

OFFENTLIG
LEDELSE

Bladet og
hjemmesiden
udgives af
Chefgruppen
i
HK/Kommun



OM ▾

FASTE SIDER ▾

NYH

trivsel og resultater

6. september 2021 / Offentlig Ledelse 3/2021,
Nyhedsbrev 9/2021 / dialog med nærmeste leder,
lederens psykiske arbejdsmiljø, værktøjer

Socialrådgive
rforening
(DS)

Lederes psykiske arbejdsmiljø er lige så vigtigt som medarbejdernes, men får ofte ikke samme opmærksomhed. Tre nye værktøjer fra BFA Velfærd og Offentlig Administration er en hjælpende hånd til ledere om at sætte deres egen trivsel og resultater i centrum.

Af Jan Heiberg Johansen

Lederes resultater hænger sammen med deres trivsel, men mange oplever at stå alene med svære dilemmaer i et stort krydspres. Krydspreset kan motivere, men det kan også svække lederes trivsel med negative konsekvenser for både lederne selv og deres medarbejdere.

En analyse af lederes psykiske arbejdsmiljø fra BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø (BFA) for Velfærd og Offentlig administration samt BFA Finans viser, at især relationen til nærmeste leder, til sig selv som leder og til ledelsesgruppen er vigtige – udover det samlede organisatoriske fokus. For at støtte lederne er der udviklet tre nye værktøjer, som fokuserer på netop disse relationer og på at løfte lederes trivsel og resultater i den samlede organisation. Ledere har selv bidraget til at udvikle og teste værktøjerne på deres arbejdspladser.

ARKIV

Vælg kate

KONTAKT

Koordinator
og redaktør:
Tina Juul
Rasmussen
Telefon: 2876
5654
[redaktionen](#)
[@offentligledelse.dk](#)

ABONNEMENT

Telefon: 3330
4340 Mail:
[chefgruppen](#)
[@hk.dk](#)

OM

Værktøj 1: Styrk din dialog med nærmeste leder

Værktøj 1 sætter fokus på at styrke dialogen med nærmeste leder baseret på en afklaring af nøglespørgsmål med sig selv. Ledere, der har testet værktøjet, fortæller, at det har givet dem vigtige indsigter, "aha-oplevelser" og har øget kvaliteten af deres dialog med nærmeste leder.

Formålet med værktøj 1 er at styrke dit psykiske arbejdsmiljø som leder. Det starter med, at du som leder afklarer en række nøglespørgsmål med dig selv via en interviewguide: Afklarer de mål, du skal lykkes med den kommende tid. Det giver et fokus for arbejdet med ledertrivsel. Analysen viser desuden, at kobling til ledelsesopgaven er afgørende for at løfte fokus på ledertrivsel.

Interviewguiden er samtidig en forberedelse af en lederaftale med sig selv og af en dialog med nærmeste leder. I lederaftalen aftaler man med sig selv, hvad som er vigtigt for at lykkes med og trives i sin ledelsesopgave. Til dialogen med nærmeste leder har man valgt de 2-3 vigtigste punkter ud og har reflekteret over, hvad der er ens mål med samtalen.

Værktøjet kan bruges af alle ledere til at styrke dialogen med nærmeste leder. Det kan også anvendes til at styrke underordnede lederes eller teamkoordinatorers psykiske arbejdsmiljø.

Offentlig
Ledelse
sendes til ca.
5.500 chefer
og ledere i
kommuner,
regioner og
stat hver
tredje
måned.

ANNONCE
R

Annoncemuli
gheder og
priser

PRIVATLIV
SPOLITIK

Cookie &
Privatlivspolit
ik

EMNER

Anerkend

Tre procestrin i værktøj 1

1. Gennemgå interviewguiden med dig selv eller få en anden til at hjælpe dig med fx at lade dig interviewe af 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: Den rummer tydelige aftaler med dig selv om det, der betyder noget for dit psykiske arbejdsmiljø. Du skal følge op på aftalerne, fx ved at sætte det i kalenderen, 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 din nærmeste leder om din ledelsesopgave og dit psykiske arbejdsmiljø for at få støtte til dit daglige virke.

Læs interviewet med ledende lægesekretær Annete Lyngs Jensen, som har testet dette værktøj.

Værktøj 2: Styrk ledelsesgruppen

else

Arbejds
miljø

Belønning

Borgere
n i
centrumBorgerin
ddragels
ecoronale
delsecoronavi
rusDet
personli
ge
lederska
bdialog med
nærmeste
lederDigitalis
eringDigital
transform
ation

Distancel

Ledelsesgruppen er et vigtigt forum for at skabe ledertrivsel og resultater. Der er brug for, at lederne hjælper hinanden, og det sætter værktøj 2 fokus på.

Ledere, der har testet værktøjet, fortæller, at det har gjort det nemt for dem at tale om følsomme emner og at se på de fælles mål for ledelsesgruppen. Det har også hjulpet nogle til at gå fra at være 'en gruppe af ledere' til en egentlig ledelsesgruppe.

Lederen af ledelsesgruppen skal gøre processen klar for alle – formålet skal være tydeligt, nemlig at styrke ledelsesgruppen, understøtte de fælles resultater og løfte det psykiske arbejdsmiljø i ledelsesgruppen og for den enkelte leder.

Første skridt er at aftale en dialog i ledelsesgruppen på ca. 2 timer om det fælles samarbejde og resultater. Inden mødet forbereder hver enkelt leder sig gennem 20 nøglespørgsmål. Værktøjet indeholder et prioriteringskort, hvor den enkelte leder skal placere spørgsmålene, og det hjælper ledelsesgruppen med at vælge de 2-3 vigtigste temaer at arbejde med. I dialogen i ledelsesgruppen er der tre væsentlige spørgsmål for hvert tema:

- 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?

edelse

faglig
ledelseFolkemø
detForandrin
gsledelsegenåbnin
ghumanokr
atikommuna
lt
sociokratiKommu
nikatio
nKonflikthå
ndteringKriseledel
se

Ledelse

Ledelse
af
digitalise
ringLedelses
kommis

Dialogen skal munde ud i en klar aftale om næste skridt. Det er en fordel at starte med få lavet vigtige aftaler, som lederen af gruppen følger op på, og som bliver gennemført. De skal følges til dørs på kommende ledelsesmøder i stedet for mange aftaler, som går i glemmebogen.

Værktøjet henvender sig til ledelsesgrupper på alle niveauer.

Tre procestrin i værktøj 2

1. Aftal i ledelsesgruppen, hvornår I gennemfører processen. Hver enkelt leder forbereder sig ved at udfylde spørgsmålene i forberedelseskemaet og sætte svarene ind i prioriteringskortet.

2. Gennemfør dialogen. Tal om, hvad der er væsentligt for jeres samarbejde.

3) Indgå aftaler om jeres samarbejde og aftal næste skridt – også hvordan I følger op på jeres aftaler, og hvornår I taler sammen igen

Værktøj 3: Styrk jeres organisation

Der er et stort potentiale i et samlet fokus på at styrke lederes trivsel og resultater, og her har topledelsen har et særligt ansvar som rollemodeller. De skal gøre det klart, at god ledelse omfatter at

sionen

Ledelsesr
umLedelsess
pændLedelsest
eori

Leder

lederes
psykiske
arbejdsmil
jøLederevalu
eringLederide
ntitetlederkomp
etencer

ledertrivsel

Lederud
dannels
elederu
dviklin
gOffentli
g
ledelse

passe på sig selv og hinanden. Og topledelsen skal tage ansvar for et godt psykisk arbejdsmiljø for lederne ved at efterspørge en løbende status på det, understøtte fremdrift og stille resurser til rådighed.

Værktøj 3 sætter fokus på at styrke ledertrivsel i den samlede eller en del af organisationen med en plan for ledertrivsel. Det er både en indgang til at styrke organisationens samlede resultater og til at tiltrække og fastholde de rette ledere.

Formålet med plan for ledertrivsel er at styrke ledernes trivsel og resultater og understøtte realiseringen af virksomhedens strategi.

Tre procestrin i værktøj 3

Der er tre trin i processen frem mod plan for ledertrivsel: Prioriter, kvalificer og publicer.

1. Det første skridt er at prioritere de tre-fem vigtigste temaer for ledertrivsel enten ved at inddrage alle ledere, hvorved der sikres en bredere forankring. Eller ved at starte i en smallere proces, hvor de første temaer er identificeret, fx via en eksisterende lederAPV. Igen skal processen være tydelige fra begyndelsen, hvor det bliver afklaret, hvem der er ansvarlig, hvem der deltager på hvilken måde, og hvordan de tre trin skal se ud hos jer. Det er væsentligt at inddrage samarbejdsorganisationen.

2. Når de vigtigste temaer er prioriteret, skal hver af

ledelse

Person
alelede
lsePsykisk
arbejds
miljøRekrutteri
ngSamarb
ejdeSamskabe
lse

Selvtillid

Stress

Tillid

værktøjer

dem kvalificeres, så det er muligt at udarbejde et action card for hver enkelt. I værktøjet er støttespørgsmål og ideer til kvalificeringen. Det er en god ide at tage udgangspunkt i positive erfaringer med at løfte temaet, fordi det er enklere at bygge videre på konkrete, positive eksempler.

3. Til sidst skal de enkelte action cards udformes og godkendes, inden de bliver publiceret i en plan for ledertrivsel, fx på intranettet. Det er væsentligt for forankringen at bruge samarbejdsorganisationen og at hver enkelt ledergruppe melder tilbage, hvordan de bruger plan for ledertrivsel til at styrke trivsel og resultater for lederne.



FAKTA

Hent de tre værktøjer

Værktøjerne har været en vej for de ledere, der har testet værktøjerne, til at arbejde systematisk med deres trivsel og resultater i krydspres. De kan bruges hver for sig eller kombineres – gerne som led i et samlet fokus i organisationen på at

styrke lederes trivsel og resultater.

Hent værktøjerne

her: [https://www.arbejdsmiljoweb.d
k/lederespsykiskearbejdsmiljo](https://www.arbejdsmiljoweb.dk/lederespsykiskearbejdsmiljo)

**Webinar og stormøde om
værktøjerne og lederes psykiske
arbejdsmiljø:**

I september og oktober afholder
BFA to digitale møder om
værktøjerne og lederes erfaringer
med dem og med deres eget
psykiske arbejdsmiljø. Læs mere her
og tilmeld dig:

[https://offentligledelse.dk/webinar-
og-stormoede-om-lederes-
psykiske-arbejdsmiljoe/](https://offentligledelse.dk/webinar-og-stormoede-om-lederes-psykiske-arbejdsmiljoe/)



JAN HEIBERG JOHANSEN

Selvstændig ledelsesrådgiver, forfatter og ekstern lektor på Master of Public Governance på Aalborg Universitet. Han har skrevet bøgerne *Paradoksledelse – Jagten på værdi i kompleksitet* (DJØF Forlag, 2018) og *Paradox Management. Contradictions and Tensions in Complex Organizations* (Palgrave Macmillan, 2018).

[← Forrige Indlæg](#)

[Næste Indlæg →](#)



OFFENTLIG LEDELSE
MAGASINET FOR OFFENTLIGE LEDERE

Bladet og
hjemmesiden
udgives af
Chefgruppen
i **HK Kommunal**
og
Ledersektionen i
Dansk
Socialrådgiverforening
(DS).

KONTAKT

Koordinator og
redaktør:
Tina Juul
Rasmussen
Telefon 28 76 56 54
redaktionen@offentligledelse.dk

ABONNEMENT

Telefon: 3330
4340
chefgruppen@hk.dk

**Om Offentlig
Ledelse**

**Annoncer i
Offentlig Ledelse**

**Cookie &
Privatlivspolitik**

Copyright © 2022 OFFENTLIG LEDELSE | Design DEL2

