

Styrk lederes trivsel og resultater

Tre værktøjer til at sætte spot
på lederes psykiske arbejdsmiljø

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 suppler 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.

Topledelsen 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.

Med venlig hilsen

BFA Finans

Indhold

Introduktion til værktøjerne side 4-7



Værktøj 1 Styrk din dialog med nærmeste leder

- Sæt fokus på dine mål og din trivsel, side 7-14



Værktøj 2 Styrk ledelsesgruppen

- Sæt spot på jeres samarbejde og resultater, side 15-22



Værktøj 3 Styrk organisationen

- Lav en plan for ledertrivsel og styrk resultaterne, side 23-34



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 bfafinans.dk/ledelse-organisation



Roller og ansvar i at styrke lederes trivsel og resultater

Roller

Ansvar

Topledelser

Topledelser 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 ledernes psykiske arbejdsmiljø, understøtte fremdrift og stille resurser til rådighed.

HR og interne konsulenter

HR har ansvar for at understøtte ledernes 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.

SU & AMO

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 forberedelse. 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.

Værktøj 1

Styrk din dialog med nærmeste leder

- Sæt fokus på dine mål og din trivsel



Værktøj 1

Trin 1
Interview-
guide

Trin 2
Lederkon-
trakt med dig
selv

Trin 3
Dialog med
din nærme-
ste leder

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 aftalene 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
• Hvad er de vigtigste mål for din ledelsesopgave det næste halve år/ hele år? Hvilke forudsætninger er der så og for at lykkes i den rolle, hvis du selv kan være med? Hvilke faglige kompetencer er der vigtigste?

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?
• Hvilke grænser har du brug for at sætte omkring arbejdsdagen? Hvordan kan du styrke relationen mellem de arbejds og resten af dit liv?
• Hvordan vænner du dig til at arbejde som leder?
• Hvilke aftaler vil du lave med dig selv? Hvornår og hvordan følger du op?
• Hvilke kompetencer er vigtigste for at styrke dit psykiske arbejdsmiljø som leder?
• Hvilke kompetencer er vigtigste for at styrke dit psykiske arbejdsmiljø som leder?

3. Aftale og løbende dialog med din nærmeste leder
• Hvad er vigtigt for dig at aftalene med din nærmeste leder for at understøtte dit psykiske arbejdsmiljø som leder?
• Hvordan kan du bestemt muligt sikre en løbende afklaring af dit ledelsesrum?
• Hvor vigtigt har du korte dialoger med nærmeste leder? Hvornår og hvordan følger du op?
• Hvor kan din nærmeste leder være en støtte for dig? Hvordan kan i undersøge jeres personlige tilfælde og kompetencer for at styrke jeres samarbejde?
• Hvis du selv har svært ved at styrke dit psykiske arbejdsmiljø som leder, hvordan kan din nærmeste leder understøtte dig i det?
• Hvis du selv har svært ved at styrke dit psykiske arbejdsmiljø som leder, hvordan kan din nærmeste leder understøtte dig i det?
• Hvis du selv har svært ved at styrke dit psykiske arbejdsmiljø som leder, hvordan kan din nærmeste leder understøtte dig i det?

Interviewguide

Se støttespørgsmål på næste side

Mål for din ledelsesopgave
1. Hvilke mål skal du lykkes med det kommende halve/ hele år som leder? Hvilke forudsætninger er der så og for at lykkes i den rolle, hvis du selv kan være med? Hvilke faglige kompetencer er der vigtigste?

Styrk dit psykiske arbejdsmiljø som leder
2. Hvad er vigtigt for dig for at styrke dit ledelsesopgave og samtidig passe godt på dig selv?
3. Hvilke grænser har du brug for at sætte omkring arbejdsdagen? Hvordan kan du styrke relationen mellem de arbejds og resten af dit liv?
4. Hvordan vænner du dig til at arbejde som leder?
5. Hvilke aftaler vil du lave med dig selv? Hvornår og hvordan følger du op?
6. Hvilke kompetencer er vigtigste for at styrke dit psykiske arbejdsmiljø som leder?
7. Hvilke kompetencer er vigtigste for at styrke 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 koordinators 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.

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

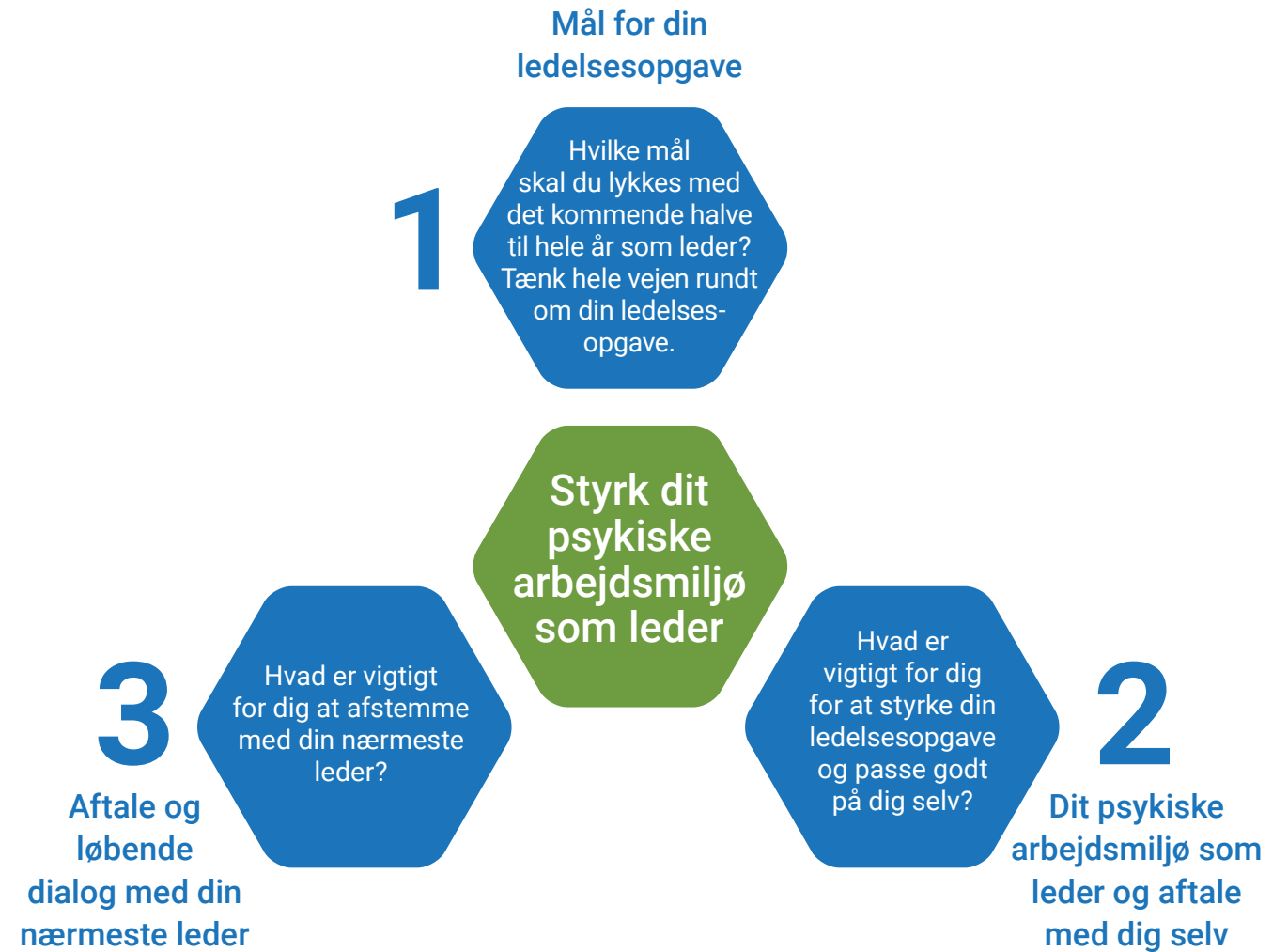
Brug værktøj 1 til at sætte struktur på dine løbende dialoger med underordnede ledere og med din egen nærmeste leder.

Ledere af medarbejdere

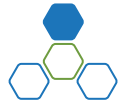
Sæt struktur på din egen dialog med nærmeste leder. Lav en klar aftale med dig selv og følg op på den. Tag ansvar for det gode samarbejde med dine sideordnede ledelseskollegaer.

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 meningssskabelse 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?

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 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?

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

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 set 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. Den jer et fælles overblik over, hvad der er vigtige temaer for jer. Forstå hinandens perspektiver. Lyt med et på 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, selv for alle kommer til orde. Husk at aftale, hvad der sker med de temaer, I ikke prioriterer.
- Hvad forstås i ved temaet, I har fokus på?
- Hvilket felt placerer 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. Sæt for at afstemme, hvordan I følger op, og hvordan I tæker sammen igen. Slut af med en kort rundes om, hvad hver især tager med fra mødet.

Trin 3
Aftale om samarbejde og næste skridt

Trin 2
Dialog

Trin 1
Forberedelse

Prioriteringskortet

– sæt jeres svar på spørgsmålene ind i skemaet



Forberedelse: spørgsmål til at styrke ledelsesgruppen

- De svar vurderer hvert spørgsmål hvor godt I lykkes med det dag- og hver uge. Vurder på 1-5, hvor 1 er 'ikke overhovedet' og 5 er 'meget godt'. Hvis I har svaret '+ I lav grad' eller '+ I høj grad' på et spørgsmål, så sæt det ind i skemaet på næste side. Hvis I har svaret '+ I lav grad' eller '+ I høj grad' på et spørgsmål, så sæt det ind i skemaet på næste side. Hvis I har svaret '+ I lav grad' eller '+ I høj grad' på et spørgsmål, så sæt det ind i skemaet på næste side.
- | Resultater | Samarbejde |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1. KLARE MÅL
Ledelsen har klarlagt ledelsesgruppens mål, og de resultater der skal opnås. | <input type="checkbox"/> 11. LANSERING AF TEMA
Ledelsesgruppen har tale om og sætter af tid til. |
| <input type="checkbox"/> 2. PRIORITERING
Ledelsesgruppen har prioriteret de vigtigste spørgsmål og opgaver. | <input type="checkbox"/> 12. TÆLLE OG TROVÆD
Ledelsen har talt til hinanden og tæller sig tryk og vil i ledelsesgruppen. |
| <input type="checkbox"/> 3. RESULTATER
Ledelsesgruppen skaber resultater i sagerne og bidrager positivt til organisationen. | <input type="checkbox"/> 13. MOTIVATION OG LÆRING
Ledelsen i gruppen deler sig om succeser og udfordringer og deler erfaringer og lærer. |
| <input type="checkbox"/> 4. GODE RESULTATER
Ledelsesgruppen bidrager til at implementere de beslutninger, den træffer. | <input type="checkbox"/> 14. GOD OVERKOMMELSE
Ledelsen giver åbent udtryk for deres synspunkter under dialogen i gruppen. |
| <input type="checkbox"/> 5. IMPLEMENTERING
Ledelsen bidrager til at implementere de beslutninger, den træffer. | <input type="checkbox"/> 15. FOKUS I DRAGEN
Ledelsesgruppen medlemmer holder sig til sagen under dialogen i gruppen. |
| <input type="checkbox"/> 6. ENGAGEMENT
Ledelsen er engageret i ledelsesgruppen og i de indbyrdes gruppers mål. | <input type="checkbox"/> 16. FIK FORSKELLIGE BAGGRUNDE
Ledelsesgruppen er god til at udnytte 'sunde dødsdøner' og får i det hele tagt åbent samarbejde. |
| <input type="checkbox"/> 7. TRØD PÅ GRUBEN
Ledelsen i gruppen har på gruppen er mere til at skabe gode resultater. | <input type="checkbox"/> 17. GODT SAMARBEJDE
Medlemmerne samarbejder godt med hinanden. |
| <input type="checkbox"/> 8. LÆRE AF GRUBEN
Ledelsen i ledelsesgruppen sætter sig, at ledelsesgruppen fungerer effektivt. | <input type="checkbox"/> 18. GRUNDEN FØR LEDELSESGRUBEN
Ledelsen starter hinanden i at sætte grænser for ledelsesgruppen, for med hensigt til deadline. |
| <input type="checkbox"/> 9. MINDE OVERBEVARELSE
Ledelsen er villig til at dele deres erfaringer og lærer af hinanden. | <input type="checkbox"/> 19. GOD INFORMATION
Ledelsesgruppen har den information, den behøver for at løse sine opgaver. |
| <input type="checkbox"/> 10. BÆRERIGE SAGER
Det fremgår klart, hvad formålet er med at tage en sag op i ledelsen. | <input type="checkbox"/> 20. GOD LÆRING
Ledelsen i ledelsesgruppen og sætter nye ledere har adgang til den erfaring og udvikling, de behøver. |

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 ressourcer 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 forberedelsesskemaet.

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.

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.

Ledere af medarbejdere

Styrk samarbejdet i dine teams.
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

- 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 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?

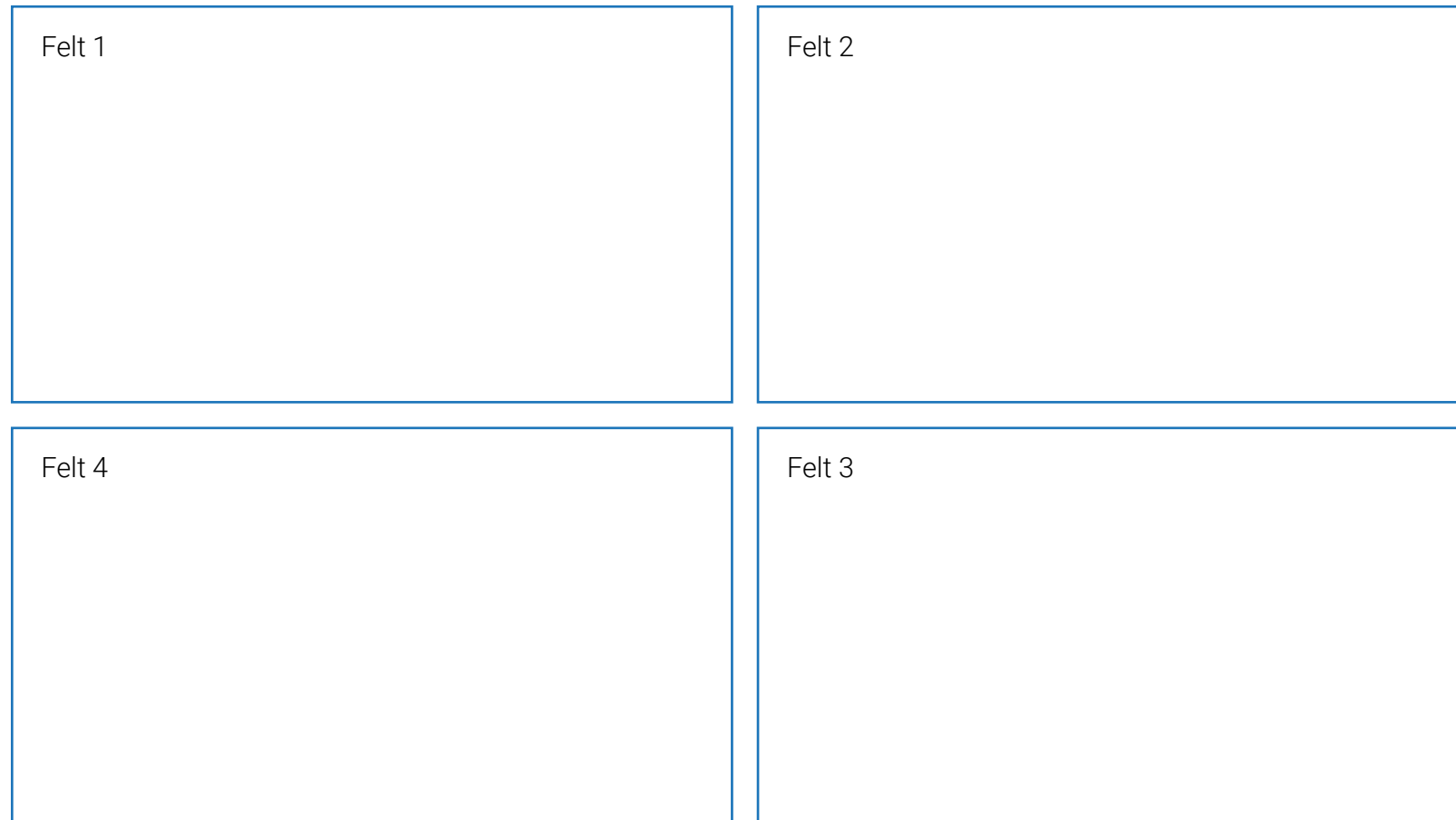
+ I høj grad

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



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 at 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

Udgiv: Lav action cards på hvert tema og udgiv dem

Til sidst skal i udgive jeres plan for ledertilsvet, så jeres tiltag og tiltag 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.
- Demtet sætter i jeres action cards i en plan for ledertilsvet.
- I Udgiv på den mest oplagte kanal (fx intranettet) og fortæl om det i jeres samarbejdsstruktur og på ledertilsvet.
- Bed alle ledere om at tage del i udgivningen af jeres plan for ledertilsvet.

Action card: Hvordan modtager vi nye ledere?

Hvor kommer action cardet? At fremme velkomsthøjtideliser til nye ledere.

Hvad er målet? Målet er, at nye ledere bliver velkomne på til deres ledelse og bliver tryk og tryk.

Hvornår er det relevant? Det er relevant, når nye ledere kommer til at modtage nye ledere.

Hvor er det relevant? Det er relevant, når nye ledere kommer til at modtage nye ledere.

Hvornår er det relevant? Det er relevant, når nye ledere kommer til at modtage nye ledere.

Hvornår er det relevant? Det er relevant, når nye ledere kommer til at modtage nye ledere.

Hvornår er det relevant? Det er relevant, når nye ledere kommer til at modtage nye ledere.

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 ledernes trivsel og resultater.

Støttespørgsmål til kvalificering af jeres temaer
Så følgende spørgsmål til hvert tema for at forstå, hvad i skal gøre indenfor jeres samarbejdsorganisation og brug forskellige metoder som fx brainstorm, desk research og ekspertinput.

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

Prioriter: Find temaerne til plan for ledertilsvet

- Vælg tre temaer på, hvor vigtige de er for jer og hvor godt i løser dem på nuværende tidspunkt.
- Skriv yderligere temaer op, som også er vigtige for ledernes trivsel og resultater, men som i ikke løser så godt.
- Vælg derefter de 3-5 vigtigste temaer, der skal indgå i jeres plan for ledertilsvet og tag med til næste trin.

Hvordan passer vi som ledere på at se selv og hinanden? I hvor høj grad er det tilfældet, at vi er hinandens grundlag, at gøre bestemte handlinger og støtte hinanden?	Hvordan modtager vi nye ledere? I hvor høj grad bliver nye ledere velkomne på til deres ledelse og bliver tryk og tryk?	Hvordan sikrer vi os, at nye ledere får den rette støtte og hjælp? I hvor høj grad har ledere adgang til den støtte og hjælp, der er nødvendig for at løse deres opgaver?	Hvordan sikrer vi os, at nye ledere får den rette støtte og hjælp? I hvor høj grad har ledere adgang til den støtte og hjælp, der er nødvendig for at løse deres opgaver?	Udgiv: Hvordan modtager vi nye ledere? I hvor høj grad bliver nye ledere velkomne på til deres ledelse og bliver tryk og tryk?	Udgiv: Hvordan modtager vi nye ledere? I hvor høj grad bliver nye ledere velkomne på til deres ledelse og bliver tryk og tryk?
Hvordan sikrer vi os, at nye ledere får den rette støtte og hjælp? I hvor høj grad har ledere adgang til den støtte og hjælp, der er nødvendig for at løse deres opgaver?	Hvordan sikrer vi os, at nye ledere får den rette støtte og hjælp? I hvor høj grad har ledere adgang til den støtte og hjælp, der er nødvendig for at løse deres opgaver?	Hvordan sikrer vi os, at nye ledere får den rette støtte og hjælp? I hvor høj grad har ledere adgang til den støtte og hjælp, der er nødvendig for at løse deres opgaver?	Hvordan sikrer vi os, at nye ledere får den rette støtte og hjælp? I hvor høj grad har ledere adgang til den støtte og hjælp, der er nødvendig for at løse deres opgaver?	Hvordan sikrer vi os, at nye ledere får den rette støtte og hjælp? I hvor høj grad har ledere adgang til den støtte og hjælp, der er nødvendig for at løse deres opgaver?	Hvordan sikrer vi os, at nye ledere får den rette støtte og hjælp? I hvor høj grad har ledere adgang til den støtte og hjælp, der er nødvendig for at løse deres opgaver?

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: Toplevelse, 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 topledere-kolleger andre steder om det.

HR og interne konsulenter

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

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 personalesager?

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

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 leder-trivsel.
- 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 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



Videoer

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



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.



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.

Find alle materialer her:
bfafinans.dk/ledelse-organisation

Styrk lederes trivsel og resultater

Marts 2022

Udgivet af BFA Finans

Finansforbundet
Forsikringsforbundet
Finanssektorens Arbejdsgiverforening

Aktiviteten og materialerne er udviklet i samarbejde med BFA Velfærd og Offentlig administration.

Projektledelse: Mads Kristoffer Lund
Faglig konsulent: Jan Heiberg
Grafisk design: Karen Krarup

**Læs mere på:
bfafinans.dk**