

Tre prototyper til at styrke lederes psykiske arbejdsmiljø

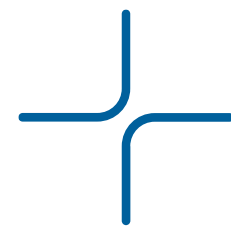
LEAD 
enter next level



Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø
Velfærd og Offentlig administration

BFA FINANS

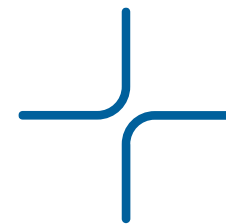
INDHOLD



+ De tre prototyper på tiltag:

- En rammesætning af de tre tiltag, side 4 til 7
- **Tiltag 1:** Styrk din dialog med nærmeste leder, side 8 til 12
 - Afklaring med nærmeste leder og én selv
- **Tiltag 2:** Styrk ledelsesgruppen, side 13 til 17
 - Afklaring ind i egen ledelsesgruppe
- **Tiltag 3:** Styrk jeres organisation, side 18 til 22
 - Lav en plan for ledertrivsel og løft resultaterne

DE TRE PROTOTYPER PÅ TILTAG TIL AT STYRKE LEDERES PSYKISKE ARBEJDSMILJØ



Der er beskrevet tre prototyper, der sætter spot på, hvad analysen har vist er særligt vigtigt for 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

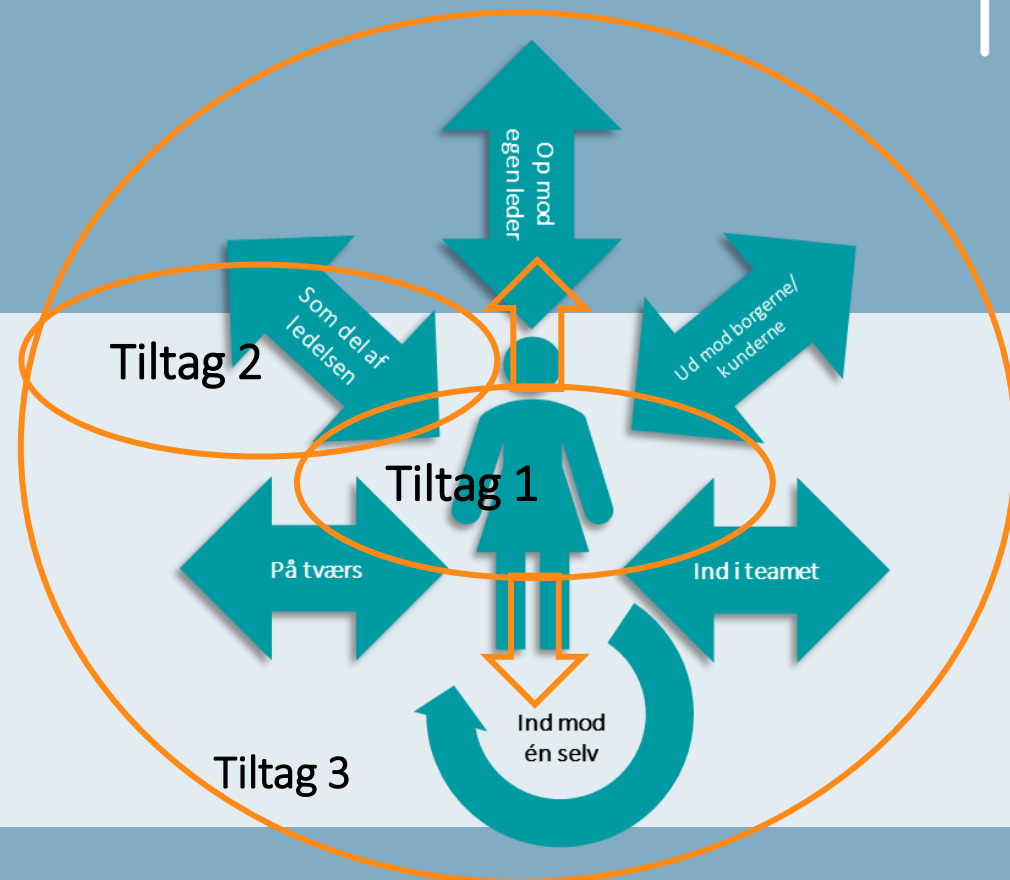
+ Prototype 3: Styrk jeres organisation

- Lav en plan for ledertrivsel og løft resultaterne

I det følgende bliver de tre tiltag præsenteret. Husk, at der er tale om prototyper, der skal give et billede af tiltaget, men som endnu ikke er færdigt til brug.



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

Styrk ledernes psykiske arbejdsmiljø

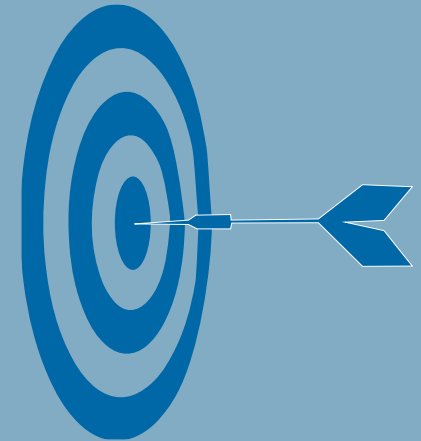


Det er vigtigt for jeres resultater, at I arbejder professionelt med ledernes psykiske arbejdsmiljø. Ledelsesopgaven kan indebære et stort pres med mange dilemmaer og udfordringer, det er svært at håndtere alene.

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

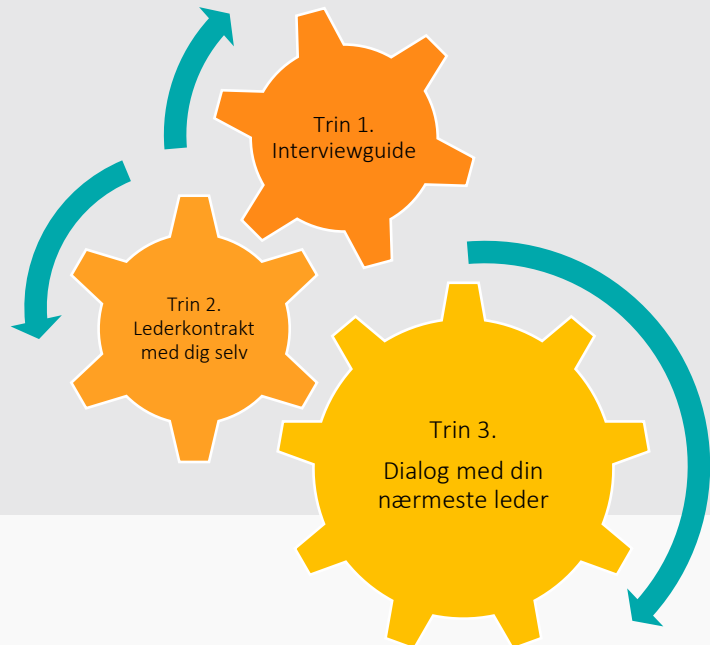


Når I som topledere og øvrige ledere sætter lederes psykiske arbejdsmiljø på agendaen, så brug gerne de tre tiltag til at supplere hinanden. I kan vælge at starte forskellige steder.

- **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 følge 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).

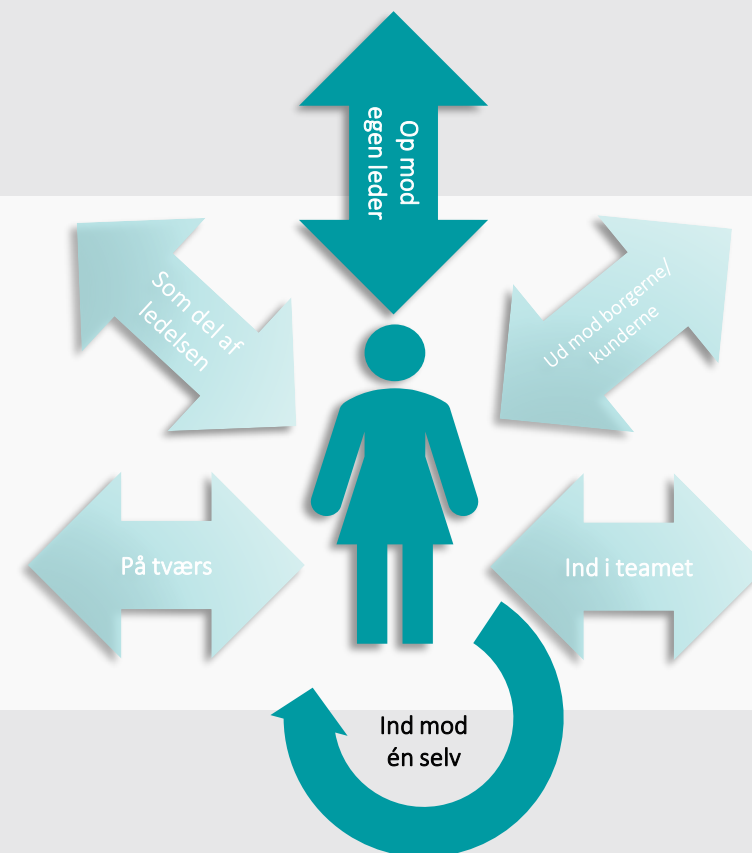
Sådan bruger I de tre tiltag til at løfte lederes psykiske arbejdsmiljø

	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)



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.

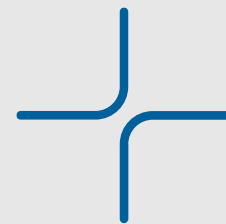
Procestrin: Du skal gennemgå 1) interviewguiden (se næste side), som du bruger til at lave 2) en lederkontrakt med dig selv og til at forberede 3) en dialog med nærmeste leder.



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

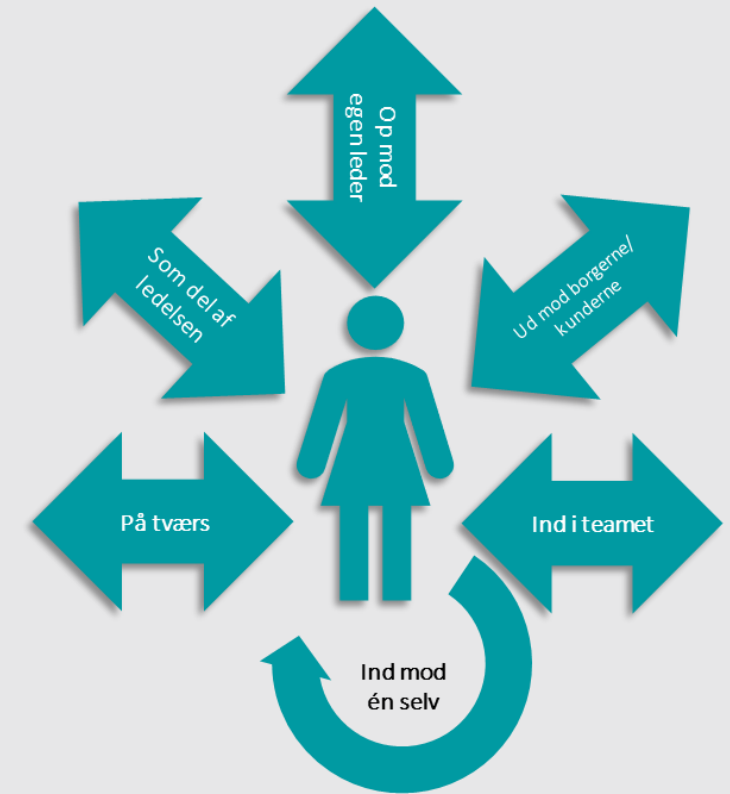
- Hvad er de vigtigste mål for din ledelsesopgave det næste halve til hele år? Hvilke forventninger er der til dig for at lykkes i din rolle, hvis du ser hele vejen rundt? Brug figuren til at komme hele vejen rundt.
- Hvordan sikrer du, at dine mål er de rette, og at de er realistiske? Hvem kan hjælpe 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

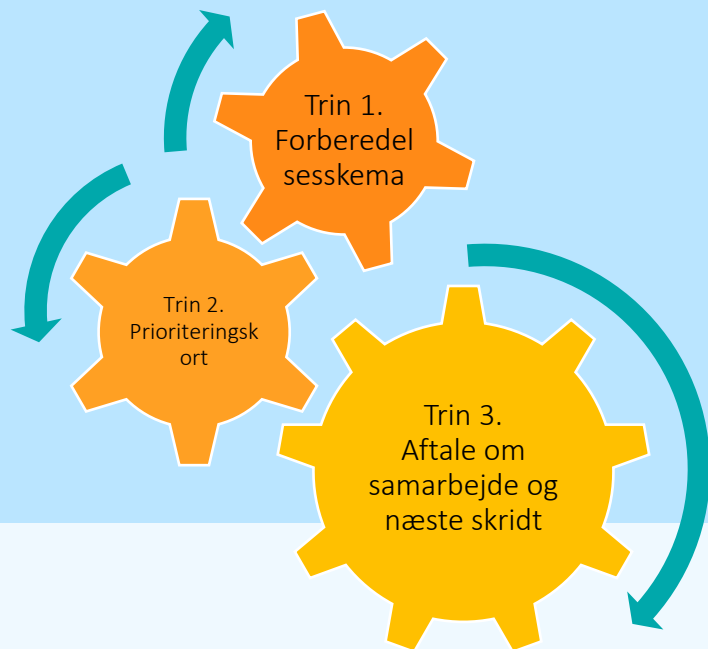
Hvad er vigtigt for dig at afstemme med din nærmeste leder for at understøtte dit psykiske arbejdsmiljø som leder?

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

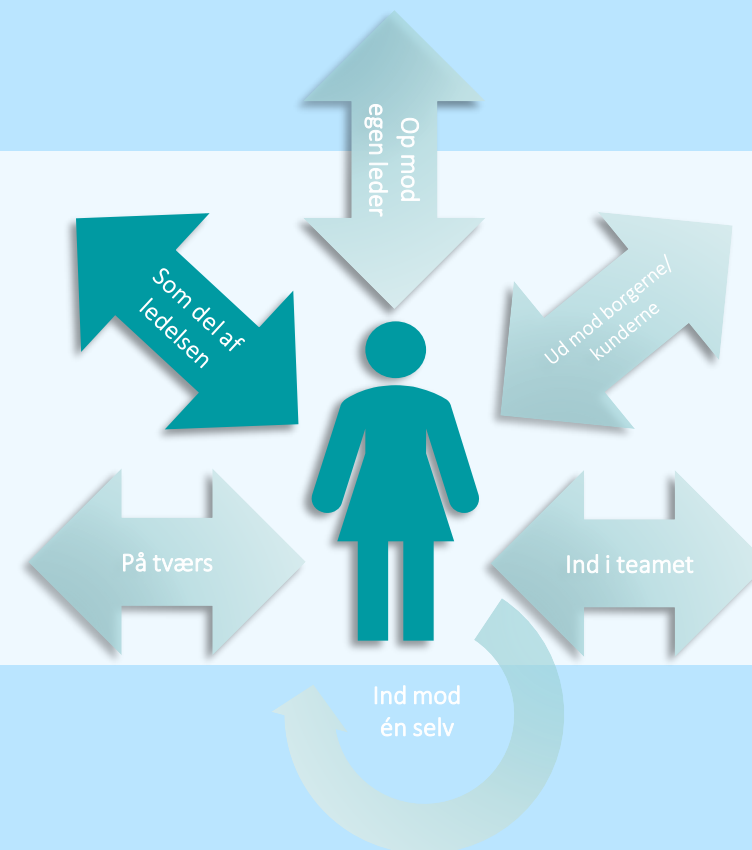
Hvilke aftaler har du lavet med nærmeste leder? Hvornår og hvordan følger du op?



PROTOTYPE 2

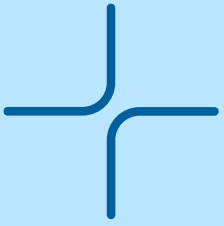
Styrk ledelsesgruppen

- Afklaring ind i egen ledelsesgruppe (gruppe)



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.

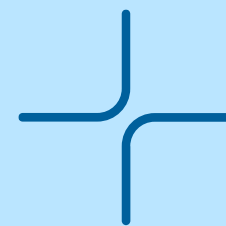
Procestrin:

- 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.

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

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:

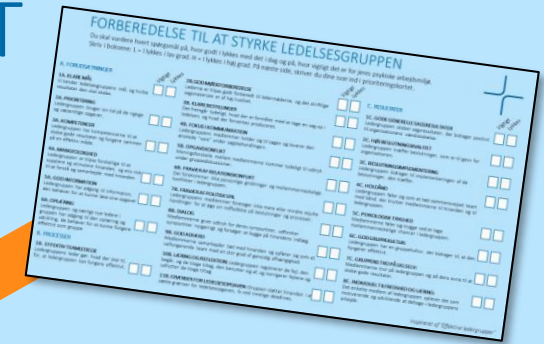
Det enkelte medlem af ledergruppen oplever det som motiverende og udviklende at deltage i ledergruppens arbejde.

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

Vigtigt
Lykkes

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

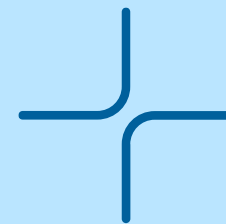
Brug skabelonen til at vurdere, hvad der er særligt vigtigt for jer at arbejde med lige nu.
Hvis fx 'effektiv teamledelse' er vigtig og lykkes godt, så vil den ligge i felt 2. Hvis den er vigtig, men ikke lykkes godt, ligger den i felt 1.



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).

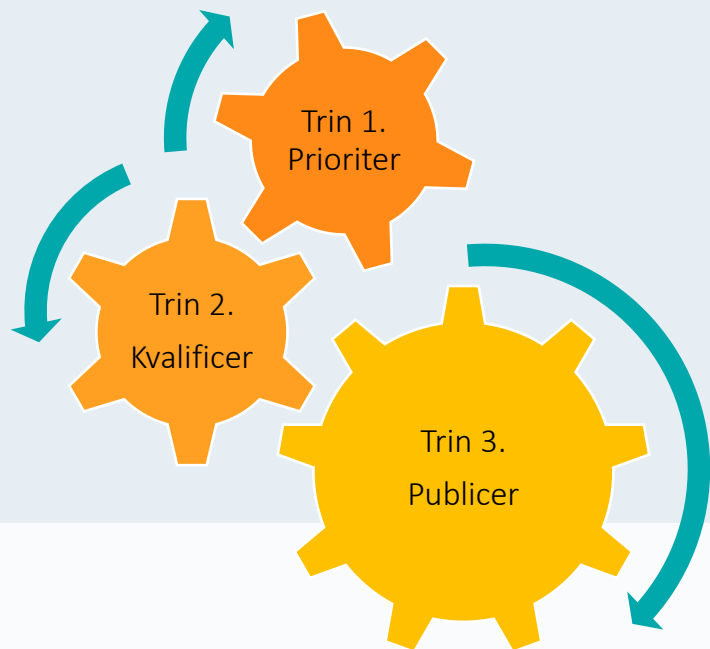
- Lav en kortlægning af, hvad der er vigtigt for at styrke jer som ledelsesgruppe på baggrund af jeres forberedelse.
- Prioriter punkterne i prioriteringskortet.
- Vælg det eller de temaer I ønsker at arbejde med. Fokuser på de to til tre vigtigste spørgsmål for jer at arbejde med.

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

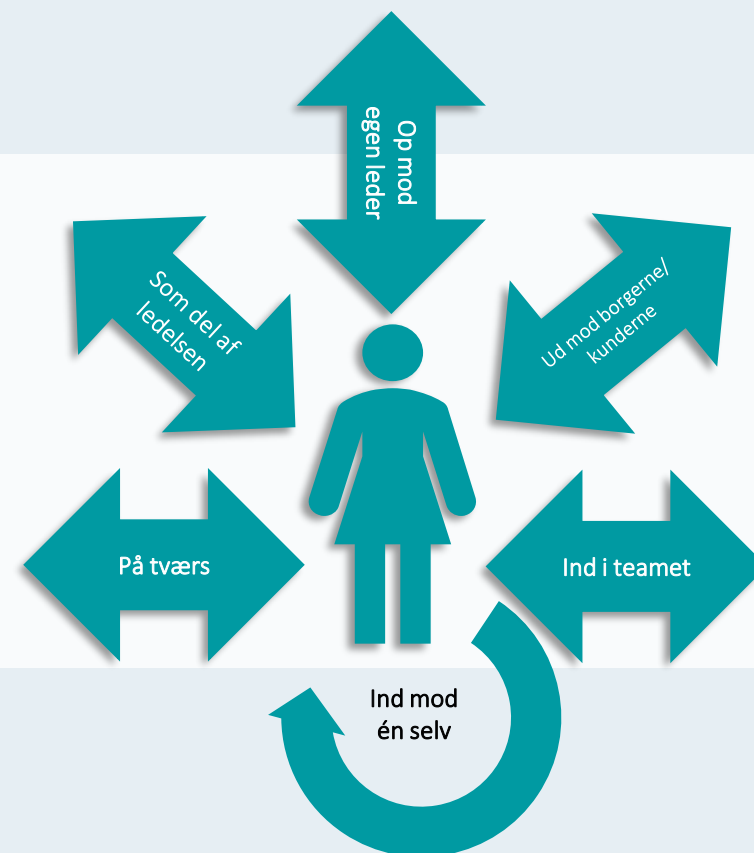
Sørg for at aftale, hvordan I følger op på jeres aftaler og hvornår I taler sammen igen



PROTOTYPE 3

STYRK JERES ORGANISATION

- LAV EN PLAN FOR LEDERTRIVSEL OG LØFT RESULTATERNE



3. STYRK JERES ORGANISATION

– Lav en plan for ledertrivsel og løft resultaterne

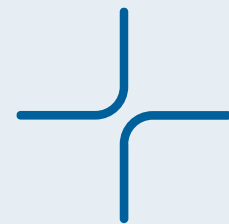
Baggrund: Det er vigtigt for organisationens resultater, at lederne har et godt psykisk arbejdsmiljø. En plan for ledertrivsel kan bidrage til at afklare fx hvor lederne internt kan gå hen med bekymringer, hvad der kan være 'early warnings' på behov for støtte til en leder eller ledelsesgruppe, hvad 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.

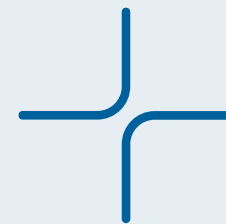
Tidsforbrug: Fra 3 timer

Målgruppe: Toplevelse, 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



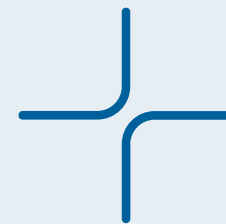
Lav en brainstorm over potentielle temaer til jeres plan for ledertrivsel. Vurder hvert tema på, hvor godt I lykkes med det i dag. Skriv på temaet: L = I lykkes i lav grad. H = I lykkes i høj grad. Brug næste side til at prioritere temaerne efter jeres vurderinger. Tag kun temaer med videre som er vigtige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



LEAD 
enter next level



Branche
Fællesskab
Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administration

BFA  FINANS