

# Værktøj 2

## Styrk ledelsesgruppen

- Sæt spot på jeres samarbejde og resultater



# Værktøj 2

Trin 1  
Forberedelse

Trin 2  
Dialog

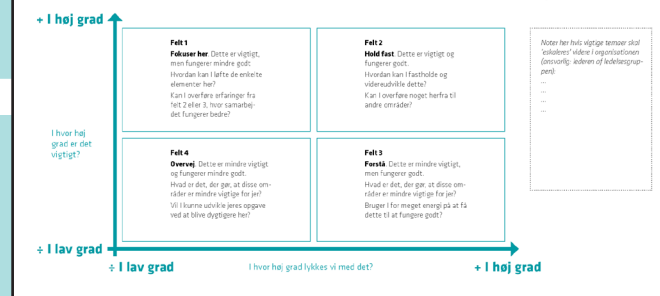
Trin 3  
Aftale om  
samarbejde og  
næste skridt

## Agenda for dialog i ledelsesgruppen

- 1. Sæt 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 agendens og giv plads til evt. kommentarer.
- 2. Lyt til hinanden (15-30 minutter)**  
I deler hver især de 2-3 vigtigste spørgsmål fra jeres forberedelse og sætter dem ind i prioriteringskortet. Dan jer et fælles overblik over, hvad der er vigtige temaer for jer. Forstå hinandens perspektiver. Vægt med at gå i detaljen til næste punkt.
- 3. Skab fokus (varighed: 45-60 minutter)**  
Udvalg de temaer fra punkt 2, I vil prioritere at tale om på mødet. Afklar følgende spørgsmål for hvert prioriteret tema. Sørg for alle kommer til orde. Husk at aftale, hvad der sker med de temaer, I ikke prioriterer.  
• Hvad forsikrer I ved temaet, I har fokus på?  
• Hvilket felt placerer I det på i prioriteringskortet? Hvor for?  
• Hvad skal der til for, at I lykkes bedre med det? Så I kan flytte det længere mod højre i prioriteringskortet?
- 4. Indgå aftaler fra mødet (varighed: 20-30 minutter)**  
Aftal for hvert tema i punkt 3, hvad I ønsker at arbejde hen imod, og hvem der gør hvad. Sørg for aftenerne, hvordan I følger op, og hvornår I taler sammen igen. Slut af med en kort runde om, hvad I hver især tager med fra mødet.

## Prioriteringskortet

- sæt jeres svar på spørgsmålene ind i skemaet



## Forberedelse: spørgsmål til at styrke ledelsesgruppen

Disse skal vurderes hurtigt og præcist. Hvor godt fungerer de, 1 lykkes med det 1-dag- og hvor vigtigt vurderer du, det er for jeres psykiske arbejdsmiljø? (1-5) 1-5 er 1 lav grad og 5 er 5 høj grad. I kan sætte en smag i (uden C), hvis det ligger på streger mellem 1 høj grad og 1 lav grad. Udvalgt de 2-3 vigtigste spørgsmål, du mener, I skal arbejde videre med i ledelsesgruppen.

- |   |   |
|---|---|
| <p><b>Resultater</b></p> <p><input type="checkbox"/> 1. KLARE MÅL<br/>Ledelsen kendte ledelsesgruppens mål, og de resultater den skal skabe.</p> <p><input type="checkbox"/> 2. PRIORITERING<br/>Ledelsesgruppen tager sin tid på de vigtige sager og opgaver.</p> <p><input type="checkbox"/> 3. RESULTATER<br/>Ledelsesgruppen skaber resultater i sagerne og bidrager positivt til organisationen.</p> <p><input type="checkbox"/> 4. GODE BESLUTNINGER<br/>Ledelsesgruppen træffer beslutninger, som er til gavn for organisationen.</p> <p><input type="checkbox"/> 5. IMPLEMENTERING<br/>Ledelsesgruppen sikrer sig, at beslutningerne bliver gennemført, den træffer.</p> <p><input type="checkbox"/> 6. ENGAGEMENT<br/>Ledelsen er engageret i ledelsesgruppen og i at styrke ledelsesgruppen.</p> <p><input type="checkbox"/> 7. TRD PÅ GRUBPEN<br/>Ledelsen er klar på at mødes med gruppen og på at skabe gode resultater.</p> <p><input type="checkbox"/> 8. LENSER AF GRUBPEN<br/>Ledelsen af ledelsesgruppen sørger for, at ledelsesgruppen fungerer effektivt.</p> <p><input type="checkbox"/> 9. HØJ FORBEREDELSE<br/>Ledelsen er klar på at mødes med ledelsesgruppen, og det sikrer sig, at mødet er af høj kvalitet.</p> <p><input type="checkbox"/> 10. RIGTIGE SAGER<br/>Det fremgår klart, hvad formålet er med at tage en sag op i ledelsen.</p> | <p><b>Samarbejde</b></p> <p><input type="checkbox"/> 11. LÆRING AF FÆLLE<br/>Ledelsesgruppen kan lide at lære af hinanden og af hinanden.</p> <p><input type="checkbox"/> 12. TILLID OG TRYGHED<br/>Ledelsen har tillid til hinanden og får sig tryk ved at tage ansvar i ledelsesgruppen.</p> <p><input type="checkbox"/> 13. MOTIVATION OG LÆRING<br/>Ledelsen i gruppen oplever det som motiverende og udviklende at deltage i ledelsesgruppen.</p> <p><input type="checkbox"/> 14. GOD OPGAVERFØLSEL<br/>Ledelsen giver åbent udtryk for deres synspunkter under dialogen i gruppen.</p> <p><input type="checkbox"/> 15. FOKUS I DIALOGEN<br/>Ledelsesgruppen medlemmer holder sig fokus på sagen under dialogen i gruppen.</p> <p><input type="checkbox"/> 16. FRIVILJIGE DIALOGPARTNERE<br/>Ledelsesgruppen er god til at undgå "skulte deponeringer" og får i stedet talt åbent sammen.</p> <p><input type="checkbox"/> 17. GODT SAMARBEJDE<br/>Medlemmerne samarbejder godt med hinanden.</p> <p><input type="checkbox"/> 18. OPGAVER FOR LEDELSESGRUBPEN<br/>Gruppen støtter hinanden i at sætte grænser for ledelsesgruppen, fx med et fælles deadline.</p> <p><input type="checkbox"/> 19. GOD INFORMATION<br/>Ledelsesgruppen har den information, den behøver for at løse sine opgaver.</p> <p><input type="checkbox"/> 20. OPLÆRING<br/>Ledelsen, ledelsesgruppen og særligt nye ledere har adgang til den oplæring og udvikling, de behøver.</p> |
|---|---|

# 2. Styrk ledelsesgruppen

## - Sæt spot på jeres samarbejde og resultater

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

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

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

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

**Procestrin:** Du skal gennem tre trin:

- 1) Aftal i ledelsesgruppen**, hvornår I gennemfører processen. Hver enkelt leder forbereder sig ved at udfylde spørgsmålene i forberedelseskemaet.
- 2) Afhold dialogen** – tal om, hvad der er væsentligt for jeres samarbejde. Brug "Agenda for at styrke ledelsesgruppen" og inddrag "Prioriteringskortet".
- 3) Indgå aftaler om jeres samarbejde og aftal næste skridt.** Sørg for at aftale, hvordan I følger op på jeres aftaler og hvornår I taler sammen igen



# Sådan kan I bruge værktøj 2

## **Topledelsen**

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

## **HR og interne konsulenter**

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

## **MED eller SU & AMO**

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

## **Ledere af ledere**

Brug værktøj 2 til at afstemme forventninger i din ledelsesgruppe.  
Bed dine ledere i reference om at gøre det samme i relevante teams, fx teams af faglige koordinatører.

## **Ledere af medarbejdere**

Styrk samarbejdet i dine teams af fx faglige koordinatører. Brug værktøj 2.

# Forberedelse: spørgsmål til at styrke ledergruppen

Du skal vurdere hvert spørgsmål: Hvor godt vurderer du, I lykkes med det i dag - og, hvor vigtigt vurderer du, det er for jeres psykiske arbejdsmiljø? Skriv i boksene: ÷ = I lav grad. + = I høj grad. I kan sætte en streg i boksen (-), hvis det ligger på stregen mellem i høj grad og i lav grad. Udvælg de 2-3 vigtigste spørgsmål, du mener, I skal arbejde videre med i ledergruppen. Brug gerne prioriteringskortet på næste side til at danne dit eget overblik.

Vigtigt  
Lykkes

## Resultater

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

Vigtigt  
Lykkes

## Samarbejde

- |                          |                          |   |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <b>11. LÆRING AF FEJL</b><br>Ledergruppen kan tale åbent om fejl og lærer af fejlene.   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <b>12. TILLID OG TRYGHED</b><br>Lederne har tillid til hinanden og føler sig trygge ved at tage chancer i ledergruppen.             |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <b>13. MOTIVATION OG LÆRING</b><br>Lederne i gruppen oplever det som motiverende og udviklende at deltage i ledergruppens arbejde.  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <b>14. GOD OPGAVEKONFLIKT</b><br>Lederne giver åbent udtryk for deres synspunkter under dialoger i gruppen.                         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <b>15. FOKUS I DIALOGEN</b><br>Ledergruppens medlemmer holder sig tilpas til sagen under dialoger i gruppen.                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <b>16. FRI FOR SKJULTE DAGSORDENER</b><br>Ledergruppen er god til at undgå 'skjulte dagsordener' og får i stedet talt åbent sammen. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <b>17. GODT SAMARBEJDE</b><br>Medlemmerne samarbejder godt med hinanden.  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <b>18. GRÆNSER FOR LEDELSESOPGAVEN:</b> Gruppen støtter hinanden i at sætte grænser for ledelsesopgaven, fx med rimelige deadlines. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <b>19. GOD INFORMATION</b><br>Ledergruppen har den information, den behøver for at løse sine opgaver.                               |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <b>20. OPLÆRING</b><br>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><b>Felt 1</b> <b>Fokuser her.</b> 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><b>Felt 2</b> <b>Hold fast.</b> Dette er vigtigt og fungerer godt. Hvordan kan I fastholde og videreudvikle dette? Kan I overføre noget herfra til andre områder?</p>
<p><b>Felt 4</b> <b>Overvej.</b> 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><b>Felt 3</b> <b>Forstå.</b> 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.





# 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:

[arbejdsmiljoweb.dk/ledervaerktojer](http://arbejdsmiljoweb.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 [arbejdsmiljoweb.dk/ledervaerktojer](http://arbejdsmiljoweb.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:

[arbejdsmiljoweb.dk/ledercases](http://arbejdsmiljoweb.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: [arbejdsmiljoweb.dk/lederundersogelse](http://arbejdsmiljoweb.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

# Læs mere på:

[arbejdsmiljoweb.dk/lederespsykiskearbejdsmiljo](http://arbejdsmiljoweb.dk/lederespsykiskearbejdsmiljo)