

# NUANCERET --- FAKTA

**Titel:**

Har vi mangel på ledelse og samarbejde i det politiske Danmark?

**Udarbejdet af:**

NuanceretFakta

**Udgivelsesdato:**

7. Oktober 2025

**Webseite, kontakt og instagram:**

[www.nuanceretfakta.dk](http://www.nuanceretfakta.dk) | [kontakt@nuanceretfakta.dk](mailto:kontakt@nuanceretfakta.dk) | Nuanceretfakta

### **Fra Christiansborg til klasselokalet, er ledelsen blevet reduceret til styring og drift?**

Efter at have læst *The Fix* af Jonathan Tepperman. En bog, der følger, hvordan ledere rundt om i verden håndterede store kriser, og formåede at vende dem til fremgang. Kriserne spænder fra ekstrem fattigdom og energikriser til politiske dødvande. Eksemplerne hentes fra lande som Brasilien, USA og Mexico (Tepperman, 2016).

Selvom hvert land er unikt med sine egne problemer og systemer, er der meget at lære af de måder, kriserne bliver håndteret på. Mange af bogens cases kan sættes i relation til Danmark og de udfordringer, vi står overfor i forhold til fremtidens velfærd. KL (Kommunernes Landsforening) beskriver det selv i Beretning 2023:

“Det vil uden tvivl kræve vanskelige valg, markante forandringer og en grundig forventningsafstemning med danskerne. Vi skal fx finde svar på: Hvilke varer skal der være på hylderne i den offentlige sektor? Og hvilke skal ikke? Kan civilsamfundsorganisationerne, de frivillige og borgernes egne netværk løfte flere opgaver? Og skal vi satse endnu mere på teknologi og digitale løsninger?” (KL, 2023). KL’s citat illustrerer tydeligt, at de kommende års velfærdspolitik ikke alene afhænger af økonomiske prioriteringer, men af ledelsesmæssige evner til at skabe forandring gennem samarbejde på tværs af niveauer og faggrupper. Den demografiske udvikling forstærker presset. Ifølge Dansk Erhverv vil Danmark i 2030 have omkring 160.000 flere personer på 80 år og derover end i dag, mens der samtidig vil være godt 7.000 færre danskere i den arbejdsdygtige alder mellem 18 og 64 år. I dag er der cirka 11 personer i arbejde for hver dansker over 79 år, men i 2040 forventes tallet at falde til kun 6 (Dansk Erhverv, 2020).

Ét eksempel fra *The Fix* stod særligt klart tilbage. Mexicos daværende præsident Peña Nieto. I 2012 arvede han et land præget af politisk dødvande, demokratisk stilstand og økonomisk stagnation. Men han lykkedes med at samle rivaliserende partier i et fælles reformprojekt. Peña Nieto gik ikke op i højre eller venstre, eller hvilken farve hans parti havde, han gik op i at udvikle Mexico som land. Selvom hans eftermæle siden er blevet plettet af korruptionsanklager, viser eksemplet, hvad der er muligt, når ledere sætter samarbejde, forandring og ledelse over partifarver (The World Folio, 2012).

Danmark er naturligvis ikke Mexico, men vi står også over for vedvarende udfordringer, hvor løsningen afhænger af, hvordan ledelse og samarbejde udøves og kommer til udtryk, både politisk, forvaltningsmæssigt og i de enkelte institutioner.

Det er netop disse to elementer, samarbejde og ledelse, denne undersøgelse sætter fokus på.

#### **Ledelse eller forvaltning?**

For at forstå, hvordan ledelse praktiseres i Danmark i dag, og hvorfor mange oplever, at den er blevet reduceret til styring og drift, er det nødvendigt at afklare forskellen mellem begreberne ledelse og forvaltning.

**Ledelse:** Ifølge Lex.dk udøves ledelse med henblik på at påvirke en organiseret gruppe til at

formulere og arbejde hen imod opfyldelsen af bestemte mål. Ledelse er således en påvirkningsproces, hvor en leder sætter en retning og motiverer andre mod fælles mål (Grage og Klausen, u.å.).

**Forvaltning:** Offentlig forvaltning dækker de processer, hvor myndighederne planlægger, koordinerer og implementerer politikker og tjenester på vegne af samfundet. Det handler om beslutningstagning, ressourceallokering, tilsyn og levering af service – fx inden for sundhed, uddannelse eller miljø (Inspo.dk, u.å.).

Når disse definitioner overføres til Danmark i dag, kan det ses, at der tegnes et mønster i forhold til det kommunale niveau. Skoleledere, institutionsledere og ældrechefer bruger i stigende grad deres tid på at sikre drift, dokumentation og budgetter frem for at udvikle faglig kvalitet. En undersøgelse fra VIVE, der kiggede på skoleledelsen under folkeskolereformen. Heraf kan det siges, at undersøgelsen lægger fokus på, om der er en styrkelse af skoleledelsen i forbindelse med indføring af reformen, hvilket var baggrunden for reformen i første omgang. Heraf kan det siges, VIVE's undersøgelse viser, at ambitionen om at styrke den pædagogiske ledelse kun er delvist indfriet. Skoleledere fortæller, at de gerne vil tættere på undervisningen gennem systematiske observationer og feedback, men at tiden til dette ofte bliver opslugt af andre opgaver. Resultatet er, at observationer ofte sker spontant og tilfældigt, frem for at være en del af en strategisk pædagogisk indsats (VIVE, 2019: 6; 44–46). Det er ligeledes væsentligt at nævne, at VIVE finder ingen indikationer på, at kommunernes øgede brug af mål- og resultatstyring har styrket ledelsen på skolerne, hverken som generel pædagogisk ledelse, specifik pædagogisk ledelse eller elementer af transformativ og transaktionel ledelse. Tværtimod peger undersøgelsen på, at skoleledernes autonomi er blevet reduceret, og at de dermed mangler handlemuligheder for at styrke skolens ledelse (VIVE, 2019: 9; 48). Det er dog værd at nævne, at mål- og resultatstyring kan have gode formål, som eksempelvis at sikre ensartet kvalitet, gennemsigtighed og ansvarlighed i skolen. For mange ledere i ovenstående undersøgelse opleves det imidlertid som en begrænsning af deres autonomi, fordi styringen ofte tager tid fra det, der ellers kunne være brugt på pædagogisk ledelse.

En anden VIVE-undersøgelse, der involverer den kommunale styring i forbindelse med folkeskolereformen, viser, at skoleledernes autonomi er blevet indskrænket siden 2013, på trods af forventning om, at reformen skulle være med til at give flere frihedsgrader. Kommunerne har i højere grad defineret de fælles retninger og ligeledes retningslinjerne, såsom ledernetværk og regler for arbejdstid. Det betyder, at skoleledernes handlerum er væsentligt rammesat. Mange skoleledere ser, at disse initiativer kan være med til at gavne, men de oplever også, at mængden af indsatser forstyrrer og griber ind i deres autonomi på en u hensigtsmæssig måde (VIVE, 2019a: 7). At folkeskolereformen har indskrænket ledernes mulighed for at sætte retning til fordel for administrative opgaver, er næppe en stor overraskelse. Men det illustrerer tydeligt, hvordan styring og forvaltning ofte trumfer ledelse, selvom ambitionen egentlig var det modsatte. Folkeskolen er langt fra det eneste område,

hvor styring og forvaltning trumfer ledelse. I ældreplejen ser vi, at ledere bruger mere tid på drift og dokumentation end på faglig udvikling og kvalitet. VIVE har i en undersøgelse af 10 kommuner kortlagt plejehjemsledernes hverdag. Her ser man tydeligt, hvilke typer opgaver lederne bruger det meste af deres arbejdstid på, og heraf hvor meget der går til drift og administration. Undersøgelsen viser, at plejehjemsledere bruger det meste af deres tid på drift, personaleledelse og faglig ledelse, hvorimod den strategiske ledelse fylder mindre af hverdagen. 52 procent af ledernes arbejdstid bruges på kontoret, og 22 procent af arbejdstiden bruges yderligere i driften. Den resterende arbejdstid bruges uden for plejehjemmet (17 procent – eksterne møder) og på hjemmearbejde/andet (9 procent) (VIVE, 2023: 73).

VIVE abonnerer på Ledelseskommisionens (2017) definition af ledelsesopgaver. Med denne kan lederes opgaver deles op i fem hovedtyper: driftsledelse, personaleledelse, faglig ledelse, ledelse rettet opad (mod politikere og forvaltning) og ledelse rettet udad (mod andre aktører). VIVE's undersøgelse viser, at plejehjemslederne især bruger deres tid på drift, personale og faglig ledelse, mens de i langt mindre grad beskæftiger sig med ledelse rettet opad og udad. 72–90 % af lederne angiver, at de i høj grad arbejder med de tre første områder, mens 52–63 % kun i lav grad arbejder med de to sidste (VIVE, 2023: 72).

Et andet interessant tema fra undersøgelsen er ledelsesspændet for plejehjemslederne. Gennemsnitligt har hver inkluderet leder i datasættet 55,5 medarbejdere, de har ansvaret for. Nogle af de inkluderede ledere har ansvaret for op til 130 medarbejdere. Mere end halvdelen af lederne har ansvar for mellem 50 og 130 medarbejdere, dog er det værd at nævne, at en tredjedel af lederne selv anser, at de har for stort et ledelsesspænd i forhold til at kunne udøve reel ledelse. Hertil peger VIVE's undersøgelse på, at ledelsesspændet er afgørende for, at ledere kan udvise en ledelsesadfærd, som understøtter og supporterer medarbejdernes motivation og præstation. Selvom der ifølge VIVE ikke er et optimalt ledelsesspænd for ledere, kan det siges, at for store ledelsesspænd oftest er forbundet med højere medarbejderomsætning og lavere medarbejdermotivation og tilfredshed. I takt med flere besparelser og stordriftsfordele har der været større tendens til at lave sammenlægninger af plejehjem, hvilket betyder, at ledere generelt har fået ansvar for et større antal medarbejdere, samtidig med at der kunne spares penge på ledelse (VIVE, 2023: 74–77).

Den styringsmæssige kontekst synes at påvirke lederne i høj grad. Ikke overraskende angiver lederne især at være påvirket af lovgivningsmæssige rammer og dokumentationsprocedurer. Det er dog vigtigt at understrege, at resultaterne ikke viser, om disse rammer opleves som understøttende eller begrænsende i deres arbejde (VIVE, 2023: 85).

Samlet set viser undersøgelserne, at både skole- og plejehjemsledere bruger en stor del af deres tid på drift, dokumentation og personaleledelse, mens det strategiske og udadvendte



ledelsesrum fylder mindre. Hertil kommer store ledelsesspænd og styringsmæssige rammer, som yderligere indsnævrer deres handlerum (VIVE, 2019; VIVE, 2019a; VIVE, 2023). Hvis vi holder dette op imod de tidligere definitioner af ledelse og forvaltning, bliver mønstret tydeligt. Forvaltning, forstået som drift, regler og kontrol, dominerer, mens ledelse, forstået som retning, udvikling og motivation af medarbejdere, får mindre plads i ovenstående. Dette rejser spørgsmålet, om problemet kun udspringer af kommunalt niveau, eller om det i højere grad skyldes de politiske beslutninger og styringslogikker, der formes på nationalt niveau.

### **Fra Christiansborg til kommunerne**

De mønstre, vi har set på skole- og ældreområdet, er ikke tilfældige. De hænger tæt sammen med de rammer, der skabes på Christiansborg. I dette afsnit ser vi nærmere på, hvordan nationale reformer og styringslogikker former kommunernes arbejde, ofte med mere administration/forvaltning som resultat. Ydermere inddrages Reformkommissionens kritik af en form for reformpause, der peger på manglen på langsigtet politisk ledelse og retning. KL har i samarbejde med Implement Consulting Group gennemført en undersøgelse af, hvor meget administrativ belastning staten har pålagt kommunerne i perioden 2017–2023. Her er inddraget 5 kommuner, og resultatet viser tydeligt, at kommunerne løbende er blevet pålagt nye administrative opgaver (KL, 2024: 1). Intentionerne bag disse tiltag kan ofte være legitime, som eksempelvis øget retssikkerhed eller datasikkerhed. Udviklingen hænger også sammen med, at samfundet generelt bliver mere digitaliseret. Men konsekvensen er, at kommunerne bruger flere ressourcer på administration frem for på kerneopgaver og ledelse. Resultatet af undersøgelsen viser, at nye regler og krav samlet har medført et ressourceforbrug svarende til flere hundrede årsværk, hvilket betyder den samlede arbejdsindsats, én fuldtidsansat leverer på et år. Det dækker altså over alt det arbejde, en fuldtidsstilling normalt indebærer, som ikke er bestemt indhold, men selve mængden af arbejdstid. Især databeskyttelsesloven (GDPR) skiller sig ud med 131–160 årsværk, mens minimumsnormeringer i dagtilbud (76–92 årsværk) og overgangen til MitID og nye pasregler (68–84 årsværk) også har trukket mange ressourcer. Hertil kommer mindre, men stadig betydelige byrder som magtanvendelsesregler, tilsyn i dagtilbud, ungdomskriminalitetsnævn og forskellige barometre og tilsyn på skoleområdet (KL, 2024: 7). Undersøgelsen viser dermed tydeligt, at staten gennem lovgivning og reguleringer pålægger kommunerne stadig mere administration, hvilket i praksis ender på ledernes bord og i sidste ende skal løses i samarbejde med medarbejderne, som undersøgelsen selv bekræfter (KL, 2024: 9; 10; 11; 16).

Undersøgelsen ovenfor viser altså, hvordan administrative byrder vokser i kommunerne. Men den peger også på et behov for at udfordre det eksisterende. Når staten kontinuerligt pålægger kommunerne nye krav og opgaver uden at give tilsvarende ledelsesmæssig frihed og retning, vidner det om en politisk styring, der mangler et langsigtet perspektiv. Her kan der passende trækkes en parallel til Reformkommissionens arbejde, som er særlig relevant, fordi den netop sætter fokus på, hvordan vi kan bevæge os væk fra små justeringer og hen imod langsigtede reformer. Reformkommissionen blev nedsat i 2020 for at komme med

forslag til, hvordan Danmark kan håndtere nogle af de mest vedvarende samfundsudfordringer. I publikationen "Erkendt, forsøgt løst, uløst" beskriver kommissionen, hvordan mange problemer ikke er nye, men tværtimod har været erkendt i årevis og gentagne gange forsøgt løst politisk uden tilfredsstillende resultater (Reformkommissionen, 2021: 1). Selvom Reformkommissionen ikke direkte berører området i forhold til indførelse af administration i kommunerne fra staten, eller hvor meget arbejdstid der går med administration, rammer Reformkommissionen nogle væsentlige pointer i forhold til, at forskellige problemer har været erkendt, forsøgt løst og nu er uløst, og det kræver, at politiske ledere ser uden for deres valgperiode frem for kun at udrette politiske tiltag i deres valgperiode, da nutidens problemer kalder på langsigtede og bæredygtige løsninger (Reformkommissionen, 2021: 14).

Ifølge Reformkommissionen har dansk politik i mange år været præget af det, som kommissionen betragter som 1.-generations reformer. Dette er reformer, som primært justerer på ydelser og økonomiske incitamenter, som eksempelvis hvem der kan få en bestemt ydelse, hvor længe den kan modtages, eller hvor høj den er. Den type reformer har ofte været effektive, fordi de kan gennemføres hurtigt, er lette at måle på og giver politikerne synlige resultater inden for en given valgperiode. Netop fordi de er så enkle, har de også deres begrænsninger (Reformkommissionen, 2021: 14). De kan ikke adressere de mere komplekse udfordringer, vi står over for i dag, udfordringer der handler om alt fra social mobilitet og uddannelseskvalitet til arbejdsstyrkens langsigtede robusthed. Derfor peger kommissionen på behovet for 2.-generationsreformer. I stedet for blot at ændre på ydelser handler det om at ændre selve strukturen og den menneskelige adfærd, som er med til at forme samfundet. De er mere omfattende, mere langsigtede og ofte sværere at måle effekten af, men til gengæld er de nødvendige, hvis man vil skabe reelle og bæredygtige løsninger (Reformkommissionen, 2021: 13).

Det betyder, at nye reformer ifølge Reformkommissionen kræver politisk mod og ejerskab, fordi resultaterne sjældent kan ses fra det ene finansår til det næste. De forudsætter ledelse, der tør sætte en tydelig retning og fastholde den, selvom det ikke giver hurtige point i meningsmålingerne.

### **Politisk samarbejde og polarisering**

Danmark har historisk set været præget af mindretalsregeringer, hvilket betyder, at regeringer næsten altid er afhængige af støttepartier for at få deres politik igennem (Lex.dk, u.å.: Mindretalsregering). Forskningen viser, at dette har en række konsekvenser. På den ene side sikrer det en stærk forligskultur, hvor der indgås brede aftaler, der kan skabe stabilitet over tid. Christiansen (2010) dokumenterer fx, at mindretalsregeringer indgår langt flere forlig end flertalsregeringer, netop fordi de er afhængige af støttepartier (Christiansen, 2010: 75–77). På den anden side betyder det også, at støttepartier, som ofte er placeret på yderfløjene som Dansk Folkeparti, Enhedslisten eller SF, kan få betydelig indflydelse uden at bære det fulde regeringsansvar (Christiansen, 2010: 42; 77–78). Forskningen viser altså, at

mindretalsregeringer både skaber en stærk forligskultur og giver støttepartier stor indflydelse uden regeringsansvar. Denne konstruktion skaber et politisk landskab, hvor forhandling og kortsigtet taktik ofte trumfer langsigtet strategisk ledelse. På den baggrund kan der argumenteres for, at denne konstruktion gør det vanskeligere at gennemføre langsigtede reformer, fordi støttepartier kan vælge kun at støtte enkelte forslag uden at tage ejerskab for helheden.

Et andet væsentligt koncept, der er værd at inddrage og undersøge, er polarisering. Dette er samlebetegnelse for stigende afstand i samfundet, men det er vigtigt at skelne mellem forskellige former. På den ene side kan der tales om politisk polarisering blandt eliten, altså politikerne på Christiansborg. På den anden side kan der tales om affektiv polarisering blandt borgerne, hvor det handler om følelser og holdninger til politiske modstandere. På eliteniveau viser analyser af Folketinget, at Danmark historisk har været præget af samarbejde og konsensus. Christiansen finder, at der ikke generelt ses en stigende polarisering mellem partierne over tid, og på nogle områder er fløjpartierne endda blevet inddraget mere, hvilket kan reducere graden af polarisering. Et vigtigt forbehold er dog værdipolitikken, hvor polariseringen er vokset, specielt i forhold til spørgsmålet om indvandring, som kan anses for at være en form for skillelinje, der kan være med til at skabe den politiske polarisering (Dinesen, 2019: 8). Samtidig peger forhenværende minister Søren Pind på, at en hårdere tone og mere strategisk konkurrence kan have bidraget til øget konflikt blandt politikerne (Dinesen, 2019: 8). Det betyder, at samarbejde stadig er muligt i mange politiske sager, men at bestemte konfliktområder og en mere konfrontatorisk stil udfordrer konsensuskulturen.

På borgerniveau viser undersøgelser et tydeligt mønster af affektiv polarisering. Hjorth, Sønderkov og Dinesen dokumenterer, at omkring 25 procent af danskerne ikke ønsker en politisk modstander som nabo, hvilket er et højere niveau af social distance end i forhold til indvandrere, hvor tallet ligger på ca. 14 procent (Hjorth et al., 2019: 36–38). Denne sociale distance er udbredt på tværs af partier, men særligt markant blandt vælgere fra partier i rød blok. Resultatet er, at politiske skel i stigende grad præger sociale relationer i hverdagen. Når borgere aktivt undgår politiske modstandere, reduceres muligheden for dialog og gensidig forståelse, hvilket kan bidrage til at forstærke polariseringen yderligere (Hjorth et al., 2019: 39–40). Disse udviklinger har betydning for ledelse og samarbejde, fordi politiske beslutningstagere i stigende grad skal navigere i et landskab, hvor polariseringen kan udfordre kompromisvilligheden. Selvom de inddragede undersøgelser ikke viser en direkte sammenhæng mellem affektiv polarisering og manglende reformer, kan der argumenteres for, at brede, langsigtede løsninger kan blive vanskeligere at gennemføre, som netop er de løsninger, Reformkommissionen fremhæver som nødvendige.

En del af årsagerne til ovenstående udvikling kan tilskrives flere ting. Det ændrede medielandskab og de sociale medier fremhæves som en central faktor, fordi vælgerne i højere grad orienterer sig mod kilder, der bekræfter deres egne holdninger, og sjældnere

møder argumenter fra den anden side. Dinesen foreslår samtidig, at der forskes yderligere i polarisering for at finde frem til flere årsager og for at forstå, hvilke negative konsekvenser polarisering kan have politisk og socialt (Dinesen, 2019: 9).

Samlet peger undersøgelser på, at der er opstået en dobbelthed. På Christiansborg er der fortsat betydelige elementer af samarbejde og konsensus, men værdipolitikken og en skærpet politisk konkurrence gør samarbejdet vanskeligere, som tidligere minister Søren Pind peger på. Blandt borgerne ses derimod en klar tendens til affektiv polarisering, hvor sociale relationer påvirkes af politiske forskelle. Der kan her argumenteres for, at denne stigende affektive polarisering blandt borgerne kan skabe et indirekte pres på politikerne, fordi vælgerne i højere grad ser politiske modstandere som illegitime og dermed kan være mindre villige til at acceptere kompromiser. Dette er dog ikke noget, undersøgelserne eller andre undersøgelser har påvist, men det lægger op til yderligere forskning på området.

Til slut er det væsentligt at inddrage Reformkommissionen, som understreger, at samarbejde ikke kun handler om relationerne internt i Folketinget, men også om at inddrage civilsamfund, virksomheder og lokale aktører i løsningen af komplekse problemer (Reformkommissionen, 2021: 28). Det forudsætter, at både politikere, borgere og organisationer kan rumme uenighed og forskellige interesser, ellers bliver det svært at skabe bæredygtige reformer. Reformkommissionen fremhæver samtidig, at mange af de udfordringer, Danmark står over for, har været kendt i årtier, men gentagne gange er der blevet forsøgt håndteret med kortsigtede løsninger. Ifølge kommissionen hænger dette sammen med, at reformer ofte tilpasses den enkelte valgperiode, mens de reelt kræver et længere tidsperspektiv og mod til at fastholde en fælles retning (Reformkommissionen, 2021: 14). Set i lyset af den stigende polarisering, hvor kompromiser bliver politisk sværere at sælge, bliver kommissionens pointe endnu mere relevant: langsigtet ledelse og bredt samarbejde er ikke blot idealer, men nødvendige forudsætninger for at håndtere de samfundsproblemer, der går på tværs af valgperioder og partiskel.

### **Datagrundlag**

Undersøgelsen bygger udelukkende på sekundærdata, som er offentligt tilgængelige og indsamlet online. Der er ikke gennemført egen empiri. Kilderne består primært af rapporter og analyser fra offentlige institutioner og forskningsmiljøer som KU, RUC, VIVE, KL og Reformkommissionen, der systematisk undersøger de problemstillinger, som behandles her. Valget af disse kilder er truffet for at sikre et solidt, dokumenteret og nuanceret grundlag. Det er dog væsentligt at være opmærksom på, at visse aktører, eksempelvis interesseorganisationer, kan have egne dagsordener, som kan påvirke vægtningen af resultater. Fraværet af egen empiri betyder, at undersøgelsen ikke tilfører nye data, men derimod sammenstiller og fortolker eksisterende viden for at skabe et samlet overblik over udviklingen i ledelse, forvaltning og samarbejde i den offentlige sektor. Troværdigheden styrkes til gengæld af, at de anvendte kilder er blandt de mest anerkendte og benyttede i dansk forvaltningsforskning.



## **Opsamling**

På tværs af de inddragede undersøgelser tegner der sig et tydeligt mønster: ledelse i både skole- og ældreområdet præges i stigende grad af drift, dokumentation og forvaltning frem for strategisk og faglig ledelse. Skole- og plejehjemsledere efterspørger mere tid til pædagogisk og faglig ledelse, men oplever samtidig, at styringskrav og store ledelsesspænd reducerer deres handlerum – en tendens, som litteraturen bekræfter (VIVE, 2019; VIVE, 2019a; VIVE, 2023).

De kommunale rammer formes i høj grad af statslig regulering. KL's analyse viser, at nye lovkrav og regler i perioden 2017–2023 har medført et betydeligt administrativt ressourceforbrug, særligt i forbindelse med GDPR, minimumsnormeringer og nye pas- og MitID-regler (KL, 2024). Selvom intentionerne bag reguleringen ofte er legitime, peger undersøgelsen på, at byrderne i praksis flyttes ned i kommunerne, hvor de optager tid og ressourcer fra ledere og medarbejdere.

På nationalt niveau har mindretalsregeringer og støttepartiaftaler historisk skabt en stærk forligskultur, hvor brede aftaler har bidraget til stabilitet over tid. Samtidig indebærer konstruktionen, at støttepartier kan få betydelig indflydelse uden at bære regeringsansvaret (Christiansen, 2010). Det kan skabe stabilitet, men også begrænset ejerskab for helheden, hvilket vanskeliggør langsigtede reformer. Reformkommissionen peger i forlængelse heraf på, at mange problemer har været erkendt og forsøgt løst i årtier uden varige resultater, og at der derfor er behov for 2.-generationsreformer, som kræver større politisk ejerskab og et længere perspektiv end en fireårig valgperiode (Reformkommissionen, 2021).

Samtidig viser undersøgelser om polarisering, at samarbejde i dansk politik fortsat er muligt på mange områder, men at værdipolitikken – særligt indvandring – har bidraget til øget polarisering og en skarpere tone (Dinesen, 2019). På borgerniveau ses desuden en stigende affektiv polarisering, hvor politiske forskelle i højere grad præger sociale relationer (Hjorth et al., 2019).

Samlet set peger undersøgelsen på, at de udfordringer, der udspiller sig i kommunerne, hænger tæt sammen med den politiske kultur og styringslogik, der formes nationalt. Fremtidens velfærd afhænger dermed ikke kun af ressourcer, men af ledelse og samarbejde på tværs af niveauer, sektorer og politiske skel.

## **Anbefalinger**

Anbefalingerne nedenfor er praksisnære forslag baseret på en sammenstilling af eksisterende offentlige analyser og den empiri, der er inddraget i denne undersøgelse. De

skal forstås som nuancerede og gennemførlige greb, der kan afprøves og evalueres – ikke som endelige løsninger. Formålet er at bidrage konstruktivt til beslutningstagning hos ledere og politikere på tværs af niveauer. Målet er ikke blot at påpege problemer, men at være en del af løsningen.

**Styrk det lokale ledelsesrum:** Giv skole- og plejehjemsledere færre administrative byrder og mere tid til faglig og strategisk ledelse.

**Reducer unødvendig administration:** Indfør systematiske – men enkle – vurderinger af de administrative konsekvenser ved ny lovgivning, og kombiner med et princip om at fjerne eller forenkle eksisterende regler, så den samlede byrde ikke vokser.

**Tænk i 2.-generationsreformer:** Politikere bør tænke ud over den enkelte valgperiode og tage ejerskab for reformer, der først viser resultater på længere sigt.

**Skab bedre politisk samarbejde:** Mindretalsregeringer og støttepartier bør bruge forligskulturen til at skabe helhedsorienterede reformer frem for kortsigtede tekniske kompromiser.

**Modvirk affektiv polarisering:** Arbejd aktivt med at styrke dialog og inddragelse på tværs af politiske og sociale skel, så både borgere og politikere kan rumme forskellige synspunkter og skabe fælles løsninger.

Ingen af anbefalingerne er et “fingreknips”, og de kan heller ikke stå alene. Men de peger på en retning, hvor der skabes mere plads til ledelse, samarbejde og langsigtethed. Hvis Danmark skal lykkes med at håndtere de udfordringer, som både VIVE, KL og Reformkommissionen har påpeget, kræver det politisk mod til at tænke ud over en valgperiode og et samfund, hvor borgere og politikere aktivt søger fælles løsninger frem for kortsigtede kompromiser.

## **Litteratur:**

Christiansen, F.J. (2010). *Government and Politics in Denmark: A Comparative Introduction*. Aarhus Universitet, Politica.

Dinesen, P.T. (2019). *Politisk polarisering i Danmark*. Institut for Statskundskab, Københavns Universitet.

Grage, T.W. & Klausen, K.K. (u.å.). *Ledelse*. Lex.dk. Tilgængelig via: <https://lex.dk/ledelse>  
Hjorth, F., Sønderskov, K.M. & Dinesen, P.T. (2019). *Affektiv polarisering i Danmark*. Institut for Statskundskab, Københavns Universitet.

Inspo.dk (u.å.). *Offentlig forvaltning – definition*, tilgængelig på:  
<https://inspo.dk/ordbog/offentlig-forvaltning/>

KL (2023). *Beretning 2023: Fremtidens velfærd*. Kommunernes Landsforening.

KL (2024). *Analyse af statens belastning af kommunernes administration – Afrapportering*.

Kommunernes Landsforening i samarbejde med Implement Consulting Group.

Lex.dk (u.å.). *Mindretalsregering*. Den Store Danske, Gyldendal, Tilgængelig på:  
<https://lex.dk/mindretalsregering>

**NuanceretFakta**

[Kontakt@nuanceretfakta.dk](mailto:Kontakt@nuanceretfakta.dk)

Reformkommissionen (2021). *Erkendt, forsøgt løst, uløst*. Reformkommissionen.

Selveje Danmark (2023). *Kortlægning af plejehjemsområdet*. Selveje Danmark.

The World Folio (2012). *Interview med Enrique Peña Nieto: "Pact for Mexico."* The World Folio, tilgængelig på: <https://www.theworldfolio.com/news/enrique-pena-nieto-p/3401/>

VIVE (2019). *Skoleledelse under folkeskolereformen*. Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

VIVE (2019a). *Den kommunale styring i forbindelse med folkeskolereformen*. Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

VIVE (2023). *Kortlægning af ledelse i ældreplejen*. Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Dansk Erhverv (2020). *Velfærd under pres – Indsigt*. Dansk Erhverv, tilgængelig på: <https://www.danskerhverv.dk/presse-og-nyheder/nyheder/2020/september/indsigt-velfard-under-pres/>