

# Vi vil være bedre til at passe på **hinanden**





# Indholdsfortegnelse

- 5 Indledning
- 6 Baggrunden
- 7 Vi sætter fokus på god ledelse
- 8 De tre fokusområder:
- 10 **Se ledelse som en disciplin**  
Uddannelse og træning af ledelse
- 12 **Skabe psykologisk tryghed**  
Emner til 'Passe på hinanden'-samtalen
- 24 **Skabe balance mellem indflydelse & ansvar**  
Projektkultur, mødekultur, mailkultur & arbejdskultur





VI VIL VÆRE BEDRE TIL AT PASSE PÅ HINANDEN

# Indledning

SEF er en større spiller på Sydfyn - men en lille spiller i nationelt perspektiv. Det forpligter os til hele tiden at være et skridt foran de andre i branchen.

Vi har fokus på vores fire bundlinjer: Kunder, Kollegaer, SEF og Samfundet.

'Vi vil være bedre til at passe på hinanden' er et koncept, der handler om bundlinjen Kollegaer. Det handler om at sætte ord på vores kultur og dermed de ting, der findes under den berømte synlige del af isbjerget. Vi forsøger at gøre det synligt ved at forventningsafstemme og skabe forudsigelighed og mening - det tror vi på øger motivationen, trivslen og arbejdsglæden.

Vi har alle ret og pligt til at bidrage til et godt og trygt arbejdsmiljø og komme med input, da vi alle er ansvarlige for at passe på hinanden.

I denne håndbog kan du hurtigt genbesøge de vigtigste pointer og værktøjer, som støtter op om 'Vi vil være bedre til at passe på hinanden'. Bogen rummer ligeledes emnerne til 'Passe på hinanden'-samtalen



## Baggrunden

SEF har de bedste medarbejdere. Og de skal selvfølgelig have de bedste betingelser. Derfor lancerede vi konceptet 'Vi vil være bedre til at passe på hinanden', som har til formål at:

- Sætte fokus på trivsel & øge arbejdsglæden
- Gøre det klart, at vi skal respektere hinandens tid & opgaver
- Sætte fokus på kreativitet & innovation
- Bibeholde & tiltrække de bedste medarbejdere
- Opnå SEF's vision: *"SEF vil være kraftcenteret for sydfynsk energi. Vi vil være en kommercielt drevet og selvstændig energikoncern; et sydfynsk kraftcenter indenfor fremtidens energi, forsyning og infrastruktur."*

## Vi sætter fokus på god ledelse

'Vi vil være bedre til at passe på hinanden' indebærer 3 fokusområder - lykkes vi med dem, tror vi på, at vi skaber de bedste betingelser for vores kollegaer, og således passer bedst muligt på hinanden. Konceptet er inspireret af tænkere og ledere, som både i teori og praksis har været med til at definere bæredygtig ledelse.

De 3 fokusområder danner ligeledes rammerne for 'Passe på hinanden'-samtalen som er et dialogværktøj til medarbejdere og ledere. Du kan læse mere om 'Passe på hinanden'-samtalen og de 9 samtaleemner i denne håndbog.



# De 3 fokusområder

## 1. Se ledelse som en disciplin (Christian Ørsted)

### Uddannelse af lederen

- Uddannelse af direktørgruppen
- Uddannelse af chefgruppen

### Træning af ledelse

- Ledelsesmøde - 'Vi vil være bedre til at passe på hinanden'
- Læsestof & forberedelse til uddannelse

### Udvikling & forventningsafstemning

- Delstrategier
- Coaching & sparring (trænes)
- Konstruktiv feedback (trænes)

### Tid til evaluering

- Over egen funktion & områdets opgaver
- Inspireret af 'Passe på hinanden'-samtalens emner

## 2. Skabe psykologisk tryghed (Amy C. Edmondson)

### 'Passe på hinanden'-samtalen

- Samtalen afholdes 4 gange årligt á 45 min. (feb.-maj-aug.-nov.)
- Ingen forberedelse & intet referat
- Der er et katalog på 7-9 emner
- Dialog om to emner pr. samtale (ca. 20 min. til hvert emne)
- Medarbejderen vælger første emne
- Refleksion - *Fik vi snakket om det, jeg ønskede?*
- Samtalen indgår i ansættelsesamtalen (emnerne stilles som spørgsmål til kandidaten)

### Trivsel & motivation

- Trivselsmålinger
- Arbejde med trivsel én gang årligt områdevist
- Sociale arrangementer områdevist

## 3. Skabe balance mellem indflydelse & ansvar (Karasek -1979)

### Opgave- & Projektkultur

- Inden opgaver igangsættes, gøres følgende overvejelser:
  - Hvad er formål & prioritering samt deadline, ressourcer & økonomi?
- Projekter igangsættes først, når projektindmeldelsen er godkendt
- Uddannelse af projektlederen

### Mailkultur

- Gå eller ring - hvis det haster: send en sms om at ringe tilbage
- Ingen mail uden for alm. arbejdstid
- Begræns CC

### Mødekultur

- 120 & 45 minutters møder (uret er tilvalg)
- Ingen møder: tirsdag, onsdag og torsdag før kl. 09:00 samt hele fredagen.

### Arbejdskultur

- Pomodoro (tilvalg)
  - 10-12 pomodoro'er pr. uge
- Tid til egne opgaver



# Se ledelse som en disciplin

I Danmark er stress årsag til en million fraværsgange årligt, 30.000 hospitalsindlæggelser, 3.000 førtidspensioner og 500.000 henvendelser i almen praksis hvert år... Hvordan kan vi være blandt verdens lykkeligste nationer og alligevel brænde ud som aldrig før? Derfor er fokusområdet 'Se ledelse som en disciplin' utroligt vigtigt.

Det er blandt andet her vi sætter fokus på uddannelse og træning af ledere, så alle kollegaer trives i en sund ledelseskultur. I SEF har vi nemlig sat os for, at vi vil være bedre til at passe på hinanden.

**Vi lærer ikke af vores erfaring, men af at reflektere over vores erfaring**

'Vi vil være bedre til at passe på hinanden' handler også om at sikre bevidsthed, tid til evaluering og refleksion. Det gælder både evaluering og refleksion over egne funktioner og opgaver såvel som dialog med leder via 'Passe på hinanden'-samtalen.





# Skabe psykologisk tryghed

Formålet med 'Passe på hinanden'-samtalen er at skabe rum og invitere til at snakke om det, der kan være svært, og det vi måske ikke lige taler om i dagligdagen.

Det er her medarbejder og leder i fællesskab forventningsafstemmer om eksempelvis udviklingen af området, fremtidige arbejdsopgaver, kompetenceudvikling og forventningerne til hinanden.

Der skal være balance mellem at coache, anerkende og udfordre samt at overlevere svære budskaber, stille krav og motivere til handling.

Samtalerne er vigtige - og hvis emnerne virker udfordrende, så er det helt ok, faktisk forventeligt.

"Ledelse er at skabe forudsætning for samtaler, der ellers ikke ville have fundet sted."

## Samtalen indeholder 3 fokusområder

- Se ledelse som en disciplin
- Skabe psykologisk tryghed
- Skabe balance mellem indflydelse & ansvar

Samtalen indeholder også MUS/LUS emner, så MUS/LUS er således erstattet. Samtalen afholdes 4 gange årligt á 45 min. (feb-maj-aug.-nov.)

Emnerne fremgår bl.a. af denne håndbog, og kan således hurtigt genopfriskes (se de følgende sider).

'Passe på hinanden'-samtalen består af dialog om to emner pr. samtale (ca. 20 min. til hvert emne). Medarbejderen vælger første emne, lederen vælger dernæst andet samtaleemne. Efter samtalen er der afsat 15 minutter til efterbehandling/refleksion (hver for sig). Fik vi snakket om det, jeg ønskede?



## Reflektere over egen funktion & opgaver

- Hvordan ser din dagligdag ud? (Udførelse af funktion og opgaver?)
- Hvordan bruger du din tid og ressourcer? (Fordelt mellem drift & udvikling)
- Hvordan optimerer du egne arbejdsgange og foreslår samt udfører forbedringsforslag?
- Hvordan holder du dig "up to date", med de nyeste tendenser inden for dit område? (kreativitet & innovation)
- Er der inspiration/viden udefra du kan anvende? (Teori & modeller)
- Gennemgang & evt. opdatering af "Job- & Funktionsbeskrivelsen"

## Kompetencer & uddannelse

- Hvilke af dine kompetencer støtter i dag godt op om dine opgaver?
- Hvilke af dine kompetencer støtter i dag godt op om SEF's strategi?
- Hvilke kompetencer har du specielt lyst til udvikle, som samtidig kan være medvirkende til at understøtte dine opgaver & SEF's strategiske mål?
- Uddannelsesplan: Perspektiv om 1-2 år & om 5 år
- Hvilke kompetencer skal i spil/udvikles? (Analysefasen)
- Kurser/uddannelse? (Hvor & hvornår, samt økonomi? I arbejdstid?)
- Næste skridt & deadline: Hvem gør hvad og hvornår?
- Opfølgning & evaluering: Hvordan & hvornår kommer de tillærte kompetencer i spil?

Kompetence kan også være webinarer og e-læring. OBS: Det er ok at tage kurser som ikke er arbejdsrelateret, eksempelvis: "Forstå din teenager" eller "Rygestop"-kursus, altså personlige udviklingskurser.

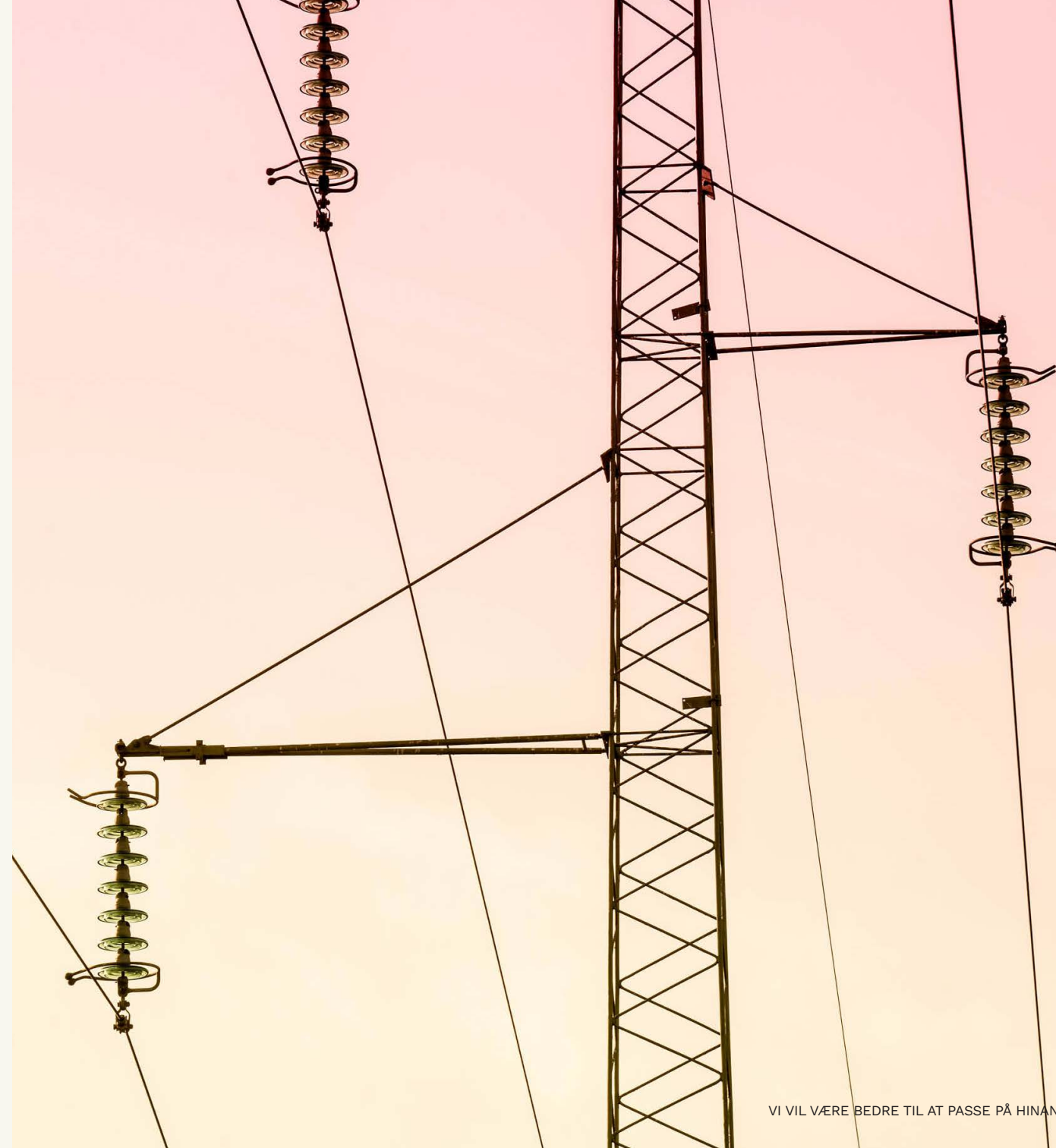


## Nutid & udvikling i området

- Hvilke opgaver fylder mest hos dig, og hvordan håndterer du dem?
- Hvad er de to største udfordringer i dit område?
- Hvilke kritiske faktorer ser du, som skal være opfyldt, for at dit område lykkes om 1-2 år & om 5 år? Og hvordan forbereder du/vi os bedst på det?
- Hvordan forestiller du dig dit område ser ud om 1-2 år & om 5 år?
- Hvilke strategier og analyser skal der i spil, så området udvikler sig mod SEF's vision?

## Trivsel for dig & andre tanker

- Hvordan føler du dig tilpas i SEF?
- På hvilke områder oplever du god støtte fra din leder?
- På hvilke områder kunne du ønske dig mere/anderledes støtte fra din leder?
- Mener du, der er balance mellem de krav der stilles, og de ressourcer du har?
- Ser du, der kan være andre måder at udvikle din stilling på? ("Skøre" idéer & brainstorming)
- Hvordan kan I, medarbejder og leder, i fællesskab sikre et godt samarbejde i fremtiden?
- Har du andre emner, du gerne vil ind på?







SKABE PSYKOLOGISK TRYGHED (5/9)

## Kultur & vidensdeling

- Hvordan påvirker du/arbejdes der med at sikre en god kultur i SEF?
- Hvordan efterlever du SEF's værdier samt leveregler?
- Hvordan efterlever du 'Vi vil være bedre til at passe på hinanden'?
- Hvordan efterlever du Møde-, Mail- & Arbejdskultur?
- Hvordan efterlever du 'Tid til evaluering og refleksion'?
  - Over egen funktion & opgaver
- Gennemgang af/inspiration på baggrund af 'Passe på hinanden'-samtalen
- Hvordan vidensdeler & bidrager du med idéer til resten af afdelingen/SEF?
- Hvilke succeser har der været? Og hvordan er dette blevet fejret & vidensdelt?
  - I eget område, samt for hele organisationen? (eks. via SEF Info)

SKABE PSYKOLOGISK TRYGHED (6/9)

## QMS & GDPR

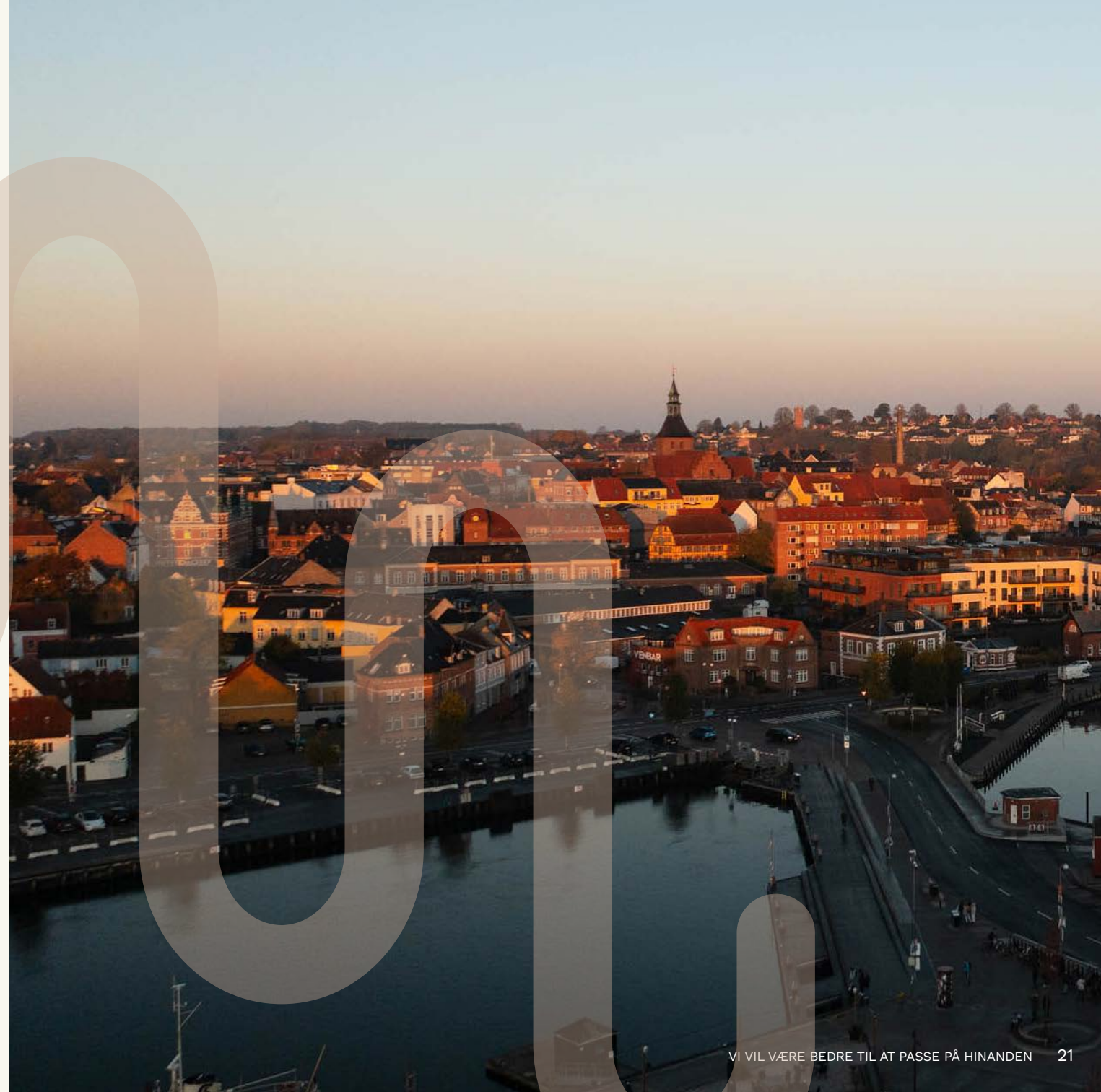
- Hvordan arbejder du med QMS & GDPR?
- Hvordan arbejder du med at huske vigtigheden af QMS og GDPR?
- Hvilke ændringer kommer evt. til at ske i fremtiden, som påvirker/har indflydelse på dit område? og hvordan forbereder vi os bedst på det?



SKABE BALANCE MELLEM INDFLYDELSE & ANSVAR (7/9)

# Opgaver & Projekter

- Er der udfyldt projektindmeldelse ved igangsatte projekter?
- Bliver der ved opgaver (ikke små opgaver), gjort følgende overvejelser (og meget gerne skriftligt):
  - Hvad er formålet med opgaven samt prioritering?
  - Deadline og kvalitet? (Internt/eksternt brug?)
  - Har personen, som jeg stiller opgaven, kompetencer & tid?
  - Er der ressourcer andre steder i organisationen, der kan understøtte?
  - Hvad er budgettet/økonomien?
  - Arbejdes der efter projektstyringsværktøj? (ikke implementeret endnu)
- Igangværende projekter: er disse on track? Ift. oprindelig tidsplan & business case?





# Fra leder til leder

SE LEDELSE SOM EN DISCIPLIN (8/9 - EMNE FOR LEDERE)

## Ledelse & lederskab

- Hvordan udfører du ledelse og udviser lederskab?
- Hvordan bruger du din tid og ressourcer? (Fordelt mellem ledelse, drift & udvikling)
- Hvilke ledelsesteorier og modeller anvender du?
- Hvordan sikrer du at være "up to date" med de nyeste ledelsestendenser? (kreativitet & innovation)
- Er der inspiration/viden udefra du kan anvende? (Teori & modeller)
- Hvordan videregives beslutningskompetencen til rette vedkommende?
- Gennemgang & evt. opdatering af "Job- & Funktionsbeskrivelsen"

SE LEDELSE SOM EN DISCIPLIN (9/9 - EMNE FOR LEDERE)

## Uddannelse af lederen

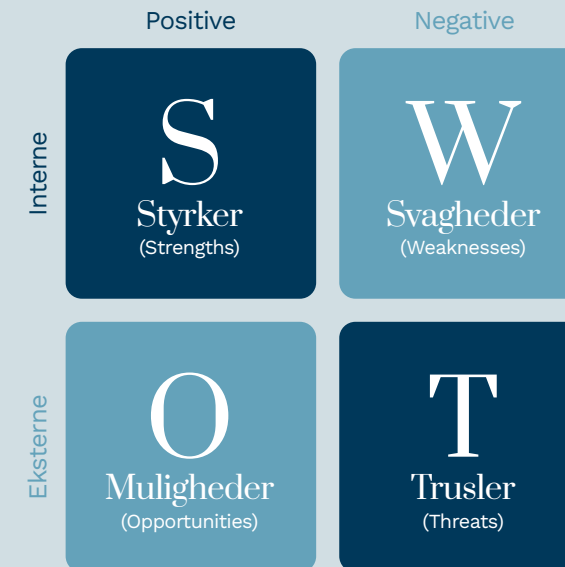
- Hvilke af dine kompetencer støtter i dag godt op om dine ledelsesopgaver?
- Hvilke af dine kompetencer støtter i dag godt op om SEF's strategi?
- Hvilke kompetencer har du specielt lyst til udvikle, som samtidig kan være medvirkende til at understøtte dine ledelsesopgaver & SEF's strategiske mål?
- Er du (vel)uddannet inden for ledelse? (Hvilken uddannelse & hvornår?)
- Uddannelsesplan: Perspektiv om 1-2 år & 5 år
- Hvilke kompetencer skal i spil/udvikles? (Analysefasen)
- Hvilken uddannelse? (Hvor & hvornår, samt økonomi? I arbejdstid?)
- Næste skridt & deadline: Hvem gør hvad, hvornår?
- Opfølgning & evaluering
- Hvordan & hvornår kommer de tillærte kompetencer i spil?

Kompetence kan også være webinarer og e-læring. OBS: Det er ok at tage kurser, som ikke er arbejdsrelateret, eksempelvis: "Forstå din teenager" eller "Rygestop"-kursus, altså personlige udviklingskurser.



# Skabe balance mellem indflydelse & ansvar

Balance mellem indflydelse og ansvar handler i høj grad om den adfærd, vi udøver. Adfærd kan være svær at ændre, mange gange skal vi nemlig ikke bare ændre en adfærd, men også de vaner og den kultur, der knytter sig til den. 'Vi vil være bedre til at passe på hinanden' introducerer en række pointer og værktøjer, som har til formål at skabe de bedste betingelser for vores kollegaer i SEF. Vi har sat fokus på projekt-, møde-, mail- og arbejdskultur, som en hjælp til at understøtte balancen mellem indflydelse & ansvar.



## Opgave- & projektkultur

I SEF driver vi både større og mindre projekter internt, og vi har ambition om at lykkes bedst muligt med disse - både ift. deadline, budget, forankring m.m. Derfor er der søsat en række initiativer, som bl.a. skal hjælpe os med at skabe forudsigelighed, og sørge for at vi lykkes med vores projekter, store som små.

- Tilbud om uddannelse i projektledelse
- Best practice: Følg processerne i D4Infonet
- Digitale værktøjer til understøttelse af projekter: Microsoft Teams & Monday





# Mødekultur

Møder kan være en tidsrøver af de helt store... Derfor har SEF et sæt anbefalinger, der understøtter de gode rammer for produktive og værdiskabende møder.

## Anbefalede rammer for produktive møder:

- Mødetid sættes ned fra 30 til 20 minutters varighed, og fra 60 til 45 minutters varighed
- Hold 10-15 minutters pause imellem hvert møde
- Møder prioriteres afholdt efter frokost
- Mødetid overholdes & ingen mobiltelefoner under mødet

## Under mødet:

- Referat laves digitalt på skærm/projektor (klar forventningsafstemning + ingen efterbehandling)
- Afslutningsvis aftales det klart: hvem gør hvad og hvornår?

## Timere i alle mødelokaler

- Timeren sættes inden opstart af møde, på enten 20 eller 45 minutter, afhængigt af mødets varighed. Dette er et tilvalg.



# Mailkultur

Mange forstyrrelser & hyppig skærmtid er årsag til, at vi bliver mindre effektive og mere ukoncentrerede. Undersøgelser viser, at det tager ca. 3-5 min. at komme tilbage til sin opgave, og ca. 20 min. hvis du har været i meget dyb koncentration.

## Brugen af e-mails

- Gå eller ring - hvis det haster: send en SMS om at ringe tilbage
- Ved e-mails kan der ikke forventes svar samme dag (ellers gør ovenstående)

## Emnelinje

- Husk tydeligt emnefelt, tænk søgeord og angivelse af svarfrister, kategorisering o.l.
  - "Vigtig information vedr. afdelingsmødet i morgen" - er mindre godt
  - "NM - Afdelingsmødet i morgen er flyttet til kl. 14:00" - er rigtig godt
- Og hvis emnefeltet kan indeholde hele "beskeden", som ovenstående, er det klart at foretrække (NM = no more = beskeden fylder kun emnefeltet)

## Brugen af CC

- CC forpligter/kræver ikke handling fra modtageren og er ikke en stiltiende accept
- CC betyder ikke at ansvaret sendes videre. Så overvej nøje, om der skal personer på CC

## Ønsker du at være ekstra effektiv?

- Slå alle notifikation fra på din mobil, såsom FB, LinkedIn, Messenger etc.
- Lav regler for dine mails - videresend mails til mapper
- En god start på dagen? Udskyd at tjekke mails
- Afsæt tid i kalenderen og læs mails 3 gange dagligt (fx kl. 09, 11 og 14)





# Arbejdskultur med Pomodoro

At kunne arbejde uforstyrret har stor betydning for, hvor effektivt og koncentreret vi arbejder - her er der mulighed for at gøre brug af Pomodoro-teknikken, som er baseret på vores evne til at koncentrere os og vores behov for pauser. Pomodoro kan hjælpe os med at blive mere fokuserede i arbejdstiden.

## Sådan fungerer Pomodoro

1. Definér en opgave (eks. forberedelse til møde)
2. Sæt en timer på 25 minutter
3. Arbejd på opgaven, indtil uret ringer
4. Tag 5 minutters velfortjent pause
5. Start forfra med et nyt interval (efter 4 intervaller holder du en længere pause)

## Do's and don'ts

- Kommer du i tanke om noget andet - skriv en note, og fortsæt arbejdet
- 25 minutter går stærkt, og du kan nå overraskende meget, når du samler dit fulde fokus på én opgave
- Pomodoro er kun et redskab - resten er op til dig
- Omfattende opgaver synes mere overkommelige, når man deler arbejdet op i intervaller

"Når man giver en opgave sin udelte opmærksomhed, kan man typisk løse den meget mere effektivt og samtidig styrke sin koncentrationsevne."





# Fokus på god ledelse

**'Vi vil være bedre til at passe på hinanden'  
er blandt andet inspireret af følgende litteratur:**

Den frygtløse organisation - Skab psykologisk tryghed på arbejdspladsen og styrk læring, innovation og vækst af Amy C. Edmondson (2018)

Livsfarlig ledelse - forstå de psykologiske mekanismer, der styrer dit arbejdsliv af Christian Ørsted (2013)

Healthy Work af Robert A. Karasek (1992)

Manden der knuste kalenderen for at gøre sine medarbejder lykkelige af Pernille Garde Abildgaard (2019)

