

REFERAT Lederforum d. 27-05-2026

Mødedato Onsdag d. 27. maj 2026 kl. 08:30

Mødested Søndersø Rådhus, Tingstedet 1 + 2

Mødedeltagere Charlotte Jakobsen, Sofie Nørgaard Kristensen, Gitte Pasgaard Krogh, Lars Ellehøj, Marlene Bang Skjøth, Morten Hoff Grønvald, Søren Schlüter, Mette Tokehøj, Laila Soelberg Veje Gaarde, Peter Astrup Simmelsgaard, Signe Kjærsgård (Fravær), Sharaje Thomasen, Catja Kristiansen, Helle Lagersted Jørgensen, Karina Pedersen, Sabine Winther Rahbek, Torben G. M. Benneskov, Helle E. H. Nielsen, Kristian Juul Kjærgaard, Lasse Lyø Rahbek, Kia Lund McDermott, Christine Meinhardt Wille, Charlotte Veilskov, Pia Junker, Sine Tønder, Sarah Hedvig Johannesen, Helle Rønnemoss, Janne Kruse, Vencke R. Rhod, Jeanet Randrup Brøndsted, Rikke Solberg Lykkegaard, Karina Arndal Jensen, Lone Elisabeth Hvingelby, Tanja Kirstine Andersen (Fravær), Thea Rovsing Aaby, Morten Schneider Schlægelberger, Brian Møller Bisgaard, Åse Nielsen, Mette Hjorth, Ole Vett, Mogens Bak Hansen, Inge Haakonsdatter, Dorthe Schmidt Temberg, Line Hansen (Fravær), Jan Møller Iversen, Louise Hjortebjerg Theil, Thomas Fløjborg-Lading, Morten V. Pedersen, Helle Albinus, Judith Poulsen, Mads Korsgaard, Solveig Birte H. Christiansen, Hans Rasmussen, Dorthe Buris Hoeg, Ulla Windfeld Lund, Karsten Poulsen, Gitte Helga Kristensen, Louise Rasmussen, Carsten Andreasen

Indholdsfortegnelse

Lederforum den 27. maj 2026 – Ledelse i turbulente tider - Risikostyring, resiliens og nye balancer 3

Punkt 1: Lederforum den 27. maj 2026 – Ledelse i turbulente tider - Risikostyring, resiliens og nye balancer i offentlig ledelse

S2024-702

Sagens kerne

Vi lever og leder i en tid, hvor kompleksitet, uforudsigelighed og nye samfundsmæssige bevægelser i stigende grad påvirker den kommunale opgave og dermed vores ledelsesopgaver. De udfordringer og muligheder, vi står over for, er ikke altid mulige at gennemskue på forhånd, og der vil komme udviklinger, vi endnu ikke kender.

Det er både spændende og udfordrende. Kendte risici skal fortsat forebygges og håndteres professionelt, men samtidig skal vi som organisation styrke vores evne til at forstå, reagere og handle i en virkelighed, hvor det ikke altid er muligt at planlægge sig ud af alt. Vi skal kunne lære undervejs, justere kursen og beskytte det vigtigste, når forudsætningerne ændrer sig.

På den baggrund sætter vi på dette Lederforum skarpt fokus på ledelse i turbulente tider, risikostyring, resiliens og nye balancer i offentlig ledelse.

Formiddagen faciliteres af erhvervspsykolog Kristian Dahl. Med afsæt i det nordfynske landskab arbejder vi med, hvordan vi som ledere kan navigere i en virkelighed, hvor drift, udvikling og kriseparathed skal tænkes sammen i ledelsen af organisationen, medarbejderne og de lokale fællesskaber.

Formiddagen skal give et samlet Lederforum:

- Et fælles sprog for risikostyring, resiliens og ledelse i turbulente tider.
- Perspektiver på systemiske risici og BANI - en måde at beskrive en virkelighed præget af skrøbelighed, uro, kompleksitet og manglende entydighed - og deres betydning for kommunal ledelse.
- En fælles drøftelse af nye balancer i offentlig ledelse, og hvad de kalder på i egen ledelsespraksis.

Program

08.00 - 08.30 - Ankomst og morgenmad

Dørene åbner kl. 08.00, og der serveres morgenmad frem til mødets start.

08.30 - 08.50 - Velkomst, program og strategiske udfordringer og muligheder v/ kommunaldirektør Morten Volmer Pedersen

Morten byder velkommen og rammesætter dagen med afsæt i det nordfynske landskab.

08.50 - 09.00 - Hvor kommer kriserne fra? v/ erhvervspsykolog Kristian Dahl

Kort introduktion til forskellen mellem risikostyring og resiliens: forudsigelige risici, komplekse anslag og uforudsigelige chok.

09.00 - 09.20 - Kortlægning: Hvor ligger de største risici for os?

Individuel kortlægning og drøftelse ved bordene om risici og sårbarheder i egen ledelsesvirkelighed.

09.20 - 09.40 - Risikostyring og kriseledelse

Kort tilbageblik på centrale pointer om forebyggelse, håndtering og organisatorisk læring i kriser og skandaler.

09.40 - 09.55 - Pause

09.55 - 10.20 - Ledelse i en ny tid: systemiske risici og BANI

Vi zoomer ud og ser på systemiske risici, øget forbundethed og bevægelsen fra VUCA til BANI. VUCA beskriver en virkelighed præget af foranderlighed, usikkerhed, kompleksitet og flertydighed, mens BANI sætter ord på en virkelighed præget af skrøbelighed, uro, kompleksitet og manglende entydighed. Kort refleksionsøvelse.

10.20 - 10.40 - Resiliens: at lære, tilpasse sig og beskytte det vigtigste

Introduktion til resiliens som ledelses- og organisationskapacitet på individ-, organisations- og samfundsniveau.

10.40 - 11.50 - Den Nye Syntese: nye balancer i offentlig ledelse

Oplæg og refleksion: Hvordan skaber vi de balancer i måden, vi leder organisationen på, når målet er både at skabe

resultater og resiliens samtidigt?

11.50 - 12.20 - Afsluttende gruppedrøftelse i egen ledelsesgruppe og opsamling

Hvad tager vi især med os? Hvad kalder det på i vores ledelse? Hvad skal vi gøre mere af, mindre af eller anderledes?

12.20 - 12.30 - Afrunding v/ kommunaldirektør Morten Volmer Pedersen

Morten afrunder formiddagen og samler op på de vigtigste perspektiver.

12.30 - 13.00 - Frokost

Aktuel beslutning på Lederforum 27-05-2026

Lederforum den 27. maj 2026 blev indledt med, at kommunaldirektør Morten V. Pedersen bød velkommen og rammesatte formiddagen. Temaet for mødet var ledelse i turbulente tider - risikostyring, resiliens og nye balancer i offentlig ledelse. Formålet var at give Lederforum et fælles sprog for risikostyring, resiliens og ledelse i en tid præget af kompleksitet, uforudsigelighed og nye samfundsmæssige bevægelser.

Morten tog afsæt i det nordfynske landskab, hvor ledelsesopgaven både præges af pres og potentiale. Der blev bl.a. peget på demografiske forskydninger, stigende udgiftspres og arbejdskraftsmangel, men også på bl.a. stærk jobglæde, medarbejderstolthed, gode resultater på erhvervsvenlighed og mange byudviklingsprojekter.

Morten fremhævede, at det kalder på ledelse, der kan skabe retning, prioritere tydeligt og fastholde kerneopgaven under pres - samtidig med, at der arbejdes på tværs, læres undervejs og styrkes robusthed og handlekraft.

Herefter bød Lederforum velkommen til Kristian Dahl, som faciliterede formiddagen. Kristian introducerede forskellen mellem risikostyring og resiliens og satte fokus på, hvordan organisationer både skal kunne forebygge og håndtere kendte risici samt reagere, lære og tilpasse sig i komplekse og uforudsigelige situationer.

Lederforum arbejdede med kortlægning af risici og sårbarheder i egen ledelsesvirkelighed og drøftede, hvordan risici i stigende grad går på tværs af organisation, fagområder og lokalsamfund. Efter pausen var der fokus på systemiske risici, bevægelsen fra VUCA til BANI (se også dagsordenen) og betydningen for kommunal ledelse, når drift, udvikling og kriseparathed skal tænkes sammen.

Herefter fortalte Kristian om ny syntese og nye balancer i offentlig ledelse, herunder hvordan ledelse både skal skabe resultater og resiliens og balancere drift, udvikling, borgernes behov, civilsamfundets ressourcer og den kommunale kerneopgave.

Afslutningsvis gik Lederforum i egne ledelsesgrupper og drøftede, hvad de især tog med sig fra formiddagen, hvad det kalder på i egen ledelse, og hvad der skal gøres mere af, mindre af eller anderledes. Der blev peget på:

- Dagens temaer ligger tæt på den daglige ledelsesopgave.
- Nordfyns Kommune står midt i store reformer og forandringer, som kalder på tydelig retning, prioritering og løbende tilpasning.
- Drøftelserne skal omsættes til lokal ledelsespraksis i de enkelte ledelsesstrenger.
- Inddragelse af civilsamfund, borgere og lokale aktører skal tænkes ind forskelligt afhængigt af fagområde og opgave.
- Der er behov for konkrete redskaber til samskabelse, inddragelse og prioritering.
- Refleksionsredskaberne fra dagen kan bruges videre i arbejdet med egen ledelsesopgave, samarbejde på tværs, ledelsesnærhed samt dialog om styrker og udviklingspunkter.

Formiddagen blev afsluttet med, at der blev samlet op på de vigtigste perspektiver fra Lederforum. Herefter var der fælles frokost.

Bilag

Oplæg - Lederforum den 27. maj _Ledelse i turbulente tider - Risikostyring, resiliens

Bilag 1. Et nyt sprog for en vild virkelighed - Fra VUCA til BANI

Bilag 2. Global og dansk ledelse på samfundets vegne i en brydningstid