

**Sæt spot på lederes trivsel**

**Introduktionsværktøj**  
til Styrk lederes trivsel og resultater



**BFA** Branche Fællesskab Arbejdsmiljø Velfærd og Offentlig administration

**Styrk lederens dialog med nærmeste leder**

**Værktøj 1**  
i Styrk lederes trivsel og resultater



**BFA** Branche Fællesskab Arbejdsmiljø Velfærd og Offentlig administration

**Skærp ledergruppens samarbejde**

**Værktøj 2**  
i Styrk lederes trivsel og resultater



**BFA** Branche Fællesskab Arbejdsmiljø Velfærd og Offentlig administration

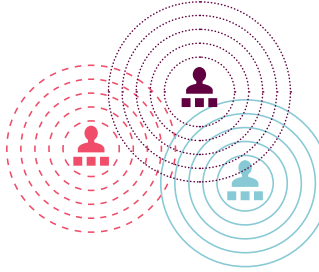
**Skab en samlet plan for ledertrivsel**

**Værktøj 3**  
i Styrk lederes trivsel og resultater



**BFA** Branche Fællesskab Arbejdsmiljø Velfærd og Offentlig administration

**Sparring i netværk for ledere**



**BFA** Branche Fællesskab Arbejdsmiljø Velfærd og Offentlig administration

**Sparring i netværk for ledere i privat praksis**



**BFA** Branche Fællesskab Arbejdsmiljø Velfærd og Offentlig administration


**Dialogkort**  
om lederens trivsel



**BFA** Branche Fællesskab Arbejdsmiljø Velfærd og Offentlig administration

**BRFA**

- Er du tilfreds med balancen mellem dit arbejdsliv og privatliv?
- Hvad fungerer især godt?
- Er der noget, du kunne tænke dig at ændre på?



**BFA** Branche Fællesskab Arbejdsmiljø Velfærd og Offentlig administration



**BFA** Branche Fællesskab Arbejdsmiljø Velfærd og Offentlig administration

# Styrk lederes trivsel og resultater

## - overblik over materialer

# Indhold



Forord	2
Introduktionsværktøj: Sæt spot på lederes trivsel	3
Værktøj 1: Styrk lederens dialog med nærmeste leder	4
Værktøj 2: Skærp ledergruppens samarbejde	5
Værktøj 3: Skab en samlet plan for ledertrivsel	6
Dialogkort til snakken om lederens trivsel	7
Sparring for ledere i netværk	8

## Styrk lederes trivsel og resultater – overblik over materialer

Udgivet af BrancheFællesskabet  
for Arbejds miljø for Velfærd og  
Offentlig administration

Marts 2024

Projektledelse: Mads Kristoffer  
Lund og Lise Keller

Grafisk design: Karen Krarup

ISBN: 978-87-7590-024-4

# Forord

Lederes psykiske arbejdsmiljø og trivsel ligner langt henad vejen andre ansattes. Men der er også nogle forhold, som særligt gør sig gældende hos ledere. Denne materialeserie sætter spot på lederes trivsel og giver værktøjer til at styrke den.

Der er fire gode grunde til at sætte fokus på lederes arbejdsmiljø og trivsel:

### 1. Fordi lederes arbejdsmiljø har konsekvenser for produktivitet, kvalitet og udvikling

Ledere der trives, leder bedre og tydeligere end ledere der mistri-  
ves og er stressede. En leder i trivsel har også bedre forudsæt-  
ninger for at skabe den psykologiske tryghed i sit team, som  
fremmer både trivsel, produktivitet og udvikling.

### 2. Fordi lederes arbejdsmiljø har konsekvenser for medarbejderes arbejdsmiljø

Forskning viser, at ledertrivsel og ledelseskvalitet har direkte  
sammenhæng med medarbejdernes trivsel, herunder deres risiko  
for langtidssygefravær (Skakon 2010, Sørensen et al 2020).

### 3. Fordi (de fleste) ledere også er ansatte

Lovgrundlaget er det samme for lederes arbejdsmiljø som for  
medarbejderes – for selv om de har en særlig type opgave, er  
ledere stadig ansatte. Arbejdsgivere har pligt til at sikre, at arbej-  
det er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt, og det  
gælder for 'ethvert arbejde, der udføres for en arbejdsgiver' – og  
dermed også for ledelsesarbejdet.

### 4. Fordi ledere også er mennesker

I vores daglige sprog bliver ledere ofte primært til nogen, som skal  
levere, løse, handle, lede og sørge for det hele. Og lidt til super-  
helte, som kan holde til og overkomme både det ene og det andet.  
Det kan skygge for, at vi også ser dem som mennesker med behov  
og krav på trivsel og værdighed. Som alle andre mennesker.

# Introduktionsværktøj: Sæt spot på lederes trivsel

Introduktionsværktøjet giver overblik over, hvad vi ved om lederes trivsel og psykiske arbejdsmiljø og skaber en første dialog om ledertrivsel hos jer. Det kan være et vigtigt afsæt for at udvikle et fælles sprog om ledertrivsel - og et fælles billede af, hvordan det går med ledertrivslen hos jer. På den måde kan I samtidig træffe beslutning om, hvad der er næste skridt.

## Hvem kan bruge værktøjet til hvad?

- Værktøjet kan både bruges af konsulenter og andre, der har en opgave med at rette fokus på lederes trivsel.
- Det introducerer til ledertrivsel og giver anledning til dialog om ledertrivslen hos jer.
- Materialet kan også bruges til dialog i en ledergruppe om trivslen – fx i forbindelse med en dialogisk lederAPV.

## Indhold

Værktøjet giver viden og skaber dialog om:

- Hvad ved vi om lederes trivsel?
- Hvordan forankrer vi indsatsen på arbejdspladsen?
- Hvad kan være vores næste skridt?



## Gevinst

Materialet giver jer et overblik og nogle byggesten til at rette fokus på lederes trivsel. Det giver jer også et fælles sprog og en fælles forståelse af, hvad ledertrivsel er, og hvordan det går med ledertrivslen hos jer. På den måde kan I træffe beslutning om, hvad der er næste skridt.

## Baggrund

Materialet bygger på fundene i en undersøgelse med 50 ledere fra den offentlige sektor og finanssektoren samt faglige eksperter og nøglepersoner hos arbejdsgivere og faglige organisationer.

Læs mere her.

Hent værktøjet her:

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

# Værktøj 1: Styrk lederens dialog med nærmeste leder

Der er både brug for, at lederen passer på sig selv og får hjælp til det. Det styrker lederens resultater og trivsel. Brug nærmeste leder og andre nøglerelationer til at afstemme rammerne om ledelsesopgaven.

## Hvem kan bruge værktøjet til hvad?

- Værktøjet er rettet mod dialogen mellem lederen og nærmeste leder.
- Det kan også bruges af lederens leder til forberedelse af dialogen.
- HR kan spille en rolle i at sikre en fælles udbredelse af værktøjet på arbejdspladsen.

## Indhold

I værktøjet får lederen:

1. Input til nøglespørgsmål til sig selv
2. En interviewguide til dialog med nærmeste leder
3. En skabelon til lederkontrakt med sig selv og sin leder

## Gevinst

Ved at reflektere over de vigtigste mål og lederens egen trivsel i relationen til nærmeste leder, skabes der et rum for at sætte lederen i centrum og komme op i helikopteren. Det giver samtidig retning, mening og prioritering i lederens arbejde – fortæller [ledere, der har testet værktøjet](#).

## Baggrund

Værktøjet tager afsæt i det centrale fund, at relationen til nærmeste leder og relationen til sig selv er blandt lederens vigtigste relationer. Fundet stammer fra undersøgelsen [Lederes psykiske arbejdsmiljø: Fra spændetrøje til konstruktiv krydspres](#), som er udført for BFA Velfærd & Offentlig administration og BFA Finans.

Hent værktøjet her: [godtarbejdsmiljo.dk/lederdiallog](http://godtarbejdsmiljo.dk/lederdiallog)



# Værktøj 2: Skærp ledergruppens samarbejde

Ledergruppen er et vigtigt forum for at skabe ledertrivsel. Formålet med dette værktøj er at styrke ledergruppen, så I sammen kan understøtte jeres fælles resultater og løfte det psykiske arbejdsmiljø – for ledergruppen som helhed og for den enkelte leder.

## Hvem kan bruge værktøjet til hvad?

- Værktøjet er rettet mod dialogen i en ledergruppe om samarbejdet om den fælles opgave.
- Dialogen tager udgangspunkt i et afkrydsnings-skema og lægger op til en fælles prioritering af temaer.
- Ledergruppens nærmeste leder kan med fordel facilitere dialogen – evt. med støtte fra HR eller en ekstern konsulent.

## Indhold

Værktøjet giver en tre-trins-arbejdsmodel, hvor ledergruppen:

1. Aftaler, hvordan og hvornår I gennemfører processen.
2. Tager dialogen på et møde.
3. Indgår aftaler om jeres samarbejde og aftaler næste skridt.

*Til arbejdet får ledergruppen:*

- Et afkrydsningsskema med fokus på samarbejdet og den fælles opgave
- En prioriteringsmatrix
- En drejebog til dialogen på ledergruppens møde



## Gevinst

Ved at forventningsafstemme om mindre og større forhold i samarbejdet opstår ny energi og en mere fælles retning – fortæller **ledere, der har testet værktøjet** med den ledergruppe, de er ledere for.

## Baggrund

Værktøjet giver input til at styrke samarbejdet i ledergruppen, som er en central relation for lederes trivsel. Det ved vi fra undersøgelsen Lederes psykiske arbejdsmiljø: Fra spændetrøje til konstruktiv krydspres, som er udført for BFA Velfærd & Offentlig administration og BFA Finans.

Hent værktøjet her:

[godtarbejdsmiljo.dk/ledergruppen](http://godtarbejdsmiljo.dk/ledergruppen)

# Værktøj 3: Skab en samlet plan for ledertrivsel



**Dette værktøj kan bruges til systematisk at løfte lederes trivsel og resultater i hele virksomheden. Brug det til at afklare, hvad I ved om lederes trivsel hos jer, og hvad der især er brug for at styrke for at løfte lederes trivsel**

## Hvem kan bruge værktøjet til hvad?

- Værktøjet er udviklet til HR. Andre kan med fordel inddrages i dialogen, herunder topledelsen, MED-organisation eller samarbejds- og arbejdsmiljøorganisation – og lederne selv.
- Brug værktøjet til at kortlægge, hvad I ved om jeres lederes trivsel – og til at udpege, hvor I har brug for at vide mere.
- På baggrund af den kortlagte viden udvikler I en plan for, hvad I især har brug for at handle på for at styrke lederes trivsel og resultater hos jer.

## Indhold

Værktøjet indeholder tre trin:

1. Forbered - hvor I udvælger relevante temaer for lederes trivsel hos jer.
2. Kvalificer - hvor I folder, hvordan I vil arbejde med de udvalgte temaer.
3. Kontretiser - hvor I skriver action cards på hvert tema og samler dem i en plan for at styrke lederes trivsel og resultater.

### Til arbejdet får I:

- Et temaark med kendte tematikker om lederes trivsel og præstationer
- En matrix til at prioritere ud fra
- Action cards til at konkretisere jeres valgte temaer
- Drejebøger til både forløb og mødeindhold

## Gevinst

Kortlægningen opsamler og sætter ord på arbejdspladsens viden og erfaringer med lederes trivsel og arbejdsmiljø. Det giver et godt afsæt og retning for virksomhedens plan for at styrke lederes trivsel. Det viser erfaringen fra andre arbejdspladser.

## Baggrund

Værktøjet fremdrager temaer og resultater fra undersøgelsen [Lederes psykiske arbejdsmiljø: Fra spændetrøje til konstruktiv krydspres](#) og bringer dem til dialog sammen med arbejdspladsens egen viden om lederes trivsel. Undersøgelsen er udført for BFA Velfærd & Offentlig administration og BFA Finans.

Hent værktøjet her:

[godtarbejdsmiljo.dk/ledertrivselsplan](http://godtarbejdsmiljo.dk/ledertrivselsplan)

# Dialogkort til snakken om lederens trivsel

BFA har udviklet dialogkort for at sætte fokus på lederens trivsel og få gang i dialogen med andre. De handler om lederens rolle, om relationen til medarbejdere og lederkollegaer samt relationen til egen leder.

## Hvem kan bruge værktøjet til hvad?

Målgruppen er ledere, som arbejder inden for Velfærd og Offentlig administration, MED/SU samt arbejdsmiljø og HR-funktioner i BFA's brancher.

Kortene kan bruges på flere måder:

- alene til lederens egen refleksion eller med sin mentor/supervisor/coach.
- med en kollega, hvor lederne hjælper hinanden med at reflektere, måske på en travetur.
- i en netværksgruppe til at starte refleksion og sparring.

## Indhold

Sættet af dialogkort indeholder 14 kort med spørgsmål om lederens trivsel samt et start- og et slutkort. Kortene handler om lederens rolle, om relationen til medarbejdere og lederkollegaer samt relationen til egen leder.

## Gevinst

Dialogkortene giver jer også et fælles sprog og en fælles forståelse af, hvad ledertrivsel er, og åbner op for dialog om, hvordan det går med ledertrivslen hos jer.

Hent værktøjet her:

[godtarbejdsmiljo.dk/lederdialogkort](http://godtarbejdsmiljo.dk/lederdialogkort)



# Sparring for ledere i netværk

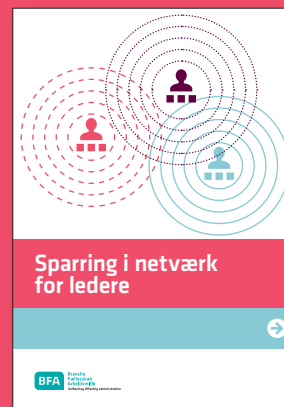
Dette materiale skal inspirere ledere til at søge netværk med andre ledere. Materialet giver værktøjer og input både til at få netværket etableret og i gang, og til forskellige emner, som I kan tage op i netværket.

Som leder har du ofte mange bolde i luften og mange roller at spille – samtidig med, at du hele tiden er i netop ledelsesrollen. Det er komplekst, og derfor kan det være en god idé at søge sparring i et netværk med andre ledere.

## Er du leder i privat praksis?

Der er også gode råd at hente, hvis du er eller vil i netværk og arbejder som leder i privat praksis. Som leder i privat praksis har man ofte mange bolde i luften og mange roller at spille – samtidig med, at man er ene om netop ledelsesrollen. Derfor kan det være en god idé at søge sparring i et netværk med andre ledere.

Hent værktøjet her:  
[godtarbejdsmiljo.dk/  
ledernetværk-privatpraksis](http://godtarbejdsmiljo.dk/ledernetværk-privatpraksis)



## Hvem kan bruge materialet til hvad?

Formålet med dette materiale er at inspirere ledere til at søge netværk med andre ledere. Materialet bruges af lederen selv, der søger sparring med andre ledere udenfor virksomheden. HR kan evt. medvirke til at udbrede materialet i virksomheder, hvor det opleves relevant.

## Indhold

- Tips til overvejelser på forhånd
- Hvordan kommer I i gang?
- Forslag til et forløb

### Med materialet får du:

- Tips til spilleregler
- ideer til emner for netværket
- Inspiration til interview og sparring med hinanden

## Gevinst:

Med materialet får du som leder et start up-kit til at løbe en netværksgruppe i gang – med inspiration, fif og værktøjer. Brug det som anledning til at finde andre interesserede.

## Baggrund

Anbefalingerne bygger både på viden om netværk og erfaringer fra et netværk med 12 ledere.

Hent værktøjet her: [godtarbejdsmiljo.dk/ledernetværk](http://godtarbejdsmiljo.dk/ledernetværk)