

# Ledertrivsel og ledelse af trivsel i sundhedsvæsenet



## Matterhorn

Ledelse af trivsel og psykisk  
arbejds miljø

Projektleder, lektor Ligaya Dalgaard, Psykologisk Institut, AU  
(Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, AU)

&

Projektleder, specialkonsulent Therese Aalborg Grupe, Koncern HR Udvikling, Region Midtjylland

# Formål og mål



**Formål: at give indblik i resultater om ledertrivsel blandt funktionsledere i RM og fortælle om erfaringer fra ledertræningsprojekt om ledelse af trivsel og psykisk arbejdsmiljø (Matterhorn)**



**Mål: Give viden om ledertrivsel og inspiration til arbejdet med ledelse af psykisk arbejdsmiljø**



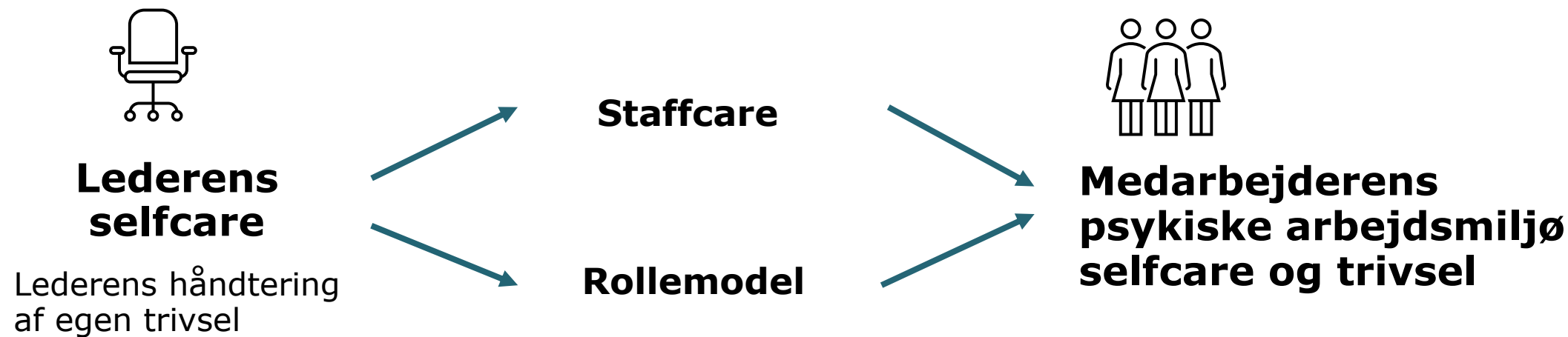
## Baggrunden for at starte et forskningsprojekt om ledelse af psykisk arbejdsmiljø

- Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø
- Øget pres på funktionsledere i RM
- Traditionelt fokus på medarbejdere
- **Forskning:**
  - Ledere har unik viden men mange føler sig ikke klædt på til håndtering af trivsel
  - Behov for flere og bedre studier (særligt ift. hospitalssektor)
  - Virksomme studier baseret på reflektiv og gruppebaseret træning (Stuber et al. 2020)

# Matterhorn er et lodtrækningsbaseret ventelistestudie om effekten af ledelsestræning med det formål

- At undersøge effekten på:
  1. Ledernes adfærd og egen trivsel
  2. Medarbejdernes trivsel, psykiske arbejdsmiljø og oplevelse af lederadfærden
  3. Medarbejderomsætning og sygefravær
- At belyse fremmende og hæmmende faktorer for implementering af træningen i ledernes dagligdag
- Antal funktionsledere: ca. 160 randomiseres til intervention el. venteliste
- Der måles på både ledere og medarbejdere inden træningen starter og efter 6 og 12 mdr.
- **Projektet er et samarbejde mellem Kronprins Frederiks Center for offentlig ledelse (AU), Psykologisk Institut (AU) og Koncern HR Udvikling (RM)**

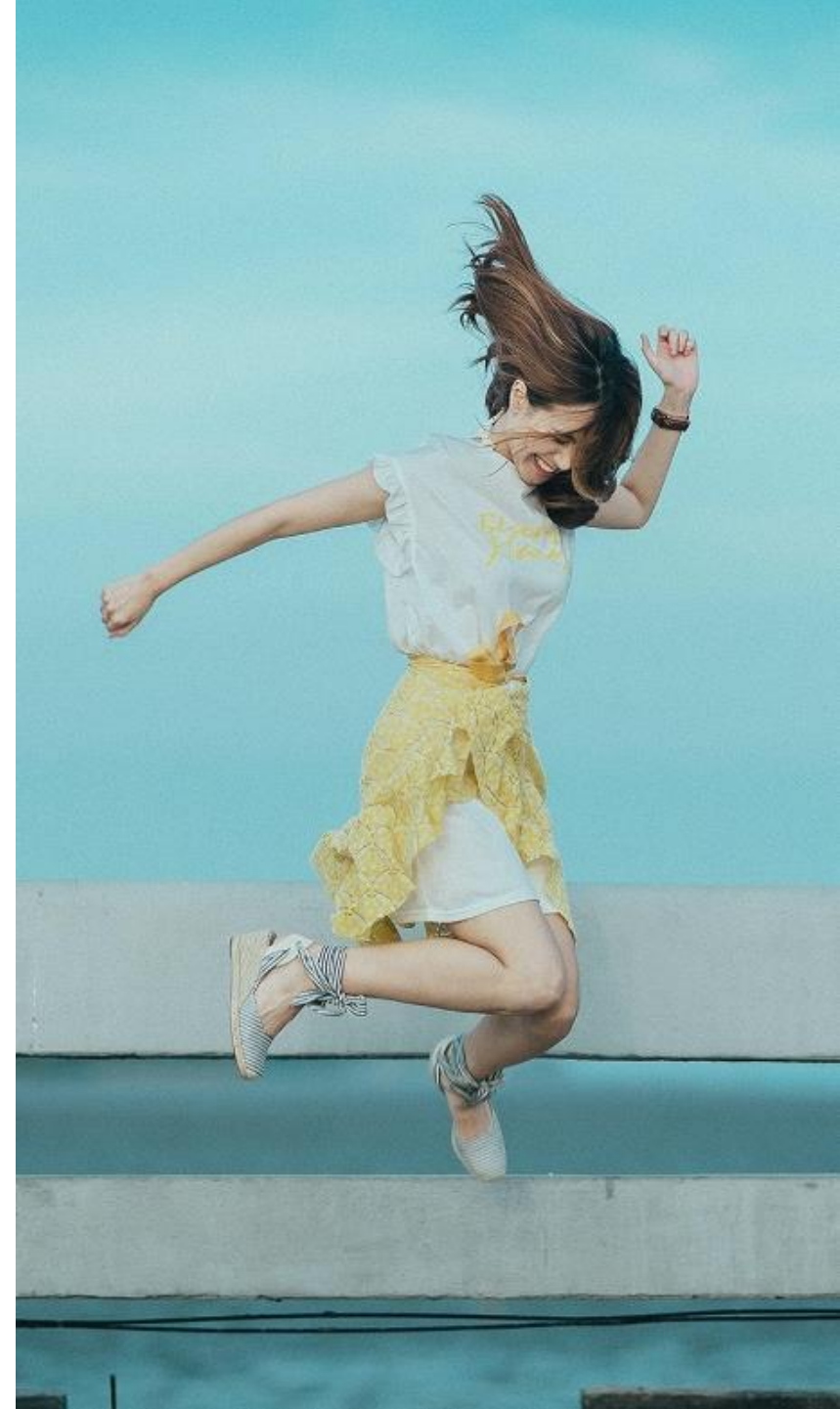
# Health-oriented leadership



# HVORFOR ER LEDERES TRIVSEL SÆRLIG VIGTIG AT FOKUSERE PÅ?

Ledere, der føler sig udbændte, kan have sværere ved at støtte medarbejderne (Barling og Cloutier, 2017)

Der er en sammenhæng mellem ledere, der trives, og en mere konstruktiv og empatisk adfærd overfor medarbejdere (Barling og Cloutier, 2017)





- Forskning om lederens trivsel er ikke hyppig
- Meget fokus på medarbejdere
- Lederes adfærd/trivsel og sammenhæng med medarbejderes trivsel

(Barling & Cloutier, 2017)

# Hypotese: Ledere har det bedre



- Scorer lavere på stress og udbrændthed og højere på tilfredshed
- Får ofte adgang til flere ressourcer og beskyttende faktorer
- Fordele ser ud til at øges over tid og ved højere ledelsesniveauer

(Skakon, 2009, Debus et al., 2019; Korman et al., 2021; Li et al., 2018)



# Hypotese: Vi tilskriver ledere positive kvaliteter

- Ledelsesteorier har et prototypisk positivt syn på lederen
- Et romantisk syn på lederen, som stærk og ansvarlig for succes

Lederen som  
helt



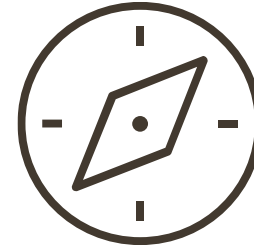
Den visionære  
leder



Den karismatiske  
leder

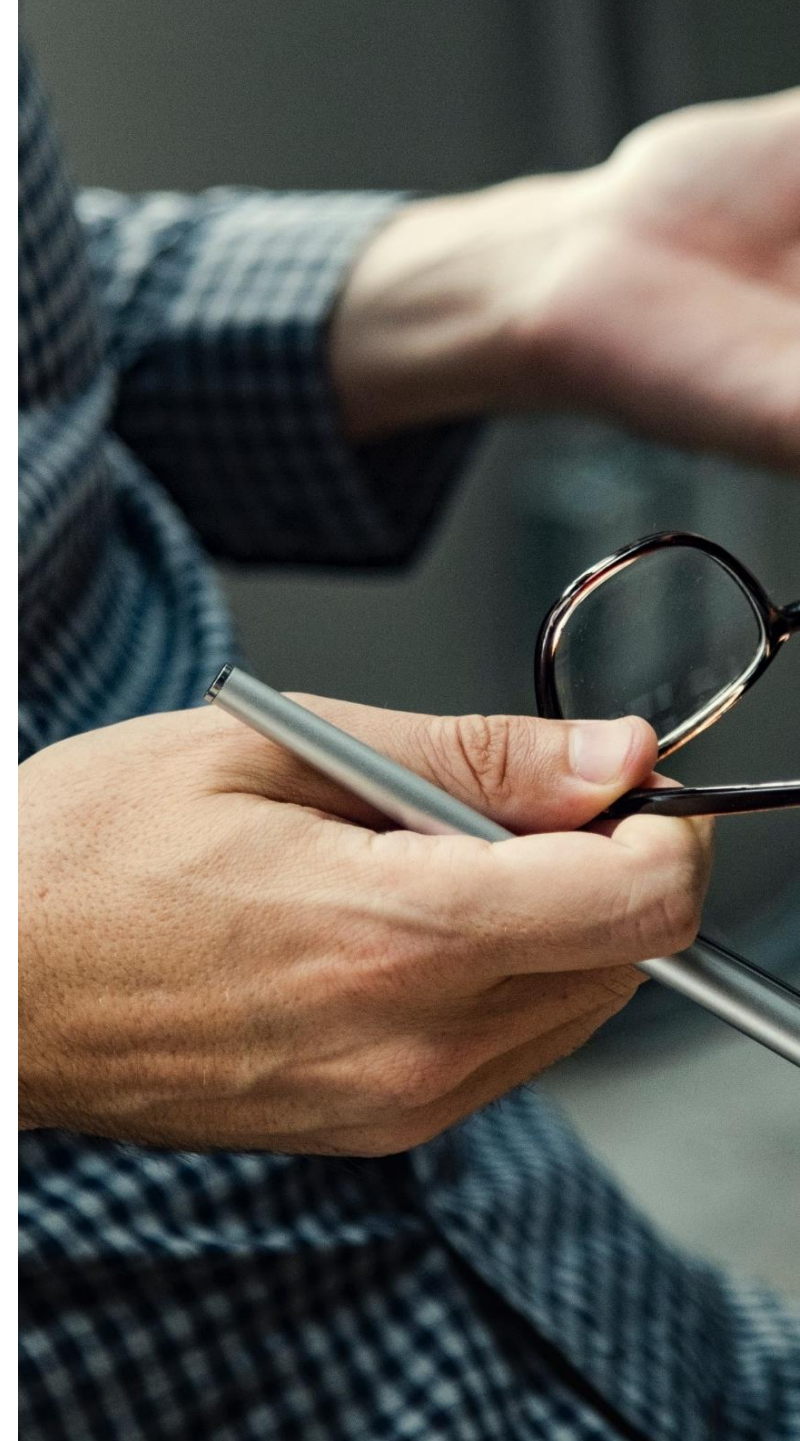


# Ledelse er et tveægget sværd



- Større opgaverelaterede krav (arbejds mængde, tidspres)
- Øgede sociale krav (håndtering af komplekse relationer)
- Kontekstuelle krav (f.eks. konkurrence eller ydre forandringer)

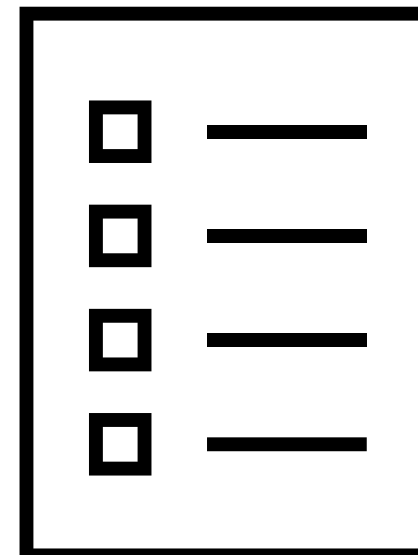
(Bruning et al. 2022)



# Matterhorn – Forundersøgelse

## Undersøgelsen er foretaget i forsommeren 2022

- Der er udsendt spørgeskemaer til 686 funktionsledere (svarprocent på 74 %)
- 83 % er kvinder (21% ml. 45-49 år)
- Formålet var at undersøge trivsel og psykisk arbejdsmiljø blandt funktionsledere i RM
- **Find rapporten på:**  
[https://ps.au.dk/fileadmin/Statskundskab/CPL/Hjemmeside/Datarapport\\_-\\_psykisk\\_arbejdsmiljoe.pdf](https://ps.au.dk/fileadmin/Statskundskab/CPL/Hjemmeside/Datarapport_-_psykisk_arbejdsmiljoe.pdf)



# Stress, søvn og selvvurderet helbred blandt funktionsledere i Region Midt

## STRESS

- Funktionslederne angiver et gennemsnitligt stressniveau på 14,5 på en skala fra 1-40
- I 2020 var gennemsnittet 12,9 i den almene befolkning i Region Midtjylland (Defactum)
- 28% rapporterer et højt stressniveau dvs. > 18

## SØVN

- 38 %, der vurderer, at deres samlede søvnkvalitet er *dårlig* eller *mindre god*

## SELVVURDERET HELBRED

- 87% oplever, at deres helbred alt i alt er *godt, vældig godt* eller *fremragende*

# Krav

- 59 % svarer, at det ofte eller altid er nødvendigt at arbejde meget hurtigt
- 45% svarer, at de ofte eller altid ikke når deres arbejdsopgaver
- 62% svarer, at de ofte eller altid står til rådighed uden for normal arbejdstid
- 42 % svarer, at arbejdet ofte eller altid stiller dem i følelsesmæssigt krævende situationer



# Ressourcer

- Høj selvtillid ift. håndtering af medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø (0,74 på en skala fra 0-1)
- 56% svarer, at deres arbejdsindsats i høj grad eller i meget høj grad bliver anerkendt og påskønnet, mens 32 % oplever det i nogen grad
- 71 % oplever høj eller meget høj social støtte fra kolleger og 67% oplever tilsvarende fra nærmeste leder



# Matterhorn-forløbet

<b>Modul 1</b>	<b>Trænings- gruppe med konsulent</b>	<b>Modul 2</b>	<b>Trænings- gruppe</b>	<b>Modul 3</b>	<b>Trænings- gruppe</b>	<b>Modul 4</b>	<b>Trænings- gruppe</b>	<b>Modul 5</b>
<b>Tema: Lederens egen trivsel</b>	<b>5-6 personer</b>	<b>Tema: Minimere risikofak- torer og fremme beskyt- tende faktorer</b>		<b>Tema: At skabe et godt arbejds- klima</b>		<b>Tema: Håndtering af medarbej- dere i risiko</b>		<b>Tema: Ledelse af trivsel under foran- dringer</b>
Januar 2023	Januar/ Februar	Februar/ marts	Marts	Marts/april	April/maj	Maj	Maj/juni	Juni

## Modul 1: Lederens egen trivsel

- Arbejdsmiljølovgivningen og lederens psykiske arbejdsmiljø
- Stressbelastninger og coping
- Selvomssorg og værdier

## Modul 2: Minimere risikofaktorer og fremme beskyttende faktorer

- Om lederadfærd og medarbejdertrivsel
- Kommunikation og konflikthåndtering
- Risikofaktorer og beskyttende faktorer

## Modul 3: At skabe et godt arbejdsklima

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



## **Modul 4: Håndtering af medarbejdere i risiko**

- Krise- og belastningsreaktioner
- Medarbejdere i risiko for sygemelding eller mistroivsel
- Den svære samtale
- Lederens dilemmaer, rolle og egenomsorg

## **Modul 5: Ledelse af trivsel under forandringer**

- Organisatoriske forandringer og trivsel
- Lederens rolle
- Opsamling og afrunding af forløbet

Mindfulnessøvelser var en del af alle moduler

# Matterhorn – ledertræningsforløb 2023

"Dejligt at kunne dele vores ledelsesdilemmaer med ligesindede."

"Det er sådan et trygt rum at være i."

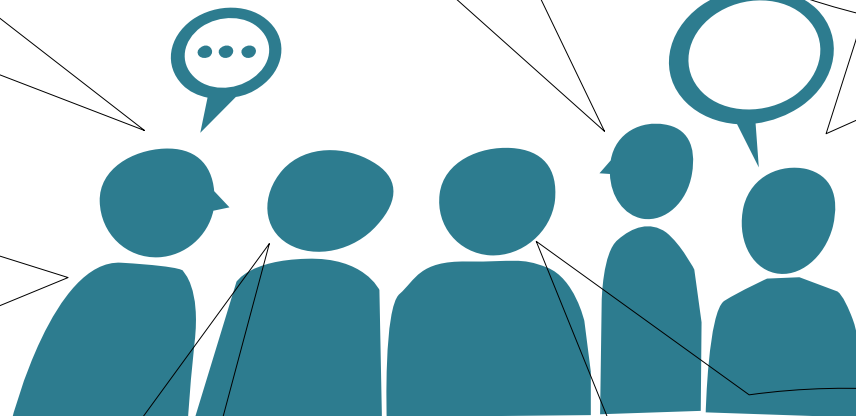
"Hvor er det fedt at være i en organisation, hvor er opmærksomhed på vores trivsel og psykiske arbejdsmiljø?"

"Sørger I (Koncern HR) for, at øverste ledelse får information om resultaterne af forundersøgelsen?"

"Hvor går grænsen for, hvad vi skal rumme?"

"Vi har så travlt med drift i hverdagen, at vi har vanskeligt ved at omsætte det, vi lærer – men vi prøver."

Vi har ramt et udækket behov.



# Resultater

Dalgaard et al. *BMC Public Health* (2023) 23:848  
<https://doi.org/10.1186/s12889-023-15728-2>

BMC Public Health

STUDY PROTOCOL

Open Access



## 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

V. L. Dalgaard<sup>1,2\*</sup>, A. Gayed<sup>3</sup>, A. K. L. Hansen<sup>2</sup>, R. Grytnes<sup>4</sup>, K. Nielsen<sup>5</sup>, T. Kirkegaard<sup>1</sup>, L. Uldall<sup>6</sup>, K. Ingerslev<sup>6</sup>, J. Skakon<sup>7</sup> and C. B. Jacobsen<sup>2</sup>

### Abstract

**Background** Hospital staff are often exposed to stressful psychosocial working conditions and report high levels of stress and burnout, which may negatively impact the safety of employees and patients. Managers hold unique knowledge of workplace conditions and needs of employees, but leadership interventions to improve the well-being of managers and employees in hospital settings are scarce. This study evaluates the effects of a leadership intervention based on a health-oriented leadership approach on the well-being and psychosocial work environment aspects of managers and employees.

**Methods/design** The study is designed as a randomized, waitlist-controlled trial with two groups (intervention and waitlist control group) and measurements at baseline, 6- and 12-month follow-up. We aim to include 200 front-

# 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*

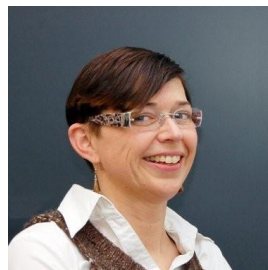


*Mads Østergaard  
Simonsen  
Organisationskonsulent*



*Lone Høygaard  
Specialkonsulent*

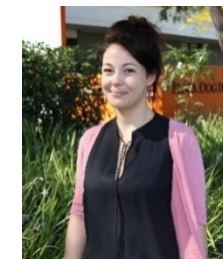
## Ekspertpanel



*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*