

# —— 15 konkrete ledelsesinitiativer fra offentlige ledere

Kvalitative resultater fra Ledelseskommisionens  
spørgeskemaundersøgelse 2017

# Om dette materiale

## Et idekatalog med 15 konkrete ledelsesinitiativer

I Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse blev lederne mødt med følgende spørgsmål:

*Ledelseskommisionen vil gerne lade sig inspirere af store og små eksempler på gode ledelsesinitiativer, der allerede praktiseres i den offentlige sektor.*

*Har I et særligt godt koncept for vidensdeling? Holder I møder på en bestemt måde eller laver arbejdstidsplanlægning efter en bestemt model? Hvis du ligger inde med et godt eksempel, må du meget gerne dele det med os her.*

*Hvis du tænker, at din organisation kunne være god til et casestudie, må du meget gerne efterlade kontaktinformationer også.*

Formålet med spørgsmålet var at identificere initiativer, viden og erfaringer med ledelse, der virker i en given organisatorisk kontekst, så gode idéer kan spredes til andre dele af den offentlige sektor.

370 ledere valgte at besvare spørgsmålet, og dette bilag sammenfatter 15 udvalgte "dagligdags"-initiativer i et kortfattet idekatalog, hvor ledere kan hente inspiration.

## Hovedmateriale fra undersøgelsen

Sidetæl angivet i rød cirkel

233  
Samlet afrapportering:  
Offentlige ledere og ledelse  
anno 2017

38  
22 centrale fund fra  
Ledelseskommisionens  
spørgeskemaundersøgelse

12  
11 fakta-ark fra  
Ledelseskommisionens  
spørgeskemaundersøgelse

18  
Et kvalitativt indblik i de  
offentlige lederes motivation og  
arbejdsvilkår

11  
15 konkrete ledelsesinitiativer  
fra offentlige ledere
















## Bilag til undersøgelsen

Sidetæl angivet i rød cirkel

65  
Svarfordelinger for alle  
spørgsmål i undersøgelsen

38  
Teknisk appendiks til  
undersøgelsen

# Oversigt: 15 konkrete ledelsesinitiativer fra offentlige ledere

<p>Initiativ 1 Synlig ledelse</p> 	<p>Initiativ 2 Planer for sygefravær</p> 	<p>Initiativ 3 Kollegabesøg</p> 	<p>Initiativ 4 "Hvad har jeg lært"-oplæg</p> 	<p>Initiativ 5 Prioriteringsnøgler</p> 
<p>Initiativ 6 Årsplan på whiteboard</p> 	<p>Initiativ 7 Topledere der lytter</p> 	<p>Initiativ 8 Ugebrev</p> 	<p>Initiativ 9 Lederrotation</p> 	<p>Initiativ 10 Sparring i ledergruppen</p> 
<p>Initiativ 11 Hverdagstrivsel</p> 	<p>Initiativ 12 At få patienterne i tale</p> 	<p>Initiativ 13 Arbejdstilrettelæggelse</p> 	<p>Initiativ 14 Trivselsgruppe</p> 	<p>Initiativ 15 Kompetenceskemaer</p> 

# 15 konkrete ledelsesinitiativer fra offentlige ledere



## Initiativ 1 Synlig ledelse

»Vi har bestemte, fastlagte møder, hvor dagsordenen er varierende konkrete faglige projekter og samarbejdet om dem. I hverdagen prioriteres det, at ledelsen spiser frokost sammen med medarbejderne, og der er ingen faste pladser. På den måde flyder meget information uformelt, og mindre problemer kan tages i opløbet, inden de vokser sig store. **Ledelsen er meget synlig, og dørene til såvel øverste leder som mellemledere står næsten altid åbne.**«

– Topleder, Ungdoms- & videreuddannelse



## Initiativ 2 Planer for sygefravær

»Vi har arbejdet målrettet med at nedbringe sygefraværet i en organisation, som har rigtig meget distanceledelse. **Arbejdet har primært bestået i at ændre opfattelsen af, hvad man kan, når man bliver ramt af "noget", og så lægge en plan ud fra det.** Sygefraværet er sænket med 50% på 3 år og ligger nu (inkl. langtidssygefravær!) på under 5 dage pr. medarbejder, hvilket er meget flot i en enhed med fysisk krævende arbejde. «

– Leder af ledere, Teknik, kultur, erhverv & øvrige

# 15 konkrete ledelsesinitiativer fra offentlige ledere



## Initiativ 3 Kollegabesøg

»Jeg har indført **kollegabesøg på tværs af børnehave og skole**. Formålet er at skabe fælles kultur på tværs og sikre den røde tråd i samarbejdet om børnene.«

– Leder af medarbejdere, Grundskole



## Initiativ 4 ”Hvad har jeg lært”- oplæg

»**Når vores medarbejdere har deltaget i kurser eller anden uddannelse, skal de holde et oplæg om, hvad de har lært, på et afdelingsmøde**. De vælger selv, hvad oplægget skal handle om, og hvor lang tid de ønsker at bruge. Vi har gode erfaringer med, at den tillærte viden således bliver kendt i organisationen, og at flere medarbejdere får glæde af ny viden. Herudover giver det mulighed for, at vi som afdeling kan drøfte konkrete dilemmaer, udfordringer og/eller cases.«

– Leder af medarbejdere, Sundhed & psykiatri

# 15 konkrete ledelsesinitiativer fra offentlige ledere



## Initiativ 5 Prioriteringsnøgler

»Jeg har i samarbejde med medarbejderne udarbejdet **klare prioriteringsnøgler** for arbejdet med patienter, således at den enkelte ved, hvad der forventes af dem i en akut og travl hverdag.«

– Leder af medarbejdere, Sundhed & psykiatri



## Initiativ 6 Årsplan på whiteboard

»Vi har en **årsplan på et stort whiteboard i fælleslokalet**, hvor store og små opgaver skrives på. Det gør det let for alle at følge med i, hvor langt de forskellige opgaver er kommet. Derudover holder vi en gang om ugen et kort stående møde, hvor der tales om, hvad ugen bringer.«

– Leder af medarbejdere, Arbejdsmarked og social

# 15 konkrete ledelsesinitiativer fra offentlige ledere



## Initiativ 7 Topledere der lytter

»**Det er væsentligt, at "topledere" tager tid til møder på alle niveauer i organisationen.** Det skaber respekt og mening, at alle føler sig hørt og medinddraget på det niveau. Den uformelle netværksdannelse kan fremmes på denne måde, og det er tillidsskabende og fremmende for nye initiativer nedefra og "sensemaking".«

– *Leder af ledere, Sundhed & psykiatri*



## Initiativ 8 Ugebrev

»**Jeg skriver et ugebrev hver søndag aften**, som sendes pr. mail til alle medarbejdere i styrelsen. Jeg er ret sikker på, at det bliver læst, og det sætter retning og værdier i organisationen. Måske mit vigtigste ledelsesarbejde?«

– *Topleder, Generel offentlig administration*

# 15 konkrete ledelsesinitiativer fra offentlige ledere



## Initiativ 9 Lederrotation

»I mit dagtilbud har vi glæde af, at **lederne rokerer en gang om måneden**, hvor de konkret får til opgave at være nysgerrige på den afdeling, de besøger. Nysgerrigheden skal målrettes vores mål. Kan man se, at der arbejdes med ting, vi har aftalt og sat som mål? Efterfølgende er der fælles fremlæggelse, kærlig kritik og refleksion.«

– *Ledere af ledere, Dagtilbud*



## Initiativ 10 Sparring i ledergruppen

»Et eksempel kunne være den måde, vi afholder ledergruppemøde på i min afdeling. Dette roses af mellemlederne. Det foregår således, at den enkelte leder har 10 minutter til at fremlægge en eller to konkrete udfordringer og derefter 5 min. til at reflektere over, hvad vedkommende selv kan gøre for at løse disse. Derefter har hver af de øvrige deltagere 5 min. til at komme med deres forslag til løsninger. Så er det den næstes tur. Møderne afsluttes med 20 minutters dialog om, hvorledes afdelingen skal udvikle sig fremadrettet, og om vi er på sporet af strategien. Dette sikrer, at ledergruppen bruger hinanden til **faglig sparring og udvikling**. Den konkrete daglige drift klares med 1-til-1 møder med chefen.«

– *Leder af ledere, Grundskole*



# 15 konkrete ledelsesinitiativer fra offentlige ledere



## Initiativ 11 Hverdagstrivsel

» Vi har indført "**hverdagstrivsel**" til vores teammøder (hver måned): På en skala fra 0-5 skal den enkelte medarbejder markere, hvor de befinder sig i dag. Det giver en fornemmelse af, hvordan den enkelte kollega føler sig til rette i teamet. Er der en kollega, der ligger lavt, får vi en kort dialog om, hvad der ligger til grund for dette (så alle kan være opmærksomme på udfordringen og aftale indsatser for at bedre scoren). Samtidig får teamet italesat, hvad der gør, at teamet lykkes med kerneopgaven og trivslen. Det tager max. 5-10 min og har øget trivslen i relationerne medarbejderne imellem.«

– Leder af medarbejdere, Ældre



## Initiativ 12 At få patienterne i tale

»**Vi har i vores enhed flere gange inviteret vores patienter til møder om, hvordan vi kan forbedre vores tilbud.** Det har været meget konstruktivt, også fordi der både har været fokus på noget, der kunne gøres bedre, men også en del ros til personalet for tilrettelæggelse af forløbet og den daglige tilgang og tilgængelighed. Det er fint at få patienterne i tale, uden at det bliver i det tætte behandler-patient rum.«

– Leder af medarbejdere, Sundhed & psykiatri

# 15 konkrete ledelsesinitiativer fra offentlige ledere



## Initiativ 13 Arbejdstilrettelæggelse

»Mine medarbejdere har mange skiftende vagter. For at få arbejdsliv og privatliv til at hænge sammen laver to medarbejdere **arbejdsplaner på baggrund af ønskeplaner** til medarbejdernes store tilfredshed.«

– Leder af medarbejdere, Sundhed & psykiatri



## Initiativ 14 Trivselsgruppe

»Jeg har med stor succes etableret en **arbejdsgruppe i "Trivsel"**, der sammen med ugentlig evaluering af medarbejdernes "Stemnings-tilkendegivelse" har givet en god og konstruktiv dialog og fokus på fastholdelse på trivsel og social kapital i hverdagen. Selvom organisationen gennemfører Arbejdsklimamålinger, har jeg i samarbejde med medarbejderne valgt også at gennemføre egen måling, der bliver behandlet på gå-hjem-møder/seminarer.«

– Leder af medarbejdere, Forsvar & politi

# 15 konkrete ledelsesinitiativer fra offentlige ledere



## Initiativ 15 Kompetenskemaer

»Jeg har indført **kompetenskemaer**, som indeholder oversigt over gruppernes forskellige arbejdsopgaver. Ud for hver enkelt opgave sættes et ”/”-tegn ved de medarbejdere, som er påbegyndt læring. Ud for hver enkelt opgave sættes et ”X”-tegn ved de medarbejdere, som har helt styr på opgaven, og som kan lære andre op i fagområdet. ”/” og ”X” sættes på mit møde med medarbejderne i enighed. Det giver således overblik over kompetencer, hvem kan hvad, og giver mulighed for at lave konkret plan for sidemandsoplæring m.v. og m.h.p. trivsel og sikker drift. Det er et meget simpelt værktøj, som fungerer. Det kræver tillid, åbenhed og gensidig respekt leder og medarbejdere imellem og indbyrdes i medarbejdergruppen. Det giver også anledning til at fokusere på gruppens samlede gode kompetencer og den enkeltes positive faglige udvikling og anerkendelse af dette.«

– Leder af medarbejdere, Arbejdsmarked og social

— Ledelses  
Kommissionen

Ledelseskommisionen  
2017 - 2018

Landgreven 4  
Postboks 2193  
1017 København K

[www.ledelseskom.dk](http://www.ledelseskom.dk)