LEDERTRIVSEL – LEDERGRUPPEN OG NETVÆRK

AARHUS BSS INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET

LEDELSES UGEN

KONG FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse

DELTAGERE



Henrik Kallestrup
Skolechef, Horsens Kommune



Ligaya Dalgaard
Lektor, Psykologisk Institut. Aarhus Universitet

INDHOLD

- Betydningen af ledergruppen og netværk for ledertrivsel?
- Hvad kan man gøre for at fremme social støtte blandt ledere (udvalgte perspektiver)
- Praktiske erfaringer fra Henrik Kallestrup
- Et par spørgsmål fra jer

”Som nævnt er jeg også leder sammen med en oversygeplejerske og sparringen og samarbejdet med denne er altafgørende for mit psykiske arbejdsmiljø og min evne til at møde de problemer, der er og have troen på, at jeg kan lykkes med ledelsesopgaverne.”

SOCIAL STØTTE

Vedrører hjælp, råd og vejledning eller følelsesmæssig støtte fra sociale relationer vedr. et specifikt problem (Lundquist et al., 2018)

Relateret til arbejdsklima, samarbejde og tillid og at nå et fælles mål

Er veldokumenteret buffer ift. stress

Handler ud over støtte fra ens kolleger og leder om, at der generelt er en **gensidig tillid og respekt i kommunikationen og samarbejdet**



SOCIAL STØTTE BLANDT LEDERE

er blevet associeret med:

- Nedsat **stress og nedsat følelse af pres** (Lindholm 2006)
- Højere grad af selvrapporteret helbred (Lindholm et al., 2003)
- En oplevelse af **work-life balance** (Turner & Mariani, 2016)
- Højere performance (Cullen-Lester et al., 2016; Laschinger et al., 2006)

Men flere studier viser også, at der er en lavere grad af oplevet social støtte blandt ledere end blandt ikke-ledere (Lundquist et al., 2013; Skakon et al., 2011)

LEDERGRUPPEN



- Kan udgøre en resource:
  - Et psykologisk trygt klima præget af åbenhed og gensidig hjælp blandt lederkolleger
  - I forbindelse med struktureret refleksion over dilemmaer og konstruktiv uenighed
  - Daglig sparring og fælles problemløsning

"..et arbejdsmiljø med psykologisk tryghed i det daglige arbejde. Hvis den ikke var der, ville alle de andre risikofaktorer fylde meget mere"

- Kan være relateret til risikofaktorer:
  - Konflikter og brud på fortroligheden
  - Lav psykologisk tryghed og indbyrdes rivalisering
  - Lederkollegerne er for belastede til at kunne give sparring

Johansen, Jan Heiberg, Andersen, Malene Friis, From Individual to Group: Organizational and Relational Strategies for Nurse Leader Well-Being, *Journal of Nursing Management*, 2026, 7568215, 11 pages, 2026. https://doi.org/10.1155/jonm/7568215

BARRIERER FOR AT SØGE STØTTE

- Ledere oplever det som svært at søge social støtte fra mennesker de arbejder med specielt hvis det er relateret til stress & arbejdspres (Skagert et al., 2008)
- Ledere afholder sig fra at søge social støtte på arbejdet hvis de har et stort arbejdspres og ikke føler de har tid (Lundquist et al., 2018)
- Opretholdelse af et image af at være kompetent og bibeholde organisationens tillid (Mecl et al., 2017).
- Derfor søges støtte ift. stress og arbejdspres i netværk uden for arbejde (Lundquist et al., 2018)

NETVÆRK UDENFOR LEDERGRUPPEN

- **Matterhornprojektet:** 87% af deltagerne oplevede at træningsgrupperne havde høj eller meget høj værdi
- Grupperne blev primært brugt til sparring og støtte

- Bredere netværk udgør en vigtig resource ift sparring og det at få et perspektiv udenfor ens egen enhed (Heiberg & Andersen, 2026)
- Formelle mentorordninger kan være særligt værdifulde (Heiberg & Andersen, 2026)

- Strukturerede fora for refleksion på tværs af organisatoriske grænser blev oplevet som støttende (Heiberg & Andersen, 2026)

"Et trygt rum uden magt og noget på spil imellem os har bidraget til en meget værdifuld mulighed for sparring og reflektion blandt ligesindede"



FORUDSÆTNINGER FOR SOCIAL STØTTE



"Uden en struktur af mennesker (netværk) med den kvalitet af forbundethed (indlejring), der kræves for at skabe en atmosfære af hjælpsomhed og beskyttelse (socialt klima), kan social støttende adfærd ikke forekomme" (Langford et al. 1997)."

ORGANISATORISKE FACILITATORER

De fysiske rammer på arbejdet (Fleming et al., 1985; Lundquist et al., 2018)

Adgang til uformelle arenaer ift. kommunikation (Larsson et al., 2016)

Lederes adgang til lederuddannelse (Lee et al., 2010)

Mentorer (Arora & Rangnekar, 2014)

Sikre opbakning og støtte fra egen leder

REFLEKTÉR OVER DEN SOCIALE STØTTE, DU OPLEVER SOM LEDER

Prøv at blive bevidst om, hvem der yder vigtig social støtte til dig på arbejdet.

Hvem yder du social støtte?

Tag vare på relationen, og tag evt. en snak om, hvordan du gerne vil støttes?

TEORIEN KORT

TRE PSYKOLOGISKE GRUNDBEHOV

Trivsel og motivation opstår, når de tre grundlæggende behov opfyldes. Hvis ikke, så falder engagementet, og risikoen for mistrivsel stiger.

Autonomi

Reelt handlerum, ikke kun ansvar

Har lederne indflydelse på det, de står til ansvar for?

Kompetence

At mestre opgaven og se, at det virker

Får lederne feedback, sparring og tid til at lykkes?

Samhørighed

At høre til, også som leder

Hvem passer på lederen?

Kilde: Deci & Ryan, Self-Determination Theory

AARHUS BSS
INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET

Horsens Kommune
Center for Offentlig Ledelse

HVAD SIGER TALLENE?

4,05

Samlet score på tværs af alle spørgsmål (skala 1–5)

82 %

Svarprocent

1.102

Medarbejdere på uddannelsesområdet

Kilde: Trivselsmåling 2024, Horsens Kommune, Uddannelsesområdet. Alle medarbejdere, n = 1.102.

STEMMER FRA PRAKSIS

SÅDAN SER DET UD FRA LEDERENS STOL



AUTONOMI

»Det er vigtigt for mig at være tro mod mine egne værdier om et godt lederliv.«

Handlerum i eget lederliv



KOMPETENCE

»Min fagchef er tæt på min ledelsesopgave, giver god sparring og er virkelig god til kriseledelse. Det giver en stor tryghed.«

Sparring giver tryghed



SAMHØRIGHED

»Jeg oplever at have mange gode kolleger, som kun er et opkald væk.«

Fællesskab på tværs

STEMMER FRA PRAKSIS

HVORDAN UDVIKLER VI SAMHØRIGHEDEN?

SAMHØRIGHED

Facilitering af sparring mellem lederkollegaer, i eks.

- Strategidage i ledergruppen: Sparring i et psykologisk trygt rum, med plads til at udfordre, afdække egne blinde vinkler, støtte hinanden og opbygge relationer.
- Ledersparring i ledernetværk: Nye opgaver, lovgivning, konkrete problemstillinger etc.

- Andre møder: Konkrete sparringstemaer



KONG FREDERIKS

Center for Offentlig Ledelse