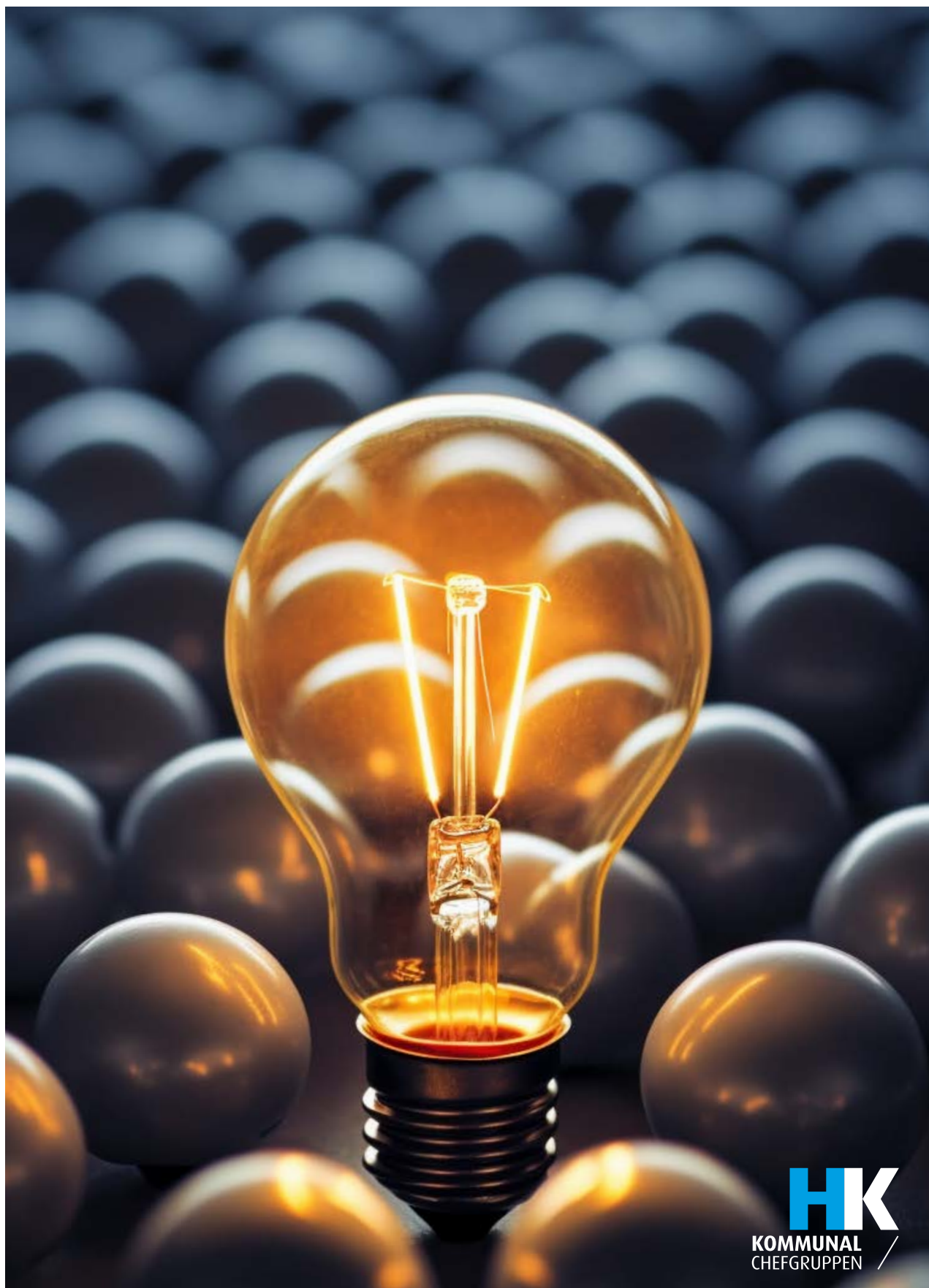


HK Kommunal  
Chefgruppen

# SKRIFTLIG BERETNING 2022-2024





*Ledelse går aldrig af mode. Det må vi – heldigvis – konstatere. For vores medarbejdere har brug for, at vi står op for dem, både i det daglige arbejde, men også når andre er ude med riven efter os.*

KOLOFON

**Tekst:**

Tina Juul Rasmussen,  
journalist (DJ)

**Redaktion:**

Marlene Skou Jørgensen,  
ledelseskonsulent, HK Kommunal  
og Chefbestyrelsen

**Foto:**

Michael Drost-Hansen,  
Jacob Lund Photography, Tom  
Ingvarsdén, Carsten Bundgaard  
Andersen, Panthermedia,  
Colourbox, Midjourney, PR m.fl.

**Design:**

Lars Pryds

Januar 2024

## Ledelse og administration er også borgernær velfærd

■ Siden Chefkonferencen i foråret 2022 har vi i bestyrelsen været i arbejdstøjet på flere måder. Vi har skiftet ud i egne rækker – fået ny formand midt i perioden og suppleret med nye medlemmer, som har givet et frisk pust til både aktiviteter og diskussioner.

Ledelse går aldrig af mode. Det må vi – heldigvis – konstatere. For vores medarbejdere har brug for, at vi står op for dem, både i det daglige arbejde, men også når andre er ude med riven efter os.

Det var i høj grad tilfældet under valgkampen i efteråret 2022, hvor politikerne i hvert fald kunne enes om én ting: Administration er et unødigt onde, man bare kan skære væk efter forgodtbefindende. Vores 'kolde hænder' skal ikke stå i vejen for den varme og borgernære velfærd.

Sikke noget sludder! Det sagde vores sektorformand Lene Roed heldigvis så højt, hun kunne i så mange sammenhænge, hun overhovedet kunne komme til. Som ledere har vi også skulle være opmærksomme på i ekstra grad at tale medarbejdernes store og uundværlige indsats op som modvægt til politikernes verbale massakre. Og det har vi gjort. Det ændrer ikke på, at vi har oplevet og stadig ser ind i nogle alvorlige besparelser over de næste år, som ikke kan undgå at ramme HK-jobs, spår vores kommunale økonom, Caspar Andersen. Hvordan vi håndterer det som ledere, kan du læse mere om i beretningen.

På en mere positive note har vores egen trivsel og psykiske arbejdsmiljø som ledere vundet genklang. Ledertrivsel er blevet et stuerent tema, der tales om i organisationerne. At ledere, som trives, skaber bedre resultater fra top til bund, bliver også sagt højt. Det gjorde vi også selv i en debat med samme tema på Folkemødet 2023, et temanummer af Offentlig Ledelse og senest et webinar for leder- og chefmedlemmer.

Året før var Chefgruppen selv vært for en Folkemødedebat om at finde balancen i ledelsen af det hybride arbejdsliv – en 'senfølge' af corona. Vi arbejder hjemme, mødes stadig over Teams og Zoom, og lederne skal binde enderne sammen, så kerneopgave, trivsel og fællesskab går op i en højere enhed. Ikke altid en nem opgave. Det kan du også læse mere om i beretningen som et emne, vi har beskæftiget os en hel del med.

AI og algoritmeledelse er uden tvivl det næste store tema, som er i færd med at lande på vores skriveborde som ledere. Derfor tog vi hul på temaet allerede i 2023 i vores nyhedsbrev.

Arbejdet med temaerne om både vores egen og organisationens trivsel og psykiske arbejdsmiljø, AI og datadrevet ledelse samt det hybride arbejdsliv er alle resultat af de pejlemærker, Chefbestyrelsen har styret efter i sit arbejde de seneste to år. Pejlemærker, vi løbende har oppe til debat og gerne hører nye bud på fra medlemmerne.

Alt det kan du læse om i denne beretning. God fornøjelse!

**Chefgruppens bestyrelse**

## HK Kommunal Chefgruppens bestyrelse Marts 2022-marts 2024



### JOHN ØLLEGAARD

Tidl. strategisk leder, Kommunal drift, Holbæk Kommune (formand for Chefgruppens bestyrelse fra april 2022 – februar 2023)



### LARS AARØE HANSEN

Voksenspecial- og psykiatrichef, Kalundborg Kommune (formand for Chefgruppens bestyrelse fra februar 2023)



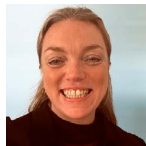
### JANNIE MARCKSTRØM WRANÉR

HR-chef, Hovedstadens Beredskab (næstformand for Chefgruppens bestyrelse fra februar 2023)



### MARIA MANKOV

Borgerservice- og ydelseschef, Ballerup Kommune



### PIA ALSGAARD

Sektionsleder for Personaleservice, Organisation og Personale, Silkeborg Kommune (fra juni 2023)



### ANITA BREDAHL CHRISTENSEN

Ledende lægesekretær, Kardiologisk Afdeling, Sjællands Universitetshospital (fra oktober 2022)



### DENNIS MØLLER KIRKEGAARD

(Medlem fra april 2022 – august 2023)

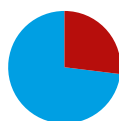


### LENE ROED

Formand, HK Kommunal

---

## HK Kommunal Chefgruppen



Januar 2024: 1.494 medlemmer

**Antal kvinder: 1.091 (73 %)**

**Antal mænd: 403 (27 %)**

Gennemsnitsalder: 54 år

## Sådan er HK Kommunals chefområde organiseret



**HK KOMMUNAL**  
Central forhandlingskonsulent  
for chefområdet  
**CHRISTIAN NYHOLM**



**HK NORDJYLLAND**  
Chefkoordinator  
**LISBETH VINTHER**



**HK SJÆLLAND**  
Chefkoordinator  
**LENA THEMSEN**



**HK MIDTVEST**  
Chefkoordinator  
**MARIANNE STEENBERG**



**HK MIDT**  
Chefkoordinator  
**LONE MUGGERUD RASMUSSEN**



**HK ØSTJYLLAND**  
Chefkoordinator  
**HENRIK GOTTLIEB HANSEN**



**HK HOVEDSTADEN**  
Chefkoordinator  
**SADIE BIDSTRUP**



**HK SYDJYLLAND**  
Chefkoordinator  
**ANETTE KASTBJERG**



**HK KOMMUNAL**  
Ledelseskonsulent  
**MARLENE SKOU JØRGENSEN**



Find kontaktnfo her:  
[hk.dk/omhk/klub-og-brancheclub/](https://hk.dk/omhk/klub-og-brancheclub/)  
[chefgruppen-i-hk-kommunal/](#)  
[dinkontakt](#)

## Fokus på lederes trivsel – og ny formand

■ På bagkanten af corona fortsatte Chefbestyrelsen sit arbejde med at sætte temaer på dagsordenen, som er tæt på chefers og lederes hverdag i kommuner og regioner. Bestyrelsen definerede i foråret 2022 fire pejlemærker at styre efter frem mod næste Chefkonference:

1. **Arbejds miljø generelt** – en forudsætning for både ledere og medarbejdere.
2. **Presset på lederne** – et fælles ansvar fra leder til politiker.
3. **Nye arbejdsformer** jf. forskningsprojektet og de mange erfaringer, der ikke må gå tabt.
4. **Begavet udvikling i datadrevet ledelse** i forhold til den teknologiske udvikling, hvor tempoet går eksponentielt op, mens offentlige investeringer på feltet går ned.

Især har temaet om presset på lederne og deres psykiske arbejdsmiljø generelt vundet genklang, både i og udenfor HK Kommunal. Det kan du læse mere om på side 10 under temaet 'ledernes trivsel'.

Chefbestyrelsen har også fået ny formand i perioden. Daværende formand **John Øllegaard** måtte pga. jobskifte forlade bestyrelsen og blev i februar 2023 erstattet af **Lars Aarøe Hansen**, voksenspecial- og psykiatrichef, Kalundborg Kommune som ny formand. Og **Jannie Marckstrøm Wranér**, HR-chef i Hovedstadens Beredskab satte sig samtidig i stolen som næstformand.

Hils på det nye formandskab her:

<https://www.hk.dk/aktuelt/nyheder/2023/02/24/hils-paa-din-nye-formand-og-naestformand-for-chefbestyrelsen>



*Det er en spændende udvikling, bl.a. med RPA, som vi i kommunerne godt kunne være lidt mere nysgerrige på at sætte fri. Det kunne også være en måde at løse en del af rekrutteringskrisen på, hvis robotterne kunne løse nogle af de opgaver, vi mangler hænder til.*

**Lars Aarøe Hansen,**  
formand for Chefbestyrelsen,  
om datadrevet ledelse



*Vi skal have ordentlighed ind i forvaltningen i alt, hvad vi gør. Ordentlighed handler om ikke at snyde nogen, at man kan regne med det, som bliver sagt, at man har evnerne til at se tingen fra forskellige sider og ikke bare ikke at tromle igennem ved at trække sit chefkort.*

**Jannie Marckstrøm Wranér,**  
næstformand i Chefbestyrelsen



## Temadage for ledere

■ HK's afdelinger gennemfører løbende arrangementer for chef- og ledermedlemmer om aktuelle og relevante temaer.

### HK Syd og HK Midt: Fyraftensmøde for ledende lægesekretærer

I maj 2023 afholdt HK Syd og HK Midt et fælles fyraftensmøde for ledende lægesekretærer med fokus på problemstillinger ifm. afskedigelser, faciliteret af faglige konsulenter i og udenfor HK Kommunal: Hvad skal man ifølge Ligebehandlings- og Forskelsbehandlingsloven være opmærksom på ved afskedigelser? Hvad siger Lov om tidsbegrænset ansættelse om forlængelser? Kan man få fri med løn til fx lægebesøg? Desuden var der plads til spørgsmål om overenskomst, arbejdstidsaftale og OK24.

### HK Nordjylland: Det gode arbejdsliv

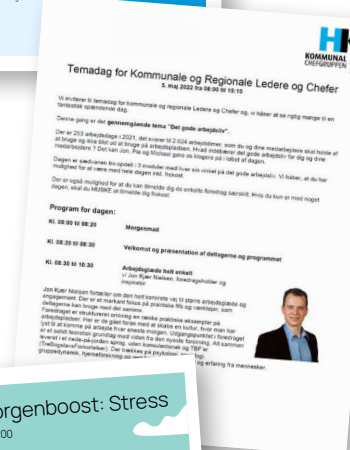
HK Nordjylland har afholdt to temadage for kommunale og regionale ledere og chefer. På et år er der 253 arbejdsdage eller 2.024 arbejdstimer, som du og dine medarbejdere skal holde af at bruge og ikke blot holde ud at bruge på arbejdspladsen. Men hvad er 'det gode arbejdsliv' for dig og dine medarbejdere? Det gjorde inspirator **Jon Kjær Nielsen**, ledelsesrådgiver **Pia Hauge** og sogneprest **Michael Wagner Brautsch** deltagerne klogere på i maj 2022.

### HK Nordjylland: Følgeskab. Leder, sådan viser du vejen - sæt diversiteten i spil og skab bedre resultater

Når du gør, som du plejer, er resultatet nok også, som det plejer at være. Så at skabe følgeskab, vise vejen og sætte diversiteten i spil kræver ny adfærd. **Storm Steensgaard**, forfatter, foredragsholder og rådgiver inspirerede deltagerne til større arbejdsglæde. **René Oehlenschläger**, kemiker, foredragsholder, forfatter genbesøgte glæden ved ledelse, mens **Niels Anders Thorn**, skuespiller, instruktør og manuskriptforfatter delte sin viden om nærværende kommunikation.

### HK Hovedstaden: Netværksmøder og morgenboost

HK Hovedstaden afholder tre-fire årlige netværksmøder for ledende lægesekretærer med faglig sparring og oplæg om aktuelle emner. Desuden gennemføres "HK Leder"-arrangementer for alle leder- og chefmedlemmer på tværs af sektorer. I 2023 har bl.a. været gennemført et temamøde om fastholdelse og rekruttering, hvor ledere delte erfaringer fra deres praksis og et 'morgenboost' om at spotte stresssymptomer hos både medarbejdere og hos dig selv som leder med oplæg af coach **Susanne Vangsgaard**. ✓





Hent publikationen her:

<https://www.hk.dk/-/media/dokumenter/om-hk/klubber-og-brancheklubber/chefgruppen/ledelseogdethybridearbejdsliv.pdf>



*Jeg vil gerne tage et medansvar for, at vores arbejdsglæde bliver så god som mulig. Vi er forskellige mennesker i forskellige livssituationer, og det skal vi gøre plads til. Derfor hylder vi friheden til at være forskellig. Det er ikke en individuel frihed, men en frihed med ansvar og respekt for arbejdsfællesskabet.*

**Stine Johansen, tidl. kommunaldirektør i Helsingør Kommune i Chefgruppens debat om det hybride arbejdsliv på Folkemødet 2022.**



## Et nyt og mere fleksibelt arbejdsliv

■ En samfundsmæssig senfølge af corona er det hybride arbejdsliv. Det er kommet for at blive, har både ledere og medarbejdere for længst konstateret – til glæde for de fleste. Men det har også givet lederne nye udfordringer, viser erfaringerne.

Under corona fyldte ledelse af hjemsendte medarbejdere over skærm, e-mail og telefon meget i forsøget på at fastholde både arbejdsglæde, kerneopgave og fællesskab. Efter corona er det hybride og fleksible arbejdsliv flyttet ind i organisationerne og har stillet krav til chefer og ledere om at tænke og agere på nye måder i deres ledelse af medarbejderne – et tema, som Chefgruppen har forfulgt i de seneste to år. Det udmøntede sig i flere produkter:

### Publikationen Find balancen som leder i det hybride arbejdsliv – fleksible løsninger og faste aftaler.

Publikationen sammenfatter og formidler resultaterne af det forskningsprojekt, som Chefgruppen satte i gang under corona: Dilemmaer og paradokser for ledere ved hybridarbejde i samarbejde med arbejdslivsforsker og lektor Henrik Lund fra Roskilde Universitet og selvstændig forsker, ph.d. Rikke Thomsen.

I publikationen får du svar på spørgsmål om det hybride arbejdsliv, bl.a.:

- Det hybride arbejdsliv: Hvad er på spil?
- Find balancen mellem fællesskabets og individets behov og fleksibilitet og faste rammer.
- Kontakt og føling med medarbejdere, der sidder hjemme på skift.
- Faglig udvikling, og hvordan man finder nye løsninger, når afdelingen ikke længere er en samlet enhed.
- Løsninger i praksis, bl.a. fra praksis på fire administrative arbejdspladser.
- Ledercoachens gode råd.

### Debat på folkemødet 2022:

#### Find lederbalancen i det nye, hybride arbejdsliv

Birthe vil gerne arbejde hjemme mest muligt. Jens elsker sparringen med kollegaerne på arbejdspladsen. Birthe og Jens arbejder sammen om et vigtigt projekt. Hvordan leder du bedst deres forskellige behov?

Sådan lød invitationen til Chefgruppens debat på Folkemødet i 2022, hvor daværende kommunaldirektør i Helsingør Kommune, **Stine Johansen** deltog sammen med daværende formand for Chefbestyrelsen, **John Øllegaard**. Også nuværende formand **Lars Aarøe Hansen**, voksenspecial- og psykiatrichef i Kalundborg Kommune, var med på scenen sammen med lektor **Henrik Lund** fra Roskilde Universitet og selvstændig konsulent, ph.d. **Rikke Thomsen**, som stod bag forskningsprojektet "Dilemmaer og paradokser for ledere ved hybridarbejde". I en time diskuterede de veje og benspænd i det nye, hybride arbejdsliv. ✓

## 9 tips til det vellykkede hybridmøde

1. Tænd altid kameraet, hvis du deltager på distancen.
2. Lad én person tale ad gangen.
3. Udtryk meninger under mødet, ikke efter.
4. Ha' en mødestruktur, fx. en dagsorden for mødet og send den ud inden mødet.
5. Vær sikker på, at der er det rette teknologiske udstyr til et hybridmøde (skærm, lyd, mm.).
6. Vær sikker på, at der er god wifi-forbindelse.
7. Vær "mute", når du ikke skal sige noget.
8. Sørg for, at alle deltager (både fysiske deltagere og dem på distancen).
9. Vær til stede, uanset deltagelsesformen (fysisk eller virtuelt).

Kilde: Guide til den hybride arbejdsplads, 16 værktøjer, der kan sikre et godt arbejdsmiljø, når et team arbejder på forskellige lokationer. Space-projekt (DTU og HK Kommunal, 2023)

## Teamsmøder - en disciplin for sig selv

■ Corona lærte os i den grad at holde møder på skærm – en både elsket og hadet disciplin, som stadig lever i bedste velgående. Hos ledende lægesekretær **Anita Bredahl Christensen**, Kardiologisk Afdeling på Sjællands Universitetshospital i Roskilde og medlem af HK Kommunal Chefgruppens bestyrelse var Teams og Zoom lang fra breaking news i forbindelse med pandemiens udbrud og hjemsendelser.

- Det har ikke noget med corona at gøre, at vi holder møder på Teams og arbejder hjemmefra. Vi har kørt med muligheden for at arbejde hjemmefra i mange år, og vi havde også hybride online-møder flere år før corona, hvor nogle er fysisk til stede, mens andre deltager på skærm, fortæller hun.

- Vi har et fast møde hver mandag morgen i en halv time, hvor jeg sammen med mine to souschefer giver en briefing på ugen, der kommer. Har man ikke mulighed for at deltage, får man mødeoptagelsen på mail fra mig senere på dagen sammen med de vigtigste highlights i punktform.

Hvis den enkelte medarbejder i mailen kan se, at mødets indhold ikke direkte har noget at gøre med det, man sidder og laver lige nu, behøver man ikke høre eller se filen. Man kan også nøjes med blot at se den del, som har relevans for ens aktuelle arbejdsopgaver, er Anita Bredahl Christensens holdning og forklarer, at det at sende mødeoptagelsen rundt til alle medarbejderne var en praktisk løsning på et tilbagevendende problem – at have tid til at få skrevet referatet af mandagsmorgenmødet.

- Jeg pendler jo rundt hele dagen til de forskellige afdelinger og havde svært ved at nå det. Så gik det på skift, men det fungerede heller ikke. Så fik jeg ideen om at optage og sende filen rundt. Det har alle nikked ja til, at vi gerne må ift. GDPR osv., og filen bliver slettet efter en måned. ✓







## Fakta om SPACE-projektet

- Handler om social kapital og distancearbejde og undersøger betydningen af hjemmearbejde som arbejdsform gennem interviews, workshops og spørgeskemaer
- Er et samarbejde mellem DTU og HK Kommunal fra 2021-2025
- Fire kommuner deltager: Holbæk, Ballerup, Høje-Taastrup og Vejle samt Regionshospitalet Gødstrup, Region Midt
- Projektet har udgivet en guide med 16 værktøjer til den hybride arbejdsplads, som kan sikre et godt arbejdsmiljø, når et team arbejder på forskellige lokationer. Værktøjet kan også bruges af ledere. Se det her: [www.hk.dk/-/media/dokumenter/om-hk/sektoer/kommunal/diverse/space\\_guideweb2.pdf](http://www.hk.dk/-/media/dokumenter/om-hk/sektoer/kommunal/diverse/space_guideweb2.pdf)
- Læs mere på [hk.dk/space](http://hk.dk/space)

## SPACE-projektet: Social kapital i det hybride arbejdsliv

■ Parallelt med Chefgruppens forskningsprojekt i det hybride arbejdsliv søsatte HK Kommunal SPACE-projektet i samarbejde med professor **Christine Ipsen** og seniorforsker **Kasper Edwards** fra DTU Engineering Technology. Samarbejdet indeholder også to ph.d.'er: **Anne Pedersen**, som undersøger samarbejde i hybridarbejde og **Mejse Hasle Nielsen**, som kigger nærmere på psykologiske kontrakter og ledelse på den hybride arbejdsplads. Projektet følger fire kommuner og et regionshospital fra 2021-2025 og skal afdække, hvilken betydning de nye hybride arbejdsformer har på tillid, retfærdighed og samarbejde, dvs. social kapital.

- Allerede under corona bemærkede man, at der opstod problemer, som ikke var set før, i samarbejdet mellem medarbejdere, der tidligere havde arbejdet godt sammen. I takt med at folk ikke var til stede samtidig, opstod der en spirende uro: "Hvorfor skal jeg møde ind, når de andre ikke er der?"; "Hvorfor må de arbejde hjemme, når jeg ikke må?" osv. De problematikker har betydning for fællesskabet og for den sociale kapital på arbejdspladserne, så dem skal vi lære at håndtere, forklarer Christine Ipsen.

Hun vurderer, at den helt svære øvelse for lederne er at finde balancen mellem "det store jeg" og "det lille vi".

- Udfordringen er, at det, som er godt for den enkelte, inklusive lederen selv, som også har fordel af fx hjemmearbejde, ikke nødvendigvis gavner fællesskabet – sammenhængskraften, den faglige sparring, vidensdelingen, onboardingen osv. Det er ledersiden optaget af, mens den enkelte medarbejder i højere grad er optaget af, "hvad der virker godt for mig" – ikke kun i et egoistisk work-life-balance-perspektiv, men også i forhold til at løse opgaverne bedst muligt og bl.a. konvertere transporttid til opgavetid ved at arbejde hjemme, siger Christine Ipsen (Magasinet Offentlig Ledelse 2-2023, red). ✓

Læs hele interviewet med Christine Ipsen her:

[offentligledelse.dk/lederne-skal-klaedes-bedre-paa-til-det-hybride-arbejdsliv/](http://offentligledelse.dk/lederne-skal-klaedes-bedre-paa-til-det-hybride-arbejdsliv/)



*Udfordringen er, at det, som er godt for den enkelte, inklusive lederen selv, som også har fordel af fx hjemmearbejde, ikke nødvendigvis gavner fællesskabet.*

**Christine Ipsen**,  
professor ved DTU Engineering Technology.





*Ledernes arbejdsmiljø kan blive glemt lidt, men når alt kommer til alt, så er vi også bare mennesker, der har brug for et godt psykisk arbejdsmiljø"*

**Anonym leder i HK Kommunals arbejdsmiljøundersøgelse, efteråret 2022**

## Lederens psykiske arbejdsmiljø under pres

■ Chefbestyrelsen valgte at sætte turbo på temaet om ledertrivsel som en del af pejlemærket om ledernes psykiske arbejdsmiljø, bl.a. med afsæt i en arbejdsmiljøundersøgelse fra HK Kommunal, som viste, at mange ledere ikke trives godt i jobbet.

- Det er et vigtigt tema og noget, alle ledere kan relatere til og har erfaring med. Og samtidig kan vi jo se, at mange ikke vil være ledere i det offentlige længere, og jeg tror personligt, at det handler om mangel på trivsel for den enkelte. Derfor skal Chefgruppen fastholde det på dagsordenen, sagde Jannie Marckstrøm Wranér, næstformand i Chefgruppens bestyrelse på bagkant af en debat om samme tema på Folkemødet på Bornholm i 2023. ✓

## HK Kommunals arbejdsmiljøundersøgelse: Hver tredje leder trives ikke i jobbet

■ 164 ledes svar i en arbejdsmiljøundersøgelse fra HK Kommunal gav anledning til panderynker, fordi ca. hver tredje kun 'i nogen grad' eller slet ikke trives i deres job, bl.a. på grund af for højt et arbejds-pres, underbemanning, for stort ledelsesspænd, konstante organisationsændringer, centrale beslutninger og økonomi, som er langt fra virkeligheden, gør hverdagen besværlig, lød nogle af forklaringerne.

### Mere end halvdelen er udfordret

Knap 55 % af deltagerne svarede, at et højt arbejdstempo og -pres påvirker deres eget psykiske arbejdsmiljø. Knap hver tredje svarer også ja til, at rekrutteringsproblemer giver den enkelte leder udfordringer, og lederne udtrykker bekymring for rammerne i arbejdet.

Undersøgelsen gav dog også dobbelt så mange positive svar – og udsagn om eget ledelsesrum, gode udviklingsmuligheder og gode lederkollegaer, spændende arbejdsopgaver og professionelt, fagligt velfunderet grundlag at arbejde på. Mange ledere er med andre ord glade for deres job. ✓

## Chefgruppen i Folkemødedebat om ledes trivsel

■ Ledere har, som andre medarbejdere i organisationen, også ret til at trives i deres arbejde og har brug for opbakning for at lykkes med det. Det var et af budskaberne i en debat om ledertrivsel på Folkemødet 2023, som Chefgruppens næstformand **Jannie Marckstrøm Wranér** deltog i.

- Jeg sagde ja til at deltage, fordi jeg mener, at det er et absolut relevant tema at tage op, men det er måske stadig også lidt tabubelagt at tale om ledes trivsel. Så jeg var spændt på, hvor mange der kom, men debatten var virkelig velbesøgt og forløb fint, synes jeg, siger Jannie Marckstrøm Wranér.

Afsættet for debatten var bl.a. projektet 'Styrk Lederes trivsel og resultater', som er gennemført af lederkonsulent **Jan Heiberg Johansen**



Hent værktøjerne her: [www.lederstrivsel.dk/vrktjer](http://www.lederstrivsel.dk/vrktjer)



Hent værktøjerne fra BFA her:

<https://www.godtarbejdsmiljo.dk/media/kehdtk3v/bfa-lederes-psykiske-arbejdsmiljoe-web.pdf>



*Jeg satte tid af til det, og det tvang mig til at tænke over, hvad jeg havde på hjerte, som jeg gerne ville tale med min nærmeste leder om"*

**Annette Lyngs Jensen**  
fra Kolding Sygehus' afdeling for kvindesygdomme og fødsler om test af værktøj til at arbejde med ledertrivsel.

fra Heiberg Ledelse, læring og analyse i samarbejde med Finansforbundet og Finanssektorens Arbejdsgiverforening. Som led i projektet er udviklet tre digitale værktøjer til at arbejde fokuseret med lederes trivsel, og Jannie Marckstrøm Wranér havde som optakt til debatten testet det første værktøj.

- Værktøjet går ud på at lave en handleplan for sin egen trivsel som leder og bruge den som afsæt i en samtale med sin nærmeste leder. Så inden jeg overhovedet gik i gang, havde jeg overvejelser med mig selv om, hvorvidt ledere oplever at have psykologiske tryghed nok til at tage snakken om trivsel med sin nærmeste egen leder. Har man ikke den nødvendige psykologiske tryghed, bliver det en svær øvelse - for tør man som chef vise sårbarhed overfor sin direktør? Normalt taler vi jo 'bare' om emner som kompetenceudvikling og KPI'er - ikke personlig trivsel.

### Stor opbakning til debatten

Jan Heiberg Johansen, som stod i spidsen for debatten, var imponeret over den seriøsitet, som både Jannie Marckstrøm Wranér og hendes med-debattører gik ind i arbejdet om temaet med.

- De talte med stor troværdighed og integritet, også fordi de har arbejdet så seriøst med værktøjerne. Jeg hæftede mig bl.a. ved, at Jannie oplevede arbejdet med værktøjet som en øjenåbner for hende selv. Fordi det gav anledning til nogle konkrete ændringer ift. hendes arbejde, fx at sætte 'egentid' i kalenderen. Det handler netop om, hvor vigtigt det er at sætte fokus på sin egen trivsel og omsorg for at kunne lykkes med opgaven. Det er lige så vigtigt som at lave budgetopfølgningen eller en forandring i organisationen.

Du kan læse mere om de tre digitale værktøjer til at styrke lederes trivsel og resultater her: [www.lederstrivsel.dk/vrktjer](http://www.lederstrivsel.dk/vrktjer) ✓

### Webinar med Jan Heiberg Johansen: Chefgruppen sætter fokus på din trivsel som leder

■ Ledere og chefer har også ret til og behov for et arbejdsliv i god trivsel og balance. Derfor satte Chefgruppen fokus på ledertrivsel på et webinar i november 2023. Her var fokus bl.a., at mange ledere oplever at befinde sig i et konstant krydspres mellem krav og forventninger både oppe- og nedefra - ude- og indefra. For nogle er det stærkt motiverede, fordi det kræver, at de så at sige spænder hjelmen og yder deres absolut bedste. Men krydspreset kan også være så stort, at forventninger og krav ikke altid går op i en højere enhed og derfor påvirker trivslen mindre positivt hos den enkelte leder eller chef.

Disse pointer udfoldede ledelseskonsulent og lektor på Aalborg Universitet **Jan Heiberg Johansen** på et webinar for Chefgruppens medlemmer. Her medvirkede både næstformand **Jannie Marckstrøm Wranér** og ledende lægesekretær **Annette Lyngs Jensen** fra Kolding Sygehus' afdeling for kvindesygdomme og fødsler, som begge har testet nogle af projektets værktøjer til at arbejde med ledertrivsel. ✓



## Temanummer af Offentlig Ledelse om ledertrivsel

■ Offentlig Ledelse 2/2023 satte i et stort tema fokus på ledertrivsel. Heri medvirkede bl.a. flere medlemmer af Chefbestyrelsen, som fortalte åbent og ærligt om deres egen trivsel. Men også eksperter og andre praktikere delte holdninger og erfaringer om, hvad der kan påvirke lederes trivsel i både positiv og negativ retning, hvilke konsekvenser det kan have for både den enkelte leder, medarbejderne og organisationen som helhed, hvis lederne ikke trives – og der blev sat spot på værktøjer og andre greb til at arbejde med at fremme trivslen på chef- og lederkontorerne. ✓

Læs temanummeret her:

<https://usercontent.one/wp/offentligledelse.dk/wp-content/uploads/OFL-2023-2-web.pdf>

## ”Jeg trives, når jeg kan se udvikling i den enkelte medarbejder”



**MARIA MANKOV, borgerservice- og ydelseschef, Center for Arbejdsmarked, Ballerup Kommune og medlem af HK Kommunal Chefgruppens bestyrelse:**

### Hvad kan påvirke din trivsel i negativ retning?

- Jeg har desværre en tendens til at tage personalesager med hjem og har svært ved at give slip. Jeg kommer til at holde af mine medarbejdere, og derfor påvirker det mig også meget, hvis de ikke

trives. Det påvirker mig også meget, hvis medarbejderne ikke har samme arbejdsmoral som mig. Jeg er typen, som kommer kravlende på arbejde, næsten uanset hvor syg jeg er, og så bliver min retfærdighedssans udfordret, hvis nogle melder sig syg med lidt forkølelse. Så min egen arbejdsmoral kommer til at styre, hvad jeg forventer af andre. Det arbejder jeg med, da jeg er bevidst om, at man ikke kan forvente det samme af andre, som jeg kan presse mig selv til.

### Hvad kan påvirke den i positiv retning?

- At jeg har en fantastisk ledelse, som bakker mig op. Og når medarbejderne trives og er glade. Når borgerne er glade. Men mest af

alt, når jeg kan se en udvikling i den enkelte medarbejder, som måske ikke havde en tro på sig selv fra start, men har et stort potentiale.

- Jeg motiveres af, når vi alle brænder for den samme opgave og går en ekstra mil for at nå i mål. Når man bliver helt høj af et resultat eller en idé og bare må dele den med sine kolleger. Jeg tror på, at med en leder, der er dygtig til at motivere, kan der skabes ideer, som aldrig er set før, og resultater, som man ikke troede kunne opnås. Alle medarbejdere har potentiale i sig, det er i et samarbejde mellem leder og medarbejder, at det kan forløses. I min kommune er der plads til at komme med ideer og føre dem ud i livet. Bare i de otte år, jeg har været her, er der sket så meget nyt. Det gør, at jeg holder fast. ✓



*Jeg kunne godt tænke mig endnu flere rebelske ledere, der tør gøre op med forestillingerne om, hvad ledere skal kunne tåle.*

Arbejdslivsforsker og forfatter Malene Friis Andersen  
i Offentlig Ledelse 2/2023



## Ledere i trivsel smitter af på hele arbejdspladsen

■ En ny uddannelse i ledelse af psykisk arbejdsmiljø har sat fokus på at forbedre trivslen for medarbejdere og organisationen. Men den retter også blikket mod den enkelte leders psykiske arbejdsmiljø. Og det er helt berettiget, mener **Karen Brøndsholm**, arbejdsmiljøkonsulent i HK Kommunal.

- Vi kan konstatere i undersøgelser, og når vi er dialog med lederne, at de er under pres. Og vi ved, at hvis lederens trivsel er dårlig, smitter det af på medarbejdernes arbejdsmiljø og sammenhængskraften på hele arbejdspladsen. Derfor er vores fokus at øge trivslen på tre niveauer: Hos den enkelte leder, hos medarbejderne og i hele organisationen.

Målet er, forklarer hun, at uddannelsen hjælper lederne med at løfte dagsordenen om et bedre psykisk arbejdsmiljø ind i organisationen, både af de formelle kanaler som TRIO og Med-udvalg, men også ind i ledergruppen og op på næste niveau i ledelseslaget.

- Vi håber, at lederne vil bruge det som en anledning til også at sparre med ledere og chefer om trivsel, både i deres egen organisation og måske også på tværs i kommunen eller regionen, netop fordi de på uddannelsen har mødt lederkollegaer fra andre områder.

Uddannelsen er et resultat af OK21-aftalen og faciliteres af konsulenthuset LEAD med psykolog og partner **Katrine Bastian** og arbejdslivseksperter **Malene Friis Andersen** som de bærende undervisere. De første hold blev afviklet i 2023 i både Aarhus og København. Uddannelsen fortsætter i 2024. ✓

Læs mere her:

[www.lederweb.dk/udgivelser/uddannelse-i-ledelse-af-psykisk-arbejdsmiljo/](http://www.lederweb.dk/udgivelser/uddannelse-i-ledelse-af-psykisk-arbejdsmiljo/)



Vores regionale og kommunale ledere er dygtige og gør det rigtig godt. Men vi kan også se, at behovet for at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø i organisationerne ikke bliver mindre. Og her spiller lederne sammen med tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter en afgørende rolle. Derfor er jeg rigtig glad for, at vi som led i OK21-aftalen lykkedes at få en ny uddannelse for ledere i psykisk arbejdsmiljø på plads. Den viden og de værktøjer, uddannelsen tilbyder lederne, er vigtige i den indsats.

**Lene Roed,**  
formand for HK Kommunal





Når ledere ringer til HK's Karrieretelefon, er det typisk sidste udvej, men som leder er du nødt til at prioritere din egen trivsel og 'tage din egen iltmaske på først', før du gør det for medarbejderne.

Tine Asmussen



## Flere gode grunde til at tage uddannelsen

■ Deltagerne på lederuddannelsen i psykisk arbejdsmiljø beretter samstemmende om gode erfaringer fra skolebænken.

Uddannelsen er med til at sætte fokus på trivslen hjemme på arbejdspladsen. De oplever, at de kan udvikle sig som ledere og blive endnu bedre til deres opgave. Og så er et generelt fokus på det psykiske arbejdsmiljø og psykologisk tryghed på arbejdspladsen ikke kun med til øge trivslen, men også til at skabe bedre resultater.

Hør ledere fortælle om deres erfaringer fra uddannelsen i flere videoer her:: [www.lederweb.dk/udgivelser/uddannelse-i-ledelse-af-psykisk-arbejdsmiljo/](http://www.lederweb.dk/udgivelser/uddannelse-i-ledelse-af-psykisk-arbejdsmiljo/) ✓

### Uddannelsen ledelse i psykisk arbejdsmiljø

- Giver dig et endnu bedre greb om, hvordan du leder psykisk arbejdsmiljø
- Gør dig klar til at gøre noget andet, end du plejer
- Åbner dit ledelsesrum og reflektere med andre
- Gør dig klar til at involvere din egen organisation og prøve din nye viden af i praksis.

### Det får du og din organisation, hvis du tager uddannelsen:

- Et sprog, der gør det lettere at tale om og handle på psykisk arbejdsmiljø
- Viden og indsigt i jeres kultur og inspiration til, hvordan I skaber en bæredygtig kultur
- Viden og værktøjer til at få øje på stress hos dig selv og dine medarbejdere og handle på det
- Konkrete metoder til at styrke det psykiske arbejdsmiljø og forebygge risikofaktorer
- Træning og feedback fra erfarne ledelseskonsulenter.

Kilde: Lederweb.dk

## Ledere i mistrivsel ringer til Karrieretelefonen

- Mange ledere oplever det som en svaghed, når der er noget, de ikke kan klare på egen hånd, og rækker derfor ikke ud. Når ledere ringer til HK's Karrieretelefon, er det typisk sidste udvej, men som leder er du nødt til at prioritere din egen trivsel og 'tage din egen iltmaske på først', før du gør det for medarbejderne. Så ræk ud i tide, siger **Tine Asmussen**, rådgiver i Karrieretelefonen med speciale i ledelse. ✓



*Den afskedigede medarbejder vil altid huske, hvordan du håndterede situationen. Og den fortælling bliver boende i organisationen.*

**Thomas Rosenberg,**  
erhvervspsykolog

## Webinar: Sådan håndterer du den svære afskedigelse

■ Hvordan ville du selv foretrække at blive fyret? Det spørgsmål er relevant at tænke over, hvis du som chef skal afskedige medarbejdere. For det er ikke årsagen til afskedigelsen, men måden den bliver gennemført på, som lever videre i organisationen. Erhvervspsykolog **Thomas Rosenberg** gav Chefgruppens medlemmer gode råd til processen før, under og efter på et webinar.

Som leder eller chef kan du være nødt til at skulle afskedige en medarbejder. En svær og ubehagelig situation for jer begge. Så hvordan tackler du den bedst?

Thomas Rosenberg stillede netop spørgsmålet om måden, afskedigelsen foregår på, fordi organisationen vil huske det, også længe efter medarbejderen har forladt arbejdspladsen.

- Den afskedigede medarbejder vil altid huske, hvordan du håndterede situationen. Og den fortælling bliver boende i organisationen – uanset, hvad grunden til afskedigelsen er. Så for at håndtere samtalen på den for dig bedste måde skal du forberede dig godt, sagde han. ✓

### Gode råd til den svære samtale

■ Når du sidder i en svær samtale med en medarbejder, der skal afskediges, er det vigtigt at være opmærksom på at:

- Kommunikere klart og tydeligt, at medarbejderen bliver sagt op – begrund opsigelsen
- Nå hurtigt frem til det centrale budskab.
- Undgå at underdrive eller nedtone betydningen eller konsekvenserne af beslutningen
- Fastholde øjenkontakten gennem samtalen.
- Give medarbejderen mulighed for at stille spørgsmål.
- Lade medarbejderen være med sine følelser – anerkend medarbejderens følelser, og forsøg ikke at bagatellisere dem eller tale dem væk.
- Opstille de muligheder der er for at hjælpe medarbejderen videre.
- Spørge medarbejderen hvad han eller hun har brug for lige nu.
- Fastlægge et nyt møde, hvor I taler om det praktiske og samler op (afvikling, betingelser for fratrædelse, hjælp til næste skridt, spørgsmål osv.).

Kilde: Thomas Rosenberg, erhvervspsykolog og partner i HR7 Erhvervspsykologi

## Har du brug for krisehjælp?

■ HK har aftale med flere erhvervspsykologer om professionel rådgivning. Som medlem af Chefgruppen i HK Kommunal kan du få gratis akut erhvervspsykologisk sparring ved stress og overbelastning, eller hvis du er i en særlig kritisk jobsituation. Det kan være efter en særlig ubehagelig afskedigelsesproces, eller hvis du fx har alvorlige konflikter med over- eller underordnede.

HK tilbyder fra én til fem sessioner med en krisepsykolog. Det konkrete behov vurderer psykologen sammen med dig. Tilbuddet er gratis, men kræver en henvisning fra din afdeling, som du selv skal kontakte. ✓



### BIRGITTE GLIFBERG,

HK Kommunals ledercoach, har coachet nye ledere siden 2015, hvor langt over 100 nye ledere og chefer har benyttet sig af det gratis tilbud. Birgitte Glifberg har også afholdt et webinar om at komme godt fra start som ny leder for Chefgruppens medlemmer.

## Tilbud om coaching til nye ledere: Du skal ikke bøvl med ledelse alene

■ Som ny leder kan du føle dig lidt alene hjemme på posten til at begynde med. Måske tænker du endda, at sådan skal det være – du skal jo lige lære det. Men det er ikke tilfældet, forsikrer **Birgitte Glifberg**, HK Kommunals ledelsescoach og opfordrer dig til at bruge Chefgruppens tilbud om coaching til nye ledere.

"Er jeg egentlig god nok til mit job, og hvordan beviser jeg mit værd?"  
"Hvad tænker de andre egentlig om mig?"

Hvis du er ny leder og martres af spørgsmål som disse, er du hverken den første eller eneste i verden. Det forsikrer ledelsescoach Birgitte Glifberg fra Glifberg Processer om. Hun har i mange år bl.a. coachet nye ledere i regi af HK Kommunal Chefgruppen i at finde deres ben i overgangen fra medarbejder til leder.

- Jeg har talt med mange nye ledere i årenes løb, og det er ofte de samme spørgsmål og tvivl, de giver udtryk for: "Måske forventer de andre (eller er det mig selv?), at jeg arbejder vildt igennem og klarer alting selv?". "Jeg tør ikke blotte mig og sige, at det her forstår jeg faktisk ikke, og jeg er også usikker på, hvilken vej vi skal gå sammen med medarbejderne eller i ledelsesteamet". "Politikerne er meget langt væk i min bevidsthed, fordi der er så meget andet, jeg skal have styr på, så hvordan skal jeg byde ind i de politiske visioner?". "Jeg er nogle gange uenig i min chefs tilgang eller perspektiv på tingene, men det skal jeg ikke have sagt højt, for det får måske betydning for min position og relation til hende".

### Spørg om hjælp!

- Spørg om hjælp, del dine overvejelser og refleksioner, så I sammen kan bedrive bedre ledelse. Det er vigtigt også at have nogle fortrolige, som du kan tale med. Mange både nye ledere og erfarne ledere oplever i perioder, at der kan være koldt og ensomt på ledelsesposten. Så det kalder på en personlig robusthed at kunne navigere og være reflekteret om, hvad der kan være på spil i relationerne, og hvordan du som leder kan og vil forholde mig til den nye rolle. Selvfølgelig er der også masser af positiv energi i den nye hverdag. Så det vigtigste er at komme godt fra start og have nogle at tale med undervejs. Det har alle ledere glæde af, siger Birgitte Glifberg. ✓

Læs mere om coachingtilbuddet her:  
[www.e-pages.dk/hk/2411/html5/](http://www.e-pages.dk/hk/2411/html5/)







Louise



Nanna



Tine



Søren

### 3 gode råd til dit jobsøgende mindset

- Vær helt klar på din motivation for at søge jobbet. Den skal være målrettet mod den organisation, det ledelsesniveau og -rolle, du søger.
- Sæt dig ind i organisationens behov og undersøg, hvor dens fokus er lige nu, fx bæredygtighed, digitalisering osv., så du kan byde relevant ind.
- Kom ind til samtalen som et menneske. Hvilke holdninger, værdier og forventninger har du til jobbet og kollegaskabet? Det har betydning for et godt jobmatch.

Kilder: Tine Asmussen og Nanna Heinø Mortensen, HK's Karrieretelefon

## Få sparring til din lederkarriere

■ HK's karrieretelefon er også til dig, som er leder eller chef. Uanset hvilke tanker du går med som leder eller chef, kan du kontakte HK's Karrieretelefon, der er åben hver eftermiddag. Her sidder konsulenter med særlig viden om ledelse klar til tale med dig, og ved at stille gode spørgsmål faciliterer de til refleksion hos dig selv om muligheder og konsekvenser ved fx at ændre retning i arbejdslivet.

Du kan ringe til Karrieretelefonen på telefon 3330 4460 alle hverdage fra klokken 13.00 til 16.00.

Spørg efter **Louise Theil**, **Nanna Heinø Mortensen**, **Tine Asmussen** eller **Søren Elholm**, som er konsulenter med særlig viden om ledelse. ✓

Læs mere om Karrieretelefonen for ledere på

[www.hk.dk/karriere/karrieretelefonen/karrieretelefonen-for-ledere](http://www.hk.dk/karriere/karrieretelefonen/karrieretelefonen-for-ledere)

## Flyt fokus fra din alder til din værdi

■ Det sker ikke sjældent, at rådgiverne på HKs Karrieretelefon får en leder eller chef i en moden alder i røret, der beder om sparring i jobsøgningen. For er han eller hun ikke lidt for gammel til at søge nyt job, hvis dåbsattesten siger +55 år?

Det kræver attitude, når du søger nyt job. Du skal kunne vise, at du er nysgerrig, kan tilføre værdi til en kommende arbejdsgiver og være bevidst om, hvad du er god til. Og du må ikke opgive tanken om et jobskifte på grund af alder, hvis dine kompetencer matcher jobprofilen, siger to erfarne rådgivere fra HKs Karrieretelefon.

– Taler vi med en leder, som selv bringer alder op i samtalen, flytter vi vedkommendes fokus til det, vi mener, er det afgørende, når du søger et nyt lederjob: Er dine kompetencer opdaterede og matcher de det job, du vil søge? Hvilke holdninger og værdier repræsenterer du som leder – og vil du kunne trives med din lederrolle i en ny stilling, siger Tine Asmussen, som sammen med kollegaen Nanna Heinø Mortensen har både års erfaring og speciale i at rådgive ledere i Karrieretelefonen. ✓

Læs hele interviewet med de erfarne rådgivere her:

[offentligledelse.dk/flyt-fokus-fra-din-alder/](http://offentligledelse.dk/flyt-fokus-fra-din-alder/)



Der ligger en giftig fare  
for overvågning lige  
under overfladen.

Kasper Edwards  
seniorforsker, DTU



## Algoritmer kan øge performance - og skabe benspænd i samarbejdet

■ Algoritmer kan hjælpe dig som leder med at fordele arbejdet retfærdigt, løse rutineprægede og simple opgaver uden brug af manpower, skabe overblik over dine medarbejders individuelle performance, men også holde øje med, hvad de foretager sig i arbejdstiden. Algoritmeledelse er på vej ind også på offentlige arbejdspladser, men der er god grund til at være kritisk og forsigtig, advarer seniorforsker **Kasper Edwards** fra DTU.

- Ulempen ved disse systemer er, at man godt kan lave fornuftig ledelse, fordele arbejdet på rimelig retfærdig vis ud fra nogle forholdsvis objektive kriterier. Men der ligger en giftig fare for overvågning lige under overfladen. For i det øjeblik man begynder at få performancetal på den enkelte medarbejder, kan det afstedkomme en ændring i dialogen mellem leder og medarbejder – fra: 'Hvordan trives du, hvordan samarbejder vi bedst?' til 'hvor meget laver du?'. På den måde er algoritmeledelse relationelt farligt, fordi kunstige systemer, som agerer menneskelig faktor, kan påvirke relationen og samarbejdet negativt. Har lederen fx også brug for også at vide, hvem du sender mails til, hvor mange du sender, hvornår osv. som et led i at vurdere din performance? Det kan skabe en uheldig oplevelse af overvågning, siger Kasper Edwards.

Så uanset, hvordan og hvor man vælger at bruge algoritmeværktøjer i ledelse, kræver det en diskussion af og forståelse for, hvad algoritmen kan og gør – og hvad der kommer ud i den anden ende, fastslår Kasper Edwards.

- Det kan skabe en utrolig frustration, hvis den enkelte medarbejder ikke kan gennemskue, hvilke præferencer og kriterier, der ligger bag fx et vagtplanlægningssystem. Derfor vil min anbefaling være, at man kun bruger det i sammenhæng med simple, rutinemæssige opgaver. Det kan være fristende at bruge algoritmerne til skabe systemer, der øger performance, men det bliver ofte på bekostning af dem, som skal levere den performance. For god ledelse handler ikke om, hvor hurtigt du kan få en medarbejder til at cykle fra punkt a til b. ✓



## Har du talt med din administrationsbachelor i dag?

■ Eller måske har I ikke en ansat hos jer? Muligvis ved du slet ikke, hvad vi taler om? I begge tilfælde er der i givet fald god grund til at læse videre. Administrationsbachelorer kender nemlig kommunerne og kan bestride både drifts- og udviklingsopgaver. Der findes knap 2.000 af dem. De har en uddannelse på treethalvt år bag sig og favner både det administrative og akademiske felt. De kan løse opgaver inden for drift, planlægning og udvikling på tværs af fag- og sektorskel, og de kender rammerne i en politisk styret organisation.

Siden de første forlod professionshøjskolerne i 2010 har 1.985 valgt at gå den vej og er efterhånden godt integrerede i de kommunale forvaltninger i hele landet, og deres profil har stor spændvidde, fortæller **Mette de Linde Farrington**, uddannelseskonsulent i HK Kommunal.

- De er gode til de projektorienterede opgaver, de kan arbejde på tværs af faggrænser og forvaltningsskel, og under uddannelsen har de fået en forståelse for kommunen som en politisk styret organisation, så de er motiverede for at arbejde i de rammer.

Ifølge Mette de Linde Farrington er det vigtigt, at kommunerne prioriterer rette kompetencer til rette opgaver. Her kan administrationsbachelorerne være en vigtig del af løsningen.

- Vi har jo over nogle år set en udvikling i retning af, at ledige HK-stillinger, som over årene er blevet udviklet til en bredere jobfunktion, bliver besat med ansatte på AC-overenskomsten, og samtidig oplever vi et faldende antal kontorelever. Men vi ved også, at demografien betyder, at vi kommer til at mangle arbejdskraft – også indenfor HK-området, hvor gennemsnitsalderen er høj. Her kan administrationsbachelorerne komme i spil. ✓



Læs mere om uddannelsen her:  
[www.ug.dk/uddannelser/  
 professionsbacheloruddannelser/  
 samfundsfagligeogoeconomiske-  
 uddannelser/offentlig-  
 administration](http://www.ug.dk/uddannelser/professionsbacheloruddannelser/samfundsfagligeogoeconomiske-uddannelser/offentlig-administration)



## Administrative besparelser truer HK-jobs

■ Kommuner og regioner skal spare tre milliarder kroner på administrationen frem mod 2030, og det vil også ramme HK'erne, vurderer **Caspar Holm Andersen**, økonom i HK Kommunal. Samlet set vurderer han, at den sum, kommuner og regioner skal barbere af administrationen frem til 2030, vil koste over 5.000 jobs. Han skønner, at besparelserne allerede næste år fører til 2.100 færre årsværk i den offentlige sektor.

- Heraf er de 1.500 i kommuner og regioner – og resten i staten. I 2030 vil besparelserne have fjernet 5.100 årsværk, hvoraf de 4.500 vil være i kommuner og regioner. Læg dertil, at der over de seneste syv år har været et fald i det samlede antal HK-stillinger, mens AC-stillingerne modsat er vokset i antal, fortæller Caspar Holm Andersen.

I regionerne derimod er der som noget nyt sket en fremgang på knap 600 HK-stillinger, svarende til knap 10 pct.

- Det er sket fra 2020 og frem, og derfor vurderer jeg, at det skal ses i sammenhæng med håndteringen af corona og vinterpakkerne, altså midlertidige forhold. De 'administrative' AC'ere har haft en markant vækst på 45 pct. eller knap 1.100 jobs i regionerne. Så tendensen er helt klar: AC'erne går markant frem, mens HK'erne samlet set går tilbage i de administrative jobs i kommuner og regioner.

Casper Holm Andersen har disse anbefalinger til chefer og ledere, som søger indflydelse på udviklingen:

- Følg med i budgetårshjulet og holde øje med, hvad der rør sig i fagudvalgene og MED, fordi der jo er regler for, hvordan processen med besparelser skal foregå, og hvem som skal inddrages.
- Giv direktørerne input, inden de drager afsted på budgetseminarer for at udmønte tingene.
- Tænk i rette kompetencer til rette opgaver, når de ansætter nye medarbejdere. En HK'er, som er 'vokset op' i en kommune som elev, har gode forudsætninger for at arbejde med kommunale forhold, fx økonomi og budgetter. Så diskuter med dine overordnede, hvem der bedst løser de enkelte opgaver bedst muligt og til den rette pris. ✓



*Set på kommuner har der været et fald på over 3.500 HK-jobs inden for administration, it og vejledere siden 2016. Det svarer til 9,5 pct. Samtidig er AC'erne gået frem med 4.500 stillinger i samme periode - svarende til 24 pct.*

**Caspar Holm Andersen,**  
økonom i HK Kommunal





*Det er vigtigt, at hverken ledere eller medarbejdere dukker sig. Vi ved, at det skaber et gruppetilhørsforhold, at man står sammen i krisetider.*

**Søren Braskov,**  
erhvervspsykolog, HumanAct



## HK'ere: Vi leverer borgernær velfærd

■ Under valgkampen i 2022 følte mange offentligt administrative medarbejdere sig godt og grundigt bashet. Værdien af administration blev talt ned af politikere over en bred kam til fordel for 'borgernær velfærd' og 'varme hænder'.

HK Kommunals formand, **Lene Roed**, var i medierne og give skarp replik om, hvor stor betydning HK'ere har for velfærdsopgaverne og gøre opmærksom på, hvilke konkrete administrative opgaver, de rent faktisk løser, som ikke bare kan skæres væk.

Som leder kan også du få dine administrative medarbejdere til at ranke ryggen, hvis du taler værdien af deres arbejde op og gør det tydeligt, hvor i værdikæden den har stor betydning, anbefalede erhvervspsykolog **Søren Braskov** fra HumanAct i et interview i Chefgruppens nyhedsbrev.

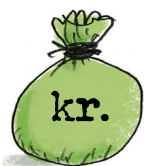
- Den enkelte medarbejder skal kunne se meningen i og værdien af sit arbejde. Og er man her langt fra borgerne, kan det være, at lederen via en god dialog skal hjælpe med at skabe synlighed og forståelse for den værdikæde, medarbejderen er en del af. En værdikæde, som måske starter med regnskab, dataindsamling eller lignende, men slutter ude hos borgeren i form af en konkret ydelse eller indsats. Og en kæde, der hænger sammen og ikke er adskilte funktioner. Ofte er de opgaver, administrationen sidder med, jo politisk bestemte, fx at holde styr på pengene eller genere data og dokumentation for indsatserne, sagde Søren Braskov og tilføjede:

- Det er vigtigt, at hverken ledere eller medarbejdere dukker sig. Vi ved, at det skaber et gruppetilhørsforhold, at man står sammen i krisetider. Derfor er det så vigtigt, at lederne er med til at bekræfte medarbejderne i, at de sidder i vigtige positioner. Den dialog er god at have. ✓

Læs hele interviewet her:

[www.hk.dk/aktuelt/nyheder/2022/12/11/ledere-skal-tale-vaerdien-af-det-administrative-arbejde-op](http://www.hk.dk/aktuelt/nyheder/2022/12/11/ledere-skal-tale-vaerdien-af-det-administrative-arbejde-op)





## Du fik mere i løn og pension

Der har været generelle  
lønstigninger på det kommunale  
område:

- Pr. 1. oktober 2022 ydes en generel lønforhøjelse på **1,90 pct.**
- Pr. 1. april 2023 ydes en generel lønforhøjelse på **0,30 pct.**
- Pr. 1. oktober 2023 ydes en generel lønforhøjelse på **0,81 pct.**

På det regionale område er  
stigningerne:

- Pr. 1. april 2021 ydes en generel lønforhøjelse på **0,75 pct.**
- Pr. 1. oktober 2021 ydes en generel lønforhøjelse på **1,37 pct.**
- Pr. 1. oktober 2022 ydes en generel lønforhøjelse på **1,35 pct.**
- Pr. 1. april 2023 ydes en generel lønforhøjelse på **0,77 pct.**
- Pr. 1. oktober 2023 ydes en generel lønforhøjelse på **0,78 pct.**

## OK24 – krav fra cheferne

■ HK Kommunals OK24 krav til KL og RLTN på chefområdet er udtaget og indsendt i december 2023-

### Krav til KL

#### Pension

Ansatte, der får udbetalt pension fra en offentlig ansættelse, skal have pension ligesom alle andre.  
Højere pensionsbidrag med større fleksibilitet i form af individuelle valg.

#### Arbejds miljø

En særlig indsats for at styrke ledere og chefers arbejds miljø.

#### Opsigelsesvarsel

De 12 måneders opsigelsesvarsel til chefer ændres til 6 måneders varsel og 6 måneders fratrædelsesgodtgørelse.

#### Grundløn

For alle grupper i HK Kommunals overenskomster stilles også et tværgående krav om grundlønforbedringer.

### Krav til RLTN

#### Pension

Ansatte, der får udbetalt pension fra en offentlig ansættelse, skal have pension ligesom alle andre.  
Højere pensionsbidrag med større fleksibilitet i form af individuelle valg.

#### Arbejds miljø

En særlig indsats for at styrke ledere og chefers arbejds miljø.

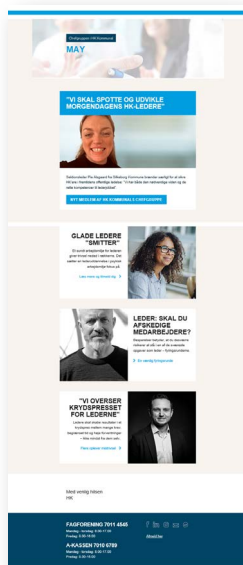
#### Opsigelsesvarsel

De 12 måneders opsigelsesvarsel til chefer ændres til 6 måneders varsel og 6 måneders fratrædelsesgodtgørelse.

#### Grundløn

For alle grupper i HK Kommunals overenskomster stilles også et tværgående krav om grundlønforbedringer. ✓

UP TO DATE



## Up to date med Chefgruppen

■ Gennem magasiner, nyhedsbrevet og publikationer er Chefgruppen med til hele året at opdatere din viden om nye trends og aktuelle temaer i ledelse.

### Seks gange om året:

#### Chefgruppens nyhedsbrev

Seks gange om året udsender Chefgruppen sit nyhedsbrev med aktuelle artikler og nyheder om nyt i ledelse, arrangementer, webinarer osv. På Chefgruppens hjemmeside kan du også læse alle nyheder, bl.a. om arrangementer, interviews med eksperter eller medlemmer af Chefbestyrelsen.

Se med her: [hk.dk/chefgruppen](https://hk.dk/chefgruppen)

### Tre gange om året:

#### Magasinet Offentlig Ledelse

Som medlem af HK Kommunal Chefgruppen får du magasinet Offentlig Ledelse tre gange om året direkte i din postkasse. Magasinet følger aktuelle trends og temaer i ledelse gennem interviews og artikler med eksperter og praktikere.

Du kan også læse og downloade magasinet her: [offentligledelse.dk](https://offentligledelse.dk)

### 11 gange om året:

#### Offentlig Ledelses nyhedsbrev

Offentlig Ledelse udkommer også som nyhedsbrev 11 gange om året med artikler fra magasinet og nyt om arrangementer, webinarer m.m.

Får du ikke nyhedsbrevet? Tilmeld dig her:

[offentligledelse.dk/nyhedsbrev/](https://offentligledelse.dk/nyhedsbrev/)

### Nye publikationer fra Væksthus for Ledelse

HK Kommunal er en del af Væksthus for Ledelse og er med til løbende at producere ny viden om ledelse i form af podcasts og publikationer, fx tillid i ledelse, ledelse døgnet rundt, psykologisk tryghed m.m.

Se alle udgivelser her: [www.lederweb.dk/udgivelser/](https://www.lederweb.dk/udgivelser/)



HK Kommunal  
Chefgruppen

# SKRIFTLIG BERETNING 2022-2024

