

Styrk lederes trivsel og resultater

Værktøj 2: Styrk ledelsesgruppen

Hvorfor dette værktøj?

Værktøjet er udviklet på baggrund af en undersøgelse med ledere på arbejdspladser i den offentlige og finansielle sektor. Undersøgelsen viser:

- **Krydspres:** Ledere skal skabe resultater i en kontekst præget af til tider kraftige krydspres mellem fx mange krav, begrænset tid og høje forventninger fra lederen selv og fra omgivelserne.
- **Ledernes relationer er afgørende** for deres trivsel og resultater. Værktøjerne sætter spot på det vigtigste: Relationen til dig selv som leder og din nærmeste leder, til ledelsesgruppen og til den samlede organisation.
Dette værktøj sætter spot på relationen til ledelsesgruppen.
- **Fire vigtige temaer** for ledere er indflydelse og autonomi, psykologisk tryghed og tillid, behov for restitution og refleksion samt støtte til lederen.
- **Der er en sammenhæng mellem ledernes og resten af arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø.** Undersøgelsen viser, at ledere ofte oplever at stå alene i presset til potentiel skade for dem selv og resten af organisationen.

Find undersøgelsen på godtarbejdsmiljo.dk/lederundersogelse



Som en del af ledelsen

Værktøj 2

Styrk ledelsesgruppen

- Sæt spot på jeres samarbejde og resultater

Indhold:

- Baggrund, formål, målgruppe og proces...side 5
- Sådan kan I bruge værktøj 2.....side 6
- Forberedelse.....side 8
- Prioriteringskort.....side 9
- Agenda for dialog i ledelsesgruppen.....side 10
- Læs mere.....side 12



Værktøj 2

Trin 1
Forberedelse

Trin 2
Dialog

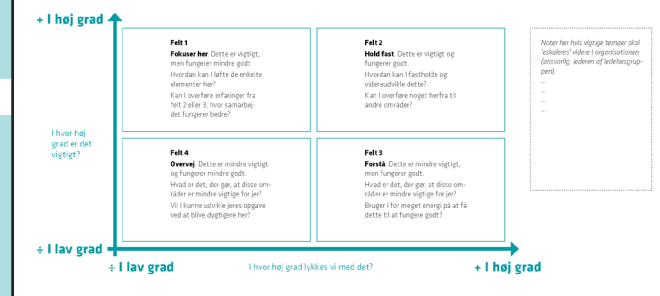
Trin 3
Aftale om
samarbejde og
næste skridt

Agenda for dialog i ledelsesgruppen

- 1. Sæt sammen 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 ledelsesgruppen og for den enkelte leder. I har sat 2 timer af til mødet. Gennemgå agendens 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 og sætter dem ind i prioriteringskortet. Dan jer et fælles overblik over, hvad der er vigtige temaer for jer. Forstå hinandens perspektiver. Vægt med at gå i detaljen til næste punkt.
- 3. Skab fokus (varighed: 45-60 minutter)**
Udvalg de temaer fra punkt 2, I vil prioritere at tale om på mødet. Afklar følgende spørgsmål for hvert prioriteret tema. Sørg for alle kommer til orde. Husk at aftale, hvad der sker med de temaer, I ikke prioriterer.
• Hvad forsikler I ved temaet, I har fokus på?
• Hvilket felt placerer I det på i prioriteringskortet? Hvor for?
• Hvad skal der til for, at I lykkes bedre med det? Så I kan flytte det længere mod højre i prioriteringskortet?
- 4. Indgå aftaler fra mødet (varighed: 20-30 minutter)**
Aftal for hvert tema i punkt 3, hvad I ønsker at arbejde hen imod, og hvem der gør hvad. Sørg for aftenerne, 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



Forberedelse: spørgsmål til at styrke ledelsesgruppen

- Disse skal vurderes hurtigt spørgsmål. Hvor godt fungerer de, I lykkes med det 1. dig - og hvor vigtigt vurderer du, det er for jeres psykiske arbejdsmiljø? Sæt i boksene + i høj grad = +1 høj grad; I kan sættes en smag i boksen (-), hvis det ligger på stregen mellem 1 høj grad og 1 lav grad. Udvalgt de 2-3 vigtigste spørgsmål, du mener, I skal arbejde videre med i ledelsesgruppen.
- | | |
|---|--|
| <p>Resultater</p> <p><input type="checkbox"/> 1. KLARE MÅL
Ledelsen kendte ledelsesgruppens mål, og de resultater den skal skabe.</p> <p><input type="checkbox"/> 2. PRIORITERING
Ledelsesgruppen tager sin tid på de vigtige sager og opgaver.</p> <p><input type="checkbox"/> 3. RESULTATER
Ledelsesgruppen skaber resultater i sagerne og bidrager positivt til organisationen.</p> <p><input type="checkbox"/> 4. GODE BESLUTNINGER
Ledelsesgruppen træffer beslutninger, som er til gavn for organisationen.</p> <p><input type="checkbox"/> 5. IMPLEMENTERING
Ledelsesgruppen håndterer til at implementere de beslutninger, den træffer.</p> <p><input type="checkbox"/> 6. ENGAGEMENT
Ledelsen er engageret i ledelsesgruppen og i at træffe ledelsesgruppens mål.</p> <p><input type="checkbox"/> 7. TRD PÅ GRUPPEN
Ledelsen er stolte af gruppen og på gruppens evne til at skabe gode resultater.</p> <p><input type="checkbox"/> 8. LENESE AF GRUPPEN
Ledelsen af ledelsesgruppen sørger for, at ledelsesgruppen fungerer effektivt.</p> <p><input type="checkbox"/> 9. HØJ FORBEREDELSE
Ledelsen er klar på god forberedelse til ledelsesmøder, og det skriftlige sagsmateriale er af høj kvalitet.</p> <p><input type="checkbox"/> 10. RIGTIGE SAGER
Det fremgår klart, hvad formålet er med at tage en sag op i ledelsen.</p> | <p>Samarbejde</p> <p><input type="checkbox"/> 11. LÆRING AF FEJL
Ledelsesgruppen kan lide åbent om fejl og lærer af fejlene.</p> <p><input type="checkbox"/> 12. TILLID OG TRYGHED
Ledelsen har tillid til hinanden og får rigt brug ved at tage chancen i ledelsesgruppen.</p> <p><input type="checkbox"/> 13. MOTIVATION OG LÆRING
Ledelsen i gruppen oplever det som motiverende og udviklende at deltage i ledelsesgruppens arbejde.</p> <p><input type="checkbox"/> 14. GOD OPGAVERFØLKT
Ledelsen giver åbent udtryk for deres synspunkter under dialoger i gruppen.</p> <p><input type="checkbox"/> 15. FOKUS I DIALOGEN
Ledelsesgruppens medlemmer holder sig tilbage til sagen under dialoger i gruppen.</p> <p><input type="checkbox"/> 16. FRIVILJIGE SKULTE DASSORDENER
Ledelsesgruppen er god til at undgå "skulte dassordener" og får i stedet talt åbent sammen.</p> <p><input type="checkbox"/> 17. GODT SAMARBEJDE
Medlemmerne samarbejder godt med hinanden.</p> <p><input type="checkbox"/> 18. OPGAVER FOR LEDELSESGRUPPEN
Gruppen støtter hinanden i at sætte grænser for ledelsesgruppen, fx med et vilje deadlines.</p> <p><input type="checkbox"/> 19. GOD INFORMATION
Ledelsesgruppen har den information, den behøver for at løse sine opgaver.</p> <p><input type="checkbox"/> 20. OPLÆRING
Ledelsen, ledelsesgruppen og særligt nye ledere har adgang til den oplæring og udvikling, de behøver.</p> |
|---|--|

2. Styrk ledelsesgruppen

- Sæt spot på jeres samarbejde og resultater

Baggrund: Ledelsesgruppen er et vigtigt forum for at skabe ledertrivsel og resultater. Der er brug for, at I hjælper hinanden. Tag hver især ansvar for at skabe et godt samarbejde, hvor I deler resurser og støtter hinanden i svære sager.

Formål: Formålet med processen er at styrke ledelsesgruppen. I skal understøtte jeres fælles resultater og løfte det psykiske arbejdsmiljø i ledelsesgruppen og for den enkelte leder.

Tidsforbrug: Ca. 2 timers møde og 30 minutters forberedelse pr. leder til at udfylde skemaet og prioritere de vigtigste spørgsmål.

Målgruppe: Ledelsesgruppen. Værktøjet kan anvendes i relation til ledelsesgrupper på forskellige niveauer.

Procestrin: Du skal gennem tre trin:

- 1) Aftal i ledelsesgruppen**, hvornår I gennemfører processen. Hver enkelt leder forbereder sig ved at udfylde spørgsmålene i forberedelseskemaet.
- 2) Afhold dialogen** – tal om, hvad der er væsentligt for jeres samarbejde. Brug "Agenda for at styrke ledelsesgruppen" og inddrag "Prioriteringskortet".
- 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

Sådan kan I bruge værktøj 2

Topledelsen

Anvend værktøjet i topledelses-gruppen og bed ledere af ledere byde ind, hvordan de anvender værktøjet.

HR og interne konsulenter

Skab opmærksomhed om værktøj 2. Spørg en ledelsesgruppe, om I må bruge deres arbejde med værktøjet som case.

MED eller SU & AMO

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

Ledere af ledere

Brug værktøj 2 til at afstemme forventninger i din ledelsesgruppe.
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. Brug værktøj 2.

Forberedelse: spørgsmål til at styrke ledergruppen

Du skal vurdere hvert spørgsmål: 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. I 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 LEDELSESOPGAVEN: 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 skabelonen 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>

I hvor høj grad er det vigtigt?

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

...
...
...
...

÷ I lav grad

÷ I lav grad

I hvor høj grad lykkes vi med det?

+ I høj grad

Prioriteringskortet

- sæt jeres svar på spørgsmålene ind i skemaet

Brug skabelonen 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

Felt 1	Felt 2
Felt 4	Felt 3

I hvor høj grad er det vigtigt?

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

÷ 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 ledelsesgruppen 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 og sætter dem 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. Afklar følgende spørgsmål for hvert prioriteret tema. Sørg for alle kommer til orde. Husk at aftale, hvad der sker med de temaer, I ikke prioriterer.

- Hvad forstår I ved temaet, I har fokus på?
- Hvilket felt placerer I det på i prioriteringskortet? Hvorfor?
- Hvad skal der til for, at I lykkes bedre med det? Så I kan flytte det længere mod højre i prioriteringskortet?

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.

Styrk lederes trivsel og resultater

September 2021

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
Faglig konsulent: Jan Heiberg
Grafisk design: Karen Krarup

ISBN: 978-87-7590-011-4

Læs mere på godtarbejdsmiljo.dk/ledertrivsel

Værktøjer

Tre værktøjer til at styrke lederes trivsel og resultater:

1. Styrk din dialog med nærmeste leder
2. Styrk ledelsesgruppen
3. Styrk jeres organisation

Hent værktøjerne på:
godtarbejdsmiljo.dk/ledervaerktojer



Videoer

I korte 2-minutters videoer fortæller Jan Heiberg om de tre værktøjer. Hør om baggrunden og hvordan du kan bruge dem.

Videoerne findes sammen med værktøjerne på godtarbejdsmiljo.dk/ledervaerktojer



Cases og anbefalinger

Ledere på arbejdspladser i den offentlige og finansielle sektor fortæller, hvordan de har brugt værktøjerne.

Find også topledere bud på, hvorfor lederes psykiske arbejdsmiljø er vigtigt.

Læs cases, artikel og videotestimonials:
godtarbejdsmiljo.dk/ledercases



Undersøgelse

Cirka 50 ledere, videnspersoner og faglige eksperter har givet deres bidrag til at skabe nuanceret viden om, hvad der indvirker på lederes psykiske arbejdsmiljø, og hvad der kan styrke det.

Læs om undersøgelsen, der ligger bag:
godtarbejdsmiljo.dk/lederundersogelse