

LEDERTRÆF

LEDERTRIVSEL ER NOGET VI SKABER SAMMEN!

Ved erhvervpsykolog Mette Kjærgaard Svendsen
Selvstændig. Specialistgodkendt i arbejds- og organisationspsykologi

04.06.2026 BUPL ÅRHUS



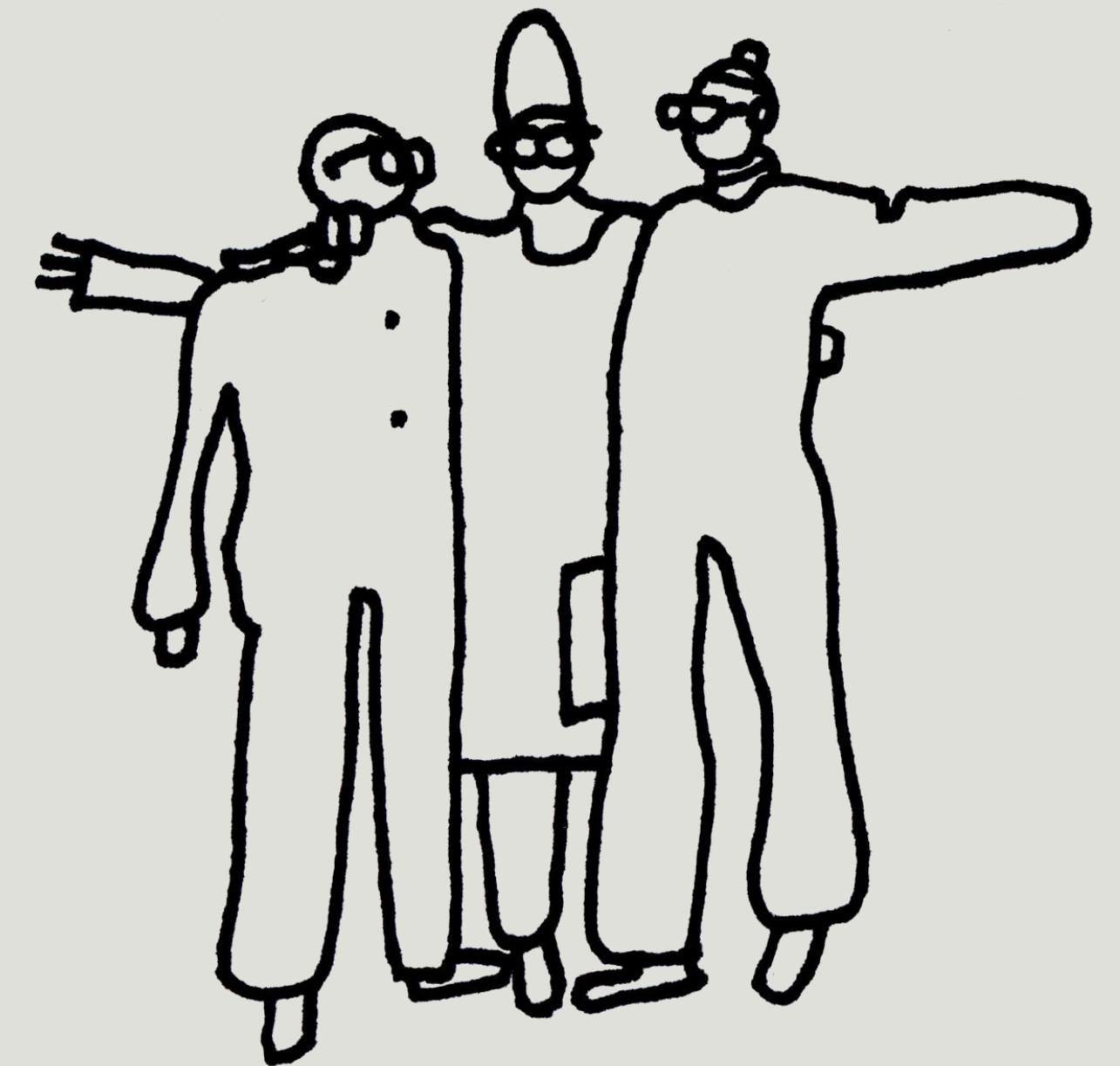
Ψ Mette Kjærgaard

FORMÅL OG INDHOLD:

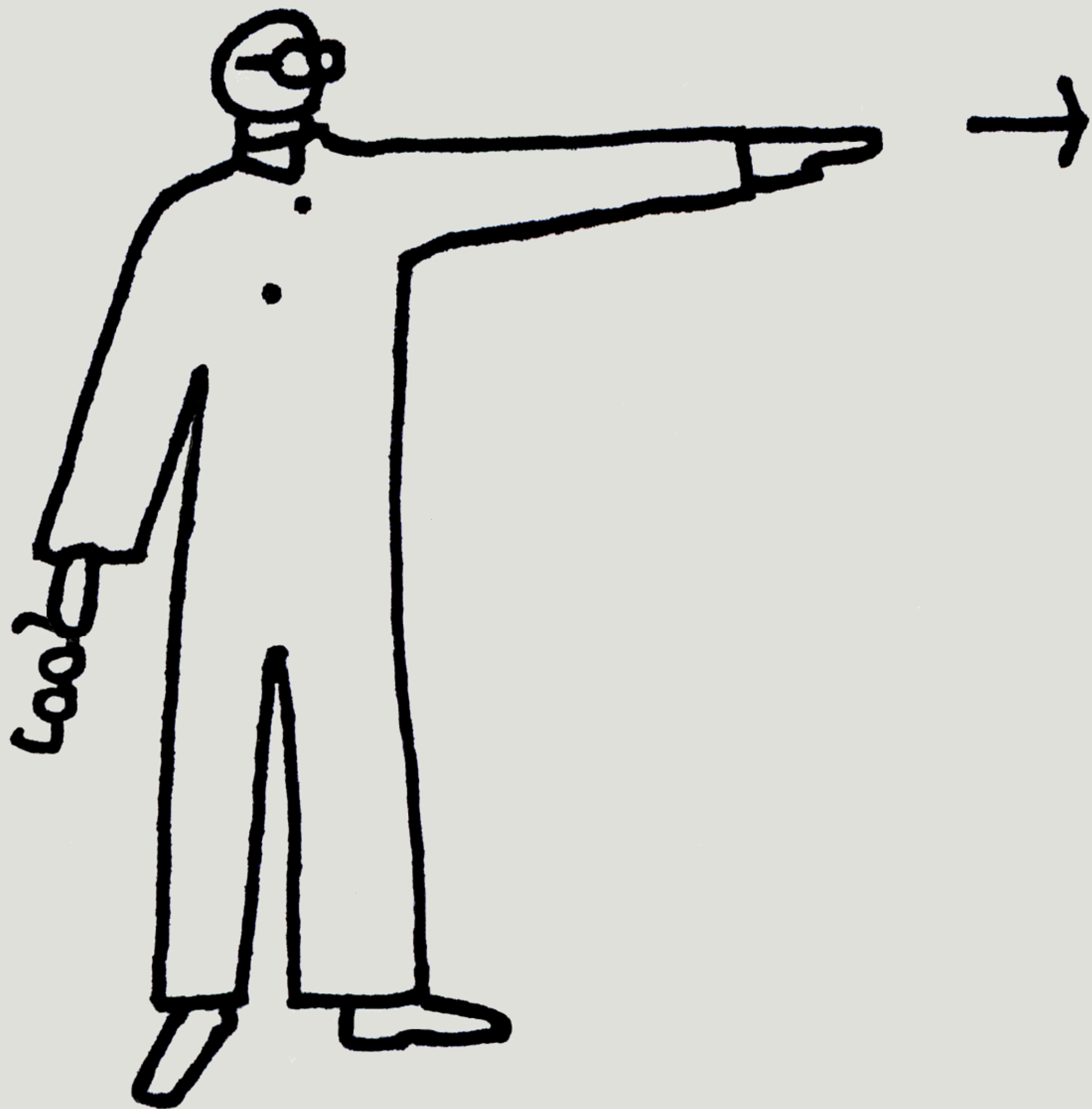
LEDERGRUPPEN SOM ARENA FOR LEDERTRIVSEL

At give jer et godt skud af

- Viden, & Inspiration
 - Refleksioner
 - Konkrete redskaber
- som I kan bruge i jeres videre arbejde med at lykkes og trives som ledere.



Ψ Mette Kjærgaard



Ræk hånden op, tak

Hvor mange har på det seneste oplevet:

- Stor arbejdsmængde og tidspres?
- Uklare eller modstridende krav?
- Høje følelsesmæssige krav?
- Lav grad af indflydelse på eget arbejde
- Mangel på sparring og støtte

Just another day at the office...

Anna er pædagogisk leder. Hun har en dag med mange planlagte opgaver foran sig. Udover rutineopgaverne er der følgende hun skal omkring:

- Deadline på en omfattende **evalueringsrapport** til forvaltningen (Adm. opgave)
- En henvendelse fra et **bekymret forældrepar**, som er usikre på om deres barn får den nødvendige støtte – de udtrykker ofte mistillid til institutionen
- Et planlagt møde med en **lederkollega**, hvor de skal drøfte læringsmetoder. De har meget forskellige tilgange og samarbejdet er ikke helt nemt
- Der skal følges op på **medarbejderen Jens**, som er en erfaren medarbejder der "kører sit eget løb" til stor frustration for hans kolleger. Anna har kommunikeret sine tydelige forventninger til Jens flere gang, men det har ikke den ønskede effekt
- Pga **ressourceknaphed** kan støttepædagogen Lise kun være tilstede fra timer om ugen, og det er langt fra tilstrækkeligt til at dække alle børns behov. Anna skal i kontakt med forvaltningen for at undersøge mulighed for flere ressourcer og samtidig optimere brugen af Lises tid her og nu

Just another day at the office...

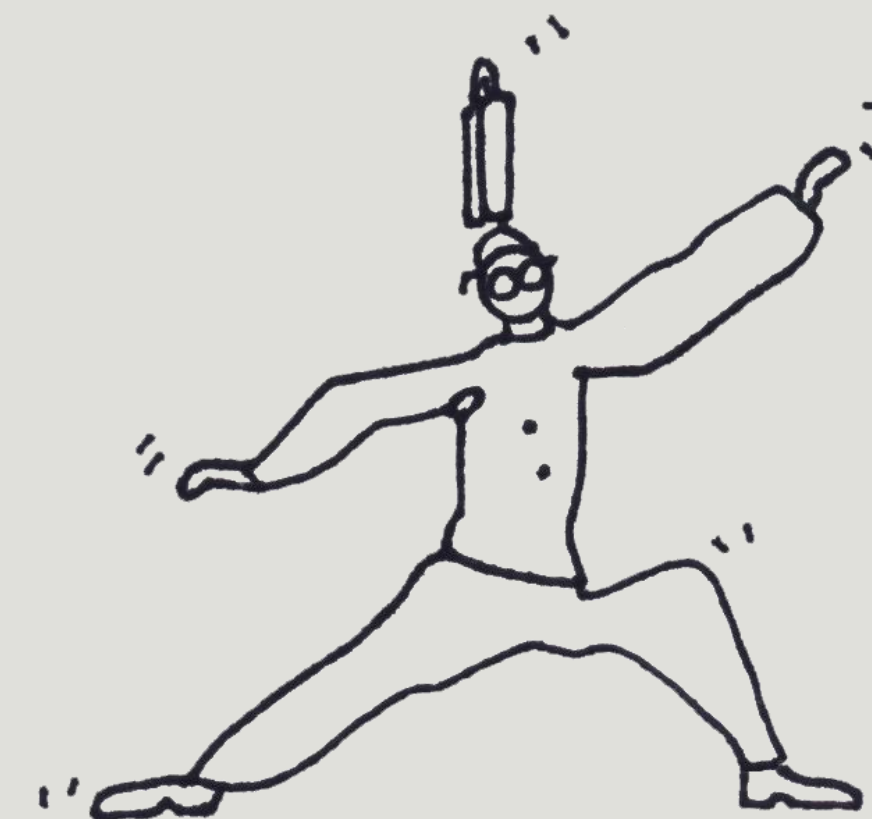
Anna møder ind tidligt denne tirsdag. Det siler ned med regn, og hun ved det skaber trafikale problemer, hvis hun kommer for sent afsted hjemmefra.

Da hun åbner døren til institutionen rammer en stram lugt hende: Åh nej, **kloakkerne** er svømmet over igen...

Hun går ind på kontoret og åbner sin computer for at finde nummeret på kloakmanden. En mail springer hende i øjnene: En **opsigelse** fra Frida. En ny dygtig pædagog som netop har overstået prøvetiden.

Telefonen ringer – den første **sygemelding** melder sig...

Er scenariet realistisk?



Tal 2 og 2:

Hvad gør du, når "shit hits the fan?"

- Hvem rækker du ud til?
- Hvor oplever du at få hjælp?
- Hvad er god hjælp for dig?



HVORFOR ER DET SÅ VIGTIGT AT TALE OM LEDERTRIVSEL LIGE NU?

SAMFUNDET & TIDEN

ACCELERATION, KRISER, POLITIK & TENDENSER

LEDERE & OFFENTLIGE INSTITUTIONER UNDER STIGENDE PRES

- **Overbudspolitik:** Man lover mere end hvad der er realistisk. Overvurderer positive og undervurderer negative effekter.
"Gearing"
- **Overophedning:** Høje urealistiske krav skaber frustration, nedslidning, tillidsbrud, uformåenhed og behov for at overkompensere – ledere, medarbejdere og borgere.
- **Ulighed øges:** De robuste og "stærke" tåler det bedre end de sårbare, som oplever stigende behov og dalende indsats.
- **Overbelastning og selvforstærkende effekter:** Stress, sygefravær, opsigelser og rekrutteringsproblemer.



FREMTIDENS LEDELSE

3 tendenser

1. Fokus på evnen til at agere i turbulens
2. Mere kollektiv ledelse
3. Nødvendig debat om ledelse, trivsel og rekruttering

Lotte Bøgh Andersen

4 anbefalinger

1. Styrke sidemandsoplæring
2. Systematisk onboarding af ledere
3. Organisere ledere i ledelsesteams
4. Udvikling og træning af ledere – også i lokale lederteams

LEDERENS TRIVSEL PÅVIRKER 4 OMRÅDER:

1. Lederens egen tilknytning og engagement
2. Kvaliteten af ledelse
3. Organisationens resultater
4. Medarbejdernes trivsel, tilknytning og sygefravær

Johansen & Rasmussen, 2025; Lederanalysen CFL 2025 , Malene Friis Andersen, Bonnesen et al 2022, Barling & Cloutier (2017)

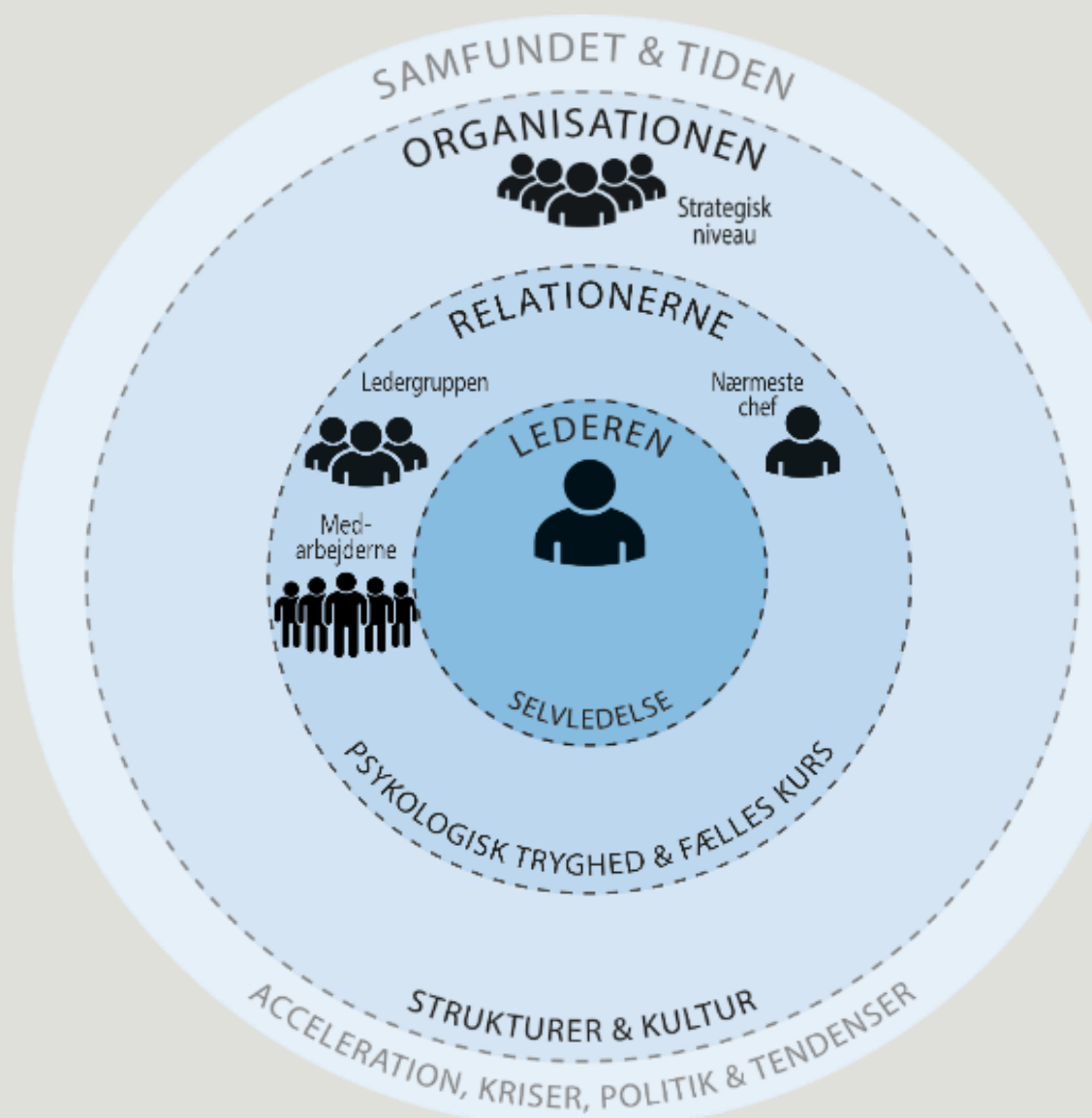


FRA SURVEY OVER PRAKSIS TIL REDSKABER

SURVEY LEDERNE



LEDERTRIVSELSMODELLEN



PRAKSISERFARINGER

Temadage, workshops, kurser, sparring osv.
Med ledere, chefer, ledergrupper, HR og andre organisatoriske nøgleaktører

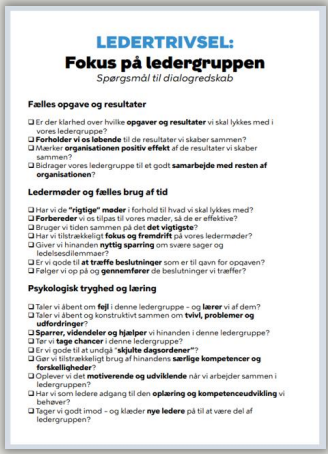


DIVERSE REDSKABER

1. Fokus på organisationen

Onboarding	Mål	Prioritering	Indfyldelse
Klæder vi nye ledere tilstrækkeligt på til deres opgave?	Arbejder vi med klare og fælles mål for vores ledere?	Forholder vi os tilstrækkeligt til overordnet prioritering i vores organisation?	Fremmer vi, at lederne har indflydelse på deres ansvarsområder?
Mening	Forandringer	Ledersparring	Ledergrupperne
Understøtter vi lederne i at oversætte og skabe mening i organisatoriske krav og forandringer?	Har vi tilstrækkeligt fokus på lederens trivsel og mulighed for at lykkes under forandringer?	Sikrer vi, at alle ledere har adgang til ledersparring?	Arbejder vi løbende med at lalle samarbejdet i ledergrupperne?

2. Fokus på leder gruppen



3. Fokus på den enkelte leder



HVAD SIGER LEDERNE I 2025?

Hvad *begejstrer* dig ved at være leder?

- At bidrage til resultatskabelse
- At understøtte medarbejderudvikling
- Samarbejde med medarbejdere og øvrige samarbejdspartnere
- At have indflydelse

Hvad *belaster* dig i dit arbejdsliv?

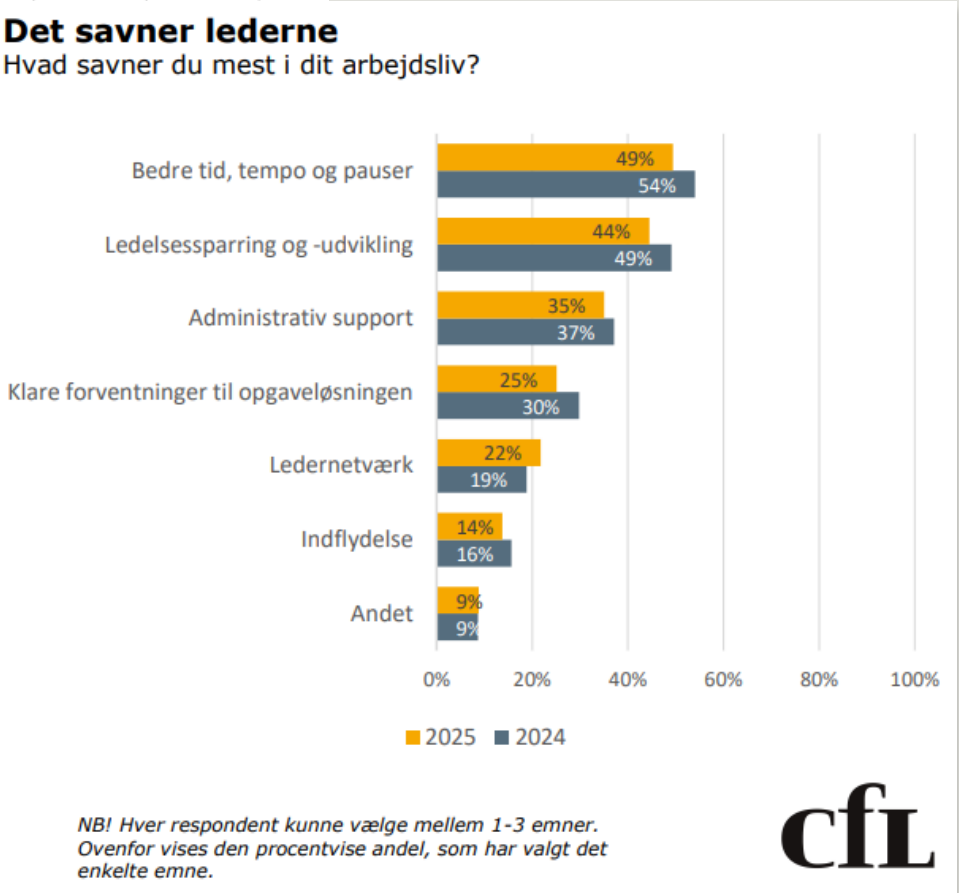
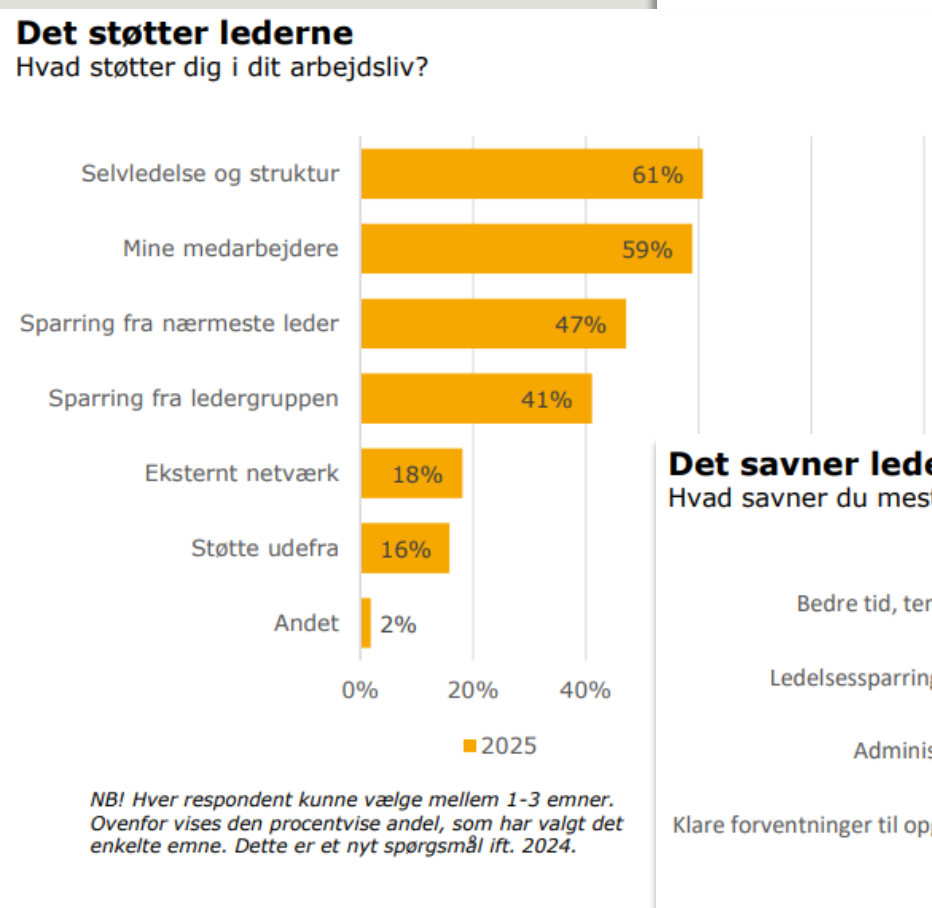
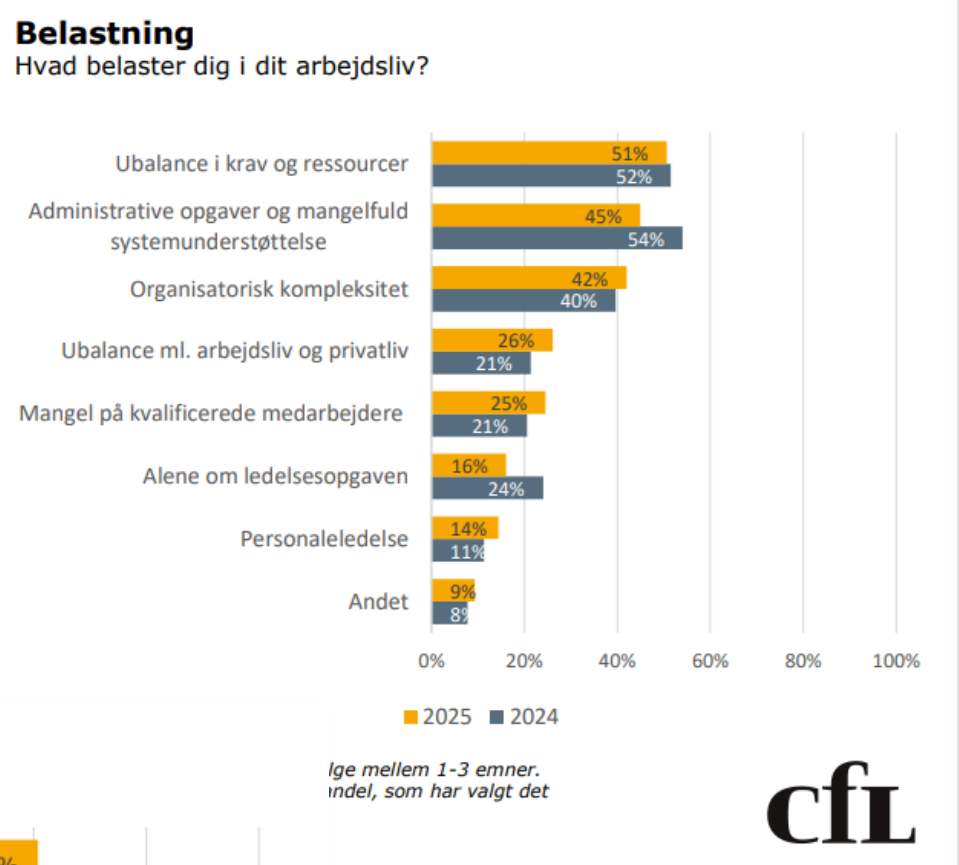
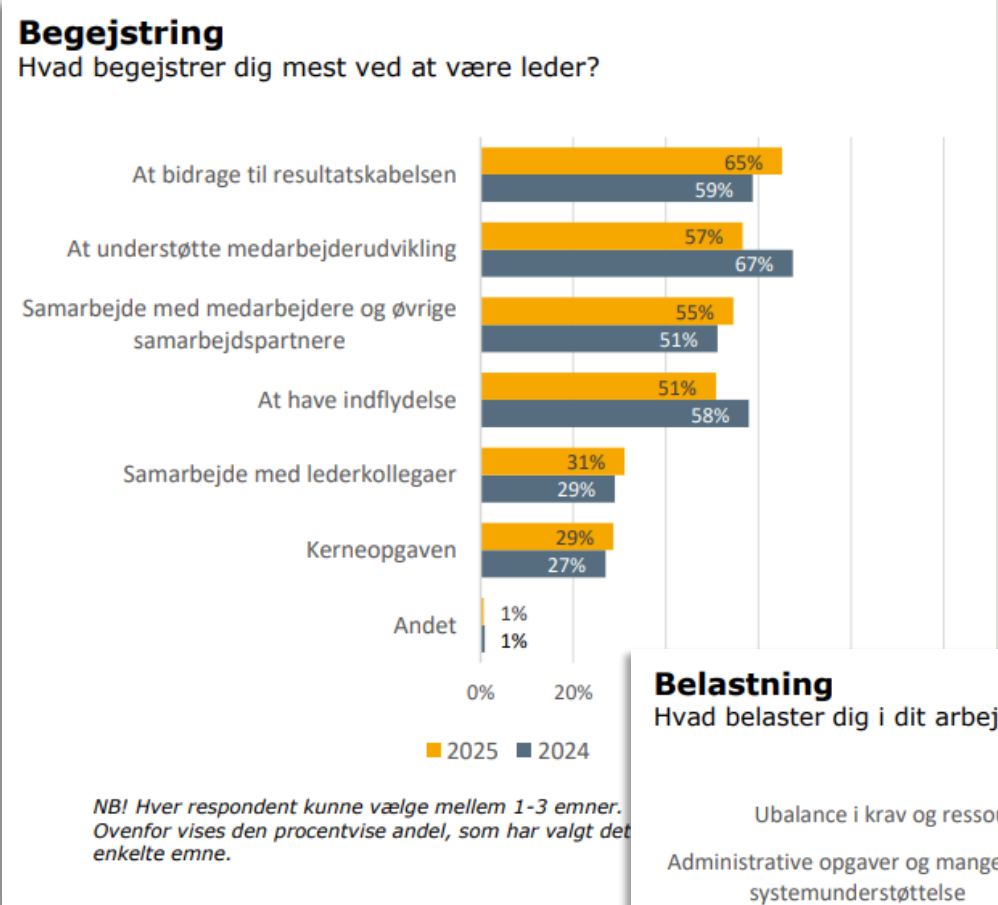
- Ubalance i krav og ressourcer
- Administrative opgaver og mangelfuld systemunderstøttelse
- Organisatorisk kompleksitet

Hvad *støtter* dig i dit arbejdsliv?

- Selvledelse og struktur
- Mine medarbejdere
- Sparring fra nærmeste leder
- Sparring fra ledergruppen

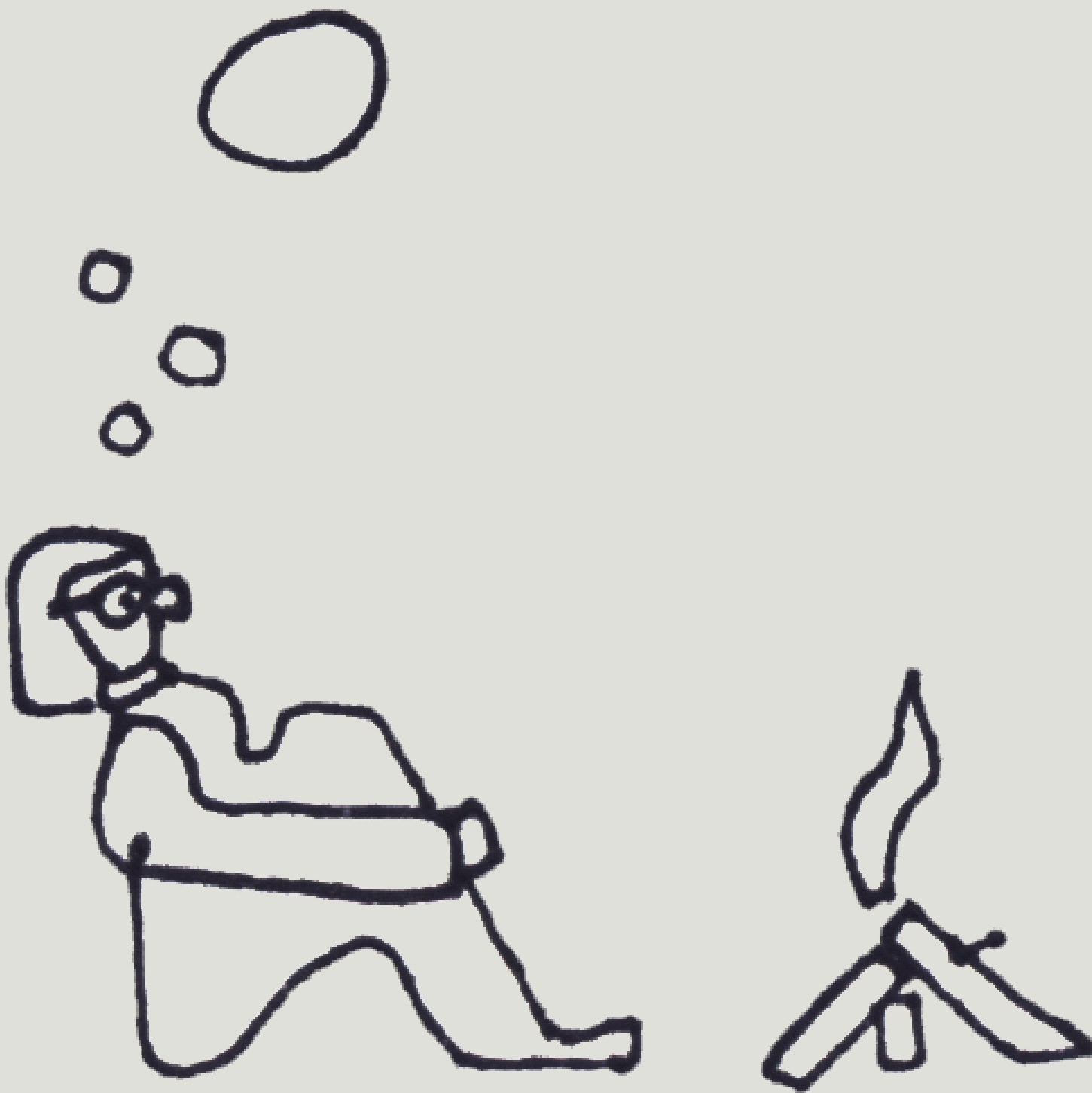
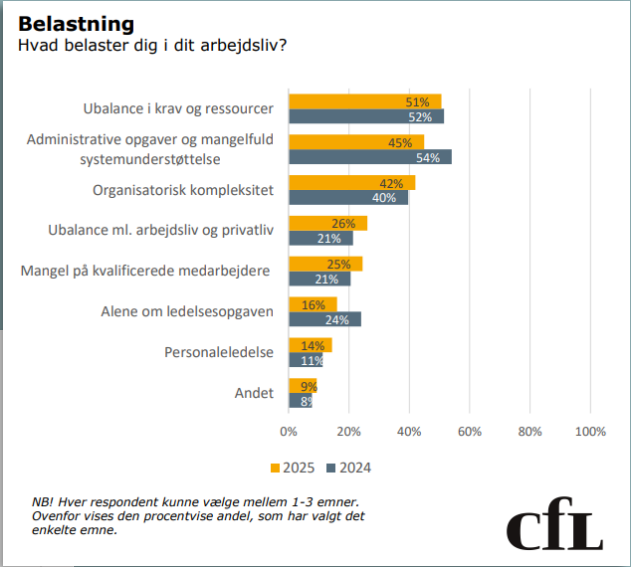
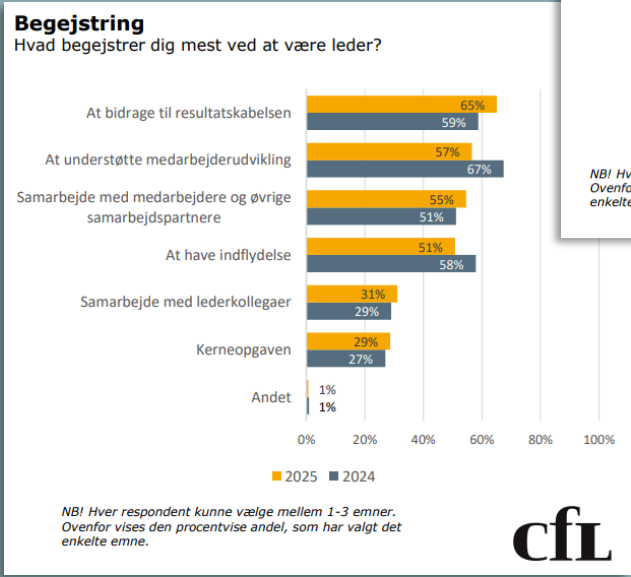
Hvad *Ledere savner*

- Bedre tid, tempo og pauser
- Ledelsessparring og –udvikling
- Administrativ support
- Klare forventninger til opgaveløsningen

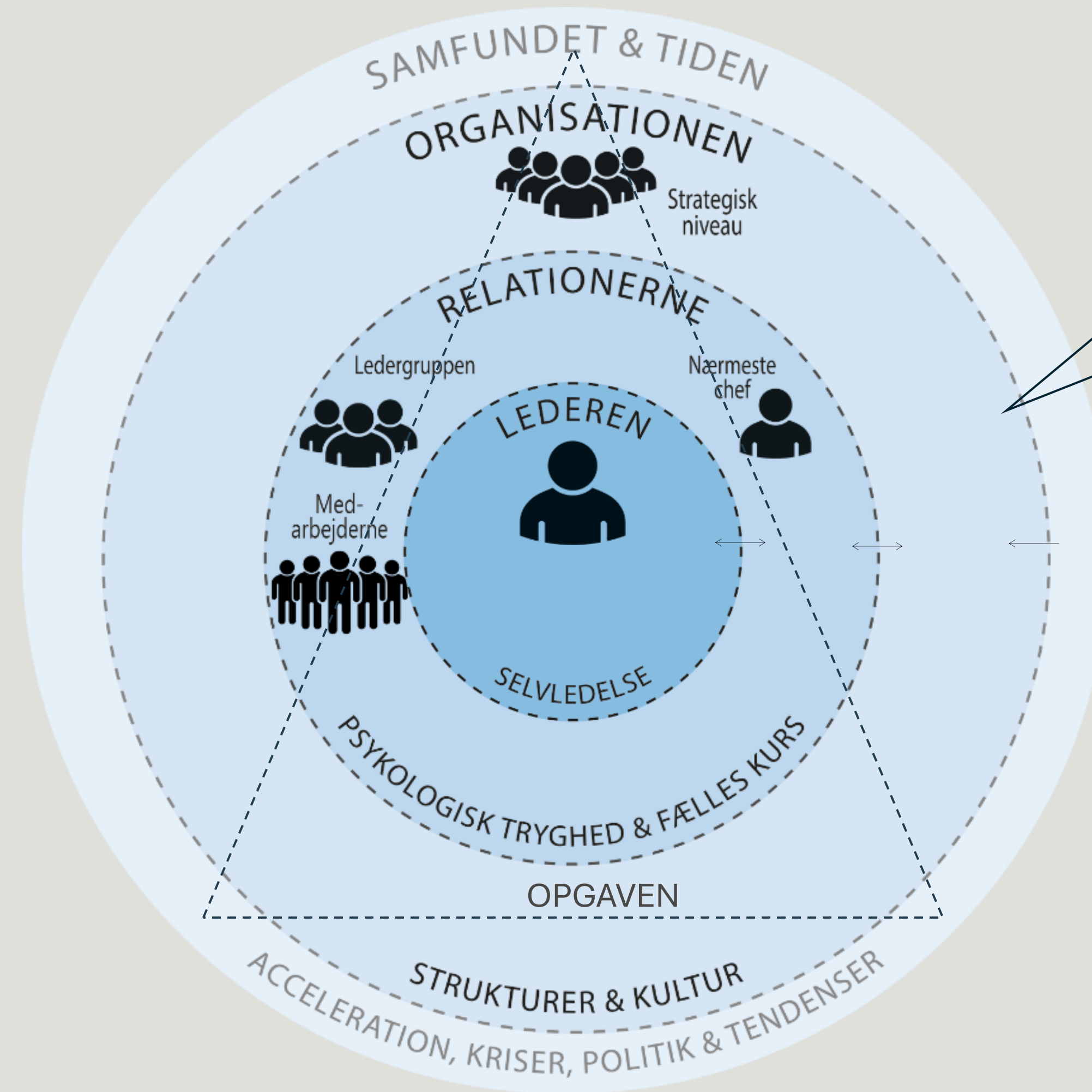


REFKLEKSION

Hvad kan du
særligt
genkende?



LEDERTRIVSELMODELLEN



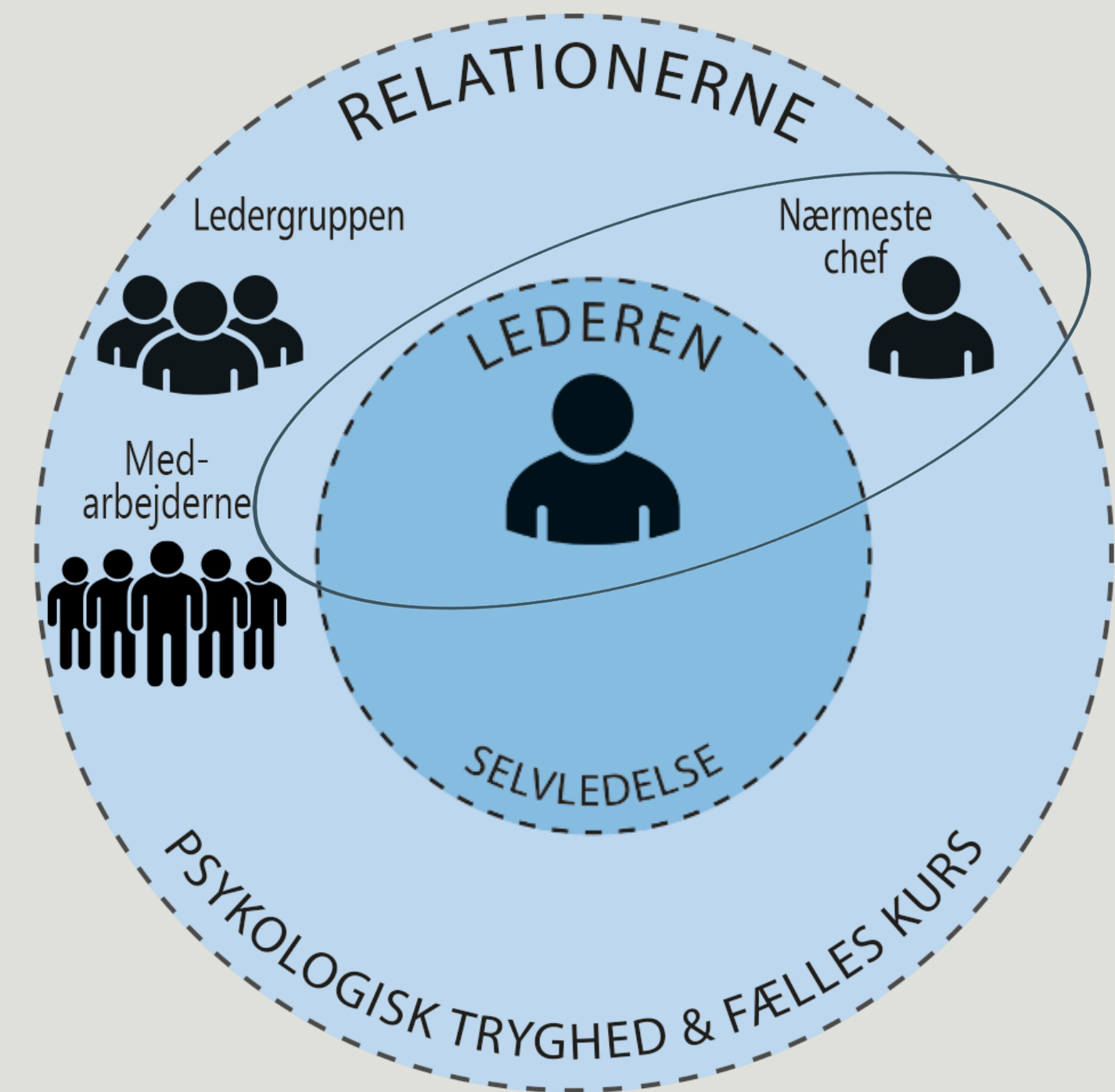
Det der **belaster** ligger primært i de ydre cirkler –

Det der **beskytter** og **begejstrer** primært i de indre!

I kan gøre noget – Hver især og sammen!

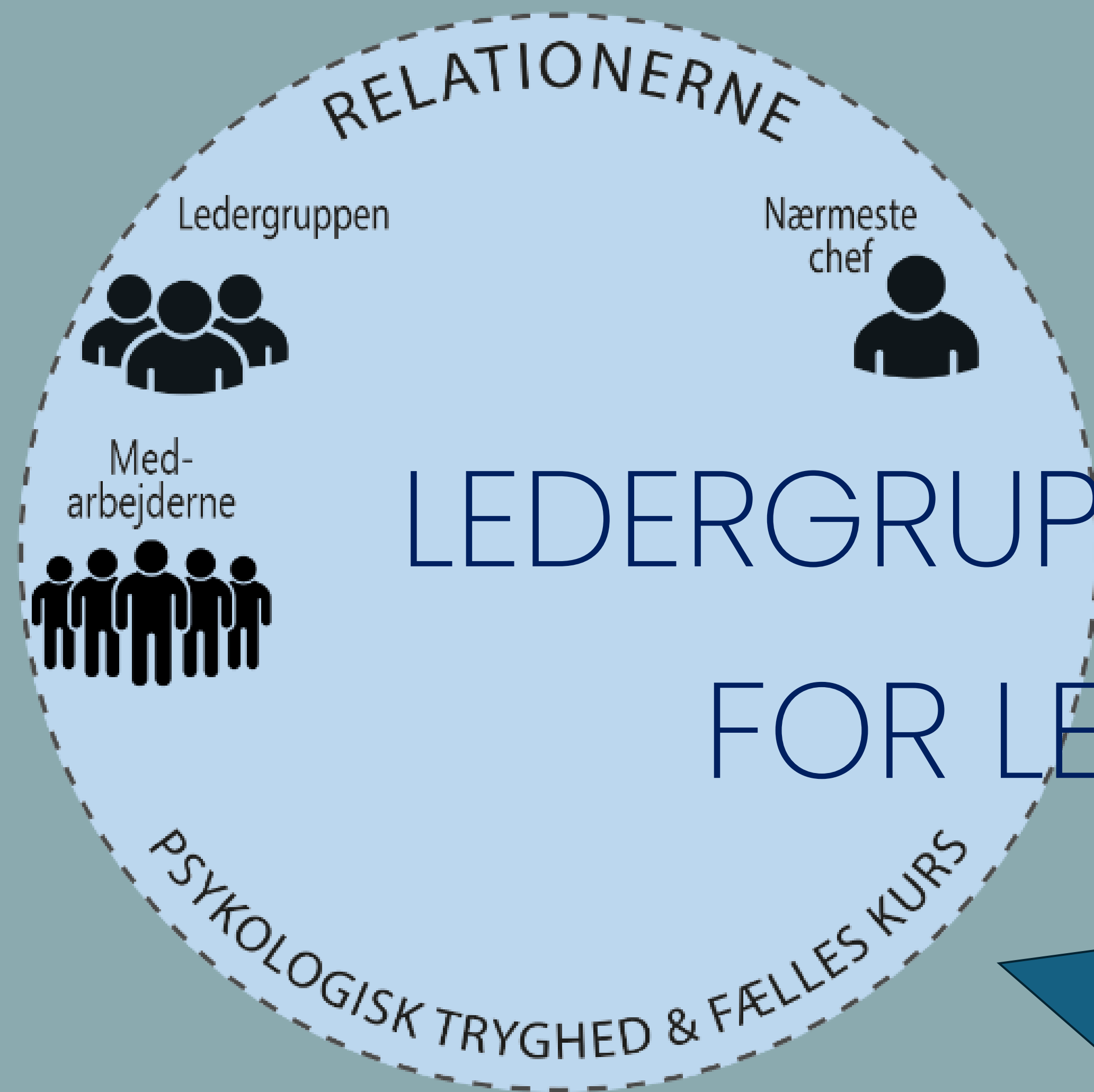
HVAD KAN CHEFEN GØRE?

- Afstemme klare forventninger til ledelsesopgaven
- Hjælpe med at prioritere
- Sparre omkring udfordringer
- Afhjælpe friktion og "sten på vejen"
- Understøtte ledelsesfaglig udvikling
- Have lederens ryg
- Understøtte gode strukturer (Tid, samarbejdsrum)
- Understøtte god kultur (rollemodel, ledergruppen)



Redskab: Fokus på den enkelte leder

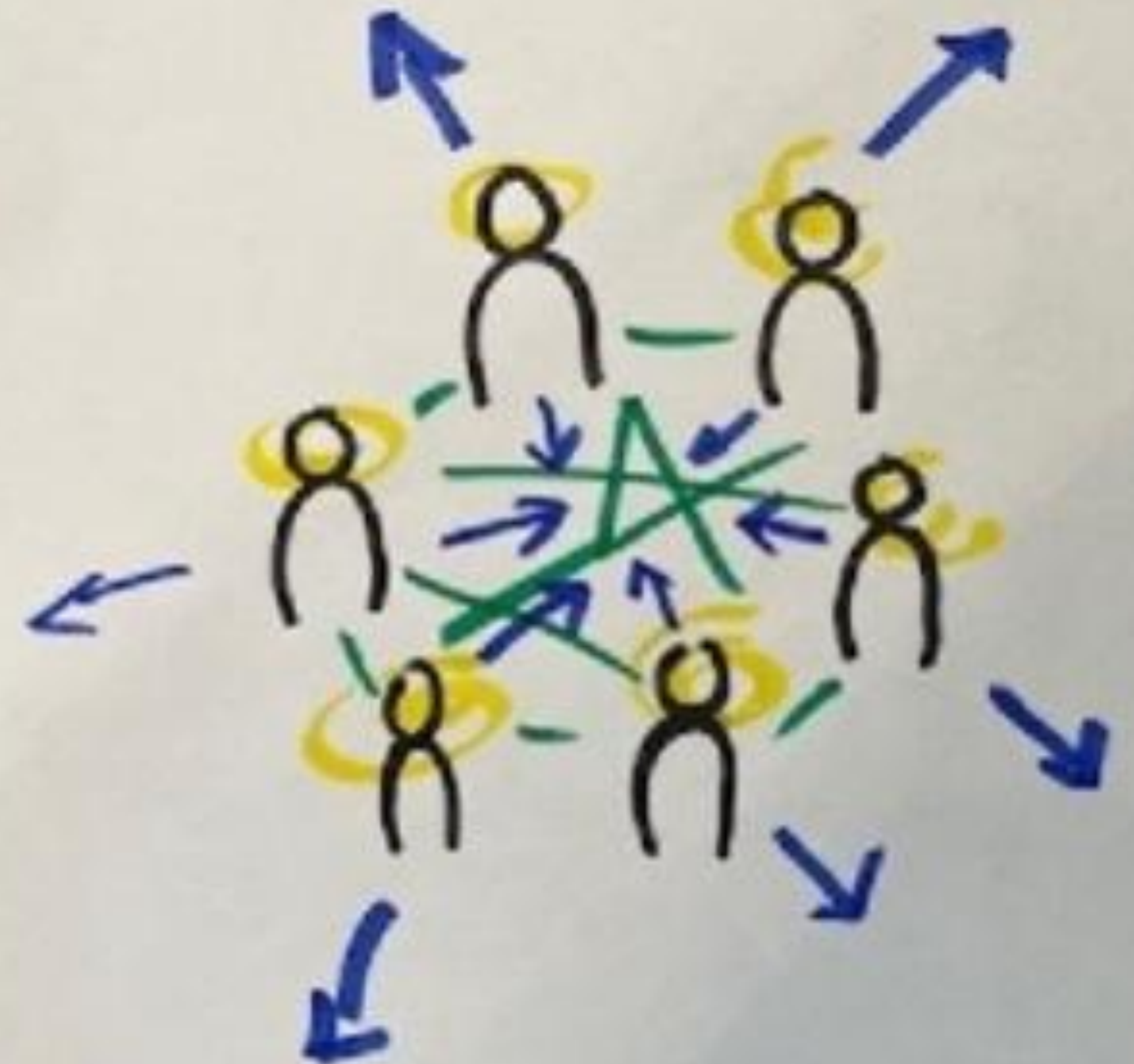
Forebyg og håndtér stress hos lederne | Arbejdsmiljø København



Hvordan kan man – i
ledergruppen - konkret arbejde
med at styrke ledertrivslen?

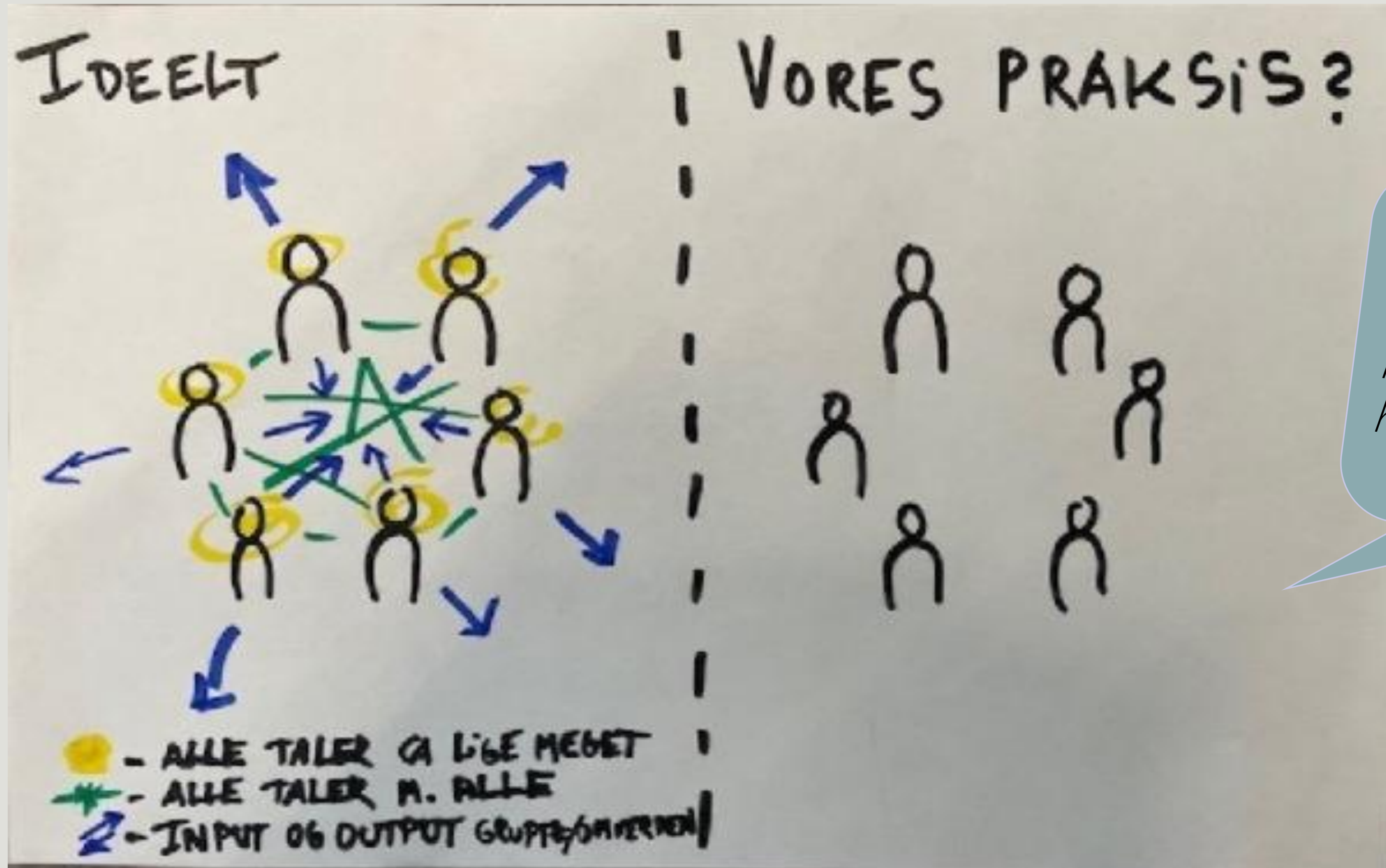
DET HANDLER OM STRUKTURER

IDEELT



- ALLE TALER GA LIGE HEBET
- ALLE TALER M. ALLE
- INPUT OG OUTPUT GRUPPER

DEN SOCIALE FYSIK



OG DET HANDLER
OM KULTUREN
I LEDERGRUPPEN

WALK ON
THROUGH THE WIND
WALK ON
THROUGH THE RAIN
THO' YOUR DREAMS BE TOSSED AND BLOWN
WALK ON WALK ON
WITH HOPE IN YOUR HEART
AND YOU'LL
NEVER WALK ALONE
YOU'LL NEVER
WALK ALONE

Never walk alone...

I en vanskelig situation vil den blotte tilstedeværelse af en anden bevirke, at vores nervesystem beroliges:

- Man oplever at skulle bruge færre fysiske og følelsesmæssige ressourcer til at håndtere situationen.
- Man opfatter helt konkret en bakke som værende mindre stejl.

Jo tættere og mere tillidsfuld relation, des større effekt!

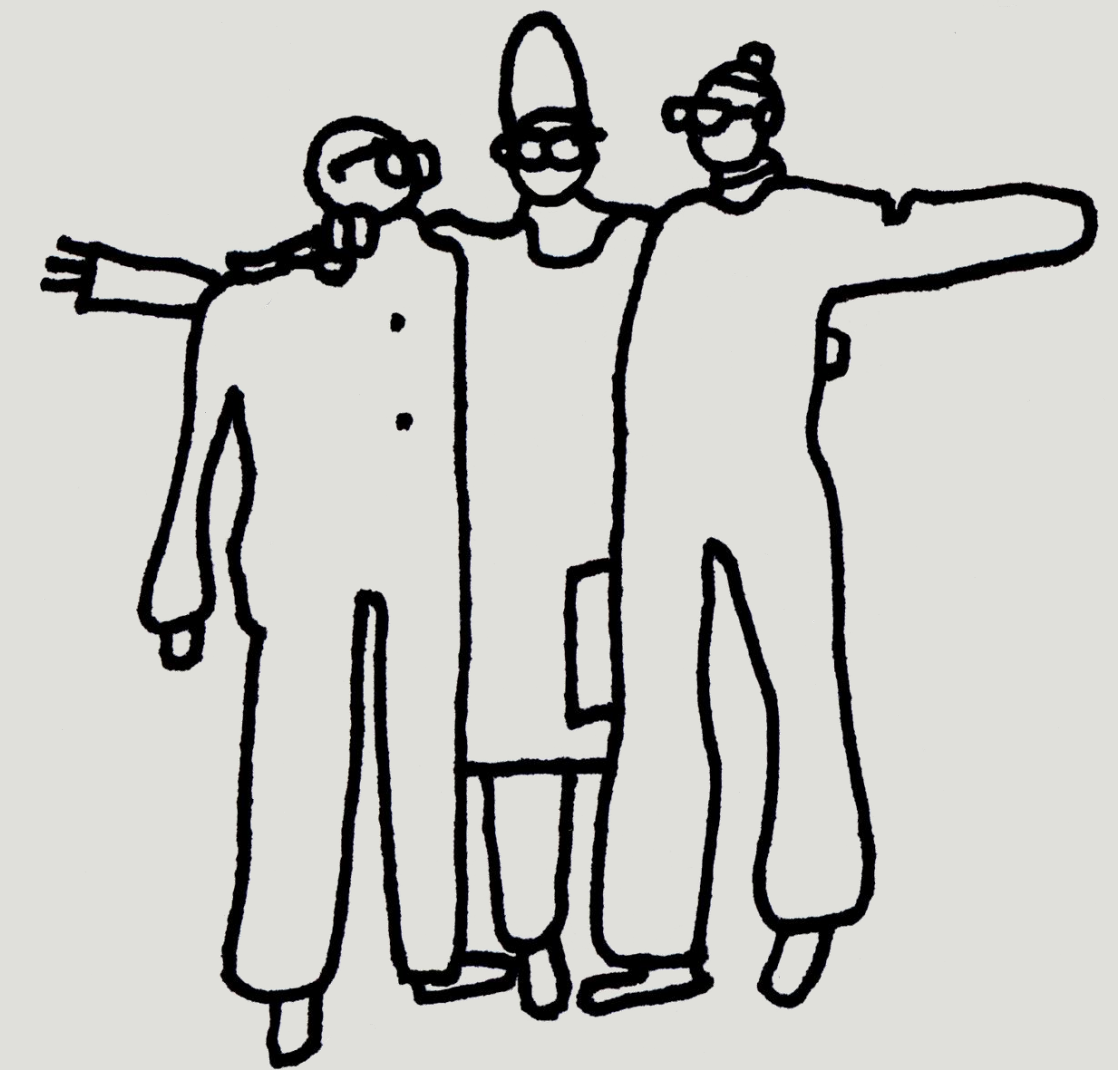


At række efter hjælp – er det en forstyrrelse eller en gave?

Et forsøg med 2 grupper viste, at den gruppe, der fik mulighed for at hjælpe et andet menneske undervejs i forsøget, efterfølgende udviste:

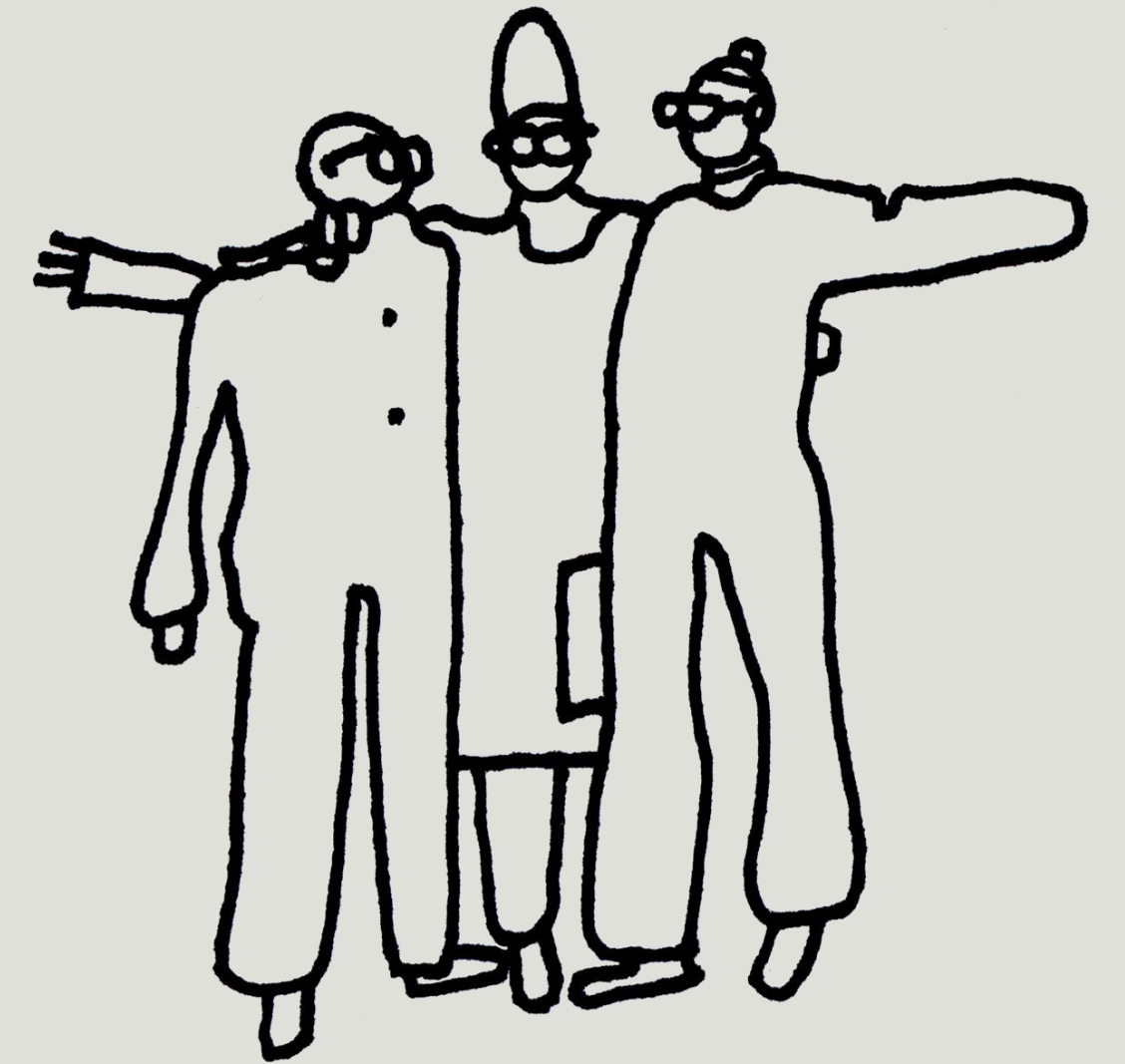
- Færre stresssymptomer
- Færre depressive symptomer
- Højere grad af trivsel

At hjælpe andre er som at få en gave!



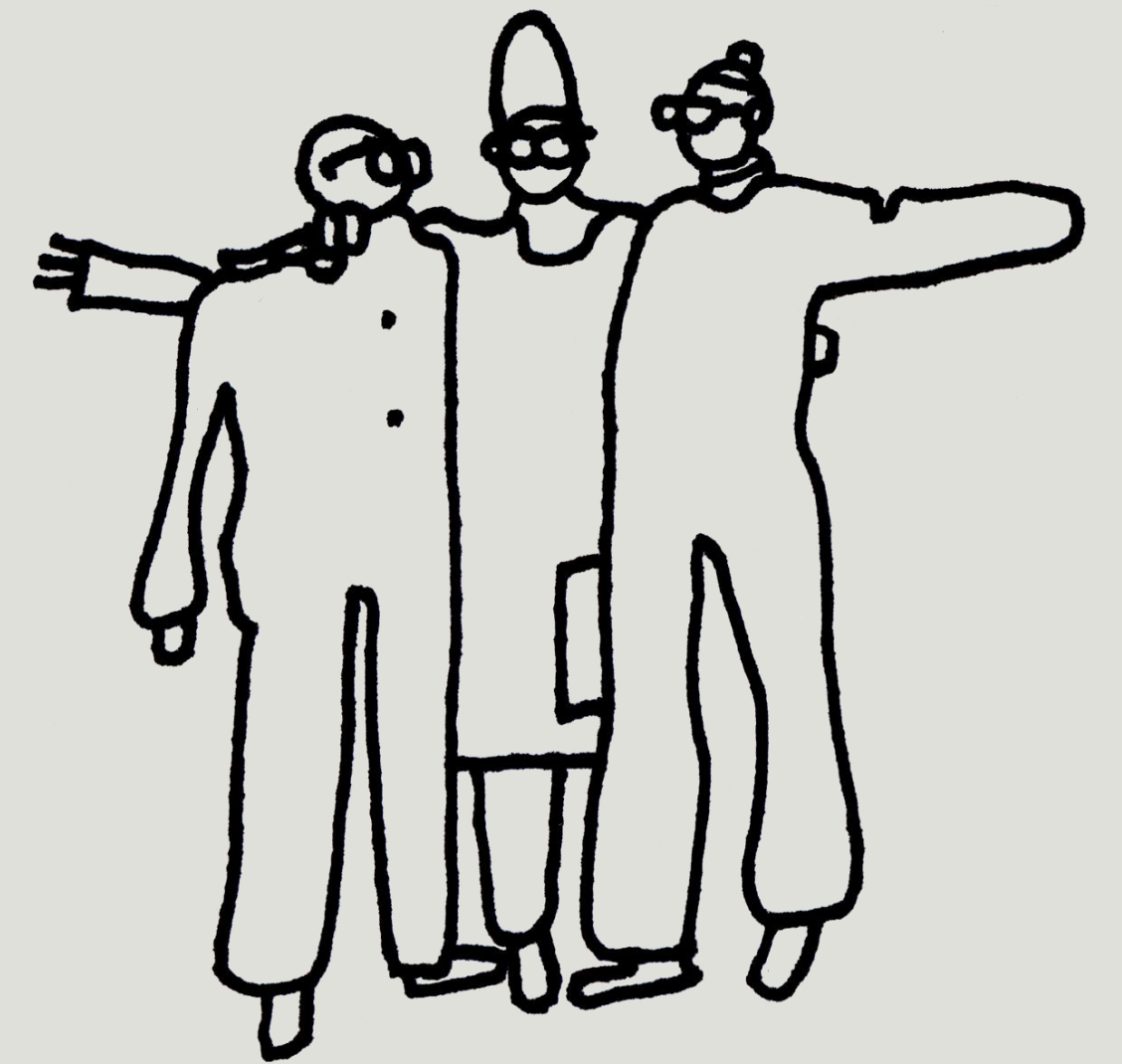
Gå hjem og tal med hinanden:

- *Hvad skaber arbejdsglæde hos dig? Hvornår oplever du i særlig grad at du lykkes/at det hele spiller?*
- *Hvad kan omvendt dræne eller belaste dig?*
- *Hvordan kan man se det på dig, hvis der er for meget af det drænenende/belastende i en periode?*
- *Hvordan kan man være en hjælpsom lederkollega for dig, når du er presset? Er der noget man helst skal undgå?*



Lyt med disse ører:

- *Hvad hører du er vigtigt for X*
- *Hvad bliver du nysgerrig på?*
- *Er der noget – anerkendende – du lægger mærke til hos X?*



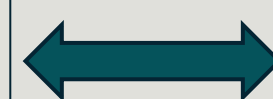
Massiv forskning Viser...

Bedre performance
og resultater

Psykologisk tryghed

Videndeling, læring,
"Voice", dele udfordringer

Kreativitet, innovation
Og bedre beslutninger



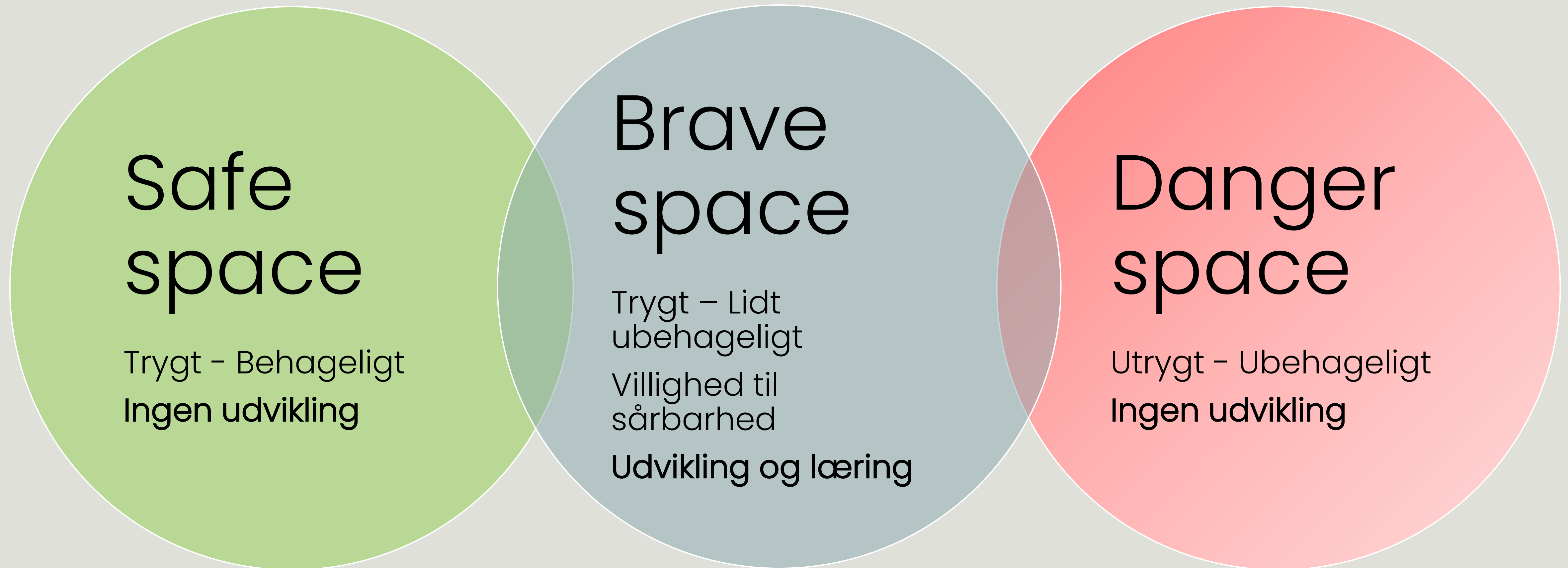
Højere trivsel, engagement
og jobtilfredshed

"Jeg er tryk ved at

- Tvivle*
- stille spørgsmål*
- Dele fejl*
- tale om det svære*
- Komme med ideer..."*

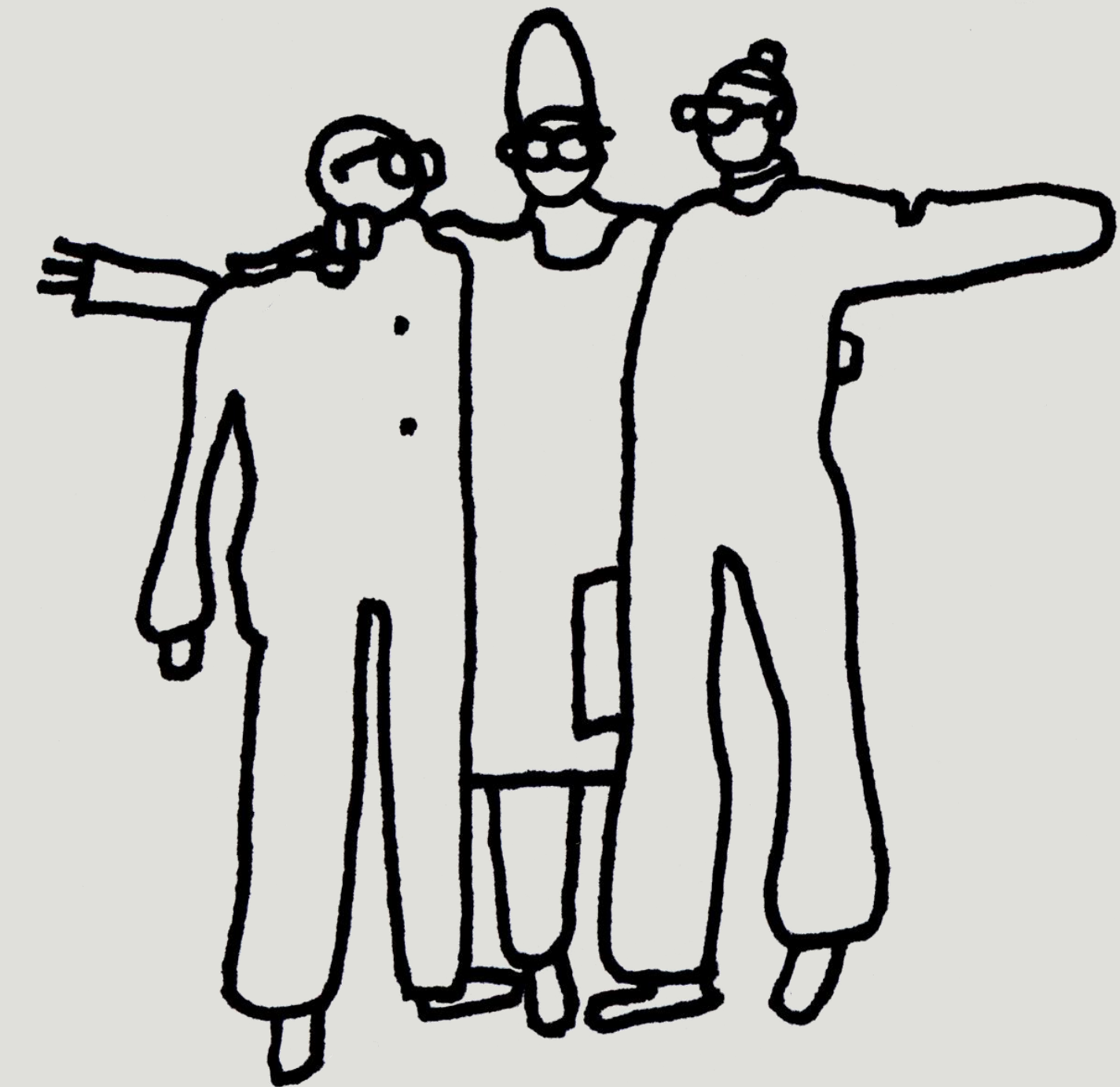
Hvor skal vi helst være?

Hvor lærer vi og udvikler os bedst?



REFLEKSION

Hvilken adfærd/søjle kunne I med fordel skrue op for i din ledergruppe?



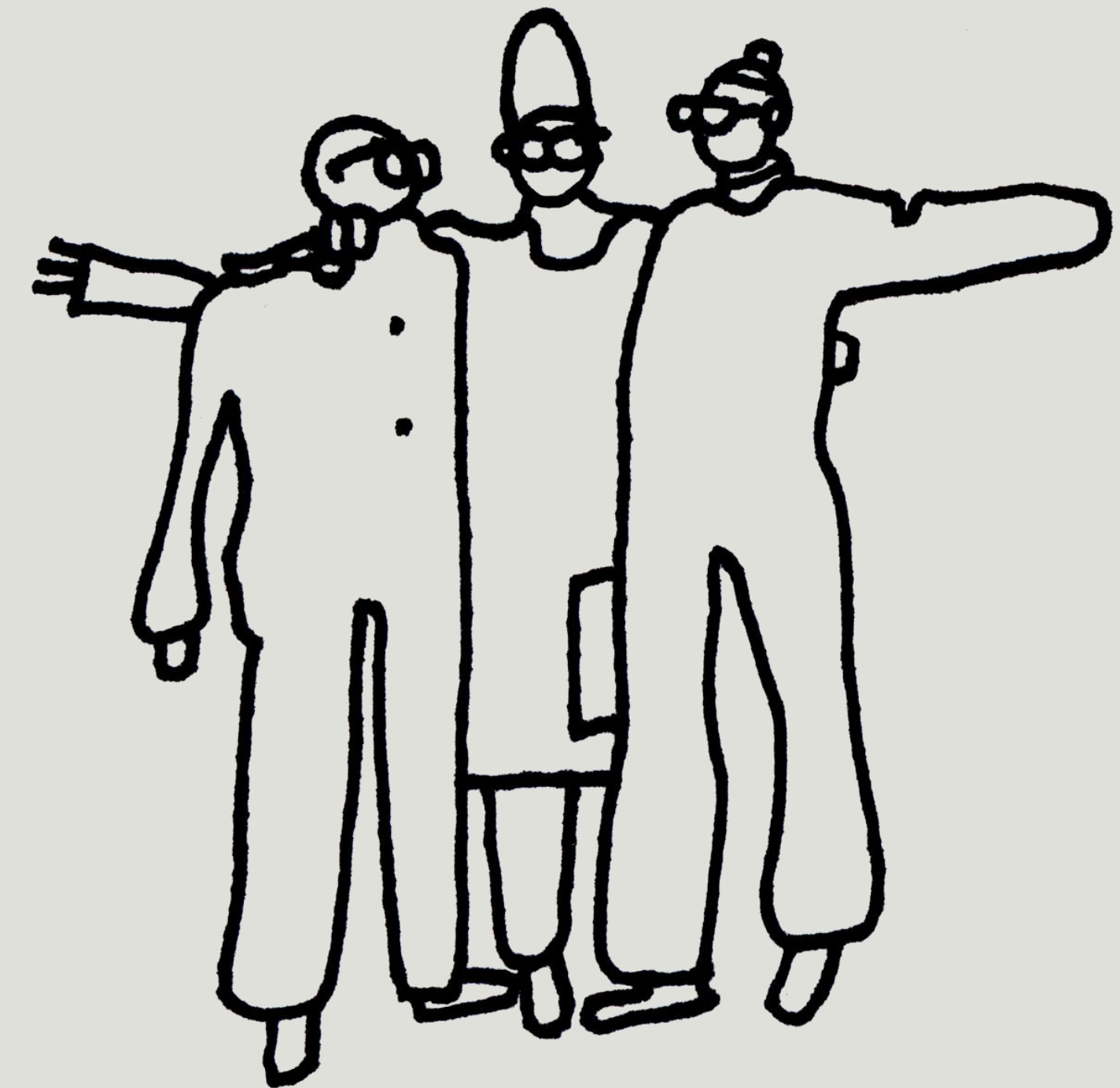
4 søjler i psykologisk tryghed

- en kultur man udvikler sammen



REFLEKSION

Hvilken adfærd/søjle kunne I med fordel skrue op for i din ledergruppe?

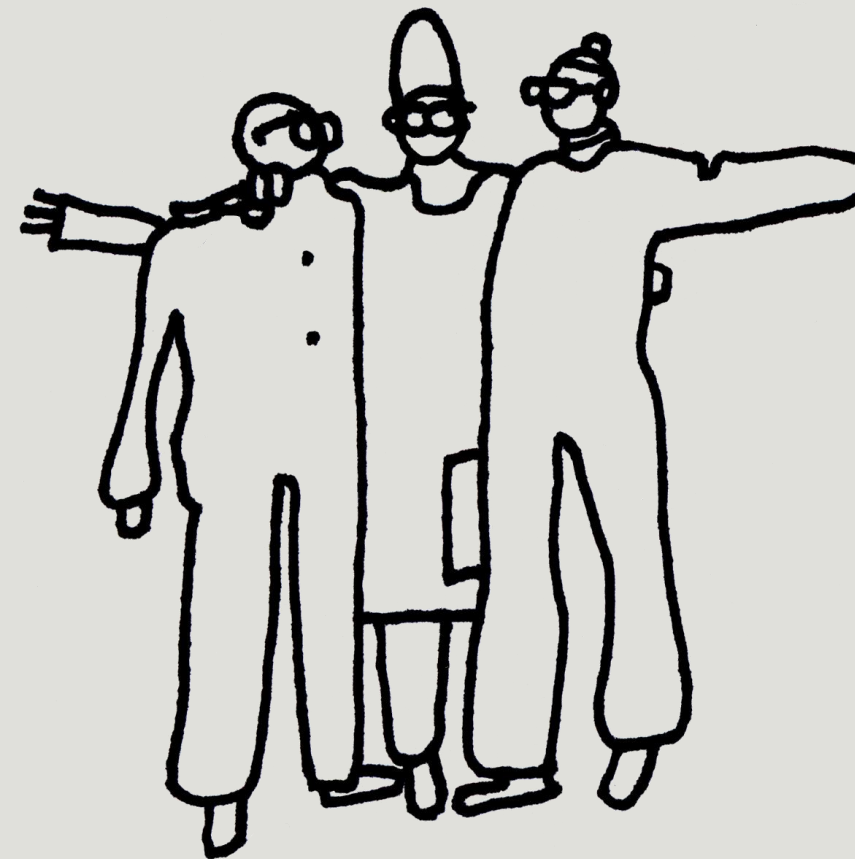


HVAD SIGER LEDERNE SELV?

Når strukturer og kultur spiller smukt sammen



"Det der virkelig har rykket for os er, at vi er begyndt at få **fast supervision i vores lederteam**. Vi får taget nogle svære opgaver sammen, og den psykologiske tryghed bliver bedre og bedre"



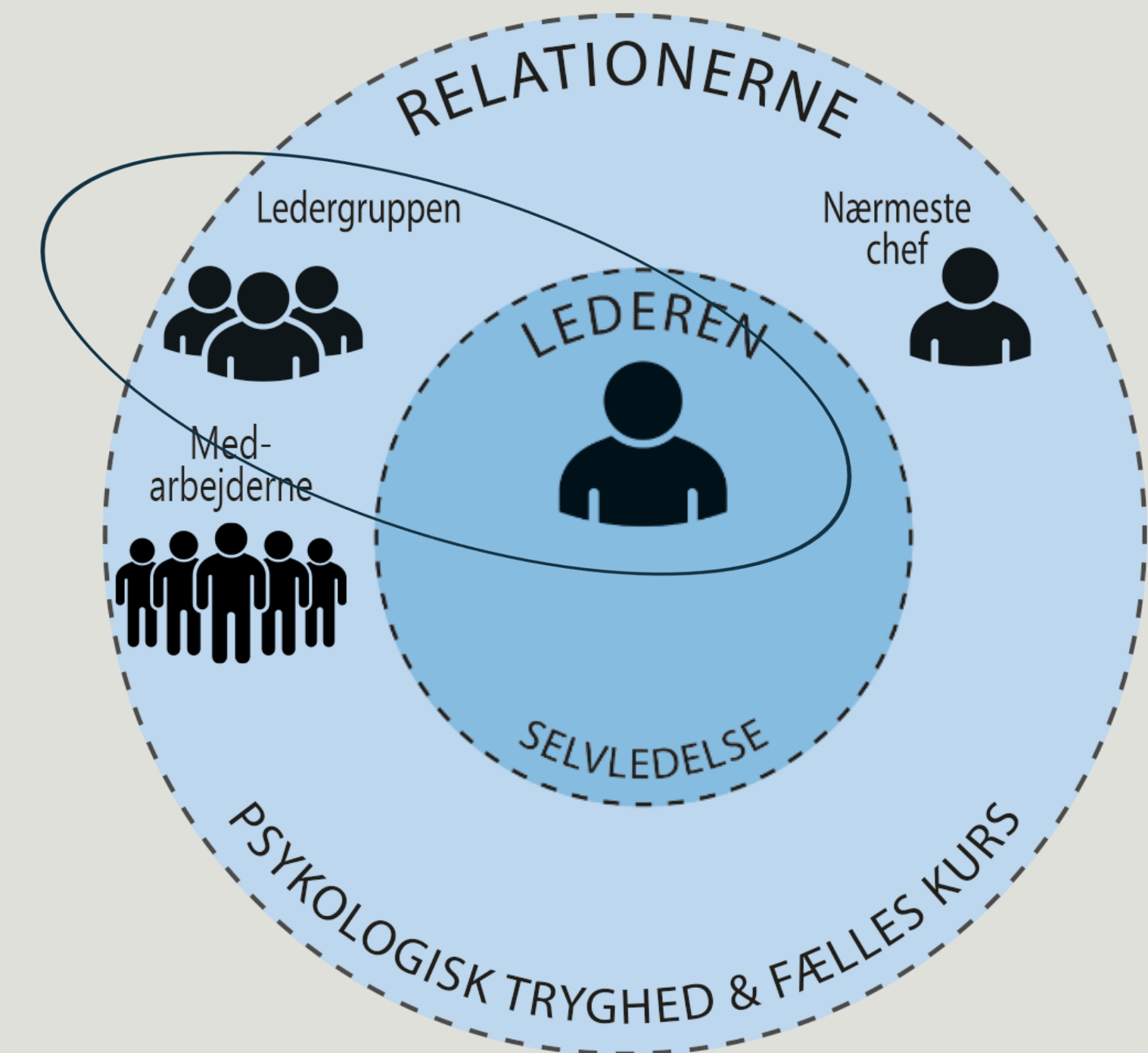
"Vi har sat fokus for vores **møder** og fået dem til at fungere bedre. Før prioriterede vi ikke rigtigt møderne og vi talte bare drift. Nu bruger vi tiden meget bedre. Fx har vi fået øjnene op for at vi virkelig er gode **sparringspartnere** for hinanden. Vi skal bare prioritere det og sætte struktur på."

"Det var vigtigt for mig at jeg blev hooked up med to (lederkollega) **makkere** fra starten. Og at mine lederkolleger i det hele taget inviterede mig ind på opgaver. Jeg føler jeg ret hurtigt blev en del af holdet. At jeg kan bruges til noget. Og at I hjælpen er lige ved hånden."

Ψ Mette Kjærgaard

HVOR SKAL I SÆTTE IND?

1. Fælles opgave og resultater
2. Prioritering og ledelsesrum
3. Ledermøder og fælles brug af tid
4. Udvikling og læring
5. Psykologisk tryghed
6. Ledelse af andre



Redskab: Fokus på ledergruppen

Forebyg og håndtér stress hos lederne |

Arbejds miljø København

LEDERTRIVSEL:

Fokus på ledergruppen

Spørgsmål til dialogredskab

Fælles opgave og resultater

- Er der **klarhed** over hvilke opgaver og resultater vi skal lykkes med i vores ledergruppe?
- Forholder vi os løbende til de **resultater** vi skaber sammen?
- Bidrager vores ledergruppe til et godt **samarbejde med resten af organisationen**?

Prioritering og ledelsesrum

- Forholder vi os løbende og sammen til, hvad der er vigtigt og mindre vigtigt til **prioritere**?
- Hjælper vi hinanden med at **sætte grænser** for ledelsesopgaven?
- Oplever vi at have et tilpas ledelsesmæssigt **ledersrum** så vi kan lykkes med vores opgave?
- Har vi en **god fælles kultur** ift. arbejdstid, tilgængelighed, mail, pauser og restitution?
- Lykkes vi med at **lede os selv** på måder som understøtter trivsel og balance?
- Forebygger og taler** vi om overbelastning og stress på hjælpsomme måder i ledergruppen?

Ledermøder og fælles brug af tid

- Har vi de **rigtige møder** i forhold til det vi skal lykkes med?
- Forebereder** vi os tilpas til vores møder, så de er effektive?
- Bruger vi tiden sammen på det **der vigtigste**?
- Har vi tilstrækkelig **fokus og fremdrift** på vores ledermøder?
- Er vi gode til at **træffe beslutninger** som er til gavn for opgaven?
- Følger vi op på og **gennemfører** de beslutninger vi træffer?

Udvikling og læring

- Giver vi hinanden **udviklende og nyttig sparring** om svære sager og ledelsesdilemmaer?
- Oplever vi det generelt **motiverende og udviklende** når vi arbejder sammen i ledergruppen?
- Har vi som ledere adgang til den **oplæring og kompetenceudvikling** vi behøver?
- Tager vi godt imod - og klæder **nye ledere** på til at være del af ledergruppen?

Psykologisk tryghed

- Er det trygt at tale om **fejl** i denne ledergruppe - og **lærer** vi af dem?
- Taler vi åbent og konstruktivt sammen om **tvivl, udfordringer og problemer**?
- Er vi gode til at tale om **forskellige interesser** - og undgå skulde dagesorden?
- Tror vi **at tage chancer** i denne ledergruppe?
- Vidende** og **hjælper** vi hinanden i denne ledergruppe?
- Anerkender og anerkender vi tilstrækkelig grad hinandens **særlige kompetencer og forskelligheder**?

Ledelse af andre

- Oplever vi at **læfte i flok** sammen med vores medarbejdere?
- Hjælper vi hinanden i ledergruppen, hvis vi oplever samarbejdet med medarbejderne, er **svært**?
- Lykkes vi i vores ledergruppen med sammen at **lede på tværs**?
- Har vi fokus på sammen at **lede opad** og forhandle når det er nødvendigt for at lykkes og trives?

Andet?

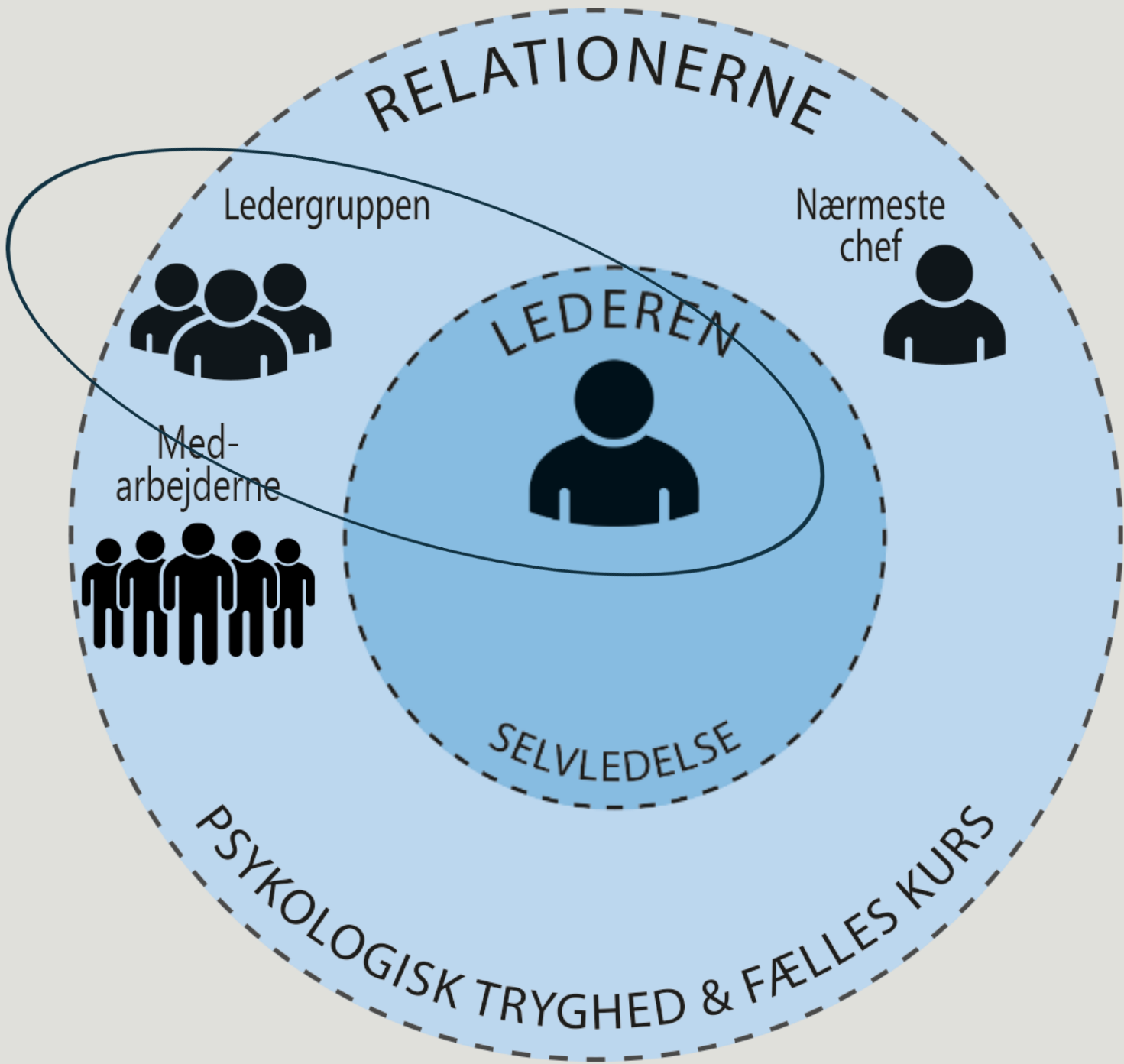
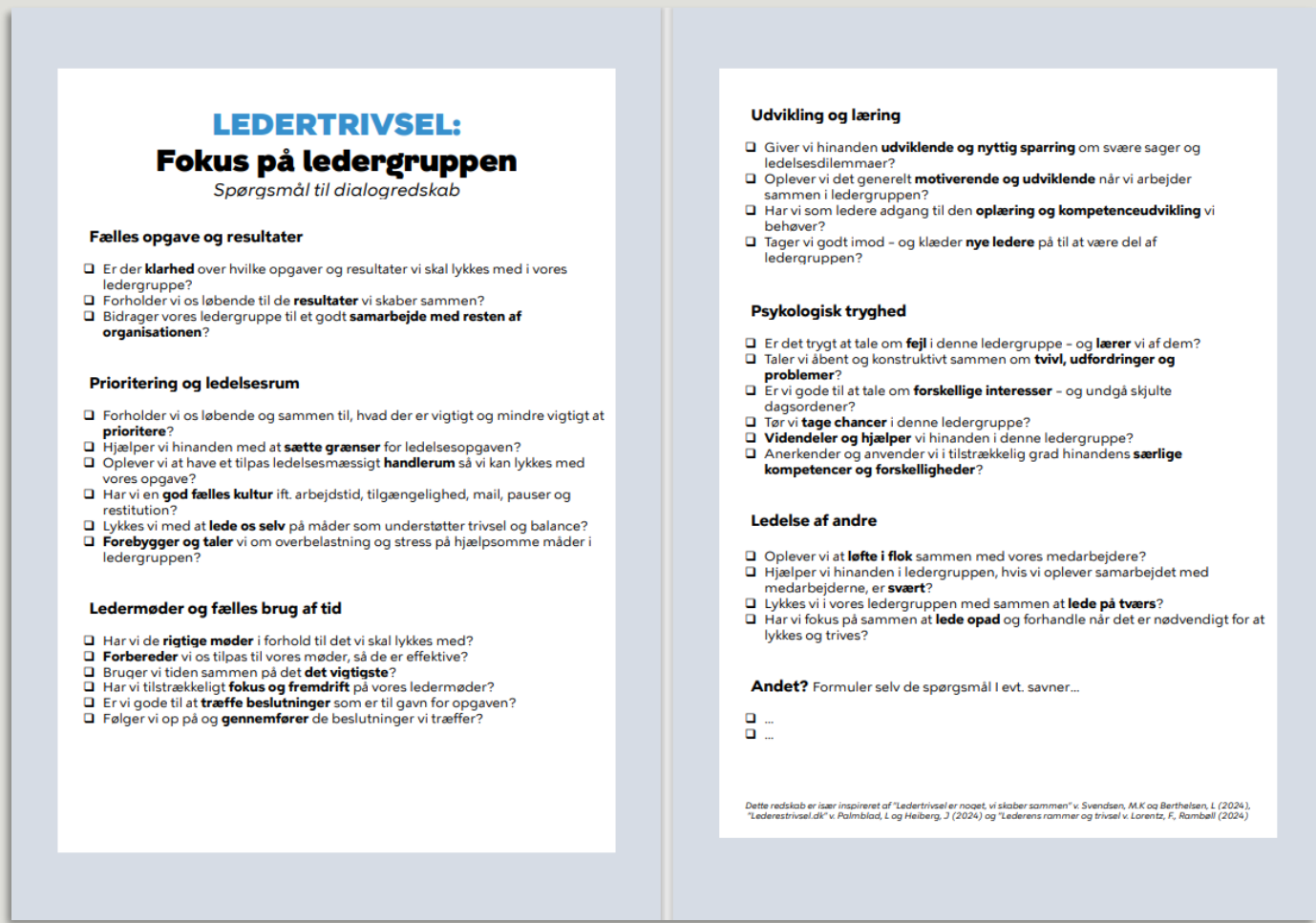
Formuler selv de spørgsmål i evt. sæt...

...

Dette redskab er inspireret af "Ledetrivsel er noget vi skaber sammen" af Sverdrum, A.K. og Barthelsen, L. (2024). "Ledetrivsel" af P. Palmblad, og Højberg. J. (2024) og "Leders rum" af Lorente, F., Rombøll (2024).

HVAD KAN LEDERGRUPPEN BIDRAGE TIL?

1. Fælles opgave og resultater
2. Prioritering og ledelsesrum
3. Ledermøder og fælles brug af tid
4. Udvikling og læring
5. Psykologisk tryghed
6. Ledelse af andre



Redskab: Fokus på ledergruppen
Forebyg og håndtér stress hos lederne |
Arbejdsmiljø København



LEDERTRIVSEL:

Fokus på ledergruppen *Spørgsmål til dialogredskab*

Fælles opgave og resultater

- ☐ Er der **klarhed** over, hvilke opgaver og resultater, vi skal lykkes med i vores ledergruppe?
- ☐ Forholder vi os løbende til de **resultater**, vi skaber sammen?
- ☐ Bidrager vores ledergruppe til et godt **samarbejde med resten af organisationen**?

Prioritering og ledelsesrum

- ☐ Forholder vi os løbende og sammen til, hvad der er vigtigt og mindre vigtigt at **prioritere**?
- ☐ Hjælper vi hinanden med at **sætte grænser** for ledelsesopgaven?
- ☐ Oplever vi, at vi har et tilpas ledelsesmæssigt **handlerum**, så vi kan lykkes med vores opgave?
- ☐ Har vi en **god fælles kultur** ift. arbejdstid, tilgængelighed, mail, pauser og restitution?
- ☐ Lykkes vi med at **lede os selv** på måder, som understøtter trivsel og balance?
- ☐ **Forebygger og taler** vi om overbelastning og stress på hjælpsomme måder i ledergruppen?

Ledermøder og fælles brug af tid

- ☐ Har vi de **rigtige møder** i forhold til det, vi skal lykkes med?
- ☐ **Forbereder** vi os tilpas til vores møder, så de er effektive?
- ☐ Bruger vi tiden sammen på **det vigtigste**?
- ☐ Har vi tilstrækkeligt **fokus og fremdrift** på vores ledermøder?
- ☐ Er vi gode til at **træffe beslutninger**, som er til gavn for opgaven?
- ☐ Følger vi op på og **gennemfører** de beslutninger, vi træffer?

Udvikling og læring

- ☐ Giver vi hinanden **udviklende og nyttig sparring** om svære sager og ledelsesdilemmaer?
- ☐ Oplever vi det generelt **motiverende og udviklende**, når vi arbejder sammen i ledergruppen?
- ☐ Har vi som ledere adgang til den **oplæring og kompetenceudvikling**, vi behøver?
- ☐ Tager vi godt imod – og klæder **nye ledere** på til at være en del af ledergruppen?

Psykologisk tryghed

- ☐ Er det trygt at tale om **fejl** i denne ledergruppe – og **lærer** vi af dem?
- ☐ Taler vi åbent og konstruktivt sammen om **tvivl, udfordringer og problemer**?
- ☐ Er vi gode til at tale om **forskellige interesser** – og undgå skjulte dagsordener?
- ☐ Tør vi **tage chancer** i denne ledergruppe?
- ☐ **Videndeler og hjælper** vi hinanden i denne ledergruppe?
- ☐ Anerkender og anvender vi i tilstrækkelig grad hinandens **særlige kompetencer og forskelligheder**?

Ledelse af andre

- ☐ Oplever vi at **løfte i flok** sammen med vores medarbejdere?
- ☐ Hjælper vi hinanden i ledergruppen, hvis vi oplever, at samarbejdet med medarbejderne er **svært**?
- ☐ Lykkes vi i vores ledergruppe med sammen at **lede på tværs**?
- ☐ Har vi fokus på sammen at **lede opad** og forhandle, når det er nødvendigt for at lykkes og trives?

Andet? Formuler selv de spørgsmål, I evt. savner...

- ☐ ...
- ☐ ...

3 DIALOGREDSKABER OM LEDERTRIVSEL

Med fokus på

- 1. Organisationen
- 2. Ledergruppen
- 3. Den enkelte leder

Onboarding	Mål	Prioritering	Indflydelse
Klæder vi nye ledere tilstrækkeligt på til deres opgave?	Arbejder vi med klare og fælles mål for vores ledere?	Forholder vi os tilstrækkeligt til overordnet prioritering i vores organisation?	Fremmer vi, at lederne har indflydelse på deres ansvarsområder?
Mening	Forandringer	Ledersparring	
Understøtter vi lederne i at oversætte og skabe mening i organisatoriske krav og forandringer?	Har vi tilstrækkeligt fokus på lederens trivsel og mulighed for at lykkes under forandringer?	Sikrer vi, at alle ledere har adgang til ledersparring?	

LEDERTRIVSEL

Fokus på den enkelte leder

Forberedelse: Print skabelon (næste side). Udlever evt. spørgsmål til leder forud for samtalen

Spørgsmål til chefens 1:1-samtale med leder:

1. Hvordan trives du på en skala fra 1-10? (Fra "Slet ikke" til "Helt i top")
2. Hvad bidrager særligt til at skabe trivsel og begejstring hos dig? (Vær konkret)
3. Hvad udfordrer/spænder ben for din trivsel? (Vær konkret)
4. Hvad kan vi gøre for at styrke din trivsel - og få dig højere op på skalaen?
 - Hvordan kan jeg som din leder/chef understøtte din trivsel?
 - Er der noget i rammerne/organisationen vi skal kigge på?
 - Er der noget du skal bringe ind din ledergruppe?
 - Hvad kan du selv arbejde videre med?

Udfyld skabelon (næste side)

Spørgsmålene kan anvendes alene eller supplere eksisterende samtaler, fx LUS.

LEDERTRIVSEL:

Fokus på ledergruppen

Spørgsmål til dialogredskab

Fælles opgave og resultater

- ☐ Er der klarhed over hvilke opgaver og resultater vi skal lykkes med i vores ledergruppe?
- ☐ Holder vi os tilpas til vores møder, så de er effektive?
- ☐ Rækker organisationen positiv effekt af de resultater vi skaber sammen?
- ☐ Reger vores ledergruppe til et godt samarbejde med resten af organisationen?

Møder og fælles brug af tid

- vi de "rigtige" møder i forhold til hvad vi skal lykkes med?
- vi leder vi os tilpas til vores møder, så de er effektive?
- vi tiden sammen på det det vigtigste?
- vi tilstrækkeligt fokus og fremdrift på vores ledermøder?
- vi hinanden nyttig sparring om svære sager og fæsesdilemmaer?
- vi gode til at træffe beslutninger som er til gavn for opgaven?
- vi vi op på og gennemfører de beslutninger vi træffer?

Logisk tryghed og læring

- vi åbent om fejl i denne ledergruppe - og lærer vi af dem?
- vi åbent og konstruktivt sammen om tvivl, problemer og ordringer?
- vi rarer, videndeler og hjælper vi hinanden i denne ledergruppe?
- vi tage chancer i denne ledergruppe?
- vi gode til at undgå "skjulte dagsordener"?
- vi tilstrækkeligt brug af hinandens særlige kompetencer og kelligheder?
- vi i det motiverende og udviklende når vi arbejder sammen i rgruppen?
- vi som ledere adgang til den oplæring og kompetenceudvikling vi behøver?
- ☐ Tager vi godt imod - og klæder nye ledere på til at være del af ledergruppen?

Introduktionsfilm til dialogredskaberne

Tre dialogredskaber om Ledertrivsel



Arbejdsmiljø København



Mette Kjærgaard Svendsen & Lotte Bertheisen:
Ledertrivsel er noget, vi skaber sammen. Erhvervs psykologi vol. 22, nr. 4, december 2024

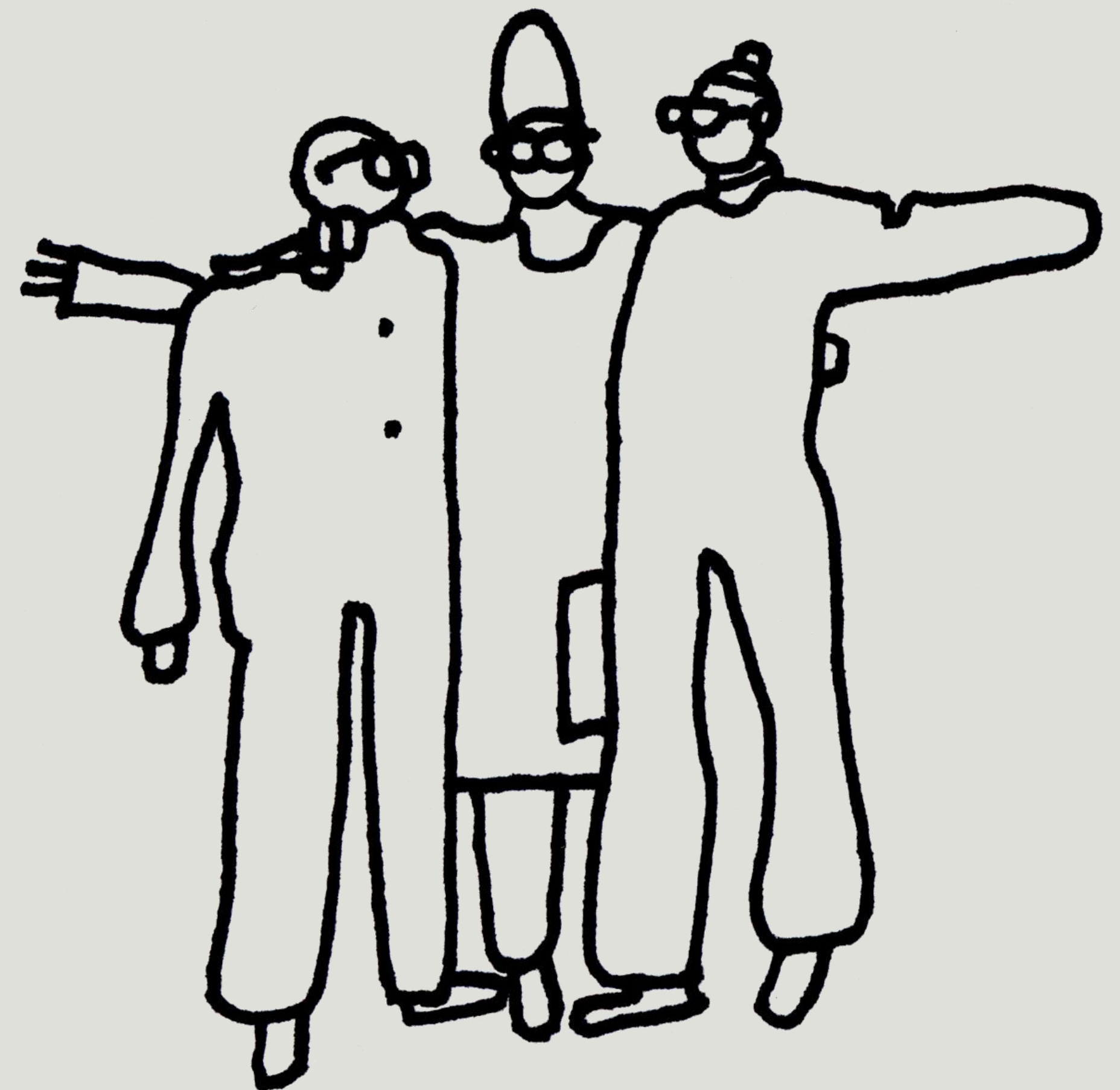
Find redskaber og video her:

[Forebyg og håndtér stress hos lederne | Arbejdsmiljø København](#)

REFELEKSION

Hvor er I særligt stærke?
Hvad lykkes I godt med?

Hvor ser du det største
potentiale for udvikling i
din ledergruppe?



Artikel:

Ledertrivsel er noget vi skaber sammen!

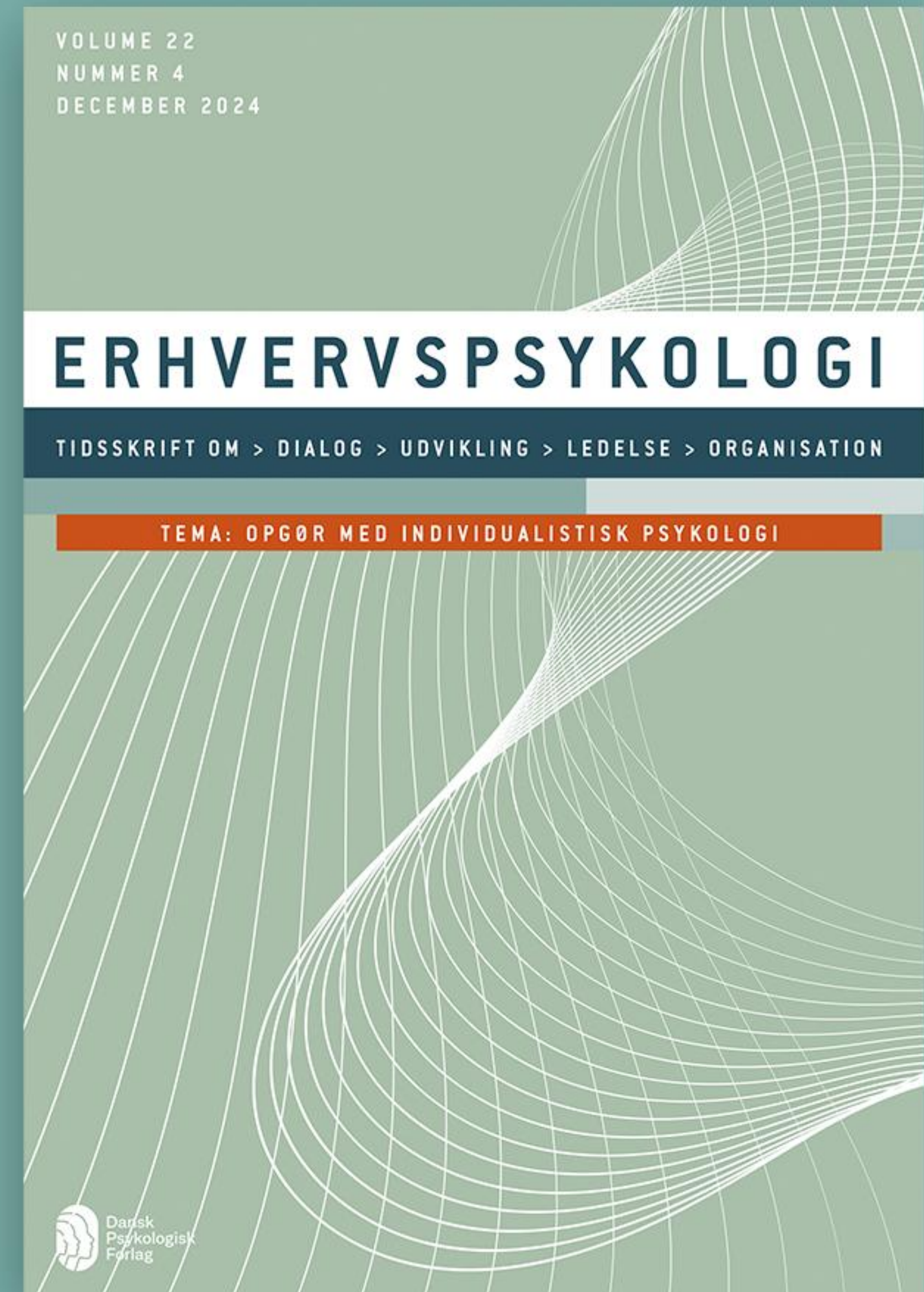
Mette Kjærgaard Svendsen



Lotte Berthelsen



Find den her: www.mettekjærgaard.dk



UNDERVISER

METTE KJÆRGAARD SVENDSEN

- Autoriseret psykolog og specialistgodkendt indenfor Arbejds- & Organisationspsykologi.
- Over 20 års erfaring med styrkelse af det psykiske arbejdsmiljø i både offentlige og private virksomheder, organisationer og NGO'er.
- Selvstændig erhvervspsykolog. Tidligere chefkonsulent og projektleder i Arbejdsmiljø København

