

DEN ATTRAKTIVE ARBEJDSPLADS I ET TOPLADERPERSPEKTIV

Videnspakke med
fokus på strategisk
arbejds miljøarbejde

- NETVÆRK
- INSPIRATION
- CASES
- GUIDE



Indhold

Indledning 3

Nyttige værktøjer og cases 3

Attraktive arbejdspladser er afgørende for forretningen 4

Arbejds miljø i virksomhedens strategi, drift og ledelse 4

Topledere i nyt netværk om strategisk arbejdsmiljøarbejde 5

Netværksforløb giver inspiration og støtte til at omsætte og afprøve viden om den attraktive arbejdsplads 6

Det praktiske afsæt for at skabe attraktive arbejdspladser for at styrke forretningen 8

Forretningsfokus for den attraktive arbejdsplads 9

– *Strategi-billedet* 9

– *Strategiske cases* 10

– *Fortælling / Ikoniske beslutninger* 10

Ledelse af attraktive arbejdspladser 12

– *Pejlemærker for ledelse* 12

– *Personlige forcer/udvikling i egen ledelse* 13

– *Resultat-skabende ledelsesteams* 14

Fokusområder for at fremme attraktive arbejdspladser 15

– *Stærke arbejdsfællesskaber* 15

– *Forandringer og trivsel i modstridende dagsordener* 16

– *Ledere i trivsel* 17

Netværkets betydning for inddragelse af topledernes behov og støtte til indsatser 18

Fire topledere erfaringer med at udvikle deres virksomheder som attraktive arbejdspladser 19

Hvis du vil vide mere 28

Kort beskrivelse af initiativtagerne 29

Bilag:

Topleder – Netværk til fremme af attraktive arbejdspladser

Guide til at facilitere et topledernetværk 31

Indledning

Denne videnspakke samler viden og erfaringer fra et toplederspæktiv om betydningen af udvikling og vedligeholdelse af en attraktiv arbejdsplads for forretningen.

På kort og særligt på lang sigt er indsatsen for at styrke og fastholde en attraktiv arbejdsplads og bruge det som en katalysator for forretningsudvikling afgørende for virksomhedens udvikling. Topledelsen spiller en vigtig rolle i at styrke og fastholde virksomheden som en attraktiv arbejdsplads.

Nyttige værktøjer og cases

Videnspakken er baseret på et netværkskoncept, der samlede 12 topledere/CEOs fra forsyningsbranchen i to netværk med det formål at fremme det strategiske arbejdsmiljøarbejde tæt på forretningen og drevet af topledelsen.

Videnspakken præsenterer i samlet form forskellige værktøjer som der er blevet arbejdet med i netværket, og som har vist sig relevante og brugbare for at arbejde med den attraktive arbejdsplads som en strategisk indsats i topledelse. Derudover indgår fire illustrative cases, som på hver deres måde viser, hvordan det er muligt at arbejde med den attraktive arbejdsplads som en del af topledelse og hvilken betydning det har for mental sundhed og virksomhedens forretningsudvikling.

God læselyst



Ledelsesrådgiver
og forsker,
Jan Heiberg

HEIBERG
– LEDELSE, LÆRING
OG ANALYSE

Det er vigtigt som topleder at udvikle en attraktiv arbejdsplads for at kunne lykkes med forretningen. Virksomhederne er afhængige af at tiltrække ansvarlige medarbejdere med de rette specialistkompetencer, hvis de skal understøtte fx forsyningsikkerhed og grøn omstilling.

Attraktive arbejdspladser er afgørende for forretningen

Virksomhederne i forsyningssektoren har en række strategiske udfordringer, som hænger tæt sammen med at fremme en attraktiv arbejdsplads. Det er derfor væsentligt at understøtte topledelsens rolle i det strategiske arbejdsmiljøarbejde. Det handler om at tiltrække de rette dygtige medarbejdere, sikre udvikling af de rette kompetencer til at understøtte til tider kraftig vækst og skabe en attraktiv kultur, der fremmer en opgaveløsning af høj kvalitet.

Et godt arbejdsmiljø er afgørende for at nå de økonomiske mål, viser en tidligere analyse blandt topledere fra 329 danske virksomheder, som er gennemført af BFA-Industri:

- 47 % svarer, at et godt arbejdsmiljø (i høj grad) er afgørende for at nå virksomhedens økonomiske mål
- 45 % svarer, at et godt arbejdsmiljø (i nogen grad) er afgørende for at nå virksomhedens økonomiske mål
- 5 % svarer, at et godt arbejdsmiljø (i mindre grad) er afgørende for at nå virksomhedens økonomiske mål
- 2 % svarer, at et godt arbejdsmiljø (slet ikke) er afgørende for at nå virksomhedens økonomiske mål
- 1 % svarer 'ved ikke'



Kilde: Toplederkampagne: Arbejdsmiljø i et toplederperspektiv – Minihvidbog om arbejdsmiljø, Industriens Branchearbejdsmiljøråd (I-BAR) (2012)

Arbejdsmiljø i virksomhedens strategi, drift og ledelse

Hvis topledere skal kunne levere på den øgede efterspørgsel og understøtte forsyningsikkerhed og kritisk infrastruktur, er arbejdet med den attraktive arbejdsplads afgørende.

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø har i en nyere analyse kortlagt virksomhedernes arbejdsmiljøindsats (VAI) blandt 36 brancher og 3 grupper af virksomhedsstørrelser (1-9 ansatte, 10-34 ansatte og mindst 35 ansatte). 8100 arbejdspladser fik tilsendt spørgeskema. Svarprocenten var 46,7.

Ifølge analysen inddrager størstedelen af topledere arbejdsmiljøet i virksomhedens overordnede strategi, og mange topledere efterspørger også konkrete resultater på arbejdsmiljøområdet. Analysen peger også på, at jo større arbejdspladserne er, desto mere indgår arbejdsmiljø som ressource i strategi, udviklingsmål, og ledelsens efterspørgsel:

Arbejdsmiljø er skrevet ind i virksomhedens overordnede strategi:

- I høj grad (37,6 %)
- I nogen grad (29 %)
- I ringe grad (8,1 %)
- Nej (25,3 %)

Den øverste ledelse efterspørger resultater på arbejdsmiljøområdet:

- I høj grad (27,1 %)
- I nogen grad (28,4 %)
- I ringe grad (12,9 %)
- Nej (31,6 %)

Kilde: Fakta om virksomhedernes arbejdsmiljøindsats (VAI): En spørgeskemaundersøgelse på arbejdspladser i Danmark (2018)

Topledere i nyt netværk om strategisk arbejdsmiljøarbejde

Topledernetværket er et koncept, der samler topledere, der drives af at skabe god forretning og udvikle sin virksomhed som en attraktiv arbejdsplads.

Netværkskonceptet er etableret for at blive klogere på, hvordan et topledernetværk kan understøtte virksomheders indsats med at skabe en attraktiv arbejdsplads, der understøtter forretningen.

I netværket har toplederne delt viden og erfaringer og trænet at udvikle deres virksomheder som attraktive arbejdspladser.

Særligt i tider med store forandringer, står man som topleder med et stort ansvar for at levere på efterspørgslen, samtidig med, at medarbejderne trives, så de vælger at blive i virksomheden, og arbejdspladsen vedligeholdes som et attraktivt sted at søge hen for nye medarbejdere.

Afsættet er et ønske om at blive klogere og dygtigere på:

- Hvordan udvikler og fastholder vi som topledere en attraktiv arbejdsplads?
- Hvordan bliver den attraktive arbejdsplads vedvarende en katalysator for forretningen?
- Hvad er god, resultat- og trivselsskabende topledelse i en virkelighed med store omvæltninger og mange modstridende dagsordener?

Fokus for netværket er indsatsen som topleder med at styrke og understøtte en attraktiv arbejdsplads, der kan styrke forretningen. Netværket inspirerede toplederne med perspektiver på, idéer til og viden om, hvordan de kan håndtere strategiske udfordringer og muligheder. Deltagerne knyttede an til udfordringer og muligheder i rollen som topleder i egen virksomhed.

Der er tre læringsmål for netværkskonceptet, og de danner en rød tråd gennem forløbet.

- VIDEN: Vi udvikler forståelse for, hvorfor det er væsentligt vedvarende at skabe attraktive arbejdspladser i virksomhedens strategiske arbejde. Deltagerne deler eksempler fra egen praksis og bliver præsenteret for state-of-the-art viden om og inspiration til, hvordan de kan gøre det.
- EVNER: Vi identificerer og styrker færdigheder til at skabe attraktive arbejdspladser via best practice topledelsesmetoder og -tilgange. Vi arbejder med at styrke bevidsthed om handlemuligheder og barrierer heri.
- KOMPETENCER: Vi identificerer og styrker kompetencer i som topleder at tage ansvar for at udvikle den attraktive arbejdsplads, og hvordan det kan ske sammen med andre nøglepersoner i virksomheden.

Vi står midt i en kæmpe opgave med den grønne omstilling og med at udbygge elnettet. Der er masser at lave. Der er masser af vækst.

At have en produktionsmæssigt vel fungerende virksomhed kræver højt motiverede medarbejdere, som trives godt.

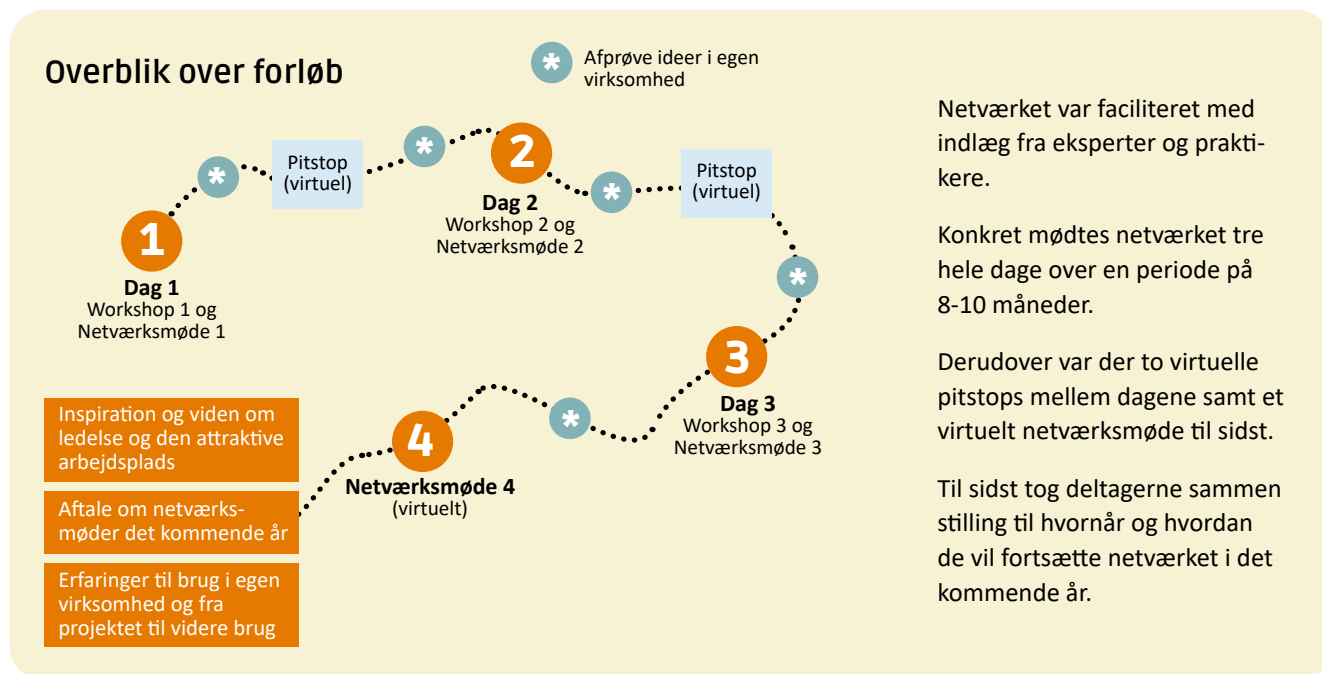
Direktør,
Anders Vikkelsøe
NEXEL

Der er brug for visionære topledere, som kan se formålet med at koble både lederes og medarbejderes mentale sundhed sammen med virksomhedens forretningsstrategi, fordi det skaber bæredygtighed, både økonomisk og trivselsmæssigt, på lang sigt.

Forskningschef,
PhD, Ulrik Gensby
TEAMARBEJDSLIV

Netværksforløb giver inspiration og støtte til at omsætte og afprøve viden om den attraktive arbejdsplads

Toplederne blev rekrutteret med fokus på at sikre det bedste match mellem deltagerne i forhold til erfaring med topledserollen, type af virksomhed og virksomhedsstørrelse.



Der var to spor i netværket:

- Et workshopspor og netværksspor, hvor toplederne får og reflekterer over viden om strategi og ledelse, herunder med ekspert- og praktiker-indlæg. De arbejder med og får sparring på deres strategiske udfordringer og muligheder. De deler viden i et fortroligt rum og støtter hinanden i at løfte indsatser indenfor rammerne af netværkets fokus.
- Et virksomhedsspor, hvor toplederne bringer egne strategi-udfordringer med ind i netværket samt bringer inspiration og viden tilbage i egen virksomhed for at blive klogere på, hvad der kan bidrage til at styrke den attraktive arbejdsplads som en katalysator for forretningen.

Indhold af forløbet

Formål: Udbrede og udvikle virksomhederne som attraktive arbejdspladser

Dag 1: Attraktive arbejdspladser som katalysator for forretningen

- Tegne strategibillede. Identificere fokus for strategisk case.
- Identificere egne udviklingspunkter som leder i relation til egen case.

Forbered din case

Beskriv din case på ½ til en hel side

Dag 2: Ledelsesteam, ledelsesrum og kultur

- Præcisere og give sparring på cases. Identificere konkrete strategiske tiltag.
- Omsætte inspiration fra dagen til egen case.
- Beskrive 1-2 mindre prøvehandlinger for at blive klogere på egen case.

Kvalificering: Udfør 1-2 mindre prøvehandlinger for at blive klogere på casen

Dag 3: Grøn omstilling og fremdrift i kompleksitet

- Opsamle læring fra netværket og implikationer ift. eget lederskab og egen virksomhed.
- Indsamle casefortællinger fra deltageren ift. netværkets formål.

Lav en plan for at omsætte case / Forbered en status på egen case

Netværksmøde: Næste skridt for netværket

- Gøre status på egen case til netværket, herunder ift. egen opgave og rolle i relation til øvrige nøgleaktører.
- Sparring og feedback til hinanden.
- Udarbejde plan for næste skridt i eget arbejde.
- Aftale plan for netværk det kommende år (forventet 1-2 møder pr. halvår).

Netværksforløbet blev afviklet ud fra fem centrale virkemidler, som sammen bidrog til at aktivere netværket på en måde der skabte værdi for den enkelte topleder og styrkede relationerne mellem dem:

- Et fælles og forpligtende fokus på at skabe attraktive arbejdspladser
- Et fortroligt og inspirerende netværksrum
- Netværksdagene og -møder: Viden, inspiration og deling af erfaringer
- Individuelle cases på arbejde ind i egen virksomhed og med egen ledelsespraksis og bringe erfaringer tilbage
- Makkerpar



Toplederne drøftede og fastlagde på første møde et kodeks med fælles værdier som blev bærende for udviklingen af dialoger og relationer i netværksforløbet:

- **Fortrolighed:** Vi holder fortrolighed i netværket. Det betyder, vi ikke deler informationer fra netværket i andre sammenhænge, medmindre det sker efter udtrykkelig aftale med alle netværksdeltagere.
- **Forpligtelse:** Vi sørger for at gøre arbejdet i netværket forpligtende for egen virksomhed. Det betyder, at vi bruger netværket til at styrke resultaterne i egen virksomhed.
- **Åbenhed:** Vi deler ud af os selv, personligt. Det betyder, at vi deler udfordringer med hinanden, vi er nysgerrige på hinanden og sætter pris på, at andre deler ud af sig selv.
- **Ærlighed:** Vi efterstræber en ærlig fremlægning af udfordringer både personlig eller organisatorisk.
- **Aktiv deltagelse:** Vi forventer at alle prioriterer tid til møder og kommer forberedt.
- **Respekt:** Vi ønsker, at personlige holdninger og vidensinput respekteres, så viden og erfaringer kan deles i et trykt rum.

Det praktiske afsæt for at skabe attraktive arbejdspladser for at styrke forretningen

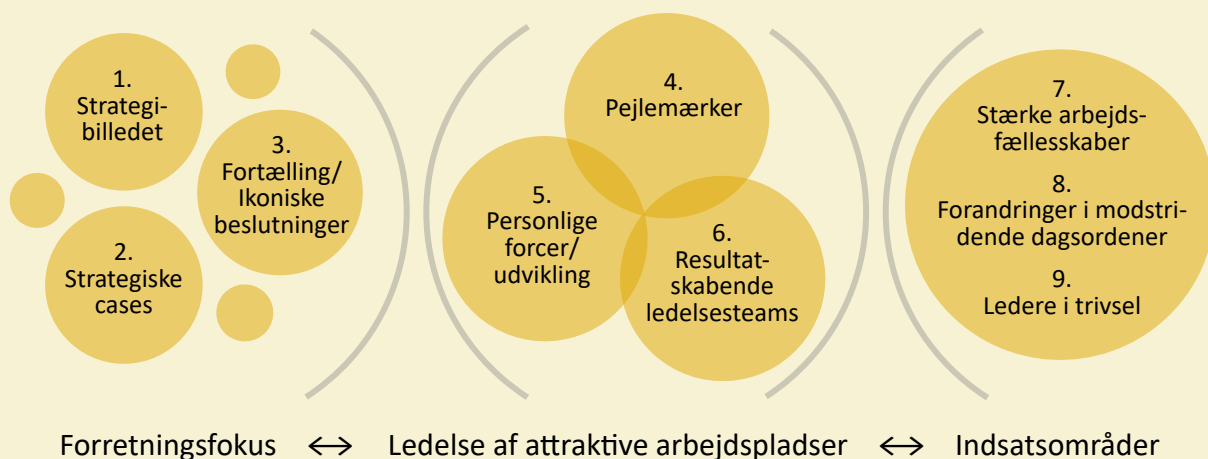
Topledernetværket er udviklet efter et netværkskoncept med tre gennemgående elementer, som er samlet i en værktøjskasse.

Værktøjskassen kan anvendes af topledere i energi- og forsyningsbranchen til at få inspiration til egen ledelsespraksis og udgøre et praktisk afsæt for deres eget arbejde med at udvikle og vedligeholde en attraktiv arbejdsplads. Det drejer sig om:

- Forretningsfokus for den attraktive arbejdsplads
- Ledelse af den attraktive arbejdsplads
- Indsatsområder for den attraktive arbejdsplads

Topleder værktøjskasse

Hvordan udvikler og vedligeholder du som topleder en attraktiv arbejdsplads?



Netværksdannelse er en vigtig brobyggende aktivitet for, at topledere kan udveksle erfaringer og koble viden om den attraktive arbejdsplads med forretningsmål, og samtidig inddrages i at konkretisere viden, som en ressource for den bæredygtige omstilling de skal lykkes med.

Forskningschef,
PhD, Ulrik Gensby
TEAMARBEJDSLIV

Den enkelte leder og ledelsesgruppe kan bedre lykkes med at styrke deres ledelse, hvis det er bakket op af en samlet strategi for ledelse, hvor topledelsen går forrest – som en førerhund, der insisterer på at vise vejen. Der er et stort potentiale her for bedre effektivitet og trivsel.

Ledelsesrådgiver
og forsker,
Jan Heiberg
HEIBERG – LEDELSE,
LÆRING OG ANALYSE

Forretningsfokus for den attraktive arbejdsplads

STRATEGI-BILLEDET

Strategibilledet er en metode der skal hjælpe dig som leder med at kortlægge udfordringer og muligheder med udgangspunkt i din virksomhed. Det gør dig i stand til at klargøre den strategiske intention der ligger bag den forandring I skal i gang med, og svare på spørgsmålet "Hvorfor er det vigtigt"?

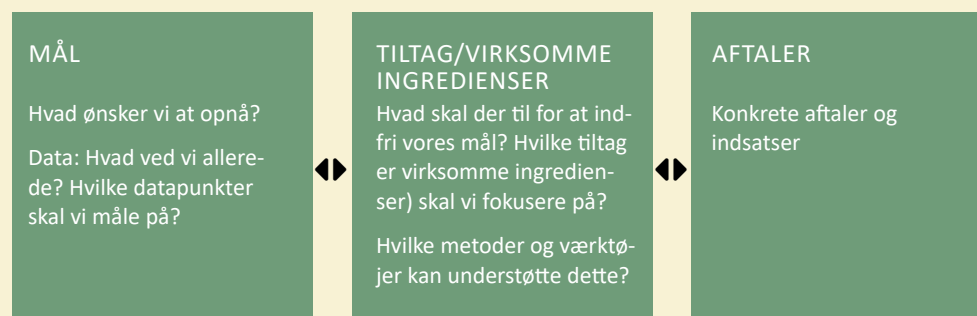
Din vision for den attraktive arbejdsplads tager udgangspunkt i dette strategibillede.

Overblik over forløbet

FORMÅL: Hvorfor er det vigtigt? Hvad er den strategiske forankring? (herunder ift. bestyrelsen)

STATUS/ANALYSE

Temaer: Hvad er de centrale temaer for at styrke en attraktiv arbejdsplads i din virksomhed?
Hvor lykkes I godt med det i dag? Vær konkret.
Hvilke barrierer kan stå i vejen? Vær konkret.



LEDELSE: Hvad skal der til ledelsesmæssigt? Herunder ift. ledelsesteams, samarbejdsorganisation og din egen rolle.

Topledernetværket for den attraktive arbejdsplads begyndte med at fastlægge det strategiske afsæt for arbejdet med at fremme en attraktiv arbejdsplads.

I netværket var der en tydelig forbindelse mellem de deltagende topledere forretningsmål og arbejdet med attraktive arbejdspladser. Det handlede om at sikre forsyningssikkerhed, grøn omstilling og effektive leverancer. Følgende fokusområder blev fremhævet som væsentlige forudsætninger for det:

- Skabe en ny fortælling om hvorfor vi går på arbejde
- Være i stand til at tiltrække de rette fagligheder – også geografisk, hvor adgangen til specialiseret arbejdskraft kan være begrænset
- Sikre høj ansvarlighed hos medarbejdere
- Udvikle os fra intern silo tænkning til ekstern fokus på brugerne
- Styrke forbindelsen til leverandører og underleverandører
- Skabe et miljø hvor projekter kan opskaleres
- Fastholde og udvikle medarbejdere

STRATEGISKE CASES

Deltagerne omsatte det strategiske fokus i en case for egen virksomhed. Casen beskrev sammenhængen mellem det strategiske afsæt for virksomhedens arbejde med at fremme en attraktiv arbejdsplads, de specifikke mål for arbejdet, udvalgte fokusområder og temaer for indsatsen samt konkrete tiltag i virksomhederne.

Formålet var at forankre arbejdet med attraktive arbejdspladser hos toplederne i et fokuseret case-arbejde, der kunne danne rød tråd om arbejdet i netværket, og give inspiration til arbejdet med at understøtte organisatorisk vækst og forandringsledelse under hensyn til trivsel og opgaveløsning.



Centrale spørgsmål til at konkretisere den strategiske case:

- Formål: Hvad vil du som topleder opnå med forretningen? Hvorfor er det vigtigt at styrke virksomheden som attraktiv arbejdsplads? Hvad er den strategiske forankring?
- Ledelse: Hvad skal der til i din ledelse for at understøtte det? Hvad skal der til i ledelsesteams?
- Mål: Hvad er de afgørende mål for at styrke virksomheden som attraktiv arbejdsplads?
- Data: Hvad ved vi allerede? Hvilke datapunkter skal vi måle på?
- Tiltag/ virksomme ingredienser: Hvad skal der til for at indfri vores mål? Hvilke tiltag (virksomme ingredienser) skal vi fokusere på? Hvilke metoder og værktøjer kan understøtte dette?

Centrale spørgsmål til at reflektere og kvalificere den strategiske case:

- Hvad har du brug for at vide for at blive klogere på din case?
- Hvem kan gøre dig klogere på det?
- Hvad forventer du at få at vide? Hvad forventer du det kan give anledning til for at styrke jer som attraktiv arbejdsplads

FORTÆLLING / IKONISKE BESLUTNINGER

Det var en væsentlig pejling for deltagerne at sikre den mest virkningsfulde arbejds-metode. Der blev i det ene netværk sat fokus på, hvordan du som topleder arbejder med at skabe indsatsen om den attraktive arbejdsplads som en ressource for omstillingsprocesser.

Det skete med inspiration fra tidl. HR-direktør i Maersk Line Ulf Hahnemann, som talte om ikoniske beslutninger i det strategiske arbejde i virksomheden og fremhævede fire særlige beslutninger:



- Skab en ny fortælling om, hvorfor vi går på arbejde
- Understøt udvikling væk fra silo til et end-to-end fokus
- Skab et miljø hvor projekter kan opskaleres
- Fasthold og fokuser på at udvikle medarbejdere

Toplederne i energi- og forsyningsbranchen er klar over, at de undervejs i omstillingen af kritisk infrastruktur bevæger sig ud på ukendt land. Det betyder, at både ledere og medarbejdere forsøger at forstå og handle på de forestillinger de har om nye udfordringer, som burde opstå i omstillingsprocessen.

Når det sker, vil virksomheden og omverdensrelationer have stor opmærksomhed på topledernes personlige autoritet og fortælling om det der venter forude i forsøget på at skabe mening i situationen og overblik over handlemuligheder.

Med hjælp og inspiration fra Hammer & Høpner* (2019) og den amerikanske organisationsforsker Karl Weick (kan topledere forstå og understøtte meningskabelsen under krævende omstillingsprocesser (fx energi- og forsyningsikkerhed) gennem begrebet 'Sensemaking', som består af to faser:

- Topledere indgår – i den første fase – i en umiddelbar fortælling om den situation, som virksomheden står i (fx at sikre et holdbart energinet samtidig med, at medarbejderne kan løse opgaven). Her kan toplederen hjælpe ledere og medarbejdere med at skabe en sammenhæng mellem, hvad der venter forude og hvad det betyder for deres situation.
- I den anden fase, kan toplederen bygge videre på fortællingen, så den bidrager til at skabe overblik over forskellige handlemuligheder i situationen (fx vigtigheden i at bevare fokus på både trivsel og forretningsstrategi), og hjælpe ledere og medarbejdere til at handle på en måde, så det stemmer overens med virksomhedskulturen (fx at være en arbejdsplads der bygger på tillid og samarbejde).

Ledelse af attraktive arbejdspladser

PEJLEMÆRKER FOR LEDELSE



Den amerikanske ledelsesrådgiver Howard Gutmann* fremhæver syv centrale pejlemærker for at komme fra viden til handling som kan understøtte en god balance mellem præstationskrav og trivsel:

- Gør status over din strategi
- Engager dit ledelsesteam
- Undgå antagelser og andenhandsviden – Gå direkte til kilden
- Dine linjeledere leder mennesker
- Få 'de rigtige' medarbejdere ind i 'de rigtige' roller
- Vær troværdig i din ledelseskommunikation
- Sørg for at skabe retfærdige processer og ressourcefordeling

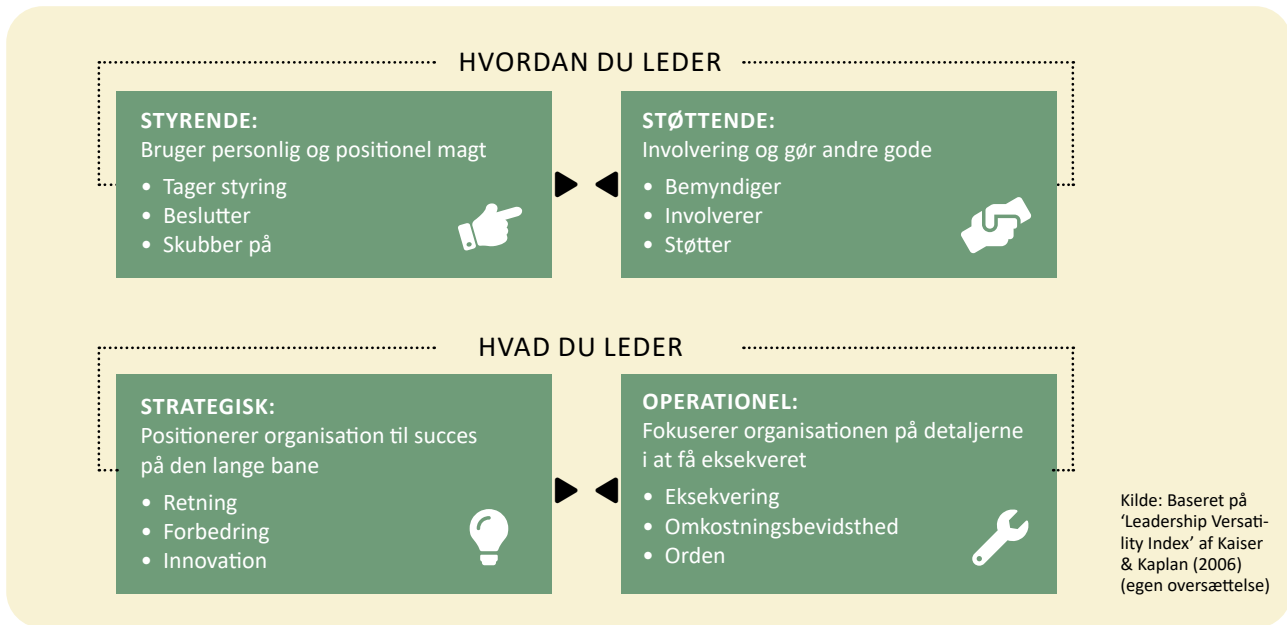


Hvis du – som topleder – bruger disse syv pejlemærker som en rettesnor i dit arbejde med at udvikle den attraktive arbejdsplads, og du ikke kan svare ja til de fleste af dem ...

Så er det måske et tegn på, at du som topleder bør fokusere mere på at afstemme præstationskrav og trivsel i organisationen.

*Kilde: Baseret på Howard Gutmann White Paper (2005)

PERSONLIGE FORCER/UDVIKLING I EGEN LEDELSE



I 'Leadership Versatility Index' skelnes der mellem ledelse som hhv. Styrende og Støttende samt mellem Strategisk og Operationel.

Med udgangspunkt i egne styrker undersøgte de forskellige topledere med støtte fra netværket, hvilke udviklingspunkter de havde, og hvad de derfor skulle fokusere på, for at udvikle deres styrker som ledere.

Et vigtigt værktøj var her det at forstå ledelse som en navigering i modsatrettede krav.

Som topleder er din handlekraft afhængig af, at du kan begå dig i modsatrettede krav og derfra udnytte dine styrker bedst muligt, samt udvikle dine svagere sider klogest. Man skal kunne reagere og skifte retning, uden at resten af organisationen opfatter en som vægelsindet. Man skal skabe strategisk mening i sine handlinger.

Ledelsesrådgiver og erhvervsforsker, Jonas Hedegaard
TEAMARBEJDSLIV

Eksempler på udfordringer for topledere i arbejdet med at håndtere modsatrettede krav:

- At komme væk fra driften og det operationelle niveau og i stedet sætte det lange lys på og fokusere på strategien. Løbende arbejdedes der derfor med at involvere deres bestyrelser i at hjælpe med at sætte den retning, samt at de selv som topledere skulle tænke ind i 'den attraktive arbejdsplads' og den udvikling organisationen derfor skulle igennem, særligt på lidt længere sigt.
- At tage 'ledelseskasketten mere fuldt på' og lægge en retning og tage handling på ting, hvor de i højere grad end tidligere måtte agere også styrende frem for primært støttende ift. organisation og medarbejdere.

Eksempler på udviklingsprocesser som topledere gennemgik for at håndtere modsatrettede krav:

- At være dygtige fagledere, som føler sig hjemme i at tage beslutninger på både kort og langt sigt ift. de mere tekniske og faglige sider af deres ledelsesopgave, men at de undervejs i netværket fik mulighed for at gå i retning af at blive mere styrende og strategiske ift. den menneskelige side af ledelse og definere deres rolle i at udvikle deres virksomhed som attraktiv arbejdsplads.

RESULTAT-SKABENDE LEDELSESTEAMS

Toplederen er afhængig af sit ledelsesteam for at fremme en attraktiv arbejdsplads. Det blev tematiseret som et fokus på afstemt ledelse.

Afstemt ledelse var et nødvendigt udgangspunkt for, at de deltagende virksomheder kunne realisere deres case for at fremme attraktive arbejdspladser og dermed understøtte deres forretningsmål. Det betød, at der i netværksforløbet var et tydeligt fokus på at løfte den fælles ledelse og styrke kulturen i virksomhederne.

Eksempler på topledernes arbejde med at løfte den fælles ledelse og styrke kulturen i virksomheden:

- Igangsættelse af et længerevarende udviklingsforløb for den samlede ledelse.
- Godkendelse af en ESG-strategi med efterfølgende fokus på at sikre fælles afstemt ledelse i alle dele af virksomheden.
- Arbejde ledelsesmæssigt med at identificere en ny vision, da virksomheden stod i en transition med frasalg af en del af forretningen, som var en stor del af virksomhedens DNA.

Særligt i de mindre forsynings- og energivirksomheder med færre eller kun en enkelt leder, var afstemt ledelse et spørgsmål om at være tydelig og tilpas konsistent på det organisatoriske fokus i arbejdet med at skabe en attraktiv arbejdsplads. Det handlede f.eks. om at etablere en attraktiv og udviklende kultur, der understøttede opgaveløsning af høj kvalitet.



Afstemt ledelse er ligesom en rygrad, der sikrer sammenhæng og fælles afstemthed på tværs af virksomheden og som samtidig rummer en fleksibilitet. Det handler om at skabe et fælles ledelsesfokus, hvor der også er tillid til at tale om problemstillinger i arbejdet.

Ledelsesrådgiver
og forsker,
Jan Heiberg

HEIBERG
– LEDELSE, LÆRING
OG ANALYSE

Eksempler på centrale områder for topledernes fokus på afstemt ledelse i virksomheden:

- Sikre nødvendige tillid til at ledere kan træffe beslutninger ift. projekterne
- Ledelseskvalitet og mindset
- Gøre ledere i stand til at tage imod forandringer
- Ledergruppe skal turde udfordre CEO
- Mere nærvær og bedre kommunikation hos nærmeste leder
- Ligeværd i ledergruppe

Fokusområder for at fremme attraktive arbejdspladser

STÆRKE ARBEJDSFÆLLESSKABER

Toplederne arbejdede med at sætte fokus på arbejdsfællesskabet som et vigtigt element ift. at skabe en attraktiv arbejdsplads. Arbejdsfællesskabet er der, hvor vi samarbejder om at klare opgaveløsningen. Det er her der både ligger mange kilder til frustration og mange kilder til glæde og arbejdslyst.

En arbejdsplads kan opdeles i fire forskellige typer af arbejdsfællesskaber. Hvis der opstår udfordringer i et af disse arbejdsfællesskaber, kan det kræve at ledelsen i stedet træder ind i et eller flere af de andre. For eksempel kan faglig uenighed, placeret i det opgaverettede arbejdsfællesskab, skubbe til relationerne i det kollegiale arbejdsfællesskab.

Toplederne perspektiverede deres strategiske cases til modellen med de fire arbejdsfællesskaber og bragte tankerne ind i deres videre arbejde med at skabe den attraktive arbejdsplads. For topledere blev det afgørende at holde sig modsatrettede krav for øje og kunne balancere mellem arbejdsfællesskabernes fokusområder, sådan at virksomheden som helhed kan navigere i aktuelle behov og omgivelsernes krav.

De fire arbejdsfællesskaber kan defineres på følgende måde:

Kilde: Arbejdsmiljø Københavns model for stærke arbejdsfællesskaber (Arbejdsmiljø København, 2019) <https://arbejdsmiljoe.kk.dk/staerke-arbejdsfaellesskaber>

Organisatorisk arbejdsfællesskab

Det store "vi". Den store organisation. Når dette arbejdsfællesskab er stærkt, har alle organisationsmedlemmerne en god forståelse for, hvad det er, vi skaber sammen. Alle tager medansvar for den største organisatoriske sammenhæng, de er en del af.

Opgaverettet arbejdsfællesskab

I det stærke opgaverettede arbejdsfællesskab kender, respekterer og bruger vi hinandens kompetencer optimalt til fælles gavn for opgaveløsningen. Vores prioriteringer justeres løbende og i takt med, at hovedopgaven og omverdenens krav ændrer sig. Når der sker ændringer, eller når der er særligt pres på, handler kommunikationen om at finde løsninger og justere arbejdsgange eller organisering.

Kollegialt arbejdsfællesskab

I det kollegiale arbejdsfællesskab opbygger vi relationer og forbinder os med hinanden. Det er de formelle og uformelle rum, der styrker vores oplevelse af at høre til og være en del af et fællesskab. Gode relationer og støtte på jobbet, er en af de vigtigste beskyttelsesfaktorer mod arbejdsrelateret stress. Når vi kender hinanden og har tillid til hinanden, så videndeler vi og bruger hinanden mere og bedre.



Fagligt arbejdsfællesskab

Det faglige arbejdsfællesskab er et arbejdsfællesskab, hvor vi er sammen med fag- eller interessefæller. Funktionen er at styrke fagligheden. Her udvikler vi faget og lærer af hinanden. Det er også her, vi udvikler nye løsninger sammen og justerer på gamle metoder og arbejdsgange. Vores tilgang er præget af undersøgelse og nysgerrighed.

FORANDRINGER OG TRIVSEL I MODSTRIDENDE DAGSORDENER

Toplederne skal varetage omfattende forandringer af kritisk infrastruktur i samfundet, herunder vand- og energiforsyning.

Netværket skabte et rum for at arbejde med ledelse af forandringsprocesser i forhold til egen ledelsespraksis, og muligheder for at fremme en attraktiv arbejdsplads i relation til den forandring som den enkelte topleder skal lykkes med som virksomhed.

Toplederne arbejdede med at konkretisere deres forandringsledelse i forskellige faser, og omsætte de enkelte faser i forhold til en vigtig og afgrænset forandringsproces i deres egen case for at fremme virksomheden som attraktiv arbejdsplads.

Forandringscirklen: Ledelse af forandringer i organisationen



Gennemgå de enkelte faser 1-5 i forandringscirklen i forhold til din valgte forandring:

- Hvilke interessenter i organisationen bliver berørt af forandringen?
- Hvor på cirklen befinder hver af interessenterne sig?
- Hvordan anvender du faserne til at agere styrende-støttende i forandringen?
- Hvordan anvender du faserne til at agere strategisk-operationel?

Kilde: Baseret på Maurer R. (2010). Beyond the wall of resistance (Revised Edition)

Toplederne reflekterede over hver enkelt fase ift. egen ledelsespraksis og ledelse af forandringen med fokus på kommunikation, involvering og støttemuligheder på forskellige niveauer:

Systematisk forandringsledelse med IGLO-modellen

Særlige opmærksomhedspunkter omkring den valgte forandring og håndtering af interessenter på forskellige niveauer i organisationen:

- Hvordan er det muligt at kommunikere i faserne?
- Hvordan er det muligt at involvere i faserne?
- Hvordan er det muligt at støtte i faserne?

	Hvordan er det muligt at kommunikere?	Hvem skal involveres og hvorfor?	Hvilke aktører kan hjælpe og støtte og hvornår?	Egne noter
Individ				
Gruppe				
Leder				
Organisation				

Kilde: Stressforebyggelse i et IGLO-perspektiv (BFA-Industri) (2022)

LEDERE I TRIVSEL

Som topleder har dine ledere stor betydning for, at forretningsmål og produktivitet kan gå hånd i hånd med trivsel. Det handler om at have de rigtige ledere i de rigtige roller, og sikre de nødvendige rammer for, at lederne kan udføre deres lederrolle og skabe et godt psykisk arbejdsmiljø relateret til opgaveløsning.

En ny undersøgelse baseret på interview med videnspersoner og ledere i stat, regioner, kommuner og den finansielle sektor identificerer en række opmærksomhedspunkter med betydning for ledernes trivsel:

- 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. Dette krydspres har stor indvirkning på lederes psykiske arbejdsmiljø – på godt og ondt. De er ofte drevet af at gøre en forskel i disse stærke krydspres.
- Lederne relationer er afgørende for deres psykiske arbejdsmiljø, hvor relationen til nærmeste leder og egen ledelsesgruppe har stor betydning, og relationen til medarbejderne og på tværs af organisationen også har betydning, men i lidt mindre grad.
- Der er en sammenhæng mellem lederne 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. Krydspres mellem mange aktører og modstridende krav kan udfordre det psykiske arbejdsmiljø, men kan også virke motiverende. Fx lægger forandringer ofte et stort psykisk pres på lederne, men kan samtidig øge deres indflydelse på opgaven og styrke deres psykiske arbejdsmiljø.

Følgende kan medvirke til at skabe et konstruktivt og produktivt krydspres frem for, at det bliver en spændetrøje for lederen:

1. Den organisatoriske, faglige og kollegiale støtte til lederen er afgørende
2. Et højt niveau af psykologisk tryghed og tillid
3. Indflydelse og autonomi
4. Mulighed for restitution og refleksionsrum

Kilde: Lederes psykiske arbejdsmiljø: Fra spændetrøje til konstruktiv krydspres. udarbejdet for BFA Velfærd og Offentlig administration og BFA Finans (2021)



Særligt relationen til nærmeste leder og relationen til egen ledelsesgruppe har betydning som støttepunkter for lederne.

Lederens egne coping-strategier i pres og evne til at forstå og navigere i spændingsfeltene er også væsentlig for både eget og kollegaernes psykiske arbejdsmiljø.

Netværkets betydning for inddragelse af top- ledernes behov og støtte til indsatser

Mulighed for et rum til at reflektere over de svære paradokser

"Når man står i en kæmpe forandring som vores, skal vi være bevidste om, at det, der skaber trivsel, grundlæggende handler om at kunne se mening, om at have indflydelse og om at have et godt og tillidsfuldt samarbejde med sine kollegaer og ledere. Det har netværksforløbet gjort mig skarpere på, fordi jeg har fået et rum til at reflektere over, hvad der skaber gode arbejdspladser. Paradokset i, at vi er i vækst, som man skulle tro udelukkende var positivt, men som også kan føre til mistroivsel, har været rigtigt godt at have de gode kollegaer og konsulenter i netværket til at diskutere og reflektere sammen med".

Anders Vikkelsøe, Nexel

Mulighed for at stille de svære spørgsmål og flytte sig personligt

"Den måde at tænke og tale om det på fangede min interesse, så jeg har taget det med hjem, fået reflekteret over det, sat pen til papir og sat det på dagsordenen: hvad er egentlig chefteamets mission, og hvor ligger vores forretningsprioriteter? Har vi de rigtige spillere på holdet? Og hvordan sikrer vi afstemthed, når vi fx har innovationsprojekter, som kører på tværs af virksomheden med mange skæringspunkter og snitflader til de enkelte ansvarsområder? Det er svære spørgsmål, men som vi har været nødt til at arbejde med, fordi de også har betydning for den samlede trivsel på arbejdspladsen. Og det har flyttet mig personligt, og jeg har kunnet bruge resultaterne fra netværket i vores nye strategi".

Rene Heiselberg Gier, GEV

Mulighed for at lære fra udfordringer og håndtering af disse andre steder

"Jeg ville gerne se, hvad jeg kunne bidrage med og dele mine tanker med de andre ledere om den proces, vi står i hos os. For mig at se er det altid spændene at høre, hvilke udfordringer folk har andre steder, og hvordan de håndterer det. Jeg synes, vi har haft nogle gode dialoger om arbejdsledelse, og konsulenterne har været dygtige til at facilitere møderne".

Jens Ejner Kristensen, Birkerød Vandforsyning

Mulighed for støtte til at ændre ledelsesfokus og sætte konkrete ting i gang

"Jeg vil gerne arbejde videre med at fastholde nogle af de ting, jeg har sat i gang i forløbet med netværket. Det kræver, at jeg har mere tid til at være leder, så derfor har jeg brug for en ekstra medarbejder til at tage flere af mine opgaver. Jeg har simpelthen fået mere fokus på at være og træde i karakter som leder. Mit mål er at få medarbejderne til at tage en masse ansvar, og det gør jeg jo ikke ved at lægge lister med opgaver på deres bord hver morgen. De skal selv komme på banen. Det tror jeg blandt andet kan ske ved, at jeg viser dem respekt og viser, at de betyder noget for virksomheden – at de ikke bare er en 'maskine med et nummer på', men har afgørende betydning for, at vi når vores mål".

Heine Pedersen, Skjern Fjernvarme

Fire topledere erfaringer med at udvikle deres virksomheder som attraktive arbejdspladser

Topledere i mindre og mellemstore energi- og forsyningsvirksomheder arbejder konkret med at udvikle og vedligeholde en attraktiv arbejdsplads på flere forskellige måder. Nedenfor kan du læse om fire topledere erfaringer med at udvikle deres virksomheder som attraktive arbejdspladser: Nexel, GEV, Birkerød Vandforsyning, og Skjern Fjernvarme.

Direktør,
Anders Vikkelsø
NEXEL

Markant vækst skaber behov for ny kultur i virksomheden

Når nye medarbejdere i næsten bogstavelig forstand står i kø i døren, og antallet af kunder ventes at fordobles i løbet af få år, kan topledelsen ikke hvile på laurbærrene. Tværtimod, anerkender Anders Vikkelsø, direktør i el-servicevirksomheden Nexel, som står midt i at skulle forandre både organisationskultur og -design behovet for at holde virksomheden attraktiv for både kunder og medarbejdere.

En virksomhed i vækst har brug for topmotiverede medarbejdere

Det burde være enhver direktørs drøm: At virksomheden står midt i en næsten eksplosiv vækst. At antallet af medarbejdere er vokset med over 20% på knap to år. Og en udsigt til, at virksomhedens kundeaktivitet fordobles inden 2023.

Og det er da heller ikke fordi, Anders Vikkelsø, direktør i Nexel, ikke smiler. For han glæder sig selvsagt over udviklingen. Men det giver ham også en del at tænke over.

– Hvis vi skal kunne løfte den vækst, har vi brug for mange nye og topmotiverede medarbejdere, der yder det bedste, de kan, samtidig med at vi skal holde fast i de mange gode medarbejdere, vi allerede har. Som direktør er det min opgave – sammen med resten af organisationen, selvfølgelig – at sikre tiltag, der understøtter det behov. Det kræver, at alle forstår vores mål og retning som virksomhed. Og her mener jeg helt ud til den enkelte medarbejder, som skal forstå, hvilke konkrete forandringer vi står overfor, hvad omverdenen forventer af os, og hvad det kommer til at betyde for os alle – hver især.

Alle skal trives godt

For helt at forstå, hvad Anders Vikkelsø taler om, kaster vi lige et blik på Nexel, som har til huse i Virum nord for København:

Nexel leverer elforsyningsydelser til de eldistributionselskaber, der ejer elnettet i det østlige Danmark (Cerius og Radius elnet, red.). Nexel er med andre ord en højt specialiseret servicevirksomhed indenfor elforsyning – og dem, der rykker ud, hvis strømmen går. Pt. tæller virksomheden mere end 600 medarbejdere, der er med til at sikre, at elanlæggene virker, som de skal, for de 2,5 mio. forbrugere, elnettet dækker i Nexels samarbejdsområde.

Og den vækst, Anders Vikkelsø er i gang med at strategisk at få skovlen under, handler om, at tilslutning af nye kunder og forstærkning af til elnettet forventes at blive mere end fordoblet inden for de næste 5-6 år.

– Så først og fremmest skal vi altså bruge flere hænder for at kunne håndtere de mange flere opgaver. Men væksten stiller også krav til hele organisationen om bedre interne processer og bedre information til kunderne. Her er det vigtigste, at vi har en velmotiveret stab af medarbejdere, både i forhold til at sikre et effektivt flow i udførelsen og for at skabe en velfungerende arbejdsplads. For i mine øjne hænger de to ting direkte sammen: At have en produktionsmæssigt velfungerende virksomhed kræver højt motiverede medarbejdere, som trives godt, siger Anders Vikkelsø.

Skal formidle en engageret fortælling

Inspirationen til det strategiske arbejde med, hvad han selv definerer som en egentlig kulturændring i organisationen, har Anders Vikkelsø blandt andet fået gennem et forløb i et topledernetværk, hvor han sammen med andre CEOs i forsyningssektoren har arbejdet med at formulere målsætninger og konkrete tiltag for i Nexels forandringsrejse. En rejse, hvor overliggere hedder at gøre Nexel til 'en attraktiv arbejdsplads midt i den grønne omstilling', og hvor topledelsens øvelse bl.a. er at formidle en engageret og meningsfuld fortælling til medarbejderne.

– Som topleder og -ledelse skal vi som de første kunne se behovet for forandring og forstå målet med vores udvikling for at kunne formidle det engageret til vores medarbejdere og for at sikre, at samarbejdet på tværs i hele organisationen fungerer optimalt. Det er afgørende for at lykkes med de mål, vi har. Og det har jeg personligt fået inspiration og input til i netværket, siger Anders Vikkelsø og tilføjer:

– Heldigvis har vi rigtig meget, som hjælper os på rejsen. Vi leverer overordnet godt på de fleste af vores mål, vi har en grundlæggende høj tilfredshed blandt medarbejderne, stor faglig stolthed og bevidsthed om, at vi leverer kritisk infrastruktur, og at vi generelt kan set tiltrække nye medarbejdere, også selvom vi mærker konkurrence om kompetencerne.

Kunden skal være i centrum

Men barriererne er også til at få øje på, erkender han.

– Det er især en meget stor travlhed i hverdagen, og koblet med de store forandringer vi kigger ind i, kan det godt udfordre vores lidt konservative branche. I nogen grad mangler vi også overblik over sager og problemer i hverdagen. Og selvom vi har et højt fagligt fokus, er fokus på kundernes behov og den samlede leverance til dem er ikke altid tilstrækkeligt i centrum. Så det kombineret med vores forventede vækst, stiller krav om en lang række indsatser: Mange nye medarbejdere, nye aftaler med vores leverandører og et behov for at se kritisk på vores interne processer.

I løbet af det år, Anders Vikkelsø har deltaget i topledernetværket, har han haft fokus på at beskrive både temaer, succeser, barrierer, mål, tiltag og data i Nexels forandrings- og kulturrejse. Og strategiprocesen i netværket, som samtidig har fundet sted i virksomheden, har skærpet Anders Vikkelsøs fokus på, hvor han skal lægge kræfterne.

– Når man står i en kæmpe forandring som vores, skal vi være bevidste om, at det, der skaber trivsel, grundlæggende handler om at kunne se mening, om at have indflydelse og om at have et godt og tillidsfuldt samarbejde med sine kollegaer og ledere. Det har netværksforløbet gjort mig skarpere på, fordi jeg har fået et rum til at reflektere over, hvad der skaber gode arbejdspladser. Paradokset i, at vi er i vækst, som man skulle tro udelukkende var positivt, men som også kan føre til mistrivsel, har været rigtigt godt at have de gode kollegaer og konsulenter i netværket til at diskutere og reflektere sammen med.

Spot på at lede mennesker

For Anders Vikkelsø har det været vigtigt at bringe en højaktuel situation fra Nexel ind i arbejdet i topledernetværket. Arbejdet med at fastholde og udvikle et godt arbejdsmiljø i Nexel skulle gennemføres uanset, men ved at gøre opgaven til en del af hans case i netværket, har det givet ham en oplagt mulighed for at tage refleksionerne og læringen fra netværket direkte med hjem.

– Det har givet mig anledning til flere refleksioner, som har haft medvirkende indflydelse på, hvordan forandringsopgaven er blevet diskuteret og tilrettelagt hos os i Nexel, siger han.

I netværket har alle topledere fået præsenteret og diskuteret cases om forandringsledelse fra andre både danske og internationale virksomheder, ligesom deltagerne har fået mulighed for at dele og reflekterer over hinandens udfordringer.

– Netværket har sat spot på, hvordan vi som ledere leder mennesker. Vi har alle vores styrker og faldgruber, og når vi kender dem, kan vi aktivt bruge dem til at forbedre vores ledelse og dermed også skabe bedre arbejdspladser, siger Anders Vikkelsø.

Han fremhæver blandt andet et oplæg og en udbytterig diskussion på et af netværksmøderne, der satte fokus på, hvordan man skaber organisationer med håb og tillid. Her rettede flere af elementerne sig mod at skabe en klar strategi, at kommunikere transparent, dvs. både det gode og det svære plus at sikre, at ledelsesholdet på alle niveauer er afstemte og går i samme retning.

– Det kan lyde banalt, men alle der har beskæftiget sig med ledelse ved, at det ikke er let og kræver en vedholdende indsats. Når man som leder diskuterer det med andre ledere, giver det altid anledning til refleksion, og man går klogere hjem fra sådan en dag, konstaterer Anders Vikkelsø.



Skarpt fokus på afstemt ledelse baner vejen for god implementering

God ledelse er som topleder også at omstille virksomheden til den stadigt foranderlige virkelighed, der hersker udenfor dørene. Den øvelse har René Heiselberg Gier, direktør i forsyningsvirksomheden GEV, været igennem og har lagt et skarpt fokus på afstemt ledelse i implementeringen af en ny ESG-strategi.

Direktør,
Rene Heiselberg
Gier
GEV

God ledelse styrker trivsel og fællesskab på arbejdspladsen.

Hvis René Heiselberg Gier førte dagbog, og den blev lagt til skue for verden, ville man med stor sandsynlighed kunne læse en meget ærlig ledelsesberetning.

For som direktør i forsyningsvirksomheden GEV har han skulle kigge indad – i sig selv som leder, men i lige så høj grad i ledelsesgruppen som enhed, fordi den ikke var *alignet*. Eller afstemt, som René Heiselberg Gier har valgt at definere det i sit strategiske toplederfokus.

Men først retter vi blikket udad: Vi befinder os i Grindsted, centralt beliggende i den sydlige del af Jylland. GEV leverer både el, vand, varme og fibernet til indbyggerne i området og kalder sig 'et synligt, selvstændigt og lokalt forankret multiforsyningselskab'.

Ikke længere bare fra A til B

GEV oplever som andre selskaber i forsyningssektoren i disse år forandringer, især i relation til ESG-dagsordenens mål og -krav, som kræver omstilling og tilpasning af den måde, virksomheden drives og leverer service til kunderne på. De forventer fleksibilitet, stabilitet og et troværdigt arbejde med bæredygtighed. Samtidig efterspørger medarbejderne gode arbejdsforhold og trivsel.

Det kalder på toptunet, afstemt ledelse, og det har GEV ikke til fulde kunne leve op til, erkender direktør René Heiselberg Gier.

– At være en attraktiv arbejdsplads omfavner mange andre ting end bare at levere et produkt fra A til B, som vi kunne for 20 år siden. Så stabil er verden ikke længere, og det mærker vi tydeligt.

Som enhver strategisk topleder ville gøre det, peger René Heiselberg Gier på, at det er vigtigt, at topledelsen kan vise, i hvilken retning man skal bevæge sig, så medarbejderne trygt kan følge med samme vej. Og det kræver afstemt ledelse, har direktøren indset.

– Helt konkret har vi lanceret en ny strategi 1. januar i år, hvor ESG træder endnu tydeligere frem. Det er noget, vi arbejder målrettet med, og det kræver en afstemt, fælles ledelsesretning. Både fordi det er vigtigt for at nå vores mål, for at kunne skabe en attraktiv arbejdsplads og for virksomhedens samlede resultat og renommé.

Stillede sig ærligt frem

Og i en lille by som Grindsted med kun 10.000 indbyggere er en lokal virksomhed som GEV noget, man holder øje med, ved René Heiselberg Gier af erfaring.

– Jeg møder jo folk i Kvickly eller på idrætsanlægget, og når de siger: “René, jeg tror, I har noget, I skal arbejde med hos jer ...”, så lytter jeg selvfølgelig. For alle – både ledere og medarbejdere i GEV – skal fortælle samme historie.

Derfor har han selv som toplederen i GEV måtte stille sig i skudlinjen ved at være ærlig og fortælle, at ledelsen som samlet gruppe havde brug for at skærpe sit fokus på at gå samme vej – og være enige om, at det var vejen at gå.

– Den ærlighed, jeg måtte stille mig frem for hele virksomheden og fremvise, kom heldigvis tifold tilbage – fordi jeg talte om, hvilke kvaliteter og styrker jeg gerne ville fremelske i virksomheden og i hele ledelsen.

Fandt inspiration i topledernetværk

René Heiselberg Gier og den syv mand store ledelse har haft rollefordeling og samarbejde på dagsordenen på et seminar ud af huset, fordi EGS-strategien skal ud at leve i hele organisationen med opbakning fra alle medarbejdere.

– Vi har talt om, hvordan vi kan støtte op om hinanden og udnytte vores forskellige styrker, når vi skal arbejde efter den nye strategi, så vi alle kan vise fælles front, når vi er ude i marken. Det sikrer vi bedst, når cheferne er afstemte i deres ledelse. Så vi taler om vores strategiske mål – hvordan vi løbende følger op på dem, men også om, hvad vi ser af oplevet adfærd hos medarbejderne.

Inspirationen til at arbejde med afstemt ledelse har René Heiselberg Gier blandt andet hentet i et topledernetværk med andre CEOs i forsyningssektoren, som han har deltaget i hele 2023. Her var et af temaerne netop afstemt ledelse under en samlet overskrift om at skabe en attraktiv arbejdsplads, som er koblet tæt til forretningens resultater og medarbejdernes trivsel.

– Den måde at tænke og tale om det på fangede min interesse, så jeg har taget det med hjem, fået reflekteret over det, sat pen til papir og sat det på dagsordenen: hvad er egentlig chefteamets mission, og hvor ligger vores forretningsprioriteter? Har vi de rigtige spillere på holdet? Og hvordan sikrer vi afstemthed, når vi fx har innovationsprojekter, som kører på tværs af virksomheden med mange skæringspunkter og snitflader til de enkelte ansvarsområder? Det er svære spørgsmål, men som vi har været nødt til at arbejde med, fordi de også har betydning for den samlede trivsel på arbejdspladsen. Og det har flyttet mig personligt, og jeg har kunnet bruge resultaterne fra netværket i vores nye strategi.

Tænker også forfremmelse vertikalt

For som fleksibel forsyningsvirksomhed har GEV højt specialiseret personale, der skal kunne leve op til både kundernes krav om fleksibilitet, bæredygtighed og stabilitet i driften og den vigtige EGS-dagsorden. Der kræver ledere, som kan den faglige ledelsesdisciplin. og ledere, som kan personaleledelse. Og mellem de to har René Heiselberg Gier trukket en linje.

– Det var faktisk noget af det første, jeg gjorde, da jeg kom ind i virksomheden i 2016. Og i stedet for at kun at tænke forfremmelse som noget ledelsesmæssigt opad, har jeg tænkt i bredden, så jeg kunne holde fast på de faglige talenter, jeg har. Ellers havde jeg mistet dem. Så jeg styrkede de faglige chefer på de områder, de var gode på, og det er vi kommet langt med, fordi det har styrket organisationen.

Og den styrke er nødvendig, erfarer René Heiselberg Gier, i en branche, som er under markant forandring.

– Vi står midt i orkanens øje. Alle taler om energi og bæredygtighed i alle mulige sammenhænge, og de dagsordener skal vi være med på. Det påvirker selvfølgelig også medarbejderne, hvad der foregår udenfor virksomheden. Når vi skal leve op til en kæmpestor kompleksitet, er vi som ledelse nødt til at fremstå som et bolværk, en sammentømret og afstemt enhed. Det er med til at give en følelse af fællesskab og dermed også trivsel.



Vand-
forsyningschef,
Jens Ejner
Kristensen

BIRKERØD VAND-
FORSYNING

Vi skal minimere vores sårbarhed ved at være en attraktiv arbejdsplads

Når alle medarbejdere i administrationen er væk inden for de næste otte år – inklusive lederen selv – kræver det en vandtæt strategi for at fremtidssikre virksomheden. Den opgave har Jens Ejner Kristensen, chef i Birkerød Vandforsyning, taget på sig med et skarpt fokus på at skabe en attraktiv arbejdsplads, som kan tiltrække de nødvendige kompetenceprofiler.

Hårdt arbejde, åbenhed om mål og hensigter og dialog om fordele og konsekvenser

Sådan formulerer Jens Ejner Kristensen, vandforsyningschef i Birkerød Vandforsyning, de ledelsesmæssige krav, hvis han og de øvrige seks medarbejdere i virksomheden skal komme over målstregen med såvel at fastholde de nuværende som at tiltrække nye medarbejdere i det gennemgribende generationsskifte, de står overfor.

For inden for de næste to-otte år er alle administrative medarbejdere i Birkerød Vandforsyning gået på pension. Det gælder også Jens Ejner Kristensen selv. Så hvis knowhow, robusthed, større diversitet i medarbejderstaben og nytænkning i, hvordan opgaverne kan løses, skal sikres, kræver det en klar strategi for, hvor virksomheden vil hen, og hvordan den kommer det.

Fire områder i fokus

Så det har Jens Ejner Kristensen arbejdet på i et stykke tid med fire fokusområder som afgørende for at fremtidssikre virksomheden.

– I vores ‘projekt generationsskifte’ skal vi se på bemanning, dvs. stillingstyper og -profiler, på om vores IT-systemer fungerer, som de skal, og på vores samarbejder ud af huset. Og så skal vi sørge for at være en attraktiv arbejdsplads, som kan tiltrække de profiler, vi har brug for. Det kan minimere vores sårbarhed og styrke vores robusthed i en verden, som ikke står stille, siger han.

Det med at tiltrække de rigtige profiler har faktisk ikke været helt nemt, erkender vandforsyningschefen. Da den seneste montørstilling blev slået op, var bunken af ansøgninger til at overse.

– Derfor er vi nødt til at se på, hvordan vi kan blive bedre og mere attraktive for både de nuværende og kommende medarbejdere. Så selvom vi i vores benchmark ift. de andre vandforsyninger ligger rigtig flot, kan det godt være, at vi skal iscenesætte os selv anderledes, siger Jens Ejner Kristensen.

Gode dialoger i netværket

Nu ligger strategien for projekt generationsskifte klar, og flere af delelementerne er allerede i færd med at blive implementeret. Som case betragtet har Jens Ejner Kristensen haft projektet oppe at vende i et topledernetværk med andre forsynings-selskaber, han var en del af i 2023.

– Danske Vandværker, som vi er med i, samarbejder i forvejen med både Velliv Foreningen og TeamArbejdsliv, så det ville jeg gerne støtte. Jeg ville gerne se, hvad jeg kunne bidrage med og dele mine tanker med de andre ledere om den proces, vi står i hos os, siger han og fortsætter:

– For mig at se er det altid spændene at høre, hvilke udfordringer folk har andre steder, og hvordan de håndterer det. Jeg synes, vi har haft nogle gode dialoger om arbejdsledelse, og vores lærere har været dygtige til at facilitere møderne.

Vi er godt på vej

Skal Jens Ejner Kristensen slå en streg i sandet i dag, mener han, at Birkerød Vandforsyning er nået langt i processen med at fremtidssikre virksomheden.

– Vi har gennemført APV, som viser en høj tilfredshed med arbejdspladsen. Vi har haft en personale dag for alle og individuelle samtaler om ønsker og behov for fremtiden, og den samlede strategi er fremlagt for bestyrelsen. Vi har en åben dialog med de medarbejdere, som skal stoppe hos os, og vi er i gang med at udarbejde nye profiler og stillingsbetegnelser, som afspejler nye arbejdsgange på nogle administrative områder og er tiltag i målsætningen om at gøre virksomheden mindre sårbar.

Et delmål er, at andelshaverne i Birkerød Vandforsyning får større mulighed for at hjælpe sig selv, når de har spørgsmål til forbrug eller skal sælge deres ejendom.

– Det kræver, at nogle af vores arbejdsprocesser skal automatiseres, så det er vi også i fuld gang med, siger Jens Ejner Kristensen.

Kan ikke skabe resultater uden medarbejdere

Koblingen mellem en robust og attraktiv arbejdsplads og den forretningsmæssige bundlinje står krystalklar for vandforsyningschefen.

– En effektiv og en attraktiv arbejdsplads hænger for mig uløseligt sammen. Vi kan ikke skabe resultater, hvis medarbejderne ikke har lyst til at arbejde her. Det kunne ultimativt betyde, at vi skulle købe os til nogle ydelser udenfor virksomheden, som ville påvirke forretningen negativt.

Så ser Jens Ejner Kristensen to-tre år ud i fremtiden, forventer han, at i hvert fald to af de nye stillinger er besat.

– Vi har fået en driftsleder som medspillende træner, der både er her på kontoret og *hands on* ude i marken. Vi har også fået en regnskabschef og har fået outsourcet og automatiseret nogle af vores regnskabsopgaver. Jeg forventer også, at jeg stadig selv er her som leder og er i gang med at forfine de processer, vi har sat i gang, siger han og tilføjer:

– For mig er det en spændende proces at være med i og få til at spille. Siden jeg stod som nyuddannet maskinmester som 22-årig, har jeg godt kunnet lide at arbejde med og lede mennesker og gennemføre nye ting.



Jeg har fået mod til at træde i karakter som leder

Den strategiske indsats for at gøre Skjern Fjernvarme til en super attraktiv arbejdsplads gennem målrettet samarbejde i et netværk med andre topledere har skærpet driftsleder Heine Pedersen blik på sit personlige lederskab som betydningsfuldt for at skabe medarbejdertrivsel og gode resultater på bundlinjen.

Driftsleder,
Heine Pedersen
SKJERN
FJERNVARME

“Medarbejderne skal trives så godt, at de har lyst til at anbefale arbejdspladsen til andre”.

Så klar lyder målsætningen for driftsleder Heine Pedersen i Skjern Fjernvarme, som i det seneste år har været en del af et topleternetværk i forsyningssektoren under overskriften “strategisk arbejdsmiljøarbejde i forsyningssektoren”.

Formålet med netværket for i alt 12 topledere fra større og mindre forsyningselskaber har været gennem vidensudvekling, topleder-dialog og målrettet arbejde med håndfaste koncepter og metoder at skabe sammenhæng mellem et godt arbejdsmiljø, god mental sundhed og virksomhedens forretningsstrategi. Og det har givet bonus på flere niveauer, kvitterer Heine Pedersen.

– Det har styrket min bevidsthed om at være leder. Før var det nok bare noget, jeg gjorde uden at tænke så meget over det. Nu har jeg fået mod til at være leder – og til at gribe fat for at ændre nogle ting i virksomheden. Her har nogle af de værktøjer, vi har fået i netværket til bl.a. at lede forandring, gjort det nemmere for mig. Nu kan jeg bedre strukturere de ting, jeg skal gøre, hvor jeg måske tidligere havde en tendens til at planlægge og udføre på samme tid. Så på den måde har netværket været meget inspirerende for mig.

Et særligt ansvar overfor ejerne

I regi af netværket har Heine Pedersen bl.a. formuleret, hvad virksomheden allerede lykkes godt med i bestræbelserne på at skabe en attraktiv arbejdsplads. Og hvor der er plads til forbedring.

– For mig er det vigtigt, at arbejdspladsen er attraktiv af flere grunde. Dels vil vi gerne holde fast på de nuværende medarbejdere for at bevare kontinuitet, og dels vil vi gerne kunne tiltrække kvalificeret arbejdskraft. Men også det, at vi er et forbrugerejet selskab, giver os et særligt ansvar for at have et godt renommé som arbejdsplads, fordi det ønsker langt de fleste af vores forbrugere, som ejer os, siger Heine Pedersen.

Som en lokal og ikke særlig stor virksomhed med i alt kun seks ansatte, er det sårbart, hvis en dygtig medarbejder forlader stedet.

– Dels er det svært at finde nye medarbejdere, fordi de ikke må bo længere end 20 minutter væk fra virksomheden for at kunne træde til i akutte situationer. Og dels betyder trivslen meget, når vi kun er så få. Vi er afhængige af hinanden og af, at vi har et godt samarbejde. Derfor gav det god mening for mig at arbejde fokuseret med at udvikle arbejdspladsen på de punkter, hvor vi kan blive bedre.

Lederen skal have tid til at lytte

Her fremhæver Heine Pedersen flere nedslag som vigtige, bl.a. udviklingsmuligheder for medarbejderne.

– I en lille virksomhed som vores er der stort set ikke mulighed for, at den enkelte medarbejder kan udvikle sig organisatorisk. I stedet skal vi satse mere på at udvikle deres tekniske kompetencer og give dem mere ansvar og medbestemmelse. Medarbejderne skal også kende vores strategiplan, så de ved, hvor vi er på vej hen, siger han.

Og her er der brug for, anerkender Heine Pedersen, at han som leder går forrest som et godt eksempel med motivation og ros, nærvær og evnen til at lytte.

– Jeg skal blive bedre til at tage mig tid til at være leder – tage tid ud af kalenderen, så jeg kan være nærværende. Helt konkret gør jeg det nu, at jeg hver morgen ‘tjekker ind’ hos alle medarbejder – lige siger godmorgen og fx hører til, hvordan weekenden er gået, om de nu kom til fodbold i går med den yngste osv. Det er først med arbejdet i netværket, at jeg er blevet bevidst om, hvor betydningsfuldt det er, siger han.

Derfor er det også Heine Pedersens mål at få ansat en ekstra medarbejder, så han kan få frigjort endnu mere tid til ledelse.

– Jeg vil gerne arbejde videre med at fastholde nogle af de ting, jeg har sat i gang i forløbet med netværket. Det kræver, at jeg har mere tid til at være leder, så derfor har jeg brug for en ekstra medarbejder til at tage flere af mine opgaver, siger han og uddyber:

– Jeg har simpelthen fået mere fokus på at være og træde i karakter som leder. Mit mål er at få medarbejderne til at tage en masse ansvar, og det gør jeg jo ikke ved at lægge lister med opgaver på deres bord hver morgen. De skal selv komme på banen. Det tror jeg blandt andet kan ske ved, at jeg viser dem respekt og viser, at de betyder noget for virksomheden – at de ikke bare er en ‘maskine med et nummer på’, men har afgørende betydning for, at vi når vores mål.

Medarbejderne skal føle ejerskab

Derfor skal medarbejderne også mærke, pointerer Heine Pedersen, at virksomheden satser på dem ved blandt andet at kompetenceudvikle dem.

– Derfor har jeg fx sendt to unge smede på kurser. Det betyder meget for dem. Selvfølgelig skal andre motivationsfaktorer som løn, sikkerhed, medbestemmelse, gode arbejdsforhold osv. også være på plads, men her var vi godt kørende i forvejen. Faktisk tør jeg godt vædde en god flaske rødvin på, at medarbejderne ville sige, at det er et godt sted at arbejde.

Heine Pedersen ser også en direkte kobling mellem den attraktive arbejdsplads og virksomhedens forretningsmæssige resultat.

– Jeg tror på, at fremfor at jeg laver *micro management* og fortæller folk, hvad de skal lave hver dag, får vi et bedre resultat, hvis de føler ejerskab for tingene. Jeg kan se og høre, at de er meget økonomiske bevidste på virksomhedens vegne, og de ved også, at når vi er ude hos en forbruger, er vi ude ved en ejer. De to ting er sådan, fordi de er blevet involveret i forretningsgangen, og det er godt for virksomheden.

Formelt set er topledernetværket afsluttet, men Heine Pedersen holder fast i kontakten med nogle af de øvrige deltagere i et lokalt erfa-netværk.

– Her har jeg bedt om at få sat temaet om den attraktive arbejdsplads på dagsordenen i håb om, vi kan arbejde videre med det her. For mig er det afgørende at holde fast i en struktureret tilgang til det – ellers overtager hverdagen igen, og så fader det ud.

Hvis du vil vide mere

Arbejdsmiljø København (2019). *Styrk jeres arbejdsfællesskab i praksis: Metodekatalog*. Københavns Kommune. <https://arbejdsmiljoe.kk.dk/saerlige-indsatser/staerke-arbejdsfaellesskaber>

BFA-Industri (2022). *Stressforebyggelse i et IGLO-perspektiv: Ansvar og handling på forskellige niveauer*. Arbejdsmiljø i industrien. <https://www.bfa-i.dk/psykisk-arbejdsmiljoe/stress-konflikter-og-usikkerhed/stressforebyggelse>

Covey, S.R. (2020). *Syv gode vaner: Personlig og professionel effektivitet*. Gyldendal Business

Gensby, U., Limborg, H.J., Dyreborg, J., Bengtsen, E., Malmros, P.Å. (2019). *Mobilisering af forskningsbaseret viden om arbejdsmiljø: Bedre sammenhæng mellem forskning og praksis*. Roskilde Universitetsforlag. <https://samfundslitteratur.dk/bog/mobilisering-af-forskningsbaseret-viden-om-arbejdsmiljo%C3%B8>

Hammer, S. & J. Høpner, (2019): *Meningsskabelse, organisering og ledelse*. Samfundslitteratur.

Johansen, J.H. (2021). *En analyse i stat, regioner, kommuner og den finansielle sektor: Lederes psykiske arbejdsmiljø: Fra spændetrøje til konstruktiv krydspres*. BFA Velfærd og Offentlig administration og BFA Finans. København. <https://www.godtarbejdsmiljo.dk/media/u5ff-pa50/artikel-om-lederes-psykiske-arbejdsmiljoe.pdf>

Johansen J.H. (2018). *Paradoksledelse: Jagten på værdi i kompleksitet*. DJØF Forlag

Kaiser, R.E, Kaiser, R.B. (2006). *The versatile leader: Make the most of your strengths without overdoing it*. Pfeiffer & co.

Kotter, J.P, Akhtar, V., Gupta, G. (2021). *Change: How organizations achieve hard-to-imagine results in uncertain and volatile times*. Wiley

Kotter, J.P, Akhtar, V., Gupta, G. (2021). *Is your organization surviving change — or thriving in it?* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/08/is-your-organization-surviving-change-or-thriving-in-it>

Limborg, H.J, Pedersen, F., Nielsen, H.A., Jensen, L.V, Just, I., Jespersen, A.H. (2010) *Ledelse af psykisk arbejdsmiljø: Håndtering og forebyggelse af psykisk arbejdsmiljø – Udvikling af et praksisorienteret arbejdsmiljøsystem*. Team-Arbejdsliv, Afslutningsrapport til Arbejdsmiljøforskningsfonden (AMFF). https://amff.dk/media/15208/ledelse-af-psykisk-arbejdsmiljoe_slutrapport.pdf

Madsen, C.U., Dyreborg, J., Hasle, P. (2023) *Effekten af certificeret arbejdsmiljøledelse (CAML projektet)*. Afslutningsrapport Arbejdsmiljøforskningsfonden (AMFF). <https://amff.dk/media/4xajhn50/caml-afslutningsrapport.pdf>

NFA (2018). *Fakta om virksomhedernes arbejdsmiljøindsats 2017 (VAI-2017): En spørgeskemaundersøgelse på arbejdspladser i Danmark*. Rapport, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). https://nfa.elsevierpure.com/ws/portalfiles/portal/4519816/NFA_Fakta_om_virksomhedernes_Arbejdsmiljo_indsats_2017_VAI_2017_2018.pdf

Maurer R. (2010). *Beyond the wall of resistance (Revised Edition): Why 70% of all changes still fail-- and what you can do about it*. Tradeselect Limited/Bard Press

Stacey, R. (2010): *Complexity and Organizational Reality: Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*. Routledge, London.

Vestergaard, B. (2019). *Fair proces: Fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger*. Lead Read

White, H. (2005). *Alignment for top performance: What it is and how to achieve it*. White paper. Guttman Development Strategies Inc.

KORT BESKRIVELSE AF INITIATIVTAGERNE

HEIBERG – Ledelse, læring og analyse

Er et konsulentfirma der er stiftet for at hjælpe ledere med at løfte deres resultater i tæt samarbejde med et netværk af markedets dygtigste konsulenter og specialister.

Heiberg – Ledelse, læring og analyse trækker på mere end 12 års konkret ledererfaring i bl.a. landets største offentlige konsulenthus og en række organisationer og har gennem de seneste 9 år fungeret, som en betroet rådgiver for nogle af landets førende ledere og organisationer.

Kontaktoplysninger: mail@janheiberg.dk

Web: <https://janheiberg.dk/>

TeamArbejdsliv

Er et forsknings- og konsulenthus indenfor arbejdsliv og arbejdsmiljøområdet, som arbejder for at skabe god opgaveløsning og attraktive arbejdspladser i samarbejde med offentlige og private organisationer både i og uden for Danmark.

TeamArbejdsliv har gennem mere end 15 år opbygget en solid position, som en højt specialiseret videnshus, der bidrager til at mobilisere viden mellem forskere, fagprofessionelle og beslutningstagere, og yder rådgivning, så viden kan implementeres og udvikle medarbejdere og ledere, som beriger hinanden, og har fælles mål og fokus på kerneopgaven.

Kontaktoplysninger: kontakt@teamarbejdsliv.dk

Web: <https://teamarbejdsliv.dk/>

Udgivet af TeamArbejdsliv og Heiberg – Ledelse, læring og analyse for Velliv Foreningen, august 2024

Videnspakken kan downloades på <https://www.vellivforeningen.dk/>

Tekst: TeamArbejdsliv og Heiberg – Ledelse, læring og analyse

Redigering og cases: Journalist Tina Juul Rasmussen


Layout: Tegnestuen Trojka

Foto: Unsplash+, Stock photo

Topledernetværket er støttet af Velliv Foreningen og faciliteret af ledelsesrådgiver og forsker Jan Heiberg Johansen fra Heiberg Ledelse, læring & analyse, ledelsesrådgiver og erhvervsforsker Jonas Hedegaard fra TeamArbejdsliv og forskningschef, PhD Ulrik Gensby, partner i TeamArbejdsliv.

TOPLADER

Netværk til fremme af attraktive arbejdspladser



Guide til at facilitere
et topledernetværk

Indledning

Faciliteringsguiden er skabt for at hjælpe konsulenter i at facilitere topleder-netværk, der skal fremme attraktive arbejdspladser. Guiden er baseret på et pilotprojekt, der viste gode resultater og blev gennemført i 2023-24 med topledere fra forsyningssektoren designet og faciliteret af Team Arbejdsliv og Heiberg – ledelse, læring og analyse.

Formålet med topleder-netværket er at forankre arbejdet med at skabe attraktive arbejdspladser i topledelsen med fokus på sammenhængen mellem attraktive arbejdspladser og forretningen.

Guiden indeholder en detaljeret beskrivelse af aktiviteterne i et netværksforløb. Aktiviteterne består af tre hele netværksdage, to virtuelle pitstops imellem og en afsluttende virtuel dag. Netværksforløbet anvender et fortroligt netværk af topledere som ramme for deltageres fokuserede og forpligtende arbejde med attraktive arbejdspladser.

Deltagerne inspirerer hinanden, deler erfaringer og følger progressionen i hinandens virksomheder. Deltagerne arbejder både individuelt og i grupper for at kortlægge strategiske udfordringer og muligheder, identificere centrale data-punkter, og udvikle praktiske tilgange til at styrke deres virksomheder som attraktive arbejdspladser.

Deltageres arbejde er undervejs centreret omkring en strategisk case med fokus på egen virksomhed. Formålet er at forankre deltageres arbejde i netværket tæt på de relevante muligheder og udfordringer, som deltagerne har fokus på i egen virksomhed. Det bidrager til at skabe fokus for forløbet, det øger deltageres commitment, at der er fokus på centrale problemstillinger fra egen virksomhed. Casen giver samtidig bedre mulighed for at deltagerne undervejs kan sætte sig ind i hinandens udfordringer, følge progression samt trække læring fra og give virkningsfuld sparring til hinanden.

I det følgende bliver følgende aktiviteter detaljeret beskrevet med fokus på baggrund, forberedelse, afvikling/ program og drejebog samt opfølgning/ efter afvikling af aktiviteten.

Dag 1. Kick-off og kortlægning: Den første dag fokuserer på at etablere netværket og skabe et solidt grundlag for samarbejde. Deltagerne præsenteres for relevant viden og cases, arbejder med at kortlægge strategiske billeder af deres virksomheder, og vælger en konkret case, som de vil dykke ned i gennem netværksforløbet. Dagen har til formål at skabe et fortroligt og inspirerende netværksrum.

Dag 2. Det resultatskabende ledelsesrum og -kultur: Denne dag er dedikeret til at udforske, hvordan man kan skabe og understøtte et resultatskabende ledelsesteam og en kultur, der trækker i samme retning. Gennem oplæg og gruppearbejde undersøges effektive strategier for at nå disse mål, og deltagerne hjælpes med at anvende læringen i deres strategiske overvejelser.

Dag 3. Ledelse af forandringer: Fokus ligger på ledelse af forandringer med særligt henblik på at forbedre det psykiske arbejdsmiljø under forandringsprocesser. Deltagerne får indsigt i og arbejder med konkrete modeller og værktøjer, som kan anvendes til at styre og facilitere forandringer effektivt i deres egne organisationer.

Dag 4. Konsolidering og planlægning af implementering: Den sidste dag bruges til at reflektere over de erfaringer og det lærte fra de foregående dage. Deltagerne udarbejder handlingsplaner for fremtiden og diskuterer, hvordan netværket kan fortsætte med at støtte dem i deres ledelsesudvikling og i at skabe mere attraktive arbejdspladser.

Det beskriver til sammen et fokuseret sammenhængende forløb, der leder deltagerne gennem en forståelse af egen virksomhed som attraktiv arbejdsplads, beskrivelse af case for egen virksomhed, afprøvning af tiltag i egen virksomhed for at kvalificere casen og udarbejdelse af en plan for implementering af tiltag i egen virksomhed efter forløbet. Deltagerne planlægger på den sidste dag, hvornår og hvordan de fortsætter netværket efter de beskrevne aktiviteter, så netværket bliver forankret.

Dag 1 Kick-off og kortlægning: Hvordan udvikler og fastholder vi som topchefer en attraktiv arbejdsplads?

Baggrund

Dag 1 fungerer som et kick-off for netværket med fokus på at etablere et fortroligt netværksrum, og der bliver etableret et fælles vidensfundament og strategibillede.

- **Viden og cases:** Der bliver præsenteret state-of-the-art viden og cases på at integrere fokus på attraktive arbejdspladser, kulturarbejde og forretningsmål.
- **Strategibilledet:** Vi kortlægger udfordringer og muligheder med udgangspunkt i deltagerne virksomheder. Det sker på baggrund af en forberedelse i egen virksomhed af strategisk status, udfordringer og muligheder inkl. udvalgte data-punkter. Det giver et samlet strategibillede, som bidrager til overblik ift. egen virksomhed og til at introducere deltagerne til hinanden.
- **Strategisk case:** Vi hjælper hinanden med at vælge et fokus i form af en case for egen virksomhed. Casen har 1. *strategisk betydning for at udvikle og fastholde en attraktiv arbejdsplads*, 2. *aktuel relevans for toplederen at blive klogere på og arbejde med under netværksforløbet*. Formålet er at supplere strategibilledet med et mere specifikt fokus for arbejdet i netværket. Heri indgår et særligt fokus på egen rolle og opgave i relation til casen. Cases har en fortrolig karakter og den enkelte deltager er bærer af, hvad der deles herfra med de øvrige i netværket.
- **Det inspirerende og fortrolige netværksrum:** Derudover er der fokus på at få etableret netværket som et fortroligt og givende rum for sparring, inspiration og erfaringsudveksling. Som et led heri sætter vi i et fortroligt rum spot på eget arbejde med at skabe energi og trivsel i rollen og livet som topleder.

Deltagerne beskriver efter dag 1 sin case på ½ til en hel side, gerne med inddragelse af relevante nøglepersoner i og/eller uden for egen virksomhed. Formålet er at anvende deltagerne cases til at trække læring fra, identificere strategiske udfordringer og til at inspirere hinanden.

Før afvikling

Deltagerne bedes inden afvikling forholde sig til to nedenstående hjemmeopgaver:

1. Den attraktive arbejdsplads som katalysator for forretningen

- Formål: Hvorfor er det afgørende for din virksomhed at skabe en attraktiv arbejdsplads?
- Data: Hvilken viden og data er et vigtigt afsæt for arbejdet med den attraktive arbejdsplads i din virksomhed? Medbring gerne udvalgt data på dag 1. Vi deler generelle eksempler på relevante data-punkter på dagen.
- Status: Hvad er de centrale temaer for dig at se for at skabe en attraktiv arbejdsplads? Hvor lykkes I godt med det i dag? Vær konkret. Hvilke barrierer ser du kan stå i vejen for det?

2. Strategisk case og egen rolle

- Fokus: Du skal arbejde med en strategisk case for egen virksomhed i forløbet. Den skal have. 1. strategisk betydning for at udvikle og fastholde en attraktiv arbejdsplads, 2. aktuel relevans for dig som leder at blive klogere på og arbejde med under netværksforløbet. Overvej, hvad fokus kunne være for din case.
- Lederrollen: Reflekter over dine egne forcer og udviklingspunkter som leder. Hvor oplever du at lykkes særligt godt i din rolle? Hvor oplever du at kunne blive udfordret i din rolle? Vær konkret.
- Netværket: Hvad kan det give for dig at deltage i netværket? Hvad skal der til for at få det ønskede udbytte?

Hjemmeopgaverne skal hjælpe deltagerne til at blive skarpe på deres deltagelse i netværket, samt til at forberede dem på at skulle arbejde med en konkret case fra deres egen organisation, som skal knytte an til fokusset "den attraktive arbejdsplads" og være noget de reelt kan arbejde med i netværket.

Dag 1 AFVIKLING

9.30-10.00

Ankomst og morgenmad

10.00-10.10

Fokus og program

Fokus for dagen præsenteres:

- Dag 1 er kick-off for netværket med fokus på at etablere et fortroligt netværksrum, og der bliver etableret et fælles vidensfundament og strategibillede.
 - Viden og cases
 - Strategibilledet
 - Strategisk case
 - Det inspirerende og fortrolige netværksrum
- Efter i dag: I beskriver jeres case på en halv til en hel side, gerne med inddragelse af relevante nøglepersoner i og/eller uden for egen virksomhed. Formålet er at anvende cases til at udtrække

læring fra, identificere strategiske udfordringer og til at inspirere hinanden.

Program præsenteres.

Formål: At gøre dagens fokus og rammer tydelige for deltagerne.

10.10-10.25

Præsentation af deltagerne og hvorfor attraktive arbejdspladser er afgørende

Præsentationsrunde med deltagerne ved navn og firma og deltagernes perspektiver på hvorfor det er vigtigt at skabe en attraktiv arbejdsplads.

Formål: At deltagerne begynder på at lære hinanden at kende, så der kan skabes et trygt rum, samt at vi hele tiden skærper vores forståelse af, hvad en attraktiv arbejdsplads, er.

10.25-10.40

Præsentation af forløbet

- Formål og mål med forløbet
- Indhold i forløbet
- Læringsmål
- Udbytte og resultat af forløbet
- Præsentation af kodeks for netværksgruppen
- Evaluering: Forandringsteoriens hovedpointer bliver præsenteret og valideret i dialog med deltagerne

Formål: At fokus og rammer for hele forløbet er klart for deltagerne.

10.40-10.50

Rammesætning ved facilitator(er)

Dagens workshop har til formål at vælge et fokus i form af en case for egen virksomhed. Casen skal have:

1. Strategisk betydning for at udvikle og fastholde en attraktiv arbejdsplads
2. Aktuel relevans for toplederen at blive klogere på og arbejde med under netværksforløbet

Cases har en fortrolig karakter og den enkelte deltager er bærer af, hvad der deles herfra med de øvrige i netværket.

Formål: At supplere strategibilledet med et mere specifikt fokus for arbejdet i netværket. Heri indgår et særligt fokus på egen rolle og opgave i relation til casen.

10.50-11.20

Oplæg

- Netværk 1: Oplæg om attraktive arbejdspladser via stærke arbejdsfællesskaber
- Netværk 2: Oplæg om attraktive arbejdspladser som en katalysator for forretningen

Formål: Oplæggene skal både give deltagerne ny og konkret viden om emner der er relevante for arbejdet med den attraktive arbejdsplads, samt fungere som input der kan hjælpe med at understøtte refleksion over egen case.

11.20-12.30

Udarbejde strategi-billeder for arbejdet med den attraktive arbejdsplads

Vi kortlægger udfordringer og muligheder med udgangspunkt i deltagernes virksomheder. Det sker på baggrund af en forberedelse i egen virksomhed af strategisk status, udfordringer og muligheder inkl.

udvalgte data-punkter. Det giver et samlet strategibillede, som bidrager til overblik ift. egen virksomhed og til at introducere deltagerne til hinanden.

Hvilke strategiske spørgsmål kan vi lade os inspirere af ift. at kvalificere vores strategiske case?

Den attraktive arbejdsplads som katalysator for forretningen:

- Formål: Hvorfor er det afgørende for din virksomhed at skabe en attraktiv arbejdsplads?
- Data: Hvilken viden og data er et vigtigt afsæt for arbejdet med den attraktive arbejdsplads i din virksomhed?
- Status: Hvad er de centrale temaer for dig at se for at skabe en attraktiv arbejdsplads? Hvor lykkes I godt med det i dag? Vær konkret. Hvilke barrierer ser du kan stå i vejen for det?

Formål: At udpege en central strategisk mulighed/ udfordring, som er væsentlig for at videreudvikle en attraktiv arbejdsplads.

12.30-13.10

Frokost

13.10-13.30

Udpege foreløbigt fokus for egen virksomhed pba. fælles strategi-billeder

Deltagerne deler deres fokus og overvejelser med de andre deltagere.

Formål: At fremme læring og refleksion i gruppen, for både at fremme læring hos den enkelte, samt at anspore deltagerne til at dele erfaringer i det fortrolige netværksrum.

13.30-14.30

Refleksion over egen rolle som topleder

Refleksion over egen rolle i at lykkes med at udvikle en attraktiv arbejdsplads.

Refleksion over udfordringer og udviklingspunkter i rollen som topleder.

Formål: Fokus er igen på at få etableret netværket som et fortroligt og givende rum for sparring, inspiration og erfaringsudveksling. Som et led heri sætter vi i et fortroligt rum spot på eget arbejde med at skabe energi og trivsel i rollen og livet som topleder.

14.30-15.00**Opsamling på dagen og næste skridt**

Refleksion over kodeks.

Opsamling på refleksionsark.

Hvad er næste skridt?

Formål: At få reflekteret over, og evalueret på, dagen, så facilitator(erne) kan tage læring med videre til næste netværksmøde og eventuelt rette facilitering eller indhold til. Derudover skal deltagerne reflektere over kodekset for netværket og tage det til sig,

Efter afvikling

Deltagerne beskriver efter dag 1 sin case på ½ til en hel side, gerne med inddragelse af relevante nøglepersoner i og/eller uden for egen virksomhed.

Formål: At anvende deltagerens cases til at trække læring ud fra, identificere strategiske udfordringer og til at inspirere hinanden.

Dag 2 Det resultatskabende ledelsesrum og -kultur – hvordan understøttes den ønskede kultur og resultatskabelse?

Baggrund

Dag 2 sætter spot på det resultatskabende ledelsesteam. Det sker med grøn omstilling som eksempel på et indsatsområde. Der bliver desuden arbejdet med cases fra virksomhederne.

- **Viden og cases:** Der bliver præsenteret viden og cases på at skabe et high-performing ledelsesteam, der har høj alignment og som trækker i samme retning på den ønskede kultur og resultatskabelse.
- **Strategisk case:** Deltagerne præsenterer deres case i makkergrupper. 1-2 cases bliver anvendt i det samlede netværk til at trække læring fra, identificere strategiske udfordringer og til at inspirere hinanden. I den forbindelse arbejder vi med at formulere en (tænkt) tilgang, der kan svare på udfordringer i casen.
- **Omsætning:** Deltagerne hjælper hinanden med at drage implikationer af læring fra dagen ift. eget strategibillede og egen case. Formålet er at identificere, hvad der skal til for at blive klogere på udfordringer og håndtering i egen virksomhed.

Deltagerne identificerer 1-2 udvalgte nøglepersoner i egen virksomhed, som de ønsker at interviewe for at blive klogere efter dag 2 på eget strategibillede og/eller egen case. Formålet er at omsætte inspiration fra dagen ift. egen praksis.

Der bliver i projektet udviklet en videnspakke efter dag 2, der er generaliseret og anonymiseret form samler op på læring fra netværket.

Før afvikling

Deltagerne bedes inden afvikling forholde sig til to nedenstående hjemmeopgaver:

1. **Send beskrivelsen af din case (jf. hjemmeopgaven på dag 1) til facilitator(er)**

2. Fremtidsscenario: Du ser om 1-2 år tilbage på, hvordan du realiserede din case for at skabe en attraktiv arbejdsplads

- Forestil dig, I har fået et stærkt ry som en virksomhed, der virkelig rykker. Omverdenen kigger på jer, når man taler om attraktive arbejdspladser, fordi de ser jer som en fantastisk arbejdsplads. I skaber markant værdi. I tiltrækker dygtige medarbejdere fra nær og fjern.
- Du har sagt ja til at fortælle om det til lokalavisen. De vil gerne formidle den gode case-historie, som du har stået i spidsen for.
- Forbered dig til interviewet ved at svare på følgende spørgsmål, som journalisten har sendt:
 - Hvad er det, I er lykkedes med som virksomhed? Hvad har I skabt af værdi for hvem? Hvad har I konkret gjort for at skabe en så fantastisk og attraktiv arbejdsplads? Hvordan gik du til den opgave som leder?
 - Under interviewet fortæller journalisten sig i detaljer og vil gerne vide det hele. Hvad gjorde I egentlig? Hvilke mål satte I? Hvilke data målte I på? Hvilke beslutninger tog I? Hvad var de vigtigste ledelsesmæssige skridt?
 - Du tænker tilbage på jeres vigtigste skridt, som var at bygge på det, I allerede gjorde godt, at arbejde med kulturen og lave en klar, enkel plan frem for 1000 handleplaner. Da I først forstod, hvorfor det var vigtigt, hvad der skulle til, og I fik lederne og medarbejderne med på ideen, rykkede det for alvor. Du optræder selvbevidst og formidler, hvordan det har været en dedikeret holdindsats at nå hertil. Du er ydmyg uden overhovedet at underkende din egen rolle i succesen.
- Overvej, hvor du kan og skal justere din case på baggrund af fremtidsscenarioet ovenfor. Hvor kan du med fordel skærpe forretningsfokus i din case, og hvordan kan den attraktive arbejdsplads for alvor blive en katalysator for det.

Formål: At deltagerne får tænkt mere grundigt i dybden over, hvad der reelt skaber en attraktiv arbejdsplads. Der er mange faktorer på spil og de kan kun vælge få ud at arbejde med – men får de fokuseret på det rigtige?

Dag 2 AFVIKLING

9.30-10.00

Ankomst og morgenmad

10.00-10.10

Velkomst ved facilitator(er)

Fokus for dagen:

- Hvad vil du som topleder opnå med forretningen? Hvorfor er det vigtigt at styrke virksomheden som attraktiv arbejdsplads? Hvad er den strategiske forankring?
- Hvad skal der til for at lykkes med det? Ift. min egen ledelse, ift. bestyrelsen, medarbejderne, kulturen.

- Vi har fokus på at skabe virksomheder, der er i høj grad attraktive at være en del af, som rykker sig og som udvikler sig selv og medarbejderne.

Program for dagen præsenteres.

Formål: At gøre dagens fokus og rammer tydelige for deltagerne.

10.10-10.40

Præsentation af hvorfor attraktive arbejdspladser er afgørende for deltagerne

Præsentationsrunde: Hvad har deltagerne gjort siden sidst? Hvad har det givet af indsigt? Hvad har været svært?

Formål: At dele erfaringer og læring på tværs af netværket.

10.40-10.50

Rammesætning

Præsentation af PDSA-model for formulering af prøvehandling som en lærende tilgang til forandringer.

Formål: At deltagerne forstår modellen og at det at arbejde med forandringer her i netværket skal ses som en læringsmulighed og et rum til at udføre eksperimenter.

10.50-11.20

Oplæg

Oplæg om det resultatskabende ledelsesteam og ledelseskultur.

- Fokus på lederens opgave med at udvikle den attraktive arbejdsplads.
- Figur: Lederen i midten – relation til sig selv (ind), bestyrelsen (op), medarbejderne (til højre), kunderne (ud), på tværs af andre sideordnede kollegaer (til venstre), ledelsesteamet (op til venstre)
- Vigtigheden af at være afstemt: Der præsenteres eksempler på hvor virksomheden ikke har været afstemt. Hvad er konsekvensen af det?
- Fokus på eget personlige lederskab
- Fokus på samspillet med bestyrelsen

Formål: At deltagerne får stillet skarpt på, hvad der er lederens opgave i arbejdet med den attraktive arbejdsplads, hvordan ledelse aldrig udføres i et tomrum, og hvordan man kan involvere forskellige interessenter i ledelsesopgaven.

11.50-12.30

Dele strategiske cases for egen virksomhed – del 1 før frokost

Individuel refleksion – 10 minutter

Cases deles i makkerpar – 30 minutter

Makker anvender tjeklisten til at give sparring på casen:

I hvor høj grad er casen skarp på følgende:

- Formål: Hvad vil du som topleder opnå med forretningen? Hvorfor er det vigtigt at styrke virksomheden som attraktiv arbejdsplads? Hvad er den strategiske forankring?
- Ledelse: Hvad skal der til i din ledelse for at understøtte det? Hvad skal der til i ledelsesteams?
- Mål: Hvad er de afgørende mål for at styrke virksomheden som attraktiv arbejdsplads?

- Data: Hvad ved vi allerede? Hvilke datapunkter skal vi måle på?
- Tiltag/ virksomme ingredienser: Hvad skal der til for at indfri vores mål? Hvilke tiltag (virksomme ingredienser) skal vi fokusere på? Hvilke metoder og værktøjer kan understøtte dette?
- Aftaler: Hvilke potentielle tiltag og indikatorer i egen virksomhed.

Formål: At netværksdeltagerne bruger hinanden som sparringspartnere. De skal både få konkrete inputs ud af sparringen og samtidigt øve sig i den særlige form det at sparre i et netværk, er.

12.30-13.10

Frokost

13.10-14.00

Dele strategiske cases for egen virksomhed – del 2 efter frokost

Plenum med fælles dialog over hvad de særligt hæfter sig ved og har fokus på.

To cases bliver gennemgået i plenum af 2 x 15 minutter:

- Først præsenteres en case kort
- Herefter sparring og feedback
 - Hvad skal der til for at blive klogere på din case?
 - Hvad skal der til for at indfri dine mål?

Formål: At dykke længere ned i relevante cases fra deltagernes egen virkelighed til inspiration og læring for hinanden.

14.00-14.30

Egen rolle i det resultatskabende ledelsesteam

Deltagerne bedes dele deres tanker om egen lederrolle.

Formål: At dele erfaringer og læring på tværs af netværket.

14.40-15.00

Opsamling på dagen og næste skridt

Opsamling på refleksionsark.

Hvad er næste skridt?

Formål: At få reflekteret over, og evalueret på, dagen, så facilitator(erne) kan tage læring med videre til næste netværksmøde og eventuelt rette facilitering eller indhold til.

Efter afvikling

Udfør 1-2 mindre prøvehandlinger for at blive klogere på casen, fx interview 1-2 nøglepersoner

- Hvad har du brug for at vide for at blive klogere på din case?
- Hvem kan gøre dig klogere på det?
- Hvad forventer du at få at vide? Hvad forventer du det kan give anledning til for at styrke jer som attraktiv arbejdsplads?

Tag grundige noter fra dialogen. Brug det til at få svar på, i hvor høj grad din case er skarp på følgende:

- Formål: Hvad vil du som topleder opnå med forretningen? Hvorfor er det vigtigt at styrke virksomheden som attraktiv arbejdsplads? Hvad er den strategiske forankring?
- Ledelse: Hvad skal der til i din ledelse for at understøtte det? Hvad skal der til i ledelsesteams?
- Mål: Hvad er de afgørende mål for at styrke virksomheden som attraktiv arbejdsplads?
- Data: Hvad ved vi allerede? Hvilke datapunkter skal vi måle på?
- Tiltag/ virksomme ingredienser: Hvad skal der til for at indfri vores mål? Hvilke tiltag (virksomme ingredienser) skal vi fokusere på? Hvilke metoder og værktøjer kan understøtte dette?

Formål: At klæde deltagerne på til at kunne finde inspiration og læring i egen praksis og fra egen organisation. Des tættere de kommer på at tilpasse deres strategiske case egen virkelighed, des større er chancen for, at forandringen vil lykkes.

Dag 3 Ledelse af forandringer

Baggrund

Dag 3 sætter spot på ledelse af forandringer, særligt i forhold til at fremme en attraktiv arbejdsplads. Vi underviser i ledelse af forandringer, vi relaterer det til jeres ledelsespraksis, og de udfordringer I skal lykkes med.

- Cases: Deltagerne tager udgangspunkt i cases fra egne virksomheder, hjulpet på vej af hjemmeopgaven fra sidst, med fokus på IGLO-modellen og det gode psykiske arbejdsmiljø under forandringer, hvor man fokuserer på kommunikation, involvering og støtte.
- Viden: Deltagerne får præsenteret viden om forandringer og psykisk arbejdsmiljø og hvordan forandringer varetages bedst, med det psykiske arbejdsmiljø for øje.
- Omsætning: Deltagerne hjælper hinanden med at drage implikationer af læring fra dagen ift. egen case og hjemmeopgave. Formålet er at blive klogere på udfordringer ift. at komme i mål med de nødvendige forandringer.

Før afvikling

1. Tag et eksempel med på en forandring, du skal lykkes med i virksomheden.
 - Den skal være vigtig for forretningen, og den skal involvere andre kollegaer.
 - Du kommer til at arbejde med forandringen på dagen.
 - Den må gerne relatere sig til din case på forløbet.

2. Tænk på en forandringsproces, du tidligere har gennemført i virksomheden. Tænk over din ledelse af forandringen.

- Hvad var udfordrende? Hvad fungerede godt?
- Hvilke gode erfaringer vil du give videre?
- Tag dine noter med på dagen.

Formål: At deltagerne kommer tæt på egen virkelighed og egen organisation, så den påtænkte forandring vil være så forankret som muligt. Derudover er fokus, at de trækker på tidligere erfaringer fra egen virkelighed, for at knytte bånd mellem den præsenterede teori og deres egen praksis.

Dag 3 AFVIKLING

9.30-10.00

Ankomst og morgenmad

10.00-10.10

Velkomst ved facilitator(er)

Fokus for dagen:

- Ledelse af forandringer
- Mere træning – som vi relaterer til case-arbejdet
- Hvad vil du som øverste leder opnå med forretningen? Hvorfor er det vigtigt at styrke virksomheden som attraktiv arbejdsplads? Hvad er den strategiske forankring?
- Hvad skal der til for at lykkes med det? Ift. min egen ledelse, ift. bestyrelsen, medarbejderne, kulturen.
- Vi har fokus på at skabe virksomheder, der er i høj grad attraktive at være en del af, som rykker sig og som udvikler sig selv og medarbejderne.

Program for dagen præsenteres.

Formål: At gøre dagens fokus og rammer tydelige for deltagerne.

10.10-10.40

Kort refleksion med deltagerne

Præsentationsrunde: Hvad har deltagerne gjort siden sidst? Hvad har det givet af indsigt? Hvad har været svært?

Formål: At dele erfaringer og læring på tværs af netværket.

10.40-11.25

Oplæg

Oplæg om ledelse af forandringer.

Formål: At deltagerne får stillet skarpt på, hvad der er lederens opgave i arbejdet med forandringer, samt de barrierer og udfordringer forandringsprojekter kan døje med.

11.25-12.30

Workshop med øvelser ift. egen ledelsesopgave og forandringer – del 1 før frokost

Oversættelse af oplæg til egen ledelsespraksis og egen case.

Fokus på lederens opgave med at udvikle den attraktive arbejdsplads.

Formål: At gøre workshoppens fokus og rammer tydelige for deltagerne.

12.30-13.10

Frokost

13.10-14.30

Workshop med øvelser ift. egen ledelsesopgave og forandringer – del 2 efter frokost

Plenumdiskussion i 20 minutter:

- Fælles dialog om hvad de særligt hæfter sig ved og har fokus på

To "forandringscirkler" bliver gennemgået i plenum af 2 x 15 minutter:

- Kort præsentation af case – max 5 minutter
- Runde med refleksioner over hvad præsentationen giver anledning til af tanker – ca. 10 minutter
- Kort opsamling med den deltager der har præsenteret – max 3 minutter

Formål: At reflektere over deltagernes cases og erfaringer med forandringer, for at skabe inspiration og læring for hinanden.

14.30-15.00

Opsamling på dagen og næste skridt

Opsamling på refleksionsark

Hvad er næste skridt?

Formål: At få reflekteret over, og evalueret på, dagen, så facilitator(erne) kan tage læring med videre til næste netværksmøde og eventuelt rette facilitering eller indhold til.

Efter afvikling

Vælg en vigtig og afgrænset forandringsproces, du skal lykkes med (gerne knyttet til din case).

Skriv ned: Gennemgå de enkelte faser 1-5 i forandringscirklen (se videnspakke) i forhold til din valgte forandring:

- Hvordan anvender du faserne til at agere styrende-støttende i forandringen?
- Hvordan er det muligt at kommunikere i faserne?
- Hvordan er det muligt at involvere i faserne?
- Hvordan er det muligt at støtte i faserne?
- Brug evt. også IGLO-modellen til at tage noter (se videnspakke).

Formål: At deltagerne anvender den præsenterede viden om forandringer på egen organisation, for at de derved bygger bro mellem teori og praksis og kommer så tæt på egen virkelighed som muligt, da dette øger chancen for succesfuld implementering af forandringerne.

Dag 4 Konsolidering og planlægning af implementering

Baggrund

Dag 4 runder forløbet af via en halv dags online-workshop. Her fokuseres på det deltagerne har fået ud af netværket med de andre deltagere, på den strategiske forankring af deres arbejde og på de forandringer der er i færd med at implementere, for at videreudvikle og fastholde skabelsen af en attraktiv arbejdsplads. Der rundes af ved at besøge muligheden for, hvordan netværket kan bestå, udover det rammesatte og faciliterede forløb.

Før afvikling

1. Følg op på hjemmeopgave:
 - Følg op på hjemmeopgave efter dag 3. Overvej, hvordan du kan bruge forandringscirklen i dit videre arbejde med din case for at fremme virksomheden som attraktiv arbejdsplads.
2. Tænk tilbage på starten af netværket:
 - Hvad har været særligt givtigt for mig i min ledelse/ for virksomheden at arbejde med?
 - Hvad har du sat særligt pris på i samspillet med de andre netværksdeltagere?
 - Hvordan vil det være relevant for dig, at I bruger hinanden videre frem?
 - Formål: At deltagerne arbejder videre med de planlagte forandringer og holdes til ilden, samt at de får reflekteret over værdien ved netværket, og gjort sig tanker omkring netværkets fremtidige beståen.

Dag 4 AFVIKLING

9.30 - 10.00

Velkomst ved facilitator(er)

Fokus for dagen:

- Opfølgning på Ledelse af forandringer
- Opsamling på netværket – og plan for det videre arbejde hos jeres organisationer
- Plan for jeres brug af hinanden efterfølgende
- Mere træning – som vi relaterer til case-arbejdet:
 - Hvad vil du som øverste leder opnå med forretningen?
 - Hvorfor er det vigtigt at styrke virksomheden som attraktiv arbejdsplads?
 - Hvad er den strategiske forankring?
 - Hvad skal der til for at lykkes med det? Ift. min egen ledelse, ift. bestyrelsen, medarbejderne, kulturen
- Vi har fokus på at skabe virksomheder, der er i høj grad attraktive at være en del af, som rykker sig og som udvikler sig selv og medarbejderne.

Program for dagen præsenteres.

Formål: At gøre dagens fokus og rammer tydelige for deltagerne.

10.10-10.40

Kort refleksion med deltagerne

Tænk tilbage til starten på netværket:

- Hvad har været særligt givtigt for mig i min ledelse/ for virksomheden at arbejde med?
- Hvad har du sat særligt pris på i samspillet med de andre netværksdeltagere?
- Hvad kan det give anledning til videre frem?

Formål: At dele erfaringer og læring på tværs af netværket.

10.40-11.15

Opfølgning på ledelse af forandringer

Tag udgangspunkt i en af deltagernes cases – væsentligt, at den der vælges, er refleksiv over egen ledelse og kvaliteten i eget ledelsesarbejde.

Reflekter nu over:

- Hvad har deltageren gjort siden sidst?
- Hvad har det givet af indsigt?
- Hvad har været svært?
- Hvad giver det anledning til i bredere forstand?

De andre reflekterer med.

Vi bruger forandringscirklen som skabelon for at lave en plan for det videre arbejde med attraktive arbejdspladser.

Nøglespørgsmål:

- Hvad er dit overordnede fokus for at skabe en attraktiv arbejdsplads?
- Hvad er dit specifikke fokus?
- Hvad er din plan for arbejdet?
- Hvem kan hjælpe dig med det?
- Hvad har det af implikationer for din egen ledelsesadfærd (fx styrende/støttende). Hvad skal du have fokus på at gøre mere af, mindre af, stoppe med at gøre?

Det leder frem til en dialog om plan for næste skridt for hver af deltagerne.

Formål: At deltagerne får tænkt konkret videre over de næste skridt ift. relevant forandring, med udgangspunkt i en af deltagernes egne erfaringer.

11.25-12.00

Plan for netværkets videre arbejde

Saml op på dagen og hvad deltagerne vil bruge netværket til fremadrettet

Drøft ønsker og behov

Præsenter mulige modeller for netværkets videre arbejde

- Light version:
 - Dialoger efter behov i makkerpar
- Mellem-version:
 - Mødes 2-3 gange det næste år
 - Faste dialoger i makkerpar
- XL-version:
 - Mødes 5-6 gange det næste år
 - Hyppige bilaterale møder i makkerpar
 - Eventuelt deltagelse af en facilitator i større eller mindre grad

Formål: At netværket består også efter slutningen på det rammesatte og faciliterede forløb.

12.00-12.30

Afrunding og tak for nu

Efter afvikling

Netværksforløbet er nu slut.

Forhåbentligt er det lykkedes at finde en model for at deltagerne kan fortsætte netværket på egen hånd. Hvis de fortsat ønsker hjælp til facilitering kan der laves nye aftaler omkring det.

Videnspakken bliver lavet færdig og sendt til deltagerne, så de kan orientere sig i den og vende tilbage til relevant viden, som de kan bruge enten i den igangværende forandringsproces eller i deres fremtidige arbejde med den attraktive arbejdsplads.
