

Ledertræf 2026

Ledernes trivsel

27. og 28. april på Comwell i Kolding



Tilmelding

Dato og sted

27.-28. april 2026

Comwell, Skovbynet 1, 6000 Kolding.

Pris for hele arrangementet og
overnatning er 3300 kr.

Der betales ikke refusion for
transport og daglønstab.

Bemærk

Bemærk bindende tilmelding – i tilfælde af afbud
er det muligt at tilmelde en anden i stedet.

Tilmelding og evt. spørgsmål

<https://www.foa.dk/lederforeningen/arrangementsoversigt/ledertraef2026>

Helle Kragsskov, hkr001@foa.dk

Ledernes trivsel

Forskningen i lederes trivsel viser, at deres trivsel har stor indflydelse på organisationens resultater, ledelseskvaliteten, ledernes tilknytning til arbejdspladsen og medarbejdernes trivsel.

Det cementerer, at lederes trivsel har kolossal betydning ikke kun for den enkelte leder, men for hele organisationen og lederes trivsel er en dagsorden i sin egen ret.

Derfor handler ledertræf 2026 om Ledernes trivsel og til at belyse det tema har vi booket en række dygtige folk.

Hvorfor er ledertrivsel vigtig?

Trivsel blandt ledere har stor betydning, ikke kun for den enkelte leder, men for hele organisationen, for medarbejderne, for borgerne. Der er et rigtig dårligt grundlag for at udøve god, faglig ledelse, hvis lederen ikke har gode arbejdsvilkår – og evnen til at tiltrække og fastholde nye ledere

mindskes. Når ledere trives, smitter det ofte positivt af på medarbejderne, samarbejdsklimaet og resultaterne. Omvendt kan manglende trivsel føre til stress, dårligt arbejdsmiljø og øget personaleomsætning.

Krydspres og loyalitet

Ledere oplever ofte et krydspres, hvor de skal balancere mellem forventninger fra lovgivning, chefer, medarbejdere, borgere og deres pårørende. Dette pres kan udfordre lederens loyalitet – skal man være mest loyal over for sine medarbejdere, organisationens øverste ledelse eller lovgivningen på området? Det kan skabe usikkerhed og stress, hvis forventningerne og kravene trækker i forskellige retninger.

Ledelsesspænd – for mange medarbejdere pr. leder

Et stort ledelsesspænd kan gøre det vanskeligt at skabe nærværende og faglig ledelse. Når lederen ikke har

mulighed for at være til stede, at se og høre sine medarbejdere og dermed oplever at han/hun ikke kan nå, det der forventes, så er det en af de største kilder til mistrivsel – det giver usikkerhed på eget værd og troen på egne evner smuldrer.

Manglende støtte fra egen chef

En anden udfordring er, at mange ledere oplever, at de ikke får den nødvendige støtte fra deres egen chef. Det kan handle om sparring, opbakning eller adgang til relevante ressourcer. Uden denne støtte kan lederen føle sig alene om ansvaret, hvilket øger risikoen for mistrivsel og udbrændthed.

Betydning for rekruttering af nye ledere

Udfordringer med krydspres, stort ledelsesspænd og manglende støtte gør det mindre attraktivt at søge en lederstilling. Kommunerne skal derfor arbejde aktivt med at forbedre rammerne for ledertrivsel, hvis de skal tiltrække nye ledere. Det kan for eksempel være gennem klare forventninger til opgaveløsning, realistisk ledelsesspænd og systematisk ledersparring.

På baggrund af såvel forskning som resultaterne i FOAs lederundersøgelse fra 2024 vil jeg pege på følgende veje til bedre ledertrivsel:

- Sæt fokus på lederens udvikling og trivsel – ikke kun medarbejdernes.
- Sørg for at ledelsesspændet er tilpasset opgaverne og ressourcerne.
- Skab en kultur, hvor det er legitimt at tale om udfordringer og dilemmaer.
- Giv ledere adgang til sparring og netværk med andre ledere.
- Styrk relationen mellem leder og nærmeste chef gennem løbende dialog og sparring.

Ledertrivsel bør være en prioritet i enhver organisation, der vil sikre både resultater og et sundt arbejdsmiljø. Ved at adressere de største udfordringer og skabe de rette rammer kan flere ledere trives – til gavn for både dem selv, medarbejderne og organisationen som helhed.



Joan Lindskov
*Formand for
Lederforeningen i FOA*

Program

Mandag den 27. april

9.00-10.00 **Morgenmad**

10.00-10.15 **Velkomst**

ved fagpolitisk ordfører

Formand for Lederforeningen Joan Lindskov

10.15-11.30 **Hvad gør stress ved lederens produktivitet og trivsel?**

ved organisationspsykolog Marie Kingston

Marie Kingston er erhvervspsykolog, cand.psych.aut og

forfatter til flere bøger om stress og ledelse, senest

Weird works – ledelse og selvledelse af neurodivergente.



Stress, produktivitet og trivsel er fænomener der hænger uløseligt sammen. Når vi er stressede, fungerer vores eksekutive funktioner – vores 'arbejdshjerne' – og vores sociale kompetencer dårligere, og dermed er vores arbejdsevne under pres – og i høj grad vores evne til at lave god ledelse og være den leder vi gerne vil være. Når vi ikke kan løse vores opgaver tilfredsstillende, har det stor effekt på vores trivsel og arbejds glæde.

I sit oplæg vil Marie uddybe, hvordan stress påvirker vores produktivitet og trivsel som ledere og præsentere fire strategier til at forebygge stress som leder.

11.30-11.45 **Pause**

11.45-13.00 **Ledere i trivsel er bedre ledere**
ved lektor Jan Heiberg Johansen



Jan Heiberg Johansen er lektor på Institut for Samfund og Politik på AAU og selvstændig ledelseskonsulent.

At ledere i trivsel er bedre ledere er et vigtigt og grundlæggende budskab, der har konsekvenser for, hvad vi forstår som professionel ledelse. Arbejdet med lederes trivsel skal forankres i en stærk organisatorisk ramme for at slå igennem. Det viser en analyse af ledernes psykiske arbejdsmiljø, som Jan Heiberg Johansen har lavet for BFA Velfærd og Offentlig administration og BFA Finans.

Det er således ikke et spørgsmål, man kan overlade til den enkelte leder at sætte på dagsordenen, det er en fælles opgave at sørge for ledernes trivsel. I sit oplæg vil Jan uddybe, hvordan man kan arbejde organisatorisk med ledernes trivsel.

13.00-14.00 **Frokost**

14.00-16.30 **Workshops**
Du skal vælge hvilke to workshops du gerne vil deltage i.

14.00-15.00 **Runde 1**

15.00-15.30 **Pause [kaffe/te]**

15.30-16.30 **Runde 2**

Workshop 1: Fra administrator til gartner – sådan arbejder du med læringsledelse i hverdagen



Facilitator er Anja Overgaard Thomassen, lektor ved Aalborg Universitet og medforfatter til bogen Læringsledelse i fremtidens ældrepleje.

Transformationen af den offentlige sektor stiller nye høje krav og forventninger til, at man som leder formår at facilitere organisatoriske forandringer og understøtte medarbejdernes i en kompleks og omskiftelig hverdag. En sådan procesorienteret tilgang til ledelse bryder på mange måder med den styringsbaserede ledelse der gennem en årrække har været fremherskende. Så hvad gør jeg som leder, når det pludselig forventes, at jeg kan understøtte organisatoriske forandringer og medarbejdernes læring på radikalt andre måder end tidligere?

Læringsledelse klæder dig som leder på til at indtage en mere faciliterende lederrolle, og giver dig konkrete værktøjer til, hvordan du kan skabe en lærende kultur så I lykkes med at yde høj kvalitet i plejen til borgerne.

Med udgangspunkt i eksempler fra ældresektoren skal vi på denne workshop arbejde med konkrete værktøjer, som understøtter at du som leder kan få et indblik i, hvordan du kan arbejde med læringsledelse i din daglige ledelsespraksis.

Workshop 2: Fra supermand til teamplayer – sådan håndterer du høje følelsesmæssige krav



Facilitator er Charlotte Lund Wissing, HR-chefkonsulent i FOA med mange års erfaring af ledelsesrådgivning, både individuelt og i ledelsesteams.

Mange af FOAs ledere skal rumme mange – og ofte stærke – følelser i arbejdet. Særligt dig som er leder af medarbejdere på arbejdspladser, hvor der er høje følelsesmæssige krav i arbejdet, kan opleve, at følelserne fylder meget i hverdagen. Samtidig skal du som leder gå forrest i arbejdet med at sikre sunde og sikre arbejdspladser og forebygge stress og udbrændthed hos dine medarbejdere. Det er en vigtig og ofte kompleks ledelsesopgave at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø, når hverdagen er fyldt med store følelser og den kan opleves som et kontinuerligt og stort mentalt pres som påvirker lederens egen trivsel.

På denne workshop sætter vi fokus på, hvordan du som leder kan bevare din evne til at rumme, håndtere og følge op på de mange følelser hverdagen ofte er fyldt med. Hvordan passer du både på dig selv og dine medarbejdere og hvordan undgår du at opleve, at du står alene med ansvaret?

Workshop 3: Fra oversætter til udvikler – sådan leder du strategisk opad, udad og til siden



Facilitator er Nina Hallgren, konsulent for Lederforeningen i FOA. Nina har mange års erfaring som mellemlider i politisk styrede organisationer.

I forlængelse af velfærdsreformerne er der fokus på implementeringsopgaven. Udtrykket ”vi skal implementere i bund” bliver hørt i mange direktionslokaler for tiden.

Og hvem er det så, der skal implementere? Det er vist du og dine medarbejdere. Men hvordan får I tid og overskud til det?

Hvordan kan du tage en mere offensiv rolle, hvor det ene implementeringskrav efter det andet ikke bare lander på dit bord, men hvor du også kan få indflydelse på, hvordan implementeringen udfolder sig?

Det kræver, at du er god til at lede opad, til siden og ud af organisationen. Kort sagt – at du har blik for dine interesser, og tænker over, hvordan du skal håndtere dem, så du og dine medarbejdere får tid og rum til at prioritere det vigtigste.

På denne workshop kommer du til at kortlægge dit eget krydspres og lave en interessentanalyse, så du bagefter kan arbejde mere strategisk med at skabe de bedste rammer for dit ledelsesrum.

Workshop 4: Fra fikser til facilitator – skab en ny ledelsesstil



Facilitator er Maria Hjortsø Pedersen, politisk konsulent i FOA og Ph.d. fra Roskilde Universitet, hvor Maria i tre år har forsket i implementeringen af faste, tværfaglige og selvstyrende teams i ældreplejen.

Ældreformen stiller nye krav til ledelse: stærkere tværfaglige teams, øget faglig indflydelse og mere ansvar tæt på borgeren. Det kalder på en ledelsesform, der både giver retning og plads. En ledelsesform hvor du går fra at have været den, der fiksede alt, en løsningsautomat, til at blive den, der hjælper fællesskabet med at arbejde fokuseret, effektivt og med fælles ejerskab.

Faciliterende ledelse gør op med idéen om, at styring og inddragelse er modsætninger. Derimod giver en mere faciliterende ledelsesform mulighed for at styrke samarbejdet i tværfaglige teams, engagere medarbejdernes faglighed og skabe fælles løsninger med tydelig ledelse i ryggen.

Denne workshop er med andre ord for dig, der vil omsætte reformens intentioner til praksis i hverdagen.

På workshoppen får du:

- Indsigt i hvad faciliterende ledelse er, og hvordan facilitering styrker ansvarlighed, engagement, trivsel og handlekraft
- Konkrete værktøjer til at styre og involvere samtidig – og konkrete dilemmaer fra praksis
- Inspiration og erfaringer fra andre ledere i ældreplejen: Hvad virker, hvornår er det svært, og hvad kan du lære af det?

Workshop 5: Styrk sundheden med et stærkt sundhedsmiljø – for dig og dine medarbejdere



Facilitatorer er Susanne Nilherd Halle og Jytte Tolstrup Jensen, begge konsulent og projektleder i Branchefælleskabet for Arbejdsmiljø Velfærd og Offentlig administration (BFA), og begge med mangeårige erfaringer med at styrke arbejdsmiljøet og bringe viden og materialer fra BFA i spil på mange forskellige arbejdspladser.



Sundhedsmiljø favner den mentale, sociale og fysiske sundhed og målet er, at ansatte (medarbejdere og ledere) er mere sunde ved fyraften end ved arbejdsdagens begyndelse. Sundhedsmiljø kan bidrage til at skabe et bæredygtigt arbejdsliv i balance, hvilket kan resultere i øget fysisk og mental sundhed, øget overskud hos medarbejderne samt lavere sygefravær. Dette gælder også for dig som leder. Hvilke arbejdsmiljøfaktorer oplever du i din arbejdsdag som leder og navigerer du med en tilpas balance? Hvor kan og skal der evt. justeres og hvilke skridt, kan du tage på vejen med at styrke den mentale, sociale og fysiske sundhed hos dig selv – og dine medarbejdere?

Bliv klogere på disse elementer på denne workshop og få materialer og inspiration med hjem til at sætte endnu mere fokus

på et stærkt sundhedsmiljø lokalt. BFA præsenterer helt nye materialer til at arbejde med at styrke et stærkt sundhedsmiljø på arbejdspladsen. Materialerne er gratis og udviklet i samarbejde med arbejdspladser fra blandt andet det kommunale og regionale sundheds- og ældreområde og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Workshop 6: Arbejdsmiljø starter hos lederen – uden at lederen brænder ud



Facilitator er Karina Find, seniorkonsulent, psykisk arbejdsmiljø i FOA.

Arbejdsmiljøarbejdet er en central del af lederrollen – men det foregår ofte midt i drift, prioriteringspres og høje forventninger. I denne workshop sætter vi fokus på lederens betydning for arbejdsmiljøet i praksis og på sammenhængen mellem lederens egen trivsel og medarbejdernes arbejdsmiljø.

Workshoppen veksler mellem korte oplæg, refleksion og dialog og giver deltagerne mulighed for at arbejde med egne dilemmaer og erfaringer. Vi stiller skarpt på, hvad lederen konkret kan gøre i hverdagen for at styrke arbejdsmiljøet – uden at få flere opgaver – og hvordan lederen samtidig kan passe på sig selv i en travl lederrolle.

Deltagerne går fra workshoppen med:

- En tydeligere forståelse af deres rolle og handlerum i arbejdsmiljøarbejdet
- Indsigt i, hvordan egen trivsel påvirker arbejdsmiljøet
- Konkrete greb og én handling, der kan omsættes direkte i praksis

16:45-17:30 **Netværksarrangement**

Lederforeningen i FOA er en forening – og du er et meget værdsat medlem. Efter en hel dags fagligt input er det nu blevet tid til at lære de andre medlemmer i foreningen at kende. Vi faciliterer et trygt samtalerum for jer, så I kan læne jer tilbage og bruge tiden på at være nysgerrige sammen – og komme hjem med nye kontakter og relationer.

17:30-19:00 **Egen tid**

19.00-20.30 **Middag**

20.30-21.30 **Aftenunderholdning**

Tirsdag den 28. april

08.30-9.45 **Hvordan skal vi tale om ledelse?**

ved erhvervsfilosof Kasper Warming



Kasper Warming er erhvervsfilosof, ledelseskonsulent og tankevækker.

Måden vi taler om ledelse på, står i vejen for at ledere kan trives. Den retorik, vi har vænnet os til, omkring ledelse er, at ledere skal have handlekraft og sikre at opgaverne når i mål. Det har forplantet sig hos den enkelte leder, og skabt illusionen inde i dem om, at ledere er dem der har styr på det, og skal tage ansvar for resultaterne. Sådan er den virkelige verden bare ikke, idet især offentlig ledelse, indeholder så mange ubekendte faktorer, som i øvrigt ændrer sig over tid, at der ofte ikke er sammenhæng mellem indsats og resultat. Vi kan gøre alt det "rigtige", og alligevel ende med et skidt resultat.

Derfor er det ikke fair, når ledere bliver målt på resultater, hvor flere faktorer er ude af deres hænder. Det fører til en utilstrækkelighedsfølelse hos mange ledere, der har svært ved at tilgive sig selv for blot at være et menneske. Men der findes en anden måde at tale om ledelse på, som giver plads til det at være det menneske i lederrollen.

9.45-10.00 **Pause**

10.00-11.45 **Hvem passer på chefen?**

ved erhvervpsykolog, cand. psych, aut. Lill Palmblad

Lill Palmblad er erhvervpsykolog, cand.psych. aut. og medforfatter af "Hvem passer på chefen?"



Ledertrivsel overses ofte som fælles strategisk opgave, og der eksisterer sjældent konkrete indsatser for at øge deres trivsel og psykiske arbejdsmiljø. Energi og handlekraft går tabt, når lederes trivsel er under pres. Det rammer organisationers resultater, og det rammer liv – ikke kun ledernes egne, men også medarbejdernes.

Hvem passer på chefen? retter et nødvendigt fokus på ledertrivsel. Med baggrund i forskning og mange års ledelseserfaring giver bogens forfattere sprog og retning til at arbejde strategisk med ledertrivsel – til gavn for alle. Vejen til ledertrivsel går ikke gennem den enkelte leder alene. Det er, når mennesker i et fællesskab passer på hinanden, at man for alvor kan forebygge belastninger i arbejdslivet. Det gælder ikke mindst for ledere, som i forvejen er vant til selv at kunne, skulle og ville udrette meget for og med andre.

11.45-12.30 **Hvad siger FOAs ledere?**

Joan Lindskov præsenterer resultaterne fra Lederforeningens undersøgelse blandt ledermedlemmer i FOA. Resultaterne diskuteres sammen med lederforeningens bestyrelse og øvrige deltagere.

12.30-12:45 **Afslutning og tak for i dag**
ved Joan Lindskov

12:45 **Frokost to go**

Ledertræf 2026

Ledernes trivsel

Hvorfor er ledernes trivsel vigtig? Det er den fordi trivsel blandt ledere har stor betydning for hele organisationen, for medarbejderne og for borgerne.

Hvorfor er det vigtigt at arbejde med ledertrivsel på et organisatorisk niveau? Hvordan kan du via din egen ledelsespraksis højne din egen trivsel? Hvordan skal vi tale om ledelse for at kunne trives og udfolde os bedst muligt?

På Ledertræf 2026 dukker vi ned i de mange veje til bedre ledertrivsel, og du kommer hjem med et stærkere ledelsesfællesskab i bagagen.

Politisk ansvarlig: Joan Lindskov Illustrationer: Colourbox

Produktion: Design & Digital/AK

IN_Ledertræf_2026_A5_14012026



FOA

SAMMEN
GØR VI FORSKELLEN

Staunings Plads 1-3
1790 København V

Tlf. 46 97 26 26
foa.dk

Lederforeningen i FOA

FOA er Danmarks tredjestørste fagforening. FOA repræsenterer omkring 3000 ledermedlemmer indenfor den offentlige sektor. Lederforeningen i FOA arbejder for at opfylde ledernes behov og fremme den politiske forståelse for de vilkår, der skal være til stede for at kunne udøve god ledelse. Lederforeningen i FOA mener at der grundlæggende skal være følgende til stede: et passende ledelsesspænd, et ledelsesrum til at udvikle ledelse, et godt arbejdsmiljø for ledere og at ledere har de rette kompetencer at udøve den ledelse, der er brug for. Lederforeningen i FOA yder sparring, vejledning og rådgivning til ledermedlemmerne og bistår i arbejdsretslige sager. Lederforeningen udbyder også kurser og webinarer målrettet ledermedlemmerne. Derudover forhandler FOA ledernes løn og arbejdsvilkår gennem ledernes overenskomster.