

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 trivselen 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.



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 koordinatore.

Ledere af medarbejdere

Styrk samarbejdet i dine teams af fx faglige koordinatore. 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 ledelsesgruppen

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

- 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.

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 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



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?

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?

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

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

I hvor høj grad er det vigtigt?

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?

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?

÷ 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)

- Udvalg 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)

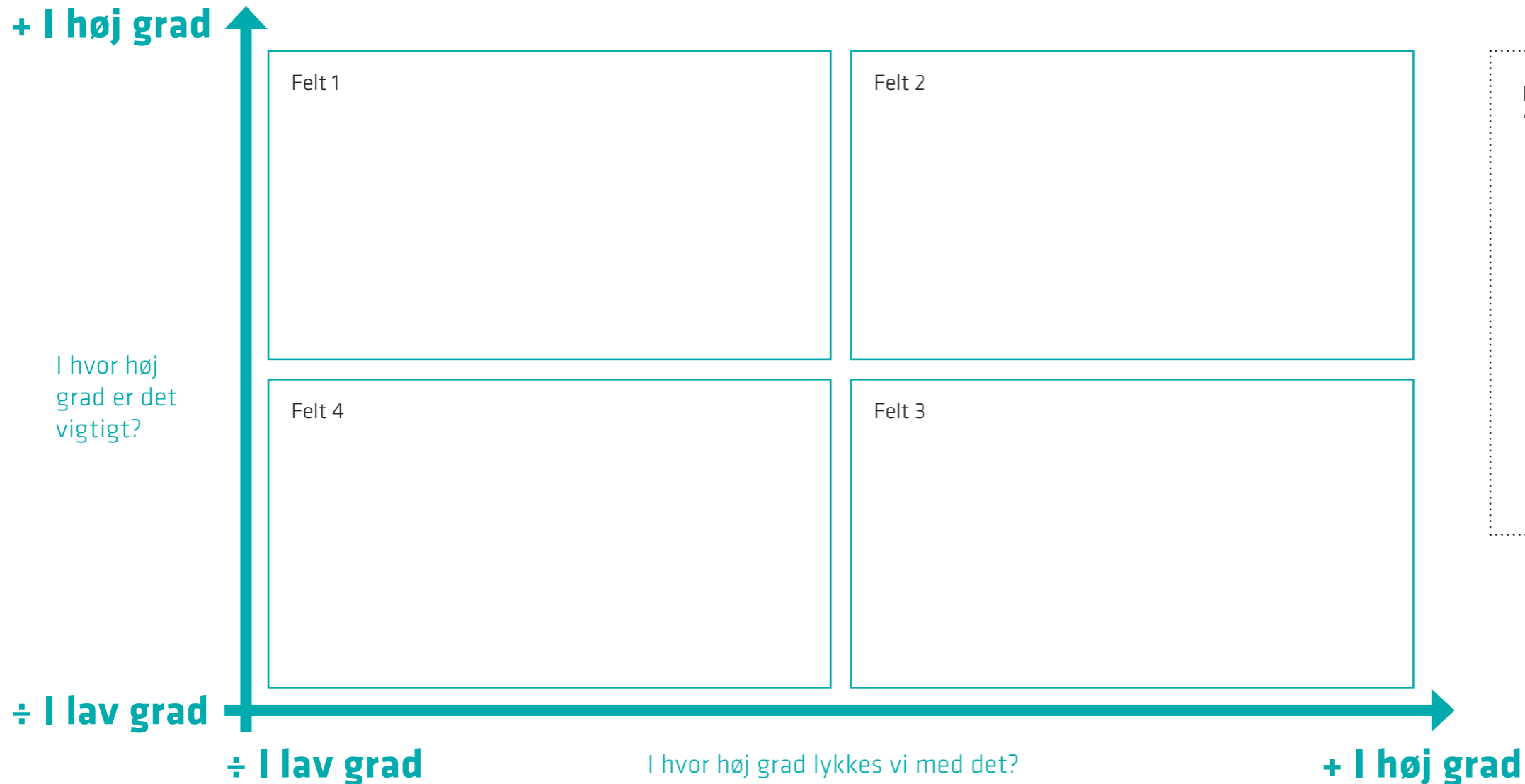
- Aftal for hvert tema i punkt 3, hvad I ønsker at arbejde hen imod, og hvem der gør hvad.
- Sørg for afstemme, hvordan I følger op, og hvornår I taler sammen igen.
- Slut af med en kort runde om, hvad I hver især tager med fra mødet.

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.



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/ledertrivselsplan