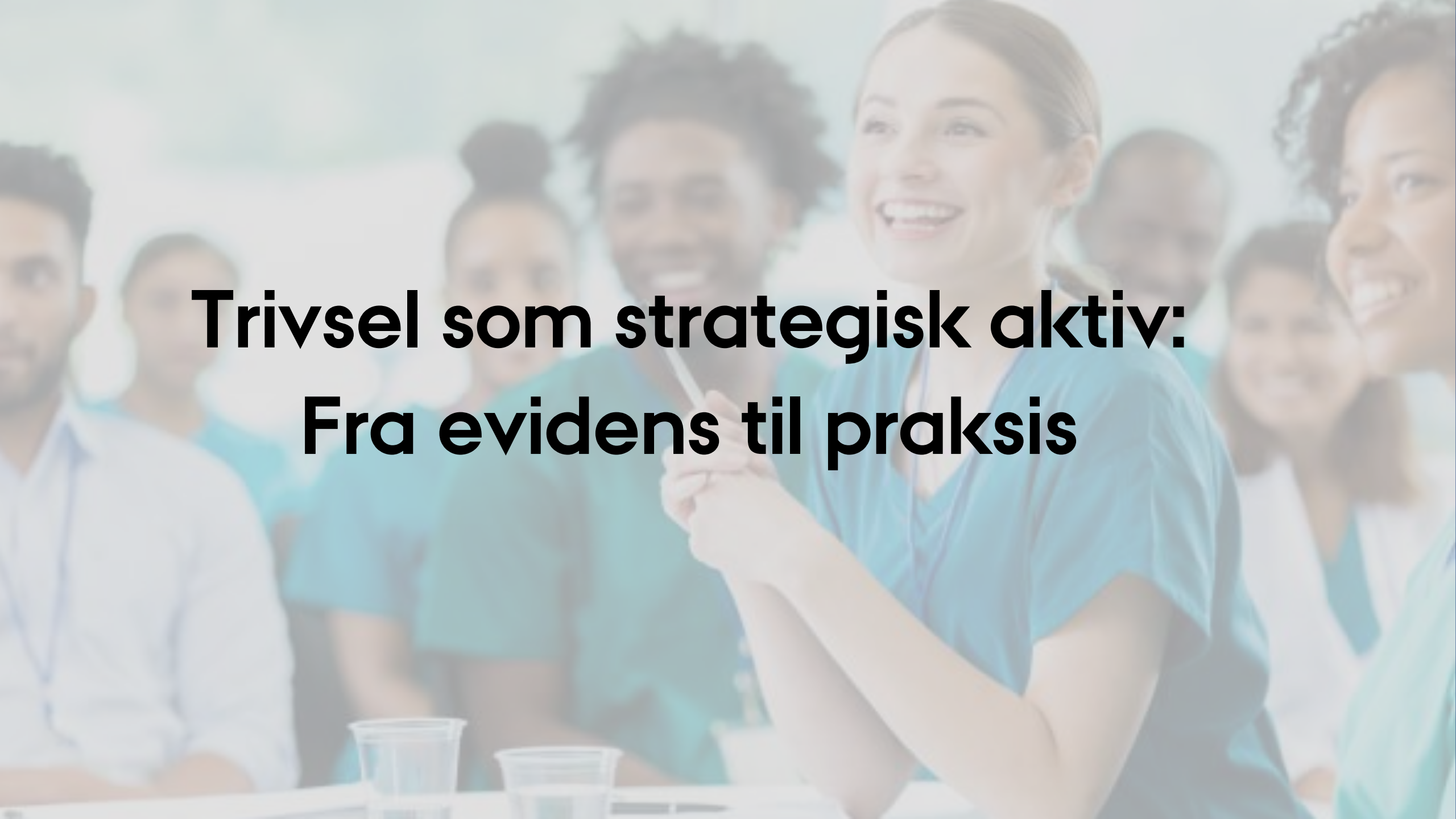


A group of diverse healthcare professionals, including nurses and doctors, are shown in a clinical setting. They are wearing teal scrubs and are smiling and clapping their hands, suggesting a positive and collaborative environment. The background is slightly blurred, focusing attention on the group.

Trivsel som strategisk aktiv: Fra evidens til praksis

AGENDA

- Lederes rolle i trivselsarbejdet
- Kan vi træne ledere med henblik på at styrke medarbejdernes trivsel?
- Betydningen af lederens egen trivsel
- Organisatoriske forudsætninger



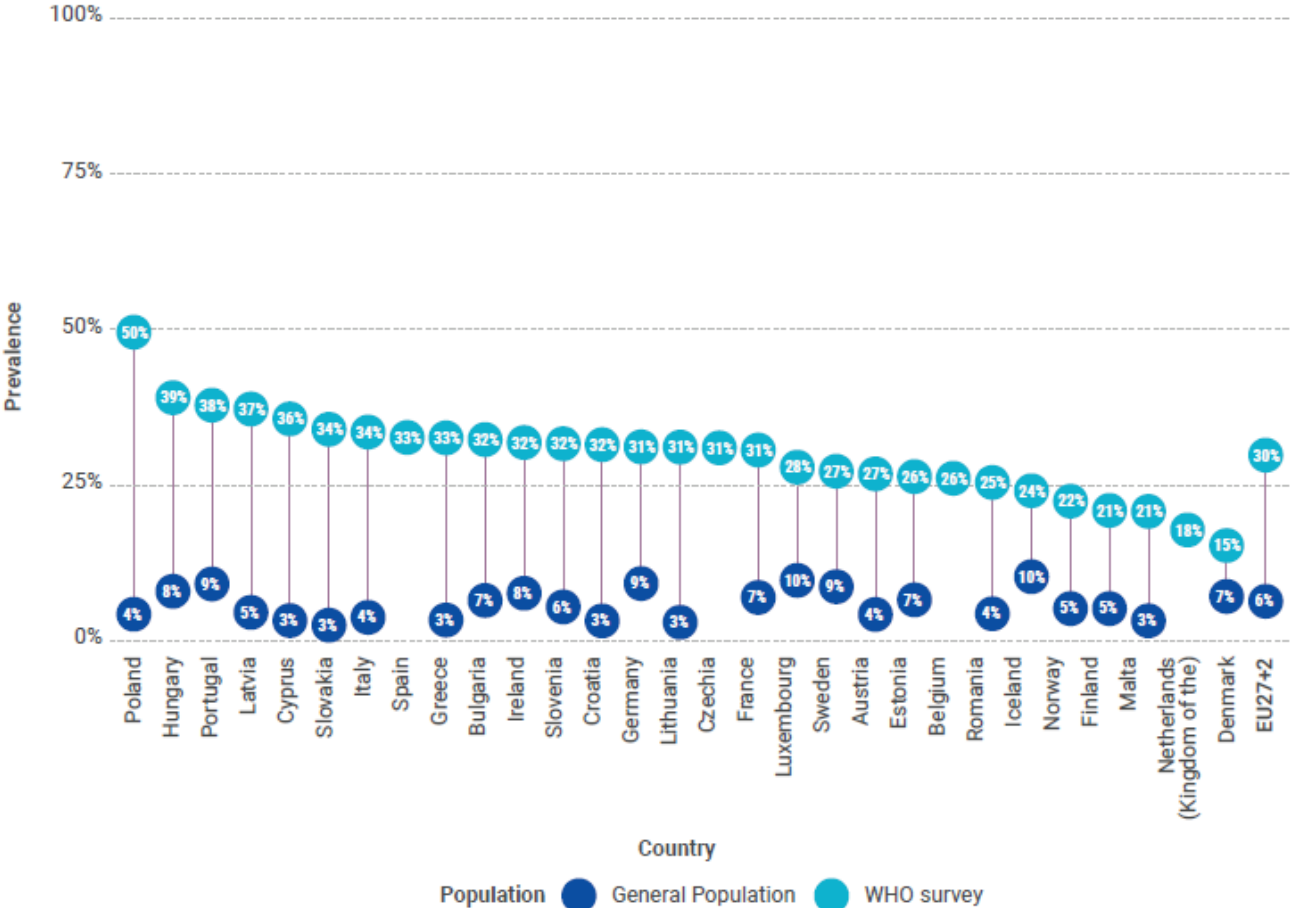
OMKOSTNINGER VED STRESS & UDBRÆNDTHED

- Udbrændthed er relateret til nedsat empati, (Wilkinson et al. 2017) og en række kognitive funktioner (Gavelin et al. 2021)
- Relateret til personaleomsætning (Hodkinson et al. 2022)
- Øget risiko for medicinske fejl og lavere patienttilfredshed (Li et al. 2024)



UNDERSØGELSE FRA WHO

Figure 51. Prevalence of probable major depressive disorders across countries, compared to the general population



”*Beskyttelse af vores sundhedspersonales mentale sundhed er ikke blot et spørgsmål om omsorg – **det er en strategisk investering i befolkningens sundhed og trivsel.** Sundhedssystemer kan ikke fungere uden sundhedspersonalet, som er den puls, der holder systemerne i live.*”

*Dr Hans Henri P. Kluge, Regional Direktør,
WHO Regional Office for Europe*

LEDERE SOM CENTRALE AKTØRER

WHO anbefaling: Styrk sundhedslederes kapacitet til at fremme og beskytte medarbejdernes mentale sundhed og trivsel

Forskning: Der er få studier, der belyser effekten af ledertræning på medarbejderes trivsel i sundhedsvæsenet (Stuber et al. 2021)

LEDERNE HAR..

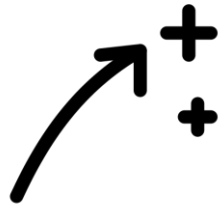
- Unik viden om medarbejdere og deres behov
- De har ofte beslutningsretten ift. etablere teamarbejde, opgavefordeling og arbejdsroller
- De spiller en afgørende rolle ift. at støtte stressede og sygemeldte medarbejdere



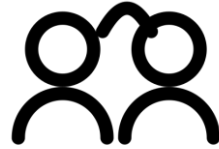
LEDERROLLEN & MEDARBEJDERTRIVSEL



KONSTRUKTIVE LEDELSESFORMER



**Transformations-
ledelse:** Påvirker gennem
visioner, stimulerer kreativ
tænkning og ser den enkeltes
behov



**Relationsorienteret
ledelse:** Respektfuld og
støttende adfærd overfor
medarbejderne samt
konfliktløsende adfærd



Opgaveorienteret ledelse:
Tydelig opgavefordeling,
opfølgning på præstationer
og målopfyldelse

Definitioner efter Montano, Schleu & Hüffmeier (2023)

TRIVSELFREMMENDE LEDELSE KAN VÆRE RESSOURCEKRÆVENDE FOR LEDEREN



DEPARTMENT OF PSYCHOLOGY AND BEHAVIOURAL SCIENCES
SCHOOL OF BUSINESS AND SOCIAL
SCIENCES

15. SEPTEMBER 2026

VITA LIGAYA PONCE DALGAARD
ASSOCIATE PROFESSOR



DESTRUKTIVE LEDELSESFORMER



Destruktiv Ledelse:

Aggressiv og potentielt skadelig, nedladende adfærd



Laissez-faire Ledelse:

Fraværende ledelse der undgår at træffe beslutninger og tøver med at handle

Definitioner efter Montano, Schleu & Hüffmeier (2023)

SUMMEGRUPPE - LEDERADFÆRD OG TRIVSEL

Tal sammen 2 og 2 i 4-5 minutter:

- 1) Hvilken ledelsesadfærd oplever du styrker medarbejdernes trivsel i din hverdag?
- 2) Sker der ændringer i din ledelsesadfærd, når du er presset
- 3) Vælg én adfærd, du har lyst til give mere opmærksomhed

- Tager individuelle hensyn
- Understøtter medarbejdernes oplevelse af at have indflydelse
- Udvikling af en kvalitetsfuld relation
- Giver klare opgaver og forventningsafstemmer
- Er opmærksomhed på medarbejdernes trivsel og arbejdsrelaterede problemer
- Inddrager medarbejderne i beslutninger
- Er stærk og retfærdig i konfliktløsning

- Bliver fraværende, undgår kontakt, udskyder beslutninger, ignorerer
- Bliver kort for hovedet
- Aggressiv nedladende adfærd, f.eks. bebrejder medarbejder foran andre

KAN LEDERTRÆNING BIDRAGE TIL TRIVSEL?



DEPARTMENT OF PSYCHOLOGY AND BEHAVIOURAL SCIENCES
SCHOOL OF BUSINESS AND SOCIAL
SCIENCES

15. SEPTEMBER 2026

VITA LIGAYA PONCE DALGAARD
ASSOCIATE PROFESSOR



LEDERTRÆNINGSPROJEKTET MATTERHORN

- Et lodtrækningsstudie rettet mod ledelse af trivsel og psykisk arbejdsmiljø i hospitalsvæsenet i **Region Midtjylland**
- Ca. 170 funktionsledere & 5000 medarbejdere
- Effekten blev målt efter 6 & 12 mdr på ledere og medarbejdere → trivselsmål, ledelsesadfærd og sygefravær
- Organisatoriske barrierer og facilitatorer for at gennemføre og implemetere træningen

Matterhorn-projektets "besætning"

Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet



Christian Bøtcher
Jacobsen, Ph.D.
Professor



Vita Ligaya Ponce
Dalgaard,
Projektleder/lektor



Tanja Kirkegaard, Adjunkt



Ane-Kathrine Lundberg Hansen,
Videnskabelig assistent



Dorte Raaby Andersen,
Sociolog, Ph.D.

Koncern HR, Udvikling, Region Midtjylland



Kasper Bjørn,
Konst. kontorchef



Therese Aalborg Grupe,
Projektleder/
Specialkonsulent



Gitte Geisnæs Hansen
Organisationskonsulent



Charlotte Vanting Brauer
Specialkonsulent



Mads Østergaard
Simonsen
Organisationskonsulent



Lone Højgaard
Specialkonsulent

Ekspertpanel



Karina Nielsen,
Professor of Work
Psychology,
The University of
Sheffield, England



Janne Skakon,
Ekstern lektor,
Institut for
Psykologi,
Københavns
Universitet



Aimee Gayed,
Doctor, Ph.D.,
University of
South Wales,
Australia

TEMAER I TRÆNINGEN



Øvelser i
mindre grupper

Øvelser i
mindre grupper

Øvelser i
mindre grupper

Øvelser i
mindre grupper

1

**Lederens
egen trivsel**

2

**Reducere
risikofaktorer
og fremme
beskyttende
faktorer**

3

**At skabe et
godt
arbejdsklima**

4

**Håndtering
af med-
arbejdere i
risiko**

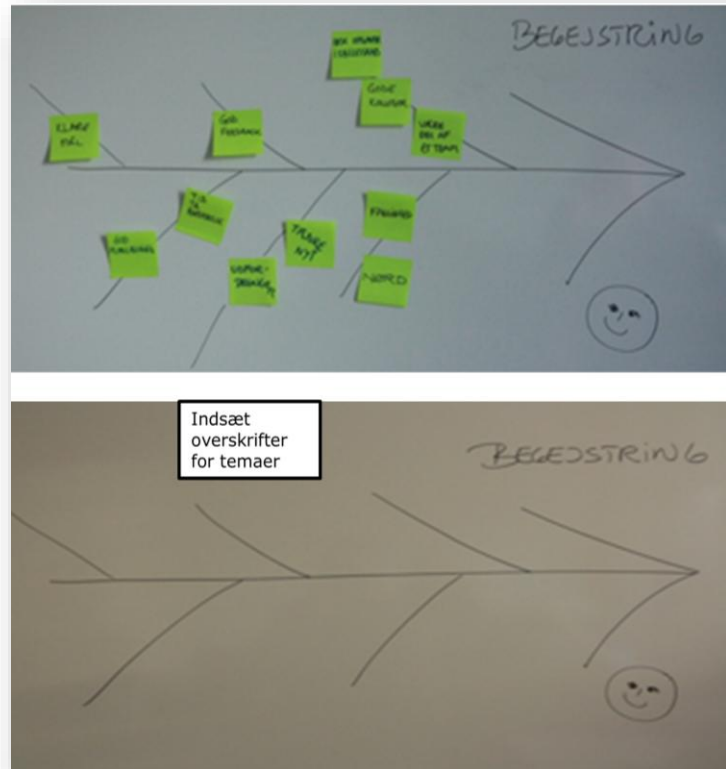
5

**Trivsel under
forandringer**

Gruppebaseret undervisning
faciliteret af konsulenter fra Koncern
HR + korte videooplæg (forskere)

Modul 3: At skabe et godt arbejdsklima

- Psykologisk tryghed
- En kultur, hvor man kan ytre sig åbent (voice-klima)
- Medarbejderinddragelse



FISHBONE

Step 1 - Identificering af begejstring og belastning i arbejdet

Step 2 - Præsentation af begejstrende og belastende faktorer i arbejdet

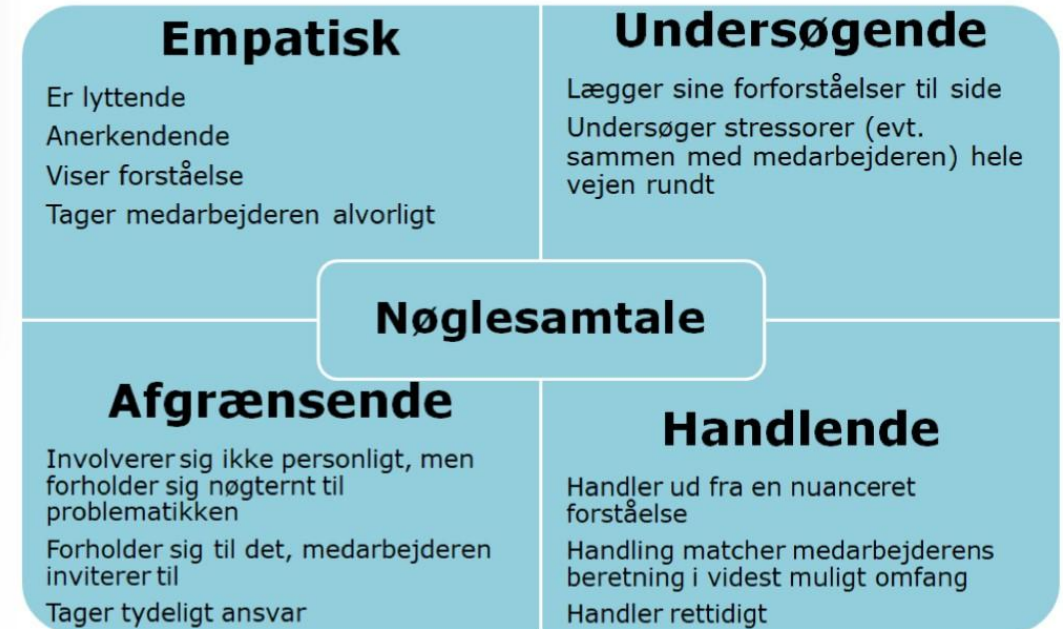
Step 3 - Udarbejdelse af fælles løsningsforslag ift. belastende faktorer

Ipsen 2011 & 2018

Modul 4: Håndtering af medarbejdere i risiko

- Medarbejdere i risiko for sygemelding eller mistrivsel
- Tilbagevenden til arbejdet efter sygemelding
- Den svære samtale

En balanceret nøglesamtale



MODUL 1: LEDERENS SELF-CARE:

Self-care/omsorg (Franke et al. 2014) →

- Fremme balancen mellem krav og ressourcer
- Kende egne stress-symptomer og at handle på dem
- Fremme forhold der øger mening og begejstring

Hvordan kan man arbejde med self-care?

- **Mindfulness:** Åben, udømmende opmærksomhed
- **Job-crafting:** Ændringer i arbejdsopgaver eller forandring af relationelle grænser eller tænkning
- **Søge hjælp/forventningsafstemme** hos egen leder/kolleger/andre
- **Uddelegering eller prioriteringsværktøjer:** F.eks. Eisenhowers prioriteringsmatrix (se næste slide)

1) Gør det nu

Planlægge
bemanding

Vigtigt

Plan for
næste
måned

2) Beslut dig for,
hvornår du vil gøre
det

Brandsluk-
ning

Rapport

Haster

Haster ikke

Reparere
printer på
kontoret

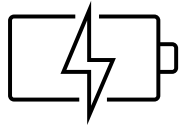
Tidsrøvere:
Facebook
you tube

3) Overvej at
uddelegere

4) Drop/reducere

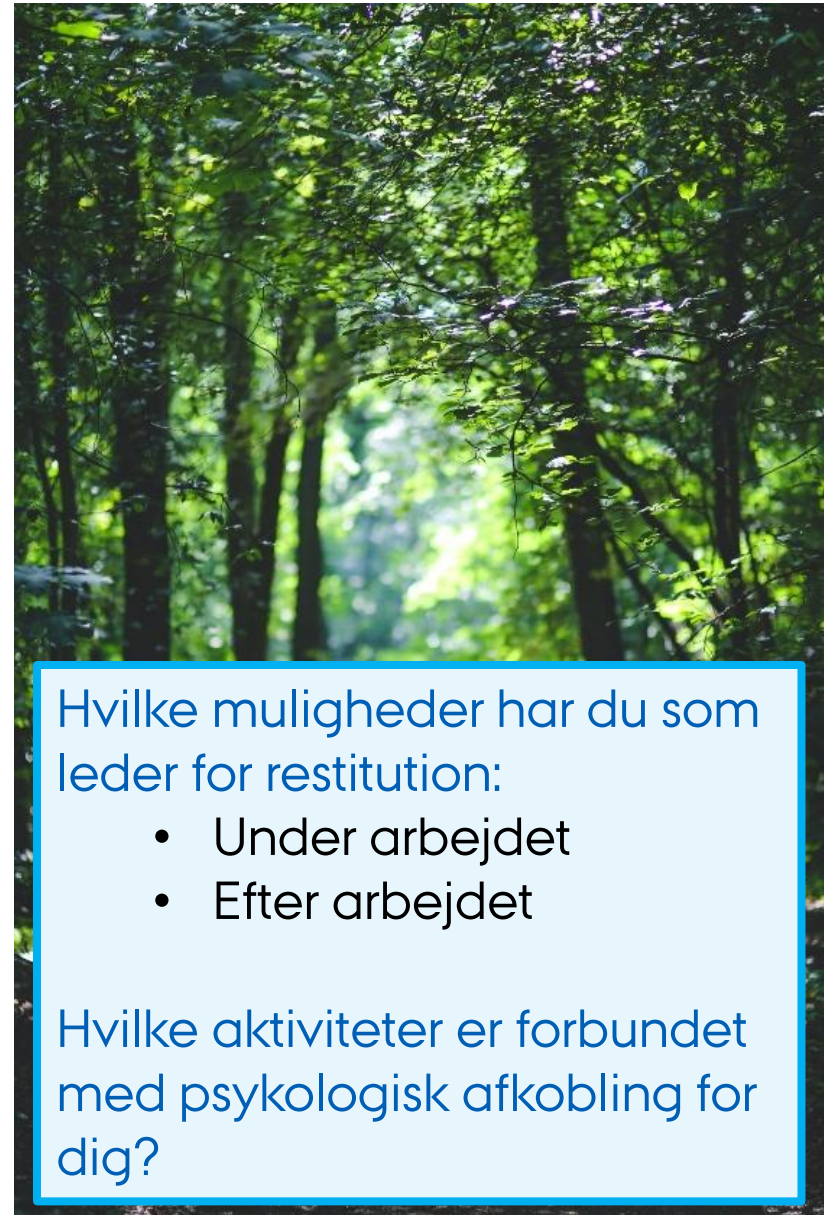
Mindre
vigtigt

RECOVERY



- **Recovery:** afslapnings- og restitutionsaktiviteter
- Forskellige typer af aktiviteter – en kort pause under arbejdet eller aktiviteter efter arbejdet (sport, læse bøger, glædesfyldte aktiviteter etc.)
- Hvile og søvn
- Indebærer psykologisk afkobling=fornemmelse af at være på afstand af arbejdet

(Sonnentag, 2021)



Hvilke muligheder har du som leder for restitution:

- Under arbejdet
- Efter arbejdet

Hvilke aktiviteter er forbundet med psykologisk afkobling for dig?

HANDLEPLAN FOR SELF CARE

Min trivsel i praksis *Handleplan for selvomsorg*

Formål

At støtte alle ledere i at arbejde systematisk med egen trivsel og balance – både forebyggende og i perioder med pres.

Resultat

Metoden hjælper til at omsætte refleksioner til at skabe realistiske, bæredygtige rutiner for trivsel i en travl hverdag.

Målgruppe

Alle ledere, der ønsker at styrke deres egenomsorg, energi og bæredygtighed i lederrollen.

Indhold

Metoden bygger på idéen om, at trivsel skabes gennem bevidste valg og vaner i hverdagen.

Lederen udarbejder en personlig handleplan med fokus på fire dimensioner:

- Arbejdsopgaver og planlægning – fx realistiske prioriteringer, pauser, klare mål.
- Restitution – fx søvn, pauser, ro, mindfulness, fysisk aktivitet.
- Relationer – fx støtte fra kolleger, gode samtaler, tid til nærvær.
- Energi – fx glæde, humor, læring og meningsfulde aktiviteter.

Beskrivelse af værktøjet om ledertrivsel Instruktion

1. Reflektér: Hvad er vigtigt for, at jeg trives i mit arbejde og privatliv?

- Hvilke vaner og aktiviteter understøtter min trivsel i dag?
- Hvad savner jeg, eller hvad vil jeg gerne gøre mere af?

2. Kortlæg dine praksisser:

- Hvad gør jeg allerede for at tage vare på mit helbred, mine relationer og mit mentale overskud?
- Hvilke små ændringer eller handlinger vil have størst betydning, hvis jeg sætter dem i gang?

3. Formulér din handleplan – brug evt. nedenstående skema:

- Notér konkrete handlinger, du vil prioritere i din hverdag.
- Overvej, hvornår og hvordan du vil følge op (fx en fast ugentlig refleksion).

Handleplan for egenomsorg – skema til inspiration

Din plan for generel egenomsorg kan være så enkel eller så detaljeret, som du har brug for. Du kan printe den ud og vælge at opbevare en detaljeret plan på dit skrivebord og have en forenklet version i din pung, i din taske eller på din telefon. Kig regelmæssigt på den, bliv ved med at gå tilbage til den og forfin den hen af vejen, som du arbejder med din egenomsorg.

Handleplan fra
Matterhorn-projektet

Handleplan for egenomsorg – skema til inspiration

Din plan for generel egenomsorg kan være så enkel eller så detaljeret, som du har brug for. Du kan printe den ud og vælge at opbevare en detaljeret plan på dit skrivebord og have en forenklet version i din pung, i din taske eller på din telefon. Kig regelmæssigt på den, bliv ved med at gå tilbage til den og forfin den hen af vejen, som du arbejder med din egenomsorg.

Min daglige plan i forhold til at sikre egen trivsel i arbejdet. Skriv de handlinger ind du allerede gør/ vil gøre inden for hver kategori.			
Arbejdsopgaver/ planlægning	Restitution	Relationer	Energi

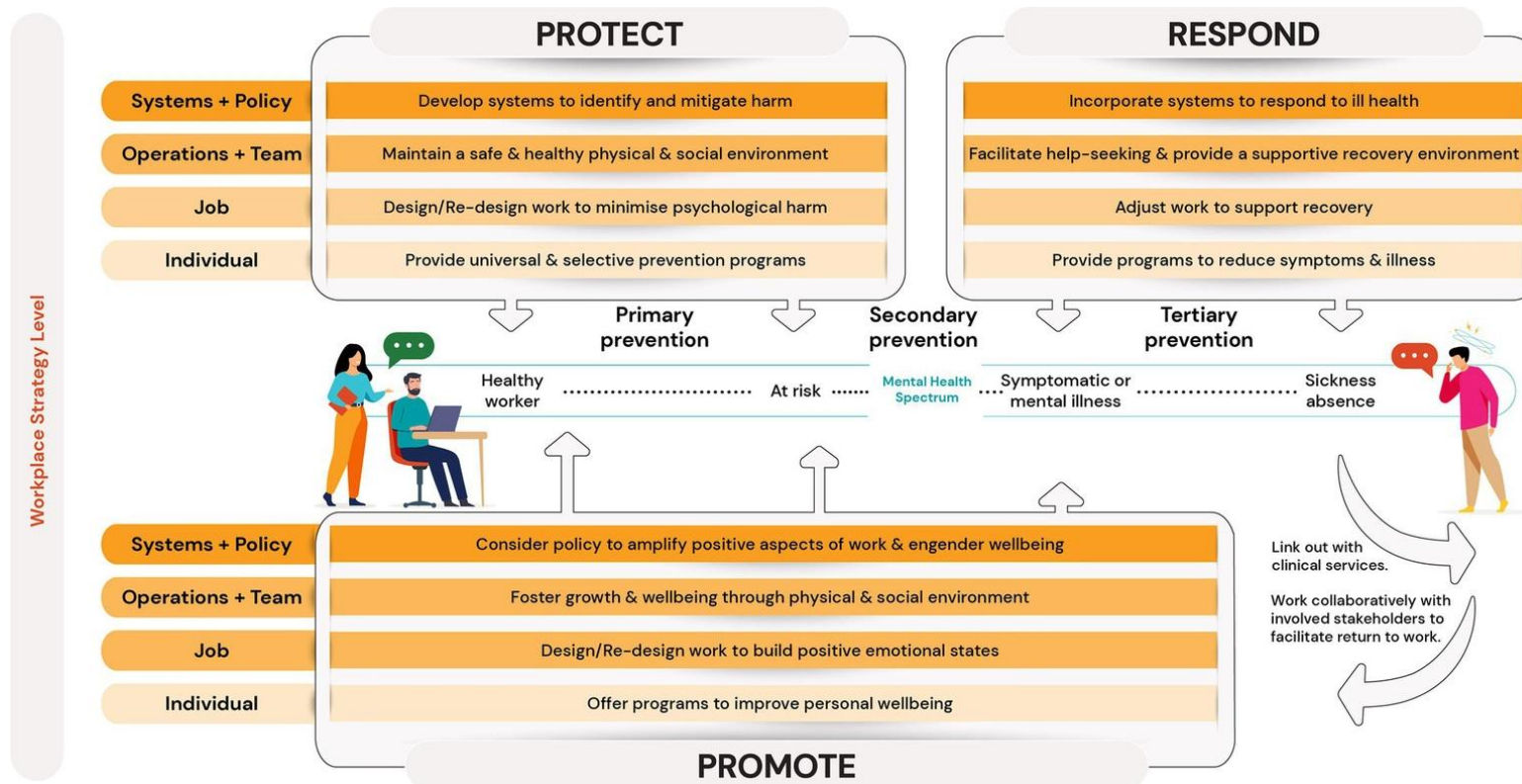
4. Vedligehold og justér:

- Gennemgå planen jævnligt og justér den, når dit arbejdsliv ændrer sig.

ORGANISATORISKE FORUDSÆTNINGER FOR AT LEDERE KAN LYKKES

- Passende ledelsesspænd
- Tid og ressourcer til faktisk at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø.
- Et reelt handlerum. Ledere skal kunne påvirke de forhold, som de holdes ansvarlige for ift. det psykiske arbejdsmiljø.
- Støtte fra egen leder og lederkolleger især med henblik på at styrke ledernes egen trivsel
- Organisatorisk prioritering af trivsel og stressforebyggelse og systematisk opbakning til trivselsarbejdet

LEDERFOKUS KAN NÆPPE STÅ ALENE



Framework for mentalt sunde arbejdspladser

Deady M, Sanatkar S, Tan L, Glozier N, Gayed A, Petrie K, Dalgaard VL, Stratton E, LaMontagne AD and Harvey SB (2024) A mentally healthy framework to guide employers and policy makers. *Front. Public Health* 12:1430540. doi: 10.3389/fpubh.2024.1430540

Tre takeaways



- Vi skal tænke lederes trivsel og recovery ind i forebyggende indsatser
- Der er brug for mere forskning om, hvordan vi bedst sikrer lederes kapacitet til at arbejde med trivsel
- Lederfokus må ikke stå alene men bør integreres i en samlet organisatorisk indsats fra den enkelte medarbejder til det øverste niveau i organisationen

Litteratur til inspiration

Dalgaard, V.L., Gayed, A., Hansen, A.K.L. *et al.* A study protocol outlining the development and evaluation of a training program for frontline managers on leading well-being and the psychosocial work environment in Danish hospital settings – a cluster randomized waitlist controlled trial. *BMC Public Health* **23**, 848 (2023). <https://doi.org/10.1186/s12889-023-15728-2>

Ilke Inceoglu, Geoff Thomas, Chris Chu, David Plans, Alexandra Gerbasi, Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda, *The Leadership Quarterly*, Volume 29, Issue 1, 2018, Pages 179-202, ISSN 1048-9843, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>.

Montano, D., Schleu, J. E., & Hüffmeier, J. (2023). A Meta-Analysis of the Relative Contribution of Leadership Styles to Followers' Mental Health. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 90-107. <https://doi.org/10.1177/15480518221114854>

Deady M, Sanatkar S, Tan L, Glozier N, Gayed A, Petrie K, Dalgaard VL, Stratton E, LaMontagne AD and Harvey SB (2024) A mentally healthy framework to guide employers and policy makers. *Front. Public Health* 12:1430540. doi: 10.3389/fpubh.2024.1430540

Ballard DW, Lodge GC and Pike KM (2025) Mental health at work: a practical framework for employers. *Front. Public Health* 13:1552981. doi: 10.3389/fpubh.2025.1552981

Hansen, A.-K. L., Kirkegaard, T., Gayed, A., Jacobsen, C. B., & Dalgaard, V. L. (2026). Associations between psychosocial work environment factors and the well-being of frontline hospital managers: A cross-sectional study. *Health Care Management Review*, 51(3), 231–242. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000481>



DEPARTMENT OF PSYCHOLOGY AND
BEHAVIOURAL SCIENCES AND SOCIAL SCIENCES