Styrk lederes trivsel og resultater

Værktøj 1: Styrk din dialog med nærmeste leder

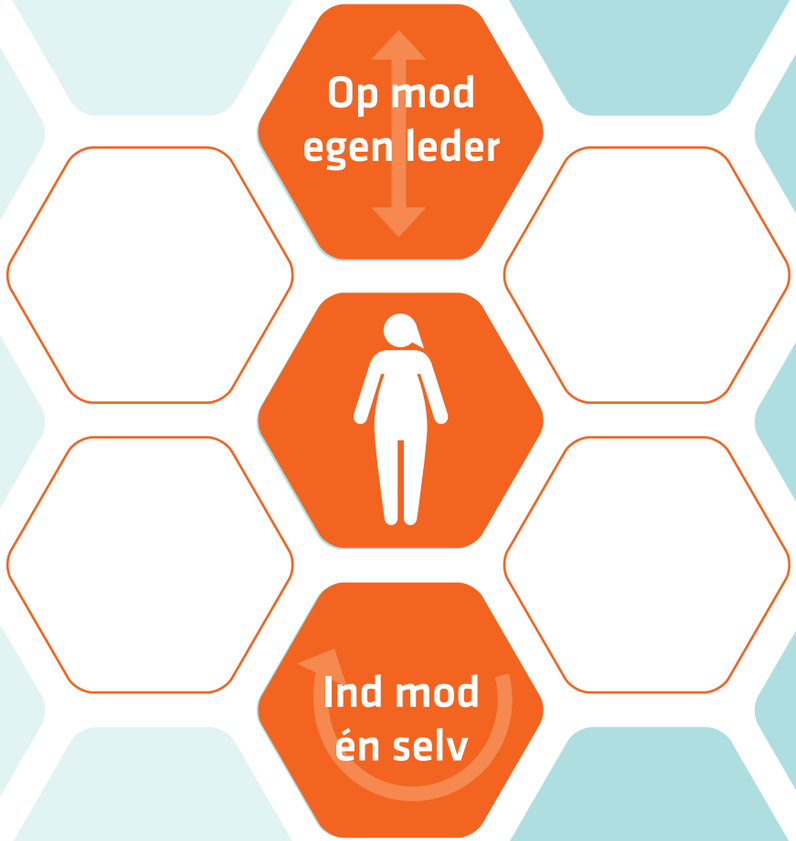
BFA
Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø
Velfærd og Offentlig administration

Hvorfor dette værktøj?

Værktøjet 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 organisation.
  Dette værktøj sætter spot på relationen til dig selv og din nærmeste leder.
- **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



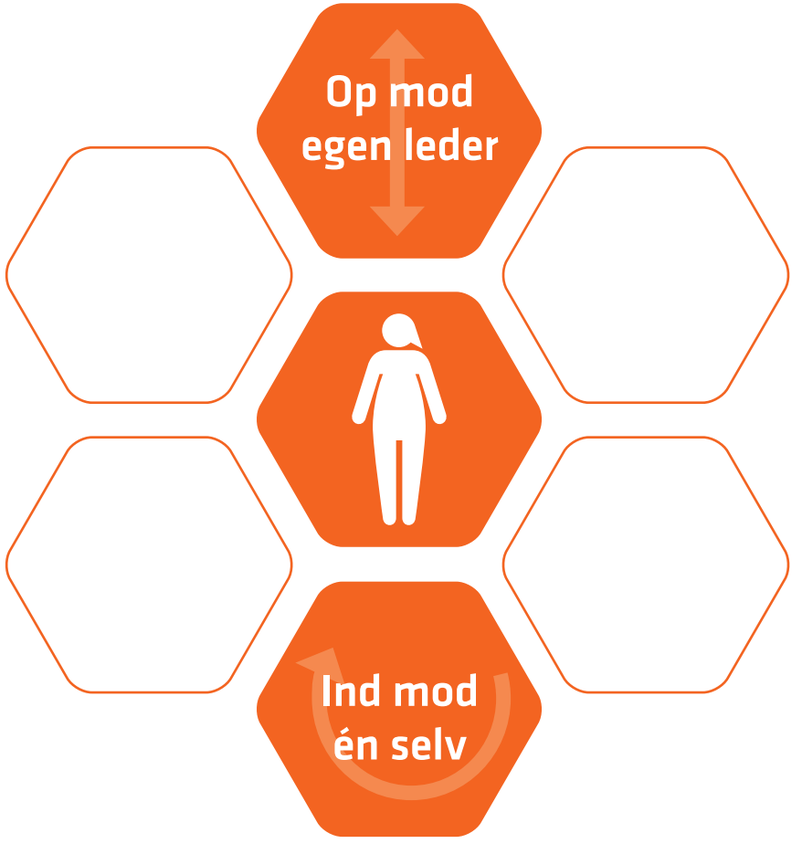
Værktøj 1

Styrk din dialog med nærmeste leder

– Sæt fokus på dine mål og din trivsel

Indhold:

- Baggrund, formål, målgruppe og proces...side 5
- Sådan kan I bruge værktøj 1.....side 6
- Interviewguide.....side 7
- Støttespørgsmål.....side 8
- Aftaleskema.....side 10
- Læs mere.....side 12

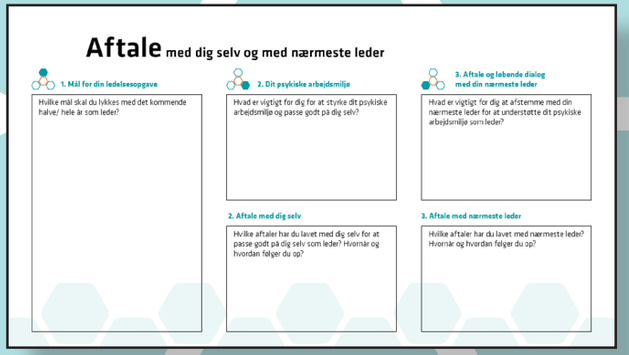


Værktøj 1

Trin 1
Interview-guide

Trin 2
Lederkontrakt med dig selv

Trin 3
Dialog med din nærmeste leder



Aftale med dig selv og med nærmeste leder

1. Mål for din ledelsesopgave

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

2. Dit psykiske arbejdsmiljø

Hvad er vigtigt for dig for at styrke dit psykiske arbejdsmiljø og passe godt på dig selv?

3. Aftale og løbende dialog med din nærmeste leder

Hvad er vigtigt for dig 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?

Støttespørgsmål til interviewguiden – tag noter på næste side

1. Mål for din ledelsesopgave

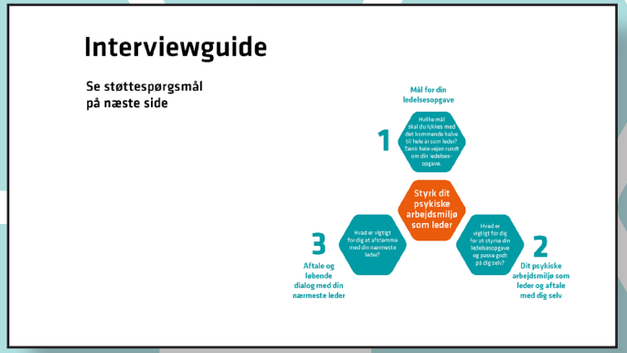
- Hvad er de vigtigste mål for din ledelsesopgave der næste halve til hele år? Hvilke forventninger er der til dig for at lykkes i din rolle, hvis du ser hele vejen rundt? Brug figuren til at komme hele vejen rundt.
- Hvordan sikrer du, at dine mål er de rette, og at de er realistiske? Hvem kan hjælpe 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? Hvor dårlig 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 bestræbelse af mails uden for almindelig arbejdstid.
- Hvilke to ting pointer vil du dyrke 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 aftaleing af dit ledelsesrum?
- Hvor hyppigt har du korte dialoger med nærmeste leder? 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 øbende 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 uensleigt samarbejde med din nærmeste leder, så søg for at få råd og hjælp til at håndtere relationer.



Interviewguide

Se støttespørgsmål på næste side

Styrk din dialog med nærmeste leder

Baggrund: Der er brug for, at du passer på dig selv og får hjælp til det. Det styrker både dine resultater og din trivsel. Brug din nærmeste leder og andre nøglerelationer til at afstemme rammerne om din ledelsesopgave.

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

- En afklaring af nøglespørgsmål med dig selv via interviewguiden. Interviewguiden virker som forberedelse af:
- En lederkontrakt med dig selv
- En systematisk løbende dialog med din nærmeste leder.

Tidsforbrug: 2 x 45 minutter pr. gang, du anvender værktøjet. 45 min. til hhv. forberedelse og møde med nærmeste leder.

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

Procestrin: Du skal gennem tre trin:

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 det, der betyder noget for dit psykiske arbejdsmiljø. Du skal følge op på aftalerne, fx ved at sætte det i kalenderen. 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 din nærmeste leder** omkring din ledelsesopgave og dit psykiske arbejdsmiljø. Formålet er, at du bidrager til at få støtte fra din nærmeste leder.

Sådan kan I bruge værktøj 1

Topledelsen	Anvend værktøjet ift. egne ledere i reference og bed øvrige ledere fortælle, hvordan de vil anvende værktøjet.
HR og interne konsulenter	Rådgiv ledere i at anvende værktøj 1 – se i skemaet her, hvordan det kan bruges på forskellige niveauer.
MED eller SU & AMO	Foreslå og bak op om gode, løbende dialoger mellem ledere og nærmeste ledere i organisationen. Sæt fokus på ledernes støtte til deres medarbejdere og koordinatorer, de uformelle ledere.
Ledere af ledere	Brug værktøj 1 til at sætte struktur på dine løbende dialoger med underordnede ledere og med din egen nærmeste leder.
Ledere af medarbejdere	Sæt struktur på din egen dialog med nærmeste leder. Lav en klar aftale med dig selv og følg op på den. Tag ansvar for det gode samarbejde med dine sideordnede ledelseskollegaer.

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? 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 råd og hjælp til at håndtere relationen.

Eksempel på aftale med dig selv og med nærmeste leder

1. Mål for din ledelsesopgave

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

Jeg skal have særligt fokus på at understøtte implementeringen af IT-projektet og projekt for bedre kvalitet i kerneopgaven.

Fokus på nøgletal for drift.

Opfølgning på ledelsesrapportering

Opstart, rekruttering og udvikling af smidige arbejdsprocesser for team 12.

2. Dit psykiske arbejdsmiljø

Hvad er vigtigt for dig for at styrke dit psykiske arbejdsmiljø og passe godt på dig selv?

At jeg kan sparre med mine lederkolleger, både i og uden for afdelingen

At min nærmeste leder og jeg har et tillidsfuldt rum

At jeg har uforstyrret tid

At jeg fortsat har mit ledelsesrum og handlefrihed under ansvar

At jeg kan holde fri, når jeg har fri, her lader jeg op

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?

Jeg er proaktiv på sager i kommende kvartal og opdaterer hver uge mit opgaveoverblik

Jeg lægger pauser ind med mig selv

Jeg tjekker mails fire gange om dagen

Jeg krydser af hver dag på et papir ved mit skrivebord, om jeg har overholdt det i dag

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?

Jeg har pt. valgt at sætte særligt fokus på prioritering i min dialog med nærmeste leder. Det tager vi op på statusmøderne hver uge.

Jeg har brug for, at vi taler åbent om gensidig tillid efter behov

3. Aftale med nærmeste leder

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

Vi drøfter og prioriterer de vigtigste sager på vores ugentlige møde

Vi tager vanskelige sager op for at sikre at være afstemt og fastholde gensidig tillid

Vi følger op på hvordan det går de sidste 5 minutter på hvert møde – og har større opfølgning på kvartalsdialogen

Aftale med dig selv og med nærmeste leder

1. Mål for din ledelsesopgave

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

2. Dit psykiske arbejdsmiljø

Hvad er vigtigt for dig for at styrke dit psykiske arbejdsmiljø og passe godt på dig selv?

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?

Styrk lederes trivsel og resultater

September 2021

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
Faglig konsulent: Jan Heiberg
Grafisk design: Karen Krarup

ISBN: 978-87-7590-010-7

Læs mere på godtarbejdsmiljo.dk/ledertrivsel

Værktøjer

Tre værktøjer til at styrke lederes trivsel og resultater:

1. Styrk din dialog med nærmeste leder
2. Styrk ledelsesgruppen
3. Styrk jeres organisation

Hent værktøjerne på:
godtarbejdsmiljo.dk/ledervaerktojer

Videoer

I korte 2-minutters videoer fortæller Jan Heiberg om de tre værktøjer. Hør om baggrunden og hvordan du kan bruge dem.

Videoerne findes sammen med værktøjerne på
godtarbejdsmiljo.dk/ledervaerktojer

Undersøgelse

Cirka 50 ledere, videns-personer og faglige eksperter har givet deres bidrag til at skabe nuanceret viden om, hvad der indvirker på lederes psykiske arbejdsmiljø, og hvad der kan styrke det.

Læs om undersøgelsen, der ligger bag:
godtarbejdsmiljo.dk/lederundersogelse

Cases og anbefalinger

Ledere på arbejdspladser i den offentlige og finansielle sektor fortæller, hvordan de har brugt værktøjerne.

Find også toplederes bud på, hvorfor lederes psykiske arbejdsmiljø er vigtigt.

Læs cases, artikel og videotestimonials:
godtarbejdsmiljo.dk/ledercases