

# Skærp ledergruppens samarbejde

## Værktøj 2

i Styrk lederes trivsel og resultater

Som en del af ledelsen



**BFA**

Branche  
Fællesskab  
Arbejds miljø

Velfærd og Offentlig administration

# Værktøj 2

## Skærp ledergruppens samarbejde

– Sæt fokus på jeres trivsel og resultater

## Indhold

<b>Kort om værktøjet</b>	side 3
Introduktion: Formål, målgruppe og tidsforbrug	side 6
De tre procestrin i værktøjet	side 7
Forankring af værktøjet på arbejdspladsen	side 8
<b>Selve værktøjet:</b>	
Forberedelse: Spørgsmål til at styrke ledergruppen	side 10
Prioriteringskortet	side 11
Agenda for dialog i ledergruppen	side 12
Prioriteringskortet til udfyldelse	side 13
Tips til mødeleder	side 14

# Mål med værktøjet

Ledergruppen er et vigtigt forum for at skabe ledertrivsel.

Afstem forventninger til den fælles opgave og til samarbejdet, så I sammen kan løfte jeres fælles resultater og skabe godt psykisk arbejdsmiljø – for ledergruppen som helhed og for den enkelte leder.



# Sagt om værktøjet

## Sætter en vigtig ramme

Værktøjet var en ramme for, som gjorde, at vi kunne tale om det, der kan være svært eller farligt, på en tryk og ufarlig måde..

*Direktør for chefgruppe på regional arbejdsplads*

## Giver struktur på samtalen

Man må ikke undervurdere, at nogle gange skal der en struktur på samtalen. Det hjælper til, at man siger det, alle faktisk synes er vigtigt.

*Chef for ledergruppe, regional arbejdsplads*

## Holder gruppen fast på det vigtige

Værktøjet har været med til at holde os fast på: Hvad er det, vi gerne vil tale om? Det kan jeg godt lide: Det er en god måde at gøre noget helt konkret.

*HR-chef, regional arbejdsplads*

## Gav tre konkrete fokuspunkter

Værktøjet hjalp til, at vi fik koordineret vores oplevelser og valgt tre konkrete fokuspunkter, der løfter ledelsesopgaven og styrker de fælles møder i ledergruppen.

*Områdeleder, kommune*

## Resultat: Fra gruppe af ledere til ledergruppe

Vi er blevet bedre til at se på vores fælles mål som gruppe – og til i højere grad at blive en ledergruppe frem for bare en gruppe af ledere.

*Koncernchef, staten*

# Hvorfor dette værktøj?

Værktøjet 'Skærp ledergruppens samarbejde' er udviklet på baggrund af en undersøgelse med ledere på arbejdspladser i den offentlige og finansielle sektor. Undersøgelsen viser:

- **Krydspres:** Ledere skal skabe resultater i en kontekst præget af til tider kraftige krydspres mellem fx mange krav, begrænset tid og høje forventninger fra lederen selv og fra omgivelserne.
- **Ledernes relationer er afgørende** for deres trivsel og resultater. Værktøjerne sætter spot på det vigtigste: Relationen til dig selv som leder og din nærmeste leder, til ledelsesgruppen og til den samlede virksomhed.

**Dette værktøj sætter spot på relationen i ledergruppen.**

- **Fire vigtige temaer** for ledere er indflydelse og autonomi, psykologisk tryghed og tillid, behov for restitution og refleksion samt støtte til lederen.
- **Der er en sammenhæng mellem ledernes og resten af arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø.** Undersøgelsen viser, at ledere ofte oplever at stå alene i presset til potentiel skade for dem selv og resten af organisationen.

Find undersøgelsen på [godtarbejdsmiljo.dk/lederundersogelse](https://godtarbejdsmiljo.dk/lederundersogelse)

Som en  
del af  
ledelsen



# Værktøj 2: Skærp ledergruppens samarbejde

**Formål:**

At styrke de fælles resultater og trivslen i ledergruppen og for den enkelte leder.

**Målgruppe:**

- Ledergrupper på forskellige niveauer.
- Ledergruppens leder som facilitator af dialogen.

**Tidsforbrug:**

- Ca. 2 timers møde
- 30 minutters forberedelse pr. leder.

# Der er tre procestrin i værktøjet

## 1. Aftal i ledergruppen, hvornår I gennemfører processen

Hver enkelt leder forbereder sig ved at udfylde spørgsmålene i forberedelseskemaet og overveje sin egen prioritering af dem.

## 2. Afhold dialogen

Tal om, hvad der er væsentligt for jeres samarbejde.

## 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

Brug  
"Agenda for dialog  
i ledergruppen"  
og inddrag  
"Prioriteringskortet".

# Sådan kan I bruge værktøjet

De fem bokse giver forslag til, hvordan forskellige kan bruge værktøjet på arbejdspladsen.

De tre indrammede bokse kan have hovedroller, når værktøjet bruges.

## **Topledelsen**

Anvend værktøjet i topledelsesgruppen og bed ledere af ledere byde ind, hvordan de anvender værktøjet.

## **HR og interne konsulenter**

Skab opmærksomhed om værktøjet. Tilbyd hjælp til at facilitere dialogen og til at formidle invitation og instruktion i opgaven. Spørg evt. en ledergruppe, om de vil være case.

## **MED eller SU & AMO**

Foreslå og bak op om at styrke samarbejdet i ledergrupperne i jeres del af organisationen.

## **Ledere af ledere**

Brug værktøjet til at afstemme forventninger i den gruppe af ledere, du er leder for.  
Bed dine ledere i reference om at gøre det samme i relevante teams, fx teams af faglige koordinatører.

## **Ledere af medarbejdere**

Styrk samarbejdet i dine teams af fx faglige koordinatører. Tag ansvar for det gode samarbejde med dine sideordnede ledelseskolleger.



# Værktøj 2: Skærp ledergruppens samarbejde



### Agenda for dialog i ledergruppen

- Sæt rammen for mødet (10-15 minutter)**
  - Formålet med mødet er at styrke ledergruppen i at understøtte jeres fælles resultater og skabe et godt psykisk arbejdsmiljø i ledergruppen og for den enkelte leder.
  - I har sat 2 timer af til mødet.
  - Gennemgå agendaen og giv plads til evt. kommentarer.
- Lyt til hinanden (15-30 minutter)**
  - I deler hver især de 2-3 vigtigste spørgsmål fra jeres forberedelse. Fortæl, hvorfor og hvordan I mener det er vigtigt for jeres fælles resultater og trivsel. Sæt dem derefter ind i prioriteringskortet.
  - Dan jer et fælles overblik over, hvad der er vigtige temaer for jer.
  - Forstå hinandens perspektiver. Vænt med at gå i detaljen til næste punkt.
- Skab fokus (45-60 minutter)**
  - Udvælg de temaer fra punkt 2, I vil prioritere at tale om på mødet. Tal om hvad kriterierne er for jeres valg - hvorfor disse spørgsmål er vigtigst lige nu.
  - Afklar spørgsmålene i den lysgrønne boks for hvert prioriteret tema.
  - Sørg for alle kommer til orde.
  - Husk at aftale, hvad der sker med de temaer, I ikke prioriterer.
  - Hvad forstås i ved temaet, I har fokus på?
  - Hvilket felt placerer I det på i prioriteringskortet? Hvorfor?
  - Hvad kan I gøre for, at I lykkes bedre med det?
- Indgå aftaler fra mødet (20-30 minutter)**
  - Aftal for hvert tema i punkt 3, hvad I ønsker at arbejde hen imod, og hvem der gør hvad.
  - Sørg for afstemme, hvordan I følger op, og hvornår I taler sammen igen.
  - Slut af med en kort runde om, hvad I hver især tager med fra mødet.

### Prioriteringskortet

- sæt jeres svar på spørgsmålene ind i skemaet

Brug skabelonen til at vurdere, hvad der er særligt vigtigt for jer at arbejde med lige nu. Hvilke "høj med" er vigtig og hvilke godt at afslutte? Det er, hvis den er vigtig, men ikke så vigtig, ligesom det er.

<p><b>Felt 1 Fokus her.</b> Dette er vigtigt, men fungerer mindre godt. Hvordan kan I løse de enkelte elementer her? Kan I overføre erfaringer fra felt 2 eller 3, hvor samarbejdet fungerer bedre?</p>	<p><b>Felt 2 Hold fast.</b> Dette er vigtigt og fungerer godt. Hvordan kan I fastholde og videreudvikle dette? Kan I overføre noget herfra til andre områder?</p>	<p>Noter her hvis vigtige temaer skal "indleveres" videre i organisationen (eventuelt ledere af ledergruppen)</p> <p>— — —</p>
<p><b>Felt 4 Overvej.</b> Dette er mindre vigtigt og fungerer mindre godt. Hvad er det, der gør, at disse områder er mindre vigtige for jer? Vil I kunne overføre jeres oplysninger ved at blive dygtigere her?</p>	<p><b>Felt 3 Hørst.</b> Dette er mindre vigtigt og fungerer godt. Hvad er det, der gør, at disse områder er mindre vigtige for jer? Brug jer for meget energi på at få dette til at fungere godt?</p>	

I hvor høj grad er det vigtigt? (Y-axis)

I hvor høj grad lykkes vi med det? (X-axis)

### Forberedelse: spørgsmål til at styrke ledergruppen

Du skal vurdere hvert tema. Hvor godt vurderer du, I lykkes med det i dag, og hvor vigtigt vurderer du det er for jeres psykiske arbejdsmiljø? (Skala: 0 = 1 lav grad, + = 1 høj grad. Du kan sætte en check i boksen (✓) hvis det ligner jer meget, men det er ikke obligatorisk.)

Udvalgt de 2-3 vigtigste spørgsmål du mener, I skal arbejde videre med i ledergruppen. Brug gerne prioriteringskortet på næste side til at danne dit eget overblik.

<p><b>Resultater</b></p> <p><input type="checkbox"/> 1. KLARE MÅL Ledernes formål med ledergruppens mål, og de resultater den skal skabe.</p> <p><input type="checkbox"/> 2. PRIORITERING Ledergruppen bruger sin tid på de rigtige sager og opgaver.</p> <p><input type="checkbox"/> 3. RESULTATER Ledergruppen skaber resultater i sagerne og bidrager positivt til organisationen.</p> <p><input type="checkbox"/> 4. GODE BESLUTNINGER Ledergruppen træffer beslutninger, som er til gavn for organisationen.</p> <p><input type="checkbox"/> 5. IMPLEMENTERING Ledergruppen bidrager til at implementere de beslutninger, den træffer.</p> <p><input type="checkbox"/> 6. ENGAGEMENT Ledernes er engageret i ledergruppen og i at indfri ledergruppens mål.</p> <p><input type="checkbox"/> 7. TRO I GRUPPEN Lederne i gruppen tror på gruppens evne til at skabe gode resultater.</p> <p><input type="checkbox"/> 8. LEDELSE AF GRUPPEN Ledelsen af ledergruppen sørger for, at ledergruppen fungerer effektivt.</p> <p><input type="checkbox"/> 9. HJØP FORBEREDELSE Lederne er tilgængelige forberedt til ledelse, og det skridt efter skridt er af høj kvalitet.</p> <p><input type="checkbox"/> 10. RIGTIGE SAGER Det fremgår klart, hvad formålet er med at tage en sag op i ledelsen.</p>	<p><b>Samarbejde</b></p> <p><input type="checkbox"/> 11. LÆRING AF FER Ledergruppen kan lære af hinanden og af andre i ledelsen.</p> <p><input type="checkbox"/> 12. TILLYK OG TRIVSEL Lederne har tillid til hinanden og får sig trykke ved at tage chancen i ledergruppen.</p> <p><input type="checkbox"/> 13. MOTIVATION OG LÆRING Lederne i gruppen oplever det som motiverende og udviklende at deltage i ledergruppens arbejde.</p> <p><input type="checkbox"/> 14. GODT OVERBLIK Lederne giver åbent udtryk for deres synspunkter under dialoger i gruppen.</p> <p><input type="checkbox"/> 15. FOKUS I DRAGTEN Ledergruppen medlemmer holder sig til sagen under dialoger i gruppen.</p> <p><input type="checkbox"/> 16. HJØP FOR SAGS BEHANDLING Ledergruppen er god til at udnytte "skullede dage" og får i stedet talt åbent sammen.</p> <p><input type="checkbox"/> 17. GODT SAMARBEJDE Medlemmerne samarbejder godt med hinanden.</p> <p><input type="checkbox"/> 18. CHANCER FOR LEDELSEOPGAVEN Gruppen støtter hinanden i at sætte grænser for ledergruppen, fx med rimelige deadlines.</p> <p><input type="checkbox"/> 19. GOD INFORMATION Ledergruppen har den information, den behøver for at løse sine opgaver.</p> <p><input type="checkbox"/> 20. OPLÆRING Lederne, ledergruppen og særligt nye ledere har adgang til den oplæring og udvikling, de behøver.</p>
---	---

# Forberedelse: spørgsmål til at styrke ledergruppen

Du skal vurdere hvert tema: Hvor godt vurderer du, I lykkes med det i dag – og, hvor vigtigt vurderer du, det er for jeres psykiske arbejdsmiljø?

Skriv i boksene:  $\pm$  = I lav grad.  $+$  = I høj grad.

Du kan sætte en streg i boksen (-), hvis det ligger på stregen mellem i høj grad og i lav grad.

Udvælg de 2-3 vigtigste spørgsmål, du mener, I skal arbejde videre med i ledergruppen. Brug gerne prioriteringskortet på næste side til at danne dit eget overblik.

Vigtigt  
Lykkes

## Resultater

### 1. KLARE MÅL

Lederne kender ledergruppens mål, og de resultater den skal skabe.

### 2. PRIORITERING

Ledergruppen bruger sin tid på de rigtige sager og opgaver.

### 3. RESULTATER

Ledergruppen skaber resultater i sagerne og bidrager positivt til organisationen.

### 4. GODE BESLUTNINGER

Ledergruppen træffer beslutninger, som er til gavn for organisationen.

### 5. IMPLEMENTERING

Ledergruppen bidrager til at implementere de beslutninger, den træffer.

### 6. ENGAGEMENT

Lederne er engageret i ledergruppen og i at indfri ledergruppens mål.

### 7. TRO PÅ GRUPPEN

Lederne i gruppen tror på gruppens evne til at skabe gode resultater.

### 8. LEDELSE AF GRUPPEN

Lederen af ledergruppen sørger for, at ledergruppen fungerer effektivt.

### 9. MØDEFORBEREDELSE

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

### 10. RIGTIGE SAGER

Det fremgår klart, hvad formålet er med at tage en sag op i ledelsen.

Vigtigt  
Lykkes

## Samarbejde

### 11. LÆRING AF FEJL

Ledergruppen kan tale åbent om fejl og lærer af fejlene.

### 12. TILLID OG TRYGHED

Lederne har tillid til hinanden og føler sig trygge ved at tage chancer i ledergruppen.

### 13. MOTIVATION OG LÆRING

Lederne i gruppen oplever det som motiverende og udviklende at deltage i ledergruppens arbejde.

### 14. GOD OPGAVEKONFLIKT

Lederne giver åbent udtryk for deres synspunkter under dialoger i gruppen.

### 15. FOKUS I DIALOGEN

Ledergruppens medlemmer holder sig tilpas til sagen under dialoger i gruppen.

### 16. FRI FOR SKJULTE DAGSORDENER

Ledergruppen er god til at undgå 'skjulte dagsordener' og får i stedet talt åbent sammen.

### 17. GODT SAMARBEJDE

Medlemmerne samarbejder godt med hinanden.

**18. GRÆNSER FOR LEDELSESOPGAVEN:** Gruppen støtter hinanden i at sætte grænser for ledelsesopgaven, fx med rimelige deadlines.

### 19. GOD INFORMATION

Ledergruppen har den information, den behøver for at løse sine opgaver.

### 20. OPLÆRING

Lederne, ledergruppen og særligt nye ledere har adgang til den oplæring og udvikling, de behøver.

# Prioriteringskortet

- sæt jeres svar på spørgsmålene ind i skemaet

Brug prioriteringskortet til at vurdere, hvad der er særligt vigtigt for jer at arbejde med lige nu.

Hvis fx "klare mål" er vigtigt og lykkes godt, så vil den ligge i felt 2. Hvis den er vigtig, men ikke lykkes godt, ligger den i felt 1.

+ I høj grad



## Felt 1

**Fokuser her.** Dette er vigtigt, men fungerer mindre godt  
Hvordan kan I løfte de enkelte elementer her?  
Kan I overføre erfaringer fra felt 2 eller 3, hvor samarbejdet fungerer bedre?

## Felt 2

**Hold fast.** Dette er vigtigt og fungerer godt.  
Hvordan kan I fastholde og videreudvikle dette?  
Kan I overføre noget herfra til andre områder?

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

...  
...  
...  
...

I hvor høj grad er det vigtigt?

## Felt 4

**Overvej.** Dette er mindre vigtigt og fungerer mindre godt.  
Hvad er det, der gør, at disse områder er mindre vigtige for jer?  
Vil I kunne udvikle jeres opgave ved at blive dygtigere her?

## Felt 3

**Forstå.** Dette er mindre vigtigt, men fungerer godt.  
Hvad er det, der gør, at disse områder er mindre vigtige for jer?  
Bruger I for meget energi på at få dette til at fungere godt?

÷ I lav grad



÷ I lav grad

I hvor høj grad lykkes vi med det?

+ I høj grad

# Agenda for dialog i ledelsesgruppen

## 1. Sæt rammen for mødet

(10-15 minutter)

- Formålet med mødet er at styrke ledelsesgruppen: I vil understøtte jeres fælles resultater og skabe et godt psykisk arbejdsmiljø i ledergruppen og for den enkelte leder.
- I har sat 2 timer af til mødet.
- Gennemgå agendaen og giv plads til evt. kommentarer.

## 2. Lyt til hinanden

(15-30 minutter)

- I deler hver især de 2-3 vigtigste spørgsmål fra jeres forberedelse. Fortæl, hvorfor og hvordan I mener det er vigtigt for jeres fælles resultater og trivsel. Sæt dem derefter ind i prioriteringskortet.
- Dan jer et fælles overblik over, hvad der er vigtige temaer for jer.
- Forstå hinandens perspektiver. Vent med at gå i detaljen til næste punkt.

## 3. Skab fokus

(45-60 minutter)

- Udvalg de temaer fra punkt 2, I vil prioritere at tale om på mødet. Tal om hvad kriterierne er for jeres valg – hvorfor disse spørgsmål er vigtigst lige nu.
- Afklar spørgsmålene her for hvert prioriteret tema:
  - **Hvad forstår I ved temaet, I har fokus på?**
  - **Hvilket felt placerer I det på i prioriteringskortet? Hvorfor?**
  - **Hvad kan I gøre for, at I lykkes bedre med det?**
- Sørg for alle kommer til orde.
- Husk at aftale, hvad der sker med de temaer, I ikke prioriterer.

## 4. Indgå aftaler fra mødet

(20-30 minutter)

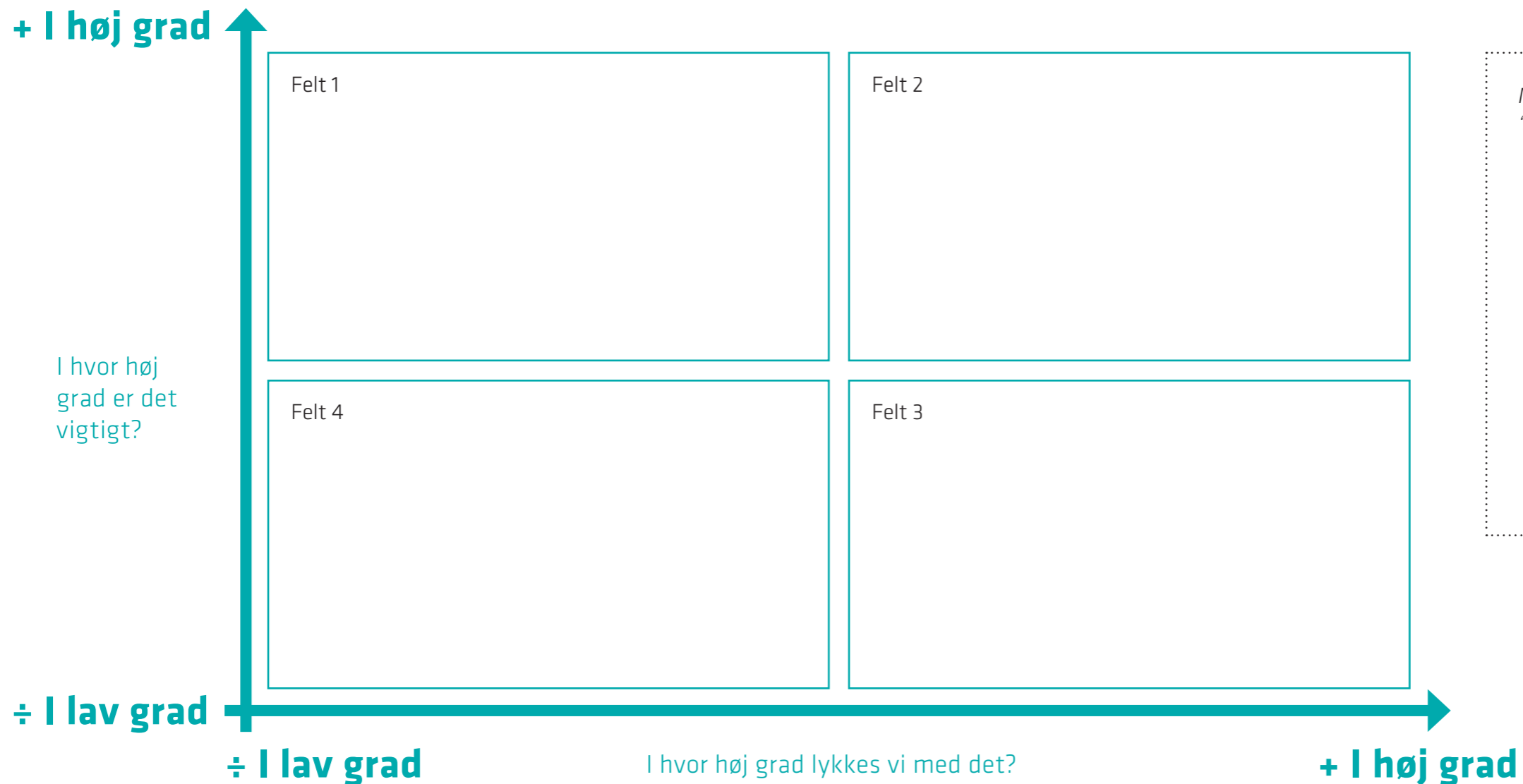
- Aftal for hvert tema i punkt 3, hvad I ønsker at arbejde hen imod, og hvem der gør hvad.
- Sørg for afstemme, hvordan I følger op, og hvornår I taler sammen igen.
- Slut af med en kort runde om, hvad I hver især tager med fra mødet.

# Prioriteringskortet

- sæt jeres svar på spørgsmålene ind i skemaet

Brug prioriteringskortet til at vurdere, hvad der er særligt vigtigt for jer at arbejde med lige nu.

Hvis fx "klare mål" er vigtigt 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:

# Tips til mødelederen

Vi anbefaler, at ledergruppens nærmeste leder er mødeleder eller facilitator af dialogen. Eventuelt kan HR støtte op. Arbejdspladser, der har arbejdet med værktøjet, anbefaler:

## **1. Udsend en god instruktion med forberedelse på forhånd**

Send spørgsmålene ud sammen med Prioriteringskortet med passende varsel. Vis interesse for, at lederne får forberedt sig til mødet.

## **2. Vær opmærksom på at holde din egen mening tilbage undervejs**

Husk at give plads til at dine ledere kommer på banen med deres inputs. Det er afgørende for at styrke jeres fælles resultater og trivsel.

## **3. Tal om jeres kriterier for hvad der er vigtigt**

Hvis alle spørgsmål virker lige vigtige, så tal om kriterierne. Fx kan I vælge en tidshorisont, fx det som er vigtigst de næste 6-12 mdr. Eller I kan vælge temaer, som berører flest af jer.

## **4. Eskalér vigtige temaer, som ligger udenfor jeres kontrol**

Hvis det, I fokuserer på, ikke er noget, I selv kan handle på, så aftal, hvordan det bringes videre til dér, hvor der kan besluttes og handles.

## **Skærp ledergruppens samarbejde**

Revideret marts 2024

Udgivet af BrancheFællesskabet  
for Arbejdsmiljø for Velfærd og  
Offentlig administration  
Stu­di­estræde 3, 3.sal  
1455 København K

Styre- og interessegruppe:

Akademikerne

BUPL

Danske Regioner

Dansk Socialrådgiverforening

DSR

FOA

HK Kommunal

HK Stat

KL

Medarbejder- og Kompetencestyrelsen

Skolelederforeningen

Aktiviteten og materialerne er udviklet i samarbejde med BFA Finans.

Projektledelse: Mads Kristoffer Lund

Faglige konsulenter: Jan Heiberg og Lill Palmblad

Grafisk design: Karen Krarup

ISBN: 978-87-7590-011-4

# Oversigt over værktøjer til lederes trivsel

Sæt spot på lederes trivsel

## Introduktionsværktøj

til Styrk lederes trivsel og resultater



Hent værktøjet på:  
[godtarbejdsmiljo.dk/ledertrivsel-intro](http://godtarbejdsmiljo.dk/ledertrivsel-intro)

Styrk lederens dialog med nærmeste leder

## Værktøj 1

i Styrk lederes trivsel og resultater



Hent værktøjet på:  
[godtarbejdsmiljo.dk/lederdialog](http://godtarbejdsmiljo.dk/lederdialog)

Skærp ledergruppens samarbejde

## Værktøj 2

i Styrk lederes trivsel og resultater



Hent værktøjet på:  
[godtarbejdsmiljo.dk/ledergruppen](http://godtarbejdsmiljo.dk/ledergruppen)

Skab en samlet plan for ledertrivsel

## Værktøj 3

i Styrk lederes trivsel og resultater



Hent værktøjet på:  
[godtarbejdsmiljo.dk/ledertrivselplan](http://godtarbejdsmiljo.dk/ledertrivselplan)