

Styrk lederes trivsel og resultater



Skærp ledergruppens samarbejde

Som en del af ledelsen



Sæt spot på jeres trivsel og resultater

BFA

Branche
Fællesskab
Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administration

Indhold

Kort om værktøjet

Mål med værktøjet	side 3
Forankring af værktøjet på arbejdspladsen	side 4
De tre procestrin i værktøjet	side 5

Selve værktøjet

Forberedelse: Spørgsmål til at styrke ledergruppen	side 6
Prioriteringskortet	side 7
Agenda for dialog i ledergruppen	side 8
Prioriteringskortet til udfyldelse	side 9
Tips til mødeleder	side 10

Sagt om værktøjet

Giver struktur på samtalen

Man må ikke undervurdere, at nogle gange skal der en struktur på samtalen. Det hjælper til, at man siger det, alle faktisk synes er vigtigt.

Chef for ledergruppe, regional arbejdsplads

Resultat: Fra gruppe af ledere til ledergruppe

Vi er blevet bedre til at se på vores fælles mål som gruppe – og til i højere grad at blive en ledergruppe frem for bare en gruppe af ledere.

Koncernchef, staten

Gav tre konkrete fokuspunkter

Værktøjet hjælper til, at vi får koordineret vores oplevelser og valgt tre konkrete fokuspunkter, der løfter ledelsesopgaven og styrker de fælles møder i ledergruppen.

Områdeleder, kommune

Mål med værktøjet

Ledergruppen er et vigtigt forum for at skabe ledertrivsel. Afstem forventninger til den fælles opgave og til samarbejdet, så I sammen kan løfte jeres fælles resultater og skabe godt psykisk arbejdsmiljø – for ledergruppen som helhed og for den enkelte leder.

Formål:

At styrke de fælles resultater og trivslen i ledergruppen og for den enkelte leder.

Målgruppe:

- Ledergrupper på forskellige niveauer.
- Ledergruppens leder som facilitator af dialogen.

Tidsforbrug:

- Ca. 2 timers møde
- 30 minutters forberedelse pr. leder.



Som en del af ledelsen

Sådan kan I bruge værktøjet

De fem bokse giver forslag til, hvordan forskellige kan bruge værktøjet på arbejdspladsen.

De tre indrammede bokse kan have hovedroller, når værktøjet bruges.

Topledelsen

Anvend værktøjet i topledelsesgruppen og bed ledere af ledere byde ind, hvordan de anvender værktøjet.

HR og interne konsulenter

Skab opmærksomhed om værktøjet. Tilbyd hjælp til at facilitere dialogen og til at formidle invitation og instruktion i opgaven. Spørg evt. en ledergruppe, om de vil være case.

MED eller SU & AMO

Foreslå og bak op om at styrke samarbejdet i ledergrupperne i jeres del af organisationen.

Ledere af ledere

Brug værktøjet til at afstemme forventninger i den gruppe af ledere, du er leder for.
Bed dine ledere i reference om at gøre det samme i relevante teams, fx teams af faglige koordinatører.

Ledere af medarbejdere

Styrk samarbejdet i dine teams af fx faglige koordinatører. Tag ansvar for det gode samarbejde med dine sideordnede ledelseskolleger.

Der er tre procestrin i værktøjet

1. Aftal i ledergruppen, hvornår I gennemfører processen

Hver leder forbereder sig ved at udfylde spørgsmålene i forberedelseskemaet og vælge de 2-3 spørgsmål, der er vigtigst. Brug gerne prioriteringskortet til at skabe overblik.

2. Afhold dialogen.

Tal sammen om, hvad der er vigtigt for jeres samarbejde, og hvad der skal til for, at det fungerer godt.

3. Indgå aftaler om jeres samarbejde og aftal næste skridt

Sørg for at aftale, hvordan I følger op på jeres aftaler, og hvornår I taler sammen igen.



Brug
"Agenda for dialog
i ledergruppen"
og inddrag
"Prioriteringskortet".

Forberedelse: spørgsmål til at styrke ledergruppen

Du skal vurdere hvert tema: Hvor godt vurderer du, I lykkes med det i dag – og, hvor vigtigt vurderer du, det er for jeres psykiske arbejdsmiljø?

Skriv i boksene: ÷ = I lav grad. + = I høj grad.

Du kan sætte en streg i boksen (-), hvis det ligger på stregen mellem i høj grad og i lav grad.

Udvælg de 2-3 vigtigste spørgsmål, du mener, I skal arbejde videre med i ledergruppen. Brug gerne prioriteringskortet på næste side til at danne dit eget overblik.

Vigtigt
Lykkes

Resultater

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1. KLARE MÅL
Lederne kender ledergruppens mål, og de resultater den skal skabe. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2. PRIORITERING
Ledergruppen bruger sin tid på de rigtige sager og opgaver. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3. RESULTATER
Ledergruppen skaber resultater i sagerne og bidrager positivt til organisationen. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4. GODE BESLUTNINGER
Ledergruppen træffer beslutninger, som er til gavn for organisationen. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5. IMPLEMENTERING
Ledergruppen bidrager til at implementere de beslutninger, den træffer. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6. ENGAGEMENT
Lederne er engageret i ledergruppen og i at indfri ledergruppens mål. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 7. TRO PÅ GRUPPEN
Lederne i gruppen tror på gruppens evne til at skabe gode resultater. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 8. LEDELSE AF GRUPPEN
Lederen af ledergruppen sørger for, at ledergruppen fungerer effektivt. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 9. MØDEFORBEREDELSE
Lederne er tilpas godt forberedt til ledermøderne, og det skriftlige sagsmateriale er af høj kvalitet. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 10. RIGTIGE SAGER
Det fremgår klart, hvad formålet er med at tage en sag op i ledelsen. |

Vigtigt
Lykkes

Samarbejde

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 11. LÆRING AF FEJL
Ledergruppen kan tale åbent om fejl og lærer af fejlene. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 12. TILLID OG TRYGHED
Lederne har tillid til hinanden og føler sig trygge ved at tage chancer i ledergruppen. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 13. MOTIVATION OG LÆRING
Lederne i gruppen oplever det som motiverende og udviklende at deltage i ledergruppens arbejde. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 14. GOD OPGAVEKONFLIKT
Lederne giver åbent udtryk for deres synspunkter under dialoger i gruppen. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 15. FOKUS I DIALOGEN
Ledergruppens medlemmer holder sig tilpas til sagen under dialoger i gruppen. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 16. FRI FOR SKJULTE DAGSORDENER
Ledergruppen er god til at undgå 'skjulte dagsordener' og får i stedet talt åbent sammen. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 17. GODT SAMARBEJDE
Medlemmerne samarbejder godt med hinanden. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 18. GRÆNSER FOR LEDELSEOPGAVEN: Gruppen støtter hinanden i at sætte grænser for ledelsesopgaven, fx med rimelige deadlines. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 19. GOD INFORMATION
Ledergruppen har den information, den behøver for at løse sine opgaver. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 20. OPLÆRING
Lederne, ledergruppen og særligt nye ledere har adgang til den oplæring og udvikling, de behøver. |

Prioriteringskortet

- sæt jeres svar på spørgsmålene ind i skemaet

Brug prioriteringskortet til at vurdere, hvad der er særligt vigtigt for jer at arbejde med lige nu.

Hvis fx "klare mål" er vigtigt og lykkes godt, så vil den ligge i felt 2. Hvis den er vigtig, men ikke lykkes godt, ligger den i felt 1.

+ I høj grad

<p>Felt 1 Fokuser her. Dette er vigtigt, men fungerer mindre godt Hvordan kan I løfte de enkelte elementer her? Kan I overføre erfaringer fra felt 2 eller 3, hvor samarbejdet fungerer bedre?</p>	<p>Felt 2 Hold fast. Dette er vigtigt og fungerer godt. Hvordan kan I fastholde og videreudvikle dette? Kan I overføre noget herfra til andre områder?</p>
<p>Felt 4 Overvej. Dette er mindre vigtigt og fungerer mindre godt. Hvad er det, der gør, at disse områder er mindre vigtige for jer? Vil I kunne udvikle jeres opgave ved at blive dygtigere her?</p>	<p>Felt 3 Forstå. Dette er mindre vigtigt, men fungerer godt. Hvad er det, der gør, at disse områder er mindre vigtige for jer? Bruger I for meget energi på at få dette til at fungere godt?</p>

Noter her hvis vigtige temaer skal 'eskaleres' videre i organisationen (ansvarlig: lederen af ledelsesgruppen):

...

...

...

...

I hvor høj grad er det vigtigt?

÷ I lav grad

÷ I lav grad

I hvor høj grad lykkes vi med det?

+ I høj grad

Agenda for dialog i ledelsesgruppen

1. Sæt rammen for mødet

(10-15 minutter)

- Formålet med mødet er at styrke ledelsesgruppen: I vil understøtte jeres fælles resultater og skabe et godt psykisk arbejdsmiljø i ledergruppen og for den enkelte leder.
- I har sat 2 timer af til mødet.
- Gennemgå agendaen og giv plads til evt. kommentarer.

2. Lyt til hinanden

(15-30 minutter)

- I deler hver især de 2-3 vigtigste spørgsmål fra jeres forberedelse. Fortæl, hvorfor og hvordan I mener det er vigtigt for jeres fælles resultater og trivsel. Sæt dem derefter ind i prioriteringskortet.
- Dan jer et fælles overblik over, hvad der er vigtige temaer for jer.
- Forstå hinandens perspektiver. Vent med at gå i detaljen til næste punkt.

3. Skab fokus

(45-60 minutter)

- Udvælg de temaer fra punkt 2, I vil prioritere at tale om på mødet. Tal om hvad kriterierne er for jeres valg – hvorfor disse spørgsmål er vigtigst lige nu.
- Afklar spørgsmålene her for hvert prioriteret tema:
 - **Hvad forstår I ved temaet, I har fokus på?**
 - **Hvilket felt placerer I det på i prioriteringskortet? Hvorfor?**
 - **Hvad kan I gøre for, at I lykkes bedre med det?**
- Sørg for alle kommer til orde.
- Husk at aftale, hvad der sker med de temaer, I ikke prioriterer.

4. Indgå aftaler fra mødet

(20-30 minutter)

- Aftal for hvert tema i punkt 3, hvad I ønsker at arbejde hen imod, og hvem der gør hvad.
- Sørg for afstemme, hvordan I følger op, og hvornår I taler sammen igen.
- Slut af med en kort runde om, hvad I hver især tager med fra mødet.

Prioriteringskortet

- sæt jeres svar på spørgsmålene ind i skemaet

Brug prioriteringskortet til at vurdere, hvad der er særligt vigtigt for jer at arbejde med lige nu.

Hvis fx "klare mål" er vigtigt og lykkes godt, så vil den ligge i felt 2. Hvis den er vigtig, men ikke lykkes godt, ligger den i felt 1.

+ I høj grad



I hvor høj grad er det vigtigt?

÷ I lav grad

÷ I lav grad

I hvor høj grad lykkes vi med det?

+ I høj grad

Noter her hvis vigtige temaer skal 'eskaleres' videre i organisationen:

Tips til mødelederen

Vi anbefaler, at ledergruppens nærmeste leder er mødeleder eller facilitator af dialogen. Eventuelt kan HR støtte op. Arbejdspladser, der har arbejdet med værktøjet, anbefaler:

1. Udsend en god instruktion med forberedelse på forhånd

Send spørgsmålene ud sammen med Prioriteringskortet med passende varsel. Vis interesse for, at lederne får forberedt sig til mødet.

2. Vær opmærksom på at holde din egen mening tilbage undervejs

Husk at give plads til at dine ledere kommer på banen med deres inputs. Det er afgørende for at styrke jeres fælles resultater og trivsel.

3. Tal om jeres kriterier for hvad der er vigtigt

Hvis alle spørgsmål virker lige vigtige, så tal om kriterierne. Fx kan I vælge en tidshorisont, fx det som er vigtigst de næste 6-12 mdr. Eller I kan vælge temaer, som berører flest af jer.

4. Eskalér vigtige temaer, som ligger udenfor jeres kontrol

Hvis det, I fokuserer på, ikke er noget, I selv kan handle på, så aftal, hvordan det bringes videre til dér, hvor der kan besluttes og handles.

Skærp ledergruppens samarbejde

Revideret oktober 2025

Udgivet af BrancheFællesskabet
for Arbejds miljø for Velfærd og
Offentlig administration
Stu diestræde 3, 3.sal
1455 København K

Styre- og interessegruppe:

Akademikerne

BUPL

Danske Regioner

Dansk Socialrådgiverforening

DSR

FOA

HK Kommunal

HK Stat

KL

Medarbejder- og Kompetencestyrelsen

Skolelederforeningen

Aktiviteten og materialerne er udviklet i samarbejde med BFA Finans.

Projektledelse: Mads Kristoffer Lund og Kamilla Vesøen

Faglige konsulenter: Jan Heiberg og Lill Palmblad

Grafisk design: Karen Krarup og Ida Tryg Grue Fridell

ISBN: 978-87-7590-011-4

Oversigt over værktøjer til lederes trivsel

Introduktions- værktøj til ledertrivsel



Hent værktøjet på:
godtarbejdsmiljo.dk/ledert-rivsel-intro

Styrk lederens dialog med nærmeste leder



Hent værktøjet på:
godtarbejdsmiljo.dk/lederdiallog

Skærp ledergruppens samarbejde



Hent værktøjet på:
godtarbejdsmiljo.dk/ledergruppen

Skab en samlet plan for ledertrivsel



Hent værktøjet på:
godtarbejdsmiljo.dk/ledert-rivsel-plan