

# 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 ledertivsel, så jeres tilrag 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 in en plan for ledertivsel.
- Udgiv på den mest oplagte kanal (fx intranettet) og fortæl om det i jeres samarbejdsstruktur og på ledermøder.
- Bed alle ledere om at meddele, hvordan de bruger planen for ledertivsel.

### Action card: Hvordan modtager vi nye ledere?

**How anvendes action cards:** Aktivere ved udstilling af nye ledere.

**How er målet:** Målet er, at nye ledere bliver klarst gjort på 12 ugers ledelsesopgaver for at sikre deres succes og produktivitet.

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

**How er medarbejderrepræsentanter og samarbejdspartners rolle:** Du inviterer TR og AMR eller MED/SU og AMO til at give inputs på intro-plan for ledelse og indlægges i oplægning.

**How har hvilke opgaver:** Gennemgå 1-årig plan for intro-plan. Hver 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 tilværelse og resultater.

**Howdan følger jeg op som ansvarlig:** Du evaluerer modtagelsen på en samtale med den nye leder 5 uger efter optagelse og indlægger evigtvis tilføjes på en samtale med den nye leder 5 uger efter optagelse og indlægger evigtvis tilføjes på en samtale med den nye leder.

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

## 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 herfor temaet for at styrke ledernes tilværelse 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.

- Hvor høj grad lykkes vi med temaet?
- Hvordan letter vi bedst vores arbejde med temaet? Hvilke tiltag skal der til?
- Hvor lykkes vi godt med temaet? Beskriv erfaringerne fra de steder, hvor det 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.

## 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 i dag.
2. Slib evt. temaer op, som også er vigtige for ledere tilværelse og resultater hos jer. Frivilligt deltag i jeres ledertivsel.
3. Vælg de 3-5 vigtigste temaer, der skal indgå i jeres plan for ledertivsel og tag med til næste trin.

|                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                            |                                                                                                                                         |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Howdan passer vi som ledere på os selv og hinanden?</b></p> <p>I hvor høj grad er der fokus på fx et ledelsesgrundlag, en god ledelse, samarbejde, at passe på sig selv og hinanden?</p> | <p><b>Howdan modtager vi nye ledere?</b></p> <p>I hvor høj grad bliver nye ledere modtaget og introduceret til opgaverne?</p>              | <p><b>Howdan sikrer vi sparring?</b></p> <p>I hvor høj grad har ledere adgang til sparring og på alle niveauer i ledelsesopgaverne?</p> | <p><b>Howdan sikrer vi reaktioner?</b></p> <p>I hvor høj grad har ledere adgang til at reaktionere på deres foranstaltninger?</p>          | <p><b>Værktøj 1: Howdan letter vi dialog med nærmeste leder?</b></p> <p>I hvor høj grad arbejder vi systematisk med ledertilværelse og resultater i brug af værktøj 1.</p> | <p><b>Værktøj 2: Howdan letter vi ledelsesopgaverne?</b></p> <p>I hvor høj grad arbejder ledelsesopgaverne systematisk med at løse opgaverne og resultater? Overvej hvordan I bruger værktøj 2.</p> |
| <p><b>Howdan spotter vi overbelastning hos ledere?</b></p> <p>I hvor høj grad er der fokus på symptomer og konsekvenser hos ledere?</p>                                                        | <p><b>Howdan sikrer vi tillid og tryk hos ledere?</b></p> <p>I hvor høj grad sikrer tryk og tryk på ledere, at de bliver tryk og tryk?</p> | <p><b>Howdan samarbejder vi på tværs?</b></p> <p>I hvor høj grad samarbejder vi på tværs i samarbejde på tværs?</p>                     | <p><b>Howdan håndterer vi ledernes opgaver?</b></p> <p>I hvor høj grad bliver ledernes opgaver håndteret professionelt og systematisk?</p> | <p><b>Howdan får hjælp til vores personaleopgaver?</b></p> <p>I hvor høj grad samarbejder vi med HR og HR til håndtering af vores personaleopgaver?</p>                    | <p><b>Howdan får hjælp til reaktioner med nærmeste leder?</b></p> <p>I hvor høj grad samarbejder vi med nærmeste leder til at håndtere reaktioner med nærmeste leder?</p>                           |

# 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:

[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)