Jeg har tillid når jeg tror på, at du passer på mine interesser - selv når du har muligheden for at lade være!
- Når jeg har tillid tør jeg "løsne tøjlerne" mere
= øge medarbejderens råderum.



"Tillid er en risikofyldt forudydelse"
(Luhmann)



*”Tillid er en risikofyldt forudydelse”
(Luhmann)*



Min 12-årige datter.... !

TILLIDENS VÆRDI

- ***MEDARBEJDER-MOTIVATION***
- ***FLEKSIBILITET – TILPASNINGSEVNE***
- ***SAMARBEJDE***
- ***INNOVATION***
- ***BEDRE RESSOURCEUDNYTTELSE***

Tillid virker også på tværs

- Tilliden til kollegaer i andre afdelinger/kontorer styrker det tværgående samarbejde
- Tilliden til kollegaer i andre afdelinger/kontorer styrker oplevelsen af at skabe resultater ift. kerneopgaven...

(Undersøgelse af Tillid & Samarbejde på statslige arbejdspladser, Vive 2017)



TO DIMENSIONER I EN VÆRDIBASERET LEDELSESTILGANG

KULTUR



STRUKTUR:

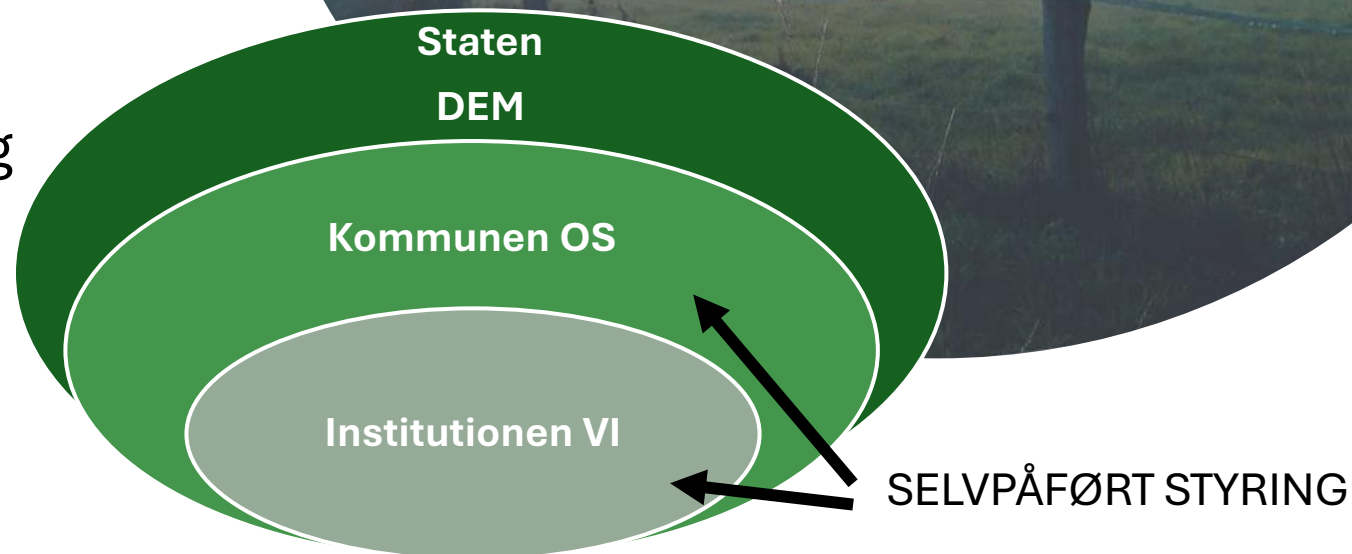


STRUKTUR (STYRING)

STYRING?

Hvad er det?

- Hegnspæle eller bindinger på det faglige råderum
- Styring bruges til at afgrænse risici
- "Orden i penalt huset"
- Sikre værdier som **retsikkerhed, ligebehandling, transparens.**
- Sikre faglige standarder, læring og videndeling



Eksempler på central styring



TILSYN



DOKUMENTATIONSKRAV



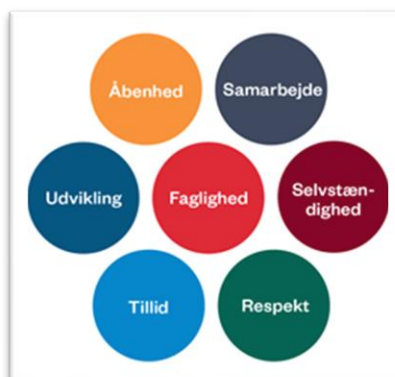
ØKONOMISTYRING



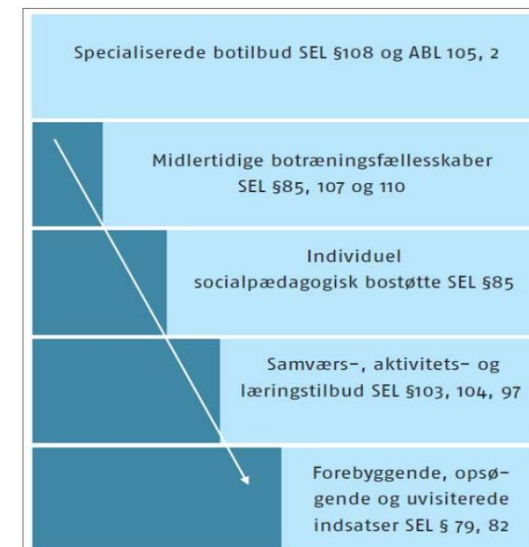
Horsens Kommune

STRATEGIER

Love og
regler



VÆRDIER

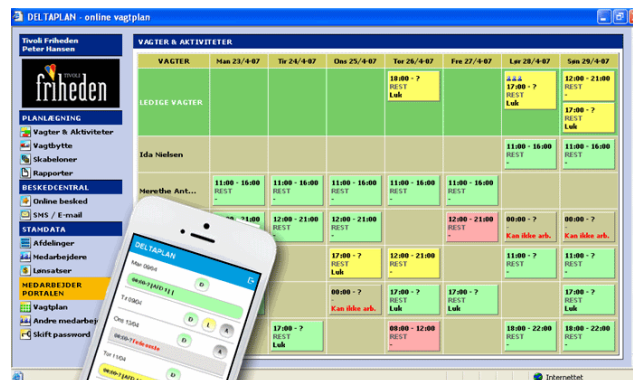


FAGLIGE STYRINGSVÆRKTØJER

Eksempler på lokal styring



DOKUMENTATIONSPRAKSIS



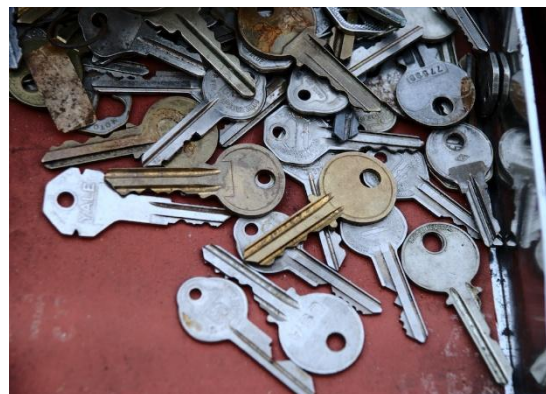
VAGTPLANER



FAGLIGE PROCEDURER



MEDICINHÅNDBTERINGSSYSTEMER



NØGLESYSTEMER



FAGLIG KOORDINATIONSSYSTEMER

HVAD BØVLER I STYRINGEN?

- MÆNGDEN AF STYRING VOKSER
- STYRING SKABER “PERVERSE” BI-EFFEKTER
- STYRING DEMOTIVERER MEDARBEJDERNE
- STYRING UNDERGRAVER TILLID



HVORDAN HÆNGER STYRING OG TILLID SAMMEN?

MODSTANDERE ELLER SAMARBEJDSPARTNERE?



***TILLID OG STYRING SOM
MODSTANDERE***



***TILLID OG STYRING SOM
SAMARBEJDSPARTNERE.***

HVORDAN HÆNGER STYRING OG TILLID SAMMEN?

MODSTANDERE ELLER SAMARBEJDSPARTNERE?



***TILLID OG STYRING SOM
MODSTANDERE***

Hvordan skal vi implementere et nyt dokumentations-system som det **MAKSIMALT undergraver tillid?**

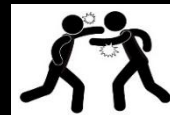


***TILLID OG STYRING SOM
SAMARBEJDSPARTNERE.***

Hvordan skal vi implementere et nyt dokumentations-system som **MAKSIMALT understøtter tillid?**

FAKTORER PÅ SPIL

**TILLID OG KONTROL bliver
konkurrenter når...**

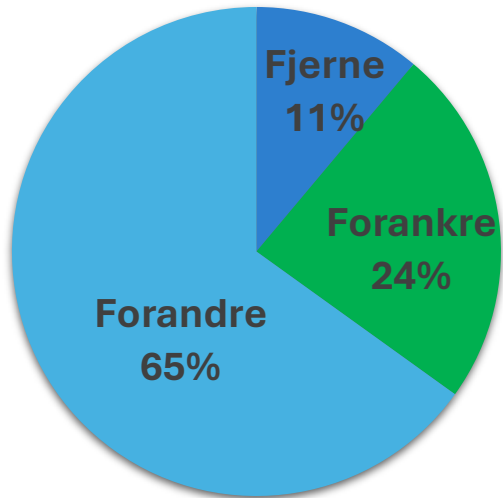


**TILLID OG KONTROL bliver
samarbejdspartnere når...**



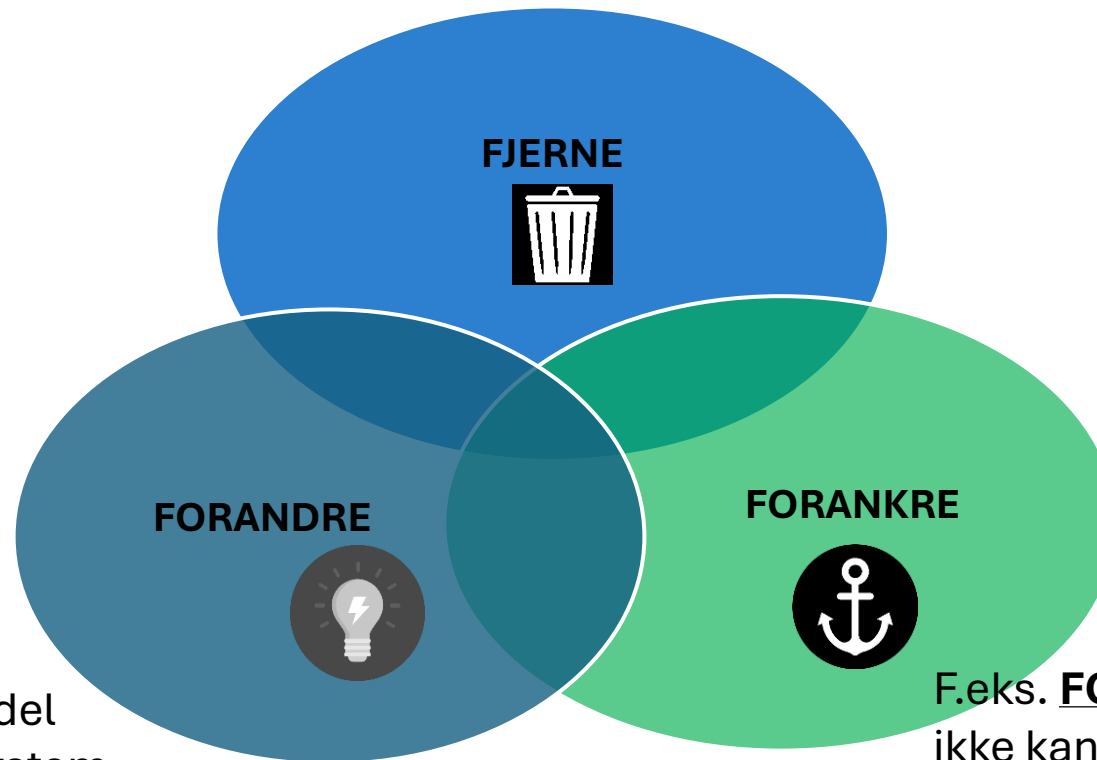
MEDARBEJDERMOTIVATION	Kontrol opleves som en hindring for professionelle normer og opgaver	Kontrol opleves som understøttende for professionelle normer og opgaver
STYRINGSRELATION	Høj magtdistance Høj formalitet	Lav magtdistance Lav formalitet
INVOLVERING I STYRING	Medarbejderen involveres ikke i design og implementering af kontrol	Medarbejderen involveres i høj grad i design og implementering af kontrol
KONTEKSTSENSITIVITET	Kontrol anvendes ensartet med begrænset hensyntagen til lokal kontekst	Kontrol tilpasses praksis og risici i lokale kontekster
COMPLIANCE-BYRDER	Compliance-byrden opleves som overdreven i forhold til den værdi, kontrollen skaber	Compliance-byrden opleves som rimelig i forhold til den værdi, kontrollen skaber

ARBEJDET MED STYRING I EN VÆRDIBASERET TILGANG?



Roskilde Kommune:
126 afbureaukratiserings-forslag

F.eks. **FJERNE** dobbeltregistreringer, forældede dokumentationskrav eller overdrevne kontrolkrav



F.eks. **FORANDRE** af tilsynsmodel, BUM-model eller dokumentationssystem (hvor en vis kontrol faktisk er vigtig)

F.eks. **FORANKRE** indkøbsregler, som ikke kan ændres, ved at kommunikere og kompetenceudvikle .



KULTUR



*”Det nytter ikke at åbne buret,
hvis ikke fuglen tør flyve ud”*

*(Leder i Socialforvaltningen – Københavns
Kommune)*

TILLIDSKULTUR: HVORDAN?

Autonomi uden tillid til kan skabe stress eller modstand mod at ”flyve ud af buret”

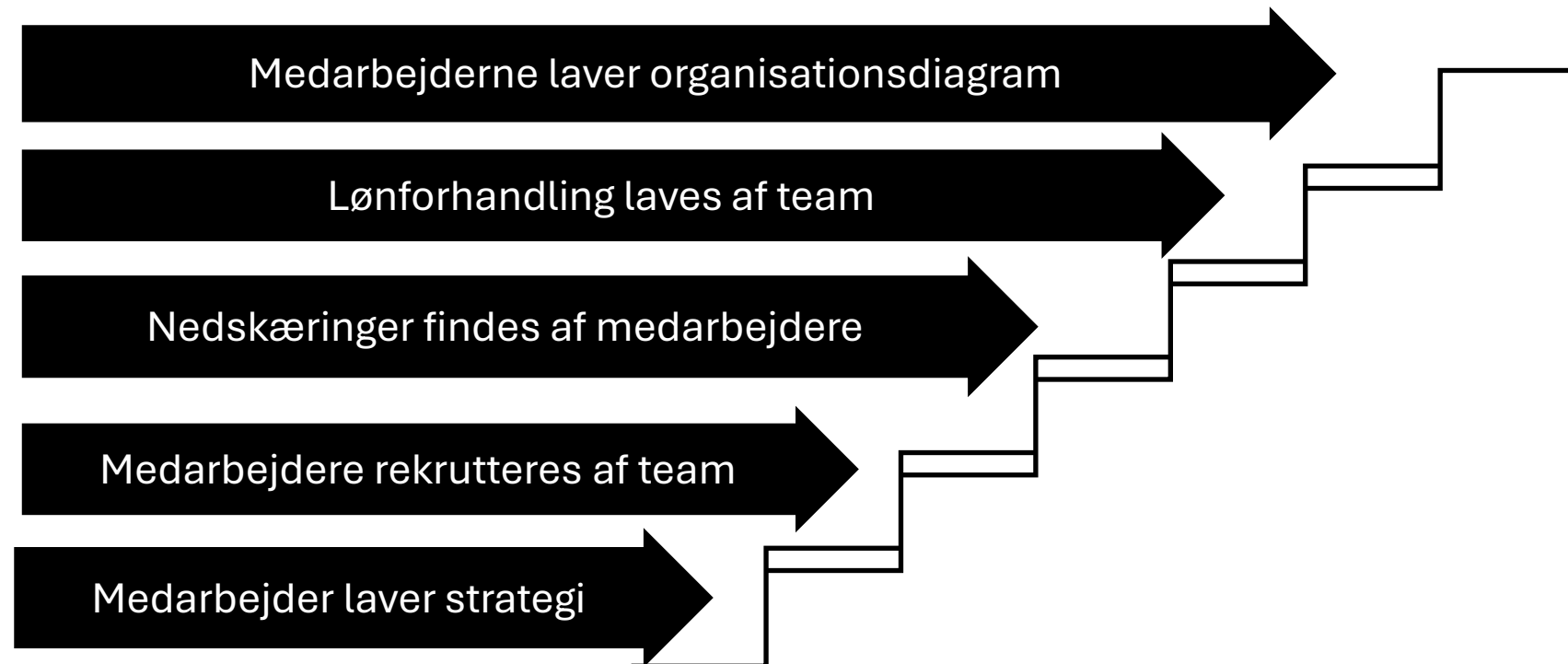
- **Ledelse** kan bidrage til at bygge tillidskultur:
 - Kompetenceudvikling (I alle dens former)
 - Fælles værdier
 - Tilgængelig og støttende ledelse
 - Lav magtafstand – nær & uformel
 - Opmuntring til at eksperimentere
 - Håndtering af fejl og skrammer I tilliden.

Bentzen, Tina Øllgaard. (2018). *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer* (1.). Djøf / Jurist- og Økonomforbundet.

Bentzen, T.Ø. (2022). The tripod of trust: a multilevel approach to trustbased leadership in public organizations. *Public Management Review*.

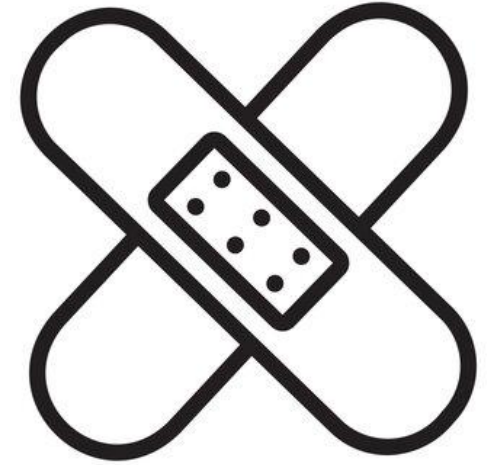


TILLIDSTRAPPEN HOS JAC

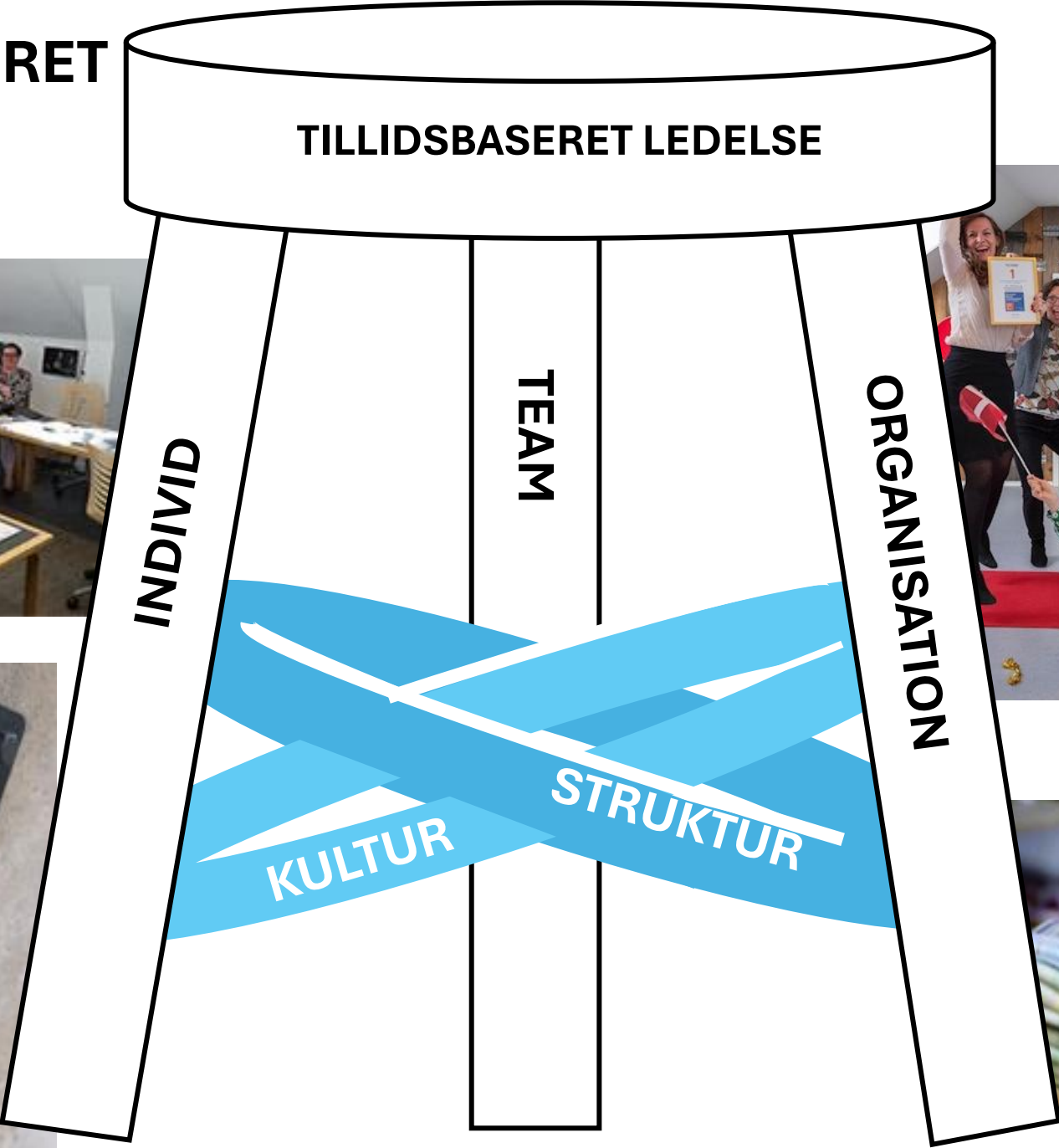


TILLIDSREPARATION

- Gå forrest ift. at dele egne fejl
- Åben udforskning: ”Hvad skete der på din side af bordet?”
- Fokus på læring fremfor udskamning/placering af skyld
- Et godt håndteret tillidsbrud kan føre til styrket tillid!



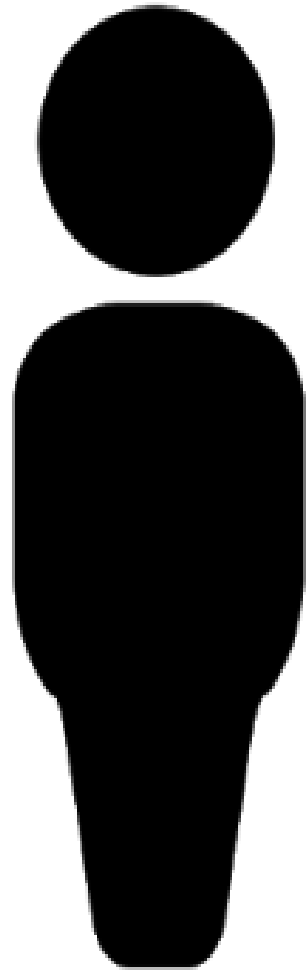
TILLIDENS TABURET



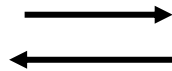
JAC - GENTOFTE KOMMUNE



DEN ENKELTE MEDARBEJDER



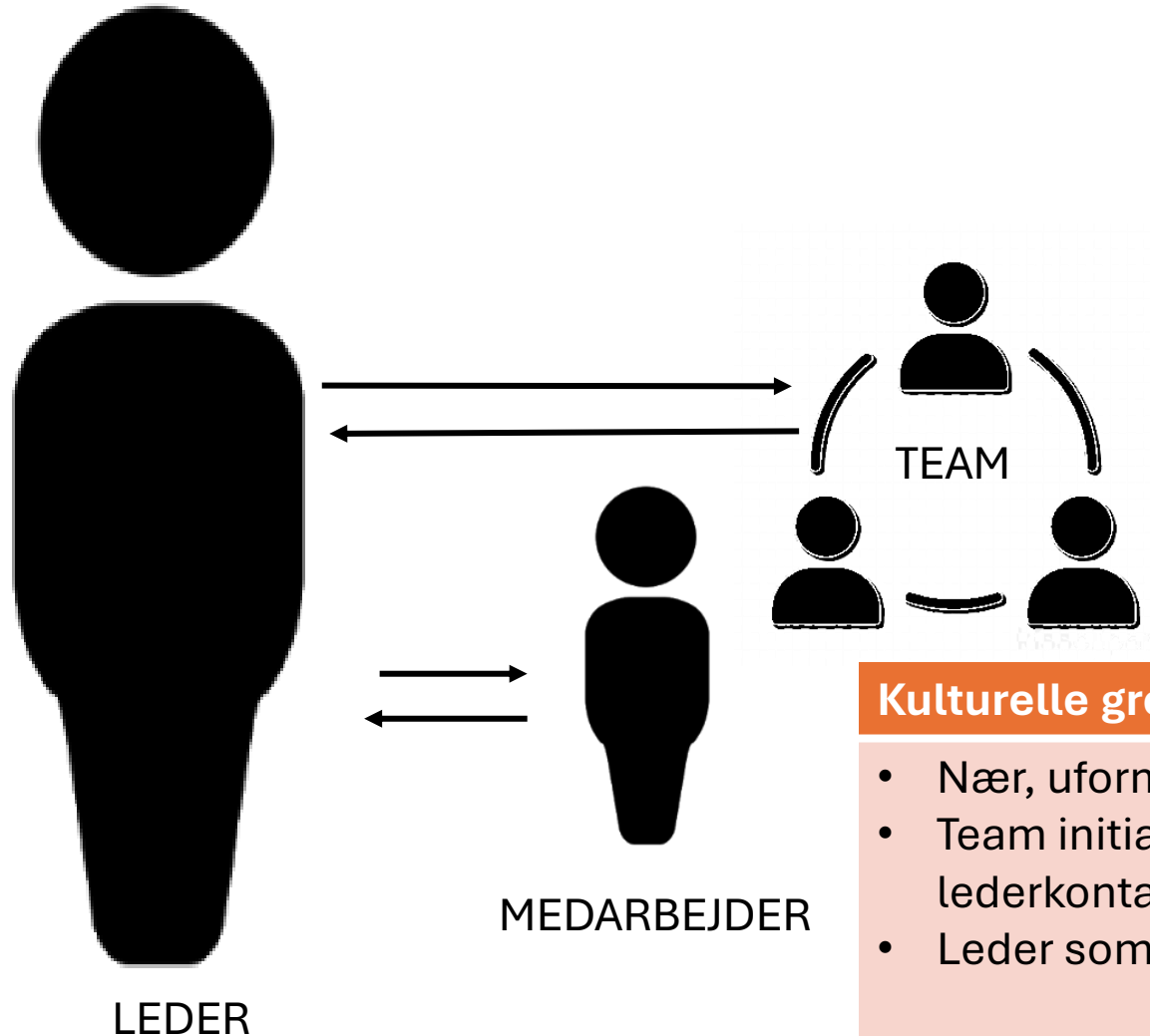
LEDER



MEDARBEJDER

Kulturelle greb	Strukturelle greb
• Kompetenceudvikling • Afstemning af værdier • Opmuntring til at eksperimentere.	• Minimering af detailstyring • Hjørneflag (værdier) • Kontrakter/regler ift. personalesager

DET LILLE FÆLLESSKAB



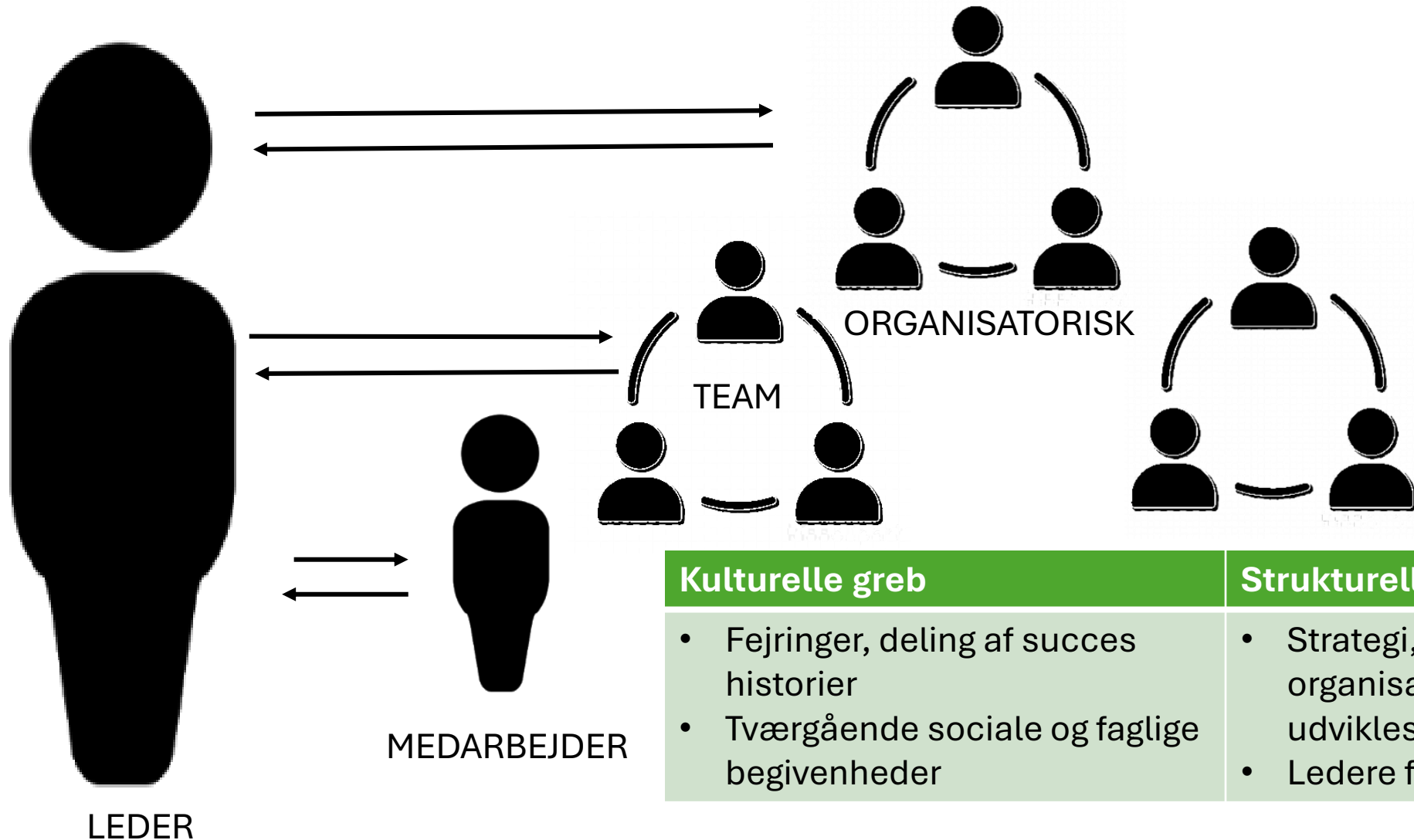
Kulturelle greb

- Nær, uformel dialog
- Team initiativtager på lederkontakt
- Leder som coach/facilitator

Strukturelle greb

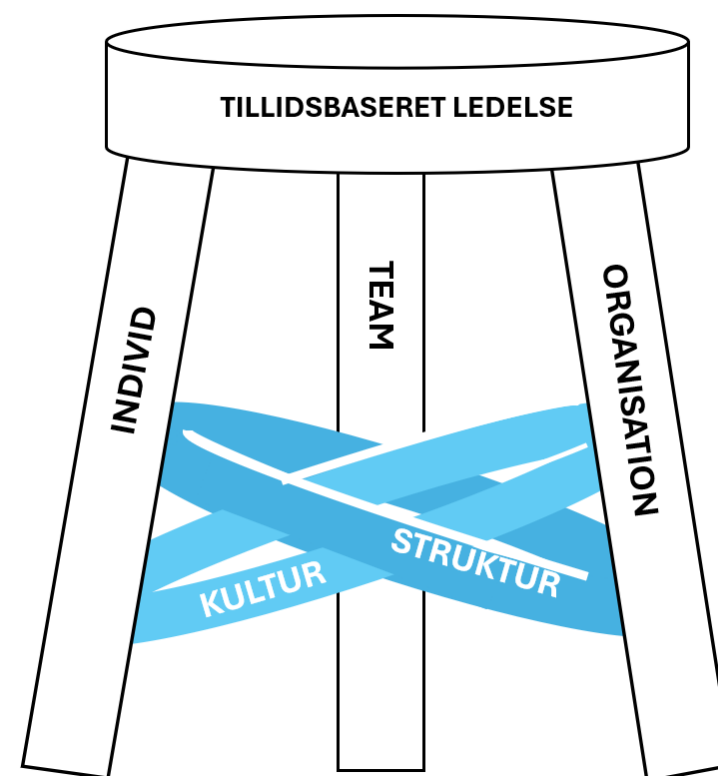
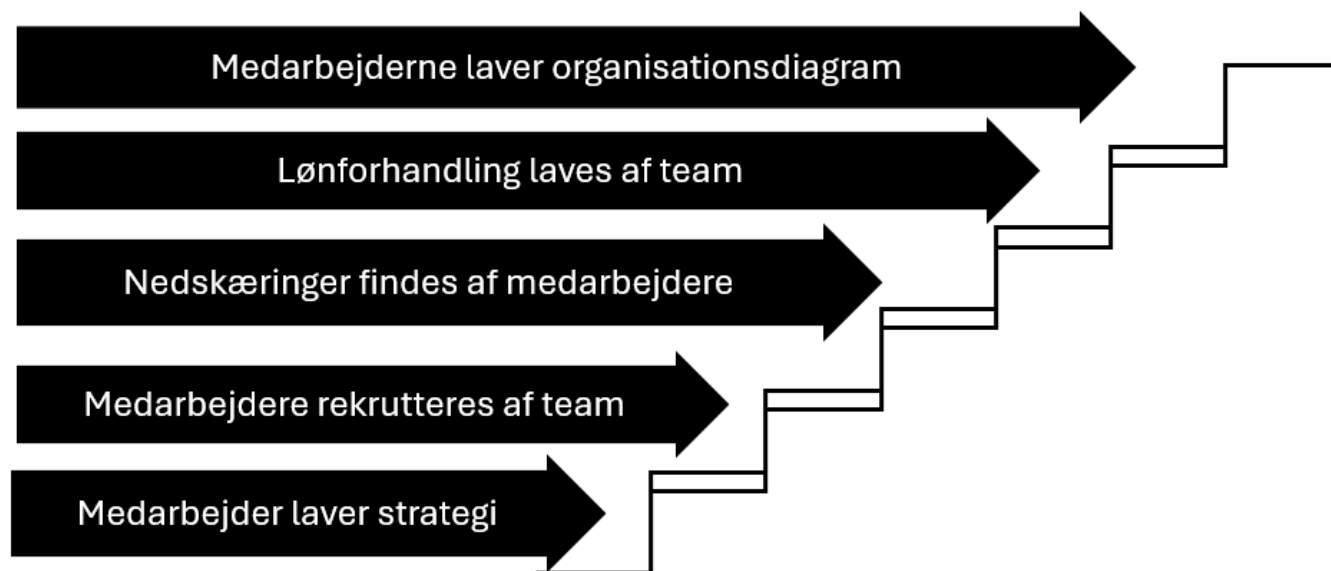
- Faglig autonomi
- Budgetansvar
- Rekruttering af nye kollegaer
- Lønforhandlinger

DET STORE FÆLLESSKAB



LEDELSE AF TILLIDEN HOS JER?

- Hvilke "ben" er stærke – eller mindre stærke?
- Hvad er næste "tilpas udfordrende" skridt på tillidstrappen?
- Hvad kræver det af dig som leder?
- Hvad med dit lederteam?



A Zen garden rock balance sculpture is the central focus of the image. It is constructed from dark, smooth, rounded stones and two pieces of weathered driftwood. The base is a vertical wooden post with a single stone balanced on top. A horizontal wooden plank is balanced across this stone. On the left side of the plank, a large stone is balanced. On the right side, a smaller stone is balanced. Above the plank, another horizontal wooden piece is balanced, with a medium-sized stone on the left and a large stone on the right. The entire structure is set against a background of a beach with waves and a clear sky.

PARADOKSER

- I bevægelsen mod tillid?

Hvad er et paradoks?

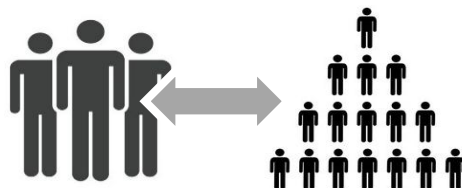
- Vedvarende
- Indbyrdes afhængige spændinger
- Mellem modsatrettede krav
-som hver især er både legitime og vigtige
- og som derfor ikke kan “løses”, men balanceres over tid.

“persistent contradictions between interdependent elements” (Lewis & Smith)



Tilhørsparadokser

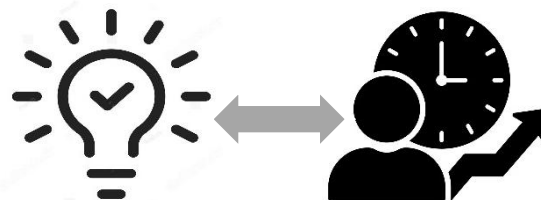
- Spænding mellem individualisme og kollektivism
- Professionalist versus tværfagligt samarbejde
- Eksempel: Fremme det lille fællesskab versus det store fællesskab?



Tilhørsparadokser hos os?

Læringsparadokser

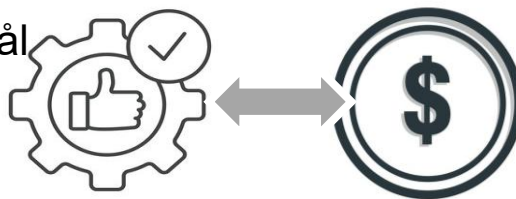
- Spænding mellem stabilitet og forandring
- Bevare eksisterende viden vs. lære nyt
- Eksempel: Bevare best practice vs. eksperimentere med nye metoder?



Læringsparadokser hos os?

Præstationsparadokser

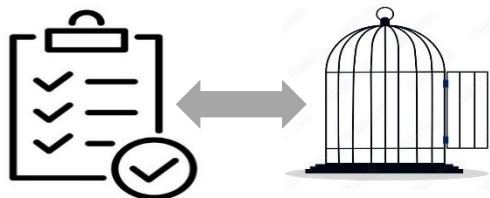
- Balancere kortsigtede resultater og langsigtede mål
- Sikre kvalitet vs. at holde økonomiske mål
- Eksempel: Optimere drift på kort bane eller præstere på lang bane?



Præstationsparadokser hos os?

Organiseringsparadokser

- Konflikt mellem ensartethed og fleksibilitet
- Centralisering versus decentralisering
- Eksempel: Kort lederdistance versus dybt hierarki?



Organiseringsparadokser hos os?

ANSVARLIGHED versus FRIHED?

Behov for bedre tilsyn på plejehjem

KOMMUNERNE SKAL IKKE KONTROLLERE SIG SELV. DET HAR VI ENDNU ENGANG FÅET BEKRÆFTET MED PLEJEHJEMMET KONGSGÅRDEN I AARHUS

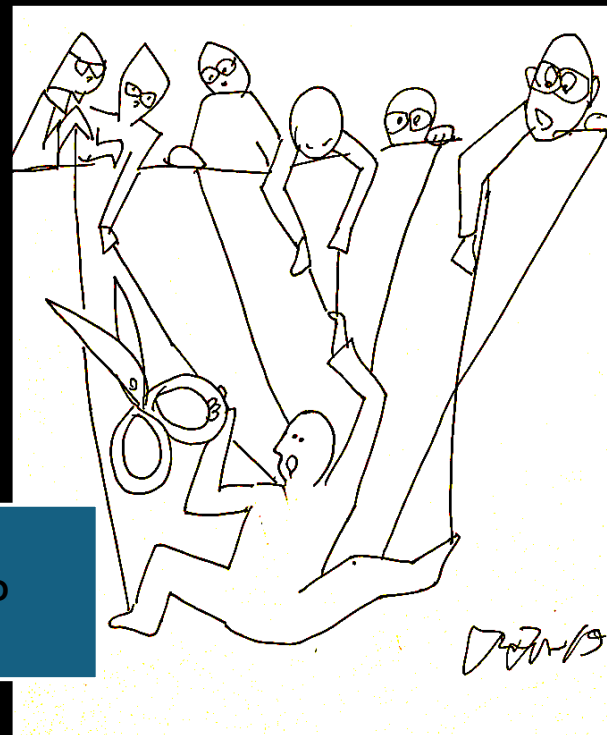
29.07.2020

Privatlivskrænkelser, manglende personlig hygiejne og helt uacceptable forhold for svækkede beboere på plejehjemmet

Det samme er manglende opmærksomhed, dehydrering, fejlmedicinering, ensomhed, kedsomhed, for lidt personale og ikke-tilstedeværende ledelse.

ANSVARLIGHED

FRIHED



Tillid til MEDARBEJDERNE versus BORGERNES tillid?

Politikere rystede over skrækvideo fra plejehjem: - Det er fuldstændig grotesk

Vi skal arbejde med kulturen på de aarhusianske plejehjem, lyder det fra udvalgsmedlem.



Det er med våde øjne, at rådmand for Sundhed & Omsorg i Aarhus Kommune Jette Skive (DF) fortæller om de to videoklip, Ekstra Bladet har offentliggjort fra plejehjemmet Kongsgården.

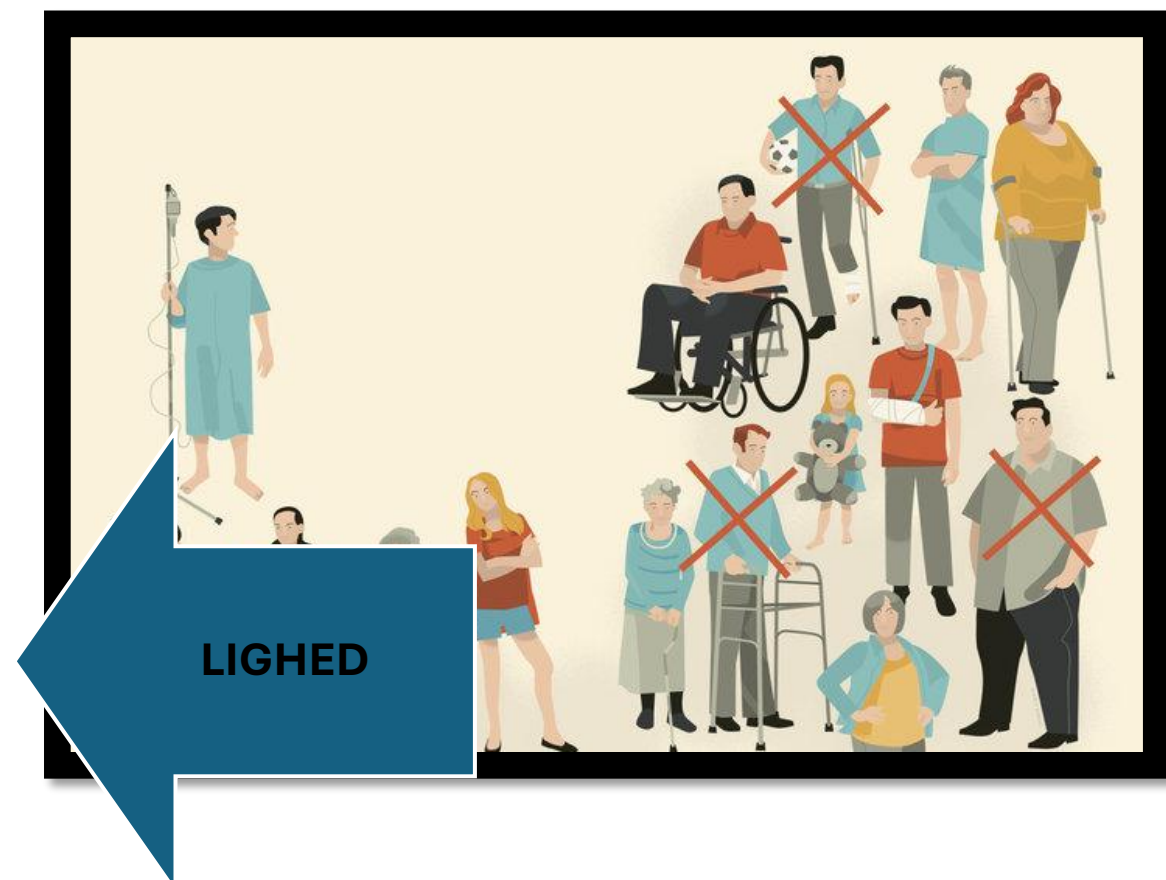
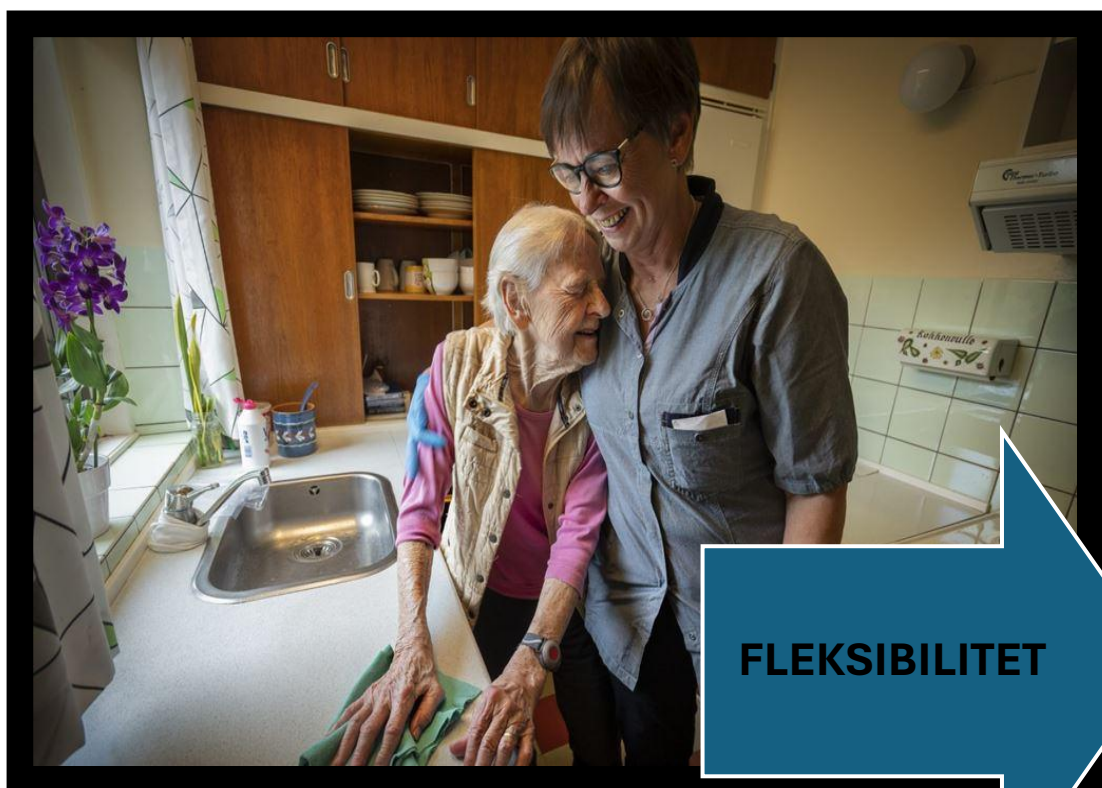
Borgernes
tillid til
institutionen



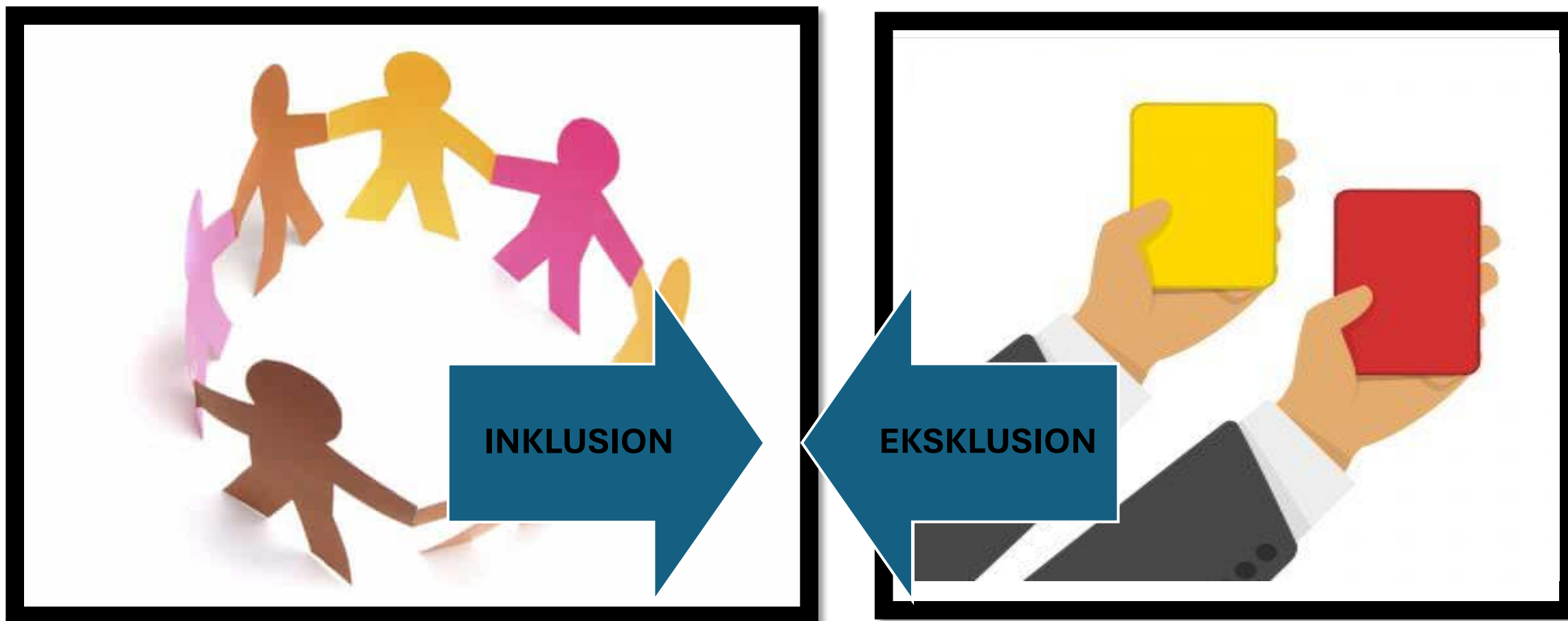
Tilliden til de
offentlig
ansatte

Plejehjem i København: Mere tillid gav færre medicineringsfejl

FLEKSIBILITET versus LIGHED?



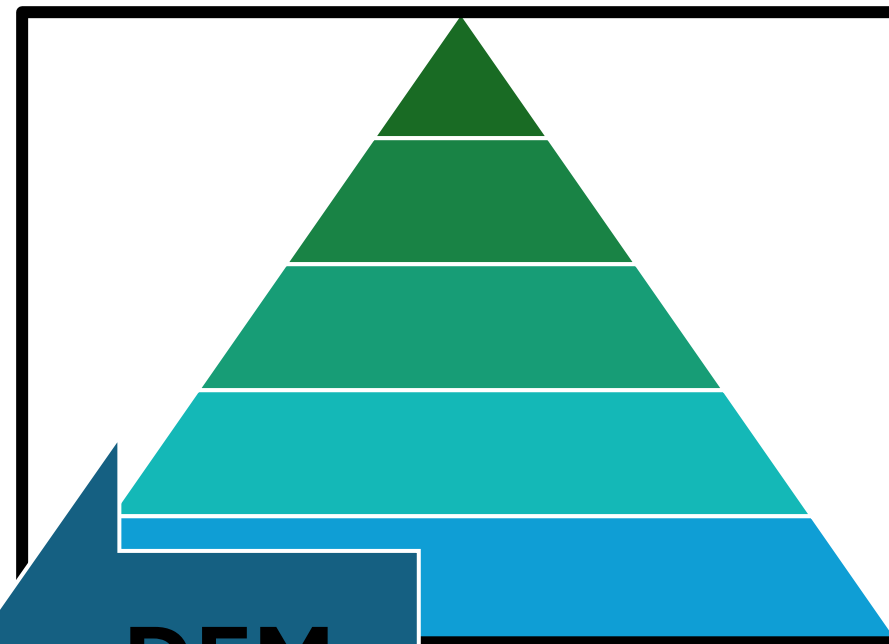
INKLUSION versus EKSKLUSION?



DET LILLE VERSUS DET STORE FÆLLESSKAB?



OS



DEM

INTEGRATION:

Begge poler
anerkendes og
balanceres i
beslutninger

BROBYGNING:

Beslutnings-
processer
understøtter
periodevist begge
poler

ADSKILLELSE:

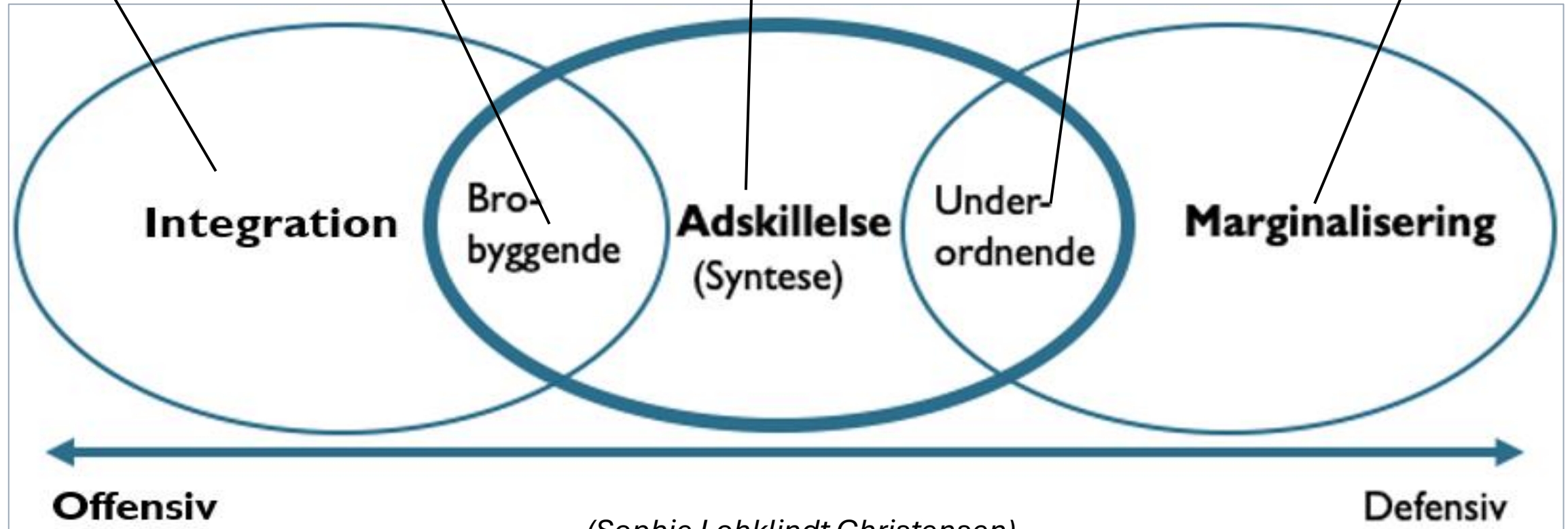
Polerne anerkende
begge men skilles i
tid eller rum

UNDERORDNING:

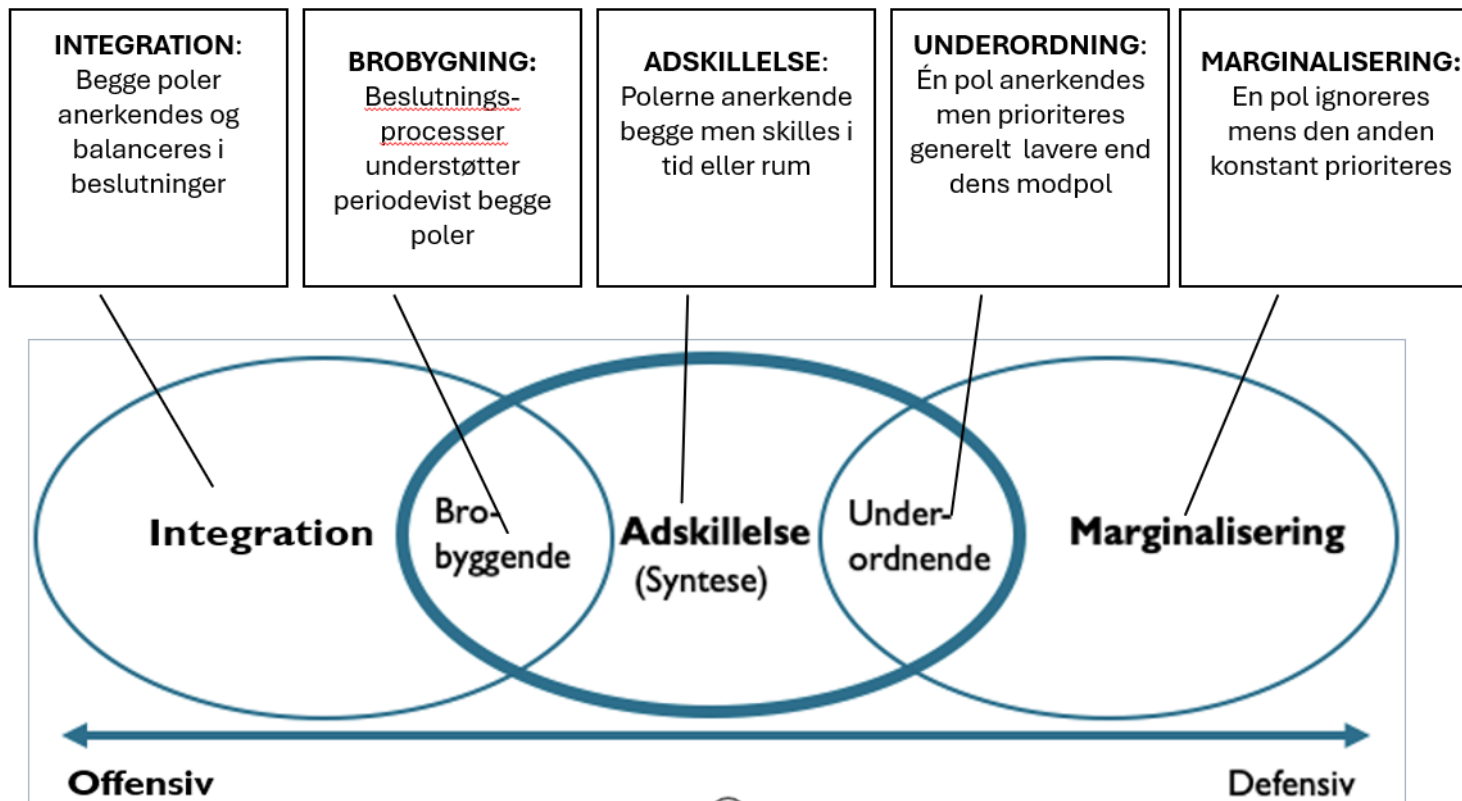
Én pol anerkendes
men prioriteres
generelt lavere end
dens modpol

MARGINALISERING:

En pol ignoreres
mens den anden
konstant prioriteres



(Sophie Lohklindt Christensen)



HVORDAN HÅNDTERER I PARADOKSER?

- Vælg et paradoks som for dig tydeligt er på spil organisationen
- Diskuter med en makker hvordan det paradoks indtil nu er blevet håndteret hos jer?

HVORDAN HÅNDTERES PARADOKSER?

- LEDELSESMÆSSIG OPMÆRKSOMHED PÅ AT DET IKKE ER ENTEN-ELLER
- FÆLLES SPROG OM BALANCERNE I FORSKELLIGE HENSYN?
- LØBENDE RISIKOVURDERING – HVOR MEGET KOMPLEKSITET KAN VI RUMME?
- LØBENDE OG ÅBEN REFLEKSION OVER HVILKE COPING-STRATEGIER DER GRIBES TIL?
- REFLEKSION OM HVAD PARADOKSERNE FÅR FREM I JER SELV SOM LEDERE?



Tina Øllgaard Bentzen

Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer

JURIST- OG ØKONOMFORBUNDETS FORLAG

Tillid i ledelse

Inspiration til at lede med tillid i hverdagen

PARADOKSER OG TILLID I OFFENTLIG LEDELSE

TINA ØLLGAARD BENTZEN
SOFIE LOKLINDT CHRISTENSEN

Samfunds
Litteratur

Tina Øllgaard Bentzen

SAMSKABT STYRING

Nye veje til
afbureaukratisering

Tina Øllgaard Bentzen, Lektor
Roskilde Universitet
tinaob@ruc.dk

RUC
Roskilde Universitet

Fællesspisning på Forbrændingen



Vognporten 11



Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for børnene, det grønne og fællesskaber



Pause



Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for børnene, det grønne og fællesskaber



Maj 2026

Ledertrivsel

Lederdag i Albertslund Kommune

v. Mejse Hasle



Mejse Hasle

Ledelseskonsulent og erhvervpsykolog
Cand.psych., ph.d.

Jeg arbejder med...

- Psykisk arbejdsmiljø, ledelse og samarbejde
- Udvikling af både nye og erfarne ledere
- Attraktive fleksible arbejdspladser
- Arbejdsmiljøforskning
(Strategy and Leadership Development, DTU)

Hvad kommer jeg omkring i dag?

- 1 Hvordan ser det ud med ledertrivslen i Danmark – og hvorfor bør vi tale om det?
- 2 Det særlige ved lederrollen
 - Krydspres, vilkår og belastende faktorer
- 3 Hvad beskytter ledertrivslen?
 - Fra egne greb til relationer, prioritering og organisatoriske indsatser
- 4 Hvad tager vi med videre?
 - Refleksion og handlinger

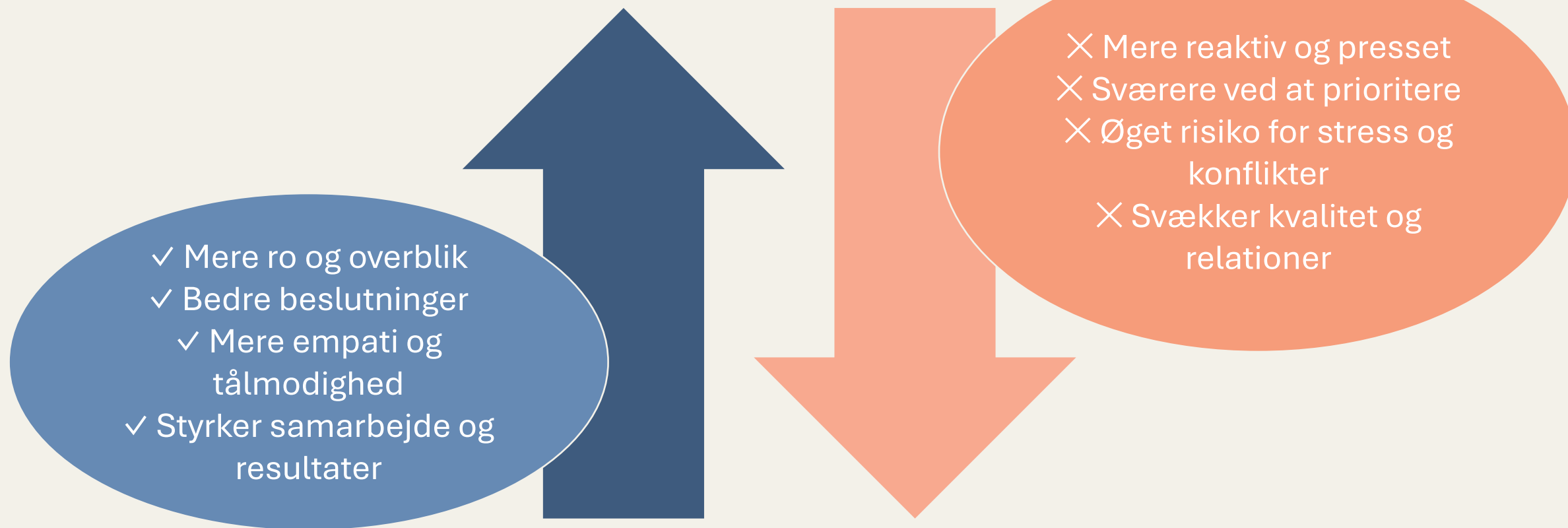
Hvordan ser det ud med ledertrivslen i Danmark?



Lederes trivsel har indflydelse på...



Når ledere trives – og når de ikke gør



Hvad kommer jeg omkring i dag?

- 1 Hvordan ser det ud med ledertrivslen i Danmark – og hvorfor bør vi tale om det?
- 2 **Det særlige ved lederrollen**
- Krydspres, vilkår og belastende faktorer
- 3 Hvad beskytter ledertrivslen?
- Fra egne greb til relationer, prioritering og organisatoriske indsatser
- 4 Hvad tager vi med videre?
- Refleksion og handlinger

Refleksion ved bordene: hvad belaster og hvad begejstrer i lederrollen?

Hvad slider mest i lederrollen?

- Hvad dræner energi? Hvad fylder mentalt?
- Hvad kan gøre det svært at være den leder, du gerne vil være?

1 min. individuel refleksion
10 min. drøftelse ved bordet

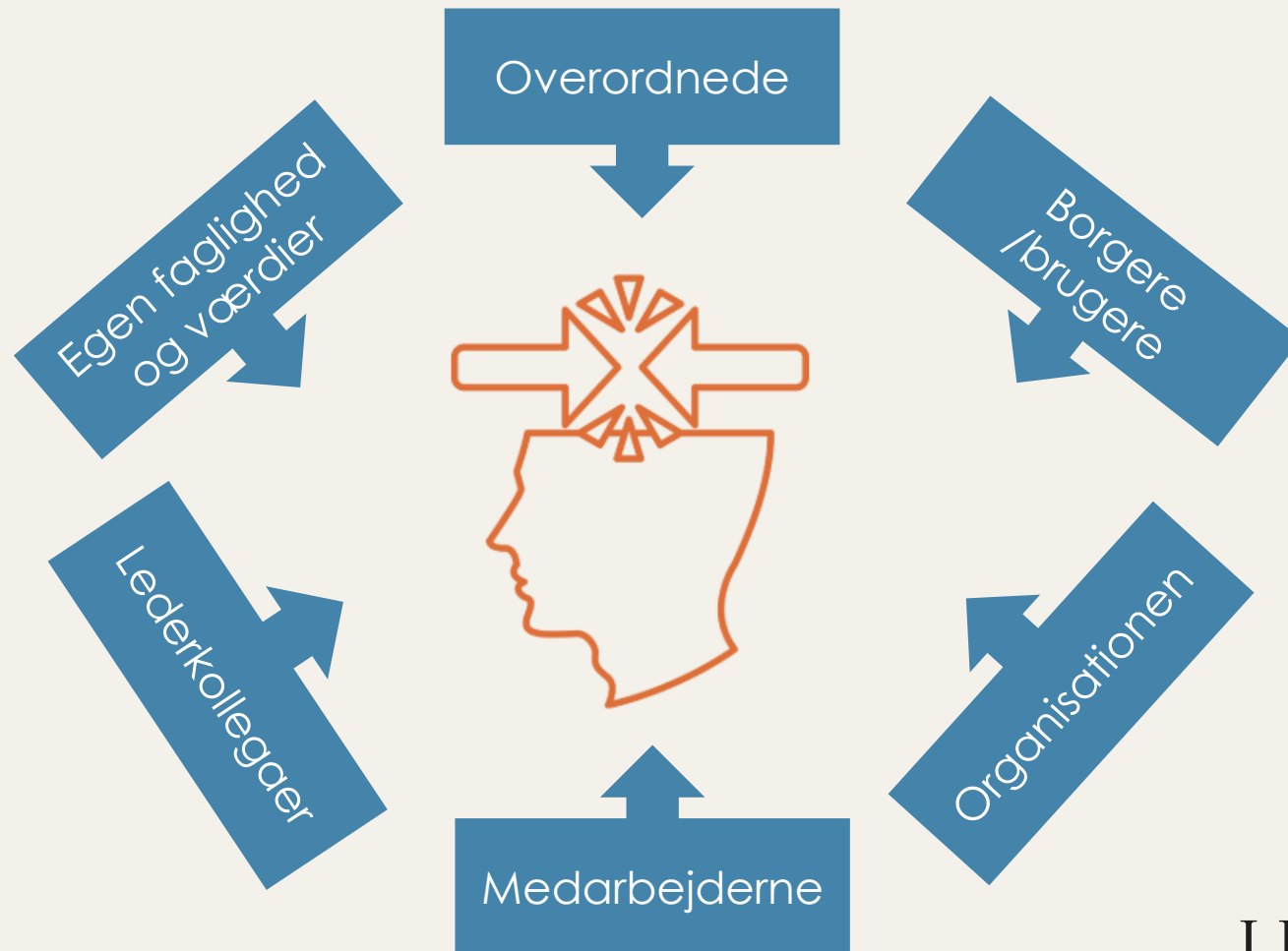
Hvad giver mest energi og mening?

- Hvornår oplever du størst arbejdsglæde?
- Hvornår tænker du "det er derfor jeg er leder"?

Ledelse er i sin natur spændingsfyldt

Kravene til ledelse er ofte...

- **Paradoksale** (*både-og*)
- **Dilemmafyldte** (*modsatrettede hensyn*)
- Forbundet med **høje følelsesmæssig krav**



Det, der belaster - og det, der beskytter ledertrivsel

Belastninger

Stor arbejdsmængde og
grænseløst arbejde

Krydspres og uklare krav

Følelsesmæssige krav og
risiko for moralsk stress

Ensomhed



Beskyttende faktorer

Indflydelse og autonomi

Kompetence og mening

Psykologisk tryghed

Støtte og sparring

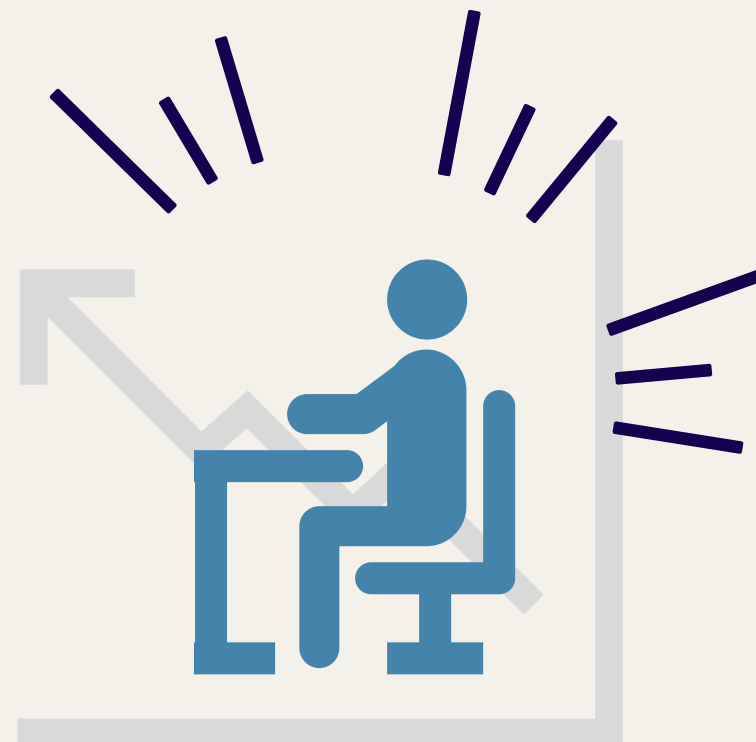
Restitution og refleksion

Det, der belaster én, belaster ikke nødvendigvis en anden...

Livssituation

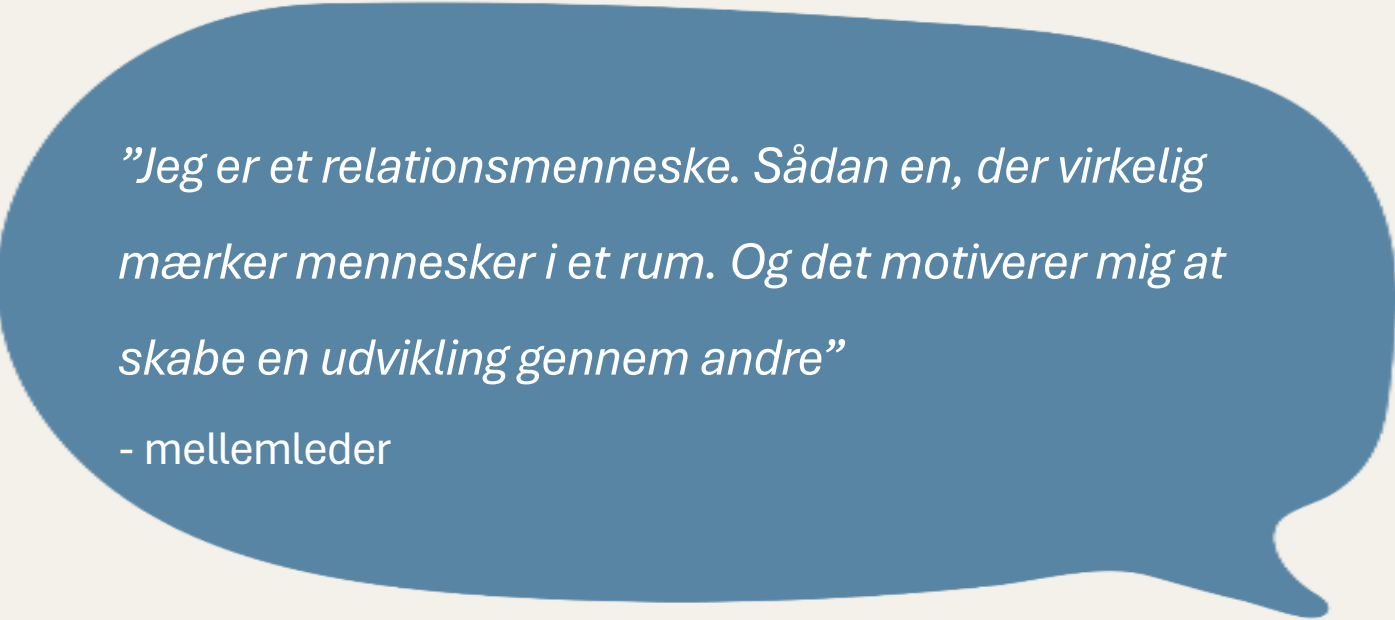
Rammer, støtte og relationer

Erfaring i lederrollen



Ledelse er tæt forbundet med identitet

For mange ledere er ledelse mere end et job – det er tæt knyttet til selvforståelse, værdier og oplevelsen af at lykkes.



”Jeg er et relationsmenneske. Sådan en, der virkelig mærker mennesker i et rum. Og det motiverer mig at skabe en udvikling gennem andre”

- mellemlider

Det gør ledelse dybt meningsfuldt

Men det gør også ledere særligt sårbare, når de ikke oplever at lykkes...

Det heroiske ledelsesideal - og hvad det betyder for ledertrivslen



Når idealet bliver svært at leve op til...

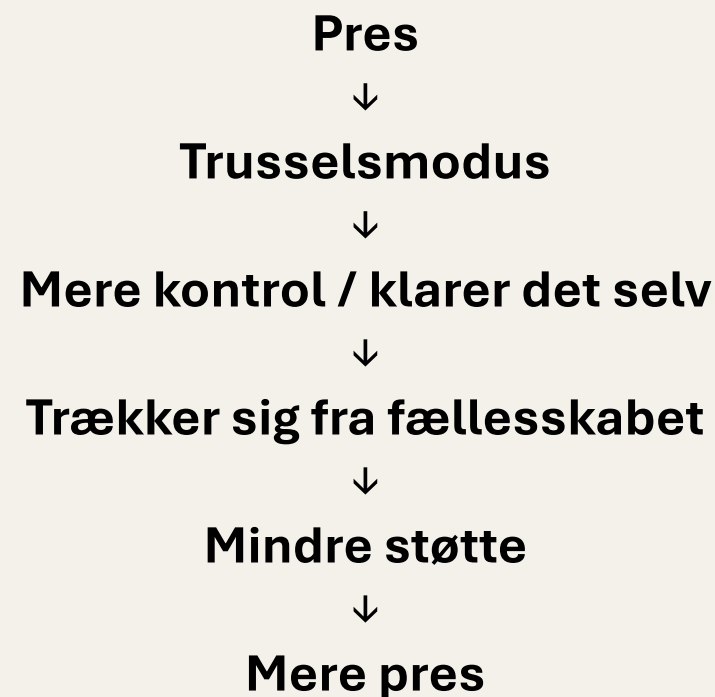
- Usikkerhed, tvivl og utilstrækkelighed
- *"Hvad er jeg værd, hvis jeg ikke lykkes?"*

Det kan føre til, at man...

- Holder tvivl og usikkerhed for sig selv
- Tager ansvar for mere end man reelt kan bære
- Bliver mere kontrollerende, instrumental eller distanceret

Den onde trivselsspiral

- når vi er mest pressede, tager vi afstand til det, vi har mest brug for



Hvad kommer jeg omkring i dag?

- 1 Hvordan ser det ud med ledertrivslen i Danmark – og hvorfor bør vi tale om det?
- 2 Det særlige ved lederrollen
 - Krydspres, vilkår og belastende faktorer
- 3 **Hvad beskytter ledertrivslen?**
 - **Fra egne greb til relationer, prioritering og organisatoriske indsatser**
- 4 Hvad tager vi med videre?
 - Refleksion og handlinger

Det, der belaster - og det, der beskytter ledertrivsel



Beskyttende faktorer

Indflydelse og autonomi

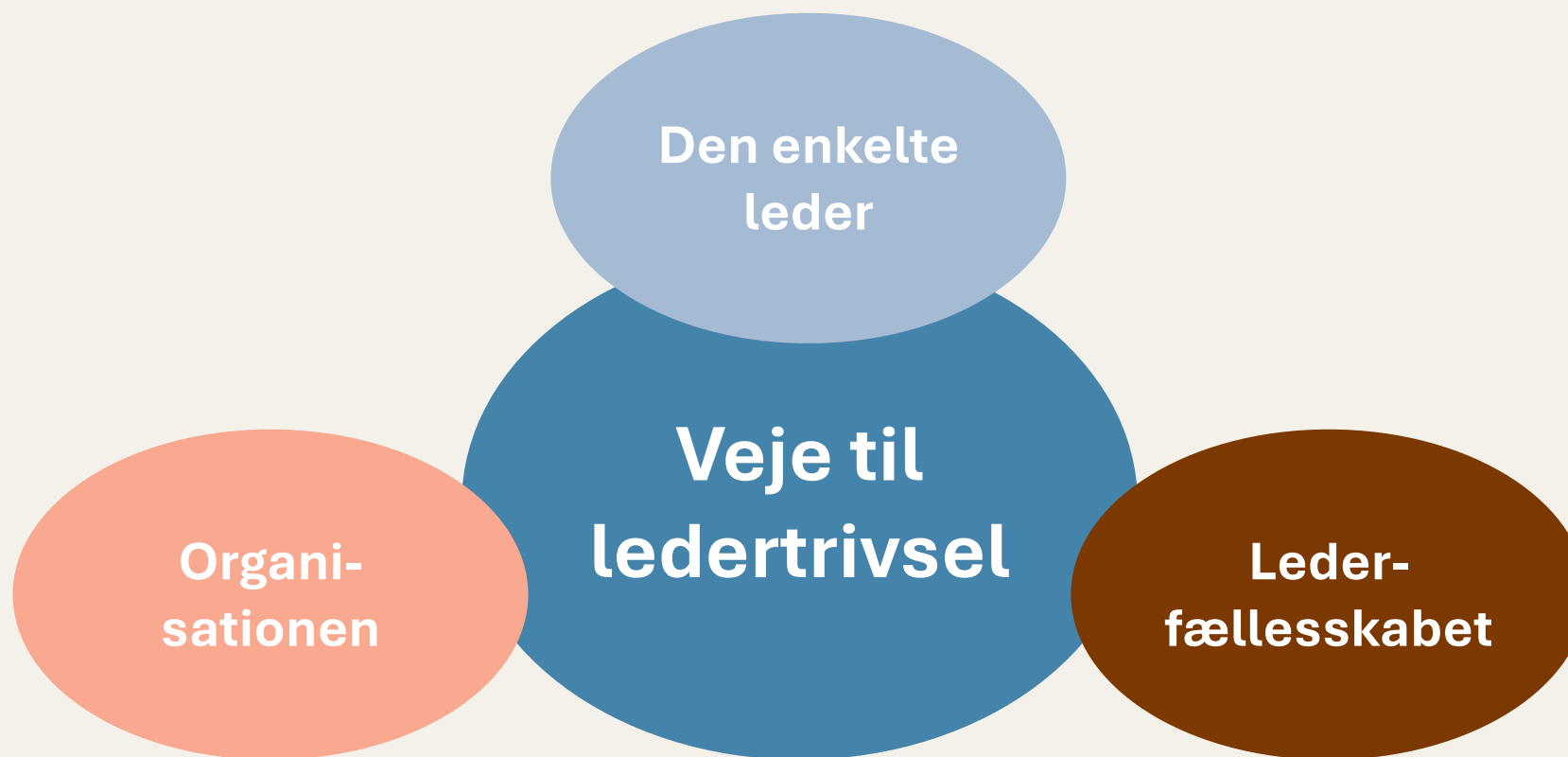
Kompetence og mening

Psykologisk tryghed

Støtte og sparring

Restitution og refleksion

Ledertrivsel er et fælles ansvar
- og må forstås og understøttes på flere niveauer

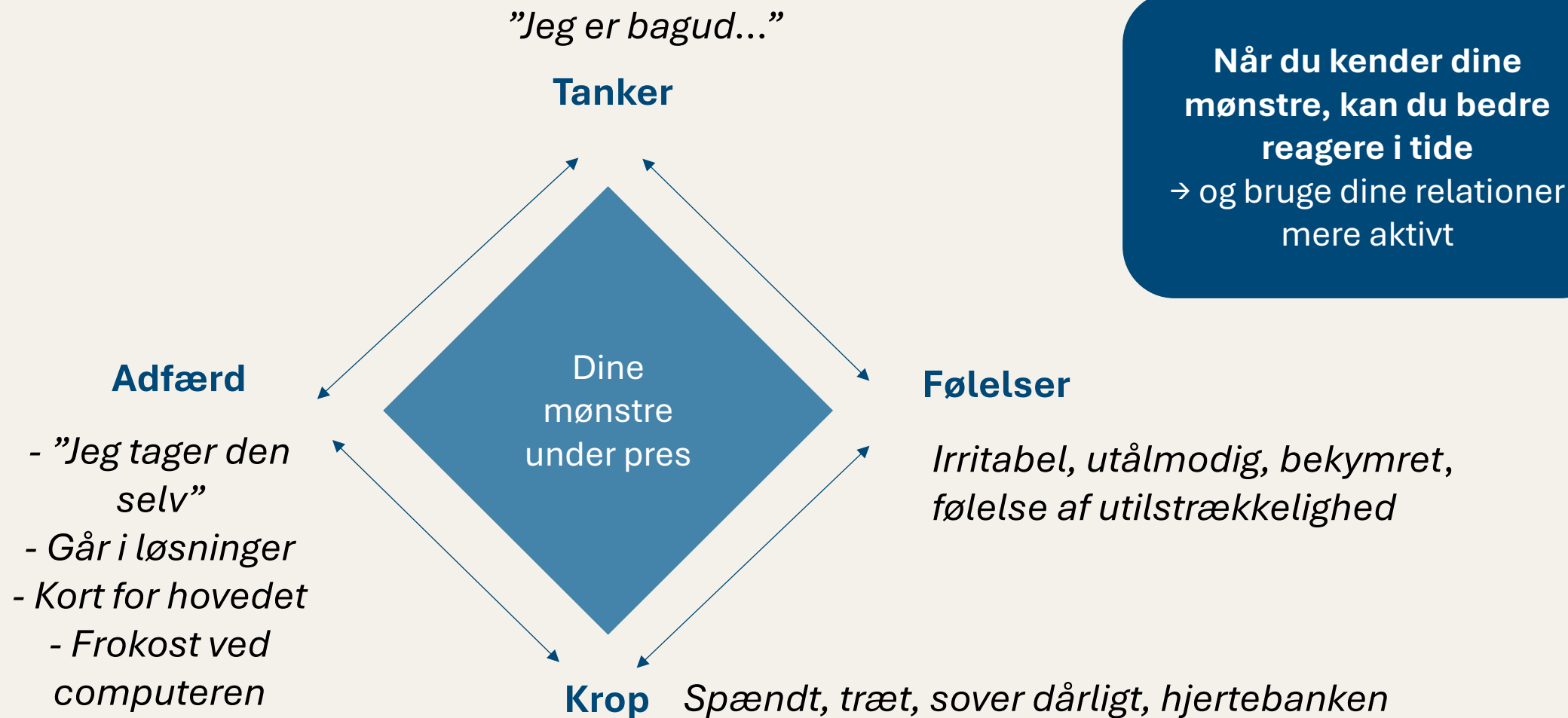


Hvad kan du selv gøre? Fire greb til bedre ledertrivsel

- ✦ **Kend dine mønstre under pres**
- ✦ **Skab plads til refleksion – ikke kun handling**
- ✦ **Prioritéer og forventningsafstem**
 - op, ned og til siden
- ✦ **Brug lederfællesskabet aktivt**



Kend dine mønstre under pres



Når du kender dine mønstre, kan du bedre reagere i tide
→ og bruge dine relationer mere aktivt

Når vi kender vores mønstre, kan vi hjælpe hinanden tidligere

Vi bliver bedre til at...

Opdage signaler hos os selv og hinanden

Tale om pres uden skam eller facade

Spørge tidligere: *“Hvordan går det egentlig?”*

Hjælpe med prioritering og realistiske forventninger

Skab plads til refleksion – ikke kun handling

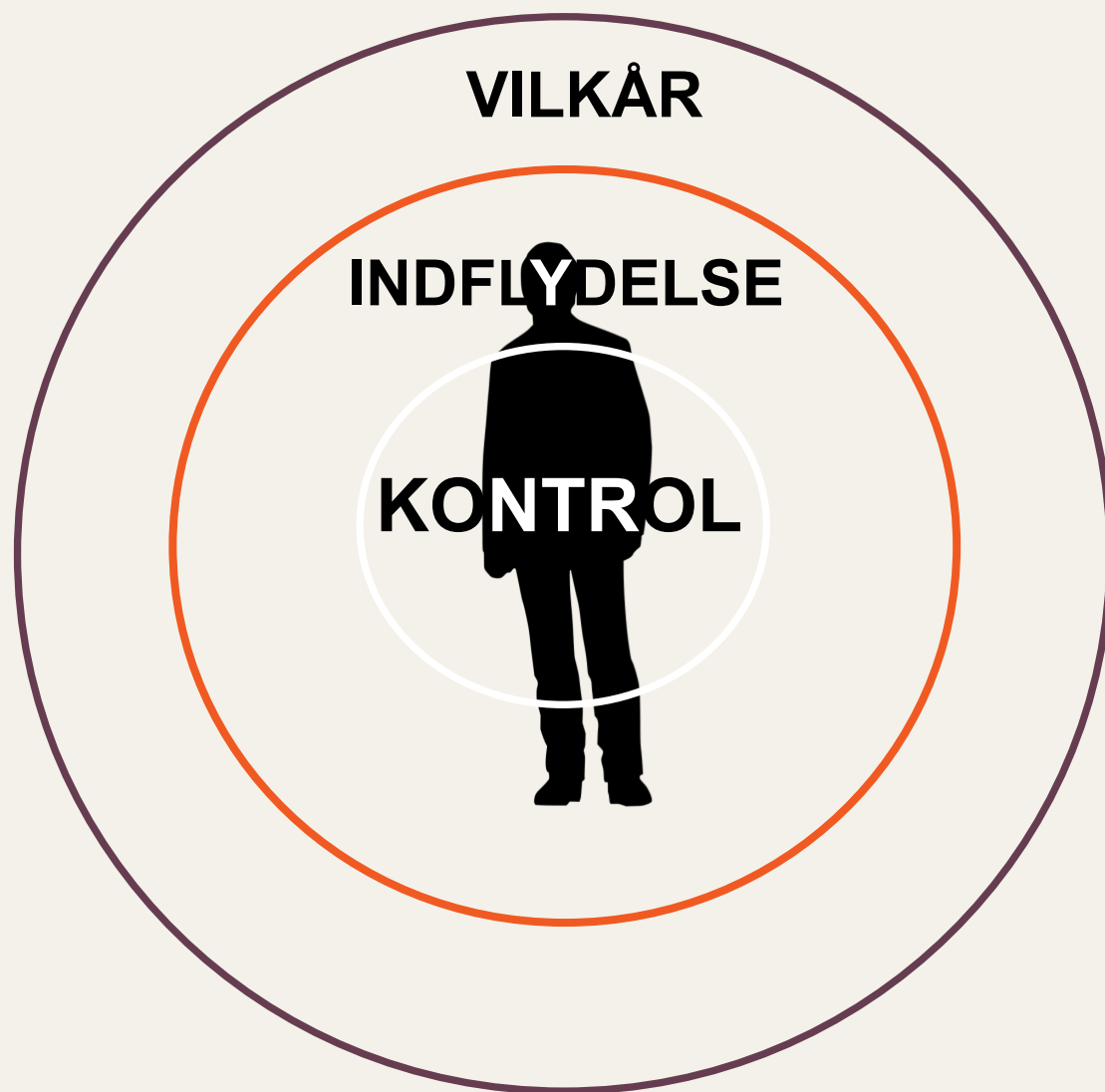


+ Sæt tid af, enten...

- **Mandag:** Hvad er vigtigst denne uge?
- **Fredag:** Hvad skal jeg slippe eller prioritere næste uge?
- **Månedligt:** Hvad har jeg lært - og hvad skal fylde nu?

+ **Se tænkepauser som ledelsesdisciplin**

1. Stop op og luk ned (dør, telefon, mail)
2. Lad kroppen hjælpe hjernen
Sæt tempoet ned - i gang, tale og åndedræt
3. Spar med din leder og lederkollegaer



Priorité og forventningsafstem

Ingen leder kan lykkes med uklare eller urealistiske forventninger

KONTROL

Hvad kan jeg konkret gøre noget ved?

INDFLYDELSE

Hvad skal jeg afstemme, dele, uddelegere eller sparre om?
(opad, nedad eller til siden)

VILKÅR

Hvad skal vi være realistiske om - sammen?

LEAD+

Lederens relationer er afgørende

Relation til din nærmeste leder

Det betyder noget, om du føler dig bakket op

Ledergruppen

Ingen leder bør stå alene med krydspres

Organisationen

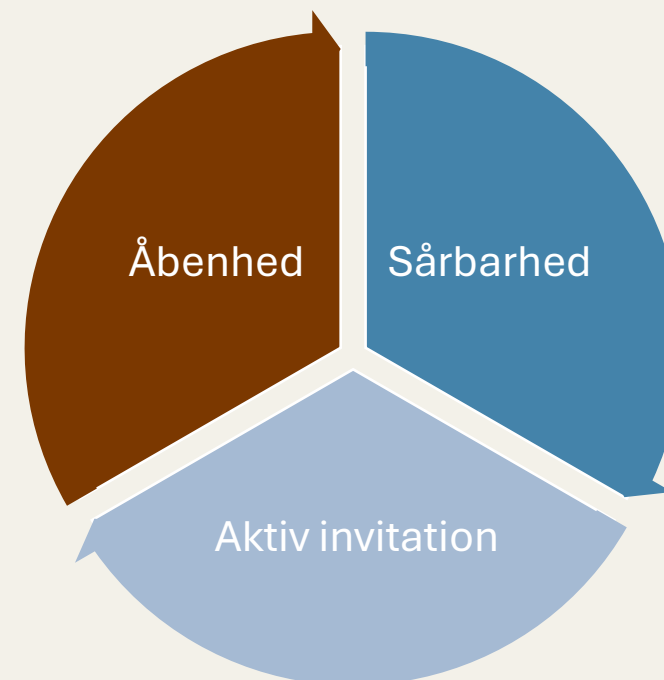
Trivsel kræver organisatorisk støtte (HR/TRIO/AMO/MED)



Psykologisk tryghed er afgørende for ledertrivslen – ikke bare et nice to have

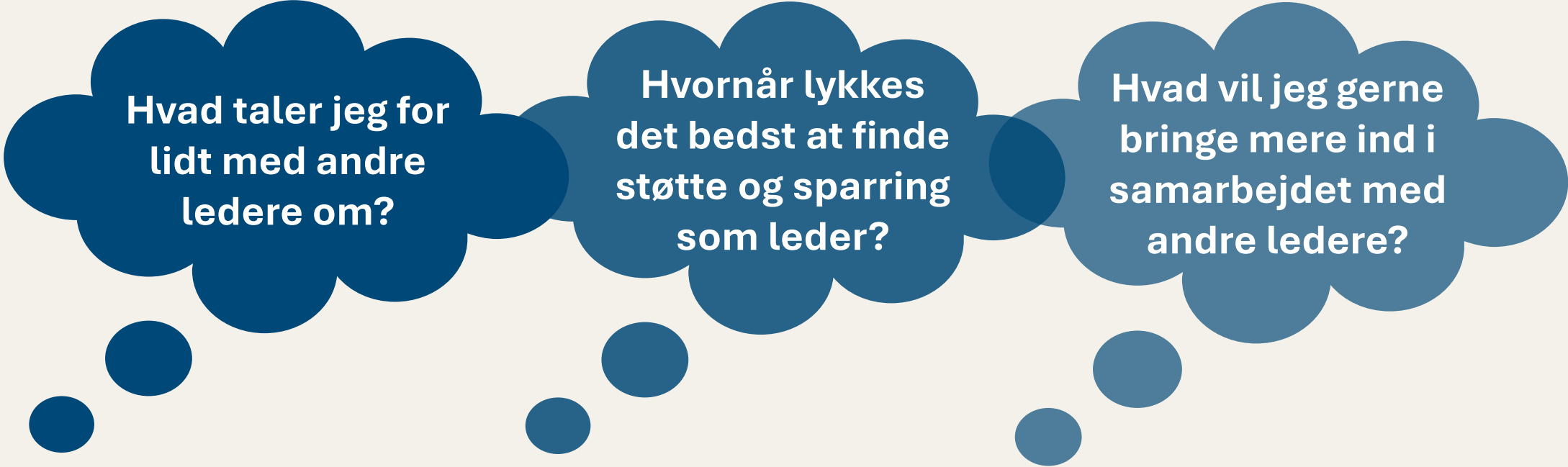
Det handler i praksis om:

- + Om vi **kan sige højt**, når vi er i tvivl
- + Om vi **tør bringe det svære ind** – også når vi ikke har hele svaret
- + Om vi **kan udfordre hinanden uden at skade relationen**
- + Om vi **kan dele fejl og usikkerhed** – uden frygt for at miste troværdighed



Øvelse: lederfællesskabet i fokus

Find en makker og drøft...



**Hvad taler jeg for
lidt med andre
ledere om?**

**Hvornår lykkes
det bedst at finde
støtte og sparring
som leder?**

**Hvad vil jeg gerne
bringe mere ind i
samarbejdet med
andre ledere?**

Ledertrivsel på den organisatoriske dagsorden



Hvad kommer jeg omkring i dag?

- 1 Hvordan ser det ud med ledertrivslen i Danmark – og hvorfor bør vi tale om det?
- 2 Hvad presser i lederrollen?
 - Krydspres, særlige vilkår og belastende faktorer
- 3 Hvad beskytter ledertrivslen?
 - Fra egne greb til relationer, prioritering og organisatoriske indsatser
- 4 **Hvad tager jeg med videre?**
 - **Refleksion og handlinger**

Hvad tager jeg med videre?



Yes!

Jeg er glad for, at vi kom ind
på dette i dag...

A-ha

En vigtig pointe, som jeg
tager med mig er...



Hmm...

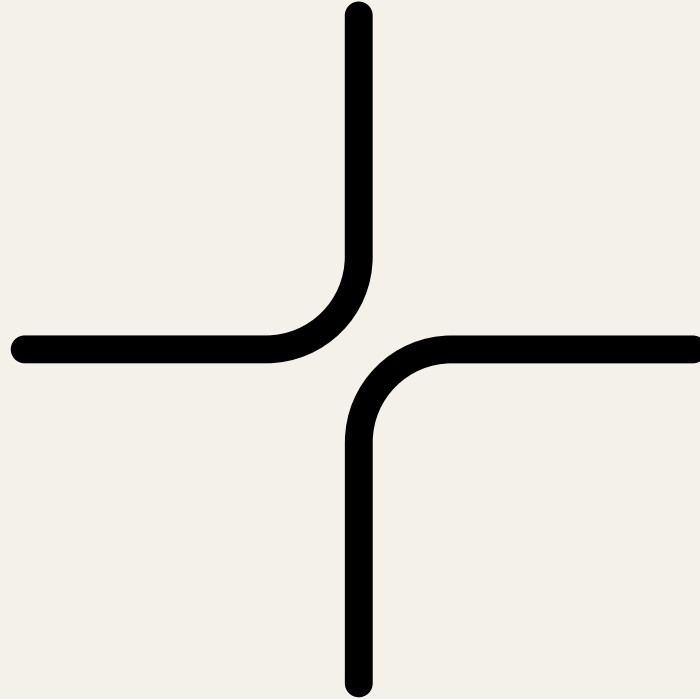
Jeg har fået noget at tænke
over...
Jeg har et spørgsmål til..

Handling!

Det her vil jeg gå hjem og
gøre anderledes – allerede
fra i morgen...



LEAD+



Kontakt



kontakt@lead.eu



lead.eu



+45 53 37 60 00



LinkedIn

Adresser



Bredgade 45a, 2. sal, 1260 København K



Vestergade 43, 8000 Aarhus C

Opsamling

- I morgen starter vi i MusikTeatret med oplæg om Trivselsmåling og APV 2026 samt psykologisk tryghed
- Derefter skal I have dialog i afdelingerne om bl.a. ledertrivsel og psykologisk tryghed
- Tak for i dag!



Opsamling fra lederdag 1

Hvad skal vi især tage med fra lederdagen 21. maj 2026?



Trivselsmåling og APV 2026

Hvilke mønstre og tendenser ser vi i data?



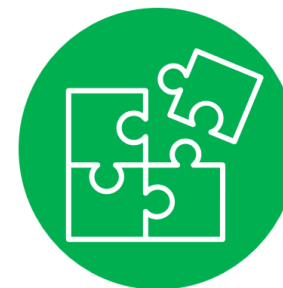
Psykologisk tryghed

Hvordan leder vi psykologisk tryghed?



Trivselsmåling og APV

Hvad gør det ved os at lede processen?



Ledertrivsel

Hvordan kan vi understøtte og sikre arbejdet med ledertrivsel?

