

Styrk lederes trivsel og resultater

Tre værktøjer til at sætte spot
på lederes psykiske arbejdsmiljø

BFA

Branche
Fællesskab
Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administration

Styrk lederes trivsel og resultater

Lederes resultater hænger sammen med deres trivsel.

Ledere oplever ofte at stå alene med mange dilemmaer i et stort krydspres. Krydspreset kan give motivation. Men det kan også svække lederes trivsel med betydelige negative konsekvenser for både lederne selv og deres medarbejdere.

Her finder du tre værktøjer. De kan stå for sig og supplere hinanden. Formålet er at styrke ledernes psykiske arbejdsmiljø og de fælles resultater.

De tre værktøjer styrker lederes trivsel og resultater. De hjælper lederne og kan løfte organisationen, fordi ledere, der trives, er bedre til at skabe resultater og trivsel omkring dem.

Toplevelsen er rollemodeller og skal sætte spot på ledertrivsel. Det er en indgang til at tiltrække og fastholde de rette ledere.

Se, hvad andre gør. Værktøjerne er udviklet sammen med ledere på arbejdspladser i den offentlige og finansielle sektor. De er baseret på en undersøgelse med ca. 50 ledere, videnspersoner og faglige eksperter.

Find undersøgelsen, cases og anmeldelser på godtarbejdsmiljo.dk/lederpsykiskearbejdsmiljo

Med venlig hilsen
BFA Velfærd & Offentlig administration

Indhold

Introduktion til værktøjerne side 4-6



Værktøj 1

Styrk din dialog med nærmeste leder

- Sæt fokus på dine mål og din trivsel, side 8-15



Værktøj 2

Styrk ledelsesgruppen

- Sæt spot på jeres samarbejde og resultater, side 16-23



Værktøj 3

Styrk organisationen

- Lav en plan for ledertrivsel og styrk resultaterne, side 24-33

Hvorfor de tre værktøjer?

De tre værktøjer 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 (værktøj 1), ledelsesgruppen (værktøj 2) og den samlede organisation (værktøj 3).
- **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



Roller og ansvar i at styrke lederes trivsel og resultater

Roller

Ansvar

Topledelsen

Topledelsen skal tage ansvar for den samlede ledelses psykiske arbejdsmiljø og tage funktionen som rollemodeller alvorligt. I skal understøtte, at lederne passer på sig selv og hinanden. I skal efterspørge en løbende status på lederes psykiske arbejdsmiljø, understøtte fremdrift og stille resurser til rådighed.

HR og interne konsulenter

HR har ansvar for at understøtte lederes psykiske arbejdsmiljø. I skal synliggøre, hvordan det kan løftes i organisationen og sikre, at der er kapacitet til at implementere beslutninger om lederes psykiske arbejdsmiljø.

MED eller SU & AMO

MED eller samarbejds- og arbejdsmiljøorganisationen indgår i samarbejdet om at løfte lederes psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Se det i sammenhæng med det samlede fokus på arbejdsmiljøet i organisationen.

Ledere af ledere

Ledere af ledere har ansvar for at passe godt på lederne og sig selv i sin del af organisationen. Vær bevidst om din funktion som rollemodel. Sørg for at kommunikere klart om prioriteringer og forventninger. Lyt til lederne og organisationen.

Ledere af medarbejdere

Ledere af medarbejdere har ansvar for at skabe resultater og trivsel i egen enhed. Pas på dig selv og tænk på, hvordan du bidrager til en god ledelseskultur. Vær opmærksom på egne medarbejdere og især på nøglemedarbejdere, der står i en uformel ledelsesrolle.

Fif til den gode proces

Du skal som leder sikre en god proces, når du arbejder med at løfte lederes trivsel og resultater.

- **Vær tydelig om processen:** Hvad er formålet, hvad er trinene i processen, og hvilke forventninger er der til forbedelse. Du kan under hvert værktøj finde inputs til det.
- **Prioriter processen** og sørg for at forberede den godt. Det behøver ikke tage lang tid at bruge værktøjerne. Vær løbende nysgerrig på, hvordan forberedelsen skrider frem.

- Aftal, at det er et **fortroligt rum**, når I arbejder sammen som ledere.
- Sørg for at **samle op** på processen, lave tydelige aftaler og sikre en klar opfølgning på dem.

Disse fif er udviklet af ledere, der har brugt værktøjerne.

Læs mere her: godtarbejdsmiljo.dk/ledercases

Værktøj 1

Styrk din dialog med nærmeste leder

- Sæt fokus på dine mål
og din trivsel



Værktøj 1



Aftale med dig selv og med nærmeste leder

1. Mål for din ledelsesopgave Hvilke mål skal du lykkes med det kommende halv/ hele år 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 for 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?	

Støttespørgsmål til interviewguiden - tag noter på næste side

1. Mål for din ledelsesopgave <ul style="list-style-type: none">Hvad er de vigtigste mål for din ledelsesopgave det næste halv/ hele år? Hvilke forventninger er der til dig for at lykkes i din rolle, hvis du ser hele vejen rundt? Brug figurer til at beskrive mere præcist.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 søgt 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 <ul style="list-style-type: none">Hvad er vigtigt for dig for at styrke dit ledelsesopgave og samtidig passe godt på dig selv?Hvilke gaver har du brug for at sætte rammerne omkring dit arbejde? Hvordan kan dine nærmeste støtte dig mellemst, arbejde og resten af dit liv?Hvordan vælger du, hvad der er mest vigtigt for dig?Hvilke aftaler vil du lave med dig selv? For om hvilke af dine mål, for hvilke psykiske arbejdsmiljø?Hvilke to tre punkter vil du arbejde med din nærmeste leder? Hvad forventer du af at få ud af den samtale?	3. Aftale og løbende dialog med din nærmeste leder <ul style="list-style-type: none">Hvad er vigtigt for dig for at afstemme med din nærmeste leder for at understøtte dit psykiske arbejdsmiljø?Hvordan kan du bedst muligt skabe en løbende afklaring af dit ledelsesopgave?Hvor hyppigt har du korte dialoger med nærmeste leder? For hver fire uger/dag.Hvor kan din nærmeste leder være en støtte for dig? Hvordan kan ledelsen eller andre personer i dit netværk støtte dig via løbende forberedelse og aftale?Hvordan kan du hente støtte, hjælp og sparring når du oplever pres i områderne i din ledelsesopgave? Hvordan kan din nærmeste leder understøtte dig?Hvem kan alle i starten, dig i at lykkes godt som leder og passe på dig selv?Hvordan har du søgt støtte og hjælp til at håndtere udfordringer?
---	--	---

Interviewguide

Se støttespørgsmål på næste side

1 Mål for din ledelsesopgave
Hvilke mål skal du lykkes med det kommende halv/ hele år som leder? Brug figurer til at beskrive mere præcist.

2 Dit psykiske arbejdsmiljø som leder og aftale med dig selv
Hvad er vigtigt for dig for at styrke dit ledelsesopgave og samtidig passe godt på dig selv?

3 Aftale og løbende dialog med din nærmeste leder
Hvad er vigtigt for dig for at afstemme med din nærmeste leder for at understøtte dit psykiske arbejdsmiljø som leder?

Styrk din dialog med nærmeste leder

Baggrund: Der er brug for, at du passer på dig selv 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.

Formål: Formålet med værktøjet er at styrke dit psykiske arbejdsmiljø som leder gennem

- En afklaring af nøglespørgsmål med dig selv via interviewguiden. Interviewguiden virker som forberedelse af:
- En lederkontrakt med dig selv
- En systematisk løbende dialog med din nærmeste leder.

Tidsforbrug: 2 x 45 minutter pr. gang, du anvender værktøjet. 45 min. til hhv. forberedelse og møde med nærmeste leder.

Målgruppe: Den enkelte leder og nærmeste leder. Du kan også anvende værktøjet til at styrke dine underordnede ledes eller teamkoordinatorers psykiske arbejdsmiljø.

Procestrin: Du skal gennem tre trin:

- 1. Gennemgå interviewguiden med dig selv.** Du kan også få en anden til at hjælpe dig med det og lave et interview af dig, fx en kollega, en ven eller en sparringspartner. Formålet er at synliggøre for dig selv, hvad der er særligt vigtigt for at styrke dit psykiske arbejdsmiljø.
- 2. Brug interviewguiden til at lave en lederkontrakt med dig selv.** Formålet er at lave tydelige aftaler med dig selv om det, der betyder noget for dit psykiske arbejdsmiljø. Du skal følge op på aftalerne, fx ved at sætte det i kalenderen. Vigtige aftaler er fx. hvornår og hvordan du giver plads til sparring, refleksion og restitution ift. din ledelsesopgave. Hvordan får du sparring på vanskelige dilemmaer i din ledelsesopgave? Hvilke grænser sætter du for din ledelsesopgave, så du også kan holde fri?
- 3. Brug interviewguiden til at forberede en dialog med din nærmeste leder** omkring din ledelsesopgave og dit psykiske arbejdsmiljø. Formålet er, at du bidrager til at få støtte fra din nærmeste leder.

Sådan kan I bruge værktøj 1

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 værktøj 1 – se i skemaet her, hvordan det kan bruges på forskellige niveauer.

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 koordinatore, de uformelle ledere.

Ledere af ledere

Brug værktøj 1 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. Tag ansvar for det gode samarbejde med dine sideordnede ledelseskolleger.

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 meningsgæbelse 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?
- Hvis du har et vanskeligt samarbejde med din nærmeste leder, så sørg for at få råd og hjælp til at håndtere relationen.

Aftale med dig selv og med nærmeste leder



1. Mål for din ledelsesopgave

Hvilke mål skal du lykkes med det kommende halve/ hele år 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 med nærmeste leder



1. Mål for din ledelsesopgave

Hvilke mål skal du lykkes med det kommende halve/ hele år 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

At jeg kan holde fri, når jeg har fri, her lader jeg op



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

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 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

Værktøj 2

Styrk ledelsesgruppen

- Sæt spot på jeres samarbejde og resultater



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 (svarethed: 45-60 minutter)**
Udvælg de temaer fra punkt 2. I vil prioritere et 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 (svarethed: 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



Forberedelse: spørgsmål til at styrke ledelsesgruppen

- Disse skal vurderes hurtigt (spørgsmål). Hvor godt fungerer de? I tjekkes med det 1. og 2. og hvor vigtigt vurderer du, det er for jeres psykiske arbejdsmiljø? (Svar: 1 = 1 lav grad, 2 = 2 høj grad, 3 = 3 lav grad, 4 = 4 høj 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 sikrer sig, at beslutningerne bliver gennemført, den træffer.</p> <p><input type="checkbox"/> 6. ENGAGEMENT
Ledelsen er engageret i ledelsesgruppen og i at styrke ledelsesgruppen.</p> <p><input type="checkbox"/> 7. TRØD PÅ GRUBPEN
Ledelsen er klar på at støtte op om gruppen og på at skabe gode resultater.</p> <p><input type="checkbox"/> 8. LENESE AF GRUBPEN
Ledelsen af ledelsesgruppen sørger for, at ledelsesgruppen fungerer effektivt.</p> <p><input type="checkbox"/> 9. HØJ FORBEREDELSE
Ledelsen er klar på at støtte op om gruppen og på at skabe gode resultater.</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 lære af sine fejl og lærer af dem.</p> <p><input type="checkbox"/> 12. TILLID OG TRYKHEJ
Ledelsen har tillid til hinanden og får rigt tryk ved at tage ansvar i ledelsesgruppen.</p> <p><input type="checkbox"/> 13. MOTIVATION OG LÆRING
Ledelsen i gruppen oplever det som motiverende og udviklende at deltage i ledelsesgruppen.</p> <p><input type="checkbox"/> 14. GOD OPGAVERFØLGT
Ledelsen giver åbent udtryk for deres synspunkter under dialogen i gruppen.</p> <p><input type="checkbox"/> 15. FOKUS I DIALOGEN
Ledelsesgruppen medtager hinanden og sikrer sig, at alle kommer til orde i gruppen.</p> <p><input type="checkbox"/> 16. FRIVILJIGE DIALOGPARTNERE
Ledelsesgruppen er god til at undgå "skulte deponeringer" og får istedet talt åbent sammen.</p> <p><input type="checkbox"/> 17. GODT SAMARBEJDE
Medlemmerne samarbejder godt med hinanden.</p> <p><input type="checkbox"/> 18. OPGAVER FOR LEDELSESGRUBPEN
Gruppen støtter hinanden i at sætte grænser for ledelsesgruppen, fx med et fælles deadline.</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

Vigtigt
Lykkes

Resultater

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

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

Samarbejde

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

Værktøj 3

Styrk jeres organisation

- Lav en plan for ledertrivsel og styrk resultaterne



Værktøj 3

Trin 1
Prioriter

Trin 2
Kvalificer

Trin 3
Udgiv

Prioriter: Find temaerne til plan for ledertivsel

1. Marker følgende temaer på, hvor vigtige de er for jer, og hvor godt I lykkes med det.
 2. Slib øvede temaer op, som også er vigtige for ledelsen (privat og ressource hos jer, frivillige eller andre ledere).
 3. Vælg de fire de 3-5 vigtigste temaer, der skal indgå i jeres plan for ledertivsel og tag med til næste trin.

Howdan passer vi som ledere på os selv og hinanden? I hvor høj grad er der fokus på f.eks. ledelsesopgaver, en god ledelse, samarbejde, at passe på sig selv og hinanden?	Howdan modtager vi nye ledere? I hvor høj grad bliver nye ledere modtaget og introduceret?	Howdan sikrer vi sparring? I hvor høj grad har ledelsen adgang til sparring og på alle niveauer i ledelsesopgaverne?	Howdan sikrer vi reaktioner? I hvor høj grad har ledelsen adgang til at reaktionere uden for arbejdspladsen?	Værktøj 1: Howdan ligger vi i dialog med nærmeste leder? I hvor høj grad arbejder vi systematisk med ledertivsel og hvordan bruger værktøj 1?	Værktøj 2: Howdan ligger vi i dialog med nærmeste leder? I hvor høj grad arbejder vi systematisk med ledertivsel og hvordan bruger værktøj 2?
Howdan spotter vi overbelastning hos ledere? I hvor høj grad er der fokus på symptomer og konsekvenser hos ledere?	Howdan sikrer vi tilgængelighed hos ledere? I hvor høj grad sikrer vi, at ledere har adgang til de ressourcer, de har brug for?	Howdan samarbejder vi på tværs? I hvor høj grad samarbejder vi med andre afdelinger og systemer?	Howdan håndterer vi ledelsesopgaver? I hvor høj grad sikrer vi, at ledelsen har adgang til de ressourcer, de har brug for?	Howdan får hjælp til vores personale? I hvor høj grad sikrer vi, at vores personale har adgang til de ressourcer, de har brug for?	Howdan får hjælp til nærmeste leder? I hvor høj grad sikrer vi, at vores nærmeste leder har adgang til de ressourcer, de har brug for?

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.

Eksemplet er et forslag, hvad I skal gøre i hver for temaet for at styrke ledertivsel og resultater.

Stillespørgsmål til kvalificering af jeres temaer

Stil følgende spørgsmål til hvert tema for at forstå, hvad I skal gøre. Inddrag jeres samarbejdsorganisation og brug forskellige metoder som fx brainstorm, desk research og ekspertinterviews.

- I hvor høj grad lykkes vi med temaet?
- Howdan ligger vi i forhold til vores arbejde med temaet? Hvilke tiltag skal der til?
- Hvor lykkes vi godt med temaet? Beskriv erfaringerne fra de steder, hvor I lykkes godt!
- Hvilke andre organisationer lykkes godt med temaet? Brug dem som inspiration.
- På baggrund af ovenstående: Hvilke tiltag er særligt vigtige hos jer for at løfte temaet? Beskriv indholdet i tiltaget, hvem gør hvad hvornår. Lav et action card for hvert tema. Se eksempel på næste side.

Udgiv: Lav action cards på hvert tema og udgiv dem

Til sidst skal I udgive jeres plan for ledertivsel, så jeres tiltag og tilbud er synlige og let tilgængelige for ledere.

- I starter med at lave et action card for hvert af de prioriterede temaer. Se hvilke punkter det skal indeholde i eksemplet her på siden.
- 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 ledelsesmøder.
- Bed alle ledelsesgrupper om at bidrage, hvordan de bruger plan for ledertivsel.

Action card: Hvordan modtager vi nye ledere?

Howdan anvendes action cards: Action cards ses ved indstilling af nye ledere.

Howdan er mødet: Mødet er et af nye ledere bliver klar over, hvad der er i fokus på ledertivsel og resultater.

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

Howdan får hjælp som ansvarlig: Du indtager HR eller HR's rolle.

Howdan er medarbejderrepræsentanter og samarbejdspartners rolle: Du indtager HR og AMR eller MED/SU og AMO til at give inputs på intro-plan for ledere og indtage i oplægning.

Howdan har hvilke opgaver: Gennemgå i ledelse for intro-plan. Heri indgår en beskrivelse af, hvem der gør hvad. Brug som nærmeste leder værktøj 1 til at sikre en systematisk dialog med det nye leder med fokus på tilgang og resultater.

Howdan følger jeg op som ansvarlig: Du evaluerer modtagelsen på en samtale med den nye leder 3 uger efter opstart og indtager evt. relevante bilagsystemer før og efter.

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

3. Styrk jeres organisation

- Lav en plan for ledertrivsel og styrk resultaterne

Baggrund: Styrk lederes trivsel og resultater i hele eller en del af organisationen med en plan for ledertrivsel. Her skal I bl.a. afklare, hvor lederne internt kan gå hen med bekymringer. Planen skal også understøtte et særligt fokus på modtagelse af nye ledere.

Formål: Formålet er at styrke ledernes trivsel og resultater og understøtte realiseringen af jeres strategi. I slår fast, at det er god ledelse at passe på sig selv og hinanden, og I gør det konkret, hvordan I får det til at ske.

Tidsforbrug: Fra 3 timer

Målgruppe: Topleddelse, HR og den samlede ledelse af organisationen. Værktøjet kan også anvendes i dele af en organisation.

Procestrin: I udvikler plan for ledertrivsel gennem tre trin, hvor I:

1. prioriterer temaerne i plan for ledertrivsel
2. kvalificerer temaerne
3. udgiver plan for ledertrivsel.

Se en nærmere beskrivelse af procestrin på de kommende sider.

Sådan kan I bruge værktøj 3

Topledelsen

Sæt ledertrivsel på den organisatoriske dagsorden ved at anvende værktøjet og tal med topleder-kollegaer 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 følge op på dem.

Ledere af medarbejdere

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

Procestrin i den organisatoriske plan for ledertrivsel

- se en skabelon for hvert trin på de kommende sider

Prioriter

- Gør det klart, hvorfor ledertrivsel er afgørende for at lykkes med jeres resultater.
- Sæt tid af til at vurdere de 12 temaer på næste side. I kan med fordel inddrage samarbejdsudvalg og ledere.
- Prioriter de 3 til 5 temaer, der er særligt væsentlige hos jer.

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 ledere, så tag det med.

Udgiv

- Til sidst skal I udgive jeres plan for ledertrivsel, så den er synlig og let tilgængelig for lederne.
- Lav et action card for hvert prioriteret tema og saml dem i en plan for ledertrivsel.
- Fortæl om det i jeres samarbejdsstruktur og på ledermøder.

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

Prioriter: Find temaerne til plan for ledertrivsel

1. Vurder følgende temaer på, hvor vigtige de er for jer, og hvor godt I lykkes med det i dag.
2. Skriv øvrige temaer op, som også er vigtige for lederes trivsel og resultater hos jer, fx udfordringer fra jeres lederAPV.
3. Vælg derefter de 3-5 vigtigste temaer, der skal indgå i jeres plan for ledertrivsel og tag med til næste trin.

Hvordan passer vi som ledere på os selv og hinanden?

I hvor høj grad er der fokus på fx i et ledelsesgrundlag, at god ledelse rummer at passe på sig selv og hinanden?

Hvordan modtager vi nye ledere?

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

Hvordan sikrer vi sparring?

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

Hvordan sikrer vi restitution?

I hvor høj grad har lederne adgang til at restituere uden for arbejdstiden?

Værktøj 1: Hvordan løfter vi dialog med nærmeste leder?

I hvor høj grad arbejder vi systematisk med lederdialoger? Overvej hvordan I bruger værktøj 1.

Værktøj 2: Hvordan løfter vi ledelsesgrupperne?

I hvor høj grad arbejder ledelsesgrupperne systematisk med at løfte samarbejde og resultater? Overvej hvordan I bruger værktøj 2.

Hvordan spotter vi overbelastning hos ledere?

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

Hvordan sikrer vi tillid og tryghed hos lederne?

I hvor høj grad er lederne trygge ved at bringe problemer frem i lyset?

Hvordan samarbejder vi på tværs?

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

Hvordan håndterer vi lederes sygefravær?

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

Hvordan få hjælp til svære personale-sager?

I hvor høj grad kan ledere hente hjælp og råd til håndtering af svære personale-sager?

Hvordan få hjælp til relationen med nærmeste leder?

I hvor høj grad kan ledere hente hjælp og råd til vanskeligt samarbejde med nærmeste leder?

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 at forstå, 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 skal gøre. Inddrag jeres samarbejdsorganisation og brug forskellige metoder som fx brainstorm, desk research og ekspertinputs.

- I hvor høj grad lykkes vi med temaet?
- Hvordan løfter vi bedst vores arbejde med temaet? Hvilke tiltag skal der til?
- Hvor lykkes vi godt med temaet? Beskriv erfaringerne fra de steder. Hvordan forstærker og udbreder vi erfaringerne fra de steder, vi lykkes godt?
- Hvilke andre organisationer lykkes godt med temaet? Brug dem som inspiration.
- På baggrund af ovenstående: Hvilke tiltag er særligt vigtige hos jer for at løfte temaet? Beskriv indholdet i tiltaget: Hvem gør hvad hvornår. Lav et action card for hvert tema. Se eksempel på næste side.

Udgiv: Lav action cards på hvert tema og udgiv dem

Til sidst skal I udgive jeres plan for ledertrivsel, så jeres tiltag og tilbud er synlige og let tilgængelige for lederne.

- I starter med at lave et action card for hvert af de prioriterede temaer. Se hvilke punkter det skal indeholde i eksemplet her på siden.
- Dernæst samler I jeres action cards i en plan for ledertrivsel.
- Udgiv på den mest oplagte kanal (fx intranettet) og fortæl om det i jeres samarbejdsstruktur og på ledermøder.
- Bed alle ledergrupper melde tilbage, hvordan de bruger plan for ledertrivsel.

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 medarbejderrepræsentanter og samarbejdsforas rolle: Du inviterer TR og AMR eller MED/SU og AMO 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.

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

Action card:

Hvor 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:

Oversigt over samlede materialer

Værktøjer

Tre værktøjer til at styrke lederes trivsel og resultater:

1. Styrk din dialog med nærmeste leder
2. Styrk ledelsesgruppen
3. Styrk organisationen

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 topledernes 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

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: 978-87-7590-000-8

Læs mere på:

godtarbejdsmiljo.dk/lederespsykiskearbejdsmiljo