

# Sæt spot på lederes trivsel

**Introduktionsværktøj**  
til Styrk lederes trivsel og resultater



# Introduktionsværktøj

## Sæt spot på lederes trivsel

– Få viden, metoder  
og fælles sprog

## Indhold

<b>Kort om værktøjet</b>	side 3
Introduktion: Formål, målgruppe og tidsforbrug	side 5
Der er tre procestrin i værktøjet	side 6
Baggrund	side 6
Introduktion til generel model for trivsel	side 9
<b>Selve værktøjet:</b>	
Undersøgelse om ledertrivsel	side 14
Fra belastning til konstruktiv krydspres	side 16
Ledervægten – en model for ledertrivsel	side 18
Roller og ansvar i at styrke lederes trivsel	side 20
Tre værktøjer til at komme i gang	side 22

# Mål med værktøjet

Leders psykiske arbejdsmiljø og trivsel kan langt hen ad vejen forstås på samme måde som medarbejderes. Samtidig er der nogle forhold, som særligt gør sig gældende hos lederne.

Brug dette værktøj til at få et fælles overblik over, hvad der er vigtigt i ledes trivsel, og til at tage en første dialog om, hvordan det ser ud hos jer.



# Sagt om værktøjet

## **Giver et fælles afsæt for at rette fokus på ledertrivsel**

Det gjorde en forskel at få den fælles introduktion: Hvad går det her ud på sammen?

Det gør en forskel ift. hvad vi kan tale om bagefter: At lederne havde en fælles viden om ledertrivsel og kunne reflektere det ind på dem selv som ledere.

*HR-konsulent, Regional arbejdsplads*

## **Giver et godt afsæt for arbejde med andre værktøjer**

Det var en stor gevinst at være blevet introduceret til den fælles ramme i introduktionsværktøjet.

Det gav en stor forskel på samtalerne kvalitet i værktøj 1, om 'mine' lederne havde deltaget og hørt introduktionen eller ej.

*Chef, Kommune*

# Introduktionsværktøj: Sæt spot på lederes trivsel

**Formål:**

Fælles sprog og dialog om lederes trivsel hos jer.

**Målgruppe:**

- Kan bruges af konsulenter og andre, der har en opgave med at skabe opmærksomhed på lederes trivsel.
- Kan også bruges i en ledergruppe til at tage pulsen på trivslen – fx i forbindelse med en dialogisk lederAPV.

**Tidsforbrug:**

45 min. gennemgang af viden om ledertrivsel og 45 minutters dialog om ledertrivsel hos jer.

# Der er tre trin i introduktionsværktøjet

## 1. Introduktion til viden om ledertrivsel

Få viden om ledertrivsel og en model til at drøfte balancen mellem belastninger og ressourcer.

## 2. En organisatorisk ramme for indsatsen

En ramme for at arbejde med lederes trivsel, der tænker flere niveauer med.

## 3. Værktøjer til at komme i gang

Tre værktøjer giver jer konkret hjælp til arbejdet med at styrke lederes trivsel og resultater.

I alle tre dele af introduktionsværktøjet indgår der dialogspørgsmål:

- Om forholdene hos jer
- Om hvem der kan gøre hvad
  - Om hvor I med fordel kan starte

# Baggrund: Hvorfor er det vigtigt at sætte fokus på lederes psykiske arbejdsmiljø og trivsel?

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 mistrives og er stressede. En leder i trivsel har også bedre forudsætninger 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 arbejdet 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 superhelte, 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.

# Generel model for trivsel

## Vægten - belastninger og ressourcer

Selv om lederes vilkår og arbejdsmiljø på nogle måder er anderledes end medarbejderes, så gælder mange af de samme principper. Derfor kan man også bruge de samme grundlæggende forståelser og modeller.

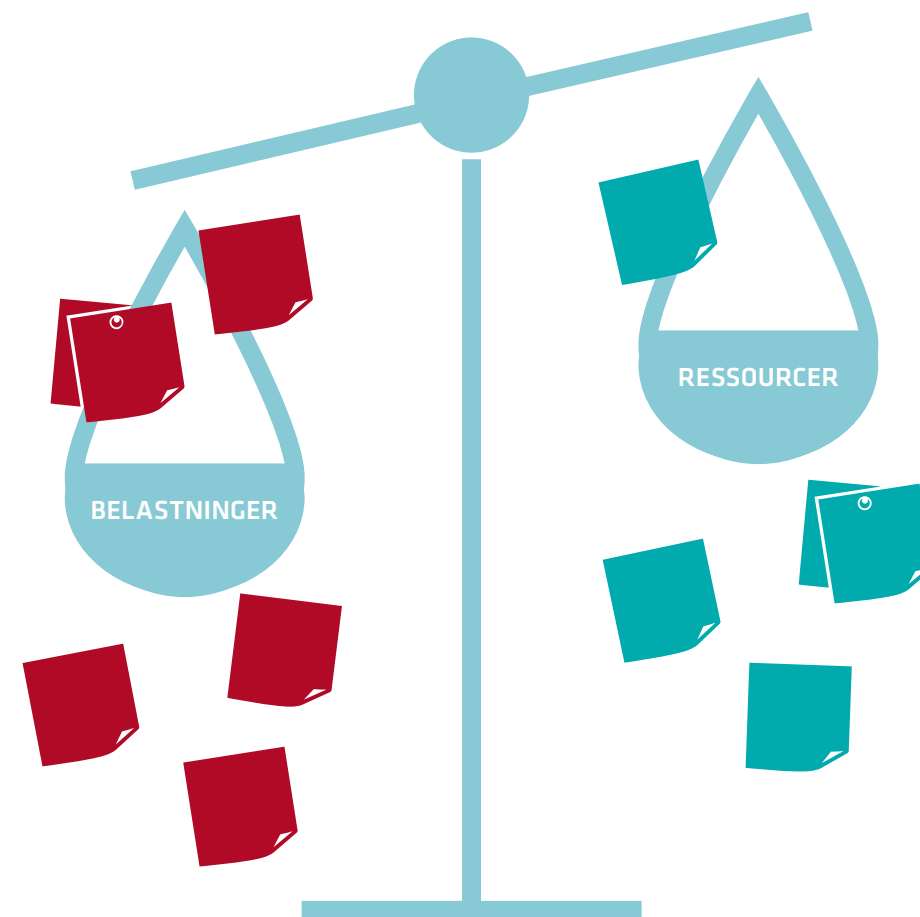
Her viser vi Vægten, som en grundlæggende måde at forstå arbejdsmiljøet som en balance mellem belastninger og ressourcer.

Vægten fremstiller et godt psykisk arbejdsmiljø som en balance mellem belastninger og ressourcer.

Når man vil sikre en god balance, er det vigtigt, at de to sider passer sammen, så ressourcerne slår til i forhold til både mængden og typen af belastninger.

Hvis der ubalance, kan man se på:

- Hvilke belastninger kan lettes?
- Hvilke ressourcer kan der skrues op for?





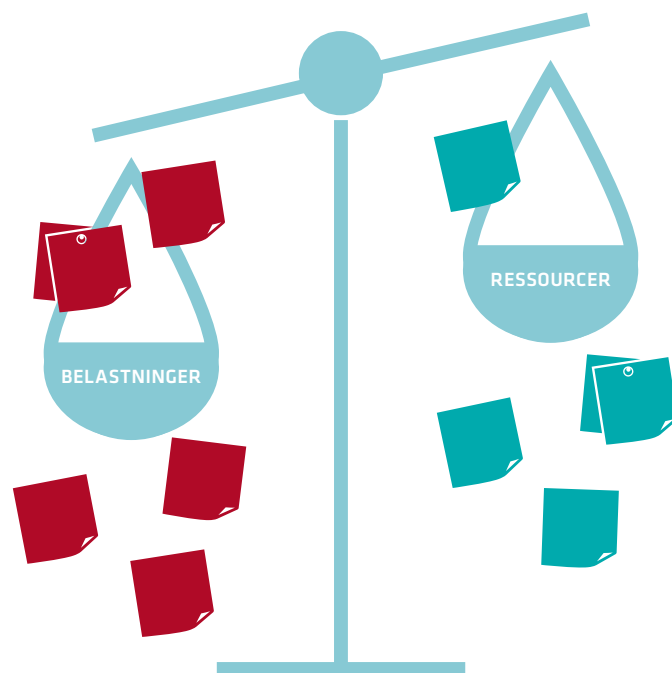
# Generel model for trivsel

## Vægten – typiske belastninger og ressourcer

Belastningerne og ressourcerne, der beskrives på denne side, er der god forskningsbaseret viden om, har stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø alle typer af ansatte.

### Belastninger

- Urealistiske krav
- Uklare krav og roller
- Store eller gentagne forandringer
- Høj kompleksitet
- Vanskeligt samarbejde
- Vanskeligt relationsarbejde



På de næste sider stiller vi skarpt på, hvad vi ved om lederes trivsel, og vender så tilbage med, hvordan vægten ser ud for ledere.

### Ressourcer

- Mening
- Forudsigelighed
- Indflydelse
- Social og ledelsesmæssig støtte
- Anerkendelse

# Introduktionsværktøj: Sæt spot på lederes trivsel

**Trin 1**  
Viden om  
leder-  
trivsel

**Trin 2**  
Metode til  
forankring

**Trin 3**  
Værktøjer til  
at komme i  
gang

## Tre værktøjer til at komme i gang

I kan arbejde for at styrke lederens relationer med disse tre værktøjer:



**Værktøj 1**  
Styrk lederens dialog  
med nærmeste leder  
- Sæt fokus på fokus på  
mål og trivsel



**Værktøj 2**  
Skarp ledergruppens  
samarbejde  
- Sæt spot på jeres trivsel og  
resultater



**Værktøj 3**  
Skab en samlet plan  
for ledertrivsel  
- Sæt fokus på jeres virksomhed  
og resultater

## Roller og ansvar i at styrke lederens trivsel

I forhold til lederes trivsel kan det være særligt vigtigt at afklare roller og ansvar i organisationen og på de forskellige ledelsesniveauer. De er fremstillet her på siden.

**Hvad gør vi allerede som støtter lederes trivsel hos os?**

**Hvem kan gøre hvad for at sikre en bedre balance og ledertrivsel fremover?**

### Roller

### Ansvar

### Topledelsen

- Tage ansvar for lederens psykiske arbejdsmiljø
- Tage funktionen som rollemodel alvorligt
- Understøtte, at ledere passer på sig selv og hinanden
- Eftergående løbende status, og stille ressourcer til rådighed

### HR og interne konsulenter

- Understøtte lederens psykiske arbejdsmiljø
- Synliggøre hvordan det kan løses i organisationen
- Sikre, at der er kapacitet til at implementere beslutninger om lederens psykiske arbejdsmiljø

### MED eller SU & AMO

- Indgå i samarbejdet om at sikre og løfte lederens psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen
- Se det i sammenhæng med det samlede fokus på arbejdsmiljøet i organisationen

### Ledere af ledere

- Pas godt på ledere i din del af organisationen og på dig selv
- Vær bevist om din funktion som rollemodel
- Sørg for at kommunikere klart om prioriteringer og forventninger
- Lyt til ledere og organisationen

### Ledere af medarbejdere

- Har ansvar for at skabe resultater og trivsel i din egen enhed
- Pas på dig selv og sørg på hvordan du bidrager til en god ledelsekultur
- Vær opmærksom på egne medarbejdere og især på nøglemedarbejdere, der står i en uformel ledelsesrolle

## Model for ledertrivsel

## Belastninger og ressourcer i lederjobbet

### Belastninger

- Krydspress
- Forventninger vs ressourcer
- Udvikling vs drift
- Planlægning vs fleksibilitet
- Forskellige interesser og aktører
- Stor arbejdsområde og grænsebløthed
- Høj kompleksitet
- Vanskeligt relationsarbejde



### Ressourcer

- Indfyldelse og autonomi
- Motiverende udfordringer og kompleksitet
- Klart ledelsesrum
- Psykologisk tryghed og tillid
- Restitutions og refleksion
- Støtte og sparring
- Gode relationer, især til nærmeste leder, ledergruppe og til egne medarbejdere

# Undersøgelse: Hvad ved vi om lederes arbejdsmiljø?

Lederes arbejdsmiljø er af nyere, forskningsmæssig interesse, og der findes endnu ikke et systematisk overblik. Men en nyere dansk undersøgelse 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.
- **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 lederens 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.

Undersøgelsens vigtigste resultater præsenteres på de næste sider.

Find den samlede undersøgelse på [godtarbejdsmiljo.dk/lederundersogelse](https://godtarbejdsmiljo.dk/lederundersogelse)



Fra belastning til konstruktivt krydspres

# Indflydelse og autonomi

Ledere er motiveret af at have indflydelse og at lykkes i de forventninger, der bliver stillet til dem. Samtidig har de ofte en gejst for at gøre en forskel i forhold til kerneopgaven, medarbejderne og i forhold til at udvikle på den fælles opgaveløsning.

Her er det vigtigt at have et ledelsesrum, hvor man kan handle og bringe sig selv i spil som leder. Ledelsesrummet skal være afklaret, sådan at lederen ved 'hvad der ligger hos mig, hvad jeg skal og hvad jeg ikke skal' – og samtidig så tilpas fleksibelt, at der er mulighed for indflydelse og lederens egen prægning. Dette er med til at skabe mening i ledelsesarbejdet.

**Det vigtige ved dette tema er altså:**

- Udfordringer som motivationsfaktor
- Afklaret ledelsesrum
- Mulighed for indflydelse
- Tilpas autonomi

**Hvad tænder gejsten hos jer hver især som ledere?**

**Hvordan arbejder I med at afklare ledelsesrummet?**

Fra belastning til konstruktivt krydspres

# Psykologisk tryghed og tillid

Godt samarbejde, god kommunikation og gode relationer er blandt de vigtigste faktorer for at have et godt psykisk arbejdsmiljø. Den professionelle og faglige relation er det væsentligste i lederes samarbejdsrum, men det skal også have et menneskeligt ansigt, så man 'tør tage sig selv med på arbejde'. Blandt andet skal det være muligt og legitimt at tale frit om det psykiske arbejdsmiljø og om fejl, idéer, tvivl, dilemmaer og uenigheder i forhold til ledelsesopgaven.

Den slags åbenhed kan være udfordret fx af konkurrence imellem lederkolleger og af magtforholdet mellem lederen og lederens egen leder.

På den ene side er dette naturligt, men på den anden side er det en vigtig grund til at arbejde løbende og systematisk for at etablere og vedligeholde et sundt samarbejds-klima. Både ledelsesgruppen og leder af ledere er vigtige for at kunne skabe dette klima, ligesom der kan være brug for, at det gøres til et fælles tema i den samlede organisation, fx via topledelsesfokus og indsatser i AMO/SU/MED og HR/HS. Den enkelte leder har også et ansvar for at medvirke, fx ved selv at være en åben og hjælpsom kollega.

## Det vigtige ved dette tema er altså:

- Åben og ærlig dialog om fejl, idéer, tvivl, dilemmaer og uenigheder
- Åben og ærlig dialog om både belastning og begejstring i ledelsesarbejdet
- Systematisk og løbende indsats i hele virksomheden

**Hvor ofte og hvordan taler I om jeres egne fejl og tvivl i jeres ledelsesgruppe?**

**Og hvad med uenigheder?**

Fra belastning til konstruktivt krydspres

# Restitution og refleksion

Restitution og refleksion er afgørende for både at trives og lykkes godt med ledelsesopgaven.

Restitution handler om at skabe et pusterum fra presset, mens refleksion handler om at skabe et rum for at tænke over og drøfte situationer, dilemmaer og tvivl. Dette kræver tid og rum, både i arbejdet og mellem arbejdet og det øvrige liv. Det kræver også sparring, som er et markant og vigtigt behov for ledere.

Samtidig oplever ledere en høj grad af grænseløshed i ledelsesopgaven – herunder både i *tid og rum*: hvor som helst og nårsomhelst, i *kvalitet*: det kan altid blive bedre og i *kvantitet*: der er altid mere at gøre. Dette stiller krav, dels til lederens egen evne til at sætte grænser og afstemme forventninger ift sin opgave, og dels til omgivelsernes evne til at bidrage til prioritering og rammesætning af forventninger.

**Det vigtige ved dette tema er altså:**

- Klare og realistiske prioriteringer i hele virksomheden
- Muligheder for restitution i løbet af arbejdsdagen (pauser og mellemrum) og mellem arbejdsdage (aftener, weekender, ferier)
- Muligheder for sparring, gerne både indenfor og udenfor organisationen

**Hvordan er kulturen for pauser og forventningen til lederes tilgængelighed udenfor almindelig arbejdstid hos jer?**

# Fra belastning til konstruktivt krydspres

## Støtte og sparring

Ledere oplever ofte at stå alene med en vanskelig opgave, og til tider kan de stå med et stort psykisk pres. Det er derfor vigtigt med professionel, faglig, ledelsesmæssig og social støtte for at lykkes med opgaven og håndtere presset. Dette kan udfordres af, at både ledere selv og deres omgivelser har tendens til at undervurdere eller underprioritere behovet.

Støtte og sparring kan foregå både formelt og uformelt, ligesom det er gavnligt at have adgang til flere forskellige støttende relationer. Især lederens egen nærmeste leder og ledelsesgruppe er vigtige kilder, og det er derfor gavnligt at have en vis systematik og formalitet omkring det, fx i form af jævnlige fokuserede dialoger med fokus på opgaver, udfordringer og trivsel. Disse kan så suppleres af mere uformel støtte og sparring i dagligdagen.

Andre kilder kan være lederkolleger fra andre dele af organisationen, en netværksgruppe, en intern mentor eller HR partner, eller en ekstern coach. De kan være særligt vigtige, hvis ledergruppen er meget lille, meget spredt eller er præget af problemer i det indbyrdes samarbejde.

### **Det vigtige ved dette tema er altså:**

- Adgang til støtte og sparring både internt og eksternt
- Jævnlig og fokuseret sparring med nærmeste leder og ledelsesgruppe
- Adgang til både formel og uformel støtte

**Hvilke muligheder er der hos jer?**

**Bruger I dem?**

## Model for ledertrivsel

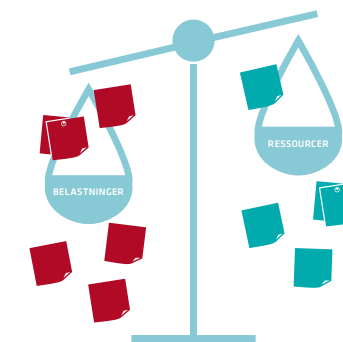
# Opsamlende dialog

På næste side vender vi tilbage til vægten - i en lederversion. Her har vi indsat viden om lederes arbejdsmiljø med afsæt i de pointer, der er blevet præsenteret. Ledervægten viser, at mange af de grundlæggende belastninger er de samme - men at krydspreset kan være særligt for ledere. Den viser også, at ressourcerne kan formuleres mere med henblik på lederes vilkår og arbejdsmiljø.

Brug oversigten til en opsamlende drøftelse af, hvordan I ser på lederes arbejdsmiljø, hvordan det går hos jer, og hvor I kunne tage fat, hvis I vil videre.

### Dialog om balancen:

- Hvordan er balancen lige nu og her?
- Er der belastninger, der er brug for at skrue ned for?
- Eller ressourcer, der er brug for at skrue op for?
- Er belastninger og ressourcer jævnt fordelt i gruppen - for tiden og generelt?



## Passer ledervægten?

**Hvilke belastninger og ressourcer er særligt på spil hos os?**

**Mangler der noget i modellen som er vigtigt her hos os?**



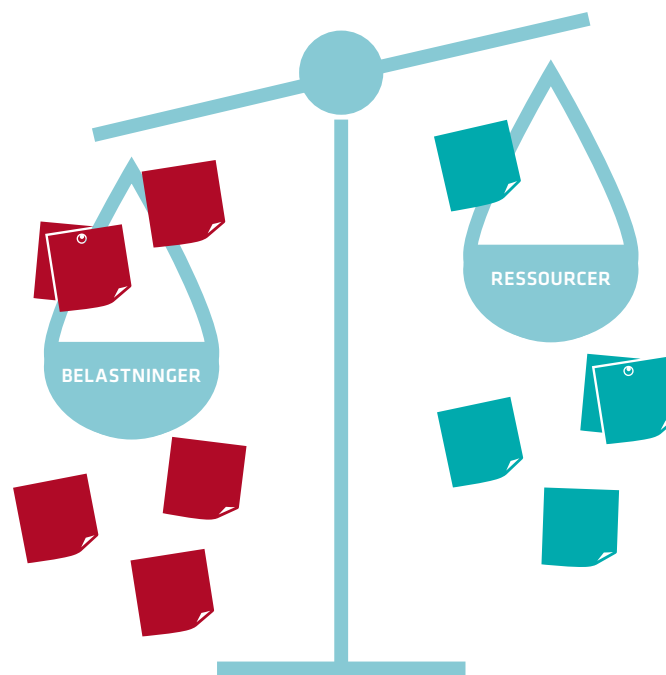


## Model for ledertrivsel

# Belastninger og ressourcer i lederjobbet

### Belastninger

- Krydspres
  - Forventninger vs ressourcer
  - Udvikling vs drift
  - Planlægning vs fleksibilitet
  - Forskellige interessenter og aktører
- Stor arbejdsmængde og grænseløshed
- Høj kompleksitet
- Vanskeligt relationsarbejde



### Ressourcer

- Indflydelse og autonomi
- Motiverende udfordringer og kompleksitet
- Klart ledelsesrum
- Psykologisk tryghed og tillid
- Restitution og refleksion
- Støtte og sparring
- Gode relationer, især til nærmeste leder, ledergruppe og til egne medarbejdere

# Roller og ansvar i at styrke lederes trivsel

I forhold til lederes trivsel kan det være særligt vigtigt at afklare roller og ansvar i organisationen og på de forskellige ledelsesniveauer. De er fremstillet her på siden.

## Hvad gør vi allerede som støtter lederes trivsel hos os?

## Hvem kan gøre hvad for at sikre en bedre balance og ledertrivsel fremover?

### Roller

### Ansvar

#### Topledelsen

- Tage ansvar for ledelsens psykiske arbejdsmiljø.
- Tage funktionen som rollemodeller alvorligt.
- Understøtte, at lederne passer på sig selv og hinanden.
- Efterspørge løbende status, og stille ressourcer til rådighed

#### HR og interne konsulenter

- Understøtte ledernes psykiske arbejdsmiljø.
- Synliggøre, hvordan det kan løftes i organisationen.
- Sikre, at der er kapacitet til at implementere beslutninger om lederes psykiske arbejdsmiljø.

#### MED eller SU & AMO

- Indgår i samarbejdet om at sikre og løfte lederes psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen.
- Se det i sammenhæng med det samlede fokus på arbejdsmiljøet i organisationen.

#### Ledere af ledere

- Pas godt på lederne i din del af organisationen og på dig selv.
- Vær bevidst om din funktion som rollemodel.
- Sørg for at kommunikere klart om prioriteringer og forventninger.
- Lyt til lederne og organisationen.

#### Ledere af medarbejdere

- Har ansvar for at skabe resultater og trivsel i din egen enhed.
- Pas på dig selv og tænk på, hvordan du bidrager til en god ledelseskultur.
- Vær opmærksom på egne medarbejdere og især på nøglemedarbejdere, der står i en uformel ledelsesrolle.

Fra belastning til konstruktivt krydspres

# Vigtigheden af lederens relationer

Som leder er man omgivet af mange forskellige relationer – som det ses på figuren her. Alle relationerne har betydning, både for løsning af ledelsesopgaven og for lederens arbejdsmiljø og trivsel.

For eksempel kan relationen til eget team og medarbejdere have betydning, dels som ressource både relationelt og i forhold til delegering af vigtige opgaver og delansvar. Og dels i form af de krav og belastninger, som følger med medarbejderes ofte forskellige forventninger til ledelsesform og rammer, og med opgaver i personaleledelsen som ind imellem udfordrer på relationerne og stiller høje følelsesmæssige krav til lederen.

Undersøgelsen af lederes arbejdsmiljø viser, at når det kommer til arbejdsmiljø og trivsel, er det især relationen mellem lederen selv og nærmeste leder og relationen ind i egen ledelsesgruppe som er umiddelbart vigtige, mens organisationen som helhed har betydning for, den bredere kontekst, dynamik og kultur, som lederen bevæger sig og skal trives i.



# Tre værktøjer til at komme i gang

I kan arbejde for at styrke lederens relationer med disse tre værktøjer:



## Værktøj 1

### Styrk lederens dialog med nærmeste leder

- Sæt fokus på fokus på mål og trivsel



## Værktøj 2

### Skærp ledergruppens samarbejde

- Sæt spot på jeres trivsel og resultater



## Værktøj 3

### Skab en samlet plan for ledertrivsel

- Sæt fokus på jeres virksomhed og resultater

**Introduktionsværktøj: Sæt spot på lederes  
trivsel og resultater**

Revideret marts 2024

Udgivet af BrancheFællesskabet  
for Arbejds miljø for Velfærd og  
Offentlig administration  
Stu diestræde 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: 978-87-7590-016-9

# 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/lederdiallog](http://godtarbejdsmiljo.dk/lederdiallog)

**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)