Styrk lederes trivsel og resultater

Styrk din dialog med nærmeste leder

Sæt fokus på mål og trivsel

BFA
Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø
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

Interviewguide side 6
Støttespørgsmål side 7
Aftaleskabelon til udfyldning side 8
Aftaleskabelon – eksempel side 9
Inviter din leder side 10

Sagt om værktøjet

Stærkt sparringsværktøj

Værktøjet giver en voldsom god sparring med nærmeste leder. Jeg bliver opmærksom på, at jeg i dialogerne skal mere op i helikopteren og have mere fokus på mig selv og min ledelse.

Filialdirektør, finanssektoren

Vigtigt med fælles ramme

Det bedste var, at vi fik en fælles ramme for forståelse for, hvad vi skulle snakke om. Og med spørgsmål, der holder en på sporet, så der ikke går drift i det.

Leder, kommune

Endelig mig som leder i centrum!

Endelig et værktøj, der gør, at det er MIG, der er i centrum. Jeg får lejlighed til at fortælle, hvad jeg har brug for – hvor fokus ikke er på alt andet eller på at gå på kompromis.

Leder, kommune

Mål med værktøjet

Der er brug for, at du passer på dig selv som leder og får hjælp til det. Det styrker både dine resultater og din trivsel. Brug din nærmeste leder og andre nøglerelationer til at afstemme rammerne om din ledelsesopgave og din trivsel.

Formål:
At styrke lederens trivsel og resultater som leder

Målgruppe:

- Den enkelte leder og nærmeste leder.
- Nærmeste leder af ledere eller teamkoordinatorer kan anvende værktøjet sammen med dem.

Tidsforbrug:
45 min. forberedelse og 45 min. dialog med nærmeste leder

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 ift. egne ledere i reference og bed øvrige ledere fortælle, hvordan de vil anvende værktøjet.
HR og interne konsulenter	Rådgiv ledere i at anvende værktøjet. Vær tydelig med ligheder og forskelle til fx LUS-samtaler. Værktøjet her har fokus på lederes egen trivsel. Sørg for at fastholde organisatorisk læring og forankring i HR, når værktøjet bruges.
MED eller SU & AMO	Foreslå og bak op om gode, løbende dialoger mellem ledere og nærmeste ledere i organisationen. Sæt fokus på ledernes støtte til deres medarbejdere og koordinatorer, de uformelle ledere.
Ledere af ledere	Brug værktøjet til at sætte struktur på dine løbende dialoger med underordnede ledere og med din egen nærmeste leder.
Ledere af medarbejdere	Sæt struktur på din egen dialog med nærmeste leder. Lav en klar aftale med dig selv og følg op på den.

Der er tre procestrin i værktøjet

1. **Gennemgå interviewguiden med dig selv**
   – eller bed en om at hjælpe dig. Formålet er at synliggøre, hvad der er særligt vigtigt for at styrke dit psykiske arbejdsmiljø.

2. **Brug interviewguiden til at lave klare aftaler med dig selv**
   Formålet er, at tydeliggøre det der betyder noget for dit psykiske arbejdsmiljø. Du kan følge op på aftalerne, fx ved at sætte det i kalenderen.

3. **Forbered dialog med din nærmeste leder**
   Forbered dialog med nærmeste leder om din ledelsesopgave og dit psykiske arbejdsmiljø. Formålet er at få støtte fra nærmeste leder til mål og trivsel.

Vigtige aftaler kan fx være:

Hvornår og hvordan giver du plads til sparring, refleksion og restitution?

Hvordan får du sparring på vanskelige dilemmaer i din ledelsesopgave?

Hvilke grænser sætter du for din ledelsesopgave, så du også kan holde fri?

Interviewguide

Se støttespørgsmål på næste side

Støttespørgsmål

til interviewguiden – tag noter på næste side

1. Mål for din ledelsesopgave

- Hvad er de vigtigste mål for din ledelsesopgave det næste halve til hele år? Hvilke forventninger er der til dig for at lykkes i din rolle, hvis du ser hele vejen rundt? Brug figuren til at komme hele vejen rundt.
- Hvordan sikrer du, at dine mål er de rette, og at de er realistiske? Hvem kan hjælpe dig med det?
- Hvem kan hjælpe dig til at holde fokus på og prioritere dine mål?
- Hvor har du behov for at styrke prioritering i forhold til din ledelsesopgave?
- Hvor kan du hente støtte og hjælp til at lykkes med dine mål?

2. Dit psykiske arbejdsmiljø som leder og aftale med dig selv

- Hvad er vigtigt for dig for at styrke din ledelsesopgave og samtidig passe godt på dig selv?
- Hvilke grænser har du brug for at sætte omkring dit arbejde? Hvordan kan du styrke relationen mellem dit arbejde og resten af dit liv?
- Hvordan varetager du bedst dit ansvar som rollemodel?
- Hvilke aftaler vil du lave med dig selv? Fx om besvarelse af mails uden for almindelig arbejdstid.
- Hvilke to til tre pointer vil du drøfte med din nærmeste leder? Hvad forventer du at få ud af den samtale?

3. Aftale og løbende dialog med din nærmeste leder

- Hvad er vigtigt for dig at afstemme med din nærmeste leder for at understøtte dit psykiske arbejdsmiljø?
- Hvordan kan du bedst muligt sikre en løbende afklaring af dit ledelsesrum?
- Hvor hyppigt har du korte dialoger med nærmeste leder? Fx hver fjortende dag.
- Hvor kan din nærmeste leder være en støtte for dig? Hvordan kan I understøtte jeres gensidige tillid og meningsskabelse fx via løbende forventningsafstemning?
- Hvor kan du hente støtte, hjælp og sparring, når du oplever pres fx mangler tid til ledelsesopgaven? Hvordan kan din nærmeste leder understøtte dig i det?
- Hvem kan ellers støtte dig i at lykkes godt som leder og passe på dig selv?

Aftale med dig selv og nærmeste leder

1. Mål for din ledelsesopgave

Hvilke mål skal du lykkes med i de kommende 6-12 måneder som leder?

2. Dit psykiske arbejdsmiljø

Hvad er vigtigt for dig for at styrke dit psykiske arbejdsmiljø og passe godt på dig selv?

3. Aftale og løbende dialog med din nærmeste leder

Hvad er vigtigt for dig at afstemme med din nærmeste leder for at understøtte dit psykiske arbejdsmiljø som leder?

2. Aftale med dig selv

Hvilke aftaler har du lavet med dig selv for at passe godt på dig selv som leder? Hvornår og hvordan følger du op?

3. Aftale med nærmeste leder

Hvilke aftaler har du lavet med nærmeste leder? Hvornår og hvordan følger du op?

Eksempel på aftale med dig selv og nærmeste leder

1. Mål for din ledelsesopgave

Hvilke mål skal du lykkes med i de kommende 6-12 måneder som leder?

Jeg skal have særligt fokus på at understøtte implementeringen af IT-projektet og projekt for bedre kvalitet i kerneopgaven.

Fokus på nøgletal for drift.

Opfølgning på ledelsesrapportering

Opstart, rekruttering og udvikling af smidige arbejdsprocesser for team 12.

2. Dit psykiske arbejdsmiljø

Hvad er vigtigt for dig for at styrke dit psykiske arbejdsmiljø og passe godt på dig selv?

At jeg kan sparre med mine lederkolleger, både i og uden for afdelingen

At min nærmeste leder og jeg har et tillidsfuldt rum

At jeg har uforstyrret tid

At jeg fortsat har mit ledelsesrum og handlefrihed under ansvar

2. Aftale med dig selv

Hvilke aftaler har du lavet med dig selv for at passe godt på dig selv som leder? Hvornår og hvordan følger du op?

Jeg er proaktiv på sager i kommende kvartal og opdaterer hver uge mit opgaveoverblik

Jeg lægger pauser ind med mig selv

Jeg tjekker mails fire gange om dagen

Jeg krydser af hver dag på et papir ved mit skrivebord, om jeg har overholdt det i dag

3. Aftale og løbende dialog med din nærmeste leder

Hvad er vigtigt for dig at afstemme med din nærmeste leder for at understøtte dit psykiske arbejdsmiljø som leder?

Jeg har pt. valgt at sætte særligt fokus på prioritering i min dialog med nærmeste leder. Det tager vi op på statusmøderne hver uge.

Jeg har brug for, at vi taler åbent om gensidig tillid efter behov

3. Aftale med nærmeste leder

Hvilke aftaler har du lavet med nærmeste leder? Hvornår og hvordan følger du op?

Vi drøfter og prioriterer de vigtigste sager på vores ugentlige møde

Vi tager vanskelige sager op for at sikre at være afstemt og fastholde gensidig tillid

Vi følger op på hvordan det går de sidste 5 minutter på hvert møde – og har større opfølgning på kvartalsdialogen

Inviter din leder til dialog

- **Fortæl** din leder om værktøjet.
- **Aftal**, hvornår I sætter de 45 minutter af til første møde, og book det som en fælles aftale i kalenderen. Husk også et mødelokale eller andet sted med ro til dialogen.
- **Bed din leder forberede sig** på en dialog om dine mål, dit ledelsesrum og din egen trivsel som leder. Vis eventuelt de spørgsmål, du selv vil forberede dig på (side 6-7).
- **Gennemfør dialogen** og aftal et tidspunkt for opfølgning, som I booker i kalenderen.

Styrk din dialog med nærmeste leder

Revideret oktober 2025

Udgivet af BrancheFællesskabet
for Arbejdsmiljø for Velfærd og
Offentlig administration
Studiestræde 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

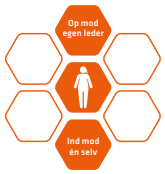
ISBN: 978-87-7590-010-7

Oversigt over værktøjer til lederes trivsel

Introduktions-værktøj til ledertrivsel

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

Styrk lederens dialog med nærmeste leder



Hent værktøjet på:
godtarbejdsmiljø.dk/ lederdialog

Skærp ledergruppens samarbejde

Hent værktøjet på:
godtarbejdsmiljø.dk/ ledergruppen

Skab en samlet plan for ledertrivsel

Hent værktøjet på:
godtarbejdsmiljø.dk/ ledertrivselsplan