

Hvor går lederen hen med det, der er svært?



Kollegial ledelsessupervisions
indvirkning på lederes oplevelse af
trivsel

MARIA DYHRBERG RASMUSSEN

STUDIENUMMER 20190603

VEJLEDER: Jens Holmgren

02-06-2025

Indhold

Abstract	3
1.0 Indledning	4
2.0 Baggrund	5
3.0 Problemstilling	6
3.1 Problemformulering	7
3.1.1. Relevante forskningsspørgsmål	8
4.0 Metodisk tilgang	8
4.1 Projektets opbygning og de teoretiske valg	8
4.2 Videnskabsteoretisk grundlag	10
4.3 Forsknings- og metodedesign	11
4.4 Empirisk metode	12
4.5 Interview som metode	12
4.5.1 Bias	13
4.6 Det semistrukturerede interview	13
4.6.1 Udvælgelse af informanter	13
4.7 Undersøgelsens validitet	14
4.8 Databehandling og kodning	15
5.0 Teoretisk fremstilling	15
5.1 Kollegial ledelsessparring eller supervision	15
5.1.1 Hvorfor kollegial supervision?	16
5.1.2 Overvejelser om metoden	17
5.2 Lederes individuelle trivsel	18
5.2.1 Definition af lederes trivsel	18
5.2.2 Betydningen af lederes trivsel	19
5.2.3 Forudsætninger for lederens oplevelse af trivsel	21
5.3 Ledelsesgruppers interkollegiale trivsel	25
5.3.1 Ledelsesgruppers interne dynamikker	25
5.3.2 Ledelsesgruppers trivsel	27
5.4 Centrale pointer om trivsel	30
6.0 Analyse	31
6.1 Analysestrategi	31
6.2 Analyse og fortolkning af empiri	32

6.2.1 Baggrund for struktureret kollegial ledelsessupervision	32
6.2.2 Scenen skal sættes, rammesætning og opbygning.....	33
Betydning af rummets opbygning.....	33
Betydning af en fast struktur og samme metode	34
Hæmmende faktorer for udbytte af ledelsessupervision	35
6.2.3 Kollegial ledelsessupervisions indvirkning på lederens oplevelse af egen trivsel	35
Psykologisk, følelsesmæssig og social trivsel	36
Ledelseskulturen	37
Mestring af ledelsesrummet og navigering i krydspreset.....	41
Delkonklusion på ledelsessupervisions indvirkning på lederens oplevelse af egen trivsel.....	44
6.2.4 Kollegial ledelsessupervisions indvirkning på den interkollegiale trivsel.....	44
Betydning for samarbejde, fællesskab og sammenhængskraft	45
Indvirkning på ledergruppens grundlæggende antagelser	47
Betydning for udvikling af ledergruppens mentaliseringsevne	48
Delkonklusion på kollegial ledelsessupervisions indvirkning på den interkollegiale trivsel.....	50
7.0 Konklusion	50
8.0 Perspektivering	51
9.0 Referenceliste	53
Bilagsoversigt.....	55

Bilag 1	Interviewguide
Bilag 2	Invitation til deltagelse i masterprojekt
Bilag 3	Oversigt over informanter
Bilag 4	Interview, informant 1
Bilag 5	Interview, informant 2
Bilag 6	Interview, informant 3
Bilag 7	Interview, informant 4
Bilag 8a	Metode "Kollegial Respons1"
Bilag 8b	Metode "Kollegial Respons 2"

Antal tegn inkl. mellemrum 114.166

Abstract

This master's project is about the well-being of leaders. Up until the last few years ago the well-being of leaders hasn't had an organizational focus. The leader has been responsible for the well-being of employees, but no one has taken responsibility for how the leader thrives. There has been an accepted discourse, also from most leaders, that the well-being of leaders was the leader's own responsibility. As the pace increases and the leadership task has become more complex, it becomes crucial that the organization takes on this responsibility. I've worked with collegial supervision as a tool to create a confidential space, where leaders can talk to other leaders about what is difficult. It has had good feedback and seemingly has a positive effect. Therefore, in this master's project, I investigate; *How does structured collegial supervision between leaders affect educational leaders' experience of both their own and the leadership group's intercollegial well-being?*

I'm investigating the question qualitatively based on a social constructivist framework. It's theoretically elucidated through theories about collegial supervision of leaders, leaders' well-being and psychological working environment, and what characterizes the special dynamics of leadership groups. It's empirically examined through four qualitative individual interviews.

Based on the analysis, I conclude that collegial supervision in leadership groups has a significant and positive impact on both individual and intercollegial well-being. Strength lies in a clear framework and methodological structure that creates a safe and focused space for reflection. The structure releases presence and supports reflection and thoughtfulness, which promotes psychological security, trust, and learning.

For the individual leader, collegial supervision contributes to an increased emotional, social, and psychological well-being, by supporting time for reflection. The leader can unfold and explore doubts so the feeling of standing alone is reduced. It develops the leader professionally and personally and supports the leader's courage and ability to act in a complex management environment. At the group level, collegial supervision promotes intercollegial well-being through the experience of cooperation, trust and community. The common main task – management and leadership – is given it's own space. Basic assumptions are challenged and nuanced and a culture characterized by openness and mutual understanding is promoted. The group's mentalizing ability is strengthened, which increases the group's ability to handle complexity and create meaningful relationships.

1.0 Indledning

"Hvis jeg ikke kan tale om det, som er svært i det her rum, hvor skal jeg så gå hen?", sådan sagde en af mine ledere, lidt ilter i stemmen i en evaluering af en kollegial ledelsessparring, som vi netop var ved at runde af.

Som ledere agerer vi i komplekse virkeligheder, krav, paradokser og modstridende problemer. Ledelsesopgaven strækker sig bredt over ledelse af arbejdsopgaver, ledelse af mennesker og ledelse af forandringsprocesser (Yukl, 2013, kap. 3). Alle er opgaver, som fletter sig ind i hinanden og er gensidigt afhængige. Man skal som leder have nogen til at "gøre noget" og gives derved en magt, som skal forvaltes. Der findes ikke den "rigtige" løsning. Ledelse hviler på vilkåret om ofte at måtte gå med den bedst mulige løsning i forhold til det givne. Det bringer lederens værdier og følelser i spil. Lederen udspændes kontinuerligt i balancen mellem hensynet til kerneopgaven, fællesskabet og individet. Det er komplekst og svært og lederen bliver sit eget vigtigste redskab. Samtidig kan lederen opleve at stå alene i ledelsesopgaven. Det udfordrer lederens oplevelse af trivsel. Alle har brug for nogen, der påtager sig rollen som lyttende, rummende sparringspartner og kritisk, spørgende ven. Så hvor går lederen hen med det, der opleves svært?

DJØF udarbejdede i 2024 en analyse som viste, at næsten 1/3 af mellemlederne med personaleansvar, oplever at et højt arbejdstempo påvirker kvaliteten af deres arbejde, og næsten 1/2 delen af ledere med personaleansvar oplever uoverensstemmelse mellem tid og arbejdsmængde. Resultaterne understreger, der er behov for en større strategisk og organisatorisk interesse for lederes trivsel.

Gennem de senere år har jeg iagttaget en samfundsdiskurs, hvor lederes psykiske arbejdsmiljø og trivsel i stigende grad italesættes. I mange år har lederens trivsel ikke haft et organisatorisk eller samfundsmæssigt fokus. Mens lederen stod med ansvaret for medarbejdernes trivsel, var der ikke rigtig nogen, der tog ansvar for lederens trivsel. Der har været en accepteret diskurs i mange år, også fra mange ledere om, at det var lederens eget ansvar. I takt med at tempoet på arbejdspladserne stiger og ledelsesopgaven bliver mere kompleks, bliver det mere aktuelt og vigtigt, at organisationen tager det ansvar på sig.

Det bakkes op af en rapport som afdækker den internationale forskning i lederes trivsel fra 1953 til 2024, publiceret af Rasmussen & Heiberg i foråret 2025. Forfatterne konkluderer på baggrund af rapportens resultater, at der findes begrænset forskning, som forsker i lederes oplevelse af trivsel *i sin egen ret*, og ikke som et middel til at understøtte organisation, ledelseskvalitet eller medarbejderne trivsel. Samtidig tager den forskning der er primært udgangspunkt i en individualiseret forståelse af lederes trivsel

Det er tankevækkende, da ledelse er en disciplin som fordrer, at man gør noget - og får noget til at ske *sammen* med andre. Derfor må lederes trivsel i min optik ses i sammenhæng med organisationen, lederens relationer og fællesskaber. Jeg anser ledelsesfællesskaber som tæt forbundet med lederes oplevelse af trivsel, for at den enkelte leder kan lede indad, og være en reflekteret og empatisk leder i balance, som udvikler sit eget fagfaglige lederskab og understøtter organisationen i at praktisere strategisk ledelse.

Dette masterprojekt handler derfor om, hvordan ledelsesfællesskaber kan være en del af understøttelsen af lederes trivsel i en organisation.

2.0 Baggrund

I 2010 blev jeg konstitueret og senere fastansat som afdelingsleder på en erhvervsskole. Da jeg blev konstitueret, havde jeg været ansat i 9 år som underviser, pædagogisk projektleder og med stadig flere uformelle ledelsesopgaver, uden målrettet tanke om at jeg skulle gå ledelsesvejen. Alligevel sagde jeg ja tak, da jeg blev spurgt. Det gjorde jeg primært baseret på 2 årsager; ønsket om at gøre en forskel og modet og lysten af gerne at ville tage ansvaret. På det tidspunkt vidste jeg (heldigvis) slet ikke, hvor svær ledelse er at få til lykkes. Jeg vidste heller ikke, hvor meget opgaven udspændte sig mellem paradokser og modstridende dilemmaer, eller hvor man som leder i ledelsesarbejdet mellem organisatoriske dilemmaer og paradokser. Jeg vidste heller ikke, hvor alene man kan opleve sig, når man som leder står med meget svære beslutninger, som kan have en kæmpe indflydelse ikke bare på kerneopgaven, men også på andres menneskers liv.

Jeg blev en del af en ny ledelsesgruppe. Vi havde hver et defineret ledelsesområde, og faste formaliserede møder. Her koordinerede vi og ledte ind i opgaven, men drøftede sjældent de

paradokser, dilemmaer og svære beslutninger, der omkransede hver vores ledelsesområde. Vores trivsel berørte vi stort set aldrig. Ånden var måske lidt konkurrencepræget, da vi alle var forholdsvis nye ind i lederrollen, og afdelingerne var af forskellig størrelse. Ingen tog ansvar for, at vi kunne få sparring ej heller, at vi blev etableret som hinandens sparringspartnere. Jeg var fra mit job som underviser vant til at arbejde i underviserteam, hvor vi uformaliseret delte udfordringer relateret til kerneopgaven, undervisning og dannelse af vores elever. Jeg havde i andre jobs stiftet bekendtskab med mere formaliseret sparring i form af kollegiale supervisionsgrupper. Alt det fulgte ikke med over i ledelsesjobbet, som rummede en indbygget kompleksitet, der overgik alle mine tidligere job. Jeg accepterede nok ret pragmatisk, at aleneheden var en præmis i rollen som leder. Jeg fandt frem til individuel ledelsessparring hos en ekstern ledelsescoach som et nyttigt ledelsesredskab for mig, og et forum til nye indsigter og en direkte styrkelse af min oplevelse af trivsel i rollen.

Siden bevægede jeg mig videre til en stilling som direktør på en erhvervsskole. Her trådte jeg ind i opgaven med at være leder af ledere. Jeg medbragte min optagethed af fællesskaber ind i arbejdet med ledelsesgruppen og kædede det nu sammen med kollegial ledelsessparring. I 2021 indarbejdede vi for første gang en form for struktureret kollegial ledelsessparring i mødestrukturen. Cheferne havde selv efterlyst et mere formaliseret struktureret reflektivt ledelsesrum. Cheferne gav alle udtryk for, at de oplevede, at ledelsessparringen understøttede deres trivsel som ledere. Jeg oplevede, at det gav energi og styrkede fællesskabet, samarbejdet om kerneopgaven og sammenhængskraften generelt. Det kunne altså noget, men hvad var det, som det tilførte?

3.0 Problemstilling

I 2023 blev jeg ansat om uddannelsesdekan på en større professionshøjskole. Min stilling omfatter nu overordnet ledelse af en professionsbacheloruddannelse, som har 7 udbud på i alt 7 campus fordelt i hele Region MIDT. Den daglige ledelse af udbuddene varetages af 6 uddannelsesledere, som sidder på hver deres campus. De ser ikke hinanden naturligt i hverdagen, men mødes enten fysisk eller online med en dagsorden af forskellig karakter. Da jeg blev ansat arbejdede lederne formelt sammen som ledelsesgruppe om uddannelsen. De mødtes 2 gang månedligt til fælles ledermøder. Jeg oplevede, lederne arbejdede som en løst

koblet gruppe (Hornstrup et al, 2018, s. 161), hvor de primært løste opgaverne som privatpraktiserende med afsæt i deres eget lille udbud med 16-20 medarbejdere, men også at de arbejdede mere tæt koblete i matrixbaserede udvalg og grupper, hvor fælles opgaver som krævede fælles løsninger blev løst. Driftseffektiviteten var høj. Meget blev ordnet, fordelt og aftalt på møderne – men der blev ikke oplevet et reelt fællesskab. Flere af lederne gav i ledelsesdialoger med mig udtryk for, at de oplevede sig alene, endog ensomme i ledelsesopgaven og at det var slidsomt.

Gennem de sidste 1½ år har vi arbejdet med at tætnere struktureret ledelsessamarbejdet. Vi har med udgangspunkt i principperne for Kurs, Koordinering og Commitment (Trillingsgaard, 2015, s. 24) arbejdet med at skabe strukturer som understøtter og fremmer et tættere kollegialt samarbejde baseret på forpligtende relationer og fokus på fælles succeser og udfordringer. Blandt andet gennem implementering af nye mødeformer og mødestrukturer og fokuserede lederdage hvert kvartal, hvor fokus er på udvikling af ledelsesgruppen som en kollegial gruppe. Siden sommeren 2024 har vi indlagt faste strukturerede kollegiale ledelsessparringer.

I vinteren 2025 afholdt jeg LUS med alle ledere, hvor flere direkte gav udtryk for en oplevelse af større tryghed og åbenhed i ledelsesgruppen, og en generel bedre trivsel i og omkring ledelsesgruppen. Noget af det blev tilskrevet de kollegiale ledelsessparringer, som oplevedes at gøre noget godt for fællesskabet og oplevelsen af trivsel.

Jeg er i den forbindelse undersøgende på min ledelsesrolle. Hvordan kan jeg som leder af ledelsesgruppen etablere og strukturere et livgivende ledelsesfællesskab, som understøtter den enkelte leders oplevelse af trivsel? Jeg er konkret blevet nysgerrig på betydningen af struktureret kollegial ledelsessupervision som intervention for uddannelsesledernes oplevelse af trivsel i deres ledelsesarbejde. Hvad betyder det for den enkeltes trivsel og for gruppens samlede? Hvordan indvirker det? Hvad fremmer og hvad hæmmer udbytte? Hvad betyder struktur og metoden for udbyttet?

Det leder mig til nedenstående problemformulering:

3.1 Problemformulering

Hvordan indvirker struktureret kollegial ledelsessparring på uddannelseslederes oplevelse af egen og ledergruppens interkollegiale trivsel?

3.1.1. Relevante forskningsspørgsmål

- Hvordan oplever uddannelsesledere kollegial ledelsessparring, og hvilken betydning har det for deres oplevelse af egen trivsel?
- Hvordan påvirker kollegial ledelsessparring den interkollegiale trivsel, defineret som samarbejdet og fællesskabet blandt uddannelsesledere?
- Hvilke hæmmende og fremmende faktorer oplever hhv. uddannelsesledere i forbindelse med kollegial ledelsessparring, hvis metoden skal fungere som understøttende for hhv. den individuelle og den Interkollegiale oplevelse af trivsel omkring ledelsesopgaven?

4.0 Metodisk tilgang

Problemformuleringen besvares gennem en kvalitativ tilgang med en kombination af teoretisk fremstilling og undersøges empirisk gennem 4 semistrukturerede interviews.

4.1 Projektets opbygning og de teoretiske valg

Indledningsvist indkredser jeg projektets grundlæggende teoretiske begreber og begrundet de teoretiske valg og fravalg.

Jeg starter med en sontring mellem ledelsessparring og ledelsessupervision. Sondringen funderes dels på definitioner fra Branchefællesskabet for Arbejdsmiljø for velfærd og offentlig administration, dels på erhvervpsykolog Camilla Kristensens skelnen mellem supervision og sparring. Jeg har afsøgt, om der findes teori som særligt beskæftiger sig med ledelsesgrupper og supervision, men det har været sparsomt. Annette Mortensen berører det dog delvist i et kapitel "Dirty supervision – Forbudte trin - om supervision (- og konsultation) i komplekse kontekster" fra antologien "Perspektiver på supervision" (2018). I bogen "Systemisk ledelse – den reflektive praktiker" (2018) af Hornstrup et al. har jeg hentet teori om teams vs. grupper og viden om reflekterende team. Perspektiver fra begge inddrages relevant i forhold til kollegial supervisors relevans for ledelsesgrupper, og hvilke metodiske overvejelser, der har betydning for udbyttet.

Dernæst bevæger jeg mig over i at definere lederes trivsel og hvorfor det er relevant for organisationen. Her bruger jeg Johansen & Rasmussens rapport (2025) "Et overblik over den internationale forskning i lederes trivsel", og bogen "Hvem passer på chefen?" af Palmblad & Dinesen (2024). Med baggrund i definitionerne redegør jeg for de organisatoriske konsekvenser

af lederes trivsel og forudsætninger for ledernes oplevelse af denne. Hvilke faktorer påvirker oplevelsen af trivsel - hvad fremmer og hvad udfordrer den?

Understøttelsen af lederes trivsel belyses gennem artiklen; "Knyt ledertrivsel tæt til ledelsesopgaven" af Johansen (2025), som beskriver ledelsesrummets og ledelseskulturens betydning. Det har været udfordrende at finde litteratur som direkte forholder sig til understøttelse af lederes trivsel. Derfor har jeg valgt at kigge lidt bredere og inddrager også teori om lederens psykiske arbejdsmiljø, da jeg anser et tilfredsstillende arbejdsmiljø, som en forudsætning for oplevelsen af trivsel. Her bruger jeg Jan Heiberg Johansens undersøgelse, "Lederes psykiske arbejdsmiljø: Fra spændetrøje til konstruktiv krydspres (2021)". Jeg supplerer med et enkelt sidespring til Anders Trillingsgaards perspektiver om betydningen af stærke relationer i ledergrupper i bogen "Ledelsesteamet gentænkt" (2015).

Efter rammesætningen af lederes egen trivsel og beskriver jeg med afsæt i bogen, "Ledelsesgruppen, dynamiske læreprocesser" (2012) af Inge Schützsack Holm, hvad der kendetegner ledelsesgruppers særlige dynamikker og uddrager heraf, hvad der kan understøtte og udfordre oplevelsen af den interkollegiale trivsel.

Jeg afslutter teoriopsamlingen med at opsamle og kondensere centrale pointer om trivsel.

Empiri indhentes i form af semistrukturerede enkeltinterview. I analyseafsnittet fortolkes de empiriske data og relateres til centrale dele i den teoretiske fremstilling gennem i alt 3 afsnit. Hvert afsnit afsluttes med en opsamlende delkonklusion. Afslutningsvist præsenteres en samlet konklusion, hvor hovedpointer sammenfattes og problemformuleringen besvares. Jeg runder af med en perspektivering, hvor jeg reflekterer over, hvad jeg på baggrund af konklusionen tager med i min fremtidige ledelsespraksis.

Undervejs i skriveprocessen har jeg brugt AI-værktøjet Copilot, som inspiration til ideudvikling og interviewspørgsmål. Enkelte steder i mit analyseafsnit har jeg også anvendt værktøjet til at understøtte kodning og parafrasering af de empiriske data med min egen tekst, så teksten fremstår mere sammenhængende og flydende.

4.2 Videnskabsteoretisk grundlag

I dette afsnit redegør jeg for mit videnskabsteoretiske ståsted, som er det grundlag, jeg vil søge at besvare genstandsfeltet i mit masterprojekt ud fra.

Det overordnede videnskabsfilosofiske grundlag for besvarelsen af min problemformulering er funderet i moderne idealisme. Særligt tager jeg afsæt i socialkonstruktivismen.

I den videnskabsfilosofiske tradition ligger 2 grundlæggende paradigmer, som indeholder hver deres erkendelsesmål; realismen og idealismen.

Den moderne realisme bygger på antagelsen om, at verden består af ting, som kan vejes og måles og at verden kan erkendes herigennem. Idealismen insisterer derimod på, at det menneskelige og derved det samfundsmæssige er noget særegent. Derved insisterer den også på, at man må studere det menneskelige samfund ud fra andre præmisser, end de som er indlejret i realismen (Ingemann et al 2022, s. 40).

Realismens ontologi er, at der findes en målbar virkelighed. Det antages, at verden består af ting, som kan sanses, og at sammenhængen mellem disse ting kan omsættes til sandheder (Ingemann et al 2022, s. 39-40). Realisterne holder sig derved til et første ordensperspektiv, som betyder, at erkendelsen findes i, "hvad der rent faktisk er" - hvad kan sanses, måles og vejes. Vidensidealet bliver derved objektivitet.

Idealismen udfordrer realismens sandhedskriterium om, at der findes absolutte sandheder. Den anviser et mere relativt sandhedsrum. Den baserer sig på en ontologi om, at et samfund er og agerer subjektivt. Det består af refleksive væsner med ideer, og det epistemologiske grundlag er, at ideer erkendes gennem forståelse. Idealisterne træder derved ind i et anden ordensperspektiv, som betyder at erkendelsen findes i, hvordan vi "taler om og fortolker det som er". Erkendelsesmålet bliver derved at forstå på grundlag af en fortolkning af mening.

Idealismen deler sig i flere underperspektiver. Gennem det sidste halve århundrede har det socialkonstruktivistiske perspektiv vundet tiltagende indpas indenfor den samfundsvidenskabelige idealisme (Ingemann et al 2022, s. 47- 49). Socialkonstruktivismens ontologi beskriver virkeligheden som en konstruktion. Den ser subjekt og objekt som uadskillelige. Fokus er, hvordan vi konstruerer os selv og hinanden gennem en sproglig

forhandling og interageren og derved fortolkning af omverdenen. Verden er, ifølge socialkonstruktivismen kollektivt konstrueret gennem sproget, diskurser eller strukturer, som er betydningsbærende og derigennem skabes den kontekst, som individet refererer til. Virkeligheden kan således ikke "findes", da den kontinuerligt konstrueres, dekonstrueres og rekonstrueres i samspillet og i de sociale processer og strukturer. Mening og forståelse skabes gennem en beskrivelse af, hvordan aktørerne samskaber sig selv og hinanden. "Sandheden" funderes på muligheden for narrativt at beskrive, hvordan samskabelsen af vores virkelighed foregår. Derved bliver den noget, som skabes relationelt.

Ledelsesparringsgrupper danner rammen om en struktur der med udgangspunkt i en narrativ tilgang, bringer tematikker ind i et relationelt fællesskab. Udkommet fordrer ingen klare sandheder, men gennem dekonstruktion og rekonstruktion af den enkeltes fortælling og virkelighed, samskabes om en ny konstruktion, en ny sandhed. På den baggrund bliver et socialkonstruktivistisk afsæt både logisk og meningsfyldt.

4.3 Forsknings- og metodedesign

Afsættet i den idealistiske videnskabsfilosofi og det socialkonstruktivistiske perspektiv leder naturligt hen til en kvalitativ forskningsmetode som et oplagt valg til at undersøge min problemformulering. I den kvalitative metode (Ingemann m.fl. s. 51) er undersøgelsens mål at skabe forståelse eller en særlig mening. Den omhandler subjektive genstandsfelter og baserer sig på indhentning af "bløde data" og sprog. Metoden har til formål at kvalificere det forskellige og projektets erkendelser findes gennem fortolkning. Oplevelsen af trivsel og hvad der fremmer eller hæmmer den, er en subjektiv oplevelse, som relaterer sig til den enkelte leders individuelle fortolkning og tilskrivelse af mening. På den baggrund vurderer jeg, at metoden er velegnet til at afdække min problemformulering.

Jeg besvarer problemformuleringen gennem teorifremstilling af centrale teoretiske begreber og analyserer med indhentede empirisk data fra egen organisation. Målet har været at opnå en dybdegående indsigt i uddannelseslederes individuelle og fælles oplevelser og perspektiver. Derved arbejder jeg både deduktivt, teoristyret samt induktivt, empiristyret med besvarelsen af min problemformulering.

4.4 Empirisk metode

Den empiriske undersøgelse af problemformuleringen er baseret på 4 enkeltinterview med 4 uddannelsesledere fra et andet uddannelsesområde, hvoraf ingen refererer til mig men alle til min chefkollega. Det er gennem data, fremkommet ved interviewene og en fortolkning af disse, at problemformuleringen besvares.

4.5 Interview som metode

Målet er at afdække uddannelsesledernes *vurdering* af effekten af ledelsessupervision som middel til at underbygge deres oplevelse af egen og ledelsesgruppens trivsel og samarbejde. Det giver interviewet som metode mulighed for (Ingemann et al 2022, s. 155). Interviewmetoden har sin styrke i, at den kan skabe i dybde i undersøgelsen. Gennem samtale og informanternes sproglige ytringer kan jeg komme tættere på, hvordan uddannelseslederne fortolker dels oplevelsen af egen og gruppens fælles trivsel og dels deres vurdering af kollegial ledelsessupervision indvirkning. En skriftlig undersøgelse havde også været en mulighed, men med baggrund i mit socialkonstruktivistiske ståsted er dialogen, interaktionen og den sproglige fortolkning central i undersøgelsen, og i den optik vurderer jeg, at en skriftlig undersøgelse ville fremstå for svag og unuanceret til at problemformuleringen kunne blive besvaret.

Jeg valgte enkeltinterviewet over gruppeinterview, da det giver mig bedre mulighed for at afdække en holdning eller vurdering af en oplevelse og erfaring (Ingemann et. al 2022, s. 157). Et gruppeinterview ville kunne nuancere og udvide samtalen, da den ville inddrage dynamikker i samtalen lederne imellem. Men den vil også kunne hæmme et mere ærligt svar, da dialogen vil spille ind i nogle interne sociale og kulturelle konstellationer i kollegagruppen. Når jeg interviewer individuelt, skaber jeg en bedre ramme for åbne og ligefremme svar.

Interviewene blev gennemført fysisk. Det gør det nemmere at indgå i en dialog og aflæse den nonverbale kommunikation end et onlineinterview. Det at kunne aflæse hele kommunikationsregistreret under interviewet gav mig også mulighed for at skabe bedre flow i interviewet (Ingemann et al. 2022, s.158-159). Det 4. interview blev af logistiske årsager gennemført som et online interview.

4.5.1 Bias

Jeg er opmærksom på, at der vil kunne være en mere ufri dialog og derved fejlkilder, at jeg som kollega til ledernes chef interviewer dem om oplevelsen af egen trivsel og gruppens interkollegiale trivsel. Oplevelsen af egen trivsel hænger tæt sammen med oplevelsen af samarbejdet og forholdet til egen leder såvel som det hænger sammen med samarbejdet og oplevelsen af tilhør i ledelsesgruppen.

Det bliver derfor vigtigt, at jeg får understreget at mit genstandsfelt er kollegial ledelsessupervisions indvirkning på oplevelsen af trivsel og samarbejde og ikke en kvantitativ måling på den interkollegiale trivsel i gruppen. Det vil også være vigtigt, at jeg er tydelig på, at data anonymiseres og om og hvordan opgaven forventes brugt ind i egen organisation.

4.6 Det semistrukturerede interview

Interviewene blev konstrueret som semistrukturerede interviews, og blev gennemført på basis af en interviewguide (bilag 1), der var konstrueret forud af mig som undersøger på grundlag af min daværende teoretiske viden om emnet og min problemformulering.

Den semistrukturerede interviewstruktur er valgt, fordi det lægger an til en vekslen mellem spørgsmål og svar (Ingemann et al, 2022, s. 163-164). Formen giver mulighed for en fleksibilitet i interviewstrukturen, som skaber rum til at kunne dvæle ved elementer, der får en særlig energi undervejs og stille opfølgende eller nye spørgsmål eller omformulere de planlagte spørgsmål. Derved gives der en retning på interviewet uden at styre det fuldstændigt. Jeg kan frigøre mig fra rækkefølgen og får frihed til at komme grundigt omkring emnet.

Guiden er opbygget omkring de indledende 3 definerede forskningsspørgsmål. Som definition på lederes trivsel valgte jeg at spørge ud fra de 2 forståelser, der har stået i centrum for Johansen & Rasmussens rapport om den internationale forskning i lederes trivsel, nemlig at trivsel kan forstås som en oplevelse af mening og tilfredshed, og at det er noget der forskyder sig på et kontinuum (2025, s. 7).

4.6.1 Udvalgelse af informanter

Jeg sendte invitation (bilag 2) om deltagelse ud til alle uddannelsesledere i 2 forskellige ledelsesgrupper, som jeg var oplyst om arbejdede systematisk med ledelsessparring. Det viste

sig, at den ene gruppe ikke arbejdede med ledelsessparring i en struktureret form og derfor ikke opfyldte kriterierne for denne undersøgelse. Jeg valgte derfor at gå videre med blot en gruppe.

Fra den anden ledelsesgruppe modtog jeg positivt svar fra 6 uddannelsesledere, hvoraf jeg valgte at indhente data fra 4 informanter. Informanterne er uddannelsesledere fra samme ledelsesgruppe og på samme ledelsesniveau. Alle 4 har deltaget i struktureret kollegial ledelsessparring i deres egen ledelsesgruppe i minimum 1½ år og kan således tilskrives erfaring med model og struktur. Ledelsesgruppen består af i alt 8 ledere som leder hver deres uddannelse og fordelt på 4 forskellige matrikler på tværs af Region Midt. Kriterierne for udvælgelse af Informanter baserede sig på en variation i ledelsesanciennitet og anciennitet i ledelsesgruppen. Suppleret med en pragmatisk udvælgelse baseret på, hvem der kunne deltage i et fysisk interview inden for den tid, jeg havde til rådighed til den empiriske dataindsamling. Det betyder, de 4 Informanters baggrunde er varierede mht. anciennitet, ledelseserfaringer og faglige baggrunde dertil at erfaringen med klassisk supervision og ledelsessparring er af forskellig længde.

4.7 Undersøgelsens validitet

Jeg har en opmærksomhed på understøttelse af undersøgelsens interne og eksterne validitet. En undersøgelse af ledelsessparrings indvirkning på egen og ledelsesgruppens interkollegiale trivsel vil basere sig på lederens personlige subjektive fortolkning og vurdering af både trivsel og udbytte. For at styrke undersøgelsens validitet, indhenter jeg 4 forskellige perspektiver på oplevelsen af trivsel fra ledelseskolleger i samme ledelsesgruppe, som arbejder ind i samme ramme, struktur og metode for ledelsessparring. Derved underbygger jeg grundlaget for identificering og udvælgelse af fælles markører for trivsel, der kan bruges til at analysere og konkludere.

Interview af 2 forskellige ledelsesgrupper ville have underbygget konklusionen og undersøgelsens eksterne validitet. Ved at sammenholde oplevelsen af udbytte for 2 ledelsesgrupper, som arbejder med 2 forskellige metoder og strukturer for ledelsessparring, ville have styrket konklusionen om indvirkningen på trivsel. Jeg er også opmærksom på, at når jeg afvikler dataindsamling som semistrukturerede interview vil min egen subjektivitet og

fortolkning, spørgsmålene jeg stiller spørgsmålene, måden jeg spørger på og hvilke tråde i samtalen jeg vælger at forfølge undervejs have indflydelse på validiteten af undersøgelsen.

4.8 Databehandling og kodning

Alle interviews er fuld transskriberet, anonymiseret og vedlagt opgaven som bilag (4-7). Alle data destrueres efter aflevering.

Interviewene blev optaget på telefon og datamaterialet autotransskriberet gennem transskriptionsprogrammet "Good tape" (Ingemann et al s. 201-202). Efterfølgende lyttede jeg optagelserne igennem, og sammenlignede det talte med det sagte. Jeg rettede manuelt, hvor jeg fandt uoverensstemmelse mellem lyd og tekst. Derved fik jeg gennemhørt alle interview flere gange, samtidig med at jeg fik læst det skrevne undervejs. Arbejdsmetoden med transskriberingen gav mig tid og rum til løbende refleksion og har været en klar fordel i det senere analysearbejde

For at understøtte overblik og en orden i de kvalitative og empiriske fund anvendte jeg kodning som systematik. (Ingemann et al 2022, s. 116). Jeg benyttede mig af en kombination af en åben og en lukket kodning. Dels lavede jeg også en mere lukket begrebsstyret kodning, da jeg primært kodede ud fra de begreber og teorier, som er fremkommet i min teoretiske fremstilling. Jeg lavede også en åben, datastyret kodning, hvor jeg søgte at opfange det som fremkom ud af det empiriske materiale. I kodningen blev min data brudt ned til enkeltdele, der kunne systematiseres og sammenholdes med min teori. På baggrund heraf identificerede jeg en række centrale temaer, som er relevante elementer i at besvare problemformuleringen.

5.0 Teoretisk fremstilling

I nedenstående underafsnit fremlægges de teorier, der ligger til grund for projektets vinkling; kollegial sparring, definition af lederes trivsel, konsekvenser og forudsætninger og endelig det særlige, der indrammer ledelsesgrupper og deres interkollegiale trivsel.

5.1 Kollegial ledelsessparring eller supervision

Problemformuleringen er undersøgende på, hvordan kollegial ledelsessparring indvirker på uddannelseslederes oplevelse af deres og gruppens trivsel. Det er derfor relevant at definere hhv. kollegial ledelsessparring og kollegial supervision.

Brancheforeningen Fællesskab, Arbejdsmiljø (2026) skelner mellem sparring og supervision:

”Kollegial sparring er en form for ”supervision i det daglige” kolleger imellem. Her giver I hinanden mulighed for selv at finde frem til løsninger og handlingsmuligheder ved at skabe små, koncentrerede refleksionsrum.” (BFA 2016, s. 14).

”Kollegial supervision er et fremmedord for det, som på godt dansk kaldes kyndig vejledning. Det er vejledning, der er planlagt og accepteret af alle parter som noget, der giver arbejdet større mening og bringer det i overensstemmelse med dets formål” (BFA 2016, s. 5).

Psykolog Camilla Berg Kristensen giver på sin hjemmeside dette bud (<https://www.xn--lgesupervision-0ib.dk/post/supervision-vs-sparring>):

Sparring	Supervision
Begge parter taler og deres ønsker til samtalen er lige meget i fokus	Der er kun fokus på én sag ad gangen og på den der ønsker sparring
Ustruktureret og ikke-styret	Samtalen styres og struktureres
Skiftende fokus	Fokus på sagen – supervisor sikrer dette
Kan let blive afbrudt	Uforstyrret
Ofte mere fokus på hurtige svar end de gode spørgsmål	Der er tid til, at supervisor og gruppen kan spørge ind
Giver oftest ikke plads til megen refleksion eller læring, men mere et hurtigt ”godt råd”	Giver plads til læring, refleksion og indimellem gode råd.

Fig. 1 Forskel mellem sparring og supervision

Forskellen afskaller sig i begge definitioner gennem planlægning, metode, struktur og fokus for samtalen. I det lys vurderer jeg, at det som reelt praktiseres i ledelsesgruppen og som ligger til grund for min undersøgelse lægger sig et sted imellem de 2 begreber, men rammemæssigt mest lægger sig op ad kollegial supervision. På den baggrund vil jeg i opgaven herefter gennemgående bruge begrebet ledelsessupervision.

5.1.1 Hvorfor kollegial supervision?

At være leder er et relationelt arbejde, hvor lederen i sin professionelle rolle i høj grad bruger sig selv. Det kræver empati, engagement, og at lederen evner at løfte sig op og distancere sig. Supervision kan være et godt redskab til at skabe både en faglig og professionel afstand til

problematikker og dilemmaer. På afstand kan kernen bedre ses i problemstillingerne. Det giver mulighed for at anskue dem på en ny måde og finde nye handlemuligheder (BFA 2026, s. 5-6).

Den kollegiale supervision vil i ledelsesgrupper omhandle udfordringer relateret til ledelsesopgaven eller de medarbejdere, som man leder. Supervision indeholder således potentialet til at blive en ressourcegivende læringsarena, hvor den enkelte leder og ledelsesgruppen sammen kan forholde sig til ledelsesfaglige problemstillinger. Derigennem kan den enkeltes oplevelse af faglig kompetence til at kunne håndtere de udfordringer, der er indlejret i ledelsesarbejdet øges. Kollegial supervision kan på den baggrund, være med til at forbedre ledelseskvaliteten, styrke både den enkeltes og ledelsesgruppens evne til at håndtere komplekse situationer og udfordringer og derigennem fremme faglig udvikling og trivsel samt

5.1.2 Overvejelser om metoden

Klassisk systemisk supervision er kendetegnet ved, at der arbejdes ud fra en metode, der er planlagt og struktureret. Roller i form af én supervisand, en interviewer og et reflekterende team er kendte og afstemte.

Kollegial supervision i en gruppe, som består af samarbejdende kollegaer på en fælles arbejdsplads med samme leder, kan give nysgerrighed, anerkendelse, neutralitet og åbenhed i supervisionen lidt vanskelige vilkår. Kollegiale relationer vil naturligt komme i spil i supervisorsrummet og have indflydelse på både rum og udbytte. I ledelsesgrupper er der endnu mere i spil, da intern rivalisering, konkurrence og magt også vil spille ind. Mortensen (2008, s. 159) argumenterer på den baggrund for, at supervisorsmetoden i ledergrupper nødvendigvis må afvige fra den klassisk systemiske og tilpasses den enkelte ledergruppe for at skabe en ramme, som gør supervisionen mulig. Opmærksomhederne kan samles under overskrifterne om et skærpet fokus på forhandling, transparens og styring i processen. Hornstrup et al (2018, s. 175-177) argumenterer for, at reflekterende team kan være et vigtigt redskab i arbejdet med bl.a. organisationsudvikling ved at kunne indtage en metaposition i samtalen og processen. De betoner dog at for at det kan tilføre en høj kvalitet er det afgørende, at konteksten for processen er meget klar og at det reflekterende teams opgave er klart defineret. Behovet for klare metodiske rammer er proportionelt med, hvor meget der er på spil. I ledergrupper vil der være relationelt meget på spil.

5.2 Lederes individuelle trivsel

Jeg indleder med en definition af lederes trivsel, hvorefter jeg beskriver, hvorfor lederes oplevelse af trivsel bør være et vigtigt fokus for en organisation, og hvad der understøtter lederes individuelle oplevelse af trivsel.

5.2.1 Definition af lederes trivsel

Johansen & Rasmussen (2024, s. 7) definerer med baggrund i international forskning, at lederes trivsel generelt handler om at trives i og med ledelse. De formulerer 2 forståelser af lederes trivsel; 1) *at lederes trivsel forstås som en **oplevelse** af mening og tilfredshed i relation til at udøve, udvikle og træde ud og ind af ledelse*, 2) *at lederes trivsel **forskyder** sig på et kontinuum fra høj til lav grad af oplevelsen af hhv. psykologisk, følelsesmæssig og social trivsel*.

Palmblad & Dinesen (2024, s. 19) definerer ledertrivsel som en *”tilstand af velvære, tilfredshed, engagement i sit ledelsesmæssige virke. Tilstanden afspejler **oplevelsen** af at være i trivsel og lederens **evne** til at kunne håndtere belastninger og udfordringer i arbejdet med ledelse.”*

Lederes trivsel baserer sig altså på en *oplevelse* af noget. ”At opleve” defineres som ”en umiddelbar følelse eller fornemmelse”¹.

Trivsel beskrives også som det at kunne *evne* at håndtere belastninger og udfordringer, fundet i nøgleordene ”at udøve, udvikle, træde ud og ind og håndtere”. ”At evne” defineres som ”det at være i stand til at gøre noget bestemt”².

En definition af lederes trivsel er altså et subjektivt begreb, som indeholder et oplevelsesbegreb, en følelse eller en fornemmelse, og et handlebegreb, at være i stand til noget. Begge er dynamiske begreber og derved bliver trivsel noget subjektivt og dynamisk, der vil forskyde sig i forhold til ledelsesopgaven og rammerne omkring den.

Med en definition indrammet vil jeg beskrive, hvorfor det overhovedet er relevant at fokusere på lederes oplevelse af trivsel i en organisation.

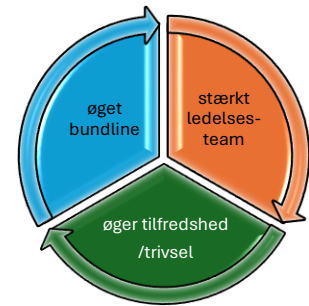
¹ Den danske ordbog

² Den danske ordbog

5.2.2 Betydningen af lederes trivsel

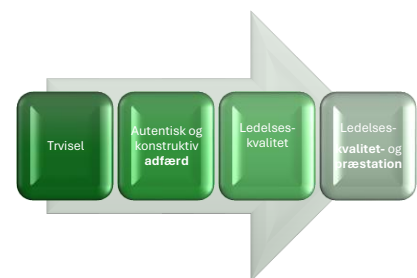
Johansen & Rasmussen (2024, s. 32-37) kategoriserer på baggrund af deres rapport 4 overordnede organisatoriske tematikker, der berøres af lederes trivsel; På virksomhedsniveau, for ledelseskvaliteten, for lederens egen tiltrækning og tilknytning til virksomheden og endelig for medarbejderne.

På 1) **virksomhedsniveau** viser forskning, at når ledere trives, fører det til øget resultatskabelse. Lederne leverer en bedre opgaveløsning, som har en betydning for organisationens økonomi og succes. Konsekvensen er defineret gennem en positiv påvirkning af lederens effektivitet, engagement, commitment og vilje til at levere en ekstra indsats.



Et studie fra 2016 har undersøgt lederteams særlige betydning. Undersøgelser påpeger, at god støtte og et stærkt sammenhold i teamet, fremmer lederens jobtilfredshed og leder til bedre resultater gennem forbedrede kunders resultater. Konklusionen tyder på, at når der særligt investeres i lederteamets koordinering og støttestrukturer påvirkes både medarbejdertilfredshed og bundlinje. Der dannes rammer for en positiv spiral; Et stærkt kollektivt ledelsesteam giver altså mere tilfredse ledere, som igen fører til bedre økonomiske resultater.

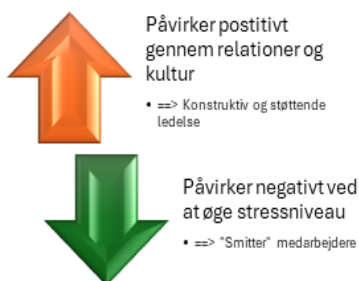
Forskning i betydning af lederes trivsel for 2) **ledelseskvaliteten og ledelsespræstationen** viser, at lederens trivsel påvirker både lederens adfærd og præstationer, særligt en autentisk og konstruktiv ledelsesadfærd. Ledere der trives, er bedre ledere. Mistrivsel påvirker lederens evne til transformationsledelse og øger tendensen til krænkede adfærd



overfor medarbejderne. Ledere i trivsel har mulighed for at trække på flere ressourcer både socialt og personligt, hvilket har en positiv afsmittning på ledelseskvaliteten. Forskningsresultater peger på, at lederes trivsel i bredere forstand påvirker deres præstation, fokus, beslutningstagen og villighed til at påtage sig krævende opgaver. Der peges på behovet for organisatoriske tiltag, der støtter lederne i deres krævende ledelsesrolle og derved

forebygger både psykisk udmattelse og fremmer effektiv ledelse. Understøttelse af de 3 grundlæggende psykologiske behov; autonomi, kompetence og tilhørsforhold har en særlig betydning.

Lederes trivsel har også betydning for 3) **lederens tilknytning** til organisationen. Forskningen viser tydeligt, at ledere i trivsel, måske ikke overraskende, har et større ønske om at blive i stillingen. Både uformel og formel organisatorisk støtte har betydning. Andre vigtige faktorer er lederens self-efficacy, troen på egne evner, arbejdskrav, jobkontrol og social støtte fra teamet og støtte fra ledelsen, hvori nærmeste leder spiller en central rolle. En undersøgelse viste, at når ledere overvejede at forlade deres stilling, beroede det blandt andet på en oplevelse af ensomhed i ledelsesrollen og oplevelsen af manglende støtte. Interne forandringer og eksterne forhold spiller også ind på lederes oplevelse af trivsel. Studier konkluderer en tydelig sammenhæng mellem lederes oplevelse af trivsel, deres oplevelse af tilknytning til organisationen til påvirkning af organisationens resultater.



Lederes oplevelse af trivsel påvirker positivt såvel som negativt 4) **medarbejderes trivsel**. Lederes trivsel påvirker relationerne til medarbejdere og arbejdspladskulturen. Ledere er og opleves mere konstruktive, når de trives, og de arbejder mere støttende. Manglende trivsel, stress og udbændthed eller blot bekymringer og grublerier kan "smitte" og påvirke medarbejderne negativt.

Lederes trivsel har altså konsekvenser for både ledelseskvaliteten og organisationens resultater. Samlet set forløser en høj trivsel blandt ledere en vigtig ressource for organisationen og understøtter organisationens agilitet. Når ledere trives, løses opgaven bedre, lederens adfærd påvirkes positivt og det skærper lederens generelle effektivitet, præstationer, fokus og beslutningstagen og villighed til at levere en ekstra indsats. Ledere, som trives, har også en højere tilknytning til organisationen. Det er derfor helt relevant og centralt at sætte et organisatorisk fokus på lederes trivsel.

5.2.3 Forudsætninger for lederens oplevelse af trivsel

Med det fastslået bliver det relevant at dykke ned i, hvad der understøtter lederes oplevelse af trivsel, skal vi omkring ledelsesrummet og ledelseskulturens betydning (Johansen 2025, s. 3).

I relation til problemformuleringens fokus på betydning af sparring, vurderer jeg det relevant at fokusere på de dynamikker, der knytter sig til mestring af ledelsesrummet og de 3 elementer i ledelseskulturen.

Ledelsesrummet



Rammesætning

Mestring

Afgrænsning

Ledelseskulturen



Mening og forbundethed

Tryghed og tillid

Støtte og sparring

Lederens trivsel øges, når lederen oplever at *mestre det ledelsesrum*, som er givet. Mestring af ledelsesrollen handler om, at lederen oplever at kunne lykkes med sin ledelsesopgave og kompetent kan udfylde sin ledelsesrolle og besvare ledelsesopgaverne (Johansen 2025, s. 7). Derved frigives kapacitet og ressourcer til kunne gå ind i et udviklings- og læringsrum og til at lederen kan indtræde og bidrage i rollen som holdspiller. Oplevelsen af mestring bliver derved en forudsætning for lederens udvikling og læring og igen for lederens oplevelse af trivsel.

Etablering og understøttelse af en stærk *læringskultur* (Johansen 2025, s. 9 – 12) underbygger både lederens resultater og oplevelse af trivsel. Ledelseskulturen består af 3 elementer der samlet understøtter en værdimæssig forbundethed;

1) Oplevelsen af *mening og forbundethed*, handler om at høre til i en organisation, som generelt opleves som inkluderende og med en høj grad af samhørighed og hvor der er plads til den enkelte og med plads til forskellighed. 2) Oplevelsen af *tryghed og tillid* er sammenhængende med lederens oplevelse af kvaliteten af kulturen. Lederne er selv stærke aktører heri. En høj grad af tillid og tryghed understøtter etablering af rum til at dele udfordringer, tanker og tvivl. 3) Oplevelsen af *støtte og sparring* udspringer af ledelsesopgaven der udspiller sig i en kontekst der er præget af modstridende og komplekse dagsordner, der hver for sig indeholder egne paradokser og dilemmaer. Det udløser et behov for støtte og sparring til at navigere i både lederens egne og organisationens forventninger og det ledelsesmæssige krydspres. Det reducerer også lederens oplevelse af at stå alene og derved en ensomhed i ledelsesrollen.

Ledelseskulturen understøtter altså, at der skabes rum og plads til at problemstillinger og dilemmaer i ledelsen kan håndteres. Det fordrer flere elementer. Dels at kulturen præges af en overordnet oplevelse af lydhørhed, tryghed og åbenhed. Dels at der etableres et bevidst fokus på at understøtte en inddragende, åben og coachende kultur.

Stærke relationer og en bevidst fremmelse af disse i organisationen fremhæves som helt central (Johansen 2025, s. 12). Særligt peges på, at en støtte og sparring i ledelsesgruppen er afgørende. For at gruppens potentiale som en værdifuld ressource for prioritering, koordinering og lederens oplevelse af trivsel kan udfolde sig, er det dog vigtigt at have øje for og arbejde med de spændinger, som ligger indlejret i en ledelsesgruppe og som kan virke hindrende for en åbenhed til at tale om krydspres, udfordringer og ledelsesdilemmaer.

Ledelsesrummet og ledelseskulturen er således begge hver for sig og sammen gennem rammesætning og kulturopbygning helt central for lederes oplevelse af deres individuelle trivsel.

For at komme forudsætninger for lederens trivsel lidt nærmere supplerer jeg med inddragelse af perspektiver om psykisk arbejdsmiljø, som jeg anser som grundlæggende for oplevelsen af trivsel. Johansen (2021) har undersøgt og analyseret, hvad der indvirker på lederes psykiske arbejdsmiljø, og hvad kan styrke den, og redegør for 4 dominerende temaer (s. 10-14). Behovet for støtte og oplevelsen af tryghed og tillid i relationerne beskrives igen som grundlæggende. Dertil beskrives behov for restitution og refleksion og en oplevelse af indflydelse og autonomi, som grundlæggende for lederes oplevelse af deres psykiske arbejdsmiljø, og for at de kan agere konstruktivt i det ledelsesmæssige krydspres.

Oplevelsen af en både professionel, faglig og social **støtte** har en stor betydning for at lederes evne til at kunne håndtere det psykiske pres og opleve at lykkes med ledelsesopgaven. Den relationelle støtte kan komme fra forskellige relationer internt eller eksternt og være hjælpsom i forskellige modeller, men den formelle støtte fra egen leder og ind i lederens egen ledelsesgruppe er helt central. Det er vigtigt, at det er tydeligt, hvor lederen kan søge sparring, og ledelsesgruppen kan virke som et gunstigt sparringsrum, hvis rummet kan holdes fri af daglig drift. Det vil kunne løfte ledelsesgruppens potentiale som støttepunkt for den enkelte leder,

samtidig med, at det vil styrke ledelsesgruppens funktion som fælles organisatorisk referencepunkt.

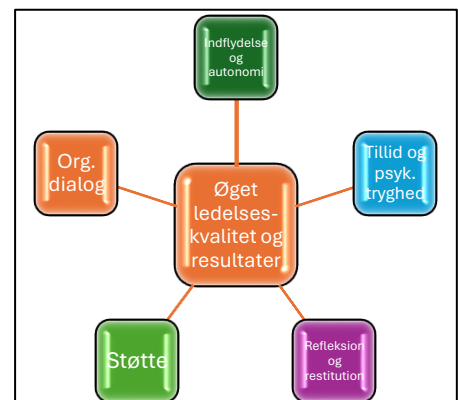
Den **tillid og den psykologiske tryghed** som lederen både oplever og selv er medskaber af hænger tæt sammen med kvaliteten af lederens relationer. Godt samarbejde, god kommunikation og gode relationer er blandt de vigtigste faktorer for at understøtte lederens oplevelse af et godt psykisk arbejdsmiljø. Etableringen af et godt samarbejdsrum til andre ledelseskolleger er særligt vigtigt. Ledere efterspørger generelt en åben, løbende dialog om udfordringer og dilemmaer i ledelsesopgaven. Der kan dog være udfordringer forbundet med at etablere et sådant rum, da der i en ledelsesgruppe altid vil være en grad af positionering, rivalisering, magt og forskellige interesser på spil.

Et tredje tema er behov for **refleksion og restitution**. Ledelsesopgaven har en tendens til at kunne opleves som grænseløs ift. tid og rum, i både kvalitet og i kvantitet. Restitution og refleksion er delvist forbundne begreber, der handler om at skabe et frirum til eftertanke. Refleksion understøttes ved at skabe et rum, hvor lederen kan reflektere over og drøfte indbyggende dilemmaer og paradokser i ledelsesopgaven og egen ledelsespraksis. Det kan gøres solo, men behov for sparring fremhæves som særligt vigtigt.

Oplevelsen af at have **indflydelse og autonomi** er også et væsentligt tema i lederes psykiske arbejdsmiljø. Ledere motiveres generelt af at opleve indflydelse, og at de kan lykkes i de forventninger, som stilles til dem. De vil gerne være en del af at gøre en forskel. Det betyder, det er centralt, at lederen oplever at have et ledelsesrum, hvor lederen både kan handle og bringe sig selv i spil.

Johansen (2021, s. 17) fremhæver i artiklen **den organisatoriske dialog** som særlig betydningsfuld for lederes oplevelse af psykisk trivsel, da dialogen i samspil med ovenstående 4 temaer er kvalificerende for ledelseskvaliteten og med til at løfte resultaterne.

Dialogen om ledelse skaber professionelle rammer for restitution og refleksion samtidig med, at det understøtter opbygning af psykologisk tryghed og tillid. Dialogen overhales dog ofte af fokus på daglig drift



og sagshåndtering. Artiklen argumenter for, at dialogen understøtter udviklingen af et sprog for ledelse, og derved legitimerer og udvikler en praksis for at tale om ledelse som fagfagligt, hvilket positivt understøtter og lederens oplevelse af trivsel.

Opbygning af stærke relationer til nærmeste leder, til ledergruppen og til sig selv som leder, er grundlæggende for lederens oplevelse af trivsel (Johansen 2021, s. 19-21). Relationer fungerer som den organisatoriske "lim". Øverst står relationen til nærmeste leder, men lige under og helt centralt ligger relationen til egen ledelsesgruppe. Samarbejdet i ledelsesgruppen er afgørende for ledernes oplevelse af psykisk arbejdsmiljø og muligheden for at kunne lykkes med ledelsesopgaven. Det forudsætter, at relationerne i gruppen er velfungerende og ikke indlejret i personlige barrierer, afvigende faglige synspunkter og interesser eller interne positioneringer. Også i denne artikel fremhæves det som vigtigt, at lederne hver især og sammen formår at håndtere det faktum, at man både kan være hinandens konkurrenter, men også forudsætninger for at kunne etablere fælles læreprocesser og derved kunne nå at kunne have succes med ledelsesopgaven.

Betydningen af relationer underbygges af Trillingsgaard (2015, s. 231 – 235) som argumenterer for, at stærke relationer er en forudsætning for, at en ledelsesgruppe kan diskutere vanskelige emner. Opbygningen af relationerne er tæt forbundet med opbygningen af tillid i gruppen. Når både gode relationer og tillid er til stede, tør lederen dele følsomme eller sårbare emner. Udvælgelsen og detaljeringsgraden af fakta som bringes ind i gruppen, er proportionel med dybden af relationen. Opbygning af tillid bliver altså et centralt for at kunne opbygge den gode relation og derved understøtte oplevelsen af psykologisk tryghed og trivsel i gruppen.

Endelig har relationen til sig selv som leder, og derved ens prioriteringer og eget personlige fundament har også betydning for lederens oplevelse af psykisk arbejdsmiljø og derved trivsel. For at lederen kan opleve det ledelsesmæssige krydspres som følger med ledelsesjobbet som konstruktivt og udviklende er støtte og træning sammensat med erfaringer og personlige forudsætninger essentiel. Det forudsætter, en erkendelse og accept af, at ledelse er en holdsport med en fælles opgave, der kun kan løses i fællesskab med andre.

Både rammesætning af den organisatoriske dialog, til refleksion, etablering og opbygning af tillid og relationer relaterer sig primært til opbygning af ledelseskulturen. Oplevelsen af indflydelse og autonomi til ledelsesrummet.

Den enkelte leders trivsel fletter tydeligvis ind i den ledelsesgruppe, lederen er en del af, og derved bevæger vi os over i ledelsesgruppers interkollegiale trivsel.

5.3 Ledelsesgruppers interkollegiale trivsel

I ovenstående berøres de spændinger og forudsætninger, som ligger indlejret i samarbejdet i en ledelsesgruppe, og som kan virke hindrende for en åbenhed til at tale om krydspres, udfordringer og ledelsesdilemmaer.

For at en ledelsesgruppe kan fungere skal den have en hovedopgave at samles om, som opleves **meningsfuld** for den enkelte, for gruppen og for organisationen. Hovedopgaven for en ledelsesgruppe er, at bedrive ledelse, at træffe beslutninger og tage ansvar for, at de bliver eksekveret (Holm 2012, s. 49).

Ledere og ledelsesgrupper er gensidigt forbundne. De kan beskrives hver for sig, men det baserer sig på en teoretisk abstraktion, da de ikke kan forstås uafhængigt af hinanden. Det betyder, at lederes oplevelse af trivsel også relaterer sig til den ledelsesgruppe, de er medlem af og til gruppens interkollegiale trivsel. Den interkollegiale trivsel hænger tæt sammen med oplevelsen af samarbejde og fællesskab om løsningen af den fælles hovedopgave.

Det er med udgangspunkt i den forståelse, jeg undersøger ledergruppers trivsel. Indledningsvist beskrives, hvordan ledelsesgrupper fungerer, hvorefter centrale begreber relateret til ledelsesgruppers interkollegiale trivsel udfoldes.

5.3.1 Ledelsesgruppers interne dynamikker

Holm (2012, s. 56) definerer en gruppe som en samling af individer, der har en særlig relation til hinanden, opfatter sig selv som en gruppe, og hvis identitet anerkendes af ikke-medlemmer. Gruppen interagerer med andre systemer, men afgrænser sig også gennem dannelsen af en særlig gruppeidentitet, som giver genkendelighed og sammenhæng. Identiteten udspringer både fra fælles træk og forskelle, og det som adskiller gruppen fra andre grupper.

En ledelsesgruppe er en **særlig gruppekonstellation**, som samarbejder med flere særlige opmærksomheder indbygget i konstellationen, hvoraf jeg særligt vil fremhæve tre;

- 1) Den er sammensat af gruppemedlemmer, ledere, som oftest relaterer til deres gruppe i deres eget forretningsområde og ikke ledergruppen, som deres primære gruppe. Det kan betyde noget for energien og for oplevelsen af fællesskab, at være fælles om noget. Hvis man i ledelsesregi ikke har noget at være fælles om, smitter det af på den øvrige organisation. Det manglede fællesskab kan være begrundet i, at lederne oplever sig usikre eller utrygge i gruppen, og det vil i givet fald præge dialogen, som kan blive uengageret og overfladisk, og stimuleringen i gruppen bliver i bedste fald meget lille (Holm, 2012, s. 10-12).
- 2) Ledelsesgruppen bærer ofte organisationens indbyggede dilemmaer og paradokser. Det kan have den konsekvens, at medlemmerne fastholdes i fastlåste roller, og at den enkelte leder på den baggrund kan opleve sig begrænset eller overeksponeret i sine muligheder (Holm 2012, s. 21).
- 3) Udviklingen af rigide selv- eller andrebilleder i ledelsesgruppen kan hæmme gruppens dynamik og udvikling i forhold til den fælles organisatoriske opgave (Holm 2012, s. 41)

Den sunde velfungerende ledelsesgruppe er karakteriseret ved at hvile på en *høj grad af tryghed*, som danner basis for modet til at sige tingene højt, til at kunne være uenige, til at kunne gå op imod flertallet og tage en evt. konfrontation, men også til efterfølgende at kunne samles om en klar beslutning, som alle føler et ansvar for at bakke op og arbejde loyalt for bliver gennemført.

En ledelsesgruppe har altså brug for at være fælles om noget for at kunne fungere optimalt. Et fælles formål er med til at danne en gruppeidentitet og forebygger udviklingen af fastlåste og rigide roller og selvbilleder, som hæmmer gruppens dynamik og fælles udvikling. Når en ledelsesgruppe fungerer godt og er i trivsel, hviler den på tryghed, mod til at sige tingene højt, være uenige og blive enige igen. Oplevelsen af fællesskab og samarbejde om ledelse af hovedopgaven kan altså både udfordre og understøtte en ledelsesgruppes dynamik og trivsel.

5.3.2 Ledelsesgruppers trivsel

Inge Schützsack Holm beskriver i sin bog, "Ledelsesgruppen, dynamiske læreprocesser" (2012), hvad der kendetegner ledelsesgruppers særlige dynamikker, og hvordan de både kan understøtte og udfordre oplevelsen af samarbejde og trivsel.

Jeg vil fremhæve 3 begreber, jeg vurderer, er centrale og har indflydelse på ledelsesgruppers oplevelse af den interkollegiale trivsel; Bevidsthed om de grundlæggende antagelser som eksisterer i gruppen, gruppens sammenhængskraft og evnen til mentalisering.

Grundlæggende antagelser er et centralt begreb for forståelsen af ledelsesgruppers trivsel. de eksisterer i alle grupper, således også i ledergrupper. Antagelserne er ubevidste og kollektive og derved også automatiske og ureflekterede. De er underliggende styrende for gruppens dynamik og kan have en negativ konsekvens for gruppens udvikling og samarbejde og derved den interkollegiale trivsel. En ledelsesgruppe som arbejder bevidst med de grundlæggende antagelser, vil opbygge samarbejdet og fællesskabet om hovedopgaven, modsat en ledelsesgruppe, som er styret af de grundlæggende antagelser og derfor udfordres kraftigt på fællesskabet og samarbejdet om hovedopgaven. Begge dele vil påvirke den interkollegiale trivsel i positiv eller negativ retning.

En ledelsesgruppe der virker som en arbejdsgruppe, er karakteriseret ved at samarbejde både rationelt og virkningsfuldt om hovedopgaven. Samarbejdet er karakteriseret af bl.a. refleksion, tryghed og rummelighed, Modsat en ledelsesgruppe, der er styret af grundlæggende antagelser, hvor mistillid, utryghed og intolerance præger samarbejdet. Alle grupper vil periodisk svinge mellem de 2 gruppetyper og nok også eksistere i et vist kontinuum mellem dem (Holm 2012, s. 58-60).

Nedenunder er listet, hvad der præger arbejdet i de to slags grupper.

Arbejdsgruppe	Grundantagelsesgruppe
Arbejder med hovedopgaven	Arbejder ikke med hovedopgaven
Realitetstester	Er styret af de grundlæggende antagelser
Interagerer med andre systemer	Isolerer sig fra andre systemer
Reflekterer	Reflekterer ikke
Har fri meningsudveksling	Er hæmmet og kaotisk

Tillidsfuldhed	Mistillid
Tryghed	Utryghed
Klar kommunikation	Uklar kommunikation
Accept af forskelle	Forskelle er en trussel
Rummelighed	Intolerance

Fig. 3 Forskellen mellem træk i en arbejdsgruppe og en grundantagelsesgruppe (Holm 2012, s. 60)

Ledelsesgruppens **sammenhængskraft** beskriver gruppens evne til at sanse og bruge hinanden som ressourcer og derigennem opnå en oplevelse af gensidig forbundethed. Sammenhængskraften består af mindst 5 følgende faktorer;

- 1) Tydeligheden af opgaven, gruppen skal arbejde med
- 2) Ledernes individuelle personlighed og kompetence til at indgå i menneskelige relationer
- 3) Graden af tryghed og tillid lederne imellem
- 4) Værdier og normer, der understøtter gruppens, såvel som individets lyst til at arbejde for organisationens mål, også når det koster på ens egne mål
- 5) Strukturer og rammer, der understøtter samarbejdet uden det bliver på bekostning af den energi der genereres gennem konflikt og konkurrence

Sammenhængskraften bør og skal rette sig mod hovedopgaven. Det kræver, at gruppen evner at anvende deres kognitive og emotionelle kapacitet bedst muligt for at kunne tænke, reflektere, og finde løsninger sammen, hvilket det hænger sammen med ledelsesgruppens evne til mentalisering (Holm 2012, s. 43 - 44).

Et højt niveau af **mentalisering**, giver først og fremmest en ledelsesgruppe mulighed for at løse den fælles hovedopgave på et højt niveau, kendetegnet af en stærk intern kommunikation og et tæt samarbejde, der sætter lederne i stand til at kunne reflektere og træffe gode beslutninger. Det understøtter en høj grad af samhørighed og en fælles oplevelse af trivsel. Det er et grundlæggende vilkår, at ledergrupper understøtter organisationens mestringsevne ved at udfylde en funktion som container for organisationen. Ledelsesgruppen skal ideelt set kunne rumme og kompostere, både det som foregår i organisationen og det som projekteres over på ledelsesgruppen. Det er en svær øvelse, som fordrer indre ro og impulskontrol i lederen selv, men også i ledelsesgruppens sociale bevidsthed. Det fordrer et højt mentaliseringsniveau for

at kunne agere i et rum af så mangeartet kompleksitet. Det kan understøttes af evnen og rammerne til at reflektere sammen (Holm 2012, s. 164).

Holm (2012, s. 191) definerer mentalisering som; *at have evnen til at være opmærksom på egen og andres mentale tilstande, herunder at prøve at se sig selv udefra og andre indefra.*

En mentaliseringsproces træner lederens opmærksomheds- og forestillingsevne. En træning, der bringes med ind i ledelsesgruppens relationer og samarbejde. Når lederen mentaliserer, evner lederen at reflektere over andres og egne følelser og tanker og bliver derigennem erindret om, at alle mennesker har deres eget perspektiv og fortolker virkeligheden på sin helt egen måde. Derved bruger lederen sig selv som fortolkningsredskab, men evner at sætte det der sker lige her og nu i forgrunden og foran egen viden og erfaringer.

Når en ledelsesgruppe kan mentalisere på et højt niveau, har gruppen et højt refleksionsniveau og er i stand til at sætte ord på tilstandene i sit ledervirke, i ledelsesgruppen og i organisationen og kan derved skabe en fælles samtale om dem Holm (2012, s. 195-99). Forudsætningen er en psykologisk tryghed i gruppen, men hvis det lykkes, kan der skabes et rum til en spændingsfri udforskning, hvor ledelsesgruppen i fællesskab kan udforske ideer, problemer og løsninger, kan bede om hjælp og kan hjælpe andre, uden at trygheden sættes over styr. Træning af ledernes mentaliseringsevne bliver derved både en forudsætning for og et produkt af ledelsesgruppens interkollegiale trivsel og et centralt begreb.

Nedenstående oversigt beskriver konsekvenserne af forskellige bevidsthedsniveauer af mentalisering hos ledelsesgrupper.

Niveau af mentalisering	Karakteristik af ledelsesgruppens bevidsthedsniveau
Negativ	Aktiv, fjendtlig modstand mod refleksioner, aggressivitet, modstand, åbenlyse vrangforestillinger Impulsivitet, kendetegnet af en uimodståelig tilskyndelse til at gøre noget
Manglende	Fravær af refleksion, ekstremt konkrete indstillinger, rigide og unøjagtige opfattelser Gruppen forklarer sine tilstande som forårsaget af andre. Der sker eksternaliseringer og projiceringer
Lav	Overfladisk, beskæftiger sig med mentale tilstande, upersonlighed, overanalytiske indsigter, kedsomhed

	Gruppen har en forholdsvis lav grad af involvering. Den intellektualiserer, mere end den reflekterer.
Middel	Gruppen er i stand til at skabe mening i sine oplevelser
Markant	Højt konsistent refleksionsniveau , detaljeret forståelse af hinandens tanker og følelser, originalitet, ubunden adfærd Gruppen oplever samhørighed
Exceptionel	Konsistent evne til at fastholde en reflekterende indstilling, helhedspræget, nuancerigdom og detaljerighed, kreativitet. Gruppen har en høj grad af selvindsigt og mod.

Figur 4 Bevidsthedshieraki over stigende mentaliseringsniveauer i ledelsesgrupper (Holm 2012, s. 197)

5.4 Centrale pointer om trivsel

På baggrund af afsnittene om lederes egen og ledelsesgruppers interkollegiale trivsel identificerer jeg følgende centrale pointer, som er vigtige for at understøtte lederes individuelle og ledelsesgruppers oplevelse af trivsel. Lederes trivsel og psykiske arbejdsmiljø er tæt forbundet med;

- Samarbejdet og fællesskabet omkring løsning af hovedopgaven
- Oplevelsen af at kunne navigere i det ledelsesmæssige krydspres og *mestre ledelsesrummet* forstået som de rammer og den retning, der omkranser ledelsesopgaven, sammen med en oplevelse af indflydelse og autonomi
- Trivsel forudsætter en *ledelseskultur*, der understøtter psykologisk tryghed og tillid, meningsfuldhed og adgang til støtte og sparring, tid og rum til refleksion, stærke relationer og en bevidst organisatorisk dialog
- Understøttelse af *et støttende miljø*, hvor lederen oplever en professionel, faglig og social støtte. Det inkluderer både formel støtte fra egen leder og uformel støtte fra ledelseskollegaer i gruppen
- Understøttelse af *psykologisk tryghed og tillid* i ledelsesgruppen er helt grundlæggende. Det opnås gennem understøttelse af, samarbejdsrum som bygger på åben kommunikation, gode relationer, hvor lederne kan dele udfordringer og dilemmaer uden frygt for negative konsekvenser, men oplever at kunne modtage og give støtte
- *Facilitering af tid og rum* til refleksion, hvor ledelsesgruppen kan reflektere over og diskutere indbyggede dilemmaer og paradokser i ledelsesopgaven

- Styrken af *relationerne i ledelsesgruppen*, fordi stærke relationer inden for ledelsesgruppen er helt centralt for at skabe et sundt arbejdsmiljø, læringsrum, kollektiv refleksion og læring og reducere oplevelsen af ensomhed i rollen
- *Ubevidste og kollektive grundantagelser* som kan have negative konsekvenser for en ledelsesgruppes udvikling og samarbejde
- *En høj mentaliseringsevne* træner lederens opmærksomheds- og forestillingsevne og skaber i ledergruppe rum til den fælles samtale om opgaven og det interkollegiale.
- *En ledelsesgruppes sammenhængskraft* bør og skal rette sig mod hovedopgaven, ledelse
- En aktiv og vedvarende *organisatorisk dialog* der dagsordenssætter dialoger om ledelse som en faglig disciplin og bevidstgør ledelse som en holdsport

6.0 Analyse

Med teorien fremlagt og opsamlet bevæger jeg mig over i projektets analysedel, hvor jeg sammenkobler teori med de empiriske data, som er fremkommet under interviewene.

6.1 Analysestrategi

Min analyse og fortolkning af empirien tilgås med en kombination af hermeneutisk og narrativ analysestrategi, da jeg gennem fortolkning ønsker at både at få indsigt i og forstå meningen hos uddannelseslederne i forhold til begreberne kollegial supervision og trivsel.

Med udgangspunkt i mit socialkonstruktivistiske ståsted betyder det, at jeg gennem en hermeneutisk analysetilgang forsøger at forstå og fortolke, konteksten, meningsdannelsen, forforståelsen, intentionerne og kulturen, der knytter sig til ledernes oplevelse af trivsel. Jeg analyserer narrativt med formålet at forstå, hvordan informanternes fortællinger bruges til at skabe mening, identitet og sammenhæng i deres erfaringskonstruktion. I analyseteksten bruger jeg fortællingen i form af citater til at underbygge pointer og indsigter.

Analysen underbygges dels gennem anvendelse af teorier og begreber fra min teoretiske fremstilling som bruges til at fortolke og strukturere de empiriske data, så temaer udkrystalliserer sig gennem empirien. Derved bruges teorien som en ramme til forståelse. Nye erkendelser og forståelse opnås, som igen kan sættes i spil og leder til nye perspektiver. Dels

gennem kodningen, hvor jeg i mine empiriske fund identificerer centrale dele og elementer, som sammensættes til nye forståelser, en ny helhed. Jeg er bevidst om min egen forståelseshorisont og mine egne forforståelser, og målet er en horisontsammensmeltning, hvor jeg bliver i stand til at begribe og forstå uddannelsesledernes oplevelser og perspektiver.

6.2 Analyse og fortolkning af empiri

Empirien er indsamlet blandt 4 informanter, som alle er uddannelsesledere og en del af samme ledelsesgruppe på i alt 8. Gruppen er samlet som ét uddannelsesområde, refererer til samme uddannelsesdekan og er ledere af tilsammen 6 forskellige uddannelser, fordelt på 4 forskellige campus hen over Region Midtjylland. De møder således ikke hinanden naturligt i dagligdagen, men stort set udelukkende gennem planlagt mødeaktivitet.

Informanterne har en ledelsesanciennitet i denne ledelsesgruppe på mellem 1,5 år og 9 år. 3 ud af de 4 har ledelseserfaring fra tidligere udenfor organisationen. De har varieret erfaring med supervision fra andre stillinger, men ingen af dem har haft erfaring med struktureret kollegial supervision eller sparring i ledelsesgrupper. Informantoversigt er vedlagt som bilag (3). Informanterne er i analysen anonymiseret og refereres til som L1 – 4. Alle interview er foretaget i april 2025. De transskriberede interview er vedlagt som bilag (4-7). Uddannelseslederne refereres i nedenstående til som leder eller lederne.

6.2.1 Baggrund for struktureret kollegial ledelsessupervision

Tiltaget med struktureret ledelsessparring udspringer af et lederudviklingsforløb, hvor der blev identificeret et ønske om at styrke det relationelle fundament i ledelsesgruppen. Forløbet havde været en del tid undervejs fra formulering af ønske og behov til beslutning, men ledelsesgruppen har nu arbejdet med det regelmæssigt i 2 ½ år. Målet er todelt, dels at dagsordenssætte dialoger om ledelse som gruppens fælles tredje og i en anden ramme end en traditionel møderamme. Dels et ønske om for at komme tættere på hinanden som kollegaer og skabe et rum for fælles læring og refleksion af fælles ledelsesdilemmaer.

En af lederne fortæller, hvordan den mere strukturerede tilgang udsprang af ønsket om at kunne skabe en ramme for håndtering af ledelsesdilemmaer: *“Og der var jeg i hvert fald meget fortaler for at prøve at få nogle af de der ting ind i en ramme, sådan at man også følte, når man havde noget, der var svært, at så blev det behandlet på en anden måde”.*

Samtidig fremhæver lederen det fælles læringspotentiale som et særligt udbytte af supervisionen: *"Altså, det er også det, jeg synes, det her kan. Men samtidig også, at vi lærer noget af det allesammen. Fordi det, synes jeg også, er en vigtig pointe"* (L1).

6.2.2 Scenen skal sættes, rammesætning og opbygning

I interviewene fremkommer det tydeligt, at en klar og konsekvent rammesætning er afgørende for kvaliteten og udbyttet af ledelsessparringen. Det korresponderer med Hornstrups (2018) argument om, at konteksten for processen skal være meget klar og det reflekterende teams opgave klart defineret. Ledergruppen har gennem de seneste 2½ år arbejdet systematisk med en fast struktur for supervision, som er integreret i de månedlige, fysisk afholdte strategiske ledelsesmøder. Kontinuiteten understøtter både forudsigelighed og forpligtelse i deltagelsen. Supervisionen sker med udgangspunkt i en fast model "Kollegial respons" (bilag 8a, 8b), som er introduceret gennem én af lederne, som havde erfaring med den. Modellen danner rammen for en struktureret og fokuseret samtale, hvor én leder ad gangen bringer en faglig problemstilling op til fælles refleksion. En turnusplan sikrer, at alle får mulighed for at bidrage og modtage sparring, men der er samtidig fleksibilitet til at afvige fra planen, hvis en leder har et akut behov. Det er sket få gange.

Betydning af rummets opbygning

I ledernes fortællinger fremstår det fysiske rum ikke blot som en praktisk ramme for ledelsessupervisionen, men som en struktur, der understøtter en rituel overgang fra daglig drift til refleksiv praksis. Inden seancerne påbegyndes iscenesættes rummet, hvilket skaber en tydelig markering af, at noget andet skal finde sted. Flere lederne fortæller, at denne transformering har en stor betydning for kunne træde ud af den effektive lederrolle og ind i den mere refleksive supervisionsrolle. Opbygningen opleves af have betydning for, at de vanlige roller og positioner lægges til side og noget andet kan træde i stedet.

"Jeg tror, det gør noget ved det, at man skaber det fysiske rum. Vi laver lige en halvcirkel eller noget i den stil. Det er en af de faktorer, som jeg tror, spiller en rolle. Jeg tror det her med, at vi redefinerer i rollerne og magtpositioner og så videre i rummet gør noget ved os... Jeg tror, det alt sammen er noget, som kan være med til at skabe det her rum" (L 4).

En refleksion er, om den anderledes rumopbygning, at man som deltager træder ind i noget andet, at man sidder "nøgen" på en stol uden skrivebord, uden PC eller andre artefakter foran

sig, skaber et momentvis magtfrit rum som opløser de underliggende og de ubevidste dynamikker i gruppen og understøtter lederne i at kunne træde ind på lige vilkår og opleve sig kompetent bidragende fra hver deres position. Når fokus flyttes fra at bruge tid på at aflæse rummet og hinanden frigives der kapacitet til tilstedeværelse, nærvær og refleksion.

Betydning af en fast struktur og samme metode

Ledelsessparringen har gennem alle år forløbet efter den samme metode, og det angives af alle ledere, at det har virket fremmende for udbyttet: *“Jeg synes, det er en rigtig god metode, og det der med at den er struktureret, og vi ved, hvad vi skal, og vi kan også øve os i at blive bedre til det” (L2).*

En stram rammesætning af struktur og metode understøtter en forudsigelighed som fremmer mod, tillid og den psykologiske tryghed i rummet: *“Det giver en ramme, som gør, at det der mod, man har til at sætte sig derind, det er okay. Det tør man, fordi man kommer ind i en struktur, som er givet, som vi hjælper hinanden med at holde” (L1).*

Metodens inddeling i afklarede og tydelige roller, både aktiverer og forpligter alle deltagere og bidrager positivt til, at alle aktiveres og oplever at kunne bidrage: *“Den her ramme gør, at vi alle sammen er en del af det hele tiden... alle bliver tvunget til at stille spørgsmål”.* Den ansvarliggør også alle deltagere: *“vi har et ansvar for også at hjælpe hinanden med, at vi bliver i den ramme” (L1),* og understøtter derved skabelsen af et fælles rum og en gensidig oplevelse af forpligtethed og samhørighed.

Processen og udbyttet bygger på den fælles præmis, at den fordrer kontinuerlig læring i de forskellige roller, og at alle ser det som en fælles øvebane. Den fælles læringsdel i konceptet er tydelig og accepteret, og understøtter en lethed i øvebanen, reducerer oplevelsen af sårbarhed og måske også en kollektiv oplevelse af kompetence og ligeværd: *“... og jeg tænker den der øven i en struktur, øven sig i en proces, er jo med til, at vi bliver mere komfortable, og det bliver jo også mindre sårbart” (L3).*

Den stramme og repeterende struktur fungerer derved som et stillads for en fælles gruppelæring, som kendetegner grupper med en høj mentaliseringsevne. Der indlægges et vigtigt underliggende mål i processen, at gruppen skal noget sammen, de har en sag for med hinanden. Man øver sig sammen; på rollerne, på spørgsmålene og refleksionen; Man oplever at

blive bedre sammen, bedre til spørgsmål og bedre til at være i refleksionen og ikke forfalde til de hurtige svar og løsninger, som tit hører lederjobbet til.

Rammesætningen gennem rummets opbygning, en stram struktur og brug af den samme metode er altså central for, at scenen kan sættes, så potentialet i ledelsessupervisionen indfries. Den frigiver nærvær og sammenhængskraft samtidig med, at den understøtter en dvælen og eftertænksomhed, som opleves befordrende for opbygning af tillid, den psykologiske tryghed og læring.

Hæmmende faktorer for udbytte af ledelsessupervision

Udbyttet af ledelsessupervision fortæller at kunne påvirkes negativt af flere faktorer, strukturelle og personlige.

Gentagne aflysninger kan svække kontinuitet og engagement og skabe usikkerhed. En leder bemærker: *"... jeg kan godt lige mærke, at vi ikke skal aflyse det for mange gange, fordi det er jo også noget i at man kan måske godt kan blive enige om, at vi springer lige over, fordi det går jo også tæt på..."* (L2)

En andet central faktor er tilstedeværelse – både fysisk og mentalt. Metoden kræver en aktiv deltagelse og en villighed til at dele og reflektere, og at deltagerne er engagerede og nærværende: *"Hvis man går ind i det der, så kan man ikke læne sig tilbage og sige, at jeg er lidt på standby i dag."* (L1).

Det sårbare i rummet fordrer, at alle spiller sig selv på banen. Hvis præmissen ikke er fuldt accepteret, og der sker en individuel værdisætning, hvor en leder vurderer, om ens problem er "stort nok" og derfor tøver med at gå på, kan det forstyrre en reel refleksion og læring ved at aktivere og skubbe til de grundlæggende antagelser. "Sorteringen", kan relatere sig til en blufærdighed eller en forestilling om, hvad man burde kunne som leder. En leder siger: *"Det kunne jo også bare være, at jeg er optaget af det her... Det er ikke en konkurrence"* (L3).

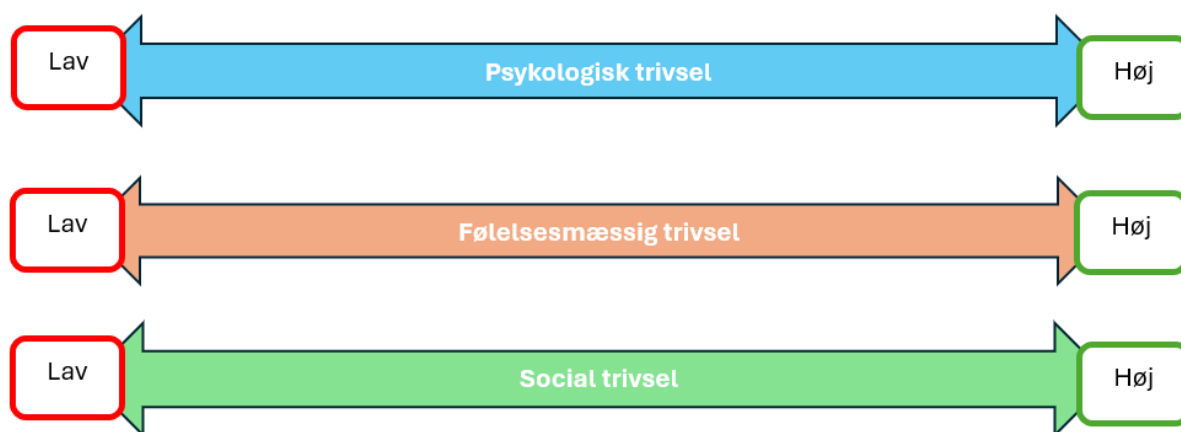
6.2.3 Kollegial ledelsessupervisions indvirkning på lederens oplevelse af egen trivsel

Interviewene med lederne om deres oplevelse af egen trivsel tog afsæt i Johansen & Rasmussens forståelser af ledertrivsel (2025), dels at lederes trivsel forskyder sig på et kontinuum fra høj til lav grad af oplevelsen af hhv. psykologisk, følelsesmæssig og social trivsel, dels som en oplevelse af mening og tilfredshed i relation til at udøve, udvikle og træde ud og ind

af ledelse. Mening hænger tæt sammen med ledelseskulturen og tilfredsheden relaterer sig til oplevelsen af mestring af ledelsesrummet.

Psykologisk, følelsesmæssig og social trivsel

Lederne i undersøgelsen fortæller samstemt, at ledelsessupervisionen har haft en positiv effekt og flyttet sig på alle tre kontinuummer: den sociale, psykologiske og følelsesmæssige trivsel.



Figur 5 Ledernes trivsel på 3 kontinuummer

Særligt opleves **ledernes psykologiske trivsel** understøttet. En af lederne beskriver det som et sted, der skaber rum for drøftelse af dilemmaer, hvor man kan få nye perspektiver, som er med til at styrke troen på egne beslutninger og give handlemod:

"Jamen, jeg tror, det handler om det der med, at man har fået drøftet og fået nogle perspektiver, som er med til at styrke én i troen på, at det er den rigtige beslutning eller den rigtige måde at gøre tingene på" (L3)).

En anden leder supplerer dette perspektiv: *"... når jeg tænker tilbage på, hvor har fokus hyppigst været, og hvor har det givet størst impact for både gruppen og den, der har haft et emne med, så er det nok på den psykologiske trivsel (L4). Lederen uddyber, at det handler om, der skabes et rum til at tale om og ventilere det, som er svært.*

Supervisionen flytter også på oplevelsen af **lederens sociale trivsel**. En leder fortæller således: *"Vi deler noget, som er vigtigt for os med hinanden. Det gør, at vi kommer tættere på hinanden, og der er et meget trygt rum for at dele det" (L2).* En anden leder fortæller: *"det har indvirkning på vores sociale trivsel i ledergruppen, fordi vi lærer hinanden meget bedre at kende*

og føler tryghed med hinanden" (L1). Den understøtter altså et kendskab som igen understøtter opbygning af tryghed i gruppen.

Endelig fremhæves det, at **lederens følelsesmæssige trivsel** også flyttes gennem supervisionen. Lederne oplever der etableres et rum og mulighed for at bearbejde de følelsesmæssige aspekter af ledelsesarbejdet, som kan være svære at håndtere alene. En leder skildrer det som et sted, hvor den følelsesmæssige del kan gives en plads og blive bearbejdet.

"det er der, jeg kan lægge de der ting, der er lidt svære at have med at gøre. De indvirker på mine følelser. Så når jeg bringer noget ind der, så kan jeg få mine følelser, sådan lidt.... ikke på plads. Men jeg kan i hvert fald få noget tilbagemelding... det kan hjælpe mig til at få følelserne derhen, hvor jeg så måske får skilt det lidt ad (L1).

Lederne oplever altså ledelsessupervision som en intervention, der positivt forskyder alle 3 trivselskontinuummer ved at skabe et trygt rum for refleksion, social – og følelsesmæssig støtte og fællesskab, hvilket igen bibringer øget selvindsigt, handlemod, tættere relationer og tryghed i ledelsesgruppen.

Ledelseskulturen

Johansen (2025) beskriver, hvordan en stærk ledelseskultur, præget af relationel tillid, psykologisk tryghed, oplevelse af meningsfuldhed og adgang til støtte og sparring, er en forudsætning for lederens oplevelse af trivsel.

Psykologisk tryghed og opbygning af relationer

Som fremlagt i teori afsnittet peger alle teorier om lederes trivsel på lederens relationer som afgørende for oplevelsen af både den individuelle og den interkollegiale trivsel.

Trillingsgaard (2016) beskrev, hvordan opbygningen af relationerne sætter ledergruppen i stand til at kunne drøfte svære temaer og er tæt forbundet med opbygningen af tillid i gruppen. Stærke relationer danner baggrunden for et tættere samarbejde, og lederen understøttes i modet til at dele både sårbare og følsomme temaer. Opbygning af tillid og psykologisk tryghed er ifølge Johansen (2021) noget, som lederen kun kan gøre sammen med andre. Det skabes ved, at man vover noget, tør sætte sig selv i spil og imødekommes i det. Den kollegiale ledelsessupervision ser ud til at bidrage konstruktivt til at skabe en ramme for opbygning af modet til at turde:

"... jeg tør jo mere i gruppen, end jeg har gjort før, hvis man kan sige det sådan, fordi det hænger jo sammen. Jeg kender dem bedre, og jeg ved mere, hvor de er henne, kan man sige. Jeg tør måske bedre udfordre nogen af de andre. Der er selvfølgelig også noget med tid, men jeg tror også, at det, at vi går igennem noget sammen, når vi mødes der, der gør, at vi kender hinanden bedre" (L1).

Ledelsessupervision skaber og underbygger altså en struktureret og tillidsskabende ramme, som både styrker kendskabet til hinanden, modet til at turde og derigennem udviklingen af psykologisk tryghed i ledelsesgruppen. En af lederne (L1) beskriver, hvordan supervisionen skaber en ramme, hvor det bliver muligt at dele både faglige og personlige udfordringer:

"... det her også er med til at gøre os mere trygge ved hinanden i forhold til at sige noget om det, vi bøvler med. Sige noget om det, der er svært for os. Fordi vi har en ramme at tale om det med ledelsesparring, som gør, at man føler sig tryk og bliver taget hånd om"

Det skaber grobund for gensidig åbenhed og tillid, hvilket igen styrker relationerne i gruppen: *"... jeg lærer mine kollegaer bedre at kende, og jeg også lærer, hvad det egentlig er, der er svært for dem".*

Lederen fortæller desuden, hvordan oplevelsen af nærhed og forståelse gør det lettere at tale om svære emner – også uden for den formelle struktur. Det tyder på, at opbygningen af psykologisk tryghed ikke blot er situeret i selve supervisionen, men har en overførbare effekt på den bredere samarbejdspraksis i ledergruppen.

Når lederne oplever, at udfordringer og sårbarheder kan deles og tages konstruktivt imod, fremmes en kultur, som underbygger åbenhed og læring. Den psykologiske tryghed underbygges og muliggør en dybere indsigt i kollegaers perspektiver og livsverdener, der styrker det relationelle, hvilket øger den enkelt leders evne til at håndtere komplekse eller følsomme emner – også uden for de formelle strukturer.

Anerkendelse

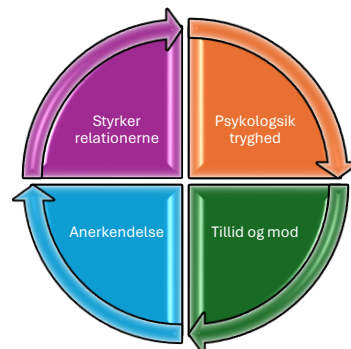
Supervisionen og det fælles rum vurderes også af flere ledere, at kunne understøtte og udvikle en gensidig anerkendelse af, dels gennem at blive set og spejlet i sine ledelsesdilemmaer:

"... så jeg synes, jeg går derfra med en større psykologisk tryghed i, og i virkeligheden, synes jeg også, det handler om nogle gange bare at føle sig set, og at der er nogen, der anerkender, at "det kan jeg godt forstå, du synes er svært"... "det ville jeg også synes", altså bare den der lille kommentar..." (L3).

Og dels gennem at tilbyde et rum, hvor man kan støtte og hjælpe sine kollegaer ved opleve at kunne at bidrage med sine ledelsesmæssige erfaringer:

"... men så giver det jo faktisk også en fornemmelse af anerkendelse. Altså, jeg kan både opleve, at jeg selv bliver anerkendt (...) sådan på øjenhøjdeperspektiv, men også at jeg nogle gange, som den der er med til at være det reflekterende team og betragter ... Så syntes jeg nogle gange, jeg ser mine kollegaer vokse helt vildt ved at være i den der rolle, hvor man enten bliver superviseret.... eller den der meget dygtigt styrer slagets gang..." (L4).

Når lederne anerkender hinanden både i rollen som modtager, som bringer noget sårbart med ind og i rollen som refleksionspartner, som har noget at give underbygges respekten og tilliden og derigennem forstærkes den psykologiske tryghed og relationerne.



Kollegial ledelsessupervision understøtter derved en positiv spiral, hvor tillid og mod til at dele det svære og det sårbare i sin ledelsespraksis, understøtter oplevelsen af anerkendelse, som styrker det relationelle og den psykologiske tryghed, som igen styrker mere mod og tillid og fremmer anerkendelse.

Oplevelse af mening

Der er en bred enighed blandt lederne om, at ledelsessupervision understøtter en oplevelse af mening på flere måder. Mening skabes gennem understøttelse af både den individuelle og fælles udvikling og læring som kan underbygges gennem den vedvarende organisatoriske dialog om ledelse som faglig disciplin og muligheden for refleksion.

Ledelsessupervisionen forankrer gennem dialogerne om ledelsesdilemmaerne en meningsskabende ramme, der understøtter både individuel og kollektiv udvikling. Flere ledere beskriver, hvordan ledelsessupervision skaber et rum for at tale om ledelse, hvilket i sig selv understøtter udvikling. *"Jeg synes jo, hver gang vi taler om ledelse, så udvikler vi jo vores ledelse"* (L3). Det peger på, at refleksion i fællesskab ikke blot bliver en udveksling af erfaringer, men etablerer en aktiv indre proces, hvor lederens egen ledelsespraksis kan udvikles.

Det fælles supervisorsrum beskrives som et sted, hvor både udøvelse og udvikling af ledelse finder sted: *"Jeg oplever, jeg udvikler min ledelsespraksis ved at dele det i det rum"* (L2). Det peger ind i, hvordan meningsfuld udvikling opstår i samspillet mellem praksis, refleksion og

relation – og at ledelsessupervisionen kan være en katalysator for en proces. Gruppens mentaliseringsevne udvikles samtidig med, at den organisatoriske dialog som er med til at løfte resultaterne, lederens psykiske arbejdsmiljø og ledelseskvaliteten og er væsentlig for lederes oplevelse af trivsel og et godt psykisk arbejdsmiljø understøttes.

Flere ledere fremhæver, hvordan oplevelsen af fællesskab i ledergruppen skaber en dybere følelse af mening i deres ledelsespraksis. En leder beskriver, hvordan det at få perspektiver og mulighed for at ventilere egne erfaringer er særligt værdifuldt i en kontekst, hvor man ofte står alene som leder: *"Det her, det er jo min mulighed for at få ledelsesmæssigt kollegaskab, et fællesskab. Og det syntes jeg er meningsfuldt for mig"* (L3). Ledelsesfællesskabet agerer derved ikke blot som en social støtte, men som en professionel nødvendighed.

En anden leder understreger betydningen af at føle sig som en del af et fællesskab, hvor fælles udfordringer deles og genkendes: *"Jeg synes, det tilfører mening, altså det her med at opleve sig som en del af en flok, som kan have nogle af de samme udfordringer... Så det der med at opleve et fællesskab. På godt og ondt..."* (L2). Det at kunne spejle sig i andres erfaringer – både de positive og de vanskelige – skaber en oplevelse af samhørighed og gensidig forståelse, som igen bidrager til oplevelsen af mening i ledelsesrollen.

Mening tilskrives altså dels gennem den personlige udvikling, som supervisionen kan katalysere og understøttelse af den organisatoriske dialog. Den tilskrives også gennem det fællesskab, oplevelsen af støtte, der opstår via genkendelsen af de ledelsesdilemmaer, som tages med i rummet og oplevelsen af kollegaskab, at være en del af noget sammen med nogen.

Resonans og fællesskab

Ledelsessupervisionen italesættes i ledernes fortællinger som et centralt rum for fællesskab, refleksion og professionel støtte og som en modpol til oplevelsen af ensomhed i ledelsesrollen. Lederne angiver at opleve en genkendelighed i de ledelsesdilemmaer, der bringes op i supervisionen, hvilket skaber resonans og modvirker følelsen af ensomhed i ledelsesrollen. Én leder siger: *"Der har ikke været én gang, hvor nogen af mine kollegaer har haft noget op, hvor jeg ikke har kunnet tage det med på en eller anden måde, så det er klart genkendelige problematikker, de andre har med"* (L2). Genkendelsen understøtter et fællesskab, hvor ledernes individuelle erfaringer spejles og derigennem valideres.

En af lederne beskriver supervisionen som et frirum, hvor man som leder kan træde ud af den præstationsorienterede ledelsesrolle og i stedet være i tvivl, sårbar og søgende, ”et åndehul, hvor jeg som leder sammen med mine kollegaer, kan få lov til at være sårbar, eller være i tvivl, eller drøfte noget, som jeg er megapåvirket af”. Supervisionen etablerer et rum, hvor det er legitimt at udtrykke usikkerhed og søge sparring, hvilket opleves at bidrage til at nedbryde oplevelsen af ensomhed i rollen: *“Nogle gange er ledelsen jo en meget ensom disciplin og en ensom stol at sidde på” (L4).*

Gennem dialogen opstår afklaring og bekræftelse, som giver handlemod og ro. Supervisionen understøtter derved ledelseskulturen ved at fungere som et narrativt rum, hvor lederens fortælling om egen praksis tillægges mening og kan udvikles fra usikkerhed og alenehed mod mestring og handlekraft. Det bliver et rum, hvor ledelse ikke blot opleves som en individuel præstation, men som en holdsport.

Mestring af ledelsesrummet og navigering i krydspreset

Lederens individuelle trivsel hænger tæt sammen med oplevelsen af at mestre ledelsesrummet og navigere i det ledelsesmæssige krydspres. Det relaterer sig ind i forståelsen af trivsel som tilfredshed i relation til at udøve, udvikle og træde ud og ind af ledelse (Johansen & Rasmussen 2025).

Tilfredshed gennem at stå stærkere i ledelsesrummet

Flere af lederne fremhæver, hvordan supervisionen både understøtter en følelsesmæssig støtte, men også styrker deres evne til at navigere i det ledelsesmæssige krydspres. Som en leder formulerer det:

“Uanset hvad det er for nogle spørgsmål, man bringer op i supervision, så har de jo i en eller anden grad noget generisk, som alle vi andre også kommer til at være udfordret af at stå i, selvom vi er forskellige” (L4).

Deltagelse i ledelsessupervision, opleves af flere af lederne at bidrage til en øget tilfredshed i deres ledelsespraksis. Supervisionen fremstår i ledernes fortællinger som et definerende rum som understøtter afklaring, styrket handlekraft og støtte i mødet med komplekse ledelsesudfordringer. Ledelsessupervisionen opleves at styrke lederne mestring af deres ledelsesrum og derved at stå stærkere og få handlekraft. En leder beskriver, hvordan det at have drøftet en problemstilling i supervisionsrummet skaber en stærkere forankring i egne

beslutninger: *"Jeg står bedre fast, når jeg går ind og handler på noget, når jeg har haft det drøftet eller haft det med i sparringsrunden. Så jeg er i høj grad mere tilfreds med det, jeg gør"* (L1).

Tilfredsheden er forbundet med muligheden for at bearbejde komplekse eller følelsesmæssigt udfordrende situationer i et trygt og struktureret forum. Lederen fortæller videre, hvordan hun oplevede, supervisionen skabte et meningsfuldt rum for refleksion: *"... den har jeg virkelig bøvlet med, så jeg skal have den med til sparring. Det er der, jeg skal have den hen. Så der er et rum til det. Det giver mening og tilfredshed for mig også, tænker jeg"* (L1).

Oplevelsen af at blive klogere gennem andres perspektiver går igen i flere udsagn. Den kollegiale supervision giver plads til at afprøve tanker og få bekræftelse eller nye vinkler, hvilket styrker lederens tro på egne beslutninger: *"Jeg har fået mulighed for at tage nogle ... enten en svær situation eller noget jeg reflekterer over med til nogle lederkollegaer og så stå stærkere og mere afklaret efter supervision"* (L2), og en anden siger: *"man har fået drøftet og fået nogle perspektiver, som er med til at styrke én i troen på, at det er den rigtige beslutning"* (L3).

Supervisionen fungerer derved som et refleksivt rum, hvor lederne opnår en form for professionel bekræftelse. En leder formulerer: *"Det har givet mig nogle gode refleksioner, som jeg føler mig godt klædt på med"* (L4). Det kunne lade til, at det ikke nødvendigvis er løsningen i sig selv, der er det væsentlige, men måske snarere den kollektive proces, hvor lederens egne overvejelser bliver spejlet og nuanceret i dialog med andre:

"Jeg synes, jeg har haft cases med, hvor jeg ... har tænkt, at det mest har været det med at få sådan lidt støtte i forhold til, at det giver mening at tænke på den måde, eller det bekræfter det, jeg selv har set, eller det jeg selv har fokus på. Og så alligevel jo med en masse nuancer" (L3).

Den kollektive refleksion skaber altså en oplevelse af opbakning og fælles retning, som kan være afgørende i situationer præget af tvivl:

"Jeg kan godt være i tvivl om, hvad der ledelsesmæssigt er den gode beslutning, men lige pludselig får jeg faktisk opbakning fra en gruppe kollegaer, der siger 'set fra mit perspektiv, jeg ville også vælge at gå den vej'. Så jeg går også derfra med et rygstød i forhold til, at det her er ikke bare mig, der tænker, at det er den gode løsning. Det er der faktisk også andre der har haft et blik på" (L3).

Supervisionsrummet kommer dermed til at fungere som et rum, hvor lederen styrker sin oplevelse af mestring af ledelsesrummet, ved at stå stærkere i det. Hvor lederen får afklaret

handlemuligheder og opnår en større grad af tilfredshed og ro i komplekse ledelsesbeslutninger.

Rum til refleksion og læring

En leder beskriver, hvordan supervisionen opleves at åbne for at finde en løsning på en problemstilling, som ellers har været skubbet til side:

“Et eller andet problem der måske har været en sten i skoen ... ah, det gør vi noget ved en anden dag, så er det ligesom kommet frem gennem min kollegas sparring [...] fordi man kan også få nogle løsninger, mens de andre er på, som man lige kan tage med sig hjem” (L2).

Flere af lederne beskriver, hvordan de gennem supervisionen oplever sig passende forstyrret og spejlet i deres ledelsesudfordringer, hvilket åbner for nye perspektiver og handlemuligheder. Som én leder udtrykker det: *“Man bliver spurgt ind til, så man får tænkt nogle tanker selv, og man kommer ud i nogle kroge af og bliver forstyrret i det, man ellers plejer at tænke, og det er supergodt” (L1).*

Et centralt element i supervisionen er, at lederne bliver fastholdt i refleksionsrollen: *“Så bliver man jo holdt op på de ord, man siger. Og det tvinger jo én til at reflektere videre over, var det egentlig den rigtige måde, jeg fik det italesat på?” (L3).*

Ledelsessupervisionen skaber og understøtter tilsyneladende et særligt refleksivt rum, hvor lederne både individuelt og kollektivt får mulighed for at verbalisere komplekse ledelsesudfordringer og udvikle deres ledelsespraksis. Den opleves også at understøtte en passende forstyrrelse af lederen som gennem strukturen fastholdes i refleksionsrollen og spejlingen af ledelsesudfordringen.

En anden leder fortæller, hvordan supervisionen kan fungere som et spejl, hvor man som leder får mulighed for at se sig selv og sin praksis udefra: *“Her har jeg og vi jo som ledere et sted, hvor der er nogen, der bare holder et spejl op foran mig” (L4).* Spejlingen kan både give bekræftelse og udfordre vanetænkning, hvilket styrker lederens dømmekraft og refleksive kapacitet: *“Det kan være godt at træde ind i et rum, hvor man kan få bekræftelse og eller blive udfordret på, om man nu bare skal løse tingene ved at eksekvere eller om man skal gøre noget andet” (L4).*

Det kollektive læringspotentiale i supervisionen fremhæves af alle lederne. Uanset om man selv bringer en sag op eller blot deltager som lyttende kollega bibringer det læring. En leder fortæller: *“Alle går derfra og har lært noget. Alle går derfra og har fået nogle perspektiver”.* Det

kollegiale rum skaber en platform for fælles refleksion, hvor forskellighed i perspektiver bliver en styrke: *“Vi har ikke samme syn på løsningen eller vi har ikke samme syn på udfordringen. Men alligevel, så kan vi godt se, at det hele bidrager”* (L3).

Lederne fortæller, at de ikke blot får støtte til aktuelle problemstillinger, men også inspiration og forberedelse til fremtidige situationer: *“Det giver mig jo både muligheden for at være med i at give sparring [...] men selvfølgelig også bruge det proaktivt i forhold til at forberede mig selv på situationen”* (L4). Seancen bruges altså proaktivt til at forbedre sig til kommende ledelseshandlinger, når man sidder i lyttepositionen. Dobbelttheden i refleksionen – både indad mod egen praksis og udad mod fremtidige handlinger skaber en dynamisk udviklings- og læringsproces.

Supervisionen bliver altså ikke blot et rum for problemløsning, men et sted for kontinuerlig læring og udvikling, hvor både erfaring, intuition og kollegial dialog om ledelsesopgaven bringes i spil, som understøtter mestringen af ledelsesrummet og lederens oplevelse af egen trivsel.

Delkonklusion på ledelsessupervisions indvirkning på lederens oplevelse af egen trivsel

Analysen underbygger at ledelsessupervision positivt forskyder lederes oplevelse af følelsesmæssige, sociale og psykologiske trivsel. Supervisionen etablerer en understøttende ledelseskultur som fremmer; meningsskabelse, relationel tillid, ledelsesmæssigt mod, psykologisk tryghed og oplevelsen af anerkendelse. Alle elementer integreres i supervisorsrummet, og understøtter lederens oplevelse af resonans og fællesskab. Lederens oplevelse af trivsel styrkes også gennem en øget oplevelse af mestring af ledelsesrummet og navigation i det ledelsesmæssige krydspres.

Kollegial ledelsessupervision ser altså ud til at kunne være intervention som på mange parametre indvirker positivt på lederens generelle oplevelse af egen trivsel ved at rammesætte lederen oplever sig understøttet i sit beslutnings- og handlerum og dels ved at supervisionen indrammer et refleksivt læringsmiljø, som understøtter både lederens faglige og personlige læring og udvikling.

6.2.4 Kollegial ledelsessupervisions indvirkning på den interkollegiale trivsel

I problemformuleringen er jeg også undersøgende på, hvordan kollegial ledelsessupervision indvirker på den interkollegiale trivsel. Ifølge Holm (2012) er der en tæt sammenhæng mellem

ledergruppens dynamik og oplevelsen af samarbejde og fællesskab om løsningen af den fælles hovedopgave. Begge dele er hinandens forudsætninger og vigtige faktorer for den interkollegiale trivsel. En anden væsentlig faktor for den interkollegiale trivsel er ifølge Holm oplevelsen af sammenhængskraft i gruppen. Sammenhængskraften beskriver gruppens evne til sanse og bruge hinanden som ressourcer, og derigennem opnå en oplevelse af gensidig forbundethed. Den positive indvirkning på ledelsesgruppens samarbejde og fællesskab har været gennemgående i flere af de temaer, jeg har berørt tidligere i analysen omkring ledelseskulturen og lederens oplevelse af egen trivsel.

Betydning for samarbejde, fællesskab og sammenhængskraft

Holm (2012) identificerede fem centrale faktorer, der understøtter sammenhængskraften i ledergrupper: tydelighed om opgaven, individuelle relationelle kompetencer, tryghed og tillid, fælles værdier og normer samt strukturer og rammer for samarbejde.

Ledelsessupervisionen virker til at skabe en særlig ramme for ledergruppen, hvor ledelse sættes tydeligt på dagsordenen som gruppens fælles opgave. Det fælles fokus bidrager til at samle ledergruppen omkring en fælles forståelse og retning og bliver derved et samlingspunkt, der styrker både samarbejdet og den interkollegiale trivsel. En leder fortæller: "... *det her, det er jo en måde at sætte ledelse på dagsordenen på*" (L3). En anden siger: "*Når først jeg er sammen med mine uddannelsesledere, så er jeg sgu ligeglad med, hvem der leder hvad, fordi så er det ledelse, der er i fokus*" (L4). Supervisionen indvirker derved positivt både på det faglige fællesskab og den kollektive opgaveløsning ved at iscenesætte et rum, hvor genstandsfeltet, ledelse bliver fokus for fælles refleksion og udvikling. Den organisatoriske dialog rammesættes gennem dialogerne om ledelsesopgaven.

Supervisionen indvirker også positivt ved at tilbyde et "træningsrum" for ledernes evne til at indgå i kollegiale relationer, hvor lederne oplever at kunne træde ud af de individuelle resultatorienterede roller og ind i et fælles refleksionsrum, hvor ledelse bliver fokus gennem en spejling i hinandens erfaringer og dilemmaer: "*Ej, her begynder vi at nærme os hinanden til for alvor at være hinandens nærmeste. (...) Lad os prøve at tale om ledelse i stedet for*" (L4).

Den faglige genkendelse i ledelsesdilemmaerne indvirker positivt på samarbejdet og faciliteter mulighed for at udvikle relationelle kompetencer i et trygt og struktureret forum.

Supervisionen indrammer altså et særligt rum, hvor dialoger om ledelsesopgaven er i centrum, og hvor genkendelige og fælles ledelsesdilemmaer identificeres og udforskes i fællesskab. Der skabes et meningsfuldt fælles ledelsesrum, hvor lederne kan spejle sig i hinandens erfaringer og udfordringer, hvilket påvirker samarbejdet positivt og derved den interkollegiale trivsel.

En leder beskriver det således:

"Jamen jeg tænker, da det indvirker rigtig positivt for samarbejdet både i forhold til at vide, at nogen kan sidde i noget, som man selv bøvler med og man kan tage fat i dem... Så jeg tænker, det har en positiv indvirkning på vores kommunikation og vores måde at samarbejde på" (L2).

Tryghed og tillid er fundamentalt for sammenhængskraften i en ledelsesgruppe. Supervisionsseancen ser også ud til at kunne facilitere et rum, hvor lederne kan åbne op og dele usikkerheder. En leder beretter, hvordan supervisionen har bidraget til en positiv udvikling i samarbejdet: *"Jeg synes, at samarbejdet er blevet bedre og bedre. (...) Jeg føler mig mere tryk i gruppen, og vi kender hinanden bedre" (L1).*

En anden leder fortæller: *"Det har haft en ret stor impact netop ved det her med at få os til at åbne en lille smule mere i forhold til at arbejde med det, vi er fælles om".* Samme leder beskriver, hvordan det fælles tredje - ledelsesopgaven – bliver et samlingspunkt, der styrker både en kollektiv identitet og lysten til at bidrage til fællesskabet: *"Det kan være rigtig meget åbnende for samarbejdet, fordi det bliver mere et reelt og ærligt samarbejde omkring det fælles tredje".* Lederen konkluderer: *"Det her er umiddelbart den største succes, vi som uddannelseslederteam har, når jeg kigger på godt samarbejde ... det at være et reflekterende team i fællesskab" (L4).*

Ledelsessupervisionen ser alt i alt ud til at kunne tilbyde en struktureret ramme, som understøtter tryghed og tillid, og hvor samarbejdet kan folde sig ud udenom forskelligheder og uenigheder. Det kommer derved til at fungere som en slags frirum, hvor tempoet sænkes, og refleksionen, dialogen og nærvær får en plads.

Selv om ledelsesgruppen italesætter sig selv som en gruppe præget af forskellighed – fx på tværs af uddannelser – opleves supervisionen generelt som et samlende element: *"Vi er mange forskellige uddannelser i vores gruppe, men det betyder ikke noget (...) Vi kan altid spørge nysgerrige ind til, hvad det er, man oplever med det" (L1).*

Med udgangspunkt i ovenstående analyse vurderer jeg at kollegial ledelsessupervision indvirker positivt på den interkollegiale trivsel ved at bidrage væsentligt ind i gruppens sammenhængskraft og facilitere et rum, som både understøtter og styrker de fem centrale faktorer for sammenhængskraft i ledergrupper. Supervisionen kreerer en tydelighed og understøtter dialoger om den fælles opgave – ledelse, som udvikler ledernes relationelle kompetencer og kendskab til hinanden. Opbygningen af rummet tilbyder en struktureret ramme for dialogen og samarbejdet, som fremmer opbyggelsen af tryghed og tillid og styrker udviklingen af fælles værdier.

Indvirkning på ledergruppens grundlæggende antagelser

En væsentlig faktor i arbejdet med at fremme interkollegiale trivsel i ledergrupper er, ifølge Inge Holm bevidstheden om og arbejdet med de grundlæggende antagelser, der eksisterer i alle grupper, også i ledergrupper. Antagelserne er oftest ubevidste og har en underliggende styrende effekt på gruppens dynamik. Interviewene med lederne peger på, at kollegial ledelsessupervision kan være et effektivt redskab til at bearbejde og nuancere de grundlæggende antagelser i gruppen. En leder beskriver, hvordan supervisionen har bidraget til en øget tolerance og forståelse for forskellighed i ledelsesstil:

"Det har også givet en større accept af, at der er forskellige måder at være leder på. På den ene side er summen den samme, på den anden side, så er der bare mange måder at lede på. Så jeg tror, som ledere imellem, har vi fået en større tolerance og større forståelse for, at der er forskellige måder at løse opgaven på" (L3).

Det vidner om en bevægelse væk fra fastlåste forestillinger om "den rigtige måde" at lede på og hen imod en mere åben og nysgerrig tilgang. Samme leder fortæller videre:

"Jeg bliver jo nødt til også at lytte til en leder, som jeg ikke nødvendigvis deler ledelsesværdier med, som har et helt andet blik på udfordringen (...) Og det synes jeg er det interessante, fordi det får man ikke altid, når man går direkte til den, man tror, der kan hjælpe en med at løse problemet" (L3).

Det peger ind i, hvordan supervisionen kan være med til at udfordre eksisterende grundlæggende antagelser og åbne for nye forståelser.

Flere ledere oplever, at supervisionen bidrager til at styrke relationerne i gruppen gennem fælles oplevelser og gensidig indsigt som også med til at mindske de grundlæggende antagelser. En

leder beretter: *"Jeg tror også, at det, at vi går igennem noget sammen, når vi mødes der, det gør at vi kender hinanden bedre"* og uddyber længere henne i interviewet:

"... i og med vi gør det, så åbner vi jo også op for nogle ting for hinanden, som gør, at jeg lærer mine kollegaer bedre at kende, og jeg også lærer, hvad det egentlig er, der er svært for dem. Så det giver mig, altså jeg synes, jeg kommer tættere på dem".

Lederen konkluderer:

"Det er en åbning for at se, hvordan jeg arbejder. Hvad jeg tænker om det (...) Så man åbner i hvert fald op for, at folk kan komme ind og komme tættere på én i forhold til den måde, man arbejder på" (L1).

Ledelsessupervisionen viser således et potentiale som en rammesætning, der ikke blot styrker samarbejdet, men også bidrager til at transformere de underliggende dynamikker og grundlæggende antagelser, som er underliggende i ledergruppen og indvirker derved positivt på den interkollegiale trivsel.

Betydning for udvikling af ledergruppens mentaliseringsevne

Som et sidste delelement vil jeg analysere betydningen af supervision på udvikling af ledergruppens mentaliseringsevne. Mentalisering er, ifølge Holm (2012) evnen til at være opmærksom på både egne og andres mentale tilstande – at kunne se sig selv udefra og andre indefra. Evnen er afgørende i ledelsesmæssige sammenhænge, hvor samarbejde, refleksion og beslutningstagning er centrale elementer. En høj mentaliseringsevne i en ledergruppe understøtter et højt refleksionsniveau, forståelse for hinandens perspektiver og følelser samt en stærk oplevelse af samhørighed og vil derigennem indvirke positivt på gruppens interkollegiale trivsel.

Ledelsessupervision virker til at understøtte og udvikle ledergruppens mentaliseringsevne, ved at skabe et rum, hvor lederne træner både deres opmærksomhed og deres forestillingsevne – to kerneelementer i en mentaliseringsproces – og bringer begge kompetencer med ind i det kollektive samarbejde. En leder beskriver, hvordan supervisionen har styrket fællesskabet og skabt en platform for at dele det svære: *"Jeg tænker, det har givet os et fællesskab at have den kollegiale ledelsessparring. Det har tilført fællesskabet mere... at vi er fælles om at dele det, som er svært for os"* og tilføjer senere, *"Jeg oplever, jeg udvikler min ledelsespraksis ved at dele det i det rum" (L2).*

Delingen af det som opleves svært, er netop kendetegnende for en gruppe med høj mentaliseringsevne, hvor der er plads til at udforske egne og andres perspektiver uden at skulle præstere eller forsvare sig. Udviklingen af den enkelte leders praksis gennem refleksion og perspektivudvidelse sker ikke kun gennem egne bidrag, men også gennem det kollektive refleksionsarbejde, hvor alle lærer – uanset om man bringer en problemstilling op eller deltager som lyttende kollega: *"Uanset om man er den, der kommer med udfordringen, eller bare sidder med som en del af gruppen, så går alle jo fra det med at have lært noget. Alle går derfra med nye perspektiver"* (L3)

Supervisionen fremmer også evnen til retrospektiv refleksion, hvor tidligere oplevelser bringes frem og bearbejdes i en ny kontekst: *"Refleksionen over noget graver nogle gange oplevelser frem, som måske kan være noget, der sidder i baghovedet fra for lang tid siden, som man så kan spille ind i en sammenhæng"* (L4).

Mentalisering handler også om at kunne blive i kompleksiteten og rumme uenigheden. En leder beskriver, hvordan supervisionens struktur underbygger ledergruppen i at blive i en drøftelse, hvor man er uenig: *"Noget af det, der kvalificerer samarbejdet, det er det der med at blive lige der i processen, hvor vi godt ved, at vi ikke har samme syn på løsningen. Men alligevel kan vi godt se, at det hele bidrager"* (L3).

En anden leder beskriver, hvordan de refleksive spørgsmål, som supervisionen inviterer til, opleves at udvide ledernes forståelseshorisont og åbne for nye handlemuligheder: *"De der refleksive spørgsmål hjælper os jo til, at vi kommer længere ud i hjørnerne af vores tanker (...) Så jeg fik også bredt det noget mere ud, og fik nogle flere steder at gå hen med det bagefter"*

Samme leder peger på, hvordan supervisionen også styrker evnen til at tale om det svære – selv uden en fast struktur: *"Jeg tror, det gør mig også bedre i stand til at tale om noget, der er svært, selvom vi ikke lige har den der struktur omkring det"* (L1).

På baggrund af ovenstående analyse vurderer jeg at kollegial supervision kan have en positiv indvirkning på ledergruppens mentaliseringsevne ved at skabe et trygt og struktureret rum for refleksion, perspektivudveksling og fælles læring. Ledergruppens kollektive opmærksomhed og forestillingsevne styrkes, og rummet understøtter en forståelse og håndtering af den kompleksitet, og de paradokser der naturligt er indlejret i ledergruppens kollegiale samarbejde

og ledelsesopgavens DNA. Kollegial supervision bidrager således til en højere grad af interkollegiale trivsel og samhørighed – kendetegnende for en ledergruppe med høj mentaliseringsevne.

Delkonklusion på kollegial ledelsessupervisions indvirkning på den interkollegiale trivsel

På baggrund af ovenstående analyse konkluderer jeg, at kollegial ledelsessupervision har en væsentlig og positiv indvirkning på ledergruppers interkollegiale trivsel. Supervisionen skaber og understøtter et trygt og struktureret refleksionsrum, hvor samarbejde, tillid og fællesskab styrkes. Den fælles hovedopgave, ledelse tydeliggøres og sættes i centrum for samarbejdet. Ledernes relationelle kompetencer udvikles og en kultur præget af åbenhed og gensidig forståelse fremmes gennem den fælles seance. Samtidig udfordres og nuanceres gruppens underliggende grundlæggende antagelser, hvilket styrker gruppens kollektive tolerance og accept af forskellighed. Supervisionen understøtter ledernes og gruppens evne til at se sig selv udefra og de andre indefra. Gruppens mentaliseringsevne udvikles, hvilket underbygger ledernes evne til at håndtere kompleksitet og skabe meningsfulde relationer. Kollegial ledelsessupervision fremstår som et centralt redskab til at understøtte både ledergruppens faglig udvikling og den interkollegiale trivsel i ledergruppen.

7.0 Konklusion

Jeg har gennem min problemformulering undersøgt; ***Hvordan struktureret kollegial ledelsessupervision indvirker på uddannelseslederes oplevelse af egen og ledergruppens interkollegiale trivsel?***

På baggrund af analysen konkluderer jeg, at supervisionsrummet og den kollegiale ledelsessupervision har en væsentlig og positiv indvirkning på både den individuelle og kollektive trivsel i ledergruppen.

For den enkelte leder bidrager kollegial supervision til øget følelsesmæssig, social og psykologisk trivsel. Ledelsessupervisionen opleves at tilbyde en pause fra det effektive, resultatorienterede og understøtte tid til refleksion, og understøtter et læringsrum, hvor både faglig og personlig udvikling understøttes. Der etableres et rum, hvor lederen kan udfolde og udforske sin tvivl og blive spejlet i den. En oplevelse af meningsfuldhed, anerkendelse og

mestring i ledelsesopgaven understøttes, som igen styrker lederens mod og handlekraft i et komplekst ledelsesrum og oplevelsen af at være en bedre leder. Den kollegiale ledelsessupervision skaber og understøtter et fællesskab om ledelsesopgaven og reducerer lederens oplevelse af ikke at stå alene.

På gruppeniveau styrker den kollegiale supervision den interkollegiale trivsel ved at fremme oplevelsen af samarbejde, tillid og fællesskab. Den fælles hovedopgave – ledelse – tydeliggøres ledernes relationelle kompetencer udvikles i dialogen. Gruppens grundlæggende antagelser udfordres og nuanceres, og der fremmes en kultur præget af åbenhed og gensidig forståelse. Supervisionen mentaliseringsevne styrkes ved at evne til at se sig selv udefra og de andre indefra styrkes. Det øger evnen til at håndtere kompleksitet og skabe meningsfulde relationer.

Den kollegiale supervisors styrke ligger i den tydelige rammesætning og metodiske struktur, der skaber et trygt og fokuseret refleksionsrum. Strukturen frigiver nærvær og understøtter en refleksion og eftertænksomhed, der fremmer psykologisk tryghed, tillid og læring.

Struktureret kollegial ledelsessupervision fremstår på baggrund af min undersøgelse som et centralt redskab og en relevant intervention, som fremmer lederes både individuel trivsel og den interkollegiale trivsel i ledergrupper.

Og alt det med et tidsforbrug på blot en time om måneden!

Konklusionen baserer sig kun på udsagn og fortællinger fra én ledelsesgruppe. Det ville have nuanceret og styrket projektets reliabilitet, hvis jeg havde kunnet undersøge flere ledergrupper og derved arbejdet mere komparativt. Ikke desto mindre er det fire forskellige ledere som med forskellige baggrund og anciennitet, alle fortæller, hvordan den kollegiale supervision har indvirket positivt på trivslen, hvilket styrker min konklusion.

8.0 Perspektivering

Det er heftige reformtider, som står foran os på uddannelsesinstitutionerne landet over, som vil udfordre og omforme mit og mine lederes fremtidige ledelsesopgaver og ledelsesrummet. Opbygning af en samarbejdende og understøttende ledelseskultur, der understøtter lederens egen og den interkollegiale trivsel bliver ekstra vigtig. Forandringstider fordrer ledelsesmæssigt ikke bare handling og hektisk eksekvering, men tid til omtanke og refleksion

og ledelsesmæssigt fællesskab, hvis vi skal lykkes. Det kræver, at lederen trives i sit eget lederskab og i den ledelsesopgave, som lederen har ansvar for. Kollegial supervision ser ud til at kunne skabe en stor værdi med ret begrænset tidsforbrug. Det gør det til en attraktiv investering i en hektisk og travl ledelseshverdag med fokus på hurtig eksekvering og levering.

Jeg er under opgaven blevet nysgerrig på om dele af metoden, strukturen og rammen med fordel kan overføres til det mere "almindelige" handlende ledelsesrum? Jeg vil derfor fremover arbejde mere eksperimenterende med møderum og mødestruktur i en forventning om, at hvis vi bliver bedre til at facilitere andre og anderledes samarbejdsrum og trække tempoet lidt i af processerne vil kunne frigive plads til den fælles refleksion om ledelsesopgaven og derigennem øge ledelseskvaliteten og ledertrivslen.

Jeg kan ikke tage kompleksiteten ud af ledelsesrollen. Det er heller ikke et mål, men jeg har øjnet den kollegiale ledelsessupervisions særlige potentiale for at fremme og understøtte ledernes oplevelse af trivsel i ledelsesrollen og opgaverne. Jeg vil derfor prioritere fastholdelse af kollegial ledelsessupervision som en fast og prioriteret mødeform i min egen ledelsesgruppe, og derigennem understøtte en bæredygtig ledelsespraksis for mine ledere og for mig selv, hvor læring og udvikling faciliteres, sårbarhed og tvivl værdisættes, og hvor refleksion får tid og plads. Det har jeg som leder af ledere af ledere et særligt ansvar for. Som én af uddannelseslederne formulerede det, adspurgte om et godt råd til andre ledelsesgrupper:

"Jeg synes bestemt, man skal gå i gang med det, og jeg synes faktisk det burde være en kraftig opfordring til alle, og så tænker jeg, at der er noget omkring ledelse af det samlet set, og det er både fællesledelse af det, men måske også fra jer på niveauet over, hvis det handler om sådan at skubbe lidt til det, og det er på et tidspunkt, hvor man synes, man har allermindst tid til det her, der er det nok allervigtigste"(L4).

9.0 Referenceliste

Branchefællesskabet for Arbejdsmiljø for velfærd og offentlig administration (2016). *Værktøj 8: Supervision og sparring*. Hentet d. 10. maj 2025 på:

<https://www.godtarbejdsmiljo.dk/media/4aeiltr/bfa-supervision-og-sparring-web.pdf>

DJØF (2024). *Ledertrivsel. Mellemledere er særligt pressede på de danske arbejdspladser*.

Spørgeskemaundersøgelse om trivsel hos ledere. Hentet 31. maj 2025 på: [Djf analyse 2024 - Trivsel blandt ledere \(3\).pdf](#)

Hornstrup, C. et al. (2018). *Systemisk ledelse. Den reflektive praktiker*. (2. udg., 1. Opl.).

Dansk psykologisk selskab

Ingemann, J.H. et al. (2022). *Kvalitative undersøgelser i praksis. Viden om mennesker og samfund*. (2. udg.). Samfundslitteratur

Johansen, J. H. (2021). *Lederes psykiske arbejdsmiljø: fra spændetrøje til konstruktiv krydspres. En analyse i stat, regioner, kommuner og den finansielle sektor*.

<https://www.godtarbejdsmiljo.dk/media/u5ffpa50/artikel-om-lederes-psykiske-arbejdsmiljoe.pdf>

Johansen, J.H. (2025). *Knyt ledertrivsel tæt til ledelsesopgaven. Fra skåltale til reel indsats med at styrke lederes trivsel*.

[67ec48e23b005b804f86b9c6_Ledelsesrum_og_-kultur_lang_version.pdf](#)

Johansen, J.H. & Rasmussen, S. (2025). *Et overblik over den internationale forskning i lederes trivsel. Scoping review af 698 forskningsartikler om lederes trivsel fra 1953 til 2024*. (1. udg.)

Aalborg University Open Publishing.

Kristensen, C.B. (2022). Supervision vs. Sparring. Hentet d. 10. maj 2025 på: <https://www.xn--lgesupervision-0ib.dk/post/supervision-vs-sparring>

Mortensen, Annette (2008) *Dirty supervision – Forbudte trin? Om supervision (- og konsultation) i komplekse kontekster* i "Perspektiver på supervision", red. af Pedersen, J. H. Dansk Psykologisk Forlag

Palmblad, L. & Dinesen, L. (2024). *Hvem passer på chefen? Bogen om ledertrivsel*. (1. udg.) Dansk Psykologisk Forlag

Trillingsgaard, A. (2015). *Ledelsesteamet gentænkt. Sådan skaber I kurs, koordinering og commitment*. (1. udg. 3. Opl.). Dansk psykologisk selskab

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (Kap. 3). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall

Bilagsoversigt

Bilag 1	Interviewguide
Bilag 2	Invitation til deltagelse i masterprojekt
Bilag 3	Oversigt over informanter
Bilag 4	Interview, informant 1
Bilag 5	Interview, informant 2
Bilag 6	Interview, informant 3
Bilag 7	Interview, informant 4
Bilag 8a	Metode "Kollegial Respons1"
Bilag 8b	Metode "Kollegial Respons 2"