HK Kommunal
Chefgruppen

SKRIFTLIG BERETNING 2024-2026



HK KOMMUNAL CHEFGRUPPEN









Nye ansigter i Chefbestyrelsen

■ På medlemsmødet i 2024 blev medlemmer til Chefbestyrelsen valgt, og den konstituerede sig således:

Formand (genvalgt):
LARS AARØE HANSEN,
voksen- og psykiatrichef i Kalundborg Kommune

Næstformand (genvalgt):
JANNIE MARCKSTRØM WRANÉR,
HR-chef i Hovedstadens Beredskab

HASSE STIG HAGSTEEN (nyvalgt),
afdelingsleder i Aarhus Kommunes jobcenter

PIA ALSGAARD (genvalgt),
sektionsleder i Organisation og Personale, Silkeborg Kommune

TROELS VAN DIJK (nyvalgt),
centerchef i Center for Beskæftigelse, Faxe Kommune

ANITA VALENTIN JUL ANDERSEN (nyvalgt),
sundhedsadministrativ leder i Region Syddanmark.

Siden er næstformand Jannie Mackstrøm Wranér og Hasse Stig Hagsteen udtrådt på grund af jobskifte, og Troels van Dijk blev konstitueret som næstformand. **MARIA MANKOV,** borgerservice- og ydelseschef, Ballerup Kommune, er vendt tilbage efter godt et års fravær.

Følg Chefgruppens arbejde på **LinkedIn** og på **hk.dk/chefgruppen**

KOLOFON

Tekst: Tina Juul Rasmussen, journalist (DJ)
Redaktion: Marlene Skou Jørgensen, ledelseskonsulent, HK Kommunal, og Chefbestyrelsen
Design: Lars Pryds

November 2025

Sådan er HK Kommunals chefområde organiseret



HK NORDJYLLAND
Chefkoordinator
LISBETH VINTHER



HK NORDJYLLAND
Chefkoordinator
JETTE TOLDBOD



HK MIDTVEST
Chefkoordinator
MARIANNE STEENBERG



HK ØSTJYLLAND
Chefkoordinator
HENRIK GOTTLIEB HANSEN



HK MIDT
Chefkoordinator
LONE MUGGERUD RASMUSSEN



HK SJÆLLAND
Chefkoordinator
LENA THEMSEN



HK HOVEDSTADEN
Chefkoordinator
SADIE BIDSTRUP



HK SYDJYLLAND
Chefkoordinator
STEPHAN KRISTIANSEN



HK KOMMUNAL
Ledelseskonsulent
MARLENE SKOU JØRGENSEN



HK KOMMUNAL
Forhandlingskonsulent
for chefområdet
HELLE BASSE

Fra mit daglige arbejde kan jeg se, hvor vigtigt det er at få koblet områder sammen, som traditionelt ikke taler meget sammen, hos os fx ydelse og myndighed. Her kan nemt opstå knuder med borgerne, og derfor er det vigtigt med et strategisk, tværgående blik. Det betyder så meget for borgerne, at tingene hænger sammen. De sænker frustrationerne – det kan vi meget tydeligt mærke i Ballerup Kommune, hvor vi har arbejdet sådan i et par år nu.

Og det samme gælder arbejdet i Chefbestyrelsen, hvor vi kommer fra forskellige områder og sektorer, men alligevel har mange ens problemstillinger på tværs. Det er godt, hvis vi sammen kan tænke ud af boksen for at gøre vores indflydelse gældende i hele landet".

– Maria Mankov
Borgerservice- og ydelseschef,
Ballerup Kommune



Offentlige ledere er stadig topaktuelle

For to år siden påstod vi i Chefgruppens beretning, at god, offentlig ledelse aldrig går af mode. Og vi må konstatere, at vi – indtil videre – har haft ret. Aldrig har der været mere brug for ledelse i den offentlige sektor end i disse år, hvor reformerne fejer over landet med stormstyrke.

Der bliver sagt og skrevet meget om netop reformstormen. Som offentlige chefer og ledere står vi midt i orkanens øje, og her er langt fra stille, som I alle ved. Heldigvis kan vi godt lide udvikling og forandringer, så vi står godt fast på fødderne, men lad det alligevel være sagt: Det kræver noget af os. Både ledelsesmæssigt, når vi skal navigere i styringen og implementeringen af alle forandringerne både lovgivningsmæssigt og i forhold til ledelsen af vores personale. Men også personligt, fordi det trækker veksler på både vores tid, overblik og kompetencer.

Derfor har vi som bestyrelse valgt at fastholde et stædigt fokus på lederes trivsel og psykiske arbejdsmiljø og har grebet enhver lejlighed til at bringe det på banen. Det gælder på Folkemødet to år i træk, på konferencer og i webinarer, i artikler og meningsstof. Og vi fortsætter.

For i efteråret 2024 spurgte vi alle medlemmerne af Chefgruppen, hvor I mente, at vi skulle kaste slæberne ind. Og der var ingen tvivl: "Lederes trivsel og arbejdsmiljø". Efterfulgt af "nye arbejdsformer" og "kunstig intelligens".

Ledertrivsel er fortsat en dagsorden i sin egen ret
Vi har ikke været sene til at kvittere. Vi har lavet podcasts, kurser og webinarer til jer om netop det at lede det hybride arbejdsliv og om AI. Vi har også udbudt faglige netværk inden for beskæftigelse, sundhed og ny faglig ledelse. Og som en rød tråd igennem det hele løber et trivselstema: For jo bedre, vi bliver til at lede de nye områder, desto bedre trives vi også selv.

Det betyder ikke, at vores trivsel ikke skal stå som et selvstændigt tema, og det gør det også. Vi har i magasinet Offentlig Ledelse løbende sat det på dagsordenen, og i vores partsamarbejde i Væksthus for Ledelse har vi også medvirket til flere publikationer om emnet.

Derudover har vi den glæde at arbejde konstruktivt og godt sammen i Chefbestyrelsen. Det er en fornøjelse at kunne løfte i flok og byde ind med vores forskellige kompetencer og fagområder, så vi kan tænke og handle i en bred forståelse af, hvad det vil sige at være offentlig leder og udøve god ledelse anno 2025.

I denne beretning deler vi derfor ikke uden stolthed de mange nedslag og aktiviteter, vi har haft i de forløbne to år.

God fornøjelse med læsningen.

Med venlig hilsen Chefbestyrelsen

Chefgruppens pejlemærker

Chefgruppens bestyrelse har vedtaget seks pejlemærker for dens arbejde:

Fremtidens HK-ledere/-chefer

Ledelse af arbejdsmiljø

Lederens egen trivsel

Datainformeret ledelse

Generativ kunstig intelligens

Nye arbejdsformer (ledelse af det hybride arbejdsliv)

Pejlemærkerne har udmøntet sig i både kurser, webinarer, podcasts, debatter, temadage, artikler, publikationer, netværk m.m., som bliver beskrevet i denne beretning.

Det siger medlemmerne: **Chefer og ledere ønsker større fokus på egen trivsel**

Chefgruppens medlemmer ønsker endnu større fokus på lederens egen trivsel og på nye arbejdsformer. Det viste resultatet af en spørgeskemaundersøgelse i 2024.

To ud af tre medlemmer af HK Kommunal Chefgruppen, som respondere-de på den spørgeskemaundersøgelse, Chefgruppens bestyrelse sendte ud i oktober 2024, siger samstemmende: Lederens egen trivsel er det vigtigste pejlemærke, der skal arbejdes videre med. Godt halvdelen af svarerne prioriterer "nye arbejdsformer" som det næstvigtigste tema, tæt efterfulgt af "generativ kunstig intelligens".

Vi mangler løsninger på ledertrivsel

Prioriteringen overrasker på ingen måde Troels van Dijk, næstformand i Chefbestyrelsen og centerchef for beskæftigelse i Faxe Kommune.

- Men det gør mig ked af det i kollegial sympati, at lederens egen trivsel fylder så meget. Fordi det jo vidner om, at nogle lider i krydspres-set, ressourcemanglen osv. Så selvom ledertrivsel har fået mere opmærksomhed de sidste par år, mangler vi stadig at se forandringer og løsninger. Derfor, tolker jeg, vil vores medlemmer gerne have, at vi holder den gryde i kog.

Når det er sagt, glæder han sig over, at så mange chefgruppemedlem-mer har taget sig tid til at svare på spørgeskemaet.

- Det vil jeg gerne kvittere for – at 269 ud af vores ca. 1.500 medlem-mer har svaret, betyder, at det er nok til at være vejvisende for os. Jeg sy-nes også, at vi kan sige, at vi har ramt nogenlunde godt inden for skiven, når det pejlemærke, som bliver scoret som mindst vigtigt, alligevel får 39 % af "stemmerne". Det betyder, at vi ikke kommer til at pille nogle af de seks pejlemærker ud af vores arbejde.

Resultaterne af undersøgelsen har foreløbig kastet temadage om AI af sig. Derudover er der også udbudt nye netværk om bl.a. faglig ledelse, beskæftigelses- og sundhedsreformen.

Chefbestyrelsen: Udskiftning på posterne

■ Siden den nyvalgte Chefbestyrelse trådte sammen i foråret 2024, er der skiftet ud på nogle af posterne. Ny næstformand er **Troels van Dijk**, centerchef for beskæftigelse i Faxe Kommune, som også tidligere har været formand for Chefgruppens bestyrelse. Han erstattede **Jannie Marckstrøm Wranér**, der forlod posten som næstformand som følge af nyt job.

En anden veteran fra bestyrelsesarbejdet er også genindtrådt på en vakante plads: **Maria Mankov**,



borgerservice- og ydelseschef i Ballerup Kommune. Hendes fokus er lederes arbejdsmiljø og at sikre, at HK-ledernes stemme bliver hørt i de massive forandringer, kommunerne står i.

- Jeg har hele tiden syntes, at det arbejde, Chefbestyrelsen laver, er rigtig vigtigt. Det er en måde at få indflydelse på og gøre noget for alle os kommunale chefer og ledere, fordi vi står overfor en tid med massive forandringer med alle reformerne. De kommer jo til at påvirke alt hos os – hele organisationen, medarbejderne og det politiske niveau, så her vil jeg – igen – gerne være med til at sikre, at vores stemme som HK-chefer og -ledere bliver hørt, siger hun.

Chefbestyrelsen: Brug os, tal med os, mød os!

■ Spørgeskemaet i efteråret 2024 var første invitation til mere dialog og større interaktion med medlemmerne af Chefgruppen, som bestyrelsen har sat øverst på dagsordenen for arbejdet frem mod næste chefkonference i 2026.

- Vi vil gerne høre medlemmerne om, hvorvidt det, vi arbejder med, er det rigtige set med deres øjne, og hvad de mener er de vigtigste temaer at fokusere på, så det ikke bare er os i bestyrelsen, som tænker tanker i et lukket rum, forklarer Lars Aarøe Hansen, formand for Chefbestyrelsen og tilføjer:

- Det er også vigtigt for os at gøre det synligt, hvem og hvad en HK-chef eller -leder er samtidig med, at vi også er en del af et større fællesskab, som hedder HK.

Endelig favner den større medlemsdialog og -interaktion også et dybfølt ønske om at tale ledelse op, så unge HK'ere også kan overveje en fremtid som leder eller chef.

- Flere undersøgelser viser jo, at det ikke er det mest attraktive arbejde at være leder. Færre vil gå den vej – og vi vil gerne have flere til at gå den vej. Derfor vil vi gerne vise tydeligt, hvad vi som HK-chefer og -ledere kan bidrage med, siger Lars Aarøe Hansen.

Ræk ud og sig til

Den større udadvendte kontakt blev skudt i gang på Fag og Fremtid i efteråret 2024. Her oplevede medlem af Chefbestyrelsen Troels van Dijk en god dialog med HK'ere, som gik med et ønske om at blive leder, men ikke vidste, hvor de skulle begynde.

- Det var en god tester, og vi blev enige om at fortsætte dialogen de steder, hvor vi naturligt færdes som ledere og chefer. Så det er bare at tage fat i os, så kommer vi hellere end gerne ud og taler med jer om, hvad der er vigtigt i jeres lederliv. Så ræk ud og sig til. Og brug nu de fem minutter, det tager at svare på spørgeskemaet, når det lige om lidt kommer i din indbakke. Det vil være en kæmpe hjælp for os at vide, hvad medlemmerne synes er vigtige temaer at arbejde med.

Chefgruppens synlighed har også manifesteret sig i formand Lars Aarøe Hansens deltagelse i forskellige samarbejdsfora, bl.a. et seminar om algoritmeledelse, hvor FH's høringssvar vedr. lovforslag om AI-forordningen blev drøftet. Og et møde med de danske professionshøjskoler under overskriften "Reformstorm og faglig ledelse, hvor man drøftede, hvordan professionshøjskolernes uddannelser bedst kan understøtte kravene til faglig ledelse. Her har Lars Aarøe Hansen bidraget til debatten med et HK-ledelsesperspektiv.

AFDELINGERNE

Regionale arrangementer:

Temadage for regionale chefer og ledere

HK NORDJYLLAND har i perioden afholdt flere temadage for regionale ledere og chefer med aktuelle ledelsestemaer og -trends med oplæg fra en række eksperter, faciliteret af chefkoordinatorerne Lisbeth Vinther og Jette Toldbod.


FOTO: PANTHERMEDIA

7. marts 2024:
Var det også godt for dig? Gør den svære samtale god for begge parter.

13. november 2024:
Diversitet – hvordan rummer jeg som leder bedst diversiteten på arbejdspladsen?

5. november 2025:
Sæt retning for dine medarbejderes brug af generativ kunstig intelligens.

HK SYDJYLLAND og **HK MIDT** har sammen afholdt en halv temadag.

10. september 2025:
Ledelse på tværs af generationer: Hvad skal du som leder være særligt opmærksom på, når forskellige generationer mødes – med hver deres værdier, vaner og forventninger?

De har også afholdt fyraftensmøder for sundhedsadministrative ledere.

9. april 2025:
Generativ kunstig intelligens, cybersikkerhed, konflikter mellem leder og medarbejder og debat om løntrin.

1. oktober 2024:
Politiske pejlemærker på sundhedsområdet, OK24, løn og forhåndsaftaler.

HK HOVEDSTADEN afholder møde for sundhedsadministrative ledere hver tredje måned med fokus på bl.a. sundhedsreformen og sammenlægning af Region Hovedstaden og Region Sjælland.

NYE ARBEJDSFORMER

Sætter hybridarbejde din trivsel som leder under pres?

"I organisationen har I gennemført en undersøgelse, som peger på, at sammenhængskraften er svækket. Ledelsesmæssigt diskuterer I, om fysisk fremmøde skal prioriteres højere. Men du ved samtidig, at dine medarbejdere trives med hjemmearbejde og ikke ønsker, at omfanget reduceres. Hvad vil du gøre?".

Sådan lyder et af dilemmaerne, ledere oplever i en tid, hvor hybridarbejdet har gjort sit indtog, også på HK Kommunals arbejdspladser. Dilemmaet er blot et af mange, som et værktøj fra HK Kommunal og DTU om at lede hybridarbejdet, præsenterer: "Ledertrivsel og dilemmaer i en hybrid hverdag. Otte lederværktøjer til at navigere i det hybride arbejdsliv".

Værktøjet er et resultat af SPACE-projektet, som HK Kommunal siden 2021 har gennemført i samarbejde med forskere fra DTU om det hybride arbejdsliv.

- Fra projektet kan vi se, at det at være leder af hybridarbejde er en anderledes ledelsesform, og vi kan også se, at mange ledere undervurderer konsekvenserne af, hvad det betyder for dem fx at skulle være tilgængelige og skulle arbejde på andre tidspunkter, fordi medarbejderne gør det. Også det ikke at se sine medarbejdere hver dag og dermed have et blik på deres trivsel, betyder også noget for lederne. Det kræver en anden skarp opmærksomhed fra lederens side. Og at lede på denne måde rummer en kompleksitet, som formentlig ikke indgår i alle lederuddannelser, siger Karen Brøndsholm, arbejdsmiljøkonsulent i HK Kommunal.

Læs også artiklen fra DTU-eksperterne om **"Samarbejde på distancen: Hvordan skaber vi godt kollegaskab?"**

SPACE
Social kapital og distancearbejde

HK KOMMUNAL DTU



Nyt værktøj fra Chefgruppen og DTU SPACE

- Et nyt værktøj med dilemmaer og konkrete øvelser i at lede det hybride arbejdsliv kan give dig en hjælpende hånd til refleksion, dialog og konkrete løsninger i samarbejde med ledergruppen og medarbejderne.

I alt er der otte værktøjer, bygget op om en række øvelser. Nogle kan gennemføres alene, andre er målrettet ledergruppen. Hvert værktøj rummer dels en beskrivelse af formål, målgruppe, hvad der skal bruges af redskaber osv., og dels en detaljeret beskrivelse af hvordan værktøjet bruges i den konkrete øvelse. Meningen er, at øvelserne skal inspirere til refleksion, dialog og i sidste ende konkrete løsninger på dilemmaer og problemstillinger om at lede hybridarbejde.

- Hent værktøjet **"Ledertrivsel og dilemmaer i en hybrid hverdag" her.**
- Læs mere om SPACE-projektet på **hk.dk/space**

NYE ARBEJDSFORMER

Podcastserie: At lede hybridarbejdet

Hvordan har hybridarbejde ændret arbejdsmarkedet – og hvorfor? Hvordan er ledelseskæden og hele organiseringen sat sammen, når vi taler om hybridarbejde? Hvilke daglige dilemmaer og udfordringer i håndteringen af hybridarbejdet står du som leder med? Og hvordan sætter du retning, både overordnet strategisk og dagligt ledelsesmæssigt?

Det er nogle af de spørgsmål, Chefgruppen stiller i en podcastserie på i alt tre afsnit. Deltagerne er de to eksperter i hybridarbejde, professor Christine Ipsen fra DTU, der som forsker har stået i spidsen for SPACE-projektet sammen med seniorforsker Kasper Edwards. SPACE-projektet er et samarbejde mellem DTU og HK Kommunal om at afdække udfordringer og løsninger i det hybride arbejdsliv. Også Majse Halse Nielsen, ph.d.-studerende på DTU, formand for Chefgruppens bestyrelse Lars Aarøe Hansen og Anita Bredahl Christensen, sundhedsadministrativ leder på Roskilde Sygehus og medlem af Nationalt Lederråd medvirker i serien sammen med Lene Roed, formand for HK Kommunal, der bidrager i alle tre podcasts i udvalgte lydklip.



Hør podcasten **#Hvad er hybridarbejde?**

Publikation: Topledelse i den hybride organisation

Der er også inspiration at hente til den hybride ledelsesdagsorden i en publikation fra Væksthus for Ledelse, "Skab nye rammer om det hybride samarbejde. En ledelsesopgave for topledere og chefer".

Den sætter spot på alle aspekter i at lede den hybride organisation: Hvilke former for fleksibilitet har vi med at gøre, hvordan påvirker de vores måde at organisere og løse opgaverne på, hvordan kan hensynet til kerneopgave og trivsel forenes, skabe fysisk nærvær værd for opgaven, svækkes arbejdsfællesskaberne med hybridarbejde og hvilke former for kontrol er der brug for? Hensigten er at fremhæve, hvor betydningsfuldt det er, at topledelsen og chefniveauet løfter det strategiske ansvar, har en klar intention, gør status over, hvor organisationen befinder sig på linjen mod en hybrid organisering og sætter en fælles ramme om organisering og opgaveløsning i en hybrid arbejdsvirkelighed.



Hent publikationen her

Reformstorm over Danmark

■ Chefgruppen har i hele perioden haft reformstormen som baggrundstæppe for sit arbejde og har bidraget til flere initiativer og publikationer om emnet – lige som det også er tema for Chef- og lederkonferencen i marts 2026.

■ I magasinet *Offentlig Ledelse*, som udgives af HK Kommunal har reformstormen og dagsordenen om frisættelse som følge af reformerne været tema i to numre:

■ **Offentlig Ledelse 2-2025**

■ **Offentlig Ledelse 3-2025**





■ KL har sammen med chefforeninger og faglige organisationer, bl.a. HK Kommunal, udarbejdet et oplæg til debat om, hvordan reformstormen kalder på en højere grad af faglig ledelse:

■ **Reformer, Handlerum, Faglig ledelse – hvad skal der fokus på?**



■ Væksthus for ledelse har som støtte til ledere udarbejdet en række redskaber, film og øvelser om ledelsesspænd, sammenhæng i ledelseskæden og faglig ledelse med fokus på værdi for borgerne. Materialet er tænkt som en konkret støtte til lokale drøftelser om emnerne på den enkelte arbejdsplads:

■ **Ny samling af redskaber til ledere i reformtider**



LEDELSE I REFORMSTORMEN

Hvis vi systematisk lader de rette kompetencer løse de rette opgaver, kan vi frigøre ikke så få ressourcer og samtidig skabe et sundhedsvæsen i balance. I dag bruger læger og sygeplejersker alt for megen tid på at løse de mange administrative opgaver, der nødvendigvis må være i et komplekst system. Det er langt fra optimalt. Sundhedsadministrativt uddannede medarbejdere er langt bedre til at løfte de sundhedsadministrative og koordinerende opgaver.

– Lene Roed
Formand for HK Kommunal



Man kunne sagtens lægge mange flere administrative opgaver ud til lægesekretærer og koordinatorer, som kender de administrative systemer godt, og i stedet lade sygeplejerskerne og andre sundhedsfaglige tage sig af det mere patientnære. Men der er en tendens til at tænke de administrative stillinger til dem og akademikere.

– Gitte Hundtofte, sekretariatschef
i Psykiatrien i Region Syddanmark.



Styrk fokus på faglig ledelse

■ Nye vinde fejer over velfærdslandskabet. Efter års kritik af statslig detailstyring står den offentlige sektor nu i en storm af reformer, der lægger op til grundlæggende forandringer på tværs af de store velfærdsområder. Fokus skal væk fra procesregulering og rettes mod nærvær, inddragelse og selvbestemmelse i velfærdsindsatserne tæt på borgerne, bl.a. ved at frisætte medarbejdernes faglige kompetencer. Det kræver et styrket fokus på den faglige ledelse, påpeger Lene Roed, formand for HK Kommunal.

- Det er klart, at hvis medarbejderne får friere rammer, kræver det, at den faglige leder er tættere på den faglige del, siger hun og fortsætter:

- Det handler i høj grad om, at den faglige leder er med til at rammesætte, hvilken frisættelse der gælder inden for et givent område. Så derfor får den faglige leder et større ansvar og tættere faglig viden og understøttelse af sine medarbejdere.

Samtidig vejrer Lene Roed lidt morgenluft i fortællingen om kommunerne med den nye tilgang til velfærdsopgaverne.

- Hvis vi kigger på kommunerne, så har de jo i al den tid, jeg kan huske, været meget siloopdelte. Og den italesættelse af dem har jo også været kendt i mange år - og den oplevelse skal vi væk fra. Vi skal lære, at vi er en organisation og at den måde, vi bedst løser opgaven på, er, at vi får et samspil, er lyttende og understøtter hinanden, så vi er hinandens forudsætninger til at løse opgaverne bedst muligt.

Debat: HK'ere spiller en vigtig rolle i fremtidens sundhedsvæsen

■ Hvis ambitionen om at skabe et nært og sammenhængende sundhedsvæsen, som sundhedsstrukturreformen lægger op til, kræver det HK'ernes kompetencer og særlige administrative perspektiv, som med fordel kan prioriteres langt højere.

- Man kunne sagtens lægge mange flere administrative opgaver ud til lægesekretærer og koordinatorer, som kender de administrative systemer godt, og i stedet lade sygeplejerskerne og andre sundhedsfaglige tage sig af det mere patientnære. Men der er en tendens til at tænke de administrative stillinger til dem og akademikere, siger Gitte Hundtofte, som er funktionsleder og sekretariatschef i Psykiatrien i Region Syddanmark i Odense. Hun mener, at netop HK'ernes administrative perspektiv med fordel kan prioriteres højere.

Og det vil, er Gitte Hundtofte helt sikker på, komme patienterne til gavn i sidste ende.

– Netop fordi jeg ser i helheder og har det administrative perspektiv med, ved jeg, hvad der kan lade sig gøre, og kan bidrage til at skabe større sammenhængskraft i patientforløbet.

Ledelse i frontlinjen

■ HK Kommunals chefer og ledere opererer dagligt i krydspresset af en drift, der skal køre, strategier, der skal udtænkes, og medarbejdere og borgere, som skal trives og serviceres på bedste vis. Samtidig flyver reformer, besparelser, digitale forandringer og alt muligt andet om ørerne på dem. Hvordan holder de balancen i det stormvejr uden selv at miste fodfæste, både personligt og ledelsesmæssigt? Det har vi talt med ledere i frontlinjen om i en række artikler i Chefgruppens nyhedsbrev.



Jørgen Dan Pedersen, erhvervs- og beskæftigelseschef i Ishøj Kommune. FOTO: PRIVAT

"Vi opdagede ikke i tide, at der var nogle, som ikke havde det godt"

I Ishøj har jobcenterchef Jørgen Dan Pedersen, hans lederkollegaer og medarbejdere prøvet at gå fra en euforisk pionerånd som nystartet jobcenter i 2022 til at opleve både stress og mistrivsel blot få år senere. Og står nu de igen overfor en usikker og uvis fremtid med den kommende beskæftigelsesreform. Læs her, hvordan en erfaren leder tackler sådanne op- og nedture.

"Hvor er det godt gået. Stort tillykke til medarbejderne og ledelsen i jobcenteret og tillykke til borgerne i Ishøj."

Sådan lød den begejstrede besked fra Ishøjs borgmester Merete Amdisen i 2023, da Ishøj Jobcenter modtog Arbejdsmiljørådets Arbejdsmiljøpris i kategorien "psykisk arbejdsmiljø" – bl.a. med afsæt i et meget lavt sygefravær blandt medarbejderne sammenlignet med kommunen generelt. Forklaringen på den flotte bedrift var i høj grad et målrettet arbejde fra ledelsens side med at integrere tre værdier – "ordentlighed, værdighed og respektfuld kommunikation" – både over for ledige borgere og medarbejderne imellem.

En rigtig pionerånd

Jobcenterchefen hed dengang Jørgen Dan Pedersen. Det gør han stadig, i dag med titel af erhvervs- og beskæftigelseschef i Ishøj Kommune. Og han husker tydeligt de glade dage i maj 2023, da arbejdsmiljøstatuetten kom til at pryde jobcentret.

- Vi var et nystartet jobcenter og en sammenbragt flok. Vi åbnede i 2022, og særligt det første år var præget af en fed energi i organisationen – et stort engagement og en rigtig pionerånd. Vi skulle

finde vores egen identitet for at skabe en fælles arbejdspladskultur. Som leder var det et mulighedernes vindue at få – frem for, som man ofte gør, at overtage noget eksisterende, som man så skal til at lave om på.

Men som Jørgen Dan Pedersen nu nøgternt erkender:

- Hvis jeg skal være ærlig, ville vi nok ikke vinde den samme pris i dag.

For i dag, et par år efter de glade hvedebrødsdage, er læren, at et sundt og godt psykisk arbejdsmiljø er en følsom størrelse. Det kan forandre sig, hurtigere end man opdager. Og det er lige præcis, hvad der skete i Ishøj Jobcenter.

■ Læs hele interviewet med Jørgen Dan Pedersen her

Ledertrivsel på dagsordenen

Chefgruppen slog pejlemærket om lederen egen trivsel fast på store søm allerede på Chefkonferencen i foråret 2024, hvor det var temaet. Også på Folkemødet i både 2024 og 2025 har medlemmer af Chefbestyrelsen deltaget i debatter om lederes trivsel, og temaet har også været fulgt i magasinet Offentlig Ledelse i begge årene. Væksthus for Ledelse har ligeledes udgivet temapublikationer om ledertrivsel, hvor HK Kommunal har bidraget.

"I skal forvandle hø til guld"

Chefkonference 2024: Grænseløshed i arbejdet er et vilkår for mange ledere, som kan belaste trivslen. Men når lederes arbejdsmiljø og sikkerhed ikke har et formelt sted at bo i organisationen, kan det være en svær dagsorden at sætte, lød budskabet fra to eksperter i arbejdsliv og ledelse, psykologerne Malene Friis Andersen og Louise Dinesen, på Chef- og Lederkonferencen 2024.

Når du som chef eller leder ikke kan nå dine opgaver, og når du oplever modsatrettede og uklare krav, skal fyre tre medarbejdere samtidig med at du skal løfte medarbejdergruppens trivsel, så er det et spændende paradoks, ikke sandt?

- Nej, vel er det ej. Det er en møgsituation! Men når vi kalder tingene noget andet, end de er – kan vi heller ikke få lov at tale om, hvordan vi håndterer dem. Jeg møder ledere, som ikke længere kan svare på, hvad en pause er for dem, konstaterede Malene Friis Andersen, som åbnede HK Kommunals Chef- og lederkonference 2024. Hun er psykolog, ph.d., tidligere forsker ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og selvstændig konsulent med speciale i arbejdsliv og ledelse.

Grænseløsheden kender igen grænser

Hun fremhævede flere former for grænseløshed i lederarbejdet, som kan belaste den enkeltes trivsel. En af dem er kvalitetsgrænseløshed. At man altid kan løse opgaverne lidt bedre.

- Det kan I altid – hver eneste af jer. Om det er personaleledelsen, notatet, strategien – I kunne altid have gjort lidt mere. Der er aldrig en øvre grænse for den kvalitet, I kan levere som dygtige, dedikerede og erfarne ledere. Hver morgen skal I forvandle hø til guld – det går godt i eventyrene, men sjældent i virkeligheden, fordi der hverken er uendelig tid eller ressourcer til rådighed. Så I er nødt til at forholde jer til, hvad vil I gerne stå på mål for, så I ikke har en kronisk følelse af utilstrækkelighed. Tal om: Hvordan ser god nok ledelse ud hos os, sagde Malene Friis Andersen og fremhævede to yderligere grænseløsheder, der kan belaste i lederlivet:

Kvalitetsgrænseløshed, som blandt andet handler om de mange arbejdsopgaver, lederjobbet indeholder, og neural grænseløshed – de høje følelsesmæssige krav i arbejdet.

- Min erfaring er, at alle ledere genkender disse grænseløsheder, og for mange er den eneste strategi at lægge endnu flere timer på jobbet. Den holder til en vis grænse, men ikke i længden. Derfor er mit råd til jer at sætte mindst en halv time af hver eneste uge til at

> *Når arbejdet ikke er bundet til tid og rum, kan I arbejde på alle tider af døgnet. Men kig jer selv i øjnene og spørg, hvor mange timer i døgnet skal man give sit lederliv? Siger I nogensinde nej til en opgave? Uanset, hvor meget I arbejder, bliver I alligevel aldrig færdige, så genbesøg jeres aftale om ingen øvre arbejdstid.*
>
> **– Malene Friis Andersen**
> Psykolog og ledelsesforsker



LEDERTRIVSEL

lave en minimumsprioritering – og selv at insistere på tiden til det, fordi I aldrig får den forærende.

Ledere har ingen sikkerhedskultur

Louise Dinesen, psykolog med speciale i højrisikoarbejdsmiljøer, driver virksomheden DINESEN & YOU, som er autoriseret arbejdsmiljørådgiver af Arbejdstilsynet, lagde fokus et andet sted:

Sikkerhed i ledelse. For det er, konstaterede hun, ofte et vilkår for ledere, at de er så belastede og har så travlt med at ordne og fikse alting, at de overhører signaler og stemmer i organisationen, som fortæller dem, at der er noget galt. Faktisk gik hun så vidt som til at kalde offentlig ledelse for et højrisiko-arbejdsmiljø.

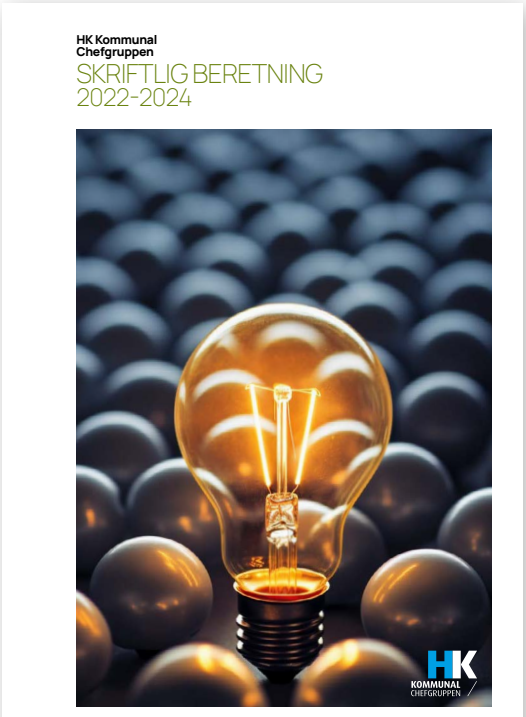
- Når en leder stopper med at holde pauser, arbejder hurtigere og udvider arbejdstiden for at nå opgaverne, er det arbejdspres og den store arbejdsmængde faktorer, som ligger indenfor Arbejdstilsynets reaktionsområde. Og når de risikofaktorer, som Malene også lige har gennemgået, er til stede, taler vi om et højrisiko-arbejdsmiljø. Og jeg vil sige, at offentlig ledelse i dag er højrisiko, sagde hun.

- For når der så kommer et påbud fra Arbejdstilsynet, fordi arbejdsmiljøet er så belastet, er den eneste, som ikke er anonym, lederen. Det er ikke svært at forestille sig, hvordan det føles ikke at have nogen beskyttelse. Så er man alene. Når en sag rammer forsiden af avisen, så er man alene. Min pointe er, at ledertrivsel er et hjemløst problem i organisationerne. Men også, at det ikke behøver at være sådan.

Lederes trivsel er et fælles ansvar, og det kræver ikke en hær af konsulenter udefra for at komme i gang. Det kræver en debat på arbejdspladsen om, at ledere også er mennesker, og at det er i orden, at de også "kun" arbejder 37 timer om ugen.

– Louise Dinesen
Psykolog og autoriseret arbejdsmiljøkonsulent





Lederens egen trivsel er en dagsorden, Chefgruppen forfølger og nu har arbejdet med i to perioder. ILL.: AI

LEDERTRIVSEL

Ledere skal opleve mening i arbejdet for at kunne skabe resultater

Chefkonference 2024: Som leder med en portefølje af opgaver så lang som den kinesiske mur kan det måske være svært selv at se, om der er én særlig faktor, der gør en større forskel for de resultater, ledere og medarbejdere i den offentlige velfærd er sat i verden for at skabe til gavn for borgerne.

Men det er der heldigvis ledelsesforskere, som bruger tid på at undersøge. En af de førende herhjemme er Lotte Bøgh Andersen, professor, ph.d. og leder af Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet.



Lotte Bøgh Andersen er professor og forsker i offentlig ledelse på Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet. FOTO: MARJUN DANIELSEN/AU FOTO

I sit oplæg på HK Kommunals Chef- og Lederkonference 2024 pointerede hun, at det er særligt vigtigt for ledere at forbinde opgaveløsningen med mening.

- Forskningen viser, at mening har den stærkeste sammenhæng med medarbejdernes motivation for at bidrage til organisationens målsætninger og opgaver. Og her er I som ledere jo brobyggere, fordi I oversætter og omsætter de politiske og organisatoriske målsætninger, så de giver mening for og motiverer medarbejderne.

Når Lotte Bøgh Andersen dvæler særligt ved begrebet mening, skyldes det blandt andet, at mening forbinder, forklarede hun.

- Det kobler fænomener sammen og skaber sammenhæng mellem mennesker.

Når ledere skal skabe mening for medarbejderne, kan det i høj grad ske gennem faglig ledelse, var et af hendes væsentlige budskaber. Her trak hun i særlig grad på forskning fra adjunkt Clara Lund.

- Faglig ledelse handler om at sætte retning og skabe resultater gennem medarbejdernes faglighed. Faglig ledelse bygger på de professionelle normer – hvor man som leder også trække på sig selv som fagperson – og på specialiseret, teoretisk viden fra sin uddannelse. Når vi som ledere trækker på medarbejdernes faglige viden, udvikler vi dem. Derfor er ambitionen i faglig ledelse at facilitere en fælles forståelse af faglig kvalitet i opgaveløsningen og indfri den i praksis. Det lyder nemt, men er det ikke – netop fordi der kan være stor forskel på opfattelsen af, hvad der skal til for at lykkes fagligt, sagde hun og pointerede, at lederens opgave derfor faktisk er tredimensionel:

- I skal skabe overensstemmelse mellem de organisatoriske målsætninger og professionelle normer. I skal udvikle medarbejdernes faglige viden, og I skal aktivere de professionelle normer og den faglige viden i praksis. Og når det lykkes, kan det aflæses direkte i borgerens oplevelse af den service, de møder i "systemet".

Kloge ledere holder hjernepauser

■ HK Kommunal og Chefgruppen har i 2025 som en del af pejlemærket om lederens egen trivsel sat hjernepauser på dagsordenen. Pauseekspert, ledelsesrådgiver og forfatter Pia Hauge har faciliteret en workshop på Folkemødet 2025 om emnet, holder oplæg på Chefkonferencen i 2026 og har skrevet artikel om emnet til Offentlig Ledelse, som her bringes i uddrag:

Hjernepauser er, hvad søvn var for 10 år siden.

Jeg kan sove, når jeg bliver gammel, sagde man en gang. Og topledere pralede med, at de kun sov fem timer om natten. Viljestyrke og motivation kunne tilsyneladende kompensere for søvn. De macho-tider er forbi. I dag er god nattesøvn sund fornuft og nærmest øverst på skamlen, når det gælder fysisk og mental sundhed. Hjernepauser er søvnens fleksible fætter, der på samme måde er fundament for både sundhed og funktionsevne. Og de er derfor helt afgørende i en ledelsesmæssig kontekst, da pauser i løbet af arbejdsdagen kan bidrage til at forebygge

For: Som leder har du brug for din hjernes båndbredde for at kunne tænke klart, præstere godt og udøve fornuftig ledelse.

Heldigvis kan man ganske enkelt lade hjernens batteri op igen ved af og til at give hjernen en pause. En hjernepause af god kvalitet genoplader stort set alle kognitive funktioner: Bedre koncentrationsevne, bedre planlægningsevne, bedre dømmekraft og bedre beslutninger, bedre formuleringsevne og matematiske sans og mere kreativitet bare for at fremhæve noget.

En god hjernepause handler ikke så meget om, hvor mange minutter, du holder pause, men om du holder pause af god kvalitet, hvor du reelt restituerer fx fordi du helt glemmer arbejdet med god samvittighed og engagerer dig i noget, der giver dig energi. Bevægelse, grin og praktiske gøremål er gode eksempler på hjernepauser.

■ **Læs hele artiklen om hjernepauser her.**



FOTO: PANTHERMEDIA

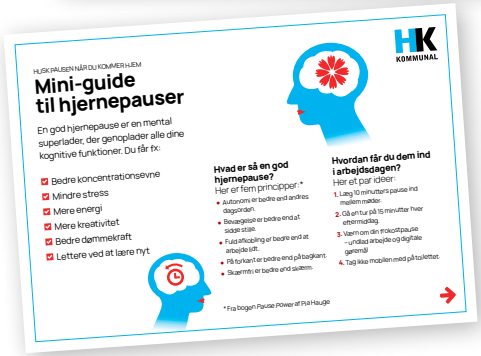
Hjernepauser på Folkemødet

På Folkemødet 2025 var effektive hjernepauser på dagsordenen i et event med forfatter og rådgiver Pia Hauge. På scenen var tre kommunale ledere, der i fire uger selv havde eksperimenteret med hjernepauser i hverdagen, og som delte svære erfaringer og gode råd.

Lars Aarøe Hansen, formand i Chefbestyrelsen og psykiatrichef i Kalundborg Kommune, havde fået til opgave at gå en tur på en halv time hver dag omkring frokosttid i en hel arbejdsmåned. Det lykkedes han ifølge eget udsagn "meget godt med". Og de dage, hvor han tog et hjernebreak på en halv time midt på dagen, gav det bonus.

- Jeg havde helt klart mere energi omkring kl. 15.30-16, hvor jeg plejer at være træt og begynder at tænke på at køre hjem. Fordi hjernen fik den pause, kunne jeg mærke, at tingene flød bedre gennem fingrene ned i tastaturet. Men det var angstprovokerende at lade telefonen blive hjemme, så jeg ikke kunne forstyrres. Og – jeg er ikke fortsat med at holde hjernepauser nu, hvor eksperimentet er forbi. Det kommer ikke til at virke, hvis det kun er mig. Det er nødt til at være kulturelt og strukturelt forankret, så jeg har tænkt mig at prøve det af i større stil i organisationen, når ideen har været forbi MED-udvalget.





HK Kommunal har udgivet en miniguide til hjernepauser, som blev uddelt på Folkemødet 2025.

Var bedre til stede i møder

Troels van Dijk, næstformand i Chefbestyrelsen og centerchef for beskæftigelse i Faxe Kommune, løb panden mod en lidt hårdere hjernepause-mur end hans Chefgruppeformand.

I en periode på 20 arbejdsdage lykkedes det ham "en håndfuld dage" at holde cirka syv minutters hjernepause mellem hvert møde – pauser, der gerne skulle være med bevægelse eller i hvert fald uden adspredelse fra telefonen, som opdraget fra Pia Hauge lød.

- Men de dage, hvor det lykkedes, var kvaliteten af min tilstedeværelse i fx møder bagefter langt bedre, og jeg havde ikke brug for på samme måde at "tænke færdigt" på vej hjem i bilen. Normalt, når jeg har haft en dag med back-to-back møder uden pauser, kan det være svært at falde i søvn, fordi hjernen ikke kan falde til ro.

Den vigtigste læring, Troels van Dijk tager med hjem fra eksperimentet og Folkemøde-debatten er derfor, at ledelsen skal gå forrest.

- For mig har det været en god mulighed for at sætte spot på noget, vi godt ved – og et nemt greb at tage i brug som et led i bl.a. vores fokus på at nedbringe sygefravær i organisationen.



Hold op, hvor er det svært at nå

For næstformand i HK Kommunal Kasper Ejlertsen lykkedes det lidt over halvdelen af gangene at holde 15 minutters hjernepause for- og eftermiddag med en gåtur.

- Min intention var helt vild god, men jeg må også sige - hold op, hvor er det svært at få flettet ind i mødekultur og en tæt pakket kalender og i et set-up, hvor andres arbejde er afhængigt af, at jeg er tilgængelig.

Hans konklusion er derfor, at det er nødvendigt at gøre, men at det også er nødt til at være en del af en organisatorisk ramme.

- Jeg mener ikke, vi kan tillade os at ignorere den evidens, der findes for effekten, men vi er vanedyr, så vi skal turde gøre noget nyt og prøve det struktureret af. Det er ikke et spørgsmål om, hvorvidt vi har lyst eller ej. Det skal vi.

Du skal registrere din arbejdstid – fordi det handler om din trivsel

■ Nye EU-regler pålægger alle ansatte at registrere deres arbejdstid for at sikre alle lønmodtagere et bedre arbejdsmiljø og sørge for, at reglerne om maksimal arbejdstid og den nødvendige hviletid og krav på fridøgn bliver overholdt.

De nye regler omfatter som udgangspunkt alle ansatte, men rummer en snæver undtagelse for de såkaldte "selvtilrettelæggere" – dem, der har meget vide beføjelser til selv at planlægge sit arbejde, fx en direktør i en kommune eller anden topleder, der ikke er underlagt en chef.

Undtagelsen har skabt tvivl om, hvem reglen omfatter. De første erfaringer fra HK Kommunals afdelinger viste, at en del chefer og ledere i forbindelse med den lovpligtige tidsregistrering har modtaget tillægsaftaler til deres ansættelseskontrakt, hvor der står, at arbejdsgiveren betragter den ansatte som selvtilrettelæggende og derfor ikke skal registrere sin arbejdstid. Det er et krav efter loven, at det skal fremgå af ansættelseskontrakten, at man er "selvtilrettelægger".

Arbejdsgiverne har, erfarer HK Kommunal, en væsentlig mere omfattende forståelse af, hvad selvtilrettelægger er, fx hvis man som leder har ikke-højeste arbejdstid, men den holder ikke vand, mener Lina Gisselbæk Lauritsen, juridisk konsulent i HK Kommunal. og opfordrer til en hurtig test, hvis man er i tvivl:

- Kig i din kalender og se, hvor meget af din tid, du selv tilrettelægger. Er det over 90%, du selv har kontrol over, ja så er du nok selvtilrettelægger. Det gælder måske for direktionen i en kommune. Men det gælder for de færreste chefer og ledere, og derfor er de ikke selvtilrettelæggere efter arbejdstidsloven i vores øjne og skal registrere deres arbejdstid. Det er den klare melding fra os.

Uddannelse i psykisk arbejdsmiljø fremmer trivsel hos både ledere og medarbejdere

■ Lederuddannelsen i psykisk arbejdsmiljø tilbydes fortsat til ledere i både stat, region og kommune.

Den kommunale og regionale uddannelse udbydes af konsulenthuset LEAD, mens den statslige udbydes af Medarbejder- og Kompetencestyrelsen og Centralorganisationernes Fællesudvalg.

Begge uddannelser sigter på at ruste offentlige ledere til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø bedst muligt i egen organisation. Med et fokus på både det psykiske arbejdsmiljø og psykologisk tryghed er uddannelsen med til at fremme trivsel hos både ledere og medarbejdere.

■ Læs mere om den regionale og kommune lederuddannelse her.
■ Hør ledere fortælle om deres erfaringer fra uddannelsen i videoer.

Karrieretelefonen

■ HK Kommunals Karrieretelefon har tre karrierevejledere ansat, som har særlig viden om lederes situation og tager imod samtaler med chefer og ledere om bl.a. trivsel.

Vi ligger ikke inde med svarene til lederne, men vi kan facilitere refleksioner og stille spørgsmål, som åbner op for nye muligheder og løsninger for den enkelte".

– Louise Theil Bock
Leder af Karrieretelefonen



■ Læs mere om Karrieretelefonen her.

KARRIERE TELEFONEN

FOLKEMØDET

FOLKEMØDET

Chefbestyrelsen på Folkemødet

Chefbestyrelsen deltager hvert år på Folkemødet på Bornholm. Både som del af debatter på scenen og for at søge inspiration og ny viden om ledergerningen i teori og praksis.

Det var interessant at høre, at alle er enige om, at AI er kommet for at blive. Vi er jo nogle, som har set forskellige teknologibølger drive over igen. Men ikke AI, var alle enige om. Selv er jeg ikke i tvivl om, at AI har potentialet til at frisætte vores enormt dygtige medarbejdere fra rutinearbejde og lade dem koncentrere sig om kerneopgaven. Vi ser jo, at når man ansætter en fagmedarbejder til bestemte opgaver, løber der altid alle mulige andre opgaver til – som ikke er kerneopgaver. Både HK Kommunals socialformidlere og Dansk Socialrådgiverforenings socialrådgivere bruger jo 60-70% af deres tid foran en computer, selvom de er uddannet til at få folk til at flytte sig i tilværelsen. Det er jeg sikker på, at AI kan være med til at ændre. Potentialet i, hvad det kan frisætte af tid og hænder til velfærd er stort.

– **Troels van Dijk**, næstformand i Chefgruppens bestyrelse.

Det inspirerede Folkemødet mig til i min ledergerning



Jeg blev stolt over at være HK'er, da jeg hørte vores formand Lene Roed i en debat om reformer i orkanens øje. Her fik hun fremhævet ledernes betydning for at gennemføre reformerne, men også, at vi er udfordret af alt det, som sker og skal implementeres. For mig var det fedt at høre, at fagforbundet også ser os ledere – og at vi skal have et bedre psykisk arbejdsmiljø. Det gjorde Lene Roed rigtig godt.

– **Lars Aarøe Hansen**, formand for Chefgruppens bestyrelse.



Man møder jo en masse spændende mennesker i teltene til de enkelte debatter og får nogle gode samtaler med dem, som også er inspirerende. Men jeg fik også en masse inspiration til mit ledelsesarbejde, blandt andet om AI, som jo er en af Chefbestyrelsens pejlemærker – hvordan det påvirker lederrollen, og hvordan det kan bruges til at løfte kompetencerne i organisationen.

- **Anita Valentin Jul Andersen**, medlem af Chefgruppens bestyrelse.



Jeg var selv på scenen som chef i beskæftigelsessystemet sammen med bl.a. en ung med cerebral parese. Det var nogle meget rørende og modige fortællinger, vi hørte, som bevægede os alle – om mødet med et velfærdssystem, hvor bl.a. koordinering og tværgående samarbejde er mangelfuldt.

– **Troels van Dijk**, næstformand i Chefgruppens bestyrelse.

GENERATIV KUNSTIG INTELLIGENS

AI kan ikke erstatte forringet velfærd som følge af, at kommunale ledere og medarbejdere ikke kan nå deres opgaver. AI kan derimod hjælpe os med at løse dem hurtigere, så vi kan bruge vores tid på det, maskinerne ikke kan klare. Derfor skal vi forholde os til den teknologiske udvikling som et vilkår, der ikke erstatter dygtige kommunale medarbejdere, men hjælper i skiftet fra "produktion" i opgaveløsningen til kvalitetstjek.

– Troels van Dijk
Næstformand i Chefbestyrelsen og chef for Center for Beskæftigelse, Faxe Kommune.



AI i fremtidens ledelse

Kunstig intelligens, digitalisering og teknologiske kompetencer har stået højt på offentlige chefer og lederes arbejdsbeskrivelse i de senere år. Især har AI inden de sidste to år haft et stormende indløb i de offentlige institutioner. Og det stiller nye krav til lederne. Derfor har Chefgruppen haft AI og teknologiske kompetencer på dagsordenen som et højt prioriteret tema i både kurser, webinarer, temaeftermiddage, artikler m.m, ligesom man har drøftet HK Kommunals AI-pejlemærker og glæder sig til at arbejde videre med dem.

HK Kommunals AI-pejlemærker

1

AI skal virke i praksis, ikke bare på papiret
AI-løsninger skal afprøves tæt sammen med medarbejderne, inden gevinster indregnes. Nye opgaver som dataklargøring og support skal anerkendes og finansieres.

2

AI skal styrke faglighed og kvalitet – men kræver investering
Teknologien må ikke gå ud over serviceniveauet. Menneskelig dømmekraft skal altid indgå, og der skal afsættes midler til drift, implementering og opkvalificering.

3

Borgernes tillid bygger på retssikkerhed
Beslutningsspor skal være gennemsigtige, og borgerne skal kunne få en forklaring fra et menneske. AI må aldrig stå alene i afgørelser.

4

HK'erne skal have AI-kompetencer
Når opgaver ændres, skal medarbejdere klædes på med ny viden. Kompetenceudvikling i AI, etik og datasikkerhed er en forudsætning for kvalitet og trivsel.

5

AI kræver strategi, ledelse og medarbejderinvolvering fra start
Teknologi må ikke indføres for teknologiens skyld. Tydelige rammer og tæt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere er nødvendigt for at undgå fejl og frustrationer.

Læs mere om AI-pejlemærkerne her.

GENERATIV KUNSTIG INTELLIGENS

Midt i al hypen er der brug for nogen, der spørger: Hvordan påvirker det borgerne? Og hvad betyder det for medarbejderne? Der er i høj grad er brug for HK's stemme i debatten. Når man i dag lytter til, hvad der bliver sagt om AI, så er det er som om debatten nogle gange helt løfter sig fra jorden og virkeligheden. Det bliver faktisk lidt skørt at høre på. Så kan der spares så og så mange millioner, og så kan AI alt muligt, og det bliver nærmest paradis på jord. Vi i HK må sige: Nej, nej nej. AI er ikke en mirakelløsning. Det er et redskab. Et redskab, der kun virker, hvis vi bruger fornuften – og sætter mennesket først. Og helt ærligt: Det er som om man i dag glemmer borgerne og borgernes behov.

– Lene Roed
Formand for HK Kommunal.



Få (be)greb om ledelse af generativ AI: Hvad gør jeg?

For nogle ledere kan det opleves som at få smidt ti stykker våd sæbe ind i organisationen at skulle overskue mulighederne i og implementeringen af generativ AI – svær at få hold på. Men medarbejderne efterspørger retning, kompetencer og planer, påpeger Kaare Pedersen fra LEAD, som på en række tema-eftermiddage har givet Chefgruppens medlemmer et godt greb om ledelse af generativ AI.

- Det, som adskiller generativ AI fra al anden digitalisering, vi før har set, er, at det kommer alle steder fra – nedefra, udefra, indefra osv. Normalt er ny teknologi, fx en it-platform eller regnskabssystem, noget vi køber hos en ekstern leverandør, og så er det lederens opgave at få medarbejderne med ombord. Sådan er det ikke med generativ AI. Det er tilgængeligt for alle at bruge, men dets muligheder og faldgruber er samtidig helt uoverskuelige, siger han.

Svært at få hold på våd håndsæbe

Derfor har nogle ledere haft en lidt tøvende tilgang, oplever Kaare Pedersen, og måske valgt en af disse strategier:

- Nogle har sagt: "For en sikkerheds skyld må vi hellere forbyde det her". Men det duer ikke rigtig, fordi medarbejderne allerede bruger fx ChatGPT. En anden strategi er, at lederen vælger et følge IT-afdelingens retningslinjer for implementering af nye systemer, men det betyder i praksis, at medarbejderne arbejder lidt hist og pist – uden en klar retning. Og så er der selvfølgelig dem, som ser potentialet med det samme og vil vide, hvor effektiviserings-, kvalitets- og trivselsgevinsterne ligger, siger han og tilføjer:

- For mig at se handler det for lederne om at få skabt retning: Hvad skal vi bruge det her til og hvordan? Det forudsætter, at lederen selv ved, hvad generativ AI er, og hvad det kan bruges til. Ellers bliver det svært, og man risikerer at hoppe fra opgave til opgave og sige: "Nå, her kunne det godt bruges. Og her kunne det ikke". At arbejde med generativ AI kræver en organisatorisk retning, som kan opleves lidt svær at få hold på. Det kan føles som at få kastet ti stykker våd sæbe ind i organisationen og skulle forsøge at holde fast på dem.

AI og informations- og cybersikkerhed

HK Kommunal har sammen med KL udviklet forløbet "Digitale og teknologiske kompetencer", som nu udbydes af landets professionshøjskoler og Komponent. Målet er at ruste administrative medarbejdere i kommuner og regioner bedst muligt, så de kan ride med på AI-bølgen og kan gribe de nye opgaver og roller i forhold til informations- og cybersikkerhed.

- HK Kommunal er – så vidt vi ved – den første fagforening, som anvender OK-midler til at udvikle et kursusforløb for vores medlemmer i både AI og informations- og cybersikkerhed. Det gør vi, fordi vores fokus som fagforening er, at vores administrative medarbejdere skal være med helt

fremme på denne bølge – dér hvor beslutningerne tages i kommuner og regioner. Derfor er det her forløb en unik mulighed – også for dem, som ikke normalt deltager i kompetenceudvikling, siger Lisbeth Eriksen Storm og understreger, at lederne spiller en vigtig rolle:

- De har en stor rolle i at motivere medarbejderne i at komme afsted. Og de har en særlig opgave i at se, hvor denne udvikling fører hen, uden at vide det 100 %. Derfor skal de kunne lede i det uvisse, og det kræver en særskilt viden. Derfor opfordrer vi dem til også at tage en snak med den lokale uddannelsesinstitution, som udbyder forløbet, om, hvad deres behov er, siger Lisbeth Eriksen Storm.

Kursusforløbet i AI og cybersikkerhed består af to komponenter:

1. Endags introkurser, som skal motivere og inspirere deltagerne. De bliver som udgangspunkt afholdt på arbejdspladsen inden for et fagområde, gerne for hele afdelinger.

2. Akademi- og diplommoduler, hvor man kan specialisere sig indenfor hhv. kunstig intelligens og informations- og cybersikkerhed.

■ **Læs mere om kursusforløbet her.**

AI + SIKKERHED
HK KOMMUNAL

Chefgruppen deltager i debatten

■ Troels van Dijk, næstformand i HK Kommunals chefbestyrelse og chef for Center for beskæftigelse i Faxe Kommune, deltog i Ledelsesugen 2025 i et webinar om "**Kunstig intelligens, der styrker velfærden**". Her undersøgte Fremfærd sammen med konsulenthuset Resonans AI's betydning i projektet Kunstig intelligens der styrker velfærden.

■ Lars Aarøe Hansen deltog i webinaret **om implementering af generativ AI**, udbudt af Væksthus for Ledelse, mens Troels van Dijk har bidraget til et webinar om AI og faglig ledelse.

■ Ledelse af AI var også temaet i en podcast fra Chefgruppen.
■ Lyt med på **hk.dk/chefgruppen.**

NY I LEDELSE

"Jeg skal jo lige lære det". Nej, det er ikke en naturlov, at du skal bøvle med ledelse alene, selvom du er ny på posten som leder eller chef. Tværtimod. Det er helt almindeligt at føle en vis usikkerhed, når man sidder i sit første leder- eller chefjob.

– Birgitte Glifberg,
HK Kommunals ledelsescoach



Ledere har også brug for coaching

Chefgruppen har fastholdt sit tilbud om coaching for nye ledere og chefer hos ledelsescoach Birgitte Glifberg. Tilbagemeldingerne fra et par af deltagerne lyder sådan:

- Anerkendelsen af at være trådt ind i en ny rolle. Anerkendelsen af, at ledere også har brug for coaching. Et rum, hvor jeg prioriterer min egen udvikling og trivsel.
- Relevant og konkrete feedback på situationer, som man står i, i sit arbejdsliv, som ny leder. Dejligt at få nye vinkler på eller blive bekræftet i det man gør.
- 98 % af dem, som har evalueret deres forløb ville anbefale det til en kollega.

Læs mere om coachingtilbuddet for nye ledere og chefer her.

Nye guides: Kom godt fra start som ny leder

Har du styr på GDPR-reglerne? Ferie og barsel? Den svære samtale med en presset medarbejder? Det psykiske arbejdsmiljø og MED-udvalget? Prioriteringen af din egen Colgate-kalender – med nul huller i ugens løb?

Som ny leder har en god start stor betydning for din motivation og trivsel i jobbet. Her er god inspiration at hente i to nye guides fra Væksthus for Ledelse, som både betoner betydningen af at have styr på de daglige ledelsesopgaver og på at have et godt ledernetværk at søge sparring og inspiration hos om din nye position.

De er bygget op om otte temaer, der går igen i de fleste lederjobs:

1. **Styr på hverdagen** – din onlinekalender, e-mails og ledelsesinformation
2. **Økonomi** – budget, regnskab og indkøb
3. **Personaleadministration** – ferie, sygdom, ansættelse på særlige vilkår, barsel og andre personalsager.
4. **Den gode arbejdsplads** – arbejdsmiljø, MED-systemet, tag vare på dit personale og MUS
5. **"Viceværт"** – bygningsdrift, rengøring og tilsyn samt it-drift
6. **Rekruttering** – stillingsopslag, jobsamtaler, indhentning af straffe- og børneattester, ansættelse, onboarding og prøvetid
7. **Offentligheds- og forvaltningsloven** – aktindsigt, tavshedspligt, klagesager, GDPR og fortrolige oplysninger
8. **Planlægning** – vagtplanlægning og afspadsering.

Guiden er målrettet nye ledere. Men også erfarne ledere kan hente god inspiration til de daglige opgaver og udfordringer, som lederjobbet og -positionen uvægerligt byder på.

Læs mere her om guides og værktøjer.

Ledelse i frontlinjen

■ HK Kommunals chefer og ledere opererer dagligt i krydspresset af en drift, der skal køre, strategier, der skal udtænkes, og medarbejdere og borgere, som skal trives og serviceres på bedste vis. Samtidig flyver reformer, besparelser, digitale forandringer og alt muligt andet om ørerne på dem. Hvordan holder de balancen i det stormvejr uden selv at miste fodfæste, både personligt og ledelsesmæssigt? Det har vi talt med ledere i frontlinjen om i en række artikler i Chefgruppens nyhedsbrev.



Thea Vest er skiftet fra at have været tillidsrepræsentant i mange år til nu at være sundhedsadministrativ leder med en stejl læringskurve. FOTO: LARS PRYDS

"Jeg har altid vidst, at jeg ville være leder"

Læringskurven som ny sundhedsadministrativ leder på Regionshospitalet Randers har været stejl for Thea Vest – trods års erfaring som både tillids- og fællestillidsrepræsentant, hvor hun "har kigget bag gardinet" i ledelse. Men gå-på modet er intakt, kollegaerne bakker fint op, og diplomuddannelsen i ledelse er også allerede i gang.

- Kaotisk!

Svaret falder prompte, da Thea Vest, sundhedsadministrativ leder på Akutafdelingen på Regionshospitalet Randers, bliver spurgt om, hvordan det er at være ny i ledelse.

- Jeg synes, at der dukker utroligt mange ting op, jeg ikke havde forestillet mig, at jeg skulle forholde mig til – facetter i lederjobbet, som ikke har været synlige fra medarbejdersiden. Fx når jeg får at vide, at 15 medarbejdere mangler at afholde 771 timers ferie ... Find lige ud af det! Det var ikke en del af onboardingen. Så jeg vil sige, at forhænget er virkelig blevet trukket til side.

Glæder mig til at kunne mere

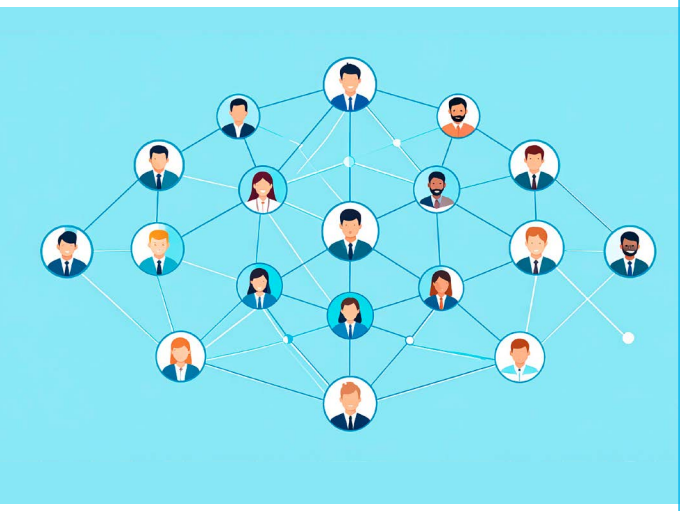
1. april i år lagde Thea Vest endegyldigt kasketten som tillidsrepræsentant for det sundhedsadministrative personale på Aalborg Universitetshospital på hylden til fordel for jobbet som sundhedsadministrativ leder i Randers. Og her har læringskurven været stejl, erkender hun.

- Ikke fordi det er svært, men jeg glæder mig bare til at kunne noget mere af det. Jeg er nok lidt naiv og tænker, at når vi har en plan, så kører vi med den. Men sådan fungerer det ikke helt. Og så har jeg også oplevet et kulturskifte mellem de to regioner. De har meget forskellige måder at gribe tingene an på, fortæller Thea Vest.

■ **Læs hele interviewet med Thea Vest her.**

Tre nye ledernetværk fra Chefgruppen

Et godt ledernetværk kan udvikle dig som leder, understøtte din trivsel og sikre dig sparring på ledelsesfaglige dilemmaer og udfordringer i hverdagen. Som resultat af spørgeskemaundersøgelsen blandt medlemmerne i 2024 har Chefgruppen udbudt tre hybride netværk for ledere af medarbejdere i august og september 2025, som løber frem til sommeren 2026. Netværkene henvender sig til alle ledere, uanset erfaring og anciennitet:



Chefgruppen har i 2025 udbudt nye netværk til ledere på både beskæftigelses- og sundhedsområdet samt ny faglig ledelse. ILL.: FIREFLY/AI

1. Hybridnetværk for sundhedsadministrative ledere og ledende lægesekretærer i Østdanmark

Netværket faciliterer møder mellem sundhedsadministrative ledere og ledende lægesekretærer, som arbejder i Region Sjælland eller Region Hovedstaden. Fokus er på fagspecifikke temaer og aktuelle udfordringer og muligheder, fx ny organisering og implementering af sundhedsreformen med fokus på fusionen mellem Region Sjælland og Region Hovedstaden, reformer, handlerum og faglig ledelse, lederes rolle i oversættelse og implementering, formålsdrevet ledelse, ledelse af arbejdsmiljø og en faglig tryg arbejdsplads og ikke mindst lederens egen trivsel og arbejdsmiljø.

Antallet af tilmeldinger var så stort, at der blev oprettet to netværk.

2. Hybridnetværk for ledere på beskæftigelsesområdet

Netværket er åbent for ledere i hele landet og dykker ned i fagspecifikke emner og aktuelle udfordringer og muligheder på beskæftigelsesområdet, fx ny organisering som resultat af beskæftigelsesreformen, fra proceskrav til resultatstyring, reformer, handlerum og faglig ledelse, ledelse i mellemrummet og helhedsindsatser på tværs, formålsdrevet ledelse, ledelse af arbejdsmiljø og en faglig tryg arbejdsplads og også her lederens egen trivsel og arbejdsmiljø.

Netværket blev ikke oprettet på grund af for få tilmeldinger.

3. Hybride ledelsesfællesskaber om NY faglig ledelse

Hybride ledelsesfællesskaber er faciliterede lederudviklingsgrupper, som mødes i en i kombination af to hele, fysiske kursusdage og fire kortere onlineworkshops. Temaet er NY faglig ledelse – fire trin som får dig og medarbejderne godt afsted sammen. De fire trin i NY faglig ledelse er:

1. Inddrag medarbejderne på en NY måde
2. Opsæt NYe kloge mål
3. Design de rigtige NYe strukturer
4. Deltag i læringsfællesskabet på en NY måde.

LEDELSE AF NEURODIVERSITET



Diveristet og inklusion er en dagsorden, som har vundet stort indpas på arbejdspladserne de seneste år og derfor også et tema, Chefgruppen har på dagsordenen.

FOTO: PANTHERMEDIA

Diversitet skaber en stærk arbejdsplads

■ Hvis vi alle løftede låget af hjernekassen og kiggede ind, ville vores hjerne måske umiddelbart se ret ens ud på overfladen. Men sådan er virkeligheden ikke. Vi er alle forskellige, har forskellige styrker og særlige behov, og det er vigtig viden for dig som leder, fordi du får de bedste resultater, hvis du leder med afsæt i netop den diversitet på arbejdspladsen, siger ledelseskonsulent og forfatter Karen Christina Spuur.

Men, erfarer hun, mange ledere føler sig rådvilde, når de får en ny medarbejder med fx ADHD, autisme eller OCD – for kræver de nu en særlig ledelsesstil? Og nej, det gør de ikke, for "one size fits none".

– Alle medarbejdere er forskellige og skal ledes med afsæt i deres individuelle styrker og behov, siger Karen Christian Spuur, men pointerer, at det ikke handler om, hvorvidt den enkelte medarbejder har ADHD, er homoseksuel, non-binær, gammel, helt nyuddannet, har en bestemt faglig baggrund eller er af anden etnisk oprindelse end dansk. Det handler om at se individet og tilrettelægge både arbejdet og omgivelserne efter det, siger hun og understreger også, at det er vigtigt ikke at putte folk i kasser.

– Budskabet er, at vi har rigelig dokumentation for, at stor diversitet på arbejdspladsen kan aflæses direkte på bundlinjen, siger hun og anbefale, at uanset hvem man ansætter, skal de ledes ud fra tre grundforudsætninger:

1. Vi går alle på arbejde for at løse en fælles opgave, uanset hvem vi er, og lykkes du som leder med at skabe en divers medarbejderstab, er du kommet langt.
2. Se på, hvordan opgaveløsningen kan tilpasses den enkelte. Det er et opgør med one size fits all.
3. Skab en inkluderende kultur, som har plads til forskellighed, så du som leder kan lede på tværs af al diversitet.

■ Læs flere artikler af Karen Christina Spuur om at lede diversitet:
■ **Få succes med at lede neurodivergente medarbejdere.**
■ **Sådan styrker du arbejdspladsen med mere diversitet.**

Chefgruppen afviklede i juni 2024 et webinar med Karen Christina Spuur om at lede fleksibelt.

OVERENSKOMST

Mere i løn og pension

■ I perioden er medlemmer på Chefaftalen steget i løn to gange om året – 1. april og 1. oktober samt 1. november 2025. Lønstigningerne er løbende beskrevet i Chefgruppens nyhedsbrev.



ILL.: LP/MIDJOURNEY/AI

Kommuner:
Sådan er din løn steget i OK24-perioden

1. april 2024	4 % i generel lønstigning
1. oktober 2024	1,30 % i lønstigning via reguleringsordningen
1. april 2025	Stigning i grundløn Stigning i pension 0,20-0,32 %-point
1. oktober 2025	0,24 % i generel lønstigning 0,07 % i lønstigning via reguleringsordningen
1. november 2025	0,73 % i generel lønstigning

Regioner:
Sådan er din løn steget i OK24-perioden

1. april 2024	4 % i generel lønstigning
1. oktober 2024	1,39 % i lønstigning via reguleringsordningen
1. april 2025	Stigning i grundløn Stigning i pension 0,25-0,30 %-point
1. oktober 2025	0,25 % i generel lønstigning 0,18 % i lønstigning via reguleringsordningen
1. november 2025	0,70 % i generel lønstigning

UP TO DATE



Up to date

Chefgruppen har fastholdt og udviklet sin kommunikation i eksisterende medier og på nye platforme.

■ Magasinet *Offentlig Ledelse*, som siden 2007 er udgivet i samarbejde med Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening (DS), udkommer tre gange om året som trykt blad og sendes til ledermedlemmer i både HK Kommunal og DS.
■ **Se alle udgivelser her.**

■ **Magasinets leder**, som udtrykker holdninger og erfaringer med det bærende tema i det enkelte blad, skrives på skift af formanden for hhv. Chefgruppens bestyrelse og DS' Ledersektion. Således har Lars Aarøe Hansen lagt ansigt og ord til fem ledere om temaer som reformstorm, den attraktive arbejdsplads, styring med økonomi og jura, ledelse af kunstig intelligens m.m.

Offentlig Ledelse udkommer fortsat også som elektronisk nyhedsbrev 11 gange om året og bærer her både artikler fra magasinet samt eksterne indlæg og omtaler af arrangementer, kurser og andre tilbud fra både Chefgruppen og DS' Ledersektion.

■ **Chefgruppens eget nyhedsbrev**, som udkommer seks gange om året, er også fastholdt. Nyhedsbrevet sætter spot på aktuelle temaer og tendenser, som optager ledere på HK Kommunals område, både kommunalt og regionalt.

■ Som en nyskabelse udgiver Chefgruppen nu også podcasts. Det er foreløbig blevet til tre serier – en om ledelse af det hybride arbejdsliv, en om forhandlingens kunst og en om AI og ledelse.
■ **Podcastene kan høres her.**

■ Chefgruppens tilstedeværelse på sociale medier er flyttet fra Facebook til **LinkedIn**, hvor der postes relevante nyheder, fx kurser, webinarer, artikler og andet til medlemmerne i gruppen.

■ Derudover indgår Chefgruppen desuden via HK Kommunal i de mange projekter, som **Væksthus for Ledelse** sætter i søen hvert år om en bred vifte af temaer i offentlig ledelse.

Det er en del af vores forhandlingskultur, at der er fælles interesser på spil, hvor målet ikke bare er at vinde forhandlingen, men om at finde frem til gode løsninger, begge parter kan se sig selv i. Det er afsættet for guiden, som er lavet i regi af Væksthus for ledelse samt FOA.

– Lina Gisselbæk Lauritsen
Juridisk konsulent i HK Kommunal



Jeg har både ledelsesret og -pligt til at sikre dialog med medparterne i forhandlingen. Jeg har et særligt ansvar for, at processen forløber på en ordentlig måde – at alle føler sig hørt og inddraget. Og jeg skal kunne se problemstillingen i et bredere kontekst end bare mine egne interesser. Jeg skal fx have et medarbejderperspektiv og være åben for, at andre kan have løsninger, jeg ikke selv kan se.

– Pia Alsgaard
Sektionsleder i Personaleservice, Organisation og Personale i Silkeborg Kommune og medlem af Chefbestyrelsen i HK Kommunal



Podcasts: Sådan kommer du længst i din forhandling

I to podcasts fra HK Kommunal Chefgruppen har Pia Alsgaard, sektionsleder i Silkeborg Kommune og medlem af HK Kommunals Chefbestyrelse sammen med Lina Lauritsen, juridisk konsulent i HK Kommunal, kastet lys over den gode forhandling: Hvordan finder du som part ved forhandlingsbordet fælles interesser – og kommer frem til et resultat, som alle parter er tilfredse med? Hvilke processer og faser er der i en forhandling, og hvad skal du være opmærksom på undervejs? Hvornår giver det mening at "kæmpe" for sin sag ved at bruge sin magt og position – og hvornår er det givtigt at lytte, være nysgerrig og åben overfor modparten.

Læs interviewet med Pia Alsgaard og Lina Gisselbæk Lauritsen her.

Pointen i de to podcasts er, at arbejdsgivere og medarbejderes organisationer ikke kun er modparter – men også er samarbejdspartnere, der skal finde fælles interesser og lave aftaler inden for de rammer, som de kommunale overenskomster sætter – og i respekt for ledelsesretten.

Lyt med her.

Guide: Den gode forhandling

En ny publikation fra Væksthus for Ledelse guider igennem alle trin i den gode forhandling – forberedelse, selve forhandlingen og opfølgningen på den.

En forhandling er således en proces mellem to eller flere parter, som er nødvendig, når den ene part ikke selv har mulighed for eller ønske om at tage en beslutning om, hvordan noget skal være. I forhandlingen kan man via dialog søge at sikre, at parterne finder frem til et resultat, alle kan være tilfredse med.

Sådan definerer guiden "Gode forhandlinger. En guide til chefer og ledere" fra Væksthus for Ledelse en forhandling og leverer både viden og gode råd om at forhandle, bl.a. med disse "otte typiske trin i en god forhandling":

1. At etablere en god professionel og personlig kontakt.
2. At afstemme forventninger til forhandlingens ramme.
3. At sikre et fælles grundlag for forhandlingerne, fx fælles data.
4. At udveksle og lytte til hinandens krav og interesser – for at forstå dem.
5. At brainstorme på mange forskellige løsningsforslag.
6. At integrere mulige løsninger i et samlet forslag eller kompromis.
7. At indgå og formulere en aftale.
8. At aftale formidling af resultatet og evaluering af forløbet.

Hent guiden "Gode forhandlinger. En guide til chefer og ledere".



Podcast: Kaffe & Ledelse

■ Troels van Dijk, næstformand i Chefbestyrelsen og chef for Center for Beskæftigelse i Faxe Kommune, deltog i 2025 i podcasten Kaffe & Ledelse sammen med professor Tina Øllgaard Bentzen og Rasmus Balslev, formand for Region Øst i Dansk Socialrådgiverforening i **en debat om tillid, besparelser og fremtidens beskæftigelsessystem**.

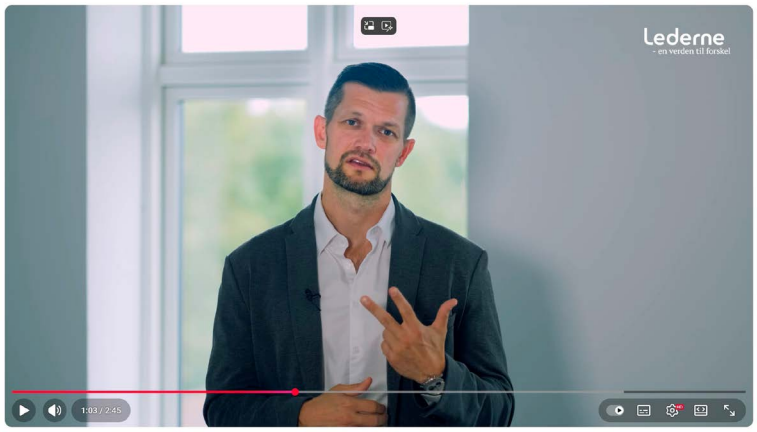
Medlemmer af Chefgruppen deltog også i podcastens sæsonfinale i Cirkusbygningen, hvor udvalgte gæster fra årets udsendelser var på scenen og dele erfaringer og holdninger om ledelse.

■ **Kom med til sæsonfinalen her.**

Næstformand nomineret til lederpris

■ Troels van Dijk, næstformand i Chefbestyrelsen og chef for Center for Beskæftigelse i Faxe Kommune blev i efteråret 2025 nomineret til "Tag ansvar"-prisen i kategorien "trivsel", som organisationen Lederne uddeler hvert år.

■ **Se nomineringsvideo med Troels van Dijk her.**
■ **Læs mere om nomineringen her.**



Troels van Dijk fortæller i denne video som led i nomineringen om, hvorfor han lægger så stor vægt på trivsel i hverdagen på arbejdspladsen.

Ledelse i frontlinjen

HK Kommunals chefer og ledere opererer dagligt i krydspresset af en drift, der skal køre, strategier, der skal udtænkes, og medarbejdere og borgere, som skal trives og serviceres på bedste vis. Samtidig flyver reformer, besparelser, digitale forandringer og alt muligt andet om ørerne på dem. Hvordan holder de balancen i det stormvejr uden selv at miste fodfæste, både personligt og ledelsesmæssigt? Det har vi talt med ledere i frontlinjen om i en række artikler i Chefgruppens nyhedsbrev.



Margit Winberg, sundhedsadministrativ leder på Urologisk afdeling, Sjællands Universitetshospital. FOTO: PRIVAT

"Jeg bliver blæst bagover af, hvad medarbejderne leverer"

På Urologisk Afdeling på Sjællands Universitetshospital kan alle lægesekretærer varetage opgaver indenfor afdelingens syv subspecialer. Det skyldes en målrettet strategi fra leder Margit Winberg, som både optimerer driften, skaber stor fleksibilitet i en presset hverdag og samtidig vender blikretningen hos alle mod ét fælles mål – at løse kerneopgaven uden at patienterne lider overlast.

- Kald det medledelse, tillidsbaseret ledelse … jeg ved bare, at det virker: At medarbejderne kompetencemæssigt favner så bredt, at vi kommer i mål med vores opgaver trods besparelser og presset økonomi, ledige stillinger og sygdom. Vores patienter lider ikke overlast, og vi aflaster faktisk både læger og sygeplejersker i det administrative arbejde, så de kan koncentrere sig om det, de er bedst til.

Sådan siger Margit Winberg, sundhedsadministrativ leder på Urologisk afdeling på Sjællands Universitetshospital. Da hun blev ansat i 2017, talte afdelingen 36 lægesekretærer. I dag er her 30, som sidder fordelt på to matrikler i hhv. Roskilde og Næstved, 13 lokale lokationer plus hjemmearbejdspladser. De varetager syv subspecialer med alt fra håndtering af prøvesvar, booking af operationer og ambulante besøg, callcenter, alle ordinationer med bestilling af skanninger, blodprøver inkl. forløbs- og diagnoseregistrering. forløbskoordination af pakkeforløb ved MDT-konferencer samt modtagelse, visitation og indkaldelse af nyhenviste patienter. Og tilmed er antallet af nyhenviste patienter fordoblet i de år, Margit Winberg har været leder i afdelingen.

- Så alene for at kunne følge med driften har jeg selvfølgelig været nødt til at optimere. Nogle af vores opgaver løses af specialister, men ellers har min strategi været og er stadig at ansætte og udvikle generalister. Nogen oplæres til flyverfunktioner med bredere kompetencer og kan derfor varetage opgaver, hvor behovet er lige netop i dag, så vi får løst alle opgaver, og ingen får overarbejde, for det må vi ikke have. Her til morgen manglede jeg fx otte medarbejdere – og alligevel får vi det hele til at lykkes og hullerne fyldt ud, siger Margit Winberg.

Læs hele interviewet med Margit Winberg her.

HK Kommunal
Chefgruppen

SKRIFTLIG BERETNING 2024-2026



HK KOMMUNAL CHEFGRUPPEN