

# Årsmøde i Lederforeningen, BUPL Hovedstaden 15. september 2025

**Program:**

- Kl. 08.00 Morgenmad
- Kl. 08.30 Velkommen v. Henriette Brockdorff
- Kl. 08.35 Ledernes arbejdsmiljø og det nationale påvirkningsarbejde v. Kristine Schroll formand i BUPL lederforening
- Kl. 09.05 Valg og pause
- Kl. 09.30 Pause
- Kl. 09.45 Ledertrivsel - Hvem passer på lederen? v. Emil Thomsen Schmidt, erhvervpsykolog og ledelsesrådgiver
- Kl. 12.30 Frokost
- Kl. 13.00 Valg
- Kl. 13.30 Styrk din trivsel og få bedre tid til faglig og nærværende ledelse
- Kl. 15.30 Valg og fælles afslutning

**Velkommen v. Henriette Brockdorff**

BUPL Hovedstadens formand Henriette Brockdorff bød velkommen til årsmødet, og hun gennemgik at selvom det ikke var et traditionelt lederårsmøde, så havde vi alligvel valgt at have Henrik Krogh som referent

Der var en kort præsentation af bestyrelsen, samt en redegørelse for, at der ville være valg i løbet af dagen og at der for evt. ikke tilstedeværende var mulighed for at give fuldmagt.

**Ledernes arbejdsmiljø og det nationale påvirkningsarbejde** v. Kristine Scholl formand i BUPL lederforening.

Kristine fortalte om Lederforeningens arbejde og om sig selv, hendes baggrund, samt hvad hun går og laver. Hvis du som leder, ikke får de direkte mails hun sender ud, så tjek 'Mit BUPL' om du står med den rigtige mailadresse. Pædagogfaglig ledelse og psykisk arbejdsmiljø hænger sammen – her har BUPL et udspil både for det kommunale og det selvejende område, der kan være værd at orientere sig i. Lederløn er 'mega-tricky', fordi der er så meget der forhandles lokalt. Lederoverenskomsten er en cifreløs overenskomst, og dermed blot en ramme for tilrettelæggelse og en større andel af 'frit valg'. Hun gennemgik nogle af udfordringerne på lederområdet. Hun gennemgik lidt om hvordan de forestiller sig LTR-rollen, og hvor vigtigt det er med løbende dialog. København er særlig og uden LTR, fordi de er selvejende. Det private område er ligeledes særligt. Det er ambitionen at der skal være en LTR i hver kommune, og

gerne for hvert område (0-6 år + fritid). Seniorordninger er med i OK-drøftelserne (ansættelse af souschefer, som forbedringer af retrætemuligheder). Det var der flere af deltagerne der takkede for. Pulje til udsatte børn og unge er ikke med i finansloven, så det skal vi påvirkningsarbejde på.

Der blev stillet spørgsmål fra salen vedr. mulighederne for at få støttetimer i skolen med over i pædagogiske tilbud og der blev spurgt til andre fritidspædagogiske udfordringer.

Der var også spørgsmål til timebanken i Kvalitetsløftet i folkeskolen – det er svært at få til at fungere, måske særligt i Tårnby, hvor eksemplet kom fra.

Slutteligt var der lidt reklame for Lederkonferencen, d. 22.-23. april om lederliv, på Nyborg Strand.

Der bliver sendt informationsmateriale om mødet direkte til lederne.

**Valg (København lokalt) og pause:** Der skulle findes 3 kandidater til at repræsentere københavnerlederne – Henriette forklarede lidt om opgaverne, bl.a. at man også kommer til at indgå i møder med kommunen om nye tiltag, der kan få betydning for vores område. Der skulle vælges 3 og gerne et par suppleanter (valget er ét årigt i denne omgang, fremover vil det være toårige valg – fordi vi overgår til en ny struktur og rammer skævt ind i en periode).

Jeanette stillede op og hun tog ordet og sagde lidt om, hvad hun mener og tænker. Det er hjerteblod for hende at fortsætte. Pia overvejer at fortsætte. Bodil stillede op. Marica vil gerne være suppleant. Helene suppleant. Det blev et hurtigt valg, hvor alle gode kræfter der stillede op, blev valgt. *Valgene oplystes sidst i referatet.*

**Ledertrivsel – Hvem passer på lederen?** v. Emil Thomsen Schmidt, erhvervpsykolog og ledelsesrådgiver.

Vi har i rigtig mange år talt om ledertrivsel, og et hav af undersøgelser siger noget om det, men på trods af det, går det ikke rigtig godt med arbejdsmiljøarbejdet specifikt for ledere. Det har ikke været centralt i forskningen, og lederarbejdet er komplekst og udfordrende. Emil dykkede ned i hvordan det kan se sådan ud og kom med gode bud på hvad der kan gøres ved det.

Der er unikke betingelser, højt pres og stor omskiftelighed, og arbejdet er meget med følelser, er noget af det Lil Palmblad og Louise Dinesen, begge erhvervpsykologer og forfattere af bogen 'Hvem passer på chefen?' har peget på – en af deres pointer er at når vi ikke har talt om det og har vi derfor heller ikke noget sprog for det. Der er stor forskel mellem medarbejder- og ledernes oplevelser.

Emil talte om 'Schweitzerknivsarbejde' – arbejdet stikker i alle mulige retninger. Der er sammenhæng i at ledere der trives, har en bedre adfærd - jo mere konstruktiv adfærd, jo bedre kommunikation/ledelse. Lederes adfærd smitter af på medarbejderes adfærd. Skal vi have bedre medarbejdertrivsel, skal lederne have en ordentlig trivsel.

Lederjobbet er et job, hvor man mødes af særlige krav. Ledelse er et højrisiko-arbejds miljø. Der er mange risikofaktorer. De belastende faktorer er bl.a. stor arbejdsmængde og tidspres. Han talte om kompenserende fællesskab. Men ofte handler ledertrivsel om noget andet. Det er ikke altid sikkert, at færre opgaver er løsningen, men det kan være det er en del af løsningen.

Ledere har ofte klare og modstridende krav. Modsættede behov og hensyn. *'Den her opgave er vigtig, der må ikke være fejl, men du skal være færdig om 5 min.'*

Lederarbejdet bliver nemt en labyrint af egne og andres følelser. De høje følelsesmæssige krav i ledelse:

*HVOR SYND (overinvolvering) / HVAD ER VIGTIGT? (kontakt og ro) / IKKE NU (kynisme)*

Følelser er der af en grund – jeg kan høre du er vred? Hvad er vigtigt? Undgå eskalering, det kan også ske ad omveje, via kollegaer.

Som leder er man under observation, til vurdering, i skudlinjen. Ledelse er en fremskudt position. Identitet og impostersyndrom. *'Jeg er ikke lykkedes...'*. *'Det er tilfældigt, at det gik godt...'*, *'I'm fine'* – det kan meget nemt blive selvbefejdende og vende indad. Man kan som leder være ensom blandt mange. Ensomhed er en reel, og naturlig fare.

Store risici er ikke forbudt, men kræver grundig forebyggelse. Vi kender det fra andre arbejdsfunktioner, hvor man tager hjelm, line, maske på... ellers kan det gå galt, rigtigt galt. Eksempelvis går politifolk ikke alene på opgave. Forebyggelse er mange ting. Hvad behøver du ikke lave lige nu. Afklaring og støtte. Adgang til sparring, supervision etc.

Lederjobbet er også vidunderligt :-). Det skal man samtidig huske.

Beskyttende faktorer – indflydelse. Social og ledelsesmæssig støtte og opbakning. Mening. At være noget for andre – at få andre til at lykkes. Kompetence som mestringsoplevelse. Prioritering og klare kvalitetsstandarder. Der blev nævnt mange eksempler.

Vi talte om dynamisk balance: Belastende og Beskyttende. Se de gode billeder på plancherne.

Relationer på arbejdspladsen er vigtigt. Vejen til ledertrivsel går ikke gennem lederen selv.

Fortællingen om 'den heroiske leder' – endnu en god planche. Det er netop det der måles på, vurderes på i nationale undersøgelser. Så det er der helt automatisk fokus på. Hvad er lederens betingelser; specialist – ledelse.

Det kan være vanskeligt at tale om egen trivsel – og at bede om hjælp og/eller støtte.

Men man er nødt til at sætte det på dagsordenen – ledernes trivsel. Herefter lavede vi en lille øvelse: *Hvad beskytter især din trivsel? Pause og tænk over spørgsmålet.*

*Tænk på dit bedste job – eller den bedste periode i dit arbejdsliv. Fortæl om det til din sidemakker.*

TRIVSEL I LEDELSE Self-Determination Theory af Richard M. Ryan og Edward L. Deci.

KOMPETENCE – SAMHØRIGHED – AUTONOMI. Vi er grundlæggende sociale væsener. Bedre trivsel, hvis de elementer er opfyldt hos den enkelte.

Den menneskelige psykologi er også vigtig at huske i ledelse. Emil gennemgik derfor lidt om hjernen, fordi den er god at vide lidt om. Den er lidt noget byggerod (den består af en gammel del, reptilhjernen, overlevelse, reaktion, reproduktion etc. og en nyere del (evnen til at samarbejde, kreativitet etc.).

Vi gennemgik de tre følelsescentre i hjernen – se evt. *planche*.

TRUSSELS-SYSTEMET – aktiveres bl.a. ved afvisning og eksklusion.

Følelsen af uretfærdighed, sætter trusselssystemet i gang. Fairness forsøg med aber – og reaktion når man oplever unfairness.

MOTIVATIONS-SYSTEMET – opnå noget, glæde, begejstring, spænding. Dopamin. To-to-lister. Forvantaingsafstemning i *alle* relationer. Hvornår er jeg 'på' og 'ikke på'. Svar-tider på mails mv. Arbejdstimer og rytmer. *'Den frie tid'* – husk pauser.

DET BEROLIGENDE SYSTEM – det at være knyttet til nogen. Ro tilfredshed og tryghed. Oxytocin. Vejen til den nye hjerne, kreativitet, god løsning på svære problemer. Det er bare det svageste system – hvorfor det skal have hjælp Stunder sammen skaber tryghed.

Vi har brug for alle systemerne, men balancen er vigtigt. FÆLLESSKAB, PSYKOLOGISK TRYGHED, TILLID OG HJÆLP SOMHED etc.

Hvor hurtigt man kommer ind i systemet er afgørende for den enkelte – og det er der, det kan hobe sig op og blive en for stor belastning. Så var der en lille øvelse mere:

*Hvordan er i kommet herhen? A- og B-rollerne, lyt på tre forskellige måder, 30 sek. interesseret, 30 sek. distraheret og 30 sek. stoneface. Øvelse.*

Kommunikation og kropssprog. Tempo. Refleksion: Er afgørende for kommunikation og ledelse.

Hvor kan man særligt arbejde med det, hvad kan man gøre ved det?

Psykologisk tryghed er et begreb som særligt er beskrevet af Amy C. Edmonson (teams performance, i højrisiko miljøer, bl.a. miljøer). Hun har bl.a. en hypotese om fejlfrihed, bedste resultater – man rapporteret fejlrater, ikke faktiske fejl! Det er en stor forskel.

*Interpersonelle chancer, det skal man kunne tage, ellers er der ikke åbenhed og frihed. Men er der så længere tale om psykologisk tryghed, om arbejdsfællesskab? Man skal tale om faglighed, ikke have hensynsbetændelse.*

Han nævnte TURN LEFT – det er værre for organisationen, at alle lukker i. Selvbeskyttelse+X+X

Psykologisk tryghed: Social sensitivitet, taletid til alle. Netværk skaber fællesskab.

Spot mistrivsel hos hinanden, tal om det.

Der kan være en tendens til BIAS: Vi har psykologisk tryghed hos os. Jeg kan sige lige hvad jeg tænker. Min chef virker usikker... det vigtige er at arbejde med det og tale åbent om det.

Der er stor forskel på den utrygge ledergruppe <=> den trygge ledergruppe

Mangel på nærvær gør noget ved vores systemer! Mikro-handlinger/irritationer. Pseudo-harmoni. Fraværende tilstedeværelse. Gode eksempler på hvad PSYKOLOGISK TRYGHED er eller ikke er. Vi skal kunne tale sammen om det, der er svært, ikke nødvendigvis være enige. Men man skal selvfølgelig kunne regulere os selv eller andre (gribe ind, hvis det er nødvendigt).

Mikro-handlinger, der fremmer eller modarbejder.

Møder som pejlemærke – skaber vores møder energi eller dræner det os? Mødefacilitering, er en konkret indsats til at understøtte samarbejde.

Emil talte om 'first responders' og 'second responders' som to personlighedstyper – det er ikke noget galt i forskelligheden. Men det skal man være opmærksom på. Nogen har brug for at 'indsamle viden og overvejer længere, før de bryder ind', andre har svar parat – begge dele kan være vigtigt.

Når driften kupper dagsordenen. *Hvad er det for nogle samtaler der fylder – hvad får vi talt om? Taler vi om det, der egentligt fylder?* Runder på emner, skiftes til at være mødeledere. Nogen skal klædes lidt på.

Vær nærværende – *væk med computer og telefon!* Vigtigt at sproget skaber virkelighed, vi skal have den fælles vej sammen, hvor vil vi hen '*jeg er ensom/jeg savner en samarbejdsmakker*'? Den positive vej videre, det må være målet.

Diskurser og agendaer er meget forskellige – vi skal ikke altid det samme. Det må gerne være tydeligt. Der skal være et rum for det. Så meget desto vigtigere bliver det, når der er forskellige udgangspunkter eller forudsætninger. Her var en kommentar fra salen om at 'vejen til selvrealisering går gennem mig selv'. Det kan hurtigt blive en kamp om sandheden.

En stillede spørgsmålet: Hvad gør vi, når vi er udsat for dårlige chefer? Men ifølge Emil er det et andet oplæg, men det er vigtigt. *Stil spørgsmål til hinanden – tal sammen!*

Systematik og at adresserer det åbent i forskellige fora er vigtigt. Hvordan får vi sat ledertrivsel på dagsordenen, mange flere steder, også på uddannelsen, ikke i lukkede fora. Vi skal gøre brug af det vi har, og ikke kun sidde i lukkede fora. Tage fat i systemer og snakke forventningsafklaring.

Det er ikke et individuelt problem, men en strukturel udfordring. Det skal vi løfte i flok og i fællesskab. Vi skal afdække hvad der er på spil, og det er ikke et magtfrit rum. Det skal vi arbejde med hele tiden. *Plancherne fra Emils oplæg er vedlagt.*

## **Frokost**

**Valg:** Henriette gennemgik valget, der nu er etårig valgperiode, fremadrettet vil det være toårigt. Merete sagde noget kort om opgaven og hvilken support man kan få i BUPL Hovedstaden. Det lokale og centrale skal hænge sammen. Man er repræsentant for alle kommunerne i BUPL Hovedstaden. Merete trækker sig for at gå på efterløn. Frikøb blev der stillet opklarende spørgsmål til.

Jeanette og Maria stillede op til §4, a. - de præsenterede sig. Vi skal ud, være tydelige og synlige. Jeanette blev valgt til §4.a. og til §4.b. blev Maria valgt.

§4.c. Arne Bo og Pia blev valgt til suppleanter.

§4.d. Helene, Marica (og Peter stillede op) blev valgt.

§4.e. Peter, Dorthe og Michael blev valgt.

Der blev delt blomster ud og holdt takketale for de afgående og de nyvalgte kandidater.

## **Styrk din trivsel og få bedre tid til faglig og nærværende ledelse** v. Anna Fosdal.

God ledelse er afgørende for god kvalitet. Det har Anna arbejdet rigtigt meget med og skrevet en bog om. Bogen blev delt ud til deltagerne på lederårsmødet.

UD af travlheden – IND i ledelsen. Har I haft travlt? Har I haft tid til nærværende ledelse? Det kan lade sig gøre, men er ofte svært at forene i hverdagen.

Enkle veje til FAGLIG og NÆRVÆRENDE dagtilbudsledelse. Det kræver STRUKTUR. Helt konkrete korte tiltag til handling.

*Hvad giver dig energi i dit arbejde?* Flow, samarbejde om udvikling, Høj faglighed. Når arbejdet lykkedes. Når børnene kommer ind på kontoret.

*Hvad dræner dig for energi i dit arbejde?* Overvej og reflekter over jeres eget svar.

Hvilke refleksioner sætter det i gang. Personaleledelse, det kommer ind fra højre og handler om, hvad der mangler – man har tit en plan, som så ikke holder. At have for travlt, ikke at nå sine opgaver. At trække stikket ind i mellem. Ledere kan opleve sig frtaget sit eget råderum, egne handlemuligheder. Ikke at kunne få fat i andre. Vi talte også om når koncepterne ikke giver mening. Eller at man skal have fat i 9-10 mennesker i kommunen, for at få løst en mindre opgave (eksemplet var om en skraldecontainer). IKKE umuligt – bare svært.... og især at ændre vaner. Det er tit banalt, og ikke raketvidenskab. Gør det NEMT for dig selv. Bedre BALANCE i tid og opgaver. Vi talte om 'fredagsoverblikket' brug en ½ time – find et godt tidspunkt.

Man får ikke nødvendigvis mindre travlt af at arbejde/løbe hurtigere, arbejde mere – men af at skabe overblik og prioriterer.

Vi talte om 'morgenrunden', om at lade opgaverne styre sig selv og dagen. Kan måske godt være godt. Men vær tydelig. Morgenrunden kan måske spare dig for tid.

'Only Handle It Once – OHIO', overvej at lukke ned med det samme, eller uddelegering.

Der blev vendt mange forskellige og forskelligrettede erfaringer, som vi drøftede og delte erfaringerne med. Lær dig selv at kende og brug det konstruktivt.

*Hvad løber du ALTID gerne efter?* Det siger meget om, hvad der drager dig.

'LYST og PLIGT' prioritering er en metode til at prioriterer sine opgaver – *i bogen er et skema*.

Skemaet fungerer for nogen og hjælper til at prioriterer, andre har deres egne systemer.

Besparelser, serveret som forbedringer er meget drænende. Nogen beslutter at noget skal være der, selvom man synes det er unødvendigt. Det kan være meget tabende for energi. Her var rådet at uddelegere til nogen og så må AI sorterer, bl.a. i plancher. AI kan komme med forslag om, hvordan det kan se ud og prioriteres. Så kan man bruge tiden bedre. Hun nævnte talemåden 'Lad ikke det perfekte være det godes værste fjende'. Men husk styrkelse af relationen er vigtig.

Kort prioriteret liste på max. to ting, som du går hjem og gør! Så kan det være, at det lykkes.

Anne Fosdal takkede for en god eftermiddag.

**Fælles afslutning** Henriette sluttede af med tak for en dejlig dag og efter et reklameindslag for et kommende fagligt topmøde, blev alle ønsket et kom godt hjem.

Herefter afsluttedes Årsmødet 2025

København d. 24. oktober 2025

Henrik Krogh

## VALG

| Post                                                                      | Navn                                                           | På valg |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------|
| §4, a: Lederforeningens bestyrelse(central)                               | Jeanette Thillerup                                             | valgt   |
| §4, b: Lederrepræsentant i bestyrelsen, Lederforeningens bestyrelse supl. | Maria Elshave                                                  | valgt   |
| §4, c: 2 supl. for b.                                                     | Arne Bo Nielsen,<br>Pia Bøge Mikkelsen                         | valgt   |
| §4,d: 2 ekstra delegerede lederforeningslandsmøde                         | Helene Thordsen,<br>Marica Hansen                              | valgt   |
| §4, e: 3 supl. for de landsmødedelegerede                                 | Peter Brøgger Kock,<br>Dorthe Hegnsborg Bruun,<br>Michael Hoff | valgt   |

| Post                                             | Navn                        | På valg |
|--------------------------------------------------|-----------------------------|---------|
| Valg af 3 repræsentanter for lederne i København | Jeanette Thillerup          | valgt   |
|                                                  | Pia Bøge Mikkelsen          | valgt   |
|                                                  | Bodil Johanne Møller Hansen | valgt   |
| Supl. for ovennævnte                             | Marica Hansen               | valgt   |
|                                                  | Helene Thordsen             | valgt   |