

Skab en samlet plan for ledertrivsel

Værktøj 3

i Styrk lederes trivsel og resultater

BFA

Branche
Fællesskab
Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administration



Værktøj 3

Skab en samlet plan for ledertrivsel

– Sæt fokus på på jeres virksomhed og resultater

Indhold

Kort om værktøjet	side 3
Introduktion: Formål, målgruppe og tidsforbrug	side 6
De tre procestrin i værktøjet	side 7
Forankring af værktøjet på arbejdspladsen	side 8
Selve værktøjet:	
Tjekliste, før I går i gang	side 10
Forbered*	side 12
Kvalificer*	side 16
Konkretiser*	side 18

**Der er arbejdsark og drejebog til workshop under de tre trin i processen.*

Mål med værktøjet

Dette værktøj kan bruges til systematisk at løfte lederes trivsel og resultater i hele jeres virksomhed.

Brug det til at afklare, hvad I ved om lederes trivsel, og læg en plan for, hvad der især er brug for, så I kan løfte ledernes trivsel og resultater hos jer.



Sagt om værktøjet

Ledertrivsel er et vigtigt tema!

Det er centralt at få taget fat på ledertrivsel hos os, for ellers kan det godt ende med, at alle tænker:

- En leder kan ikke bare melde sig syg!
- Man må ikke pive!
- Ledere kan ikke bare ignorere en deadline på mandag.

HR-konsulent i statslig styrelse

Om temaet restitution

Det har været godt at rette fokus på temaet i workshoppen. Jeg tror langt fra, at det er tilfældigt, at det er dukket op.

Arbejds miljøleder i statslig styrelse

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

Hvornår er man i mål med ledelse?

Det er vigtigt at være tydelig med: Hvornår er man som leder en succes?

Er det når man når målene?

Eller er det når man klarer andre udfordringer?

Det er vigtigt i forhold til at kunne vise sårbarhed.

Arbejds miljøleder i statslig styrelse

Hvorfor dette værktøj?

Værktøjet 'Skab en samlet plan for ledertrivsel' 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 hele virksomhedens opgave med ledertrivsel.

- **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 3: Skab en samlet plan for ledertrivsel

Formål:

At skabe en samlet plan for lederes trivsel og resultater
– og understøtte realiseringen af jeres strategi.

Målgruppe:

- HR
- Samarbejdsfora
- Den samlede ledelse af virksomheden

Tidsforbrug:

- Trin 1: Forberedelsesworkshop: 90 minutter
- Trin 2: Kvalificering: 70 minutter
- Trin 3: Konkretisering: 120 minutter

Der er tre procestrin i værktøjet

1. Forbered og udvælg temaer for lederes trivsel

I første fase skal I prioritere temaer om ledertrivsel. I bliver præsenteret for ofte forekommende temaer i ledertrivsel, som I vælger ud fra. Suppler med egen viden.

2. Kvalificer jeres valg

Når I har udvalgt 3-5 temaer, skal I kvalificere dem. Udfold, hvordan de ser ud hos jer, og drøft, hvordan I kan løfte temaerne.

3. Konkretiser, hvordan I vil arbejde, i en plan for ledertrivsel

Skriv action cards på de udvalgte temaer, og saml dem i en plan for ledertrivsel. Sørg for, at planen er kendt i virksomheden.

Træk på virksomhedens viden:

Inddrag undersøgelser, viden fra samarbejdsfora og lederrepræsentanter.

Samlet workshop eller flere, mindre møder?

De tre faser kan efter behov samles eller adskilles.

Sådan kan I bruge værktøjet

HR har en særlig rolle ift. dette værktøj.

Tag stilling til:

1. Hvem er 'afsender' af planen for ledertrivsel hos jer?
2. Hvem inddrages undervejs?
3. Hvem har beslutningskompetencen for de endelige valg?
4. Hos hvem skal planen for ledertrivsel forankres?

Topledelsen

Sæt ledertrivsel på den organisatoriske dagsorden ved at anvende værktøjet og tal med toplederekollegaer andre steder om det.

HR og interne konsulenter

Foreslå en proces for at udvikle og implementere en plan for ledertrivsel i jeres virksomhed.

MED eller SU & AMO

Sæt ledertrivsel på dagsordenen ved at foreslå en plan for ledertrivsel, også for at løfte det generelle arbejdsmiljø.

Ledere af ledere

Sæt fokus på ledertrivsel i din del af organisationen ved at afklare, hvilke temaer der er særligt relevante hos jer – og lave en plan for at styrke og følge op på dem.

Ledere af medarbejdere

Byd ind med temaer til at løfte jeres psykiske arbejdsmiljø og trivsel som ledere.

Værktøj 3: Skab en samlet plan for ledertrivsel



Konkretiser: Lav action cards på hvert tema og saml dem i en plan for ledertrivsel

Til sidst skal I konkretisere og samle jeres plan for ledertrivsel og udgive den, så jeres tiltag og tilbud er synlige og let tilgængelige for ledere og resten af arbejdspladsen.

- I starter med at lave et action card for hvert af de prioriterede temaer. Se hvilke punkter det skal indeholde i eksemplet her på siden. Beskriv, hvad der skal gøres, og hvem der gør hvad hvordan.
- Dernæst samler I jeres action cards i en plan for ledertrivsel.
- Udgiv på den mest oplagte kanal (fx intranettet) og fortæl om det i jeres samarbejdsstruktur og på ledermøder.
- Afslut, hvordan I følger op og evaluerer på effekten af tiltag og temaer. Bed fx alle ledergrupper om at bidrage, hvordan de bruger plan for ledertrivsel og drøft de samlede erfaringer i AMO og træjeledelse.

Action card: Hvordan modtager vi nye ledere?

Hvor anvendes action cardet: Aktivteres ved rekruttering af nye ledere.

Hvad er målet: At nye ledere bliver klistret godt på til deres ledelsestegere for at sikre deres trivsel og resultater.

Hvem er ansvarlig: Du er som nærmeste leder ansvarlig for at modtage nye ledere.

Hvor får jeg hjælp som ansvarlig: Du indrigger HR efter behov.

Hvad er medarbejderens rolle og samarbejdsrolle: Du inviterer TR og AMR eller MØTSD og AMO til at give input på introplan for ledere og ledere i oplægning.

Hvem har hvilke opgaver: Gennemgå tjekliste for introplan. Hvis indgår en beredvillig af hvem der gør hvad. Brug som værktøj til at sikre en systematisk dialog med den nye leder med fokus på trivsel og resultater.

Hvordan følger jeg op som ansvarlig: Du evaluerer modtagelsen på en samtale med den nye leder 5 uger efter opstart og indtager ansvaret for at sikre den nye leder på næste dag.

Eksempel på action card - find en version, du kan udfylde, på næste side.

Kvalificer: Kvalificer de 3-5 vigtigste temaer

I skal nu kvalificere jeres 3-5 vigtigste temaer. Det skal gøre jer i stand til i næste trin at lave action cards for hvert tema.

Formålet er fælles at forstå og afslutte, hvad I skal gøre enderfor temaet for at styrke leders trivsel og resultater.

Stillespørgsmål til kvalificering af jeres temaer
Såfremt følgende spørgsmål til hvert tema for at forstå, hvad I kan gøre. Inddrag viden fra fx lederAPV og jeres samarbejdsorganisation.

- **Vurdering:** I hvor høj grad lykkes vi med temaet?
- **Erfaringer:** Hvor lykkes vi især godt med temaet? Beskriv erfaringerne fra de steder. Kan vi forstærke og udbrede dem?
- **Inspiration:** Kender vi andre arbejdspladser, der lykkes godt med temaet? Kan vi bruge dem som inspiration?
- **Idder og tiltag:** Hvordan kan vi bedst løfte vores arbejde med temaet? Hvilke tiltag skal der til?

Når I har drøftet temaerne, er I klar til at konkretisere dem i action cards. Se de følgende sider.

Forbered: Find temaerne til jeres plan for ledertrivsel

1. Hvilken ledelsestemaer vil I have styrke på i jeres plan for ledertrivsel?
2. Tidsplan: Hvordan kan I sikre, at I har tid til at arbejde på ledertrivsel?
3. Brug Phaseringstærker på næste side til at udvælge de 3-5 vigtigste.

<p>1. Hvordan modtager vi nye ledere? I hvor høj grad bliver nye ledere sikret på til ledertrivsel?</p>	<p>2. Hvordan sikrer vi tilid og trykkelighed i nye ledere? I hvor høj grad er ledere trykke ved at arbejde i jeres arbejdsplads?</p>	<p>3. Hvordan sikrer vi ledere resultater? I hvor høj grad har ledere adgang til sparring på fx arbejdsplads og til at søge hjælp og støtte til arbejdspladsen?</p>	<p>4. Hvordan sikrer vi ledere resultater? I hvor høj grad har ledere adgang til områdepasser i arbejdsplads og til at søge hjælp og støtte til arbejdspladsen?</p>	<p>5. Hvordan støtter vi nye ledere i deres arbejde? I hvor høj grad er der fokus på at sikre nye ledere i deres arbejde?</p>	<p>6. Hvordan hjælper vi nye ledere i deres arbejde? I hvor høj grad bliver nye ledere sikret på til ledertrivsel og resultater?</p>
<p>7. Hvordan løfter vi leders tilid med samarbejde? I hvor høj grad arbejder vi systematisk med ledertrivsel? Find eventuelle inspiration i værktøj 1.</p>	<p>8. Hvordan løfter vi samarbejde i ledergruppen? I hvor høj grad arbejder ledergruppen med samarbejde? Med alle ledere i arbejdspladsen? Hvordan sikrer I samarbejde og støtte til samarbejde?</p>	<p>9. Hvordan får ledere hjælp til deres personlige liv? I hvor høj grad kan ledere hente hjælp og støtte til håndtering af deres personlige liv?</p>	<p>10. Hvordan sikrer vi ledere resultater på tværs? I hvor høj grad lykkes ledere med opgaver, der kræver samarbejde på tværs?</p>	<p>11. Hvordan sikrer vi ledere i at passe på sig selv og hinanden? I hvor høj grad er der fokus på at sikre i fx et ledelsestema?</p>	<p>12. Hvordan får ledere hjælp til resultater med samarbejde? I hvor høj grad kan ledere hente hjælp og støtte til samarbejde og til samarbejde med nærmeste leder?</p>

Tjekliste før I går i gang

1. Plan for processen:

- Overvej at dele processen op, så der bliver nogle dage imellem de forskellige trin til fx at søge information eller få valg og beslutninger bekræftet hos fx topledelse og andre vigtige interessenter.
- Overvej også at teste dele af processen af med en mindre gruppe deltagere, så I får en første pejling dels på temaer og dels på spørgsmål og behov for information som kan opstå.

Er jeres virksomhed stor?

Så kan I eventuelt køre første del med prioritering over flere omgange for at få flere input og ejerskab.

2. Mødeledelse:

- Hvad skal gøres, og hvem gør hvad inden workshoppen?
- Hvad har I brug for praktisk?
- Har I styr på, hvem der gør hvad i ledelse af workshoppen?

3. Deltagere og ambassadører:

- Er de rigtige deltagere indkaldt, så I kan komme længst muligt?
- Hvordan skal deltagerne evt forberede sig inden?
- Hvem skal inddrages i det, I kommer frem til?

Overvej, hvem der skal deltage:

Det er vigtigt, at deltagerne både har relevant viden og kan fungere som positive kulturbærere

Procestrin i den organisatoriske plan for ledertrivsel

– se en skabelon for hvert trin på de næste sider

Forbered

- Vurder relevansen af de 12 temaer på næste side.
- Suppler evt med andre vigtige temaer, som I kender til fx fra jeres lederAPV, AMO, samarbejdsudvalg og lederrepræsentanter.
- Prioriter de 3 til 5 temaer, der er særligt væsentlige hos jer ved hjælp af Prioriteringskortet.

Kvalificer

- Sæt derefter tid af til at kvalificere de 3-5 vigtigste temaer. Det skal gøre jer i stand til at lave et action card for hvert tema.
- Brug støttespørgsmålene til det. Inddrag jeres egen og andres viden.
- Husk at tage jeres eksisterende tilbud med. Hvis I for eksempel allerede har et tilbud om mentorordning til nye eller nyansatte ledere, så tag det med.

Konkretiser

- Lav til slut et action card for hvert prioriteret tema.
- Saml kortene i en plan for ledertrivsel, og sørg for, at den er forankret de rette steder, synlig og let tilgængelig for lederne.
- Fortæl om planen på ledermøder. Orienter i jeres samarbejdsstruktur. Følg gerne løbende op på udvikling.

TEMA:

Hvordan modtager vi nye ledere?

I hvor høj grad bliver nye ledere klædt på til ledelsesopgaven?

Action card: Hvordan modtager vi nye ledere?

Hvor anvendes action cardet: Aktiveres ved rekruttering af nye ledere.

Hvad er målet: Målet er, at nye ledere bliver klædt godt på til deres ledelsesopgave for at sikre deres trivsel og resultater.

Hvem er ansvarlig: Du er som nærmeste leder ansvarlig for at modtage nye ledere.

Hvor får jeg hjælp som ansvarlig: Du inddrager HR efter behov.

Hvad er TRs og MEDs rolle: Du inviterer TR til at give inputs på intro-plan for lederen og inddrager i opfølgning.

Hvem har hvilke opgaver: Gennemgå tjekliste for introplan. Heri indgår en beskrivelse af, hvem der gør hvad. Brug som nærmeste leder værktøj 1 til at sikre en systematisk dialog med den nye leder med fokus på trivsel og resultater.

Hvordan følger jeg op som ansvarlig: Du evaluerer modtagelsen på en samtale med den nye leder 5 uger efter opstart og inddrager øvrige bidragsydere før og efter.

Intra: Plan for ledertrivsel

Action card:
Hvordan modtager vi nye ledere?

Action card:
XX

Action card:
XX

Action card:
XX

Forbered: Find temaerne til jeres plan for ledertrivsel

1. Vurder følgende temaer på, hvor vigtige de er for jer, og hvor godt I lykkes med dem i dag.
2. Tilføj evt. andre temaer, der også er vigtige hos jer.
3. Brug Prioriteringskortet på næste side til at udvælge de 3-5 vigtigste.

1. Hvordan modtager vi nye ledere?

I hvor høj grad bliver nye ledere klædt på til ledelsesopgaven?

2. Hvordan sikrer vi tillid og psykologisk tryghed hos lederne?

I hvor høj grad er lederne trygge ved at bringe problemer, tvivl eller nye idéer frem i lyset?

3. Hvordan sikrer vi sparring?

I hvor høj grad har ledere adgang til sparring på fx dilemmaer i ledelsesopgaven?

4. Hvordan sikrer vi lederes restitution?

I hvor høj grad har ledere adgang til små pauser i arbejdsdagen og til at restituere uden for arbejdstiden?

5. Hvordan spotter vi overbelastning hos ledere?

I hvor høj grad er der fokus på symptomer på overbelastning hos ledere?

6. Hvordan håndterer vi lederes sygefravær?

I hvor høj grad bliver lederes sygefravær håndteret professionelt og systematisk?

7. Hvordan løfter vi lederens dialog med nærmeste leder?

I hvor høj grad arbejder vi systematisk med lederdialoger?
Find eventuelt inspiration i værktøj 1.

8. Hvordan løfter vi samarbejdet i ledergrupper?

I hvor høj grad arbejder ledergrupperne systematisk med at løfte samarbejde, trivsel og resultater? Overvej at bruge værktøj 2.

9. Hvordan får ledere hjælp til svære personalesager?

I hvor høj grad kan ledere hente hjælp og råd til håndtering af svære personalesager?

10. Hvordan samarbejder ledelsen på tværs?

I hvor høj grad lykkes ledelsen med opgaver, der kræver samarbejde på tværs?

11. Hvordan støtter I ledere i at passe på sig selv og hinanden?

I hvor høj grad er der fokus på dette i fx et ledelsesgrundlag?
Tilbyder I ledernetværk internt i virksomheden?

12. Hvordan får ledere hjælp til relationen med nærmeste leder?

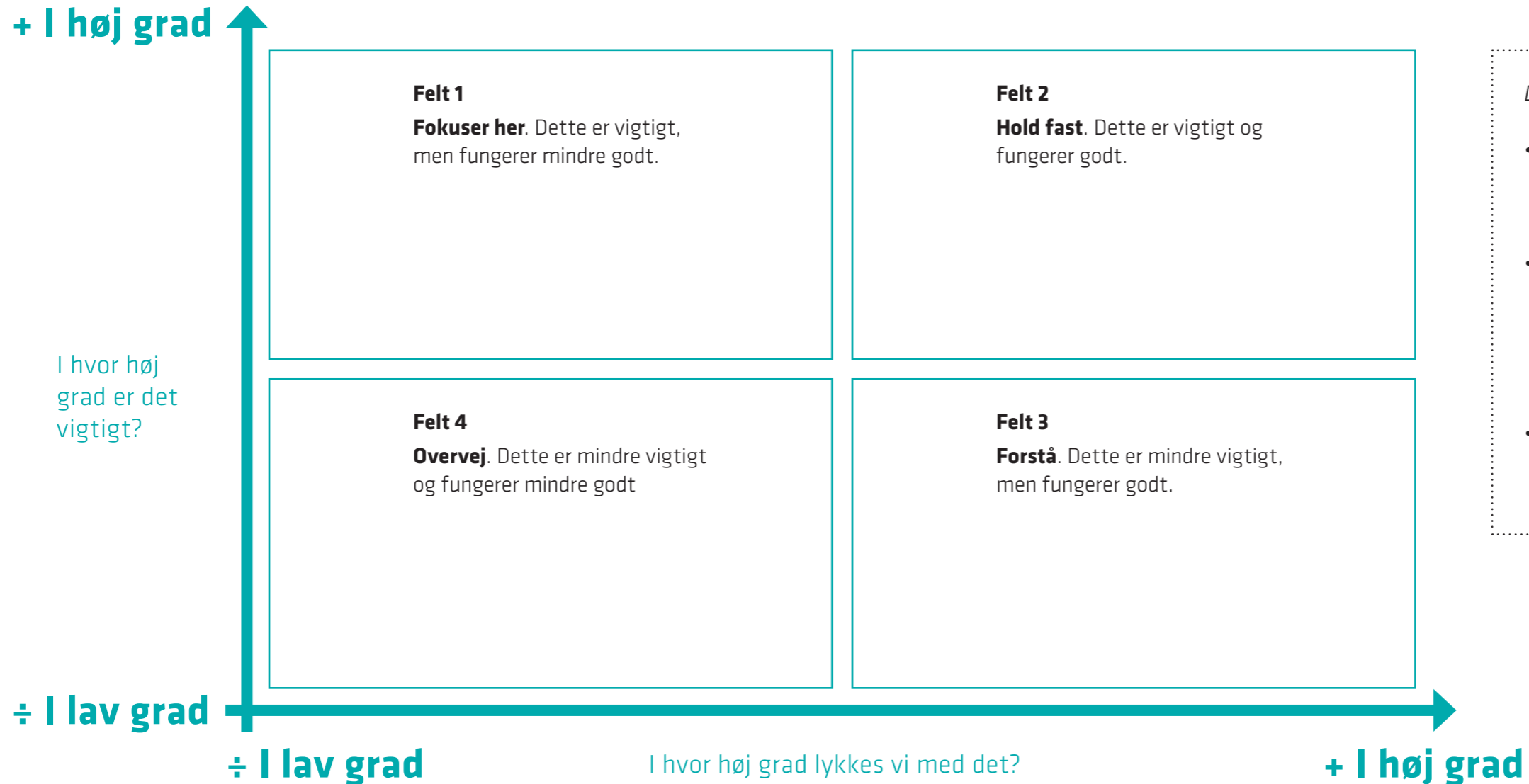
I hvor høj grad kan ledere hente hjælp og råd hvis der er udfordringer i samarbejdet med nærmeste leder?

Prioriteringskortet

- sæt de temaer, I vælger, ind i skemaet

Brug prioriteringskortet til sammen 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 det ligge i felt 2. Hvis det er vigtigt, men ikke lykkes godt, ligger det i felt 1.



Drøft sammen:

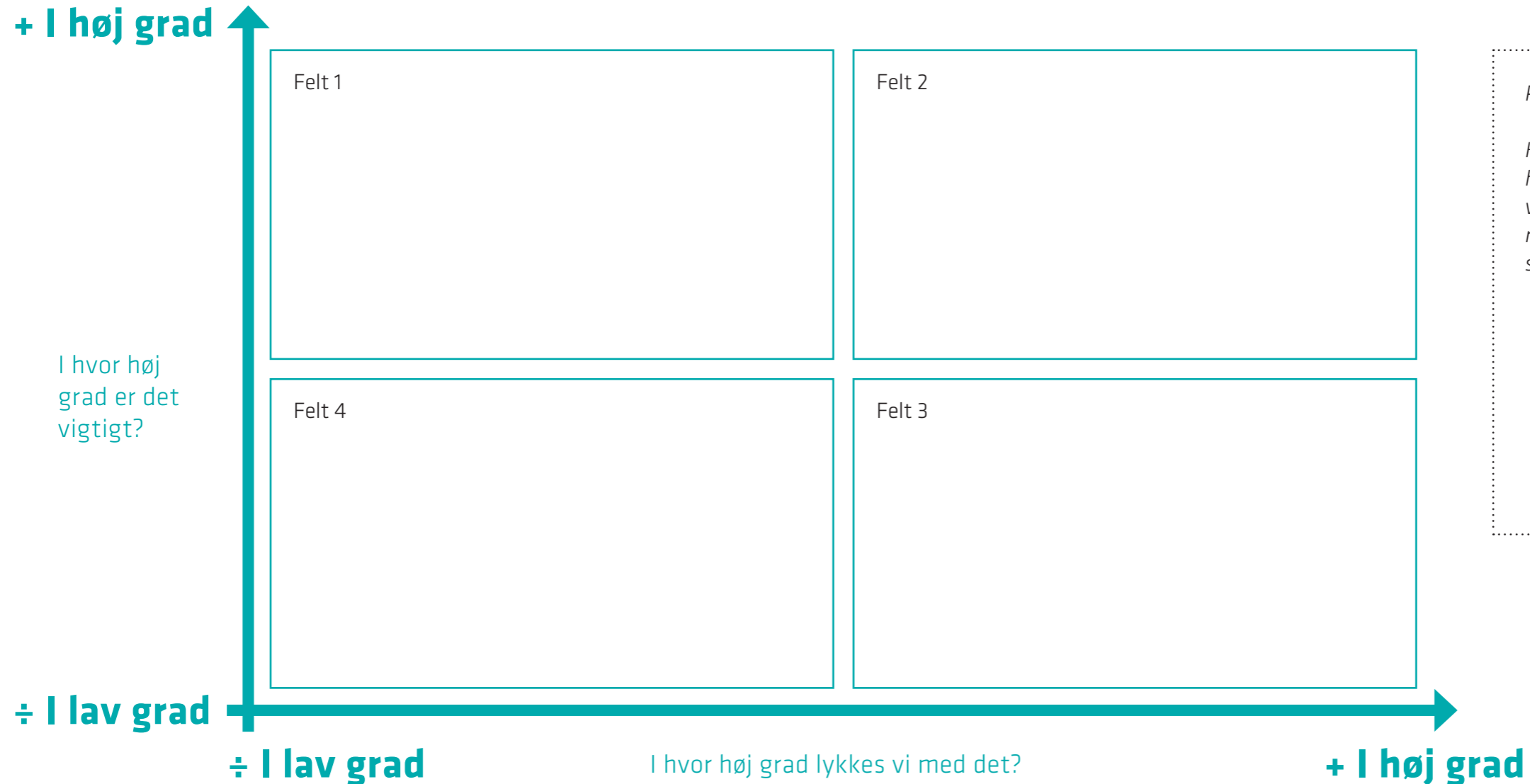
- Hvorfor mener vi, at et tema er vigtigt eller ikke så vigtigt – hvilke kriterier har vi?
- Hvorfor mener vi, at vi lykkes godt eller mindre godt med et tema – hvilke data og informationer har vi? Ved vi tilstrækkeligt?
- Afslut med at vælge 3-5 temaer, som I arbejder videre med.

Prioriteringskortet

- sæt de temaer, I vælger, ind i skemaet

Brug prioriteringskortet til sammen 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 det ligge i felt 2. Hvis det er vigtigt, men ikke lykkes godt, ligger det i felt 1.



Parkeringsplads:

Her kan I sætte temaer, som I har brug for at indhente mere viden om, før I kan træffe beslutning – eller som andre skal tage stilling til.

Eksempel på drejebog for forberedelse af valg af temaer

Tid	Indhold + deltagere	Hvem + materialer, overvejelser mv
15 min	Velkommen, formål: udvælgelse af temaer til plan for ledertrivsel, hvem er deltagere i dag og hvorfor, evt. kort præsentationsrunde.	HR. Overvej, om I har brug for input fra andre inden mødet.
10 min	Præsentation af værktøjet med fokus på forberedelsesfasen <ul style="list-style-type: none"> Forklar proces og roller på mødet 	
60 min	Priorité temaerne <ul style="list-style-type: none"> Præsentér temaerne overordnet* (10 min) Drøft i mindre grupper, jf. spørgsmål på slide med temaer (20 min) I plenum, præsentér Prioriteringskortet. Tegn den på flip over og lad hver gruppe sætte post-its med de 3-5 temaer de mener er vigtigst for jeres videre plan for ledertrivsel. Drøft evt. forskelle i prioritering og lad grupperne dele deres begrundelser (jf. spørgsmål ved Prioriteringskortet). Vælg 3-5 temaer fælles, som tages med i jeres plan i første omgang. 	Overvej om temaerne skal sendes til deltagerne på forhånd. Flip over, post its Grupper á 3-5 personer, udpeg en gruppeleder, som står for input til opsamling i plenum.
5 min	Afrunding: Hvem har vi brug for at tale med for at sikre den nødvendige viden om de 3-5 temaer til næste møde? Hvordan sikrer vi den nødvendige opbakning?	HR

* Flere af temaerne kan I finde introduktion til i Introduktionsværktøjet: Sæt spot på leders trivsel. Overvej, om I har brug for at udsende værktøjet inden mødet - eller at præsentere værktøjets pointer og viden om leders trivsel. Hvis I præsenterer værktøjets pointer på mødet, skal I regne med 45 minutter ekstra til dette.

Kvalificer: Kvalificer de 3-5 vigtigste temaer

I skal nu kvalificere jeres 3-5 vigtigste temaer. Det skal gøre jer i stand til i næste trin at lave action cards for hvert tema.

Formålet er fælles at forstå og aftale, hvad I skal gøre indenfor temaet for at styrke lederes trivsel og resultater.

Støttespørgsmål til kvalificering af jeres temaer

Stil følgende spørgsmål til hvert tema for at forstå, hvad I kan gøre. Inddrag viden fra fx lederAPV og jeres samarbejdsorganisation:

- **Vurdering:** I hvor høj grad lykkes vi med temaet?
- **Erfaringer:** Hvor lykkes vi især godt med temaet? Beskriv erfaringerne fra de steder. Kan vi forstærke og udbrede dem?
- **Inspiration:** Kender vi andre arbejdspladser, der lykkes godt med temaet? Kan vi bruge dem som inspiration?
- **Idéer og tiltag:** Hvordan kan vi bedst løfte vores arbejde med temaet? Hvilke tiltag skal der til?

Når I har drøftet temaerne, er I klar til at konkretisere dem i action cards. Se de følgende sider.

Eksempel på drejebog for kvalificering

Tid	Indhold + deltagere	Hvem + materialer, overvejelser mv
10 min	Velkommen, formål: konkretisering af 3-5 valgte temaer til plan for ledertrivsel, deltagere i dag med præsentationsrunde. Orienter om, hvad der er sket siden sidst: Hvilken viden og hvilket mandat er indhentet?	HR. Overvej, om I har brug for input fra andre inden mødet.
60 min	Kvalificér de valgte temaer <ul style="list-style-type: none">• Fordel deltagerne på de valgte 3-5 temaer (lav nye grupper, udpeg en gruppeleder)• Lad grupperne arbejde med spørgsmålene på siden 'Kvalificér'• Lad grupperne lave en kort præsentation af deres overvejelser og drøft i plenum. Tilføj supplementer fra de øvrige deltagere, og notér hvis der er behov for yderligere viden, inddragelse eller afklaringer.	Overvej, hvordan I vil sammensætte grupperne – fx efter interesse, rolle/repræsentation, erfaringer eller andet.
10 min	Pause – inden det videre arbejde med konkretisering	

Konkretiser: Lav action cards på hvert tema og saml dem i en plan for ledertrivsel

Til sidst skal I konkretisere og samle jeres plan for ledert-rivsel og udgive den, så jeres tiltag og tilbud er synlige og let tilgængelige for lederne og resten af arbejdspladsen.

- I starter med at lave et action card for hvert af de prio-riterede temaer. Se hvilke punkter det skal indeholde i eksemplet her på siden. Beskriv, hvad der skal gøres, og hvem der gør hvad hvornår.
- Dernæst samler I jeres action cards i en plan for ledert-rivsel.
- Udgiv på den mest oplagte kanal (fx intranettet) og fortæl om det i jeres samarbejdsstruktur og på leder-møder.
- Aftal, hvordan I følger op og evaluerer på effekten af tiltag og temaer. Bed fx alle ledergrupper melde tilba-ge, hvordan de bruger plan for ledertrivsel og drøft de samlede erfaringer i AMO og topledelse.

Action card: Hvordan modtager vi nye ledere?

Hvor anvendes action cardet: Aktiveres ved rekruttering af nye ledere.

Hvad er målet: At nye ledere bliver klædt godt på til deres ledelsesopgave for at sikre deres trivsel og resultater.

Hvem er ansvarlig: Du er som nærmeste leder ansvarlig for at modtage nye ledere.

Hvor får jeg hjælp som ansvarlig: Du inddrager HR efter behov.

Hvad er medarbejderrepræsentanter og samarbejdsforas rolle: Du inviterer TR og AMR eller MED/SU og AMO til at give inputs på introplan for lederen og inddrager i opfølgning.

Hvem har hvilke opgaver: Gennemgå tjekliste for introplan. Heri indgår en beskrivelse af, hvem der gør hvad. Brug som nærmeste leder værktøj 1 til at sikre en systematisk dialog med den nye leder med fokus på trivsel og resultater.

Hvordan følger jeg op som ansvarlig: Du evaluerer modtagelsen på en samtale med den nye leder 5 uger efter opstart og inddrager øvrige bidragsydere før og efter.

Eksempel på action card - find en version, du kan udfylde, på næste side.

Action card:

Hvor og hvornår anvendes action cardet:

Hvad er målet:

Hvem er ansvarlig:

Hvor får jeg hjælp som ansvarlig:

Hvad er medarbejderrepræsentanter og samarbejdsforas rolle:

Hvem har hvilke opgaver:

Hvordan følger jeg op som ansvarlig:

Eksempel på drejebog for konkretisering

Tid	Indhold + deltagere	Hvem + materialer, overvejelser mv
75 min	<p>Action cards</p> <ul style="list-style-type: none"> • Præsenter skabelon for action cards • Arbejd videre i grupperne fra 'kvalificering' med at omsætte temaerne til action cards: Et action card pr tema • Lad grupperne lave en kort præsentation af action cards, samt overvejelser over evt yderligere materialer der skal høre til. Drøft i plenum. • Dan fælles overblik over action cards. Hvis ikke alle er færdige i dag - hvor langt er de, hvad skal gøres yderligere, hvem har opgaven, hvad er deadline? Skal I samles i gruppen her igen? 	<p>Skabeloner til action cards.</p> <p>Samme grupper som under 'kvalificering' arbejder videre.</p>
30 min	<p>Saml plan for ledertrivsel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Action cards samles til en plan for ledertrivsel • Drøft, hvordan planen og de enkelte tiltag formidles bedst, så den er kendt af alle - jf side 18 'konkretisering' • Drøft, om de som er ansvarlige for tiltag har brug for særlig information. • Drøft, hvordan I følger op og evaluerer - jf side 18 'konkretisering' 	<p>Drøftes, uanset at måske ikke alle action cards er klar.</p>
15 min	<p>Konklusion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvem gør hvad herfra? • Tak for i dag! 	<p>HR</p>

Skab en samlet plan for ledertrivsel

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: 978-87-7590-012-1

Oversigt over værktøjer til lederes trivsel

Sæt spot på
lederens 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)