

**Udfordringer det kræver aktiv ledelse at få løst**  
(fx konflikter, opgaveprioritering, efterlysning af bedre ledelse)  
v. Martin Karstoft i U26A  
11.45-12.30 og 13.05-13.35



# Hvad frygter ledere?

- At træffe beslutninger på et usikkert grundlag
- At opsige medarbejdere
- At fremstå ufølsom og magtsyg
- At kritisere medarbejdere
- At blive afsløret i at være uvidende.

Buch-Hansen, 2011



# Hvad frygter ledere?

- At træffe beslutninger på et usikkert grundlag
- At opsige medarbejdere
- At fremstå ufølsom og magtsyg
- At kritisere medarbejdere
- At blive afsløret i at være uvidende.

Buch-Hansen, 2011





# De svære områder - hvad kan du gøre?

- Vær autentisk i stedet for perfekt. Hvis lederen ikke kan være sårbar, er der ingen andre der kan.
  - *"Besvarelserne gav mig noget af en mavepuster. Jeg håber virkelig I kan hjælpe mig og vi kan hjælpe hinanden til hvordan vi kommer godt videre, for jeg vil meget gerne have gjort noget ved det her."*
- Se det som en anledning til at få drøftet det der er **vigtigt**
  - APV og trivselsmåling kan være en rambuk til at tage struktureret hul på vigtige ting der fylder i enheden
- Anerkend forskelligheder og udsatte synspunkter
- Styr dialog og fokus, deltagere må styre sig selv. Vær opmærksom på hvis deltagere forsøger på at kortslutte dagsordenen.

# Ansvar når pilen peger på lederen

Udgangspunktet er en anonym individualiseret besvarelse ud fra en række præ-definerede spørgsmål

→ Lederens ansvar er to-delt.

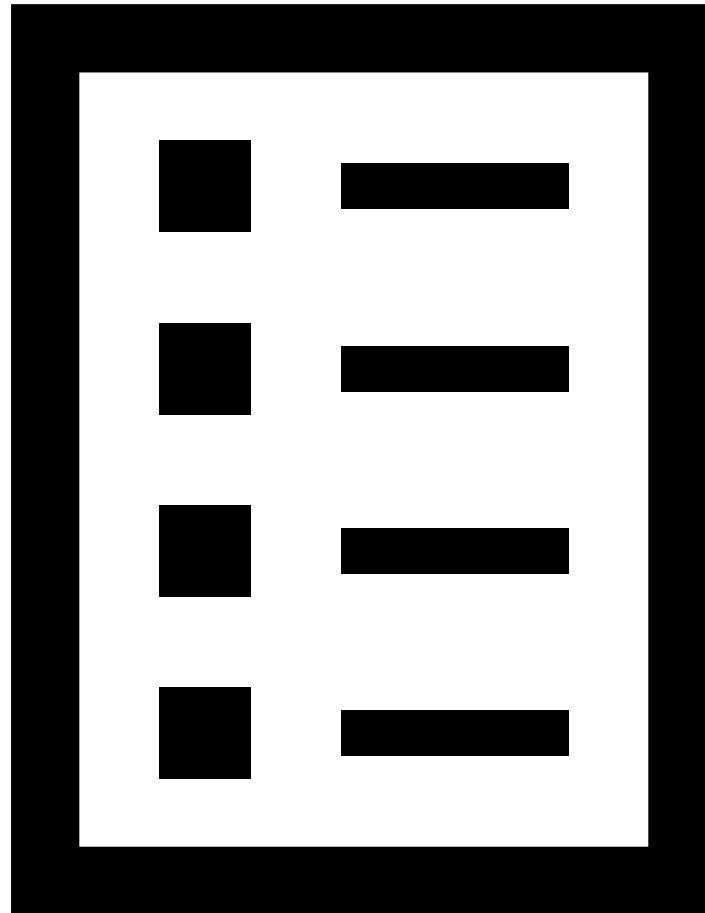
- I. Formidling: Lederen skal formidle resultaterne til alle medarbejdere og herunder at skabe det bedst mulige grundlag for at tage hånd om de problemer, der måtte være afspejlet i APV-målingen
- II. Håndtering: Lederen skal rammesætte og gennemføre nødvendige tiltag for at forbedre problematiske forhold afspejlet i APV-målingen

→ Professionel formidling af APV'ens resultater kan ske i følgende trin:

1. Lederen fortæller, at det er uacceptabelt, og at det er mit ansvar som leder. **Det er vigtigt at det fremstår oprigtigt og inviterer til dialog.**
2. Medarbejderes ansvar er at gøre ledelse muligt. **Dvs. udfordringer skal kunne italesættes**
3. Lederen tilskynder til, at medarbejdere, der har påpeget problemer i APV'en, får det sagt til nærmeste leder
4. Det er medarbejderens beslutning om det påpegede problem bliver fortalt. **Det er ikke sikkert at medarbejderen ønsker at deres individuelle problem bliver gjort til alles udfordring.**
5. Ofte er det forbundet med utryghed at få det sagt, og lederen kan derfor anbefale, at medarbejdere beder om hjælp fra kolleger, arbejdsmiljørepræsentanter, TR, HR konsulenter eller andre. Såfremt, at det er for utrygt at fortælle om problemer til nærmeste leder træder ledelseslinjen i kraft. Dvs. medarbejderen skal se **opad i overordnede ledelseslag for at få det sagt**
6. Når en medarbejder har sagt til lederen, hvad der er problemet, er problemet også lederens ansvar indtil, at det er løst
7. Efter en afgrænset periode kan lederen have modtaget information og dermed få et grundlag til at håndtere påpegede problemer

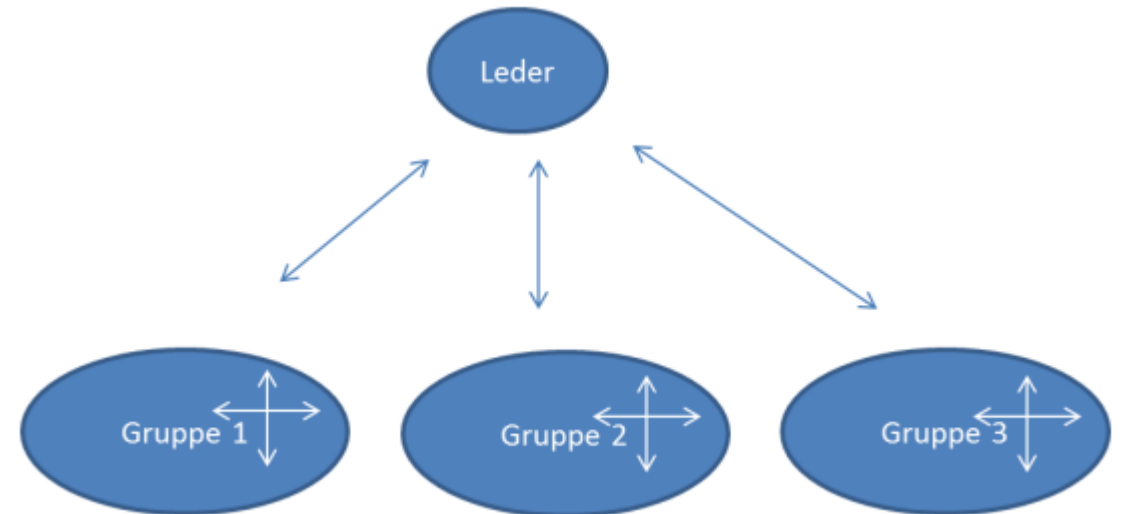
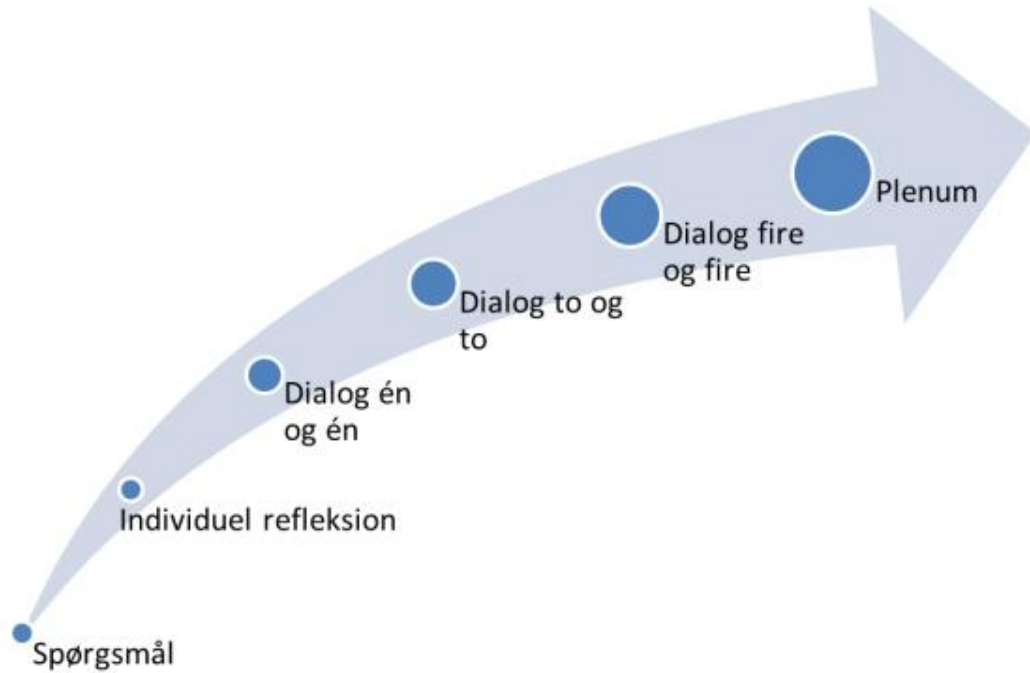
→ Professionel håndtering af APV'ens resultater kan ske ud fra IGLO- princippet i følgende trin:

1. Sådan information til nærmeste leder danner grundlag for en kvalificeret håndtering i praksis. **Håndtering sker altid underinformeret, og lederen kan ikke frasige sig ansvaret for at håndtere påpegede problemer begrundet i manglende viden.**
2. Håndtering af indsatser kan ske ved at bruge IGLO-princippet, dvs. Individuelt, Grupper, Ledelse, Organisation. IGLO-princippet er godt til at differentiere håndtering af problemet så indsatser sker målrettet og med mindst mulig intervention i arbejdet. Nogle problemer skal måske først håndteres som enkeltsager eller blandt de pågældende involverede. Andre ting kan afgrænses til bestemte grupper, og nogle skal håndteres i form af justeringer i ledelsestilgangen eller via organisatoriske tiltag. **En godt tilrettelagt indsats indeholder ofte alle elementer i IGLO.**
3. Kulturer på arbejdspladser, hvor der er længerevarende arbejdsmiljøproblemer, bliver ikke nødvendigvis løst af at adressere APV-målingen. Ofte er langsigtede indsatser nødvendige ligesom resultater af APV-målingen ikke bør være en overraskelse for nærmeste leder. APV målingen er dermed blot en anledning til en systematisk drøftelse. Overordnede ledere til den nærmeste leder bør tage i betragtning, hvad der ikke er håndteret op til APV-målingen



**Der skal være en klar dagsorden og proces**

# 2 forslag til dialogformer: Tragtproces og gruppesamtaler

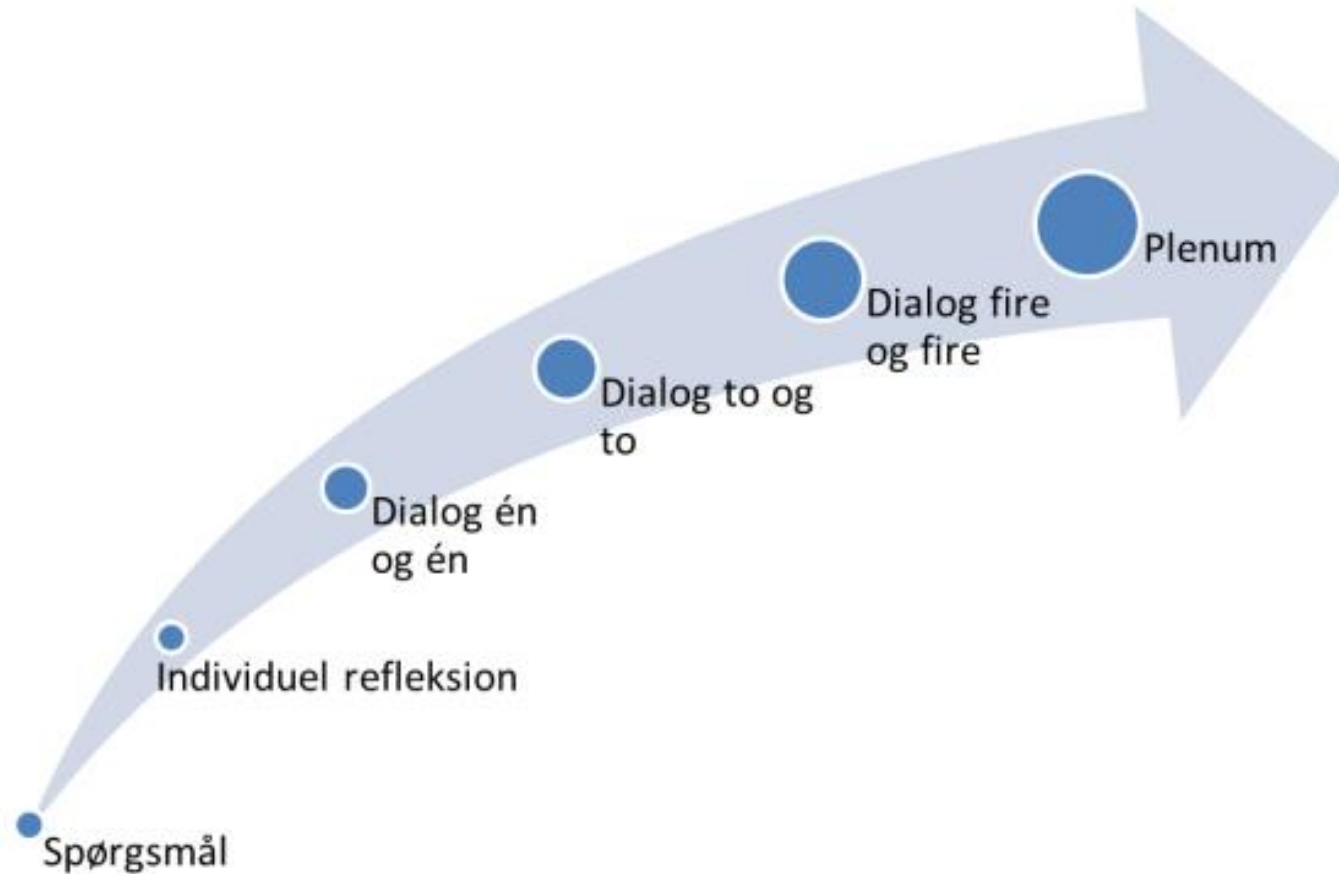


17. Oplever du – alt taget i betragtning – at ledelsen sikrer gode rammer for din opgaveløsning?  
(Antal svar: 35)



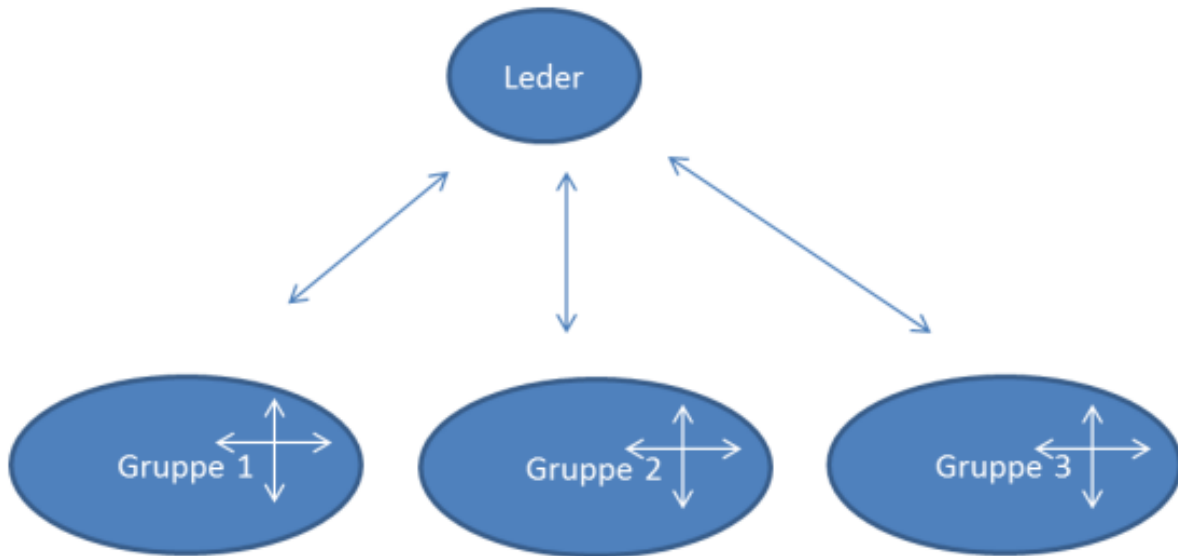
# Tragtproces

- Man opstiller de spørgsmål, man ønsker at arbejde med.
- For hvert spørgsmål begynder hver enkelt person med sin egen refleksion
- Derefter går alle sammen med én anden og drøfter spørgsmålet. De to går så sammen med to andre og drøfter det fire personer.
- Herefter fremlægger hver gruppe på fire de vigtigste pointer
- Fælles problemstillinger defineres hvis nødvendigt
- Proces starter forfra ift. ideer til indsatser
- Indsatser konkretiseres og prioriteres.





# Gruppesamtaler hvis/når ledelse ikke fylder så meget



→ Fx to temaer:

- 1. Hvilke resultater er vi stolte af og kendetegner vores styrker, og hvilke resultater peger på, at der er behov for en indsats?
- 2. Hvilke ideer til indsatser har vi?
- 3. Hvordan skal indsatsen konkret ske, hvem er involveret, og hvordan følger vi op?

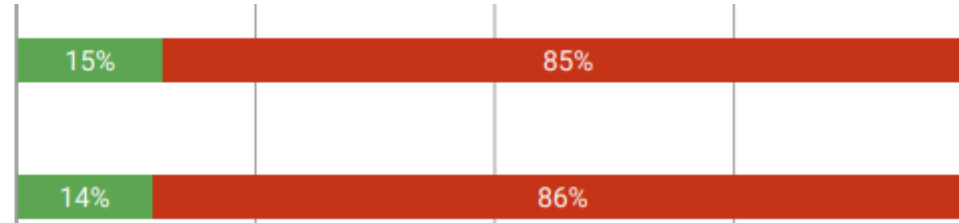
→ Grupperne drøfter og præsenterer

- De tre vigtigste udviklingspunkter
- Tre ideer til prioriterede indsatser
- Hver gruppe tager en af de prioriterede indsatser og uddyber

→ Afsluttende udpeges tovholdere for indsatserne.

# Konkret forløb med konsulent

17. Oplever du - alt taget i betragtning - at ledelsen sikrer gode rammer for din opgaveløsning?  
(Antal svar: 1)



18. Oplever du - alt taget i betragtning - at ledelsen sikrer gode rammer for din trivsel på arbejdspladsen?  
(Antal svar: 1)



Hvordan starter man samtalen når dialogen er brudt sammen?

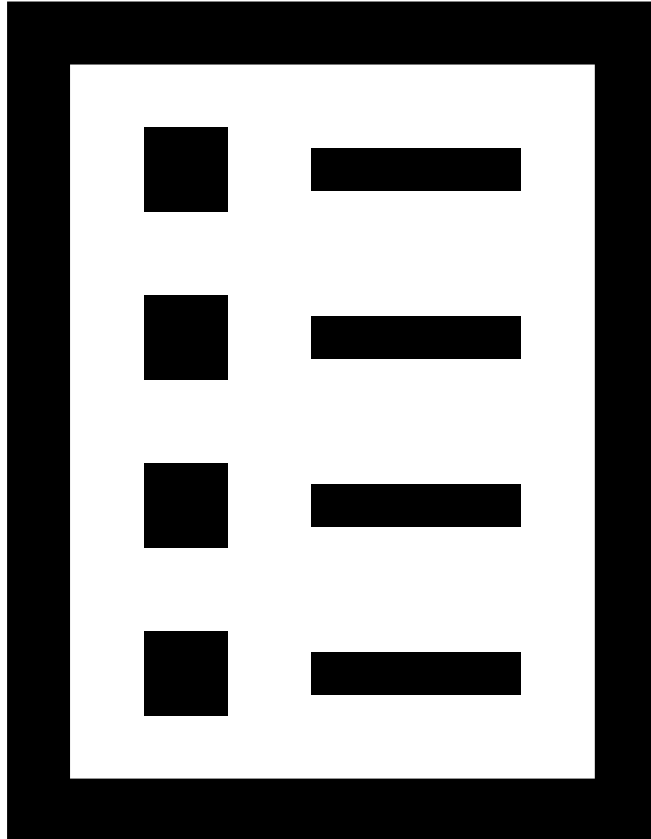
- Leder og leders leder tager kontakt sammen med TR. De kan se udfordring er stor, og de har behov for hjælp
- Individuel dialog med ledere og afsøgning af udfordring
- Individuelt møde med medarbejdergruppe
  - Tragtmøde: Hvad er de største udfordringer for jeres afdeling og jeres arbejdsmiljø?
  - Hvilke indsatser kan I se, der vil have en effekt?
  - Hvilke spørgsmål vil I gerne have ledelsens svar på?
- Ledelsen præsenteres for besvarelserne, og forbereder sig på fælles møde
- Fælles dialogmøde mellem ledelse og medarbejdere, hvor de besvarer spørgsmålene
- Ledelsen prioriterer indsatser ud fra IGLO

**Hvad er de største udfordringer for en god trivsel og et godt arbejdsmiljø?**

- Overbelastning af opgaver
- Manglende stabilisering af afdelingen, brandslukning uden udvikling
- Ikke-tilstedeværende og ikke-lyttende ledelse
- Manglende tillid
- Manglende retning og strategi
- Manglende involvering
- Manglende gennemsigtighed ift. økonomi og beslutningsgrundlag
- [Redacted]
- Aftagere og rekrutteringer er ikke afstemt
- [Redacted]
- Manglende repræsentation ind i instituttet

**Hvilke indsatser kan du se, der kan løse udfordringerne?  
(Tænk gerne både individ, gruppe, ledelse og organisation)**

- Forståelig strategi vi kan committe os til, retning og strategi. Klare mål og proces ift. strategi
- En leder i afdelingen som har både beslutningskompetencer og ledelseskompetencer og med et klart ledelsesrum
- Bedre involvering i beslutninger
- Proaktivitet ift. at tage fat i udfordringer
- Rettidig omhu ift. beslutninger
- Ugentlig kontakt eller løbende kontakt med ledelse, også på ledelsens initiativ
- Vi vil gerne "mugge" lidt mindre
- Vi skal viske tavlen ren og bygge noget godt op sammen
- Nærværende ledelse med forståelse for den daglige gang



# Spørgsmål til ledelsen

Formuler spørgsmål der sendes videre til ledelsen, som udgangspunkt for dialogen på mandag.

→

→ Hvordan tænker I enheden ser ud om 3 år?

→ Hvad er planen for at stabilisere enheden?

→

→

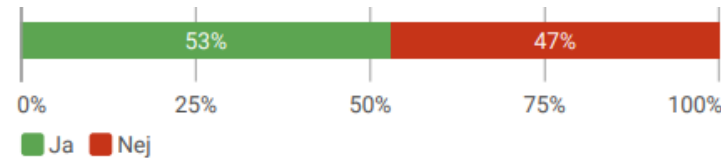
→ Hvordan ser I rekrutteringsstrategien for enheden?

→ Hvad ser I som de vigtigste ledelsesopgaver for vores enhed?

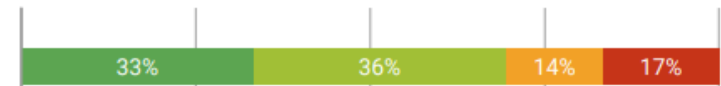
# Drøftelse

Besvarelse fra en tidligere APV

19. Oplever du, at din ledelse sætter en tydelig retning?  
(Antal svar: 34)



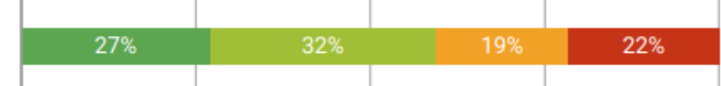
19a. Oplever du, at der er sammenhæng mellem den retning, ledelsen sætter, og de opgaver, du løser?  
(Antal svar: 36)



19b. Oplever du, at ledelsen skaber fælles og engagerende ambitioner for opgaveløsningen?  
(Antal svar: 37)



19c. Oplever du, at ledelsen kommunikerer om beslutninger, ændringer og fremtidsplaner?  
(Antal svar: 37)



19d. Oplever du, at ledelsen hjælper dig med at prioritere og koordinere dine opgaver?  
(Antal svar: 35)



21. Oplever du, at din ledelse skaber gode rammer for engagement?  
(Antal svar: 31)



→ Hvilke særlige opmærksomhedspunkter mener I lederen, TR og AMR bør have her?

→ Hvordan vil en god drejebog for en håndtering af besvarelserne se ud?



Tid	Aktivitet	Beskrivelse
12.00	Velkomst og formål	Leder byder velkommen og fortæller om formål og program for mødet
12.10	Præsentation af undersøgelsens resultater	Arbejdsmiljørepræsentant giver en hurtig oversigt over resultater og giver instruktion i læsning af rapport
12.30	Præsentation af dialogform	Leder eller konsulent fortæller, hvordan dialogen bliver struktureret med henblik på at fortolke resultaterne og formulere og prioritere indsatser til handlingsplanen
12.40	Eksempelvis brug af 'gruppesamtaler' eller 'tragtproces'	Der er 40 minutter til behandling af hvert spørgsmål, jf forslag til dialogprocessen i enheden
14.40	Præsentation af skitse til handlingsplan	Arbejdsmiljørepræsentanten giver overblik over de prioriterede indsatser
14.50	Aftaler om tovholdere og tidspunkt for opstart af handlinger	Arbejdsmiljørepræsentanten sikrer, at der er tovholdere til hver af de indsatser, der er besluttet
14.55	Afslutning	Leder runder af og beder om feedback på proces og resultater

HR-service

# Skabelon for gennemførelse af et fælles dialogmøde

→ Forslag til program for et dialogmøde om et svært emne. Tider i program kan justeres efter behov