

Lederes arbejdsmiljø og trivsel

*Indeholder udklip
af værktøj på vej*

Hvordan hjælper vi arbejdspladserne
med at styrke det?

BFA

Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø

Velfærd og Offentlig administration

Pointer og indhold

Hvorfor?

Lederes trivsel og arbejdsmiljø har historisk været en blind plet i arbejdsmiljøindsatsen. Men der er god grund til at sætte fokus på lederes arbejdsmiljø.

På workshoppen udfolder vi hvorfor, det er vigtigt med fokus på lederes arbejdsmiljø.

Hvad og hvordan?

Hvordan kan vi hjælpe arbejdspladserne med at styrke lederes trivsel og arbejdsmiljø?

- Vi præsenterer et dialogværktøj på vej og bringer det til dialog
- Vi formidler erfaringer med at træne tre arbejdspladsers HR-afdelinger og ledere i at sætte fokus på lederes psykiske arbejdsmiljø.
- Vi sætter rammen om, at I og vi deler overvejelser og erfaringer med at skabe træningsrum for HR og lederne selv.

Program

- 11.00: Program og rammesætning
- 11.05: Lederes trivsel og arbejdsmiljø – hvorfor? }
- 11.15: Lederes trivsel og arbejdsmiljø – hvad ved vi? } *Nyt dialogværktøj
på vej*
- 11.40: Lederes trivsel og arbejdsmiljø – hvordan hjælper vi?
- 12.10: Afrunding
- 12.15: Tak for i dag

Dialog med personen ved siden af

Præsenter jer for hinanden, og nævn en ting, du er optaget af ved workshoppens tema.



Lederes arbejdsmiljø og trivsel

Hvorfor?

Del af et nyt dialogværktøj på vej

BFA

Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø

Velfærd og Offentlig administration

Indhold i præsentationen

- **Baggrund:** Hvorfor er det vigtigt at sætte fokus på lederes psykiske arbejdsmiljø og trivsel?
- **Formål:** Fælles sprog om lederes psykiske arbejdsmiljø og trivsel
- **Model og undersøgelse** om lederes psykiske arbejdsmiljø og trivsel
- **Roller og opgaver** i forhold til lederes trivsel og resultater

Baggrund: Hvorfor er det vigtigt at sætte fokus på lederes psykiske arbejdsmiljø og trivsel?

- Fordi lederes arbejdsmiljø har konsekvenser for produktivitet, kvalitet og udvikling
- Fordi lederes arbejdsmiljø har konsekvenser for medarbejderes arbejdsmiljø
- Fordi (de fleste) ledere også er ansatte
- Fordi ledere også er mennesker

Formål: Fælles sprog om lederes psykiske arbejdsmiljø og trivsel

- Når man skal arbejde sammen om en opgave på en arbejdsplads, er det vigtigt at have et fælles sprog og en fælles forståelse af, hvad det handler om.
- Der er ligheder og forskelle mellem lederes arbejdsmiljø og medarbejderes.
- Vi illustrerer via generelle modeller for psykisk arbejdsmiljø og supplerer med specifikke opmærksomhedspunkter for ledere.

Baggrund, fortsat Lovgrundlaget er det samme

To bekendtgørelser er centrale her:

- Bekendtgørelse af lov om arbejdsmiljø 2021
- Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø 2020

Begge gælder også for ledere, for selv om de har en særlig type opgave, er de stadig ansatte.

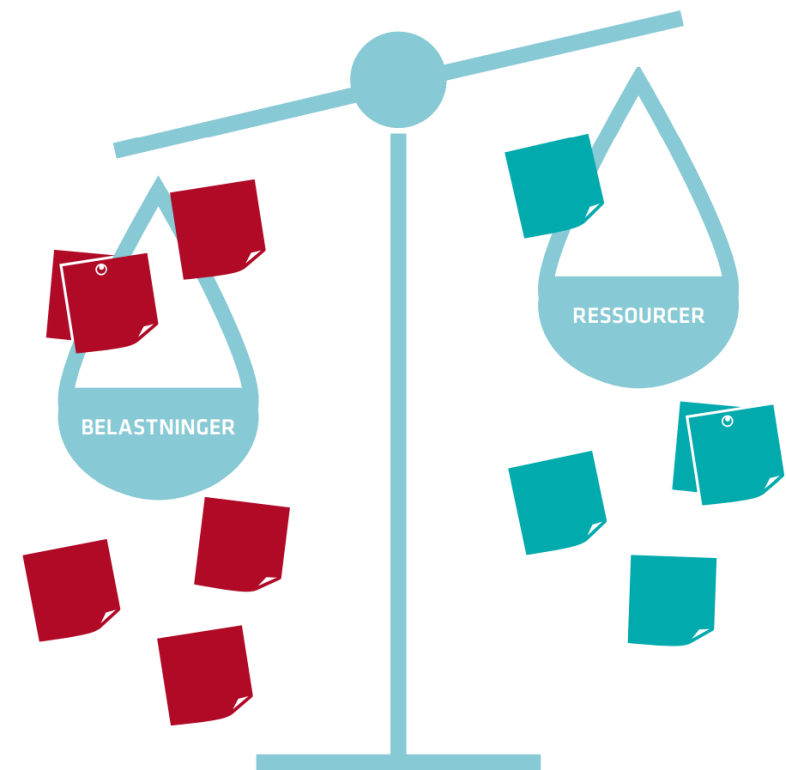
Kig særligt i bekendtgørelsen om psykisk arbejdsmiljø, da den indeholder meget god viden som kan bruges i indsatsen for et godt psykisk arbejdsmiljø – for alle.



Model for psykisk arbejdsmiljø

Vægten – belastninger og ressourcer

- Når man arbejder med at etablere og bevare et godt og sundt arbejdsmiljø, kan man se på balancen mellem belastninger og ressourcer.
- Er der ubalance, kan man se på:
 - Hvilke belastninger kan lettes?
 - Hvilke ressourcer kan der skrues op for?
- Ændringerne kan være midlertidige eller permanente, efter behov og muligheder i situationen.

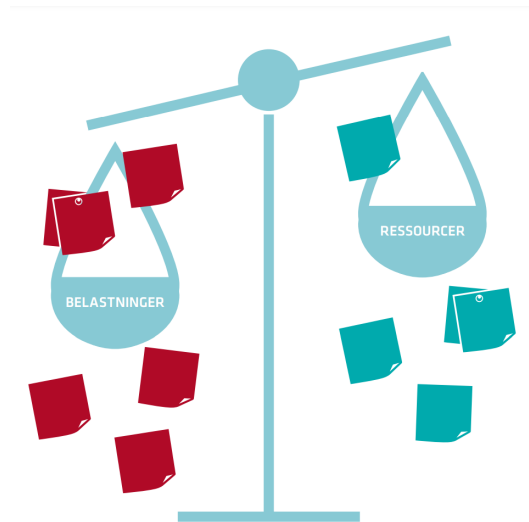


Model for psykisk arbejdsmiljø

Vægten – typiske belastninger og ressourcer

Belastninger:

- Urealistiske krav
- Uklare krav og roller
- Store forandringer
- Høj kompleksitet
- Vanskeligt samarbejde
- Vanskeligt relationsarbejde



Ressourcer:

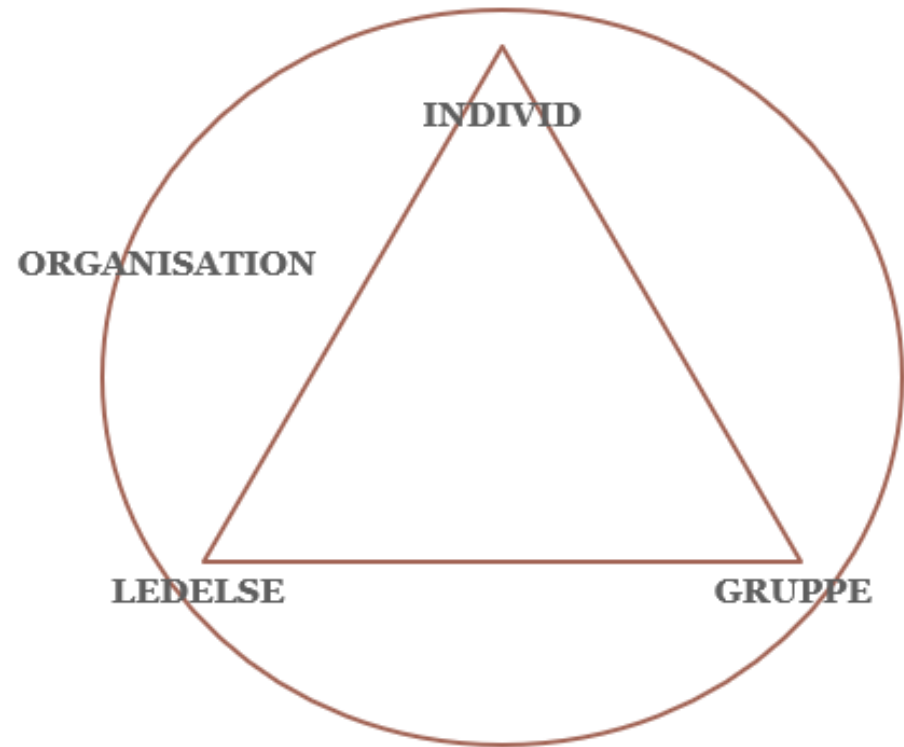
- Mening
- Forudsigelighed
- Indflydelse
- Social og ledelsesmæssig støtte
- Anerkendelse

Roller og opgaver i arbejdsmiljøarbejdet

IGLO modellen – flere niveauer i spil

- I arbejdsmiljøet er der altid flere niveauer, som har betydning for både belastninger og ressourcer – og som spiller dynamisk sammen.
- IGLO modellen hjælper til at huske, at man kommer omkring både Individ, Gruppe, Ledelse og Organisation.
- På næste side kan du se nogle eksempler på, hvad der kan være i spil på hvert niveau

IGLO MODELLEN



Roller og opgaver i arbejdsmiljøarbejdet

IGLO modellen – flere niveauer i spil

Eksempler på, hvad der er på spil og spiller sammen i IGLO'en:

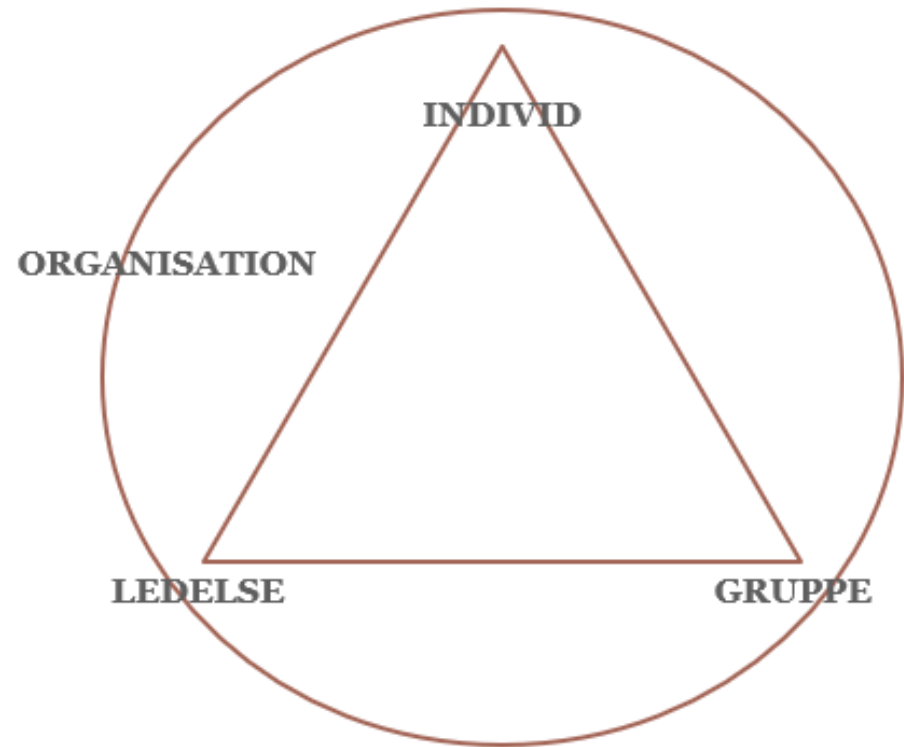
Individ: Faglige og personlige ressourcer, kompetencer, erfaringer, udfordringer

Gruppe: Kultur, tillid, samarbejde, sparring, psykologisk tryghed

Ledelse: Inddragelse, nærvær, klarhed, prioritering, feedback, anerkendelse

Organisation: Rammer, organisering og systemer, tiltag og beredskab omkring arbejdsmiljø og trivsel

IGLO MODELLEN



Lederes arbejdsmiljø og trivsel

Hvad ved vi?

Del af et nyt dialogværktøj på vej

BFA

Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø

Velfærd og Offentlig administration

Undersøgelse

Det som er særligt for lederes arbejdsmiljø

En nylig dansk undersøgelse blandt ca. 50 ledere, videnspersoner og faglige eksperter viser, at der også er forhold der særligt gør sig gældende blandt ledere.

Undersøgelsen finder blandt andet at:

- ‘Krydspres’ er afgørende for lederens psykiske arbejdsmiljø – på godt og ondt.
- Især 4 forhold er vigtige for at vende krydspresset positivt
- Lederens relationer (formelle og uformelle) har stor betydning – og nogle mere end andre.

Undersøgelse

Fra belastning til konstruktivt krydspres

Undersøgelsen viste, at især disse fire temaer eller faktorer kan vende krydspreset positivt:

- Indflydelse og autonomi (gejsten for at gøre en forskel)
- Psykologisk tryghed og tillid
- Støtte og sparring
- Restitution og refleksion

Værktøjerne i denne serie er udviklet med det formål at adressere og styrke disse faktorer.

Fra belastning til konstruktivt krydspres

Indflydelse og autonomi

Det vigtige her er:

- Udfordringer som motivationsfaktor
- Afklaret ledelsesrum
- Mulighed for indflydelse
- Tilpas autonomi

*Hvad tænder gejsten hos jer hver især som ledere?
Hvordan arbejder I med at afklare ledelsesrummet?*

Fra belastning til konstruktivt krydspres

Indflydelse og autonomi

Det vigtige her er:

- Udfordringer som motivationsfaktor
- Afklaret ledelsesrum
- Mulighed for indflydelse
- Tilpas autonomi

*Hvad tænder gejsten hos de ledere, I kender?
Hvordan arbejder I med at afklare ledelsesrummet?*

Fra belastning til konstruktivt krydspres

Psykologisk tryghed og tillid

Det vigtige her er:

- Åben og ærlig dialog om fejl, idéer, tvivl, dilemmaer og uenigheder
- Åben og ærlig dialog om både belastning og begejstring i ledelsesarbejdet
- Systematisk og løbende indsats i hele IGLO'en

Hvor ofte og hvordan taler I om jeres egne fejl og tvivl i jeres ledelsesgruppe? Og hvad med uenigheder?

Fra belastning til konstruktivt krydspres

Restitution og refleksion

Det vigtige her er:

- Klare og realistiske prioriteringer i hele IGLO'en
- Muligheder for restitution i løbet af arbejdsdagen (pauser og mellemrum) og mellem arbejdsdage (aftener, weekender, ferier)
- Muligheder for sparring, gerne både indenfor og udenfor organisationen

Hvordan er kulturen for pauser og forventningen til lederes tilgængelighed udenfor almindelig arbejdstid hos jer?

Fra belastning til konstruktivt krydspres

Støtte og sparring

Det vigtige her er:

- Adgang til støtte og sparring både internt og eksternt
- Jævnlig og fokuseret sparring med nærmeste leder og ledelsesgruppe
- Adgang til både formel og uformel støtte

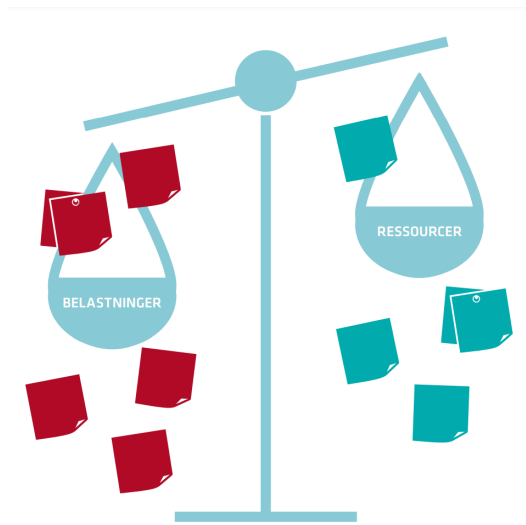
Hvilke muligheder er der hos jer? Bruger I dem?

Model for lederes psykisk arbejdsmiljø

Tilbage til Vægten: Lederverversionen

Belastninger:

- Krydspres
 - Forventninger vs ressourcer
 - Udvikling vs drift
 - Planlægning vs fleksibilitet
 - Forskellige interesser og aktører
- Stor arbejdsmængde og grænseløshed
- Høj kompleksitet
- Høje følelsesmæssige krav



Ressourcer:

- Indflydelse og autonomi
- Motiverende udfordringer og kompleksitet
- Klart ledelsesrum
- Psykologisk tryghed og tillid
- Restitution og refleksion
- Støtte og sparring
- Gode relationer, især til nærmeste leder og ledergruppe

*Hvilke belastninger og hvilke ressourcer er især i spil hos jer?
Mangler der nogen på modellen?*

Dialog ved bordene

*Hvilken værdi ser I, at et
introducerende værktøj kan give?*



Hvad siger tre offentlige arbejdspladser?

- De tre arbejdspladser har været introduceret for den indledende rammesætning som afsæt for deres arbejde med værktøjerne.
- Det er oplevelsen på arbejdspladserne, at værktøjet har medvirket til at åbne op for at tale om lederes arbejdsmiljø, og at det har medvirket til 'det fælles sprog' på arbejdspladsen.

*Det gav en stor forskel på samtalerne
kvalitet, om 'mine' lederne havde
deltaget og hørt introduktionen eller
ej.*

Chef, Kommune

*Det gjorde en forskel at få den fælles
introduktion: Hvad går det her ud på?
Det gør en forskel ift. hvad vi kan tale
om bagefter: At kunne reflektere det
ind på 'mig'.*

HR-konsulent, Region

Indhold i præsentationen

- **Baggrund:** Hvorfor er det vigtigt at sætte fokus på lederes psykiske arbejdsmiljø og trivsel?
- **Formål:** Fælles sprog om lederes psykiske arbejdsmiljø og trivsel
- **Model og undersøgelse** om lederes psykiske arbejdsmiljø og trivsel
- **Roller og opgaver** i forhold til lederes trivsel og resultater

Undersøgelse Fra belastning til konstruktiv krydspres

Undersøgelsen viste, at især disse fire temaer eller faktorer kan vende krydspreset positivt:

- Indflydelse og autonomi (gejsten for at gøre en forskel)
- Psykologisk tryghed og tillid
- Støtte og sparring
- Restitution og refleksion

Værktøjerne i denne serie er udviklet med det formål at adressere og styrke disse faktorer.

Model for lederes psykisk arbejdsmiljø Tilbage til Vægten: Lederversionen

Belastninger:

- Krydspres
 - Forventninger vs ressourcer
 - Udvikling vs drift
 - Planlægning vs fleksibilitet
 - Forskellige interessenter og aktører
- Stor arbejdsmængde og grænseløshed
- Høj kompleksitet
- Høje følelsesmæssige krav



Ressourcer:

- Indflydelse og autonomi
- Motiverende udfordringer og kompleksitet
- Klart ledelsesrum
- Psykologisk tryghed og tillid
- Restitution og refleksion
- Støtte og sparring
- Gode relationer, især til nærmeste leder og ledergruppe

*Hvilke belastninger og hvilke ressourcer er især i spil hos jer?
Mangler der nogen på modellen?*

Lederes arbejdsmiljø og trivsel

Hvordan hjælper vi arbejdspladserne
med at styrke det?

BFA

Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø

Velfærd og Offentlig administration

Hvordan kan man arbejde med ledertrivsel på arbejdspladsen?

- Som med alt andet arbejdsmiljø, er der flere som har roller og opgaver – også når det kommer til ledertrivsel
- Det første I kan gøre er, at tale sammen om hvem der kan gøre hvad – se næste slide for inspiration.
- Det er også godt at have nogle værktøjer til hjælp – det får I også her.

Roller og ansvar i at styrke lederes trivsel og resultater

Roller

Ansvar

Topleledelsen

- Tage ansvar for ledelsens psykiske arbejdsmiljø.
- Tage funktionen som rollemodeller alvorligt.
- Understøtte, at lederne passer på sig selv og hinanden.
- Efterspørge løbende status, og stille resurser til rådighed.

HR og interne konsulenter

- Understøtte lederes psykiske arbejdsmiljø.
- Synliggøre, hvordan det kan løftes i organisationen.
- Sikre, at der er kapacitet til at implementere beslutninger om lederes psykiske arbejdsmiljø.

MED eller SU & AMO

- 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

- Pas godt på lederne i din del af organisationen og dig selv.
- Vær bevidst om din funktion som rollemodel.
- Sørg for at kommunikere klart om prioriteringer og forventninger.
- Lyt til lederne og organisationen.

Ledere af medarbejdere

- Har ansvar for at skabe resultater og trivsel i din 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.

Brug de 3 værktøjer til ledertrivsel

- Værktøj 1: Styrker lederens dialog med nærmeste leder
- Værktøj 2: Styrker ledelsesgruppen
- Værktøj 3: Styrker organisationen



Indhold



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 23-31

Lederes arbejdsmiljø og trivsel

Erfaringer med træning og
test af værktøjer

BFA

Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø

Velfærd og Offentlig administration

Værktøj 1



Værktøj 1
Styrk din dialog med nærmeste leder

Trin 1
Interviewguide

Trin 2
Lederkontrakt med dig selv

Trin 3
Dialog med din nærmeste leder

Aftale med dig selv og med nærmeste leder

1. Mål for din ledelsesopgave Hvilke mål skal du lukke 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 styrke din dialog med din nærmeste leder for at understøtte dit psykiske arbejdsmiljø som leder?
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?	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 med det? Hvis du var hvad, hvilken rolle? Hvad forventer du at kunne have sagt om dig selv?Hvordan sikrer du, at alle mål er realistiske, og at de er realistiske? Hvordan sikrer du, at de er realistiske? Hvordan sikrer du, at de er realistiske?Hvordan kan du sikre, at alle mål er realistiske, og at de er realistiske? Hvordan sikrer du, at de er realistiske? Hvordan sikrer du, at de er realistiske?	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 psykiske arbejdsmiljø og passe godt på 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 <ul style="list-style-type: none">Hvad er vigtigt for dig for at styrke din dialog med din nærmeste leder for at understøtte dit psykiske arbejdsmiljø som leder?Hvilke aftaler har du lavet med nærmeste leder? Hvornår og hvordan følger du op?
--	--	--

Interviewguide

Se støttespørgsmål på næste side

1 Mål for din ledelsesopgave
Hvilke mål skal du lukke med det kommende halv/ hele år som leder?

2 Dit psykiske arbejdsmiljø som leder og aftale med dig selv
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 styrke din dialog med din nærmeste leder for at understøtte dit psykiske arbejdsmiljø som leder?

Værktøj 1/Kommune

Værktøj 1 lægger op til refleksion hos den enkelte leder og dialog med nærmeste leder om mål og trivsel.

Testen af værktøjet gav stor resonans hos flere af de ledere, der afprøvede det:

Det bedste var, at vi fik en fælles ramme for forståelse for, hvad vi skulle snakke om.

Vi bruger rigtigt meget tid på at snakke med medarbejdere: Har du ikke lige 2 minutter? Som så viser sig at blive til meget mere.

Det bedste har været, at det giver en struktureret samtale, hvor der er sat en ramme, og at det er MIG, der er i centrum. Jeg får lejlighed til at fortælle, hvad jeg har brug for – hvor fokus ikke er på at gå på kompromis.



Værktøj 1
Styrk din dialog med
nærmeste leder



Værktøj 2

Værktøj 2 Styrk ledelsesgruppen

Trin 1
Forberedelse

Trin 2
Dialog

Trin 3
Aftale om
samarbejde og
næste skridt

Agenda for dialog i ledelsesgruppen

- 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 skal 2 timer af 50 mødet. Gennemgå agendaen og giv plads til evt. kommentarer.
- Lyt til hinanden** (10-15 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. Fortid brændes perspektivet. Vent med at gå i detaljen til næste punkt.
- Stab fokus** (svarethed: 45-60 minutter)
Udvælg de temaer fra punkt 2, I vil prioritere at tale om på mødet. Still jer 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 fokuserer I ved mødet, 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?
- Indgå aftale 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 aftemere, hvordan I følger op, og hvordan I taler sammen igen. Slut af med en kort rundde om, hvad I hver især tager med fra mødet.

Prioriteringskortet

- sæt jeres svar på spørgsmålene ind i skemaet

Brug skubekanten til at sætte, hvad der er særligt vigtigt for jer at arbejde med. Husk, hvad I har mest styrke og vildeste, så det kan ligge i høj grad i den øverste højre hjørne.

Felt 1 Fokuser her Dette er vigtigt, men fungerer mindre godt. Hvordan kan I forbedre de enkelte elementer her? Hvad skal der til for, at I lykkes bedre med det? Så I kan flytte det længere mod højre i prioriteringskortet?	Felt 2 Hold fast Dette er vigtigt og fungerer godt. Hvordan kan I fastholde og videreudvikle dette? Hvad skal der til for, at I lykkes bedre med det? Så I kan flytte det længere mod højre i prioriteringskortet?	<p>Hvad skal der til for, at I lykkes bedre med det? Så I kan flytte det længere mod højre i prioriteringskortet?</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>
Felt 3 Overvej Dette er mindre vigtigt og fungerer mindre godt. Hvad skal der til for, at I lykkes bedre med det? Så I kan flytte det længere mod højre i prioriteringskortet?	Felt 4 Forlad Dette er mindre vigtigt, men fungerer godt. Hvad skal der til for, at I lykkes bedre med det? Så I kan flytte det længere mod højre i prioriteringskortet?	

I hvor høj grad er det vigtigt? (I høj grad, I lav grad)

I hvor høj grad lykkes vi med det? (I høj grad, I lav grad)

Forberedelse: spørgsmål til at styrke ledelsesgruppen

<p>Resultater</p> <p>1. KLARE MÅL Lederne kendte ledelsesgruppens mål, og de resultater den skal skabe.</p> <p>2. PRIORITERING Ledergruppen bruger sin tid på de rigtige sager og opgaver.</p> <p>3. RESULTATER Ledergruppen skaber resultater i sagerne og bidrager positivt til organisationens succes.</p> <p>4. GODE BEK. I FNINGER Ledergruppen har gode råd og forslag, som er til gavn for organisationen.</p> <p>5. IMPLEMENTERING Ledergruppen følger op på at implementere de beslutninger, den træffer.</p> <p>6. ENGAGEMENT Lederne er engagerede i ledelsesgruppen og i det samlede ledelsesgruppens mål.</p> <p>7. TRO PÅ GRØDEN Lederne tror på, at ledelsesgruppen er i stand til at skabe gode resultater.</p> <p>8. LEDELSE AF GRØDEN Lederne er i stand til at styre og lede gruppen og få det til at lykkes.</p> <p>9. HJØP FORBEREDELSE Lederne er tilgængelige forberedt til ledelsesmøder, og det skriftlige materiale er af høj kvalitet.</p> <p>10. VIKTIGE SAGER Det fremgår klart, hvad fremtiden er med at gøre og sæt i værk.</p>	<p>Samarbejde</p> <p>11. LÆRING AF FEJL Ledergruppen kan lære af sine egne fejl og lære af hinanden.</p> <p>12. TILBUDS TILGANG Lederne har tid til hinanden og får sig trykke ved at tage ansvar i ledelsesgruppen.</p> <p>13. MOTIVATION OG LÆRING Ledergruppen er motiverede og villige til at dele deres erfaringer og viden.</p> <p>14. GOD ORGANISATORIK Lederne giver deres støtte til deres samarbejdspartnere i gruppen.</p> <p>15. FOKUS I DRAGEN Ledergruppen er i stand til at holde sig fokus på de vigtigste opgaver i gruppen.</p> <p>16. FRI FOR SHULDE DAGSDRENER Ledergruppen er fri for at være distraheret af andre opgaver og har i stedet tid til at arbejde sammen.</p> <p>17. GODT SAMARBEJDE Ledergruppen samarbejder godt med hinanden.</p> <p>18. GRUNDEN FOR LEDELSESGRUPPEN Gruppen støtter hinanden i at sætte klare mål og opgaver, og de arbejder sammen om at nå dem.</p> <p>19. GOD ORGANISATORIK Ledergruppen har den information, den behøver for at løse sine opgaver.</p> <p>20. OPLÆRING Lederne, selv om de er uerfarne, har adgang til den oplæring og uddanning, de behøver.</p>
---	---

Værktøj 2/Regional arbejdsplads

Værktøj 2 skaber dialog i ledergruppen om den fælles opgave og samarbejdet om den.

Direktør faciliterede dialogen i chefgruppen.

- **Tillid og tryghed**
- **Klare mål**
- **Implementering (& hverdag)**

*Vi er gode til at træffe beslutninger.
Man vi træffer for mange af dem –
de bliver ikke prioriteret.*

Chef faciliterede dialogen i områdeledergruppen:

- **Tillid**
- **Implementering**
- **Det gode samarbejde**

*Hvordan får vi holdt nogle møder, hvor
der er lejlighed til at dele, hvordan vi
hver især griber det an?*

*Og hvor det ikke opleves, som om,
man går og putter med noget, som
andre kunne have gavn af at vide; gode
måder at gribe tingene an på et sted,
som også kunne være gavnlige et
andet?*



Værktøj 2
Styrk
ledelsesgruppen



Værktøj 3 Styrk organisationen

Værktøj 3

Trin 3
Udgiv

Trin 2
Kvalificér

Trin 1
Prioritér

Udgiv: Lav action cards på hvert tema og udgiv dem

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

- 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 ledertiltrivsel.
- Udgiv på den mest egnede kanal (fx intranettet) og fortæl om det jeres samarbejdsstruktur og på ledelsesniveau.
- Bed alle ledelsesgrupper om at tage, hvordan de bruger plan for ledertiltrivsel.

Action card: Hvordan modtager vi nye ledere?

Hvor anvendes action cardet? Anvendes ved indarbejdning af nye ledere.

Hvad er målet? Sikre at alle nye ledere bliver tilrettet godt på 12 ugers ledelsesopgave for at sikre succesfulde og resultater.

Hvem er ansvarlig? Du er som næstbedste leder ansvarlig for at modtage nye ledere.

Hvordan får jeg hjælp som ansvarlig? Du bruger jeres 10-15 minutters møde.

Hvad er medarbejderrepræsentantens og samarbejdspartneres rolle? Du indberetter 10 og 15 minutters møde og indberetter i dagligt løb.

Hvem har hvilke opgaver? Gennemgå plan for ledertiltrivsel med hver en medarbejder af hvem der gør hvad. Brug som eksempel leder vedtagt 12 ugers ledelsesopgave og udvalgte medarbejdere.

Hvordan følger jeg op som ansvarlig? Du evaluerer modtagelsen på en samtale med den nye leder 3 uger efter optagelse indtænkte udvalgte medarbejdere for og efter.

Eksempel på action card - find en anden du kan udbytte 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 at træffe trin til ledelse action cards for hvert tema.

Formålet er at forstå, hvad I skal gøre indenfor temaet for at styrke leders tiltrivsel og resultater.

Størsteopgavet til kvalificering af jeres temaer

20 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 ekspertinput.

- 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. Hvordan styrker og udforder 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 løse temaet? Beskriv indholdet i tiltagene. Hvem gør hvad/hvordan. Lav et action card for hvert tema. Se eksempel på næste side.

Prioriter: Find temaerne til plan for ledertiltrivsel

1. Markér følgende temaer på, hvor vigtige de er for jer og hvor godt I lykkes med dem? (1-5)
2. Sæt dem i orden efter vigtighed og resultatet hos jer. De udfordringer der er størst.
3. Vælg dem der er 3-5 vigtigste temaer, der skal indgå i jeres plan for ledertiltrivsel og lag dem i næste side.

<p>Hvordan passer vi som leder til den nye og tilvandede?</p> <p>I hvor høj grad er det muligt at få en god og positiv sammenhæng mellem os og den nye leder?</p>	<p>Hvordan modtager vi nye ledere?</p> <p>I hvor høj grad bliver nye ledere tilrettet godt på 12 ugers ledelsesopgave?</p>	<p>Hvordan sikrer vi styrket?</p> <p>I hvor høj grad har ledelsen styrket sig på de vigtigste temaer?</p>	<p>Hvordan sikrer vi resultater?</p> <p>I hvor høj grad har ledelsen styrket sig på de vigtigste temaer?</p>	<p>Værktøj 5: Hvordan ligger vi til rette med samarbejdsorganisationen?</p> <p>I hvor høj grad har ledelsen styrket sig på de vigtigste temaer?</p>	<p>Værktøj 2: Hvordan ligger vi til rette med samarbejdsorganisationen?</p> <p>I hvor høj grad har ledelsen styrket sig på de vigtigste temaer?</p>
<p>Hvordan opfatter vi samarbejdsorganisationen som ledere?</p> <p>I hvor høj grad er det muligt at få en god og positiv sammenhæng mellem os og den nye leder?</p>	<p>Hvordan sikrer vi styrket?</p> <p>I hvor høj grad har ledelsen styrket sig på de vigtigste temaer?</p>	<p>Hvordan samarbejder vi på tværs?</p> <p>I hvor høj grad har ledelsen styrket sig på de vigtigste temaer?</p>	<p>Hvordan håndterer vi ledelsesopgaverne?</p> <p>I hvor høj grad har ledelsen styrket sig på de vigtigste temaer?</p>	<p>Hvordan får hjælp til vores samarbejdsorganisation?</p> <p>I hvor høj grad har ledelsen styrket sig på de vigtigste temaer?</p>	<p>Hvordan får hjælp til styrket samarbejdsorganisation?</p> <p>I hvor høj grad har ledelsen styrket sig på de vigtigste temaer?</p>

Hvad er der kommet ud af brugen af værktøjet?

Værktøj 3/Styrelse

Styrelsen testede værktøjet på workshop i HR-afdelingen med deltagelse af arbejdsmiljøledere.

- De temaer, der tiltrak sig mest opmærksomhed og relevans, var:

1. Hvordan sikrer vi tillid og tryghed hos lederne?
2. Hvordan sikrer vi restitution?
3. Hvordan spotter vi overbelastning?

- Der blev udviklet action cards til de tre temaer

Temaet er relevant, fordi:

- *En leder kan ikke bare melde sig syg!*
- *Man må ikke pive!*
- *Ledere kan ikke bare ignorere en deadline på mandag.*
- *Ledelseslag giver stor distance.*

HR som målgruppe - ?

- I testforløbene har HR haft en særlig rolle – både i at sikre en organisatorisk forankring og i at understøtte facilitering.
- Opsamling, læring og ‘distributør’ af værktøjerne i organisationen.
- Faciliterings-understøttende i den konkrete brug.



Opsamling på forløb med HR

- Stor klangbund for at rette fokus på lederes trivsel og arbejdsmiljø
- Alle tre værktøjer har produceret værdifulde input for jer ift. at arbejde i egen organisation
- Ønske om samlet overblik over de tre værktøjer: Hvad kan de hver især, og hvordan passer de sammen?
- Efterspørgsel på video og/eller drejebøger til HR ved præsentation af værktøjerne (for ledere)



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



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



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.

Læs cases, artikel og videotestimonials:

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

Dialog ved bordet

*Hvad er dine erfaringer med at skabe rum
for lederes trivsel?*

Hvilke værktøjer trækker du på?

*Hvordan arbejder du med organisatorisk
forankring?*

