

Styrk lederes trivsel og resultater



Skab en samlet plan for ledertrivsel

Sæt fokus på jeres organisation og resultater



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

Forbered*	side 7
Kvalificer*	side 11
Konkretiser*	side 13
Tjekliste, før I går i gang	side 16

**Der er arbejdsark og drejebog til workshop under de tre trin i processen.*

Sagt om værktøjet

Hvornår er man i mål med ledelse?

Det er vigtigt at være tydelig med:
Hvornår er man som leder en succes?
Er det når man når målene?
Eller er det når man klarer andre udfordringer?
Det er vigtigt i forhold til at kunne vise sårbarhed.

Arbejds miljøleder i statslig styrelse

Ledertrivsel er et vigtigt tema!

Det er centralt at få taget fat på ledertrivsel hos os, for ellers kan det godt ende med, at alle tænker:

En leder kan ikke bare melde sig syg!
Man må ikke pive!
Ledere kan ikke bare ignorere en deadline på mandag.

HR-konsulent, statslig styrels

Mål med værktøjet

Dette værktøj kan bruges til systematisk at løfte lederes trivsel og resultater i hele jeres organisation. Brug det til at afklare, hvad I ved om lederes trivsel, og læg en plan for, hvad der især er brug for, for at løfte lederes trivsel hos jer.

Formål:

At skabe en samlet plan for lederes trivsel og resultater – og understøtte realiseringen af jeres strategi.

Målgruppe:

- HR
- Samarbejdsfora
- Den samlede ledelse af organisationen

Tidsforbrug:

- Trin 1: Forberedelsesworkshop: 90 minutter
- Trin 2: Kvalificering: 70 minutter
- Trin 3: Konkretisering: 120 minutter



Sådan kan I bruge værktøjet

HR har en særlig rolle ift. dette værktøj.

Tag stilling til:

1. Hvem er 'afsender' af planen for ledertrivsel hos jer?
2. Hvem inddrages undervejs?
3. Hvem har beslutningskompetencen for de endelige valg?
4. Hos hvem skal planen for ledertrivsel forankres?

Topledelsen

Sæt ledertrivsel på den organisatoriske dagsorden ved at anvende værktøjet og tal med toplederekollegaer andre steder om det.

HR og interne konsulenter

Foreslå en proces for at udvikle og implementere en plan for ledertrivsel i jeres organisation.

MED eller SU & AMO

Sæt ledertrivsel på dagsordenen ved at foreslå en plan for ledertrivsel, også for at løfte det generelle arbejdsmiljø.

Ledere af ledere

Sæt fokus på ledertrivsel i din del af organisationen ved at afklare, hvilke temaer der er særligt relevante hos jer – og lave en plan for at styrke og følge op på dem.

Ledere af medarbejdere

Byd ind med temaer til at løfte jeres psykiske arbejdsmiljø og trivsel som ledere.

Der er tre procestrin i værktøjet

1. Forbered og vælg temaer for lederes trivsel.

I den første fase skal I vælge, hvilke temaer om ledertrivsel I vil arbejde med. I bliver præsenteret for en række typiske temaer, som I kan vælge ud fra – og I kan supplere med jeres egne erfaringer og viden.

2. Kvalificer jeres valg

Når I har udvalgt 3-5 temaer, skal I kvalificere dem. Udfold, hvordan de viser sig hos jer, og drøft, hvordan I kan løfte temaerne.

3. Gør jeres arbejde konkret i en plan for ledertrivsel.

Lav små action cards eller korte beskrivelser af de udvalgte temaer, og saml dem i en fælles plan for ledertrivsel. Sørg for, at planen bliver kendt af hele organisationen.

Træk på organisationens viden:

Inddrag undersøgelser, viden fra samarbejdsfora og lederrepræsentanter.

Samlet workshop eller flere, mindre møder?

De tre faser kan efter behov samles eller adskilles.

Procestrin i den organisatoriske plan for ledertrivsel

- se en skabelon for hvert trin på de næste sider

Forbered

- Vurder relevansen af de 12 temaer på næste side.
- Suppler evt med andre vigtige temaer, som I kender til fx fra jeres lederAPV, AMO, samarbejdsudvalg og lederrepræsentanter.
- Prioriter de 3 til 5 temaer, der er særligt væsentlige hos jer ved hjælp af Prioriteringskortet.

Kvalificer

- Sæt derefter tid af til at kvalificere de 3-5 vigtigste temaer. Det skal gøre jer i stand til at lave et action card for hvert tema.
- Brug støttespørgsmålene til det. Inddrag jeres egen og andres viden.
- Husk at tage jeres eksisterende tilbud med. Hvis I for eksempel allerede har et tilbud om mentorordning til nye eller nyansatte ledere, så tag det med.

Konkretiser

- Lav til slut et action card for hvert prioriteret tema.
- Saml kortene i en plan for ledertrivsel, og sørg for, at den forankret de rette steder, synlig og let tilgængelig for lederne.
- Fortæl om planen på ledermøder. Orienter i jeres samarbejdsstruktur. Følg gerne løbende op på udvikling.

TEMA:
Hvordan modtager vi nye ledere?
I hvor høj grad bliver nye ledere klædt på til ledelsesopgaven?



Action card: Hvordan modtager vi nye ledere?
Hvor anvendes action cardet: Aktiveres ved rekruttering af nye ledere.
Hvad er målet: Målet er, at nye ledere bliver klædt godt på til deres ledelsesopgave for at sikre deres trivsel og resultater.
Hvem er ansvarlig: Du er som nærmeste leder ansvarlig for at modtage nye ledere.
Hvor får jeg hjælp som ansvarlig: Du inddrager HR efter behov.
Hvad er TRs og MEDs rolle: Du inviterer TR til at give inputs på intro-plan for lederen og inddrager i opfølgning.
Hvem har hvilke opgaver: Gennemgå tjekliste for introplan. Heri indgår en beskrivelse af, hvem der gør hvad. Brug som nærmeste leder værktøj 1 til at sikre en systematisk dialog med den nye leder med fokus på trivsel og resultater.
Hvordan følger jeg op som ansvarlig: Du evaluerer modtagelsen på en samtale med den nye leder 5 uger efter opstart og inddrager øvrige bidragsydere før og efter.



Intra: Plan for ledertrivsel

Action card: Hvordan modtager vi nye ledere?	Action card: XX
Action card: XX	Action card: XX

Forbered: Find temaerne til jeres plan for ledertrivsel

1. Vurder følgende temaer på, hvor vigtige de er for jer, og hvor godt I lykkes med dem i dag.
2. Tilføj evt. andre temaer, der også er vigtige hos jer.
3. Brug Prioriteringskortet på næste side til at udvælge de 3-5 vigtigste.

1. Hvordan modtager vi nye ledere?

I hvor høj grad bliver nye ledere klædt på til ledelsesopgaven?

2. Hvordan sikrer vi tillid og psykologisk tryghed hos lederne?

I hvor høj grad er lederne trygge ved at bringe problemer, tvivl eller nye idéer frem i lyset?

3. Hvordan sikrer vi sparring?

I hvor høj grad har ledere adgang til sparring på fx dilemmaer i ledelsesopgaven?

4. Hvordan sikrer vi lederes restitution?

I hvor høj grad har ledere adgang til små pauser i arbejdsdagen og til at restituere uden for arbejdstiden?

5. Hvordan spotter vi overbelastning hos ledere?

I hvor høj grad er der fokus på symptomer på overbelastning hos ledere?

6. Hvordan håndterer vi lederes sygefravær?

I hvor høj grad bliver lederes sygefravær håndteret professionelt og systematisk?

7. Hvordan løfter vi lederens dialog med nærmeste leder?

I hvor høj grad arbejder vi systematisk med lederdialoger?

Find eventuelt inspiration i værktøj 1.

8. Hvordan løfter vi samarbejdet i ledergrupper?

I hvor høj grad arbejder ledergrupperne systematisk med at løfte samarbejde, trivsel og resultater? Overvej at bruge værktøj 2.

9. Hvordan får ledere hjælp til svære personalesager?

I hvor høj grad kan ledere hente hjælp og råd til håndtering af svære personalesager?

10. Hvordan samarbejder ledelsen på tværs?

I hvor høj grad lykkes ledelsen med opgaver, der kræver samarbejde på tværs?

11. Hvordan støtter I ledere i at passe på sig selv og hinanden?

I hvor høj grad er der fokus på dette i fx et ledelsesgrundlag?

Tilbyder I ledernetværk internt i virksomheden?

12. Hvordan støtter vi ledere i at være i krydspresset?

I hvor høj grad skaber vi rum for dialog om dette - mellem ledere og med topledelsen?

Prioriteringskortet

- sæt de temaer, I vælger, ind i skemaet

Brug prioriteringskortet til sammen 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 det ligge i felt 2. Hvis det er vigtigt, men ikke lykkes godt, ligger det 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

Drøft sammen:

- Hvorfor mener vi, at et tema er vigtigt eller ikke så vigtigt - hvilke kriterier har vi?
- Hvorfor mener vi, at vi lykkes godt eller mindre godt med et tema - hvilke data og informationer har vi? Ved vi tilstrækkeligt?
- Afslut med at vælge 3-5 temaer, som I arbejder videre med.

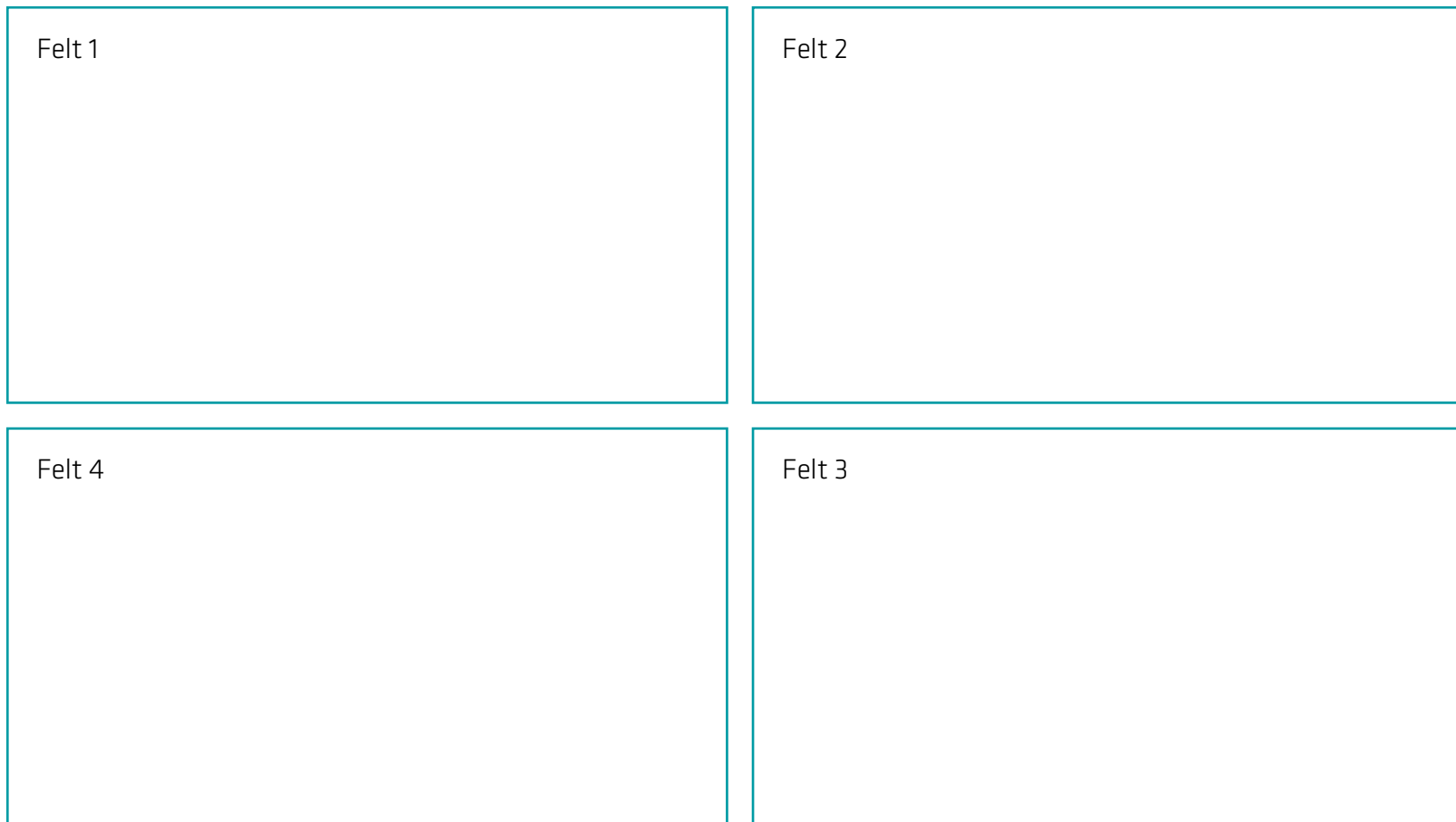
Prioriteringskortet

- sæt de temaer, I vælger, ind i skemaet

Brug prioriteringskortet til sammen 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 det ligge i felt 2. Hvis det er vigtigt, men ikke lykkes godt, ligger det 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

Parkeringsplads:

Her kan I sætte temaer, som I har brug for at indhente mere viden om, før I kan træffe beslutning – eller som andre skal tage stilling til.

Eksempel på drejebog for forberedelse af valg af temaer

Tid	Indhold + deltagere	Hvem + materialer, overvejelser mv
15 min	Velkommen, formål: udvælgelse af temaer til plan for ledertrivsel, hvem er deltagere i dag og hvorfor, evt. kort præsentationsrunde.	HR. Overvej, om I har brug for input fra andre inden mødet.
10 min	Præsentation af værktøjet med fokus på forberedelsesfasen <ul style="list-style-type: none"> • Forklar proces og roller på mødet 	
60 min	Priorité temaerne <ul style="list-style-type: none"> • Præsenter temaerne overordnet* (10 min) • Drøft i mindre grupper, jf. spørgsmål på slide med temaer (20 min) • I plenum, præsenter Prioriteringskortet. Tegn den på flip over og lad hver gruppe sætte post-its med de 3-5 temaer de mener er vigtigst for jeres videre plan for ledertrivsel. • Drøft evt. forskelle i prioritering og lad grupperne dele deres begrundelser (jf. spørgsmål ved Prioriteringskortet). • Vælg 3-5 temaer fælles, som tages med i jeres plan i første omgang. 	Overvej om temaerne skal sendes til deltagerne på forhånd. Flip over, post its Grupper á 3-5 personer, udpeg en gruppeleder, som står for input til opsamling i plenum.
5 min	Afrunding: Hvem har vi brug for at tale med for at sikre den nødvendige viden om de 3-5 temaer til næste møde? Hvordan sikrer vi den nødvendige opbakning?	HR

* Flere af temaerne kan I finde introduktion til i Introduktionsværktøjet: Sæt spot på lederes trivsel. Overvej, om I har brug for at udsende værktøjets pointer inden mødet – eller at præsentere værktøjets pointer og viden om lederes trivsel. Hvis I præsenterer værktøjets pointer på mødet, skal I regne med 45 minutter ekstra til dette.

Kvalificer: Kvalificer de 3-5 vigtigste temaer

I skal nu kvalificere jeres 3-5 vigtigste temaer. Det skal gøre jer i stand til i næste trin at lave action cards for hvert tema.

Formålet er fælles at forstå og aftale, hvad I skal gøre indenfor temaet for at styrke lederes trivsel og resultater.

Støttespørgsmål til kvalificering af jeres temaer

Stil følgende spørgsmål til hvert tema for at forstå, hvad I kan gøre. Inddrag viden fra fx lederAPV og jeres samarbejdsorganisation:

- **Vurdering:** I hvor høj grad lykkes vi med temaet?
- **Erfaringer:** Hvor lykkes vi især godt med temaet? Beskriv erfaringerne fra de steder. Kan vi forstærke og udbrede dem?
- **Inspiration:** Kender vi andre arbejdspladser, der lykkes godt med temaet? Kan vi bruge dem som inspiration?
- **Idéer og tiltag:** Hvordan kan vi bedst løfte vores arbejde med temaet? Hvilke tiltag skal der til?

Når I har drøftet temaerne, er I klar til at konkretisere dem i action cards. Se de følgende sider.

Eksempel på drejebog for kvalificering

Tid	Indhold + deltagere	Hvem + materialer, overvejelser mv
10 min	Velkommen, formål: konkretisering af 3-5 valgte temaer til plan for ledertrivsel, deltagere i dag med præsentationsrunde. Orienter om, hvad der er sket siden sidst: Hvilken viden og hvilket mandat er indhentet?	HR. Overvej, om I har brug for input fra andre inden mødet.
60 min	Kvalificér de valgte temaer <ul style="list-style-type: none">• Fordel deltagerne på de valgte 3-5 temaer (lav nye grupper, udpeg en gruppeleder)• Lad grupperne arbejde med spørgsmålene på siden 'Kvalificér'• Lad grupperne lave en kort præsentation af deres overvejelser og drøft i plenum. Tilføj supplementer fra de øvrige deltagere, og notér hvis der er behov for yderligere viden, inddragelse eller afklaringer.	Overvej, hvordan I vil sammensætte grupperne – fx efter interesse, rolle/repræsentation, erfaringer eller andet.
10 min	Pause – inden det videre arbejde med konkretisering	

Konkretiser: Lav action cards på hvert tema og saml dem i en plan for ledertrivsel

Til sidst skal I konkretisere og samle jeres plan for ledertivsel og udgive den, så jeres tiltag og tilbud er synlige og let tilgængelige for lederne og resten af arbejdspladsen.

- I starter med at lave et action card for hvert af de priorerede temaer. Se hvilke punkter det skal indeholde i eksemplet her på siden. Beskriv, hvad der skal gøres, og hvem der gør hvad hvornår.
- Dernæst samler I jeres action cards i en plan for ledertivsel.
- Udgiv på den mest oplagte kanal (fx intranettet) og fortæl om det i jeres samarbejdsstruktur og på ledermøder.
- Aftal, hvordan I følger op og evaluerer på effekten af tiltag og temaer. Bed fx alle ledergrupper melde tilbage, hvordan de bruger plan for ledertrivsel og drøft de samlede erfaringer i AMO og topledelse.

Action card: Hvordan modtager vi nye ledere?

Hvor anvendes action cardet: Aktiveres ved rekruttering af nye ledere.

Hvad er målet: At nye ledere bliver klædt godt på til deres ledelsesopgave for at sikre deres trivsel og resultater.

Hvem er ansvarlig: Du er som nærmeste leder ansvarlig for at modtage nye ledere.

Hvor får jeg hjælp som ansvarlig: Du inddrager HR efter behov.

Hvad er medarbejderrepræsentanter og samarbejdsforas rolle: Du inviterer TR og AMR eller MED/SU og AMO til at give inputs på introplan for lederen og inddrager i opfølgning.

Hvem har hvilke opgaver: Gennemgå tjekliste for introplan. Heri indgår en beskrivelse af, hvem der gør hvad. Brug som nærmeste leder værktøj 1 til at sikre en systematisk dialog med den nye leder med fokus på trivsel og resultater.

Hvordan følger jeg op som ansvarlig: Du evaluerer modtagelsen på en samtale med den nye leder 5 uger efter opstart og inddrager øvrige bidragsydere før og efter.

Eksempel på action card - find en version, du kan udfylde, på næste side.

Action card:

Hvor og hvornår anvendes action cardet:

Hvad er målet:

Hvem er ansvarlig:

Hvor får jeg hjælp som ansvarlig:

Hvad er medarbejderrepræsentanter og samarbejdsforas rolle:

Hvem har hvilke opgaver:

Hvordan følger jeg op som ansvarlig:

Eksempel på drejebog for konkretisering

Tid	Indhold + deltagere	Hvem + materialer, overvejelser mv
75 min	<p>Action cards</p> <ul style="list-style-type: none"> • Præsenter skabelon for action cards • Arbejd videre i grupperne fra 'kvalificering' med at omsætte temaerne til action cards: Et action card pr tema • Lad grupperne lave en kort præsentation af action cards, samt overvejelser over evt yderligere materialer der skal høre til. Drøft i plenum. • Dan fælles overblik over action cards. Hvis ikke alle er færdige i dag - hvor langt er de, hvad skal gøres yderligere, hvem har opgaven, hvad er deadline? Skal I samles i gruppen her igen? 	<p>Skabeloner til action cards.</p> <p>Samme grupper som under 'kvalificering' arbejder videre.</p>
30 min	<p>Saml plan for ledertrivsel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Action cards samles til en plan for ledertrivsel • Drøft, hvordan planen og de enkelte tiltag formidles bedst, så den er kendt af alle - jf side 18 'konkretisering' • Drøft, om de som er ansvarlige for tiltag har brug for særlig information. • Drøft, hvordan I følger op og evaluerer - jf side 18 'konkretisering' 	<p>Drøftes, uanset at måske ikke alle action cards er klar.</p>
15 min	<p>Konklusion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvem gør hvad herfra? • Tak for i dag! 	<p>HR</p>

Tjekliste før I går i gang

1. Plan for processen:

- Overvej at dele processen op, så der bliver nogle dage imellem de forskellige trin til fx at søge information eller få valg og beslutninger bekræftet hos fx topledelse og andre vigtige interessenter.
- Overvej også at teste dele af processen af med en mindre gruppe deltagere, så I får en første pejling dels på temaer og dels på spørgsmål og behov for information som kan opstå.



Er jeres organisation stor?

Så kan I eventuelt køre første del med prioritering over flere omgange for at få flere input og ejerskab.

2. Mødeledelse:

- Hvad skal gøres, og hvem gør hvad inden workshoppen?
- Hvad har I brug for praktisk?
- Har I styr på, hvem der gør hvad i ledelse af workshoppen?

3. Deltagere og ambassadører:

- Er de rigtige deltagere indkaldt, så I kan komme længst muligt?
- Hvordan skal deltagerne evt forberede sig inden?
- Hvem skal inddrages i det, I kommer frem til?



Overvej, hvem der skal deltage:

Det er vigtigt, at deltagerne både har relevant viden og kan fungere som positive kulturbærere

Skab en samlet plan for ledertrivsel

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: 978-87-7590-012-1

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