

Guide til HR-professionelle:

Sådan kan I arbejde med lederes trivsel i virksomheden

Når ledere trives, leverer de bedre resultater og får i højere grad medarbejderne til at gøre deres bedste.

Derfor er lederes trivsel en dagsorden med afgørende betydning for enhver virksomhed. Ved at bruge tre enkle værktøjer, er vejen til bedre ledertrivsel ikke så lang eller svær.



Af Jan Heiberg Johansen,
ledelseskonsulent i Heiberg Ledelse, læring og
analyse, initiativtager til indsatsen: Styrk lederes
trivsel og resultater og lektor på AAU

Lederes trivsel har stor betydning for virksomheden, fordi ledere i trivsel er bedre ledere. Ledere i trivsel påvirker ledelseskvaliteten, organisationens resultater, ledernes egen tilknytning til arbejdspladsen og ikke mindst medarbejdernes trivsel positivt. Det omvendte gælder også – at ledere i mistrivsel kan smitte deres medarbejdere. De kan opleve stress og have svært ved at koble af fra arbejdet.

Det er derfor afgørende, at lederes trivsel er en integreret del af arbejdet med ledelse og forretning i organisationen. Det slår en ny, omfattende gennemgang af den eksisterende, internationale forskning i ledertrivsel fast, som jeg har udarbejdet sammen med min kollega lektor Stine Rasmussen på Aalborg Universitet.

For Carina Bukkehave, CEO i Carglass, er lederes trivsel en forudsætning for hele forretningen. Hun peger på, at:

– Ledere, der trives, skaber bedre resultater og er med til at fastholde de gode medarbejdere, som så skaber gode resultater. Det er med til sikre at en god forretning. Og det starter med mig som direktør, siger hun.

PRIORITER LEDERES TRIVSEL I LEDELSESKÆDEN

Derfor er et væsentligt spørgsmål: Hvordan kan I effektivt fremme lederes trivsel i jeres virksomhed?

Et afgørende afsæt for arbejdet med lederes trivsel er, at det prioriteres i organisationen og forankres i den øverste ledelse. Det er væsentligt for forretningen, at virksomhedens øverste leder sætter lederes trivsel på agendaen og gør arbejdet konkret ved at have en strategi for ledertrivsel. Det er en prioritering i konkurrence med en lang række andre betydningsfulde agendaer i enhver virksomhed, så fokus skal være skarpt.

Det er samtidig forudsætningen for, at ledelsesgrupperne på hvert ledelsesniveau og den enkelte leder bakker op og følger trop i prioritering og indsats.

Derfor er det særligt vigtigt, at prioriteringen af lederes trivsel bliver indarbejdet helt centralt i det løbende ledelsesarbejde og ikke bliver sat på sidelinjen. For dig som HR-professionel betyder det, at du skal vide, hvordan I konkret arbejder med at fremme lederes trivsel i dagligdagen. Det er vigtigt at overveje, hvad der bidrager til at fremme og hæmme prioriteringen af lederes trivsel i organisationen.

SÆT HANDLING BAG ORDENE

I skal arbejde med lederes trivsel på især tre niveauer i virksomheden: Hos den enkelte leder, i ledergrupperne og i organisationen som helhed. Tre værktøjer gør det arbejde meget konkret. Vi starter hos den enkelte leder:

Lederaftale

I skal støtte jeres ledere i at udarbejde en lederaftale for trivsel med sig selv. I lederaftalen prioriterer den enkelte leder de to vigtigste punkter for at kunne trives, mens vedkommende indfrir sine mål de næste tre måneder. Det er afgørende, at lederen får hjælp til det af hans eller hendes nærmeste leder, som skal være lydhør over for lederens pointer. Det er også afgørende at have en eller flere sparringspartnere, man har tillid til, også gerne udenfor organisationen, som kan støtte i at fastholde arbejdet med lederaftalen.

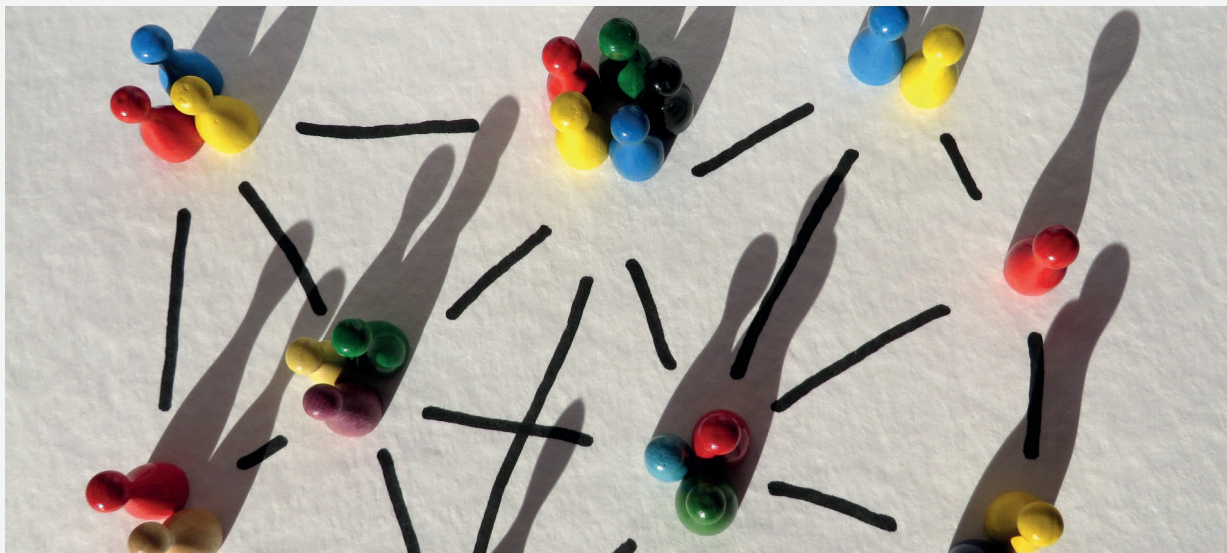
Ledelsesgrupper

Ledelsesgrupperne i virksomheden skal støtte hinanden, give gensidig sparring på ledelse og dele ressourcer. De skal udarbejde en gruppeaftale med de to vigtigste punkter for deres fælles trivsel og resultater i gruppen og følge løbende op på fremdriften i disse punkter. Lederen af gruppen skal tage initiativ til, at alle i gruppen tager fuldt ansvar for samarbejdet. Det er væsentligt for, at gruppen styrker samarbejdet og får sat trivsel i fokus som en forudsætning for at skabe fælles resultater.

Plan for ledertrivsel

Den øverste leder i virksomheden skal sætte lederes trivsel på agendaen, fordi det er vigtigt i sig selv, og fordi ledere i trivsel er bedre ledere. Det skal konkret udmønte sig i en enkel og fokuseret plan for ledertrivsel. Her prioriterer I de to vigtigste punkter, I vil starte med at fokusere på for at fremme lederes trivsel i virksomheden. Det skal være afsættet for at sætte lederes trivsel på agendaen i hele virksomheden og følge systematisk op på aftalen.

De tre værktøjer, som er nævnt ovenfor, understøtter arbejdet med ledertrivsel for hhv. den enkelte leder, ledergruppen og hele virksomheden. Værktøjerne kan bruges systematisk for at gøre arbejdet med lederes trivsel enkelt og konkret. God systematik og struktur er med til at skabe en god ledelseskultur, der fremmer trivsel for lederne.



SKAB FOKUS, COMMITMENT OG SAMSPIL

Der er tre overordnede spørgsmål, I skal stille jer selv for at få effekt af arbejdet med ledertrivsel:

1. Hvad er jeres fokus i arbejdet med lederes trivsel?

At arbejde med ledertrivsel kræver en forståelse af både de nuværende og fremtidige behov, som lederne har i deres arbejde med at opfylde organisationens strategiske mål. Det betyder, at arbejdet med ledertrivsel skal være koblet til virksomhedens overordnede retning og de specifikke udfordringer, lederne har. I skal prioritere jeres indsats meget skarpt og fokusere på de få vigtigste punkter for at fremme lederens trivsel. Det er med til at forpligte lederne og gøre det muligt at vise fremskridt og fejre de små succeser. Værktøjerne indeholder enkle tests, der hjælper jer med at prioritere.

Vær f.eks. opmærksom på, at nyansatte ledere har brug for konkret støtte. For eksempel er det vigtigt at afstemme forventninger med en ny lederkollega, ligesom ledelsestræning ofte har særlig betydning for nye lederes trivsel.

2. Hvordan skaber I commitment til lederes trivsel?

For at lykkes med at løfte lederes trivsel er commitment til indsatsen helt afgørende. Det forudsætter, som før nævnt, at topledelsen forstår og formidler, hvilken betydning lederes trivsel har for at indfri virksomhedens mål. Commitment er den afgørende faktor for at kunne lykkes med planen.

Det indebærer at skabe et miljø, hvor ledere føler sig værdsat og forstået, og hvor de opmuntres til at reflektere over deres ledelsestilgang. Sæt få tydelige mål for jeres arbejde for at fremme lederens commitment. Det er vigtigt, at organisationen og nærmeste ledere udviser lydhørhed over for lederne – med løbende forventningsafstemning om rammerne, støtte til at lederne kan mestre deres ledelsesopgave og med en tydelig afgrænsning af ledelsesopgaven. Det skaber plads til, at lederne får restitueret.

I skal skabe en læringskultur med plads til at begå fejl, hvor I kan tale åbent om problemerne i arbejdet, hvor lederne får og giver sparring til hinanden inden for faste rammer, og hvor kontinuerlig feedback og konstruktiv kritik er normen. Ved at arbejde strategisk med commitment på denne måde kan HR ikke kun forbedre lederes trivsel, men også fremme en stærkere og mere engageret ledelse, som er afgørende for organisationens resultater.

3. Hvordan styrker I samspillet om lederes trivsel?

I skal skabe et stærkt samspil om lederes trivsel for at lykkes godt. Det betyder to ting: For det første skal I arbejde sammen om at fremme lederes trivsel. Fordi I har stor indflydelse på hinandens opgave og vilkår, kan I ikke lykkes alene. Det betyder, at I skal være dygtige til at skabe fælles rammer for ledelsesopgaven.

For det andet skal lederes trivsel være integreret som en del af jeres opgave og forretningsfokus, f.eks. gennem en sparringskultur, hvor I har enkle og klare aftaler om, at lederne får og giver sparring om ledelse til hinanden. Det er med til, at lederne får en oplevelse af støtte og mulighed for at udveksle erfaringer om de udfordringer, de oplever i ledelsesopgaven.

Med andre ord: HR skal bidrage til, at lederes trivsel bliver en naturlig del af det daglige arbejde med ledelse og forretning i virksomheden. Det vil give afkast i form af bedre ledelse og produktivitet i virksomheden.

Find de tre nævnte værktøjer, og læs desuden lederes egne erfaringer med indsatsen for at fremme ledertrivsel, og hvor stor betydning de selv erfarer, at deres trivsel har for virksomheden: lederestrivsel.dk



Fakta

Hvordan defineres lederes trivsel?

Vi kan forstå lederes trivsel som lederes oplevelse af psykologisk, følelsesmæssig og social 'mening og tilfredshed i relation til at udøve, udvikle og træde ind og ud af ledelse'. Lederes trivsel er et individuelt fænomen, som samtidig hænger tæt sammen med den bredere trivsel i organisationen hos ledere og medarbejdere.

Kilde: Johansen & Rasmussen, 2025