

Workshop om lederes psykiske arbejdsmiljø

D. 24. februar 2021

LEAD 
enter next level



Branche
Fællesskab
Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administration

BFA  FINANS

Fokus i dag

Fokus i dag er at sætte spot på lederes psykiske arbejdsmiljø.

To primære spørgsmål i dag:

- Hvordan udbreder og formidler vi bedst muligt de tre tiltag til at løfte lederes psykiske arbejdsmiljø?
- Hvordan kan vi (udover tiltagene) løfte lederes psykiske arbejdsmiljø?

Oplæg og dialoger i løbet af formiddagen.



PROGRAMMET



Kl. 8.30-8.45	Velkomst, formål og program
Kl. 8.45-9.30	Overblik over forløbet og resultaterne Dialog i mindre grupper
Kl. 9.30-10.15	Præsentation af hovedkonklusioner
Kl. 10.00-10.15	Pause
Kl. 10.15-10.45	Præsentation af tiltag (prototyper)
Kl. 10.45-12.00	Workshops og opsamling
Kl. 12.00-12.15	Afrunding og tak for i dag

A high-angle photograph of a young child with blonde hair tied in a ponytail with a yellow bow, wearing a white t-shirt, purple leggings, and pink sandals. The child is standing on a chalkboard that has been used as a playground. The chalkboard features a hopscotch grid with numbers 1 through 10. The child is currently on the number 6. To the right of the grid, there are several hand-drawn sketches in white chalk, including a heart, a flower, and some abstract shapes. The background is a dark, textured surface, likely asphalt or concrete.

OVERBLIK OVER FORLØBET OG RESULTATERNE

INDHOLD

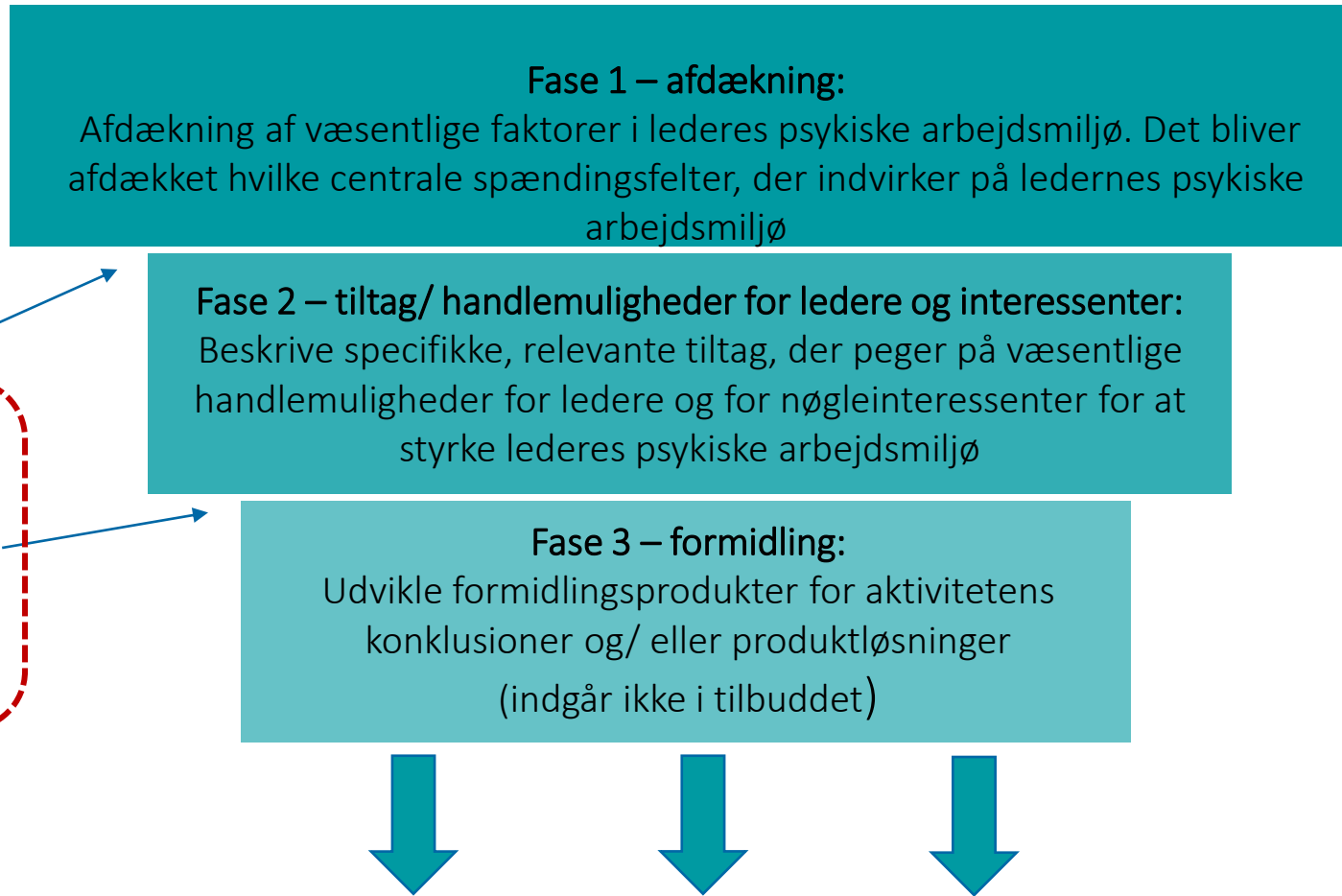


- Mål for og overblik over faserne i forløbet
- Overblik over hovedkonklusionerne
- Overblik over de tre prototyper



"Lederen skal selv have et godt psykisk arbejdsmiljø ellers påvirker det hele vejen ned i organisationen. Det er alfa omega for generel trivsel at lederen har et godt psykisk arbejdsmiljø."

MÅLSÆTNING OG MÅL FOR DE ENKELTE FASER



Målet med aktiviteten er at udvikle og formidle specifikke tiltag, der kan bidrage til at styrke ledernes psykiske arbejdsmiljø.

Overblik over hovedkonklusioner

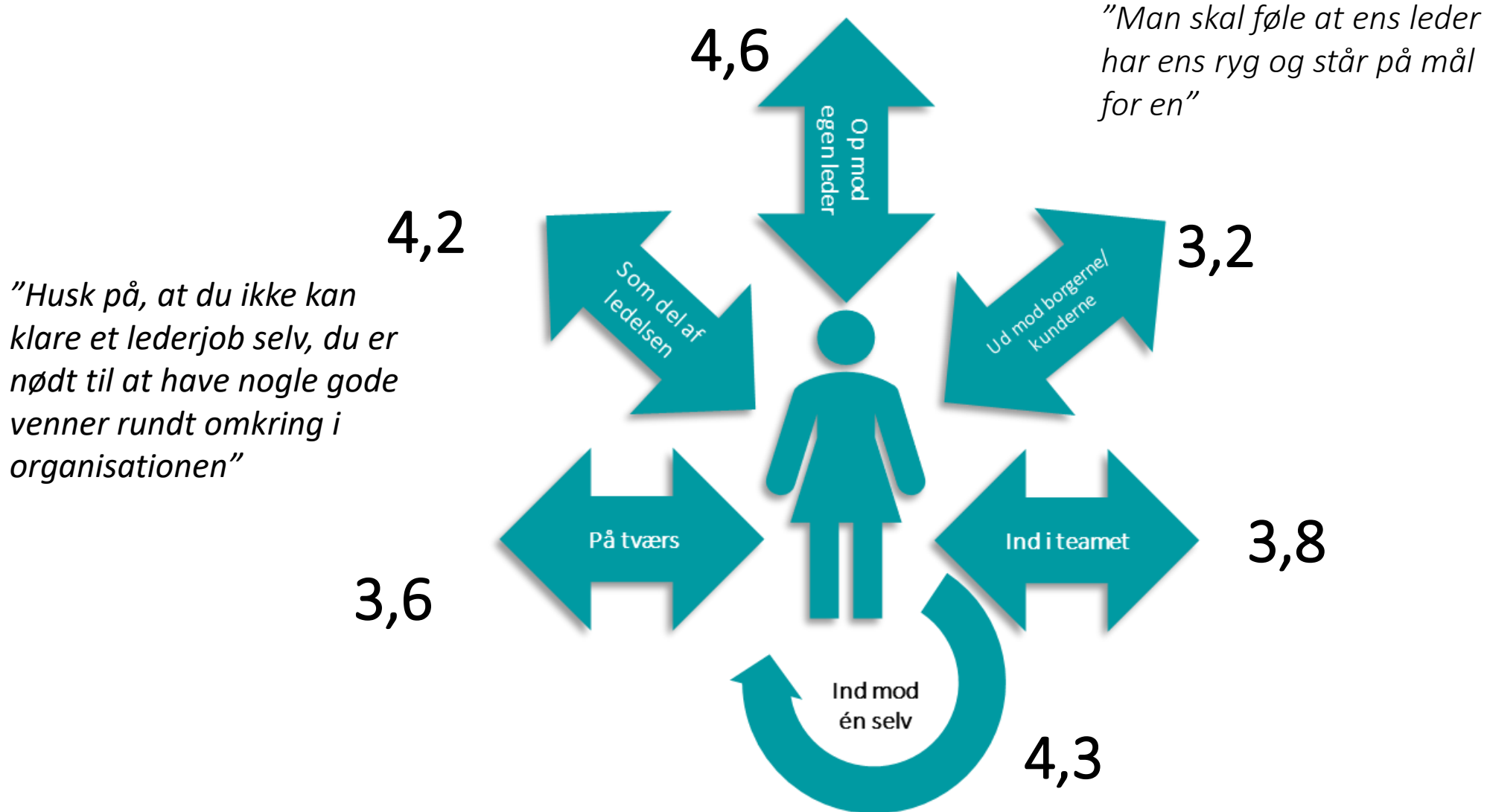
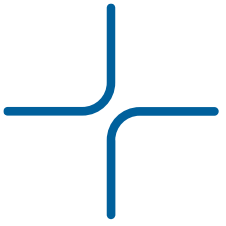


- ‘Krydspres’ er afgørende for lederens psykiske arbejdsmiljø
- Dominerende temaer:
 - Indflydelse og autonomi (gejsten for at gøre en forskel)
 - Kollegial støtte
 - Psykologisk tryghed og tillid
 - Behov for restitution (oplevet grænseløshed)
- Lederens relationer (formelle og uformelle) har stor betydning – nogle mere end andre!
- Lederens psykiske arbejdsmiljø hænger sammen med det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen

”man er i et krydspres, og det skal man kunne overskue.”

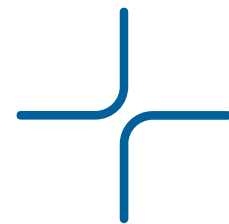


NOGLE RELATIONER BETYDER MERE END ANDRE FOR LEDERENS PSYKISKE ARBEJDSMILJØ



Skala: 1 = i meget lav grad, 2 = i lav grad, 3 = i nogen grad, 4 = i høj grad, 5 = i meget høj grad

DE TRE PROTOTYPER PÅ TILTAG TIL AT STYRKE LEDERES PSYKISKE ARBEJDSMILJØ



De tre prototyper er følgende:

+ **Prototype 1: Styrk din dialog med nærmeste leder**

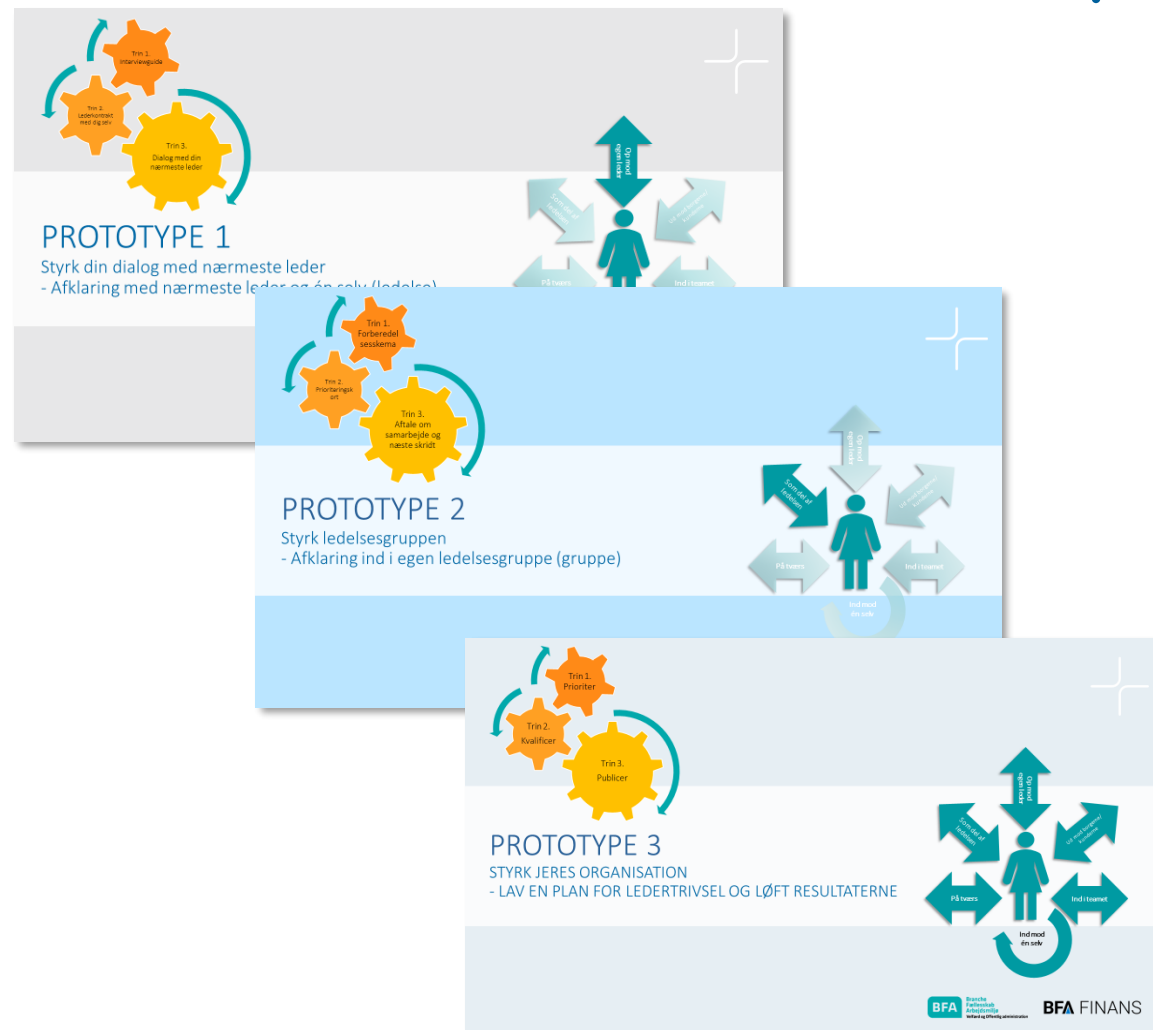
- Afklaring med nærmeste leder og én selv

+ **Prototype 2: Styrk ledelsesgruppen**

- Afklaring ind i egen ledelsesgruppe

+ **Prototype 3: Styrk jeres organisation**

- Lav en plan for ledertrivsel og løft resultaterne



Ledernes vurdering af prototyperne (fokusgruppe-deltagere)

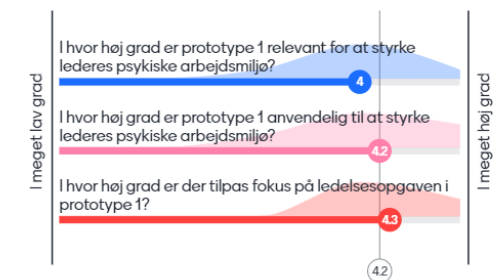


- Tiltagene er kvalificeret af fire fokusgrupper
- Vurderet af fokusgrupperne på: Anvendelighed, relevans og fokus på ledelsesopgaven
- Resultat på skala fra 1 til 5
 - Prototype 1: 4.2
 - Prototype 2: 4.4
 - Prototype 3: 3.9
- Progression fra før til efter: hhv. 8%, 11% og 4%

Skala: 1 = i meget lav grad, 2 = i lav grad, 3 = i nogen grad, 4 = i høj grad, 5 = i meget høj grad

"alle tre prototyper er blevet skåret godt til, og er meget handlingsorienteret. Derfor vil det være til at gå til i praksis."
- Leder fra fokusgruppeinterviews

Prototype 1 - Afklaring med nærmeste leder og én selv





- Mål for og overblik over faserne i forløbet
- Overblik over hovedkonklusionerne
- Overblik over de tre prototyper



"Lederen skal selv have et godt psykisk arbejdsmiljø ellers påvirker det hele vejen ned i organisationen. Det er alfa omega for generel trivsel at lederen har et godt psykisk arbejdsmiljø."



*Hvorfor er det for dig at se
vigtigt at sætte fokus på
lederes psykiske arbejdsmiljø?*



PROGRAMMET



Kl. 8.30-8.45	Velkomst, formål og program
Kl. 8.45-9.30	Overblik over forløbet og resultaterne Dialog i mindre grupper
Kl. 9.30-10.15	Præsentation af hovedkonklusioner
Kl. 10.00-10.15	Pause
Kl. 10.15-10.45	Præsentation af tiltag (prototyper)
Kl. 10.45-12.00	Workshops og opsamling
Kl. 12.00-12.15	Afrunding og tak for i dag



Branche
Fællesskab
Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administration

BFA FINANS



PRÆSENTATION AF HOVEDKONKLUSIONER

Overblik over hovedkonklusioner



- **‘Krydspres’** er afgørende for lederens psykiske arbejdsmiljø
- **Dominerende temaer:**
 - Indflydelse og autonomi (gejsten for at gøre en forskel)
 - Kollegial støtte
 - Psykologisk tryghed og tillid
 - Behov for restitution (oplevet grænseløshed)
- **Lederens relationer** (formelle og uformelle) har stor betydning – nogle mere end andre!
- Lederens psykiske arbejdsmiljø hænger sammen med det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen



KRYDSPRES INDVIRKER PÅ LEDERENS PSYKISKE ARBEJDSMILJØ – også i positiv forstand



- Krydspreset mellem forventninger og ressourcer – herunder ikke at kunne levere i en kvalitet man kan stå inde for (4,1)
- Krydspres mellem udvikling, økonomi og drift.
- Som elementer i krydspreset bliver arbejds-mængden og manglende tid generelt fremhævet, og det samme gør manglende prioriteringer og uafklaret ledelsesrum.
- Effektivisering i ledelseslag medfører store ledesspænd - *"Kompleksiteten er med tiden blevet øget"* (interview)



KRYDSPRES INDVIRKER PÅ LEDERENS PSYKISKE ARBEJDSMILJØ – også i positiv forstand



”Der skal hele tiden optimeres og bespares: Hvor kan der skæres en hæl eller en tå? Man bliver aldrig færdig.”



”Du er under et pres hver dag, fordi du skal performe hver dag. Du skal have medarbejderne med. Det går ikke at performance er god, hvis medarbejderne ikke er tilfredse. Der er mange ting man skal kunne. Du skal have et godt fundament, du skal også kunne stå imod.”

DET KONSTRUKTIVE KRYDSPRES



”De udfordringer man står i som leder kan være stærkt motiverende, fordi man er drevet af at få det til at lykkes eller gøre noget bedre end det der var.”

”Forandringer kan både være positive og negative. De fleste ledere kan godt lide forandringer men man skal passe på ikke selv at blive drevet af den og ikke få medarbejderne med. Andre forandringer er ikke sjove fx nedskæringer.

Forandringer skaber en mulighed for lederen i at få indflydelse. Måske det mere er processen omkring forandringer som er afgørende for hvordan det påvirker det psykiske arbejdsmiljø”



Dominerende temaer hos lederne



- Indflydelse og autonomi (gejsten for at gøre en forskel)
- Kollegial støtte
- Psykologisk tryghed og tillid
- Behov for restitution (oplevet grænseløshed)

Indflydelse og autonomi



- Motiveret af udfordringer
- Mulighed for indflydelse
- Ønske om tilpas grad af autonomi
- Et afklaret ledelsesrum

*"Tydeligt defineret ledelsesrum er vigtigt.
Forventningsafstemning, hvad ligger hos mig, hvad skal jeg og
hvad skal jeg ikke beskæftige mig med, der skal være helt klare
linjer. "*

Indflydelse og autonomi



”Hvad er rammerne for jobbet, hvilket rum kan vi præge. Det vi ikke kan præge er der nogle andre der tager sig af og det behøver vi ikke ærgre os så meget over.”
(indflydelsesrummet)

”Vi er i dag tænkt mere strategisk ind og er tættere på beslutningerne, rollen har ændret sig over tid. Vi inddrages i dag mere og inddragelse er for det meste en positiv psykisk faktor. Det at indgå i samarbejdsrelationer med folk, kan være berigende. Ikke et entydigt negativt billede. Medfører nogle problemer i forhold til opgaveløsningen og der opstår et ressourceproblem. Det har altså en pris.”

Psykologisk tryghed og tillid



”godt samarbejde, god kommunikation og gode relationer er vigtigste faktor for at have et godt psykisk arbejdsmiljø.”

”Arbejde med en kultur hvor der er plads til fejl.”

”Muligheden for at italesætte det psykiske arbejdsmiljø og dilemmaer relateret hertil og have en åben ærlig dialog. Kunne diskutere det ærligt og legitimt i det rigtige fora. Det skal ikke opfattes som en farlighed og svaghed at tale om, det må aldrig være karrierehæmmende”

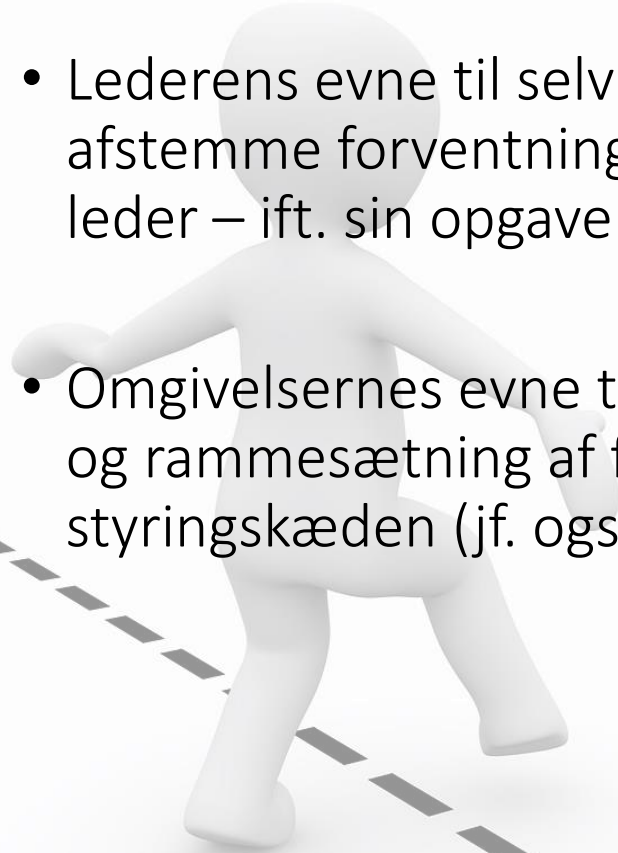
Behov for restitution (oplevet grænseløshed)



- Lederens evne til selv at sætte grænser og afstemme forventninger – især med nærmeste leder – ift. sin opgave
- Omgivelsernes evne til at bidrage til prioritering og rammesætning af forventninger – herunder styringskæden (jf. også ledelseskommisionen)

"Hvor går grænserne? Hvor tilgængelig skal man være som leder i weekender, ferier mm. Der er også brug for restitution og genopladning for at være den bedst mulige leder."

"folk ringer i ferier, weekender og aftener. Det går ikke, der skal slås tilbage uden at virke klynkende. Vi har brug for at lade op for at være de bedste udgaver af os selv. Man har ofte så travlt, at man kommer til at nedprioritere alt det man synes er sjovt. Covid19 medfører, at jeg skal tage stilling til en helt masse, som jeg slet ikke har grundlag for at kunne besvare."



Støtte



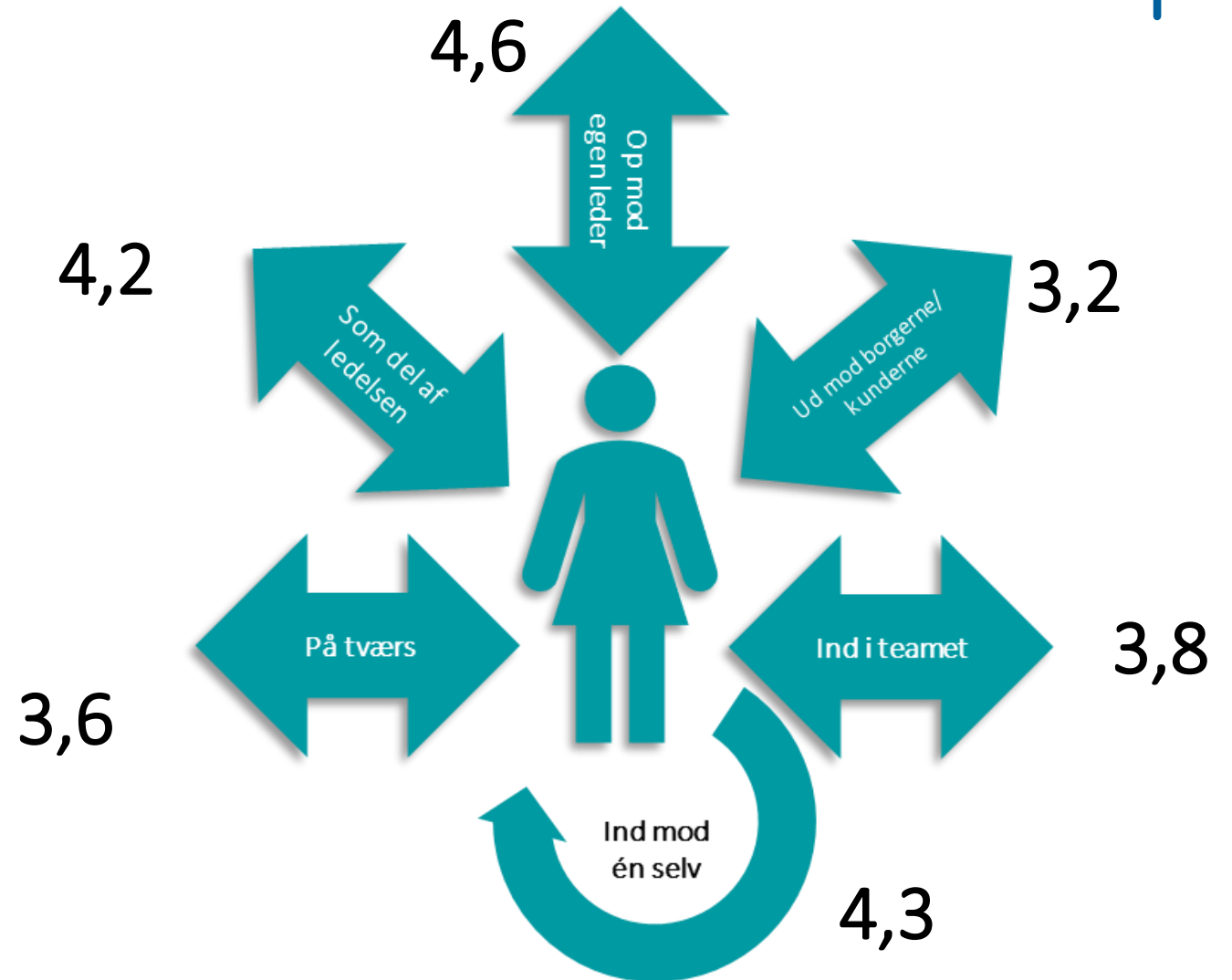
- Lederne oplever ofte at stå alene med en vanskelig opgave og et til tider stort psykisk pres.
- Dominerende tema for lederne, at det er vigtigt med professionel, faglig, ledelsesmæssig og social støtte for at lykkes godt med deres opgave og håndtere det psykiske pres.
- Støtten kan være udfordret af, at ledernes omgivelser og den samlede organisation ikke har fokus på betydningen af støtte.
- Den kan også være udfordret af, at lederne selv positionerer sig som 'super-kvinde', der kan klare det meste, og at de ikke efterspørger støtte eller gør det for lidt eller for sent.

En mentor, coach, netværk,
ven udenfor organisationen

NOGLE RELATIONER BETYDER MERE END ANDRE FOR LEDERENS PSYKISKE ARBEJDSMILJØ



"Vigtigt at have et tillidsrum, hvor man godt kan tillade sig at åbne op for det hele uden at skulle blive målt og vejet. At der er et rum for at sige, at man føler sig presset og ikke kan magte det hele, uden at man så er bange for at man bliver smidt ud med badevandet til den første"

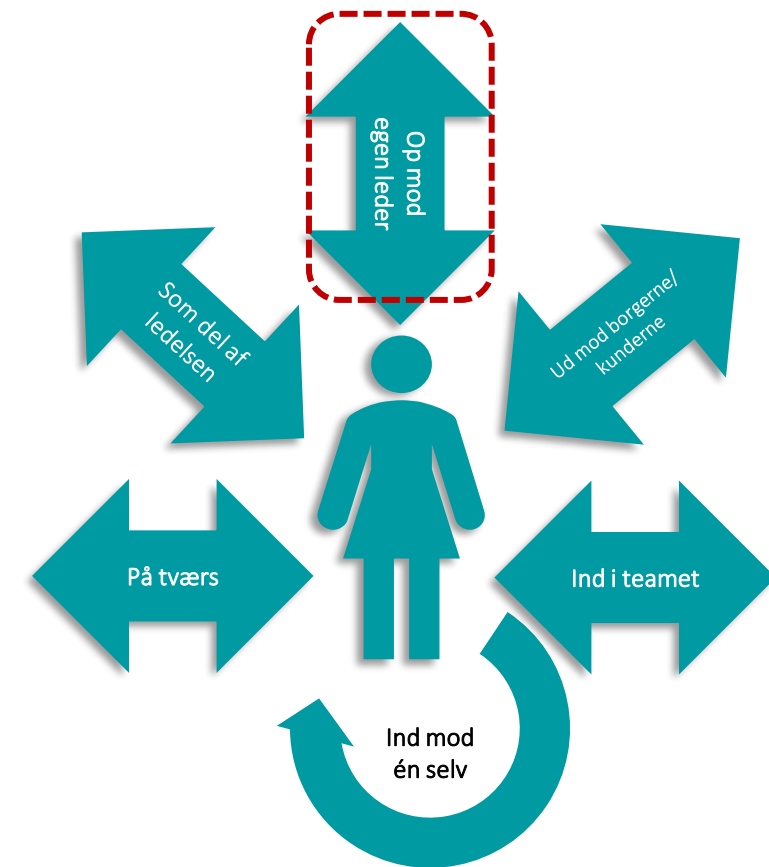


Skala: 1 = i meget lav grad, 2 = i lav grad, 3 = i nogen grad, 4 = i høj grad, 5 = i meget høj grad

RELATIONEN TIL NÆRMESTE LEDER

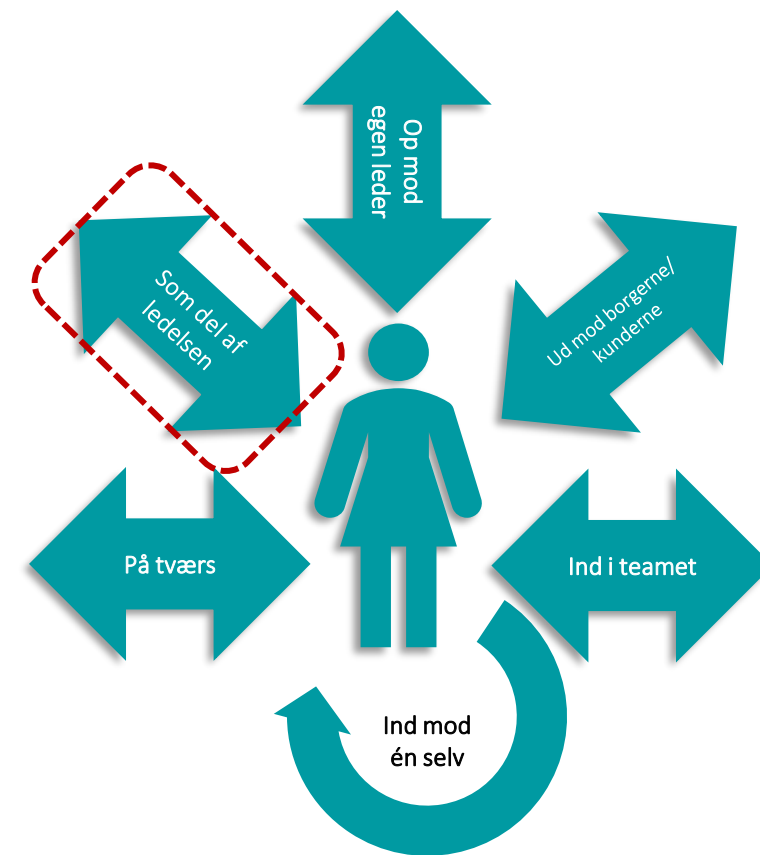
- Lederne kan håndtere et stort pres, men den evne afhænger i høj grad af opbakning fra nærmeste leder
- Det er et vigtigt rum for at kunne få støtte og tale om sit psykiske arbejdsmiljø i sin egen ret, men muligheden for, at det skader ens position, spøger for lederne
- Andre relationer kan til dels kompensere

"Jeg har aldrig haft så dygtig en chef som jeg har nu, han er ikke super rar. Men han er dygtig og det vil jeg hellere have end rar, da det gør mit arbejde nemmere."



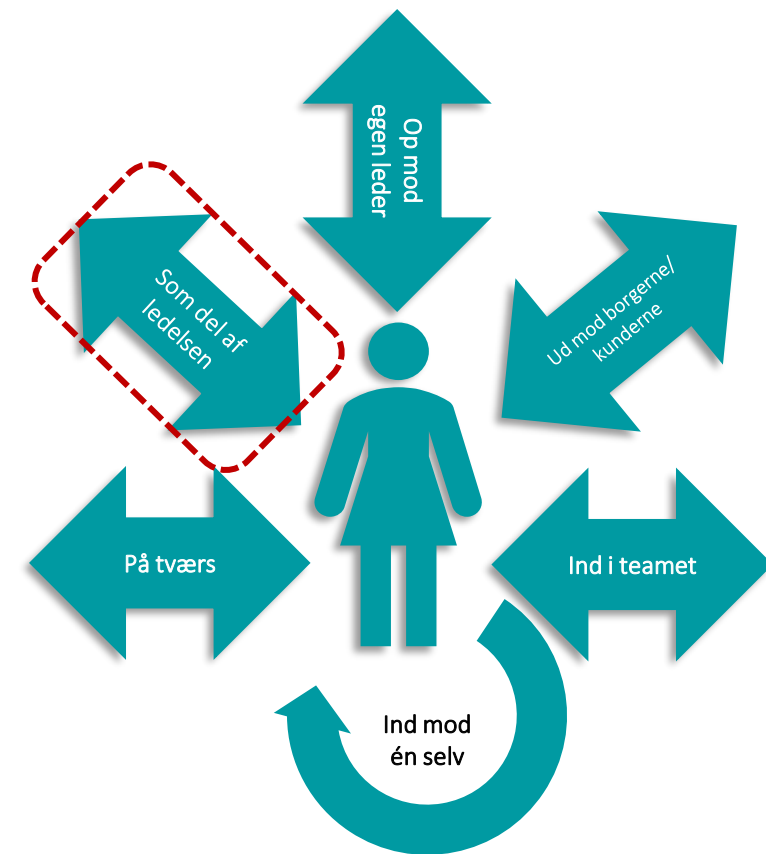
SOM DEL AF LEDELSEN

- ”I mit tilfælde har jeg ikke en særlig god relation til mine lederkollegaer og det mangler og savner jeg. Det kan redde enhver træls situation hvis man har nogle gode kollegaer man kan være hudløst ærlige over for og tale med om det der er træls.”
- ”Et problem kan dog være at ens lederkollegaer også er ens konkurrent og det kan måske medføre at man ikke har en 100% ærlig relation.” ”Det første jeg gør er at tjekke hvor de andre kollegaer ligger henne, man vil helst ikke falde igennem på KPI’er, kun hvis det er til den gode side.”
- Konkurrence sameksisterer i et samarbejdsrum, hvor lederne har tilpas tillid til at dele resurser.



SOM DEL AF LEDELSEN

"Her har vi månedlige møder, hvor der er et fast punkt om, hvad der rør sig, her dækker vi også hinanden af og hjælper hinanden personalemæssigt. Her oplever vi, at mange af os sidder med de samme problemstillinger, og der er en forventning til, at vi hjælper hinanden. Vi kalder det vennegrupper."



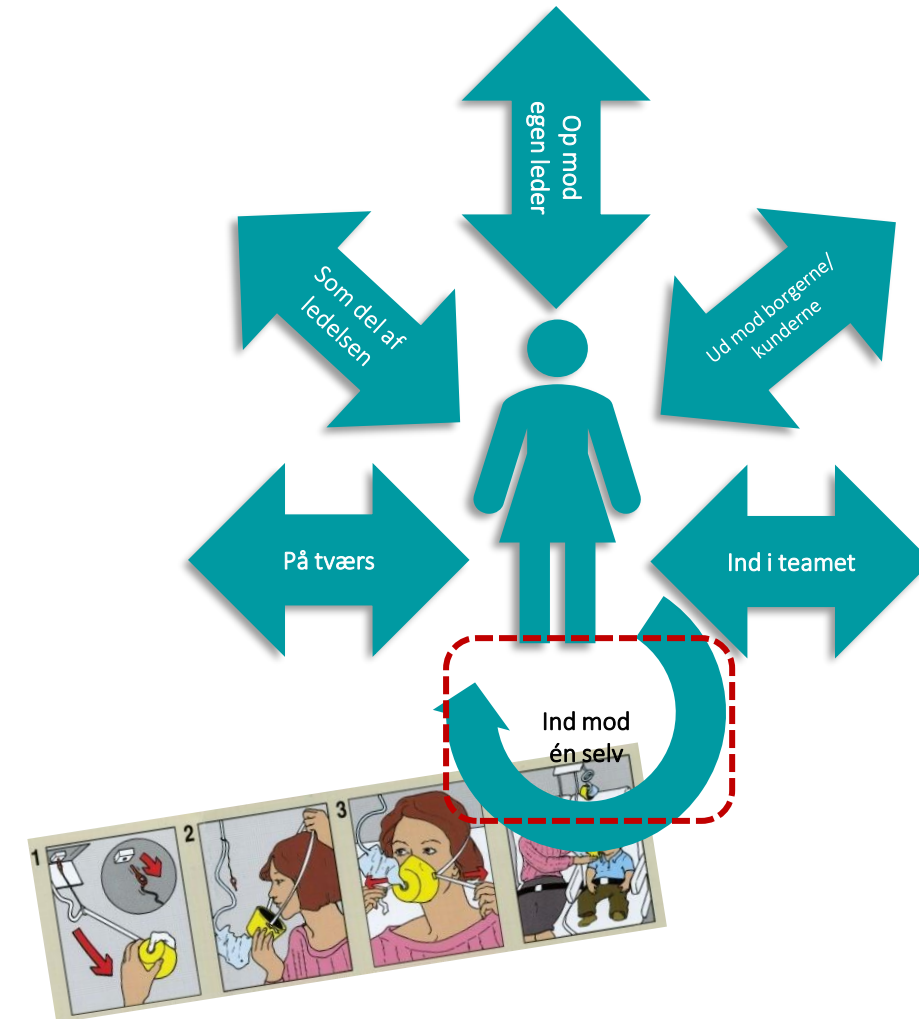
IND MOD ÉN SELV



Lederne medaktører i krydspresset:

- 1) De bidrager til at skabe høje forventninger og pres på dem selv – og også på deres omgivelser – fordi de ofte har høje ambitioner.
- 2) Deres evne til at navigere i krydspresset påvirker i høj grad deres eget – og det bredere – psykiske arbejdsmiljø i organisationen.
- 3) Deres forståelse dvs. fortolkning af krydspresset er afgørende. Her er der i aktuel ledelsesteori fokus på den enkeltes 'mindset', hvor det spiller en rolle, om det er fastlåst eller udviklingsorienteret.

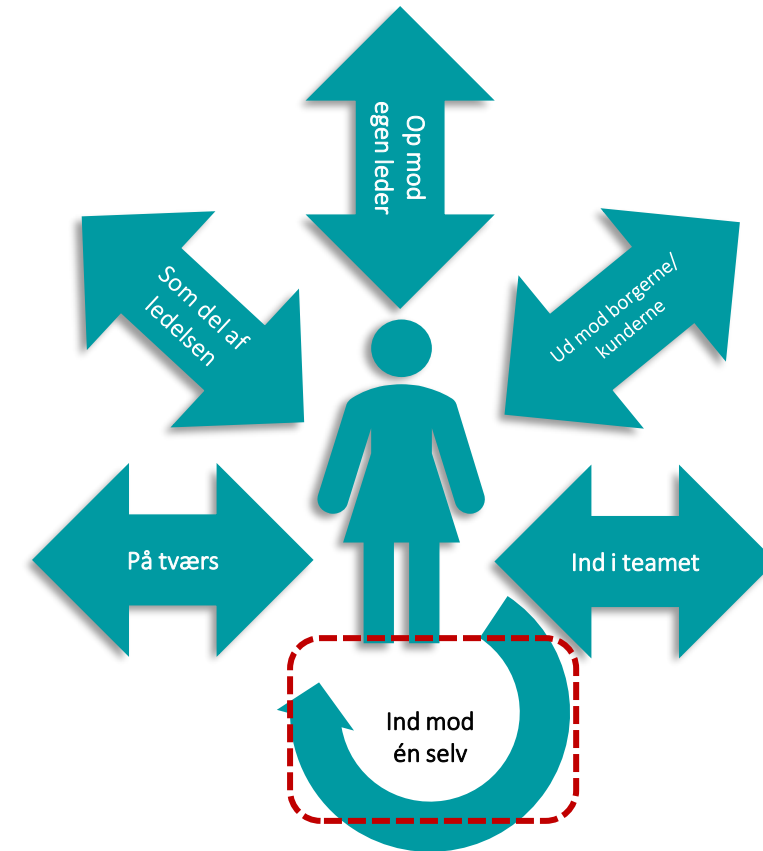
"Måden man ser sig selv som leder og forstår sig selv om leder er vigtig. Man kan gøre livet rigtig svært for sig selv, alt efter hvor bekymret man er, hvor vred/bange man bliver. Man kan være sin egen værste fjende. Du kan ikke ene mand lave et godt arbejdsmiljø, men du kan ene mand lave et rigtig dårligt arbejdsmiljø. Hvad er hensigtsmæssige coping strategier?"



IND MOD ÉN SELV



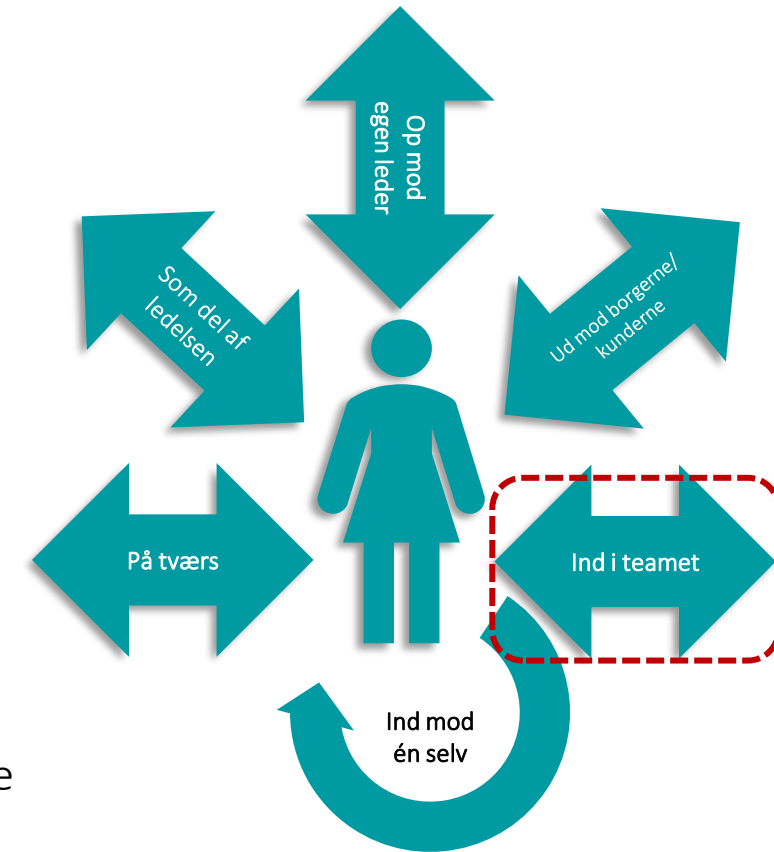
- "Stop op, træk vejret, tag stilling til hvad skal jeg bruge min tid på, ikke bare accepter mødeindkaldelser hvis det ikke giver mening. Husk på at du kan ikke klare et lederjob selv, du er nødt til at have nogle gode venner rundt omkring i organisationen (Overordnede, lederkollegaer og medarbejdere med følgeskab)"
- "Jeg kan ikke bekæmpe travlhed, men jeg dispenserer for den ved f.eks. at give mig selv fri en halv formiddag for at skabe mine egne initiativer i organisationen."



IND I TEAMET (MEDARBEJDERNE)

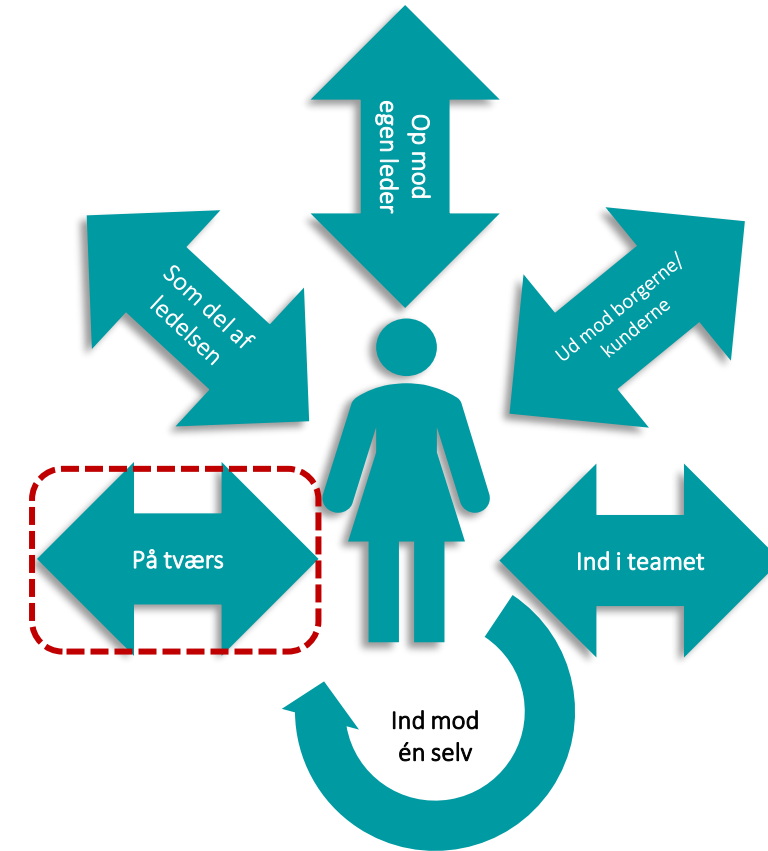
- Ledelsesfaglighed trumfer faglig ledelse: "I min afdeling er der mange forskellige faggrupper, så jeg kan ikke være fagfaglig men jeg kan altid sparre med mine medarbejdere og vise dem en vej."
- Specialister: "Mine medarbejdere er fagligt meget dygtige og eksperter på hver deres lille område, men det betyder også at det er primadonnaledelse, de har været der meget længe og der er intet der er så godt som i gamle dage."
- "der skal nogle gange kun en medarbejder til at skabe en rigtig giftig stemning i en afdeling. Det kan være meget befriende at komme af med sådan en. Omvendt kan det også skabe noget rigtig godt at få nye medarbejdere ind som er fulde af motivation og synes det er sjovt."
- Følgeskab: "Du kan ikke få noget gennemført som leder, hvis du ikke kan skabe følgeskab. Du skal lede igennem andre og få følgeskab, derfor får denne 5. Medarbejderne skal ville gøre det du aftaler med dem. Det er konstant du er ude og have dialog med dine medarbejdere"

"mellemlederen skal kunne håndtere at have medarbejdere der gerne vil ledes på forskellige måder – kræver en stor værktøjskasse for lederen, kravene og forventningerne til lederen er blevet meget meget større og har stor indvirkning på det psykiske arbejdsmiljø."



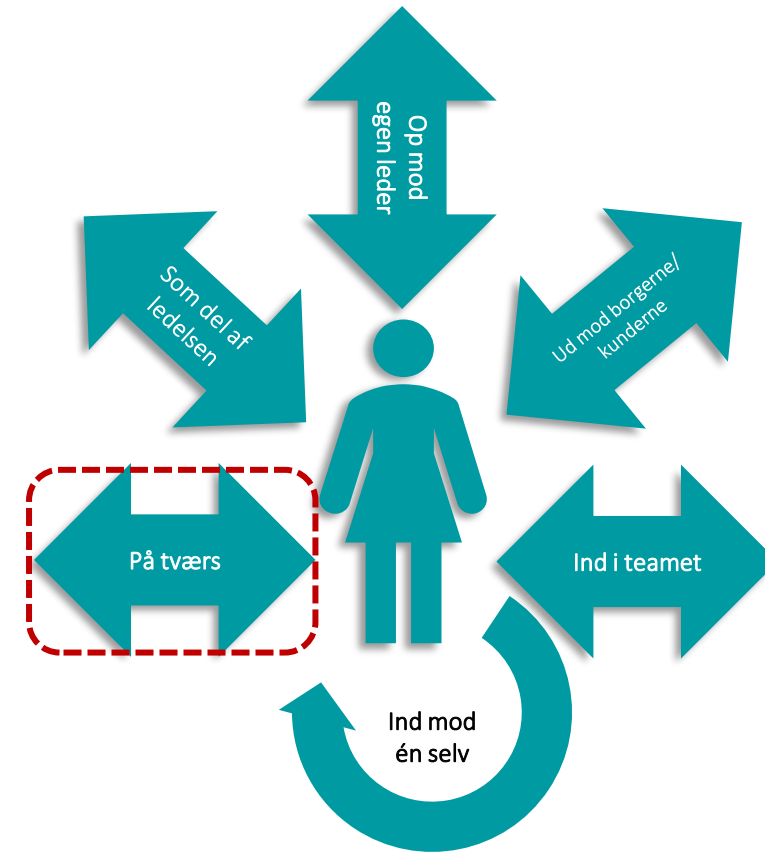
PÅ TVÆRS

- Ledere kan opleve at blive klemte af modstridende og ukoordinerede forespørgsler, hvis organisationen har en lav evne til at prioritere og koordinere på tværs.
- Andre kan 'opdage', at der i en stor organisation bliver arbejdet med næsten ens projekter andre steder i organisationen. Det kan opleves meningsløst og give en fornemmelse af at stå alene.
- Andre lederes opgave indgår som led i en værdikæde på tværs af organisatoriske enheder
 - Behov for at synliggøre tværgående prioritering for topledelsen
 - Den enkelte leder kan ikke alene arbejde sig ud af krydspres, men er afhængig af en kompetent og fælles organisatorisk respons på spændingsfelterne, fx gennem en systematisk kortlægning og håndtering heraf.



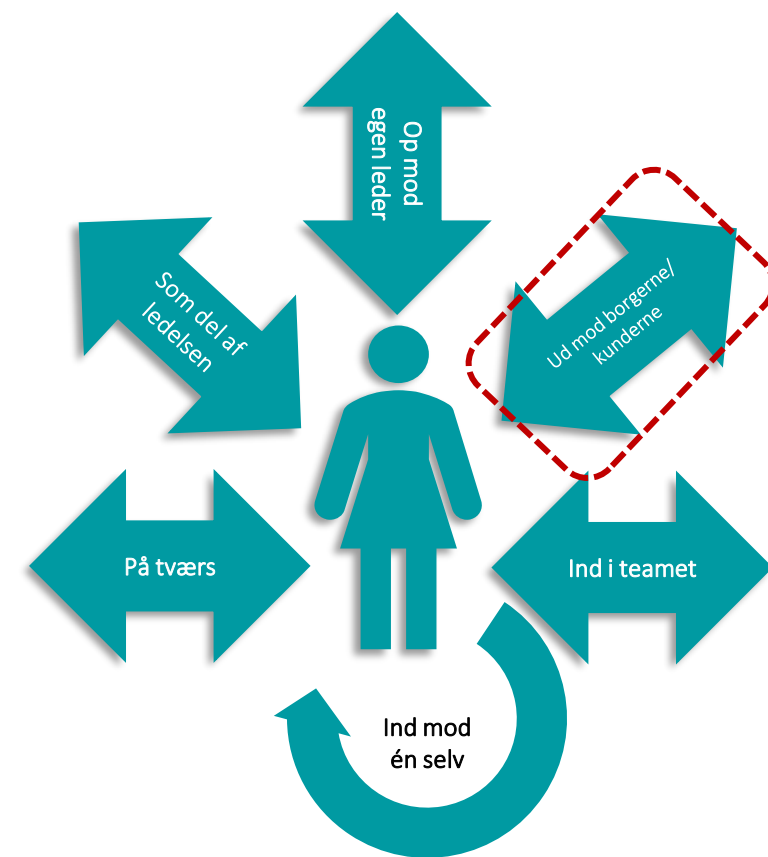
PÅ TVÆRS

"Jeg flytter mange papirer og dokumenterer meget til forskellige interne instanser, jeg er klar over at det skal gøres, men jeg synes godt, at vi kunne gøre det smartere – det bliver meget brandslukning. Mange nye medarbejdere stiller spørgsmål og krav som ikke er helt realistiske, der skydes lidt fra højre og venstre. Vi leverer ofte den samme information til flere forskellige medarbejdere bare struktureret på forskellige måder."



UD MOD BORGERNE/ KUNDERNE

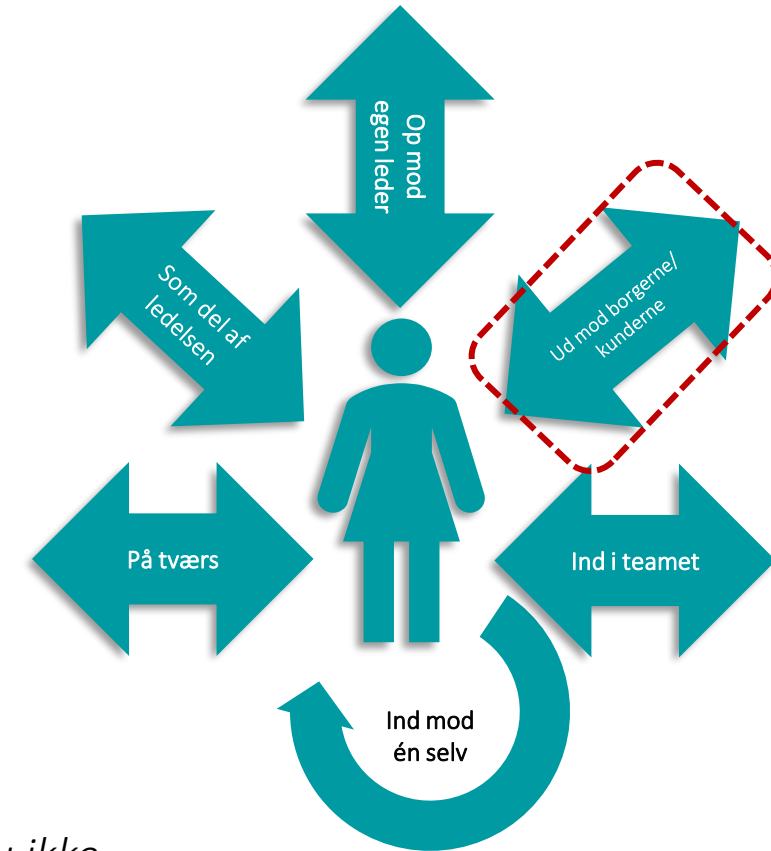
”Presset kommer ikke fra kunderne, det kommer fra mange andre steder, kan udfordre forretningsperspektivet. Rådgiverne holder i dag måske kun 20% kundemøder, 80% bliver brugt på alt muligt andet, der stilles flere krav. Oppefra og udefra kommer presset også i forhold til lovgivning – hver gang der kommer ny lovgivning ændres vores job.”



UD MOD BORGERNE/ KUNDERNE

- Ud mod borgerne/kunderne: 3,2
- Relationen til borgerne indgår i det samlede billede af 1) et kompliceret interessentlandskab for lederen og 2) sammenvævede spændingsfelter, hvor borger/kunde-relationen spiller ind.
- En indirekte indflydelse på lederes psykiske arbejdsmiljø, fordi det i høj grad indvirker på medarbejderes psykiske arbejdsmiljø - 'klagerisiko' og vanskelige sager ender ofte på ledernes bord.
- Lederens evne til at levere på de borger- og kundenære opgaver er afhængig af de resurser, de har til rådighed.
- Andre faktorer i omverdenen særligt lovgivning påvirker lederes psykiske arbejdsmiljø: "Oppefra og udefra kommer presset også i forhold til lovgivning – hver gang der kommer ny lovgivning ændres vores job."
- Ledere af velafgrænsede opgaver kan via en veldokumenteret præstation på centrale nøgletal opleve at stå mere frit, det kan være fx på borger- og kundenære opgaver som på en institution.

"du skal som myndighedsperson løse den her opgave, men hvis du ikke har ressourcerne, skal du presse børnene og medarbejderne ind i en kontekst, som du har svært ved at stå på mål for."

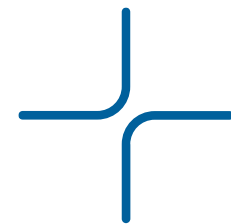


Overblik over foreløbige hovedkonklusioner



- ‘Krydspres’ er afgørende for lederens psykiske arbejdsmiljø
- Dominerende temaer:
 - Indflydelse og autonomi (gejsten for at gøre en forskel)
 - Kollegial støtte
 - Psykologisk tryghed og tillid
 - Behov for restitution (oplevet grænseløshed)
- Lederens relationer (formelle og uformelle) har stor betydning – nogle mere end andre!
- Lederens psykiske arbejdsmiljø hænger sammen med det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen





Hvad hæfter I jer
særligt ved?

PROGRAMMET



Kl. 8.30-8.45	Velkomst, formål og program
Kl. 8.45-9.30	Overblik over forløbet og resultaterne Dialog i mindre grupper
Kl. 9.30-10.15	Præsentation af hovedkonklusioner
Kl. 10.00-10.15	Pause
Kl. 10.15-10.45	Præsentation af tiltag (prototyper)
Kl. 10.45-12.00	Workshops og opsamling
Kl. 12.00-12.15	Afrunding og tak for i dag



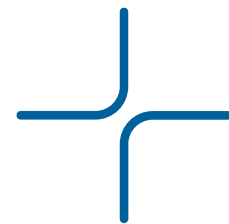
Branche
Fællesskab
Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administration

BFA FINANS



PRÆSENTATION AF TRE TILTAG TIL AT STYRKE LEDERES PSYKISKE ARBEJDSMILJØ

DE TRE PROTOTYPER PÅ TILTAG TIL AT STYRKE LEDERES PSYKISKE ARBEJDSMILJØ



+ Prototype 1: Styrk din dialog med nærmeste leder

- Afklaring med nærmeste leder og én selv

+ Prototype 2: Styrk ledelsesgruppen

- Afklaring ind i egen ledelsesgruppe

+ Prototype 3: Styrk jeres organisation

- Lav en plan for ledertrivsel og løft resultaterne



PROTOTYPE 1

Styrk din dialog med nærmeste leder
- Afklaring med nærmeste leder og én selv (ledelse)



PROTOTYPE 2

Styrk ledelsesgruppen
- Afklaring ind i egen ledelsesgruppe (gruppe)



PROTOTYPE 3

STYRK JERES ORGANISATION
- LAV EN PLAN FOR LEDERTRIVSEL OG LØFT RESULTATERNE

Ledernes vurdering af prototyperne (fokusgruppe-deltagere)

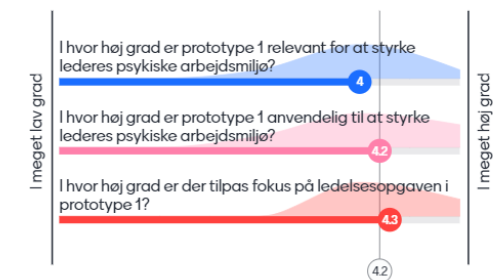


- Tiltagene er kvalificeret af fire fokusgrupper med målinger før og efter
- Vurderet af fokusgrupperne på: Anvendelighed, relevans og fokus på ledelsesopgaven
- Resultat på skala fra 1 til 5
 - Prototype 1: 4.2
 - Prototype 2: 4.4
 - Prototype 3: 3.9
- Progression fra før til efter: hhv. 8%, 11% og 4%

Skala: 1 = i meget lav grad, 2 = i lav grad, 3 = i nogen grad, 4 = i høj grad, 5 = i meget høj grad

"alle tre prototyper er blevet skåret godt til, og er meget handlingsorienteret. Derfor vil det være til at gå til i praksis."
- Leder fra fokusgruppeinterviews

Prototype 1 - Afklaring med nærmeste leder og én selv



Fokusgruppernes vurderinger af prototyperne før og efter kvalificeringen



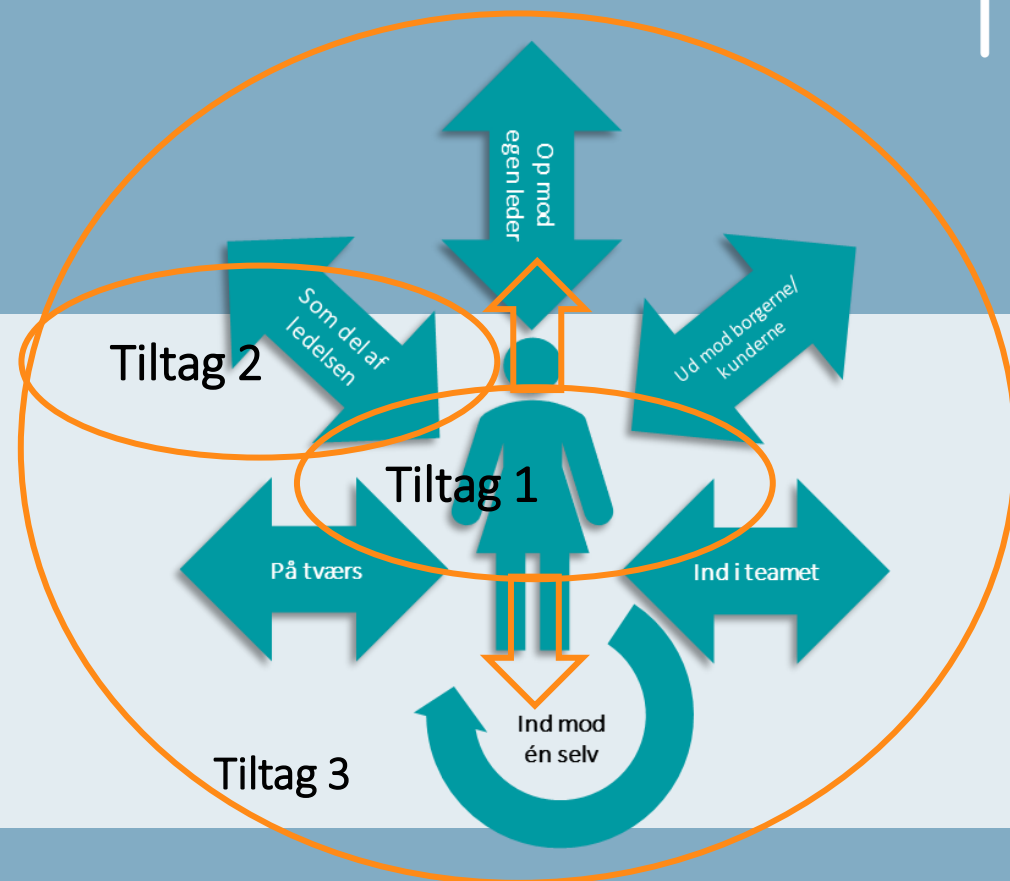
Start-måling (før fokusgruppe)			
	1	2	3
Anvendelighed	3,92	4,00	3,85
Relevans	3,85	3,92	3,77
Fokus på ledelsesopgaven	3,77	3,92	3,69
I alt	3,85	3,95	3,77

Opfølgning (efter kvalificering af fokusgruppe)			
	1	2	3
Anvendelighed	4,00	4,67	4,00
Relevans	4,17	4,50	3,80
Fokus på ledelsesopgaven	4,33	4,00	4,00
I alt	4,17	4,39	3,93

Forskel på før og efter			
	1	2	3
Anvendelighed	102%	117%	104%
Relevans	108%	115%	101%
Fokus på ledelsesopgaven	115%	102%	108%
I alt	108%	111%	104%



Styrk lederes psykiske arbejdsmiljø



TILTAG 1

Styrk din dialog med nærmeste leder
- Afklaring med nærmeste leder og én selv



TILTAG 2

Styrk ledelsesgruppen
- Afklaring ind i egen ledelsesgruppe

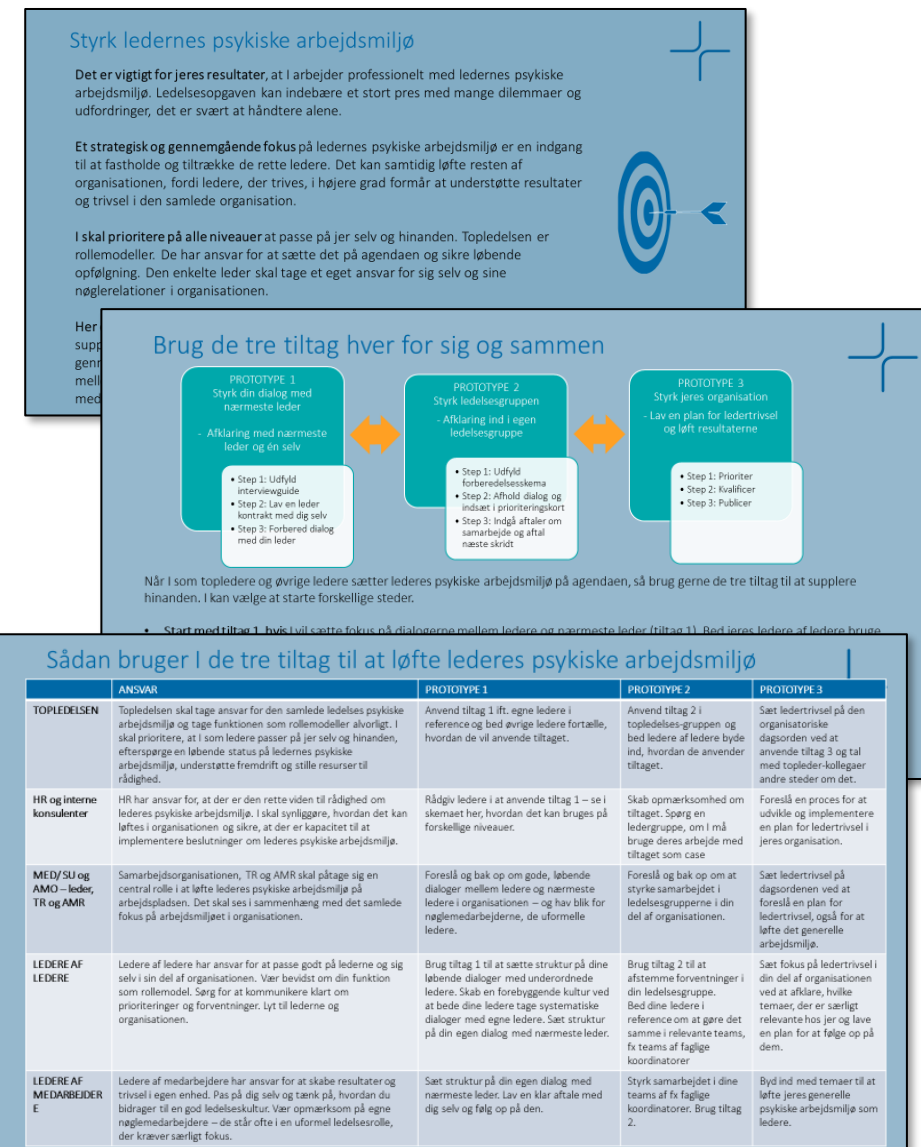


TILTAG 3

Styrk jeres organisation
- Lav en plan for ledertrivsel og løft resultaterne

Generel introduktion til tiltagene

- Indflyvning til værktøjerne – hvorfor er det vigtigt?
- Brug dem hver for sig og sammen – sådan gør du
- Sådan kan du bruge dem i din rolle
 - Topleder
 - HR/ interne konsulent
 - MED/ SU/ AMO
 - Ledere af ledere
 - Ledere af medarbejdere



Styrk ledernes psykiske arbejdsmiljø

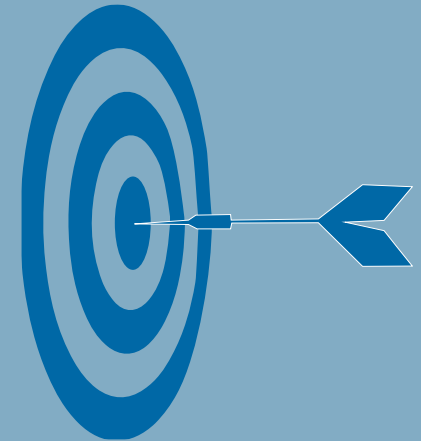


Det er vigtigt for jeres resultater, at I arbejder professionelt med ledernes psykiske arbejdsmiljø. Ledelsesopgaven kan indebære et stort pres med mange dilemmaer og udfordringer, det er svært at håndtere alene.

Et strategisk og gennemgående fokus på ledernes psykiske arbejdsmiljø er en indgang til at fastholde og tiltrække de rette ledere. Det kan samtidig løfte resten af organisationen, fordi ledere, der trives, i højere grad formår at understøtte resultater og trivsel i den samlede organisation.

I skal prioritere på alle niveauer at passe på jer selv og hinanden. Topledelsen er rollemodeller. De har ansvar for at sætte det på agendaen og sikre løbende opfølgning. Den enkelte leder skal tage et eget ansvar for sig selv og sine nøglerelationer i organisationen.

Her er tre tiltag, der sætter ind forskellige centrale steder i organisationen og kan supplere hinanden. Formålet med tiltagene er at inspirere jeres strategiske og gennemgående prioritering af lederes psykiske arbejdsmiljø, så I kan styrke samspillet mellem resultater og trivsel. Tiltagene er baseret på en analyse- og udviklingsproces med deltagelse af ca. 50 ledere, videnspersoner og eksperter.



Brug de tre tiltag hver for sig og sammen

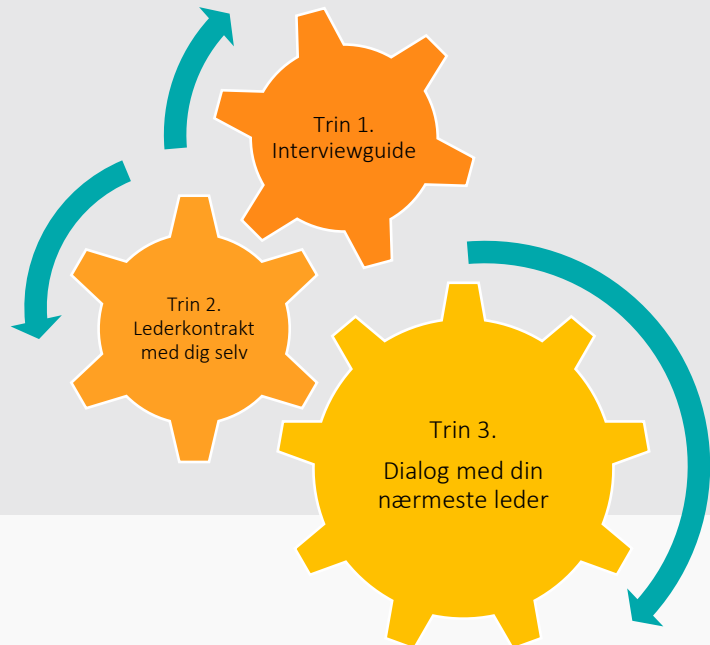


Når I som topledere og øvrige ledere sætter lederes psykiske arbejdsmiljø på agendaen, så brug gerne de tre tiltag til at supplere hinanden. I kan vælge at starte forskellige steder.

- **Start med tiltag 1**, hvis I vil sætte fokus på dialogerne mellem ledere og nærmeste leder (tiltag 1). Bed jeres ledere af ledere bruge individuelle dialoger til at forberede dialoger i ledelsesgruppen (tiltag 2). Brug inputs fra ledergrupperne til at identificere temaer til jeres plan for ledertrivsel (tiltag 3).
- **Start med tiltag 2**, hvis I vil prioritere ledergruppernes samarbejde (tiltag 2). Bed jeres ledere af ledergrupperne bruge dialogen i ledelsesgruppen til at melde tilbage til topledelsen og HR, hvilke temaer, de ser et behov for at få prioriteret organisatorisk i en plan for ledertrivsel (tiltag 3). Ledere af ledere kan følger op med deres ledere i reference (tiltag 1).
- **Start med tiltag 3**, hvis I vil prioritere at passe godt på jer selv og hinanden gennem en plan for ledertrivsel (tiltag 3), hvor I præciserer forventninger til dialoger med nærmeste leder (tiltag 1) og i ledergrupperne (tiltag 2).

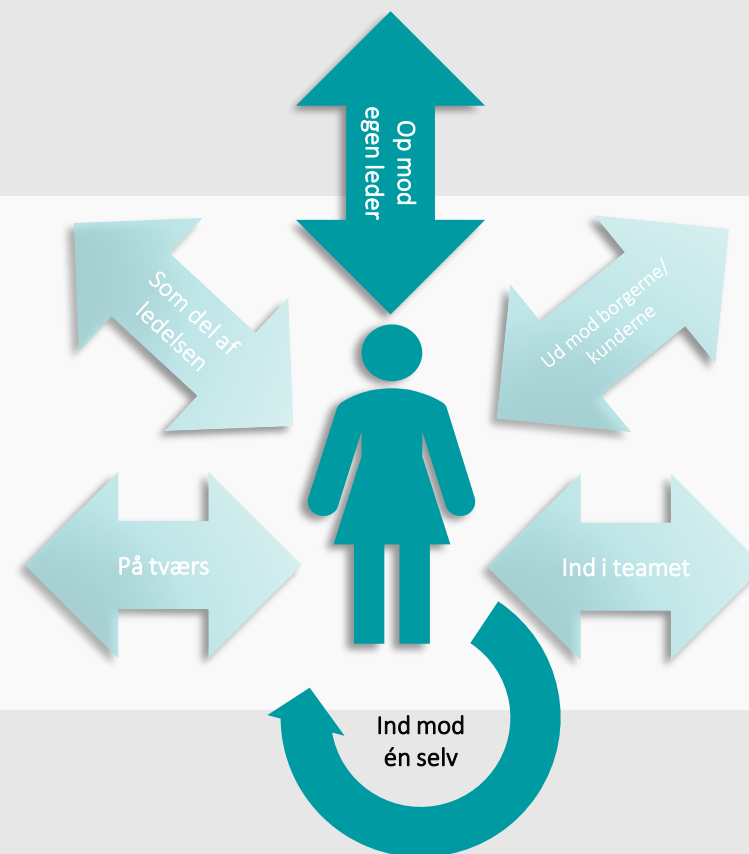
Sådan bruger I de tre tiltag til at løfte lederes psykiske arbejdsmiljø

	ANSVAR	PROTOTYPE 1	PROTOTYPE 2	PROTOTYPE 3
TOPLEDELSEN	Topledelsen skal tage ansvar for den samlede ledelses psykiske arbejdsmiljø og tage funktionen som rollemodeller alvorligt. I skal prioritere, at I som ledere passer på jer selv og hinanden, efterspørge en løbende status på lederens psykiske arbejdsmiljø, understøtte fremdrift og stille resurser til rådighed.	Anvend tiltag 1 ift. egne ledere i reference og bed øvrige ledere fortælle, hvordan de vil anvende tiltaget.	Anvend tiltag 2 i topledelses-gruppen og bed ledere af ledere byde ind, hvordan de anvender tiltaget.	Sæt ledertrivsel på den organisatoriske dagsorden ved at anvende tiltag 3 og tal med topleder-kollegaer andre steder om det.
HR og interne konsulenter	HR har ansvar for, at der er den rette viden til rådighed om lederes 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.	Rådgiv ledere i at anvende tiltag 1 – se i skemaet her, hvordan det kan bruges på forskellige niveauer.	Skab opmærksomhed om tiltaget. Spørg en ledergruppe, om I må bruge deres arbejde med tiltaget som case	Foreslå en proces for at udvikle og implementere en plan for ledertrivsel i jeres organisation.
MED/ SU og AMO – leder, TR og AMR	Samarbejdsorganisationen, TR og AMR skal påtage sig en central rolle i at løfte lederes psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Det skal ses i sammenhæng med det samlede fokus på arbejdsmiljøet i organisationen.	Foreslå og bak op om gode, løbende dialoger mellem ledere og nærmeste ledere i organisationen – og hav blik for nøglemedarbejderne, de uformelle ledere.	Foreslå og bak op om at styrke samarbejdet i ledelsesgrupperne i din del af organisationen.	Sæt ledertrivsel på dagsordenen ved at foreslå en plan for ledertrivsel, også for at løfte det generelle arbejdsmiljø.
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.	Brug tiltag 1 til at sætte struktur på dine løbende dialoger med underordnede ledere. Skab en forebyggende kultur ved at bede dine ledere tage systematiske dialoger med egne ledere. Sæt struktur på din egen dialog med nærmeste leder.	Brug tiltag 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 koordinatore	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	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 nøglemedarbejdere – de står ofte i en uformel ledelsesrolle, der kræver særligt fokus.	Sæt struktur på din egen dialog med nærmeste leder. Lav en klar aftale med dig selv og følg op på den.	Styrk samarbejdet i dine teams af fx faglige koordinatore. Brug tiltag 2.	Byd ind med temaer til at løfte jeres generelle psykiske arbejdsmiljø som ledere.

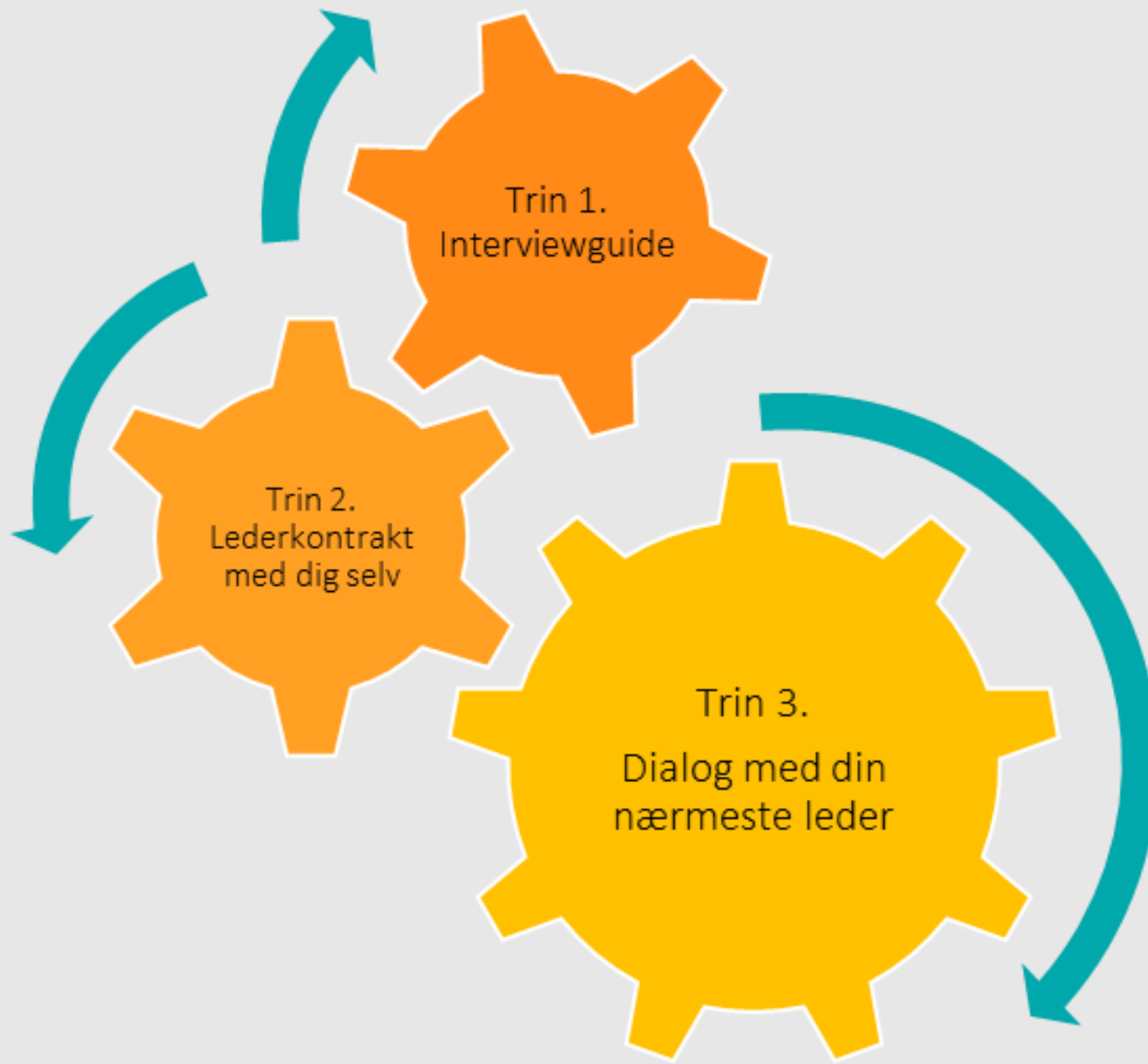
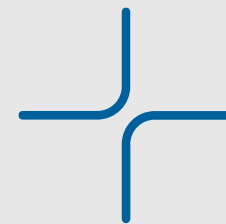


PROTOTYPE 1

Styrk din dialog med nærmeste leder
- Afklaring med nærmeste leder og én selv (ledelse)



PROTOTYPE 1



INTERVIEWGUIDE
– SE STØTTESPØRGSMÅL PÅ NÆSTE SIDE

1. Hvilke mål skal jeg lykkes med det kommende halve år som leder? Tænk hele vejen rundt om din ledelsesopgave.
Mål for din ledelsesopgave

3. Hvad er vigtigt for dig at afstemme med din nærmeste leder for at styrke din ledelsesopgave og passe godt på dig selv?
Aftale og løbende dialog med din nærmeste leder

Styrk dit psykiske arbejdsmiljø som leder

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? 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 vurderer du ledet 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 for at forebygge pres hos dig? Fx hver fjortende dag.
- Hvor kan din nærmeste leder være en støtte for dig? Hvordan kan I understøtte jeres gensidige tillid og mønsterskabelse fx via løbende forventningsafstemning?
- Hvor kan du hente støtte, hjælp og sparring, når du oplever pres fx mangler tid til ledelsesopgaver?
- 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 søg for at få hjælp til at håndtere relationen.

Aftale med dig selv og med nærmeste leder

1. Mål for din ledelsesopgave

Hvilke mål skal jeg lykkes med det kommende halve/ hele år som leder?

2. Dit psykiske arbejdsmiljø som leder

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?

1. STYRK DIN DIALOG MED NÆRMESTE LEDER

– afklaring med nærmeste leder og én selv



Baggrund: Ledelsesopgaven kan indebære et stort pres med mange dilemmaer og udfordringer, det er svært at håndtere alene. Din ledelsesopgave har brug for, at du passer på dig selv. Brug din nærmeste leder og andre nøglerelationer til at afstemme rammerne om din ledelsesopgave.

Formål: Formålet med tiltaget er at styrke dit psykiske arbejdsmiljø som leder gennem

1) En afklaring af nøglespørgsmål med dig selv, som virker som forberedelse af 2) En lederkontrakt med dig selv og 3) En systematisk løbende dialog med din nærmeste leder

Tidsforbrug: 2 x 45 minutter pr. gang, du anvender prototypen.

Målgruppe: Den enkelte leder og nærmeste leder. Du kan også anvende værktøjet til at styrke dine underordnede ledes eller teamkoordinatorers psykiske arbejdsmiljø.

Procestrin: Du skal gennemgå 1) interviewguiden (se næste side), som du bruger til at lave 2) en lederkontrakt med dig selv og til at forberede 3) en dialog med nærmeste leder.



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 forhold, der betyder noget dit eget psykiske arbejdsmiljø. Du skal følge løbende op på aftalerne. 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 nærmeste leder omkring din ledelsesopgave og dit psykiske arbejdsmiljø. Formålet er, at du bidrager til at få støtte fra din nærmeste leder.

INTERVIEWGUIDE

– SE STØTTESPØRGSMÅL PÅ NÆSTE SIDE



Støttespørgsmål til interviewguiden

– Tag noter på næste side



1. Mål for din ledelsesopgave

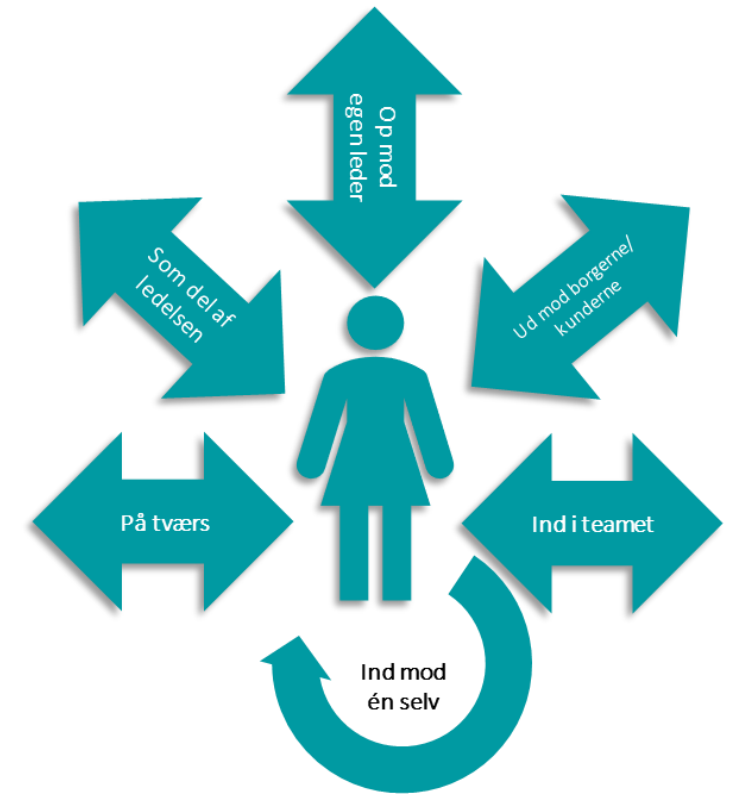
- Hvad er de vigtigste mål for din ledelsesopgave det næste halve til hele år? Hvilke forventninger er der til dig for at lykkes i din rolle, hvis du ser hele vejen rundt? Brug figuren til at komme hele vejen rundt.
- Hvordan sikrer du, at dine mål er de rette, og at de er realistiske? Hvem kan hjælpe 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 for at forebygge pres hos dig? Fx hver fjortende dag.
- Hvor kan din nærmeste leder være en støtte for dig? Hvordan kan I understøtte jeres gensidige tillid og meningsskabelse 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 hjælp til at håndtere relationen.



Aftale med dig selv og med nærmeste leder

Handlinger

Styrk dit
psykiske arbejdsmiljø
som leder

Mål for din ledelsesopgave

Psyisk arbejdsmiljø

1. Mål for din ledelsesopgave

Hvilke mål skal jeg lykkes med det kommende halve/ hele år som leder?

2. Dit psykiske arbejdsmiljø som leder

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

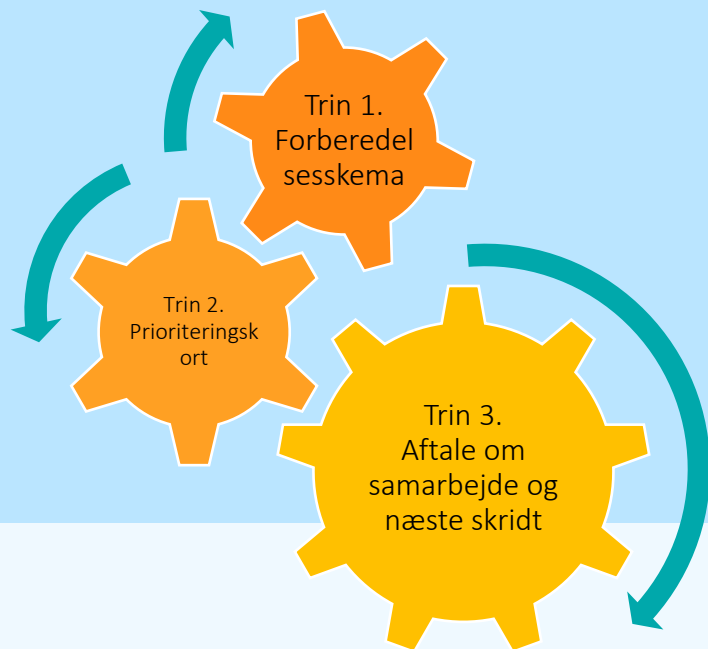
Hvad er vigtigt for dig at afstemme med din nærmeste leder for at understøtte dit psykiske arbejdsmiljø som leder?

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

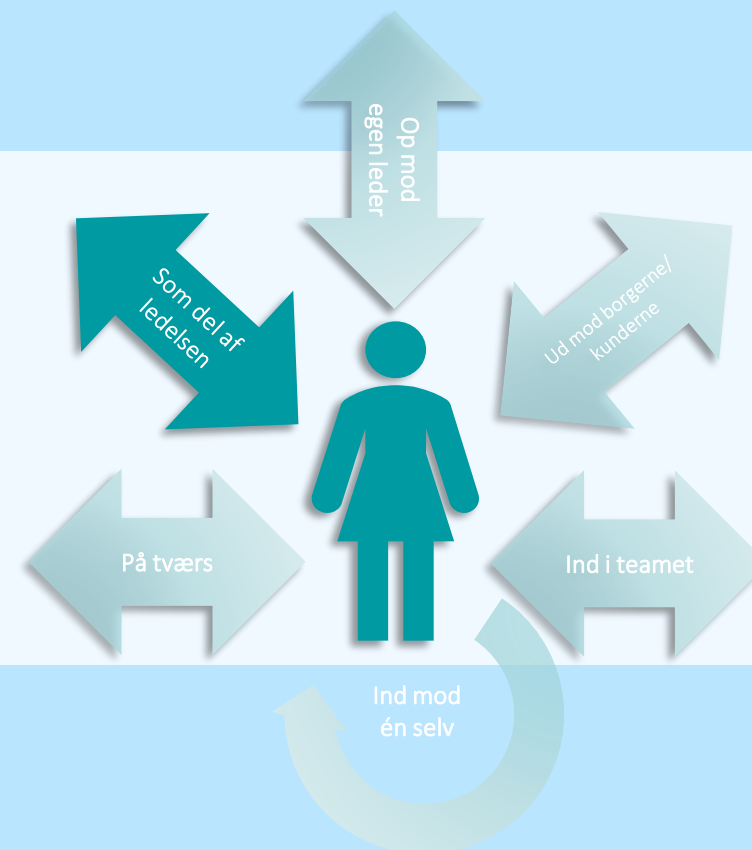
Hvilke aftaler har du lavet med nærmeste leder? Hvornår og hvordan følger du op?



PROTOTYPE 2

Styrk ledelsesgruppen

- Afklaring ind i egen ledelsesgruppe (gruppe)



PROTOTYPE 2

Trin 1.
Forberedel
sesskema

Trin 2.
Prioriteringsk
ort

Trin 3.
Aftale om
samarbejde og
næste skridt

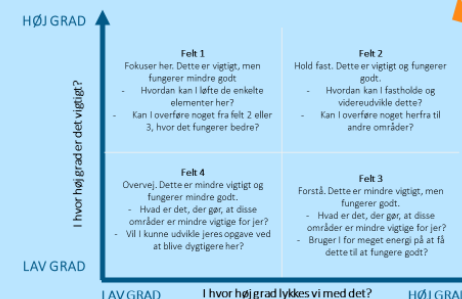
SPØRGSMÅL TIL AT STYRKE LEDELSESGRUPPEN

Du skal vurdere hvert spørgsmål på, hvor godt I lykkes med det i dag og på, hvor vigtigt det er for jeres psykiske arbejdsmiljø. Skriv i bokserne: L = I lykkes i lav grad. H = I lykkes i høj grad. På næste side, skriver du dine svar ind i prioriteringskortet.

A. FORudsætninger		B. PROCEssER		C. RESULTATER			
	Lav grad		Høj grad		Lav grad		Høj grad
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	☐
1A. KLARE MÅL	☐	2B. GOD MØDEFORBEREDELSE	☐	1C. GOD GEMMELESGRUPPESAMTALER	☐	2C. GOD KOMMUNIKATION	<input type="box"/>

PRIORITERINGSKORTET – SÆT DINE SVAR PÅ SPØRGSMÅLENE PÅ FØRIGE SIDE IND I SKEMAET

Brug skabelonen til at vurdere, hvad der er særligt vigtigt for jer at arbejde med lige nu. Hvis fx 'effektiv teamledelse' er vigtig og lykkes godt, så vil den ligge i felt 2. Hvis den er vigtig, men ikke lykkes godt, ligger den i felt 1.



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

- ...
- ...
- ...
- ...

AGENDA FOR AT STYRKE LEDELSESGRUPPEN

Sæt fokus på, at formålet med jeres dialog er at styrke ledelsesgruppen og gennemgå derefter agendaen. I skal understøtte jeres fælles resultater og skabe et godt psykisk arbejdsmiljø i ledelsesgruppen og for den enkelte leder. Aftal at bruge ca. 2 timer på processen.

1. Udfyld forberedelseskema

- Hvad er særligt vigtigt for at styrke samarbejdet i ledelsesgruppen og jeres psykiske arbejdsmiljø? I kan starte processen med at drøfte jeres mål som ledelsesgruppe (spørgsmål 1A).
- Lav en kortlægning af, hvad der er vigtigt for at styrke jer som ledelsesgruppe på baggrund af jeres forberedelse.
- Prioriter punkterne i prioriteringskortet.
- Vælg det eller de temaer I ønsker at arbejde med. Fokuser på de to til tre vigtigste spørgsmål for jer at arbejde med.

2. Afhold dialog og indsæt i prioriteringskort

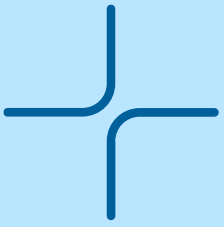
- Hvad forstår I ved temaet, I har fokus på?
- Hvilket felt placerer I det på i prioriteringskortet? Hvorfor?
- Hvad skal der til for, at I lykkes bedre med det? Så I kan flytte det længere mod højre i prioriteringskortet?

3. Indgå aftaler om samarbejde og aftal næste skridt

Sørg for at aftale, hvordan I følger op på jeres aftaler og hvornår I taler sammen igen

2. Styrk ledelsesgruppen

– Afklaring ind i egen ledelsesgruppe



Baggrund: Ledelsesgruppen er et vigtigt forum for at lykkes med jeres samlede opgave og understøtte lederens psykiske arbejdsmiljø. Jeres ledelsesopgave har brug for, at I hjælper hinanden til at skabe et godt samarbejde og psykisk arbejdsmiljø, hvor I ideelt set kan dele resurser og støtte hinanden i svære sager.

Formål: Formålet med processen er at styrke ledelsesgruppen. I skal understøtte jeres fælles resultater og skabe et godt psykisk arbejdsmiljø i ledelsesgruppen og for den enkelte leder.

Tidsforbrug: Ca. 2 timers møde og 30 minutters forberedelse pr. leder.

Målgruppe: Ledelsesgruppen. Tiltaget kan anvendes i relation til ledelsesgrupper på forskellige niveauer. Hvis vi bruger en skole som eksempel så fx både 1) skolechefens ledelsesgruppe af skoleledere og 2) skolelederens ledelsesgruppe af afdelingsledere. Derudover kan det også anvendes af c) afdelingslederens gruppe af faglige koordinatore.

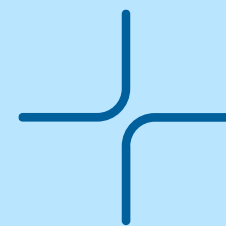
Procestrin:

- 1) Start med at aftale 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 – se "Agenda for at styrke ledelsesgruppen".
- 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.



SPØRGSMÅL TIL AT STYRKE LEDELSESGRUPPEN

Du skal vurdere hvert spørgsmål på, hvor godt I lykkes med det i dag og på, hvor vigtigt det er for jeres psykiske arbejdsmiljø. Skriv i boksene: L = I lykkes i lav grad. H = I lykkes i høj grad. På næste side, skriver du dine svar ind i prioriteringskortet.



A. FORUDSÆTNINGER

1A. KLARE MÅL

Vi kender lederesgruppens mål, og hvilke resultater den skal skabe.

Vigtigt	Lykkes
☐	☐

2A. PRIORITERING

Ledergruppen bruger sin tid på de rigtige og væsentlige opgaver.

☐	☐
--------------------------	--------------------------

3A. KOMPETENCER

Ledergruppen har kompetencerne til at skabe gode resultater og fungere sammen på en effektiv måde.

☐	☐
--------------------------	--------------------------

4A. MANGFOLDIGHED

Ledergruppen er tilpas forskellige til at supplere og stimulere hinanden, og ens nok til at forstå og samarbejde med hinanden

☐	☐
--------------------------	--------------------------

5A. GOD INFORMATION

Ledergruppen har adgang til information, den behøver for at kunne løse sine opgaver

☐	☐
--------------------------	--------------------------

6A. OPLÆRING

Ledergruppen og særligt nye ledere i gruppen har adgang til den oplæring og udvikling, de behøver for at kunne fungere effektivt som gruppe

☐	☐
--------------------------	--------------------------

B. PROCESSER

1B. EFFEKTIV TEAMLEDELSE

Ledergruppens leder gør, hvad der skal til, for, at ledergruppen kan fungere effektivt.

☐	☐
--------------------------	--------------------------

2B. GOD MØDEFORBEREDELSE

Lederne er tilpas godt forberedt til ledermøderne, og det skriftlige sagsmateriale er af høj kvalitet.

3B. KLARE BESTILLINGER

Det fremgår tydeligt, hvad der er formålet med at tage en sag op i ledelsen, og hvad der forventes produceret.

4B. FOKUS I KOMMUNIKATION

Ledergruppens medlemmer holder sig til sagen og leverer den ønskede "vare" under sagsbehandlingen.

5B. OPGAVEKONFLIKT

Meningsforskelle mellem medlemmerne kommer tydeligt til udtryk under gruppediskussioner.

6B. FRAVÆR AF RELATIONSKONFLIKT

Der forekommer ikke personlige gnidninger og mellemmenneskelige konflikter i ledergruppen.

7B. FRAVÆR AF POLITISK SPIL

Ledergruppens medlemmer foretager ikke mere eller mindre skjulte handlinger for at øge sin indflydelse på beslutninger og processer.

8B. DIALOG

Medlemmerne giver udtryk for deres synspunkter, udforsker synspunkter nysgerrigt og forsøger at bygge på hinandens indlæg.

9B. GOD ADFÆRD

Medlemmerne samarbejder tæt med hinanden og opfører sig som et velfungerende team med en stor grad af gensidig afhængighed.

10B. LÆRING OG REFLEKTION: Ledergruppen registrerer de fejl, den begår, og de kloge tiltag, den benytter sig af, og korrigerer fejlene og udnytter de kloge tiltag.

11B. GRÆNSER FOR LEDELSESGAVEN: Gruppen støtter hinanden i at sætte grænser for ledelsesopgaven, fx ved rimelige deadlines.

Vigtigt
Lykkes

☐	☐
--------------------------	--------------------------

☐	☐
--------------------------	--------------------------

☐	☐
--------------------------	--------------------------

☐	☐
--------------------------	--------------------------

☐	☐
--------------------------	--------------------------

☐	☐
--------------------------	--------------------------

☐	☐
--------------------------	--------------------------

☐	☐
--------------------------	--------------------------

☐	☐
--------------------------	--------------------------

☐	☐
--------------------------	--------------------------

C. RESULTATER

1C. GODE GENERELLE SAGSRESULTATER

Ledergruppen skaber sagsresultater, der bidrager positivt til organisationens værdiskabelse.

Vigtigt
Lykkes

☐	☐
--------------------------	--------------------------

2C. HØJ BESLUTNINGSKVALITET

Ledergruppen træffer beslutninger, som er til gavn for organisationen.

☐	☐
--------------------------	--------------------------

3C. BESLUTNINGSIMPLEMENTERING

Ledergruppen bidrager til implementeringen af de beslutninger, den træffer.

☐	☐
--------------------------	--------------------------

4C. HOLDÅND

Ledergruppen føler sig som et tæt sammensvejet team med bånd, der knytter medlemmerne til hinanden og til ledergruppen.

☐	☐
--------------------------	--------------------------

5C. PSYKOLOGISK TRYGHED

Medlemmerne føler sig trygge ved at tage mellemmenneskelige chancer i ledergruppen.

☐	☐
--------------------------	--------------------------

6C. GOD GRUPPEKULTUR:

Ledergruppen har en gruppekultur, der bidrager til, at den fungerer effektivt.

☐	☐
--------------------------	--------------------------

7C. GRUPPENS TRO PÅ SIG SELV:

Medlemmerne tror på ledergruppen og på dens evne til at skabe gode resultater.

☐	☐
--------------------------	--------------------------

8C. INDIVIDUEL TILFREDSHED OG LÆRING:

Det enkelte medlem af ledergruppen oplever det som motiverende og udviklende at deltage i ledergruppens arbejde.

☐	☐
--------------------------	--------------------------

PRIORITERINGSKORTET – SÆT DINE SVAR PÅ SPØRGSMÅLENE PÅ FORRIGE SIDE IND I SKEMAET

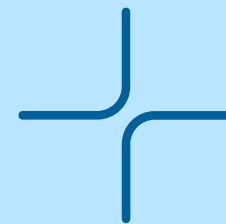
Brug skabelonen til at vurdere, hvad der er særligt vigtigt for jer at arbejde med lige nu.
Hvis fx 'effektiv teamledelse' er vigtig og lykkes godt, så vil den ligge i felt 2. Hvis den er vigtig, men ikke lykkes godt, ligger den i felt 1.



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

- ...
- ...
- ...
- ...

AGENDA FOR AT STYRKE LEDELSESGRUPPEN



Sæt fokus på, at formålet med jeres dialog er at styrke ledelsesgruppen og gennemgå derefter agendaen. I skal understøtte jeres fælles resultater og skabe et godt psykisk arbejdsmiljø i ledelsesgruppen og for den enkelte leder. Aftal at bruge ca. 2 timer på processen.

1. Udfyld forberedelseskema

Hvad er særligt vigtigt for at styrke samarbejdet i ledelsesgruppen og jeres psykiske arbejdsmiljø? I kan starte processen med at drøfte jeres mål som ledelsesgruppe (spørgsmål 1A).

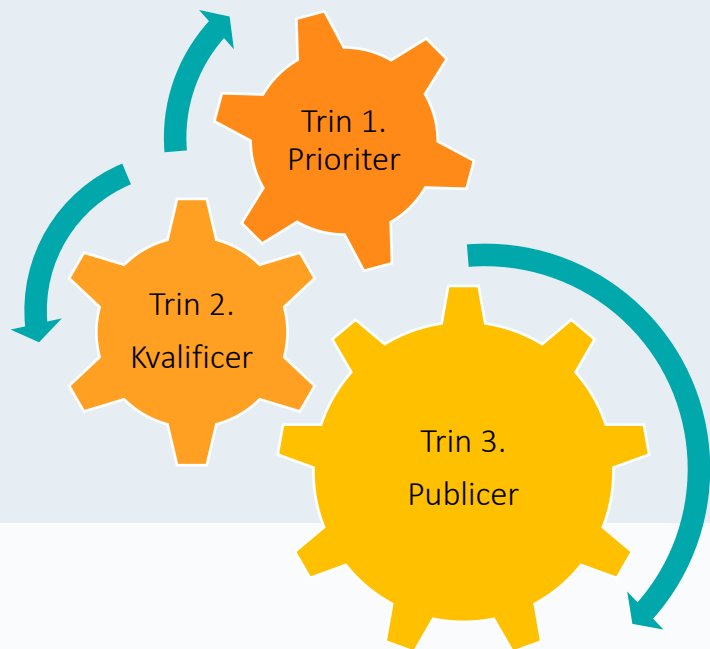
- Lav en kortlægning af, hvad der er vigtigt for at styrke jer som ledelsesgruppe på baggrund af jeres forberedelse.
- Prioriter punkterne i prioriteringskortet.
- Vælg det eller de temaer I ønsker at arbejde med. Fokuser på de to til tre vigtigste spørgsmål for jer at arbejde med.

2. Afhold dialog og indsæt i prioriteringskort

- 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?

3. Indgå aftaler om samarbejde og aftal næste skridt

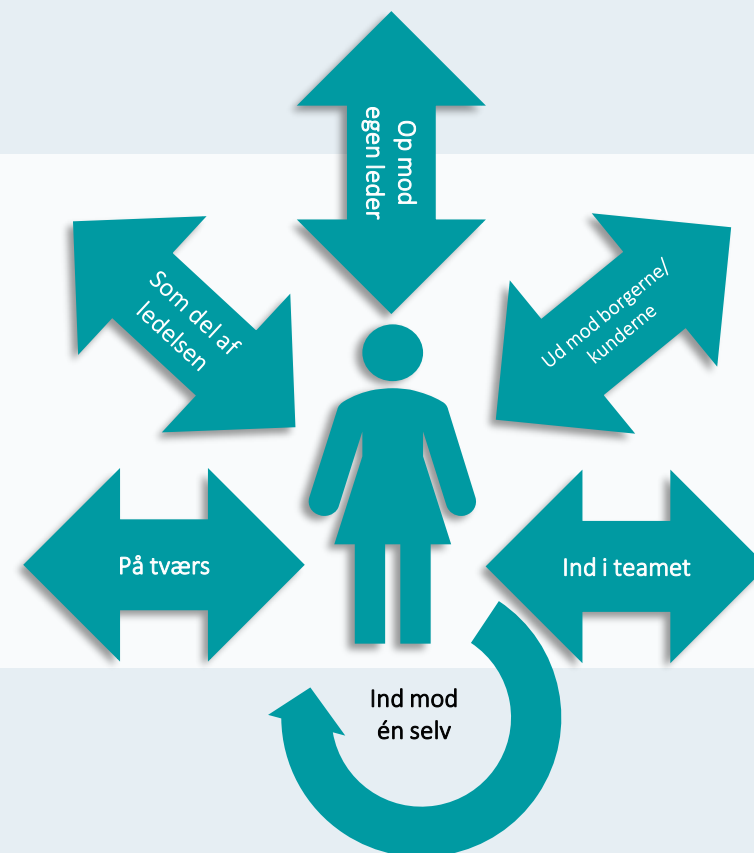
Sørg for at aftale, hvordan I følger op på jeres aftaler og hvornår I taler sammen igen



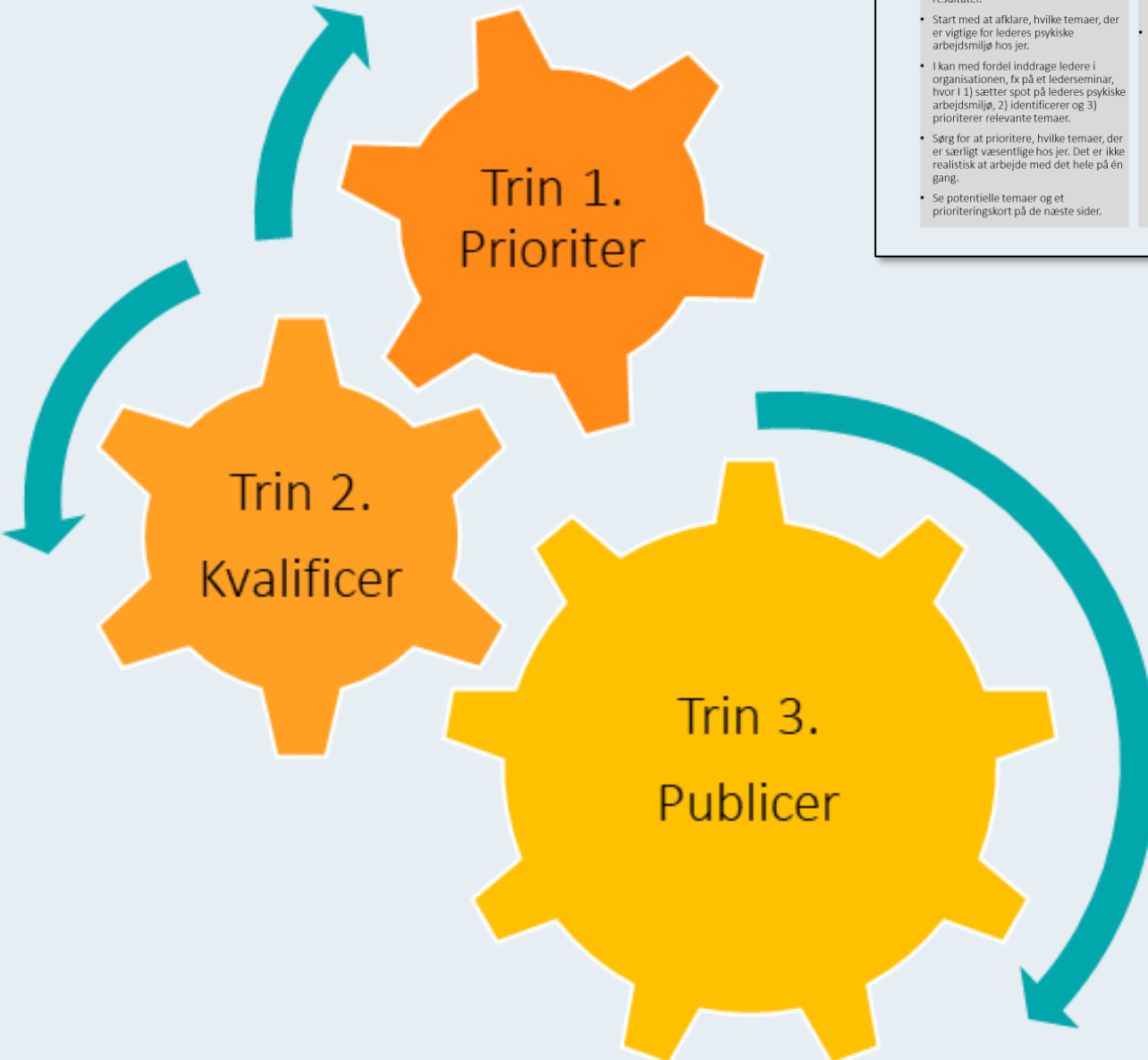
PROTOTYPE 3

STYRK JERES ORGANISATION

- LAV EN PLAN FOR LEDERTRIVSEL OG LØFT RESULTATERNE



PROTOTYPE 3



PROCESTRIN I DEN ORGANISATORISKE PLAN FOR LEDERTRIVSEL

A. PRIORITER

- Sæt strategisk spot på ledertrivsel. Afstem hvordan ledertrivsel er afgørende for at lykkes med jeres resultater.
- Start med at afklare, hvilke temaer, der er vigtige for lederes psykiske arbejdsmiljø hos jer.
- I kan med fordel inddrage ledere i organisationen, fx på et lederseminar, hvor I 1) sætter spot på lederes psykiske arbejdsmiljø, 2) identificerer og 3) prioriterer relevante temaer.
- Sørg for at prioritere, hvilke temaer, der er særligt væsentlige hos jer. Det er ikke realistisk at arbejde med det hele på én gang.
- Se potentielle temaer og et prioriteringskort på de næste sider.

B. KVALIFICER

- Derefter skal I kvalificere de udvalgte temaer. I kan starte med en brainstorm og også inddrage andre metoder for eksempel ekspertinputs, desk research og fokusgruppe-dialoger.
- Husk at inddrage, hvis I har eksisterende tilbud i organisationen. Hvis I for eksempel allerede har et tilbud om mentorordning til nye ledere, så tag det med.

C. PUBLICER

- Til sidst skal I publicere jeres organisatoriske plan
- Lav en beskrivelse af de væsentligste temaer. Publicer det på den mest oplagte kanal (fx intranettet) og fortæl om det i jeres samarbejdsstruktur og på ledermøder.

PRIORITER: POTENTIELLE TEMAER I DEN ORGANISATORISKE PLAN FOR LEDERTRIVSEL

Lav en brainstorm over potentielle temaer til jeres plan for ledertrivsel. Vurder hvert tema på, hvor godt I lykkes med det i dag. Skriv på temaet: L = I lykkes i lav grad. H = I lykkes i høj grad. Brug næste side til at prioritere temaerne efter jeres vurderinger. Tag kun temaer med videre som er vigtige for ledertrivsel hos jer.



PRIORITER, KVALIFICER, PUBLICER

Brug prioriteringskortet til at skabe overblik over de temaer, der er vigtige for ledertrivsel hos jer.

De vigtige temaer bliver placeret i skemaet og det bliver beskrevet, hvem der gør hvad. Formålet er at skabe et overblik over, hvad der fungerer godt, hvilke temaer I skal løfte, og hvem der gør hvad.

	LEDERE AF MEDARBEJDERE	LEDERE AF LEDERE	LEDELSESGRUPPER	MED/ SU og AMO – leder, TR og AMR	TOPLEDELSE/ HR
VELFUNGERENDE TILBUD PÅ PLADS Her indsætter I de eksisterende tilbud, der støtter ledertrivsel og fungerer godt. Tag dem med, når I publicerer jeres plan for ledertrivsel	Indsæt velfungerende tilbud, som støtter ledere af medarbejdere i at lykkes godt	Indsæt velfungerende tilbud, som støtter ledere af ledere i at lykkes godt	Indsæt velfungerende tilbud, som støtter ledelsesgrupper i at lykkes godt	Indsæt velfungerende tilbud, som støtter MED/ SU og AMO i at lykkes godt	Indsæt velfungerende tilbud, som støtter topledelse/organisation i at lykkes godt
LYKKES I HØJ GRAD Her indsætter I de vigtige temaer, som ledere af medarbejdere lykkes godt i at løfte. Hvad lykkes godt? Kan noget overføres til andre temaer	Indsæt de vigtige temaer som ledere af medarbejdere lykkes godt i at løfte. Hvad lykkes godt? Kan noget overføres til andre temaer	Indsæt de vigtige temaer som ledere af ledere lykkes godt i at løfte. Hvad lykkes godt? Kan noget overføres til andre temaer	Indsæt de vigtige temaer som ledelsesgrupper lykkes godt i at løfte. Hvad lykkes godt? Kan noget overføres til andre temaer	Indsæt de vigtige temaer som MED/ SU og AMO lykkes godt i at løfte. Hvad lykkes godt? Kan noget overføres til andre temaer	Indsæt de vigtige temaer som topledelse/organisation lykkes godt i at løfte. Hvad lykkes godt? Kan noget overføres til andre temaer
LYKKES I LAV GRAD Her indsætter I de vigtige temaer, I har brug for at gøre noget særligt ved.	Indsæt temaer som ledere af medarbejdere skal støttes i at løfte. Hvem skal gøre hvad for at løfte temaet?	Indsæt temaer som ledere af ledere skal støttes i at løfte. Hvem skal gøre hvad for at løfte temaet?	Indsæt temaer som ledelsesgrupper skal støttes i at løfte. Hvem skal gøre hvad for at løfte temaet?	Indsæt temaer som MED/ SU og AMO skal støttes i at løfte. Hvem skal gøre hvad for at løfte temaet?	Indsæt temaer som topledelse/organisation skal støttes i at løfte. Hvem skal gøre hvad for at løfte temaet?

3. STYRK JERES ORGANISATION

– Lav en plan for ledertrivsel og løft resultaterne

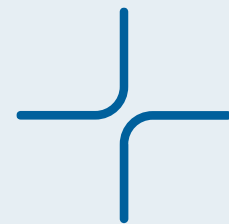
Baggrund: Det er vigtigt for organisationens resultater, at lederne har et godt psykisk arbejdsmiljø. En plan for ledertrivsel kan bidrage til at afklare fx hvor lederne internt kan gå hen med bekymringer, hvad der kan være 'early warnings' på behov for støtte til en leder eller ledelsesgruppe, hvad særlig støtte kan indeholde og så videre. Planen kan også understøtte et særligt fokus på modtagelse af nye ledere.

Formål: Formålet med planen for ledertrivsel er at sætte spot på og styrke det psykiske arbejdsmiljø for lederne i organisationen, fordi det er vigtigt for jeres resultater og i sin egen ret. Planen for ledertrivsel skal støtte realiseringen af jeres strategi og supplere jeres ledelsesgrundlag. I skal konkretisere, at god ledelse er at passe på sig selv og hinanden.

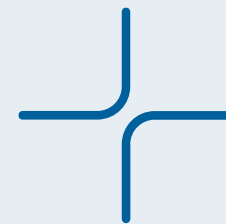
Tidsforbrug: Fra 3 timer

Målgruppe: Topledelse, HR og den samlede ledelse af organisationen. Værktøjet kan også anvendes i afgrænsede dele af en organisation for eksempel på en skole eller i en bankfilial.

Procestrin: Plan for ledertrivsel skal afklare, hvordan organisationen arbejder med ledertrivsel gennem tre trin, hvor I prioriterer, kvalificerer og publicerer. Se en nærmere beskrivelse af procestrin på næste slide.



PROCESTRIN I DEN ORGANISATORISKE PLAN FOR LEDERTRIVSEL



A. PRIORITER

- Sæt strategisk spot på ledertrivsel. Afstem hvordan ledertrivsel er afgørende for at lykkes med jeres resultater.
- Start med at afklare, hvilke temaer, der er vigtige for lederes psykiske arbejdsmiljø hos jer.
- I kan med fordel inddrage ledere i organisationen, fx på et lederseminar, hvor I 1) sætter spot på lederes psykiske arbejdsmiljø, 2) identificerer og 3) prioriterer relevante temaer.
- Sørg for at prioritere, hvilke temaer, der er særligt væsentlige hos jer. Det er ikke realistisk at arbejde med det hele på én gang.
- Se potentielle temaer og et prioriteringskort på de næste sider.

B. KVALIFICER

- Derefter skal I kvalificere de udvalgte temaer. I kan starte med en brainstorm og også inddrage andre metoder for eksempel ekspertinputs, desk research og fokusgruppe-dialoger.
- Husk at inddrage, hvis I har eksisterende tilbud i organisationen. Hvis I for eksempel allerede har et tilbud om mentorordning til nye ledere, så tag det med.

C. PUBLICER

- Til sidst skal I publicere jeres organisatoriske plan
- Lav en beskrivelse af de væsentligste temaer. Publicer det på den mest oplagte kanal (fx intranettet) og fortæl om det i jeres samarbejdsstruktur og på ledermøder.
- Det er en god ide at bede alle ledergrupper tale om, hvordan de bruger den organisatoriske plan for ledertrivsel og hvordan de støtter hinanden i at have et godt psykisk arbejdsmiljø.

PRIORITER: POTENTIELLE TEMAER I DEN ORGANISATORISKE PLAN FOR LEDERTRIVSEL



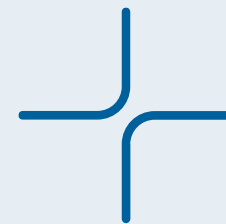
Lav en brainstorm over potentielle temaer til jeres plan for ledertrivsel. Vurder hvert tema på, hvor godt I lykkes med det i dag. Skriv på temaet: L = I lykkes i lav grad. H = I lykkes i høj grad. Brug næste side til at prioritere temaerne efter jeres vurderinger. Tag kun temaer med videre som er vigtige for ledertrivsel hos jer.



PRIORITER, KVALIFICER, PUBLICER

Brug prioriteringskortet til at skabe overblik over de temaer, der er vigtige for ledertrivsel hos jer.

De vigtige temaer bliver placeret i skemaet og det bliver beskrevet, hvem der gør hvad. Formålet er at skabe et overblik over, hvad der fungerer godt, hvilke temaer I skal løfte, og hvem der gør hvad.



VELFUNGERENDE TILBUD PÅ PLADS

Her indsætter I de eksisterende tilbud, der støtter ledertrivsel og fungerer godt. Tag dem med, når I publicerer jeres plan for ledertrivsel

Indsæt velfungerende tilbud, som støtter ledere af medarbejdere i at lykkes godt	Indsæt velfungerende tilbud, som støtter ledere af ledere i at lykkes godt	Indsæt velfungerende tilbud, som støtter ledelsesgrupper i at lykkes godt	Indsæt velfungerende tilbud, som støtter MED/ SU og AMO i at lykkes godt	Indsæt velfungerende tilbud, som støtter topledelse/organisation i at lykkes godt
---	---	--	---	--

LYKKES I HØJ GRAD

Her indsætter I de vigtige temaer, som lykkes godt og I skal lære af og bygge videre på.

Indsæt de vigtige temaer som ledere af medarbejdere lykkes godt i at løfte. Hvad lykkes godt? Kan noget overføres til andre temaer	Indsæt de vigtige temaer som ledere af ledere lykkes godt i at løfte. Hvad lykkes godt? Kan noget overføres til andre temaer	Indsæt de vigtige temaer som ledelsesgrupper lykkes godt i at løfte. Hvad lykkes godt? Kan noget overføres til andre temaer	Indsæt de vigtige temaer som MED/ SU og AMO lykkes godt i at løfte. Hvad lykkes godt? Kan noget overføres til andre temaer	Indsæt de vigtige temaer som topledelse/organisation lykkes godt i at løfte. Hvad lykkes godt? Kan noget overføres til andre temaer
---	---	--	---	--

LYKKES I LAV GRAD

Her indsætter I de vigtige temaer, I har brug for at gøre noget særligt ved.

Indsæt temaer som ledere af medarbejdere skal støttes i at løfte. Hvem skal gøre hvad for at løfte temaet?	Indsæt temaer som ledere af ledere skal støttes i at løfte. Hvem skal gøre hvad for at løfte temaet?	Indsæt temaer som ledelsesgrupper skal støttes i at løfte. Hvem skal gøre hvad for at løfte temaet?	Indsæt temaer som MED/ SU og AMO skal støttes i at løfte. Hvem skal gøre hvad for at løfte temaet?	Indsæt temaer som topledelse/organisation skal støttes i at løfte. Hvem skal gøre hvad for at løfte temaet?
---	---	--	---	--

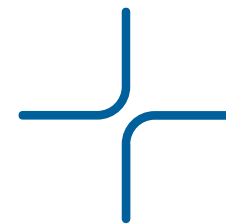
LEDERE AF
MEDARBEJDERE

LEDERE AF LEDERE

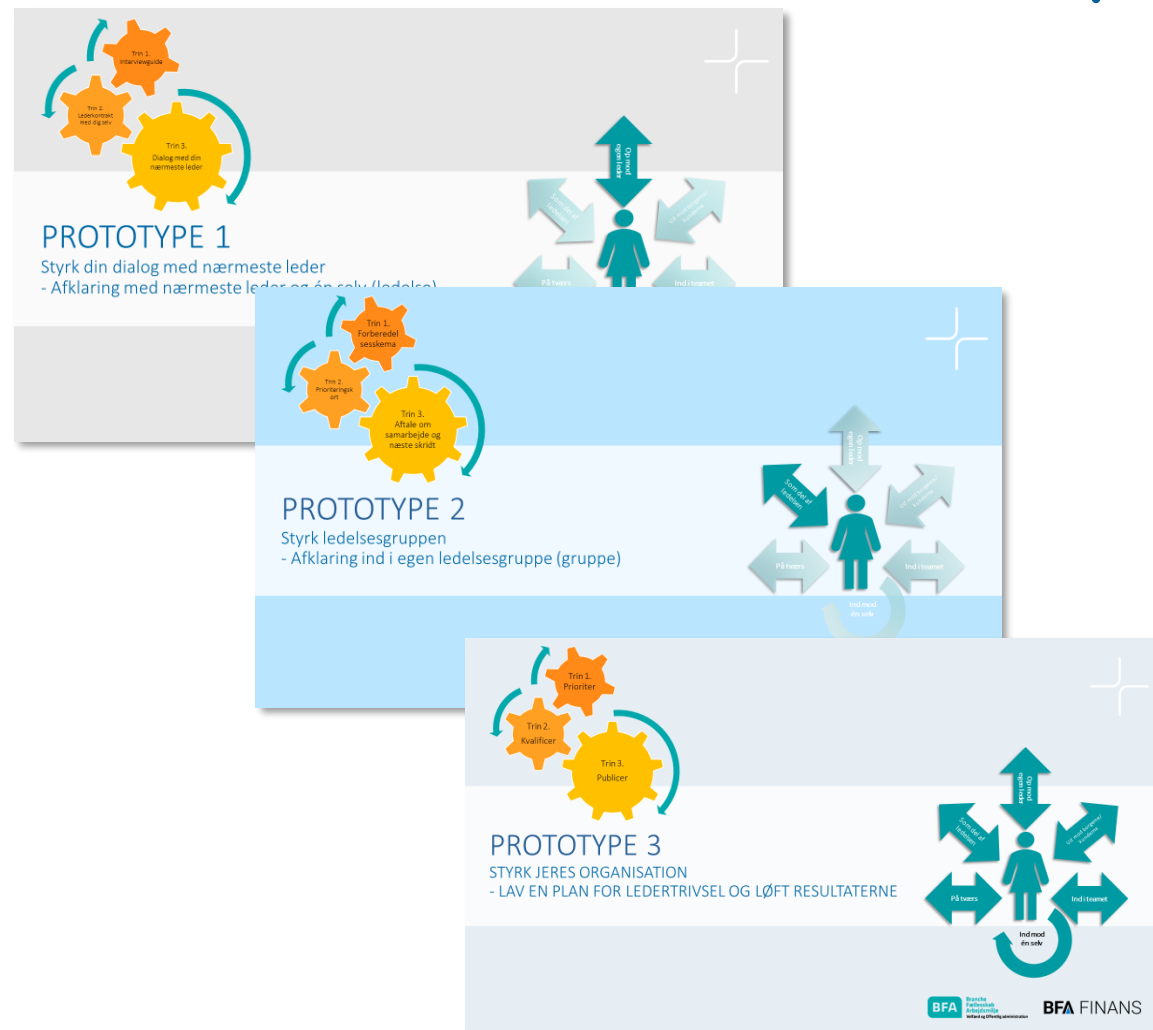
LEDELSESGRUPPER

MED/ SU og AMO –
leder, TR og AMR

TOPLEDELSE/ HR



Hvad hæfter I jer særligt ved?



PROGRAMMET



Kl. 8.30-8.45	Velkomst, formål og program
Kl. 8.45-9.30	Overblik over forløbet og resultaterne Dialog i mindre grupper
Kl. 9.30-10.15	Præsentation af hovedkonklusioner
Kl. 10.00-10.15	Pause
Kl. 10.15-10.45	Præsentation af tiltag (prototyper)
Kl. 10.45-12.00	Workshops og opsamling
Kl. 12.00-12.15	Afrunding og tak for i dag

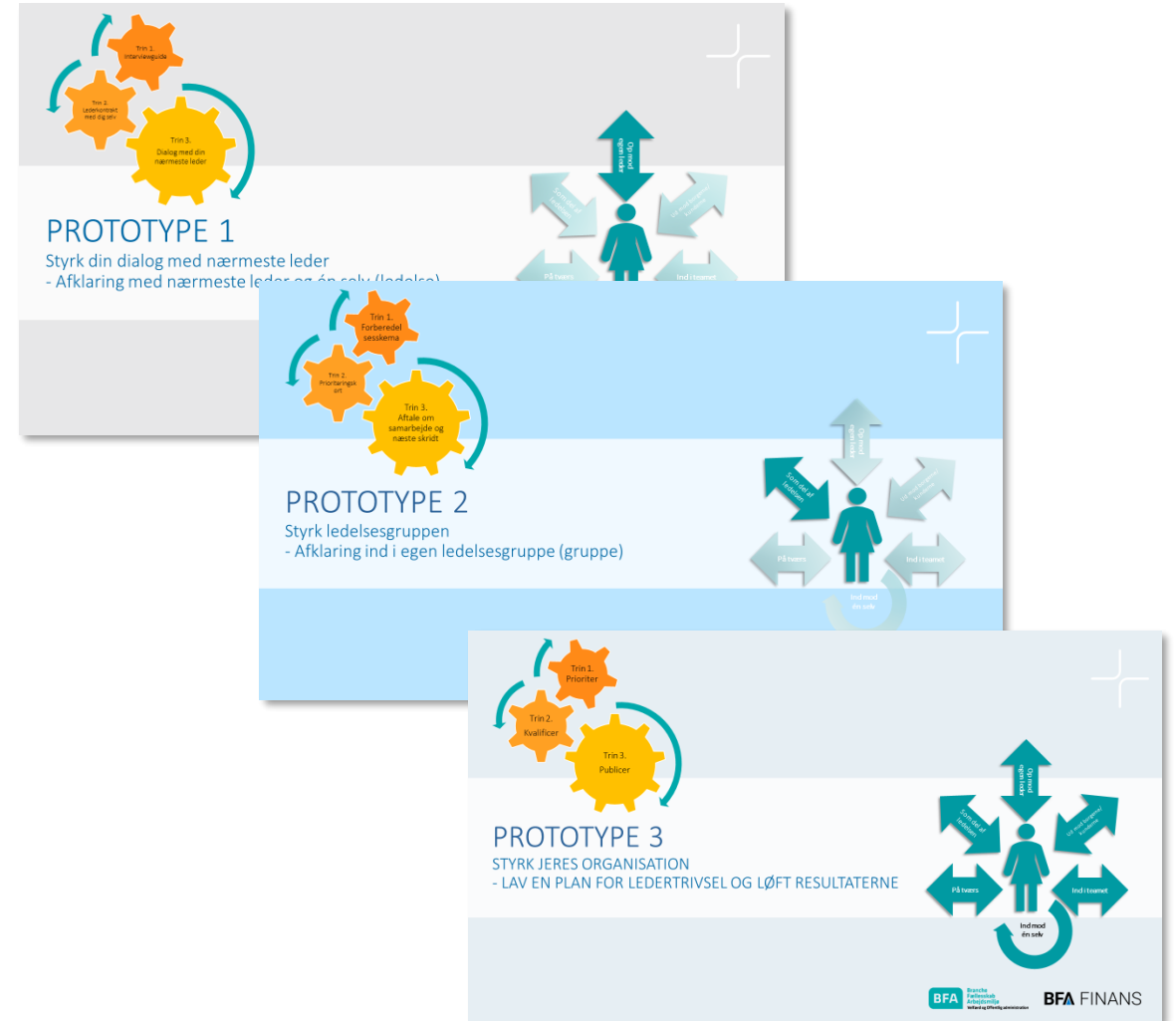


WORKSHOPS

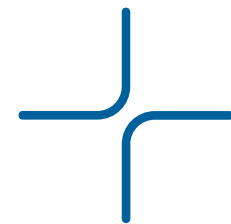


Giv mindst tre forslag til formidling.

- Hvor ser I særlige styrker ved tiltagene ift. at løfte lederes psykiske arbejdsmiljø?
- Hvilke barrierer ser I for at tiltagene får effekt og kommer til at løfte lederes psykiske arbejdsmiljø?
- Hvordan får vi tiltagene til at virke i praksis?



Den bredere dialog: Hvordan lykkes vi med at gøre krydspresset konstruktivt for lederne og ledelsesopgaven?



”Du er under et pres hver dag, fordi du skal performe hver dag. Du skal have medarbejderne med. Det går ikke at performance er god, hvis medarbejderne ikke er tilfredse. Der er mange ting man skal kunne. Du skal have et godt fundament, du skal også kunne stå imod.”

”folk ringer i ferier, weekender og aftener. Det går ikke, der skal slås tilbage uden at virke klynkende. Vi har brug for at lade op for at være de bedste udgaver af os selv. Man har ofte så travlt, at man kommer til at nedprioritere alt det man synes er sjovt. Covid19 medfører, at jeg skal tage stilling til en helt masse, som jeg slet ikke har grundlag for at kunne besvare.”



Hvordan kan vi (udover tiltagene) løfte lederes psykiske arbejdsmiljø?

Støttespørgsmål

- Hvordan lykkes vi med at gøre krydspresset konstruktivt for lederne og ledelsesopgaven?
- Hvilke muligheder og udfordringer ser I for at løfte lederes psykiske arbejdsmiljø?
- Hvilke veje ser I til at løfte lederes psykiske arbejdsmiljø?





LEAD+



LinkedIn



Facebook

<http://www.lead.eu/>