



Esbjerg  
Kommune

## **Ledelse af og med social kapital i den offentlige sektor – et forskningssamarbejde mellem Institut for Statskundskab, SDU og Esbjerg Kommune**

### **Slutrapport til Arbejdsmiljøforskningsfonden**

Af Signe Pihl-Thingvad, professor og institutleder,  
Institut for Statskundskab, KU  
Johan Aagaard, akademisk medarbejder,  
Institut for Statskundskab, SDU

Projektet er gennemført med støtte fra Arbejdsmiljøforskningsfonden



|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Titel                | Slutrapport til Arbejdsmiljøforskningsfonden                                                                                                                                                                                                                                              |
| Tilknyttede forskere | Signe Pihl-Thingvad, Vera Winter, Matthias Döring, Lærke Bonnesen, Jurgen Willems, Sara Ravnkilde Nielsen, Raphaele Anna Bartels                                                                                                                                                          |
| Institutioner        | Institut for Statskundskab, Campusvej 55,<br>5230 Odense M<br>Esbjerg Kommune, Torvegade 74, 6700 Esbjerg                                                                                                                                                                                 |
| Udgiver              | Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet                                                                                                                                                                                                                                          |
| Projekt afsluttet    | 31. oktober 2025                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Finansiering         | Arbejdsmiljøforskningsfonden<br>Esbjerg Kommune<br>Projektnummer: 09-2018-09-20185100800                                                                                                                                                                                                  |
| Anbefalet citation   | Pihl-Thingvad, S., & Aagaard, J. (2026). <i>Ledelse af og med social kapital i den offentlige sektor – et forskningssamarbejde mellem Institut for Statskundskab og Esbjerg Kommune</i> [Slutrapport til Arbejdsmiljøforskningsfonden]. Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet. |

# Indhold

|    |                                           |    |
|----|-------------------------------------------|----|
| 1  | Forord                                    | 3  |
| 2  | Resume                                    | 4  |
| 3  | English summary                           | 6  |
| 4  | Projektets baggrund                       | 8  |
| 5  | Deskriptive analyser                      | 14 |
| 6  | Projektets forskningsresultater og bidrag | 28 |
| 7  | Opsamling og syntese af resultaterne      | 49 |
| 8  | Publikationer og produkter                | 54 |
| 9  | Konklusion                                | 62 |
| 10 | Tak til bevillingsgivere                  | 67 |
| 11 | Litteraturliste                           | 68 |

## 1 Forord

Denne rapport markerer afslutningen på et længerevarende forskningsprojekt "*Ledelse af og med social kapital i den offentlige sektor*" finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfonden og Esbjerg Kommune. Projektet har haft til formål at skabe ny viden om ledelse og sociale relationer på arbejdspladsen, der kan hjælpe med at reducere sygefravær samt styrke arbejdsmiljø og trivsel i praksis.

Vi vil gerne fremhæve det særdeles gode og konstruktive samarbejde med Esbjerg Kommune, som har været en central samarbejdspartner i projektet. Især vil vi gerne takke Birgitte Stenderup, Peter Hillerup, Marie Wulff Hansen og Flemming Mortensen. Deres stærke engagement, store hjælp og løbende inputs har været afgørende for, at vi har kunnet gennemføre projektet.

En stor tak skal også lyde til alle medarbejdere, ledere og øvrige deltagere, der har bidraget med tid, erfaringer og perspektiver undervejs. Jeres indsats har gjort det muligt at omsætte forskning til praksis og skabe resultater, der kan gøre en forskel.

Vi håber, at det samlede projekt, som præsenteres i denne rapport, kan inspirere og danne grundlag for fremtidige ledelsesinitiativer, der styrker arbejdsmiljøet og reducerer sygefraværet blandt ledere og medarbejdere i Danmark.

## 2 Resume

Projektet *“Ledelse af og med social kapital i den offentlige sektor”* har haft til formål at undersøge, hvordan offentlige ledere kan arbejde strategisk med social kapital – herunder de fire former: samlende (bonding), brobyggende (bridging), forbindende (direct-leader-linking) og organisatorisk (top-level-linking) social kapital – for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og reducere sygefravær. Baggrunden er, at den offentlige sektor i Danmark oplever højt sygefravær og stigende pres, hvilket gør relationer og ledelse til centrale indsatsområder.

Projektet blev gennemført som et forskningssamarbejde mellem SDU og Esbjerg Kommune og bygger på et unikt datagrundlag fra perioden 2013–2023. Metodisk kombinerer projektet longitudinale og tværsnitsanalyser af fem trivselsmålinger, flere ledelsesevalueringer, to spørgeskemaundersøgelser om sygefraværsårsager, omfattende registerdata og kvalitative interviews. Analyserne anvender multilevel- og panelmodeller, dominansanalyser samt strukturelle og prædiktive modeller, suppleret med kvalitative indsigter. Dette giver en sjældent set mulighed for at følge sammenhænge mellem ledelse, social kapital, trivsel og sygefravær over tid og på tværs af organisatoriske niveauer.

Projektet har leveret ny viden om, hvordan ledelse påvirker social kapital og arbejdsmiljø, og hvordan effekterne varierer mellem medarbejdergrupper. Resultaterne er publiceret i 12 videnskabelige artikler – alle i toptidsskrifter – samt en ph.d.-afhandling og en række formidlingsaktiviteter. Projektet har dermed bidraget både forskningsmæssigt og praksisnært.

### Hovedresultater:

- Relationer til ledelsen er afgørende for medarbejdernes sygefravær: Brobyggende, forbindende og organisatorisk social kapital reducerer sygefravær, mens samlende kapital ikke har signifikant effekt.
- Ledelsesstil har stor betydning: Opgaveorienteret ledelse styrker mening, udvikling og social trivsel; relationsorienteret ledelse styrker tilfredshed. Kombinationen af de to ledelsesstile er vigtig for social trivsel.

- Lederens egen trivsel smitter: Stress hos ledere overføres til medarbejdere og kan påvirke stress i teamet op til et helt år efter.
- Effekter af social kapital varierer: Social kapital reducerer primært sygefravær blandt højtuddannede white-collar medarbejdere; effekten er begrænset for andre grupper.
- Sygefravær er relationelt og kulturelt: Stærk social kapital kan både forebygge og legitimere fravær og/eller øge sygetilstedeværelse. Sygefraværskultur er derfor vigtigt.
- Projektets resultater peger på, at social kapital er centralt, men dog ikke en universel løsning i forhold til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, reducere sygefraværet og undgå uønsket personaleomsætning. Indsatser skal differentieres efter medarbejdergrupper og kontekst. Fremadrettet bør offentlige organisationer:
  - Integrere social kapital i lederudvikling og HR-processer.
  - Understøtte indsatsen med data og løbende monitorering.
  - Balancere opgave- og relationsorienteret ledelse.
  - Forebygge lederstress som en strategisk indsats.
  - Arbejde med kultur og normer for sygefravær og sygetilstedeværelse.

Projektet er gennemført med støtte fra Arbejdsmiljøforskningsfonden og medfinansiering fra Esbjerg Kommune.

### 3 English summary

The project “*Leadership of and with Workplace Social Capital in the Public Sector*” set out to explore how public-sector leaders can strategically leverage workplace social capital—specifically its four forms: bonding, bridging, direct-leader-linking, and top-level-linking—to enhance the psychosocial work environment and reduce sickness absence. This focus stems from persistent challenges in Denmark’s public sector, including high sickness absence rates and mounting organizational pressures, which make leadership and workplace relationships critical areas for intervention.

Conducted as a research collaboration between the University of Southern Denmark (SDU) and Esbjerg Municipality, the project draws on a unique dataset spanning 2013–2023. Methodologically, it combines longitudinal and cross-sectional analyses of five well-being surveys, multiple leadership evaluations, two surveys on sickness absence causes, extensive registry data, and qualitative interviews. Advanced analytical techniques - including multilevel and panel models, dominance analyses, and structural and predictive modeling - were complemented by qualitative insights. This comprehensive approach offers a rare opportunity to trace the interplay between leadership, workplace social capital, well-being, and sickness absence over time and across organizational levels.

The project has generated new insights into how leadership shapes workplace social capital and working conditions, and how these effects differ across employee groups. Findings have been published in 12 peer-reviewed articles in leading journals, a PhD dissertation, and numerous dissemination activities - contributing both academically and practically.

#### Key Findings:

- Management relationships matter: Bridging, direct-leader-linking, and top-level-linking social capital significantly reduce sickness absence, whereas bonding social capital shows no measurable effect.
- Leadership style is critical: Task-oriented leadership fosters meaning, development, and social well-being; relationship-oriented leadership enhances job

satisfaction. A balanced combination of both leadership styles is essential for overall well-being.

- Leader well-being is contagious: Stress among leaders transfers to employees and can influence team stress levels for up to a year.
- Workplace social capital effects vary: Its impact on reducing sickness absence is strongest among white-collar employees, with limited effects for other groups.
- Sickness absence is relational and cultural: Strong workplace social capital can both prevent and legitimize absence, and may even increase presenteeism. Organizational culture is therefore pivotal.

#### Implications for Practice:

The findings underscore that workplace social capital is a key factor—but not a universal solution—for improving psychosocial work environments, reducing sickness absence, and preventing unwanted staff turnover. Interventions must be tailored to employee groups and organizational contexts. Moving forward, public organizations should:

- Integrate workplace social capital into leadership development and HR processes.
- Support initiatives with robust data and continuous monitoring.
- Balance task-oriented and relationship-oriented leadership approaches.
- Address leader stress as a strategic priority.
- Work actively on norms and culture surrounding sickness absence and presenteeism.

The project was funded by the Danish Working Environment Research Fund with co-financing from Esbjerg Municipality.



## 4 Projektets baggrund

Den offentlige sektor i Danmark har i de seneste årtier været under pres som følge af en aldrende befolkning, stigende velfærdsudgifter samt et forhøjet sygefravær i forhold til den private sektor (Beskæftigelsesministeriet & Finansministeriet, 2018; Dansk Industri, 2023). Dette kan medføre mulige negative konsekvenser for samarbejdet, det psykiske arbejdsmiljø og sygefraværet.

Eksisterende forskning viser, at social kapital kan være en ressource på arbejdspladsen (Bernstrøm & Kjekshus, 2012; Hasle & Møller, 2007; Olesen et al., 2008). En vej til at imødekomme disse udfordringer er derfor at styrke den sociale kapital i den offentlige sektor. Samtidig stiller det dog større krav til de offentlige lederes kompetencer, da de skal være i stand til at arbejde målrettet og struktureret med den sociale kapital i organisationen.

### 4.1 Projektets formål

På trods af potentialet i social kapital er der stadig sparsom forskningsmæssig viden om, hvordan man ledelsesmæssigt kan styrke den sociale kapital i offentlige organisationer. Det er desuden underbelyst hvilke forskelle der findes mellem forskellige former for social kapital ift. i hvilken grad de påvirker trivsel og sygefravær (Borg & Andersen, 2017). Projektet har derfor haft til formål at udfylde disse videnshuller ved at undersøge følgende overordnede forskningsspørgsmål:

*Hvordan offentlige ledere kan arbejde med (samlende, brobyggende, forbindende og organisatorisk) social kapital for at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø og reducere sygefraværet i den offentlige sektor?*

Projektet bidrager til den eksisterende forskningslitteratur med ny viden om hvordan offentlige ledere og deres arbejde med social kapital kan forbedre det psykiske arbejdsmiljø og sygefravær i den offentlige sektor. Projektet bidrager desuden ved at undersøge, hvordan forskellige typer af social kapital (samlende, brobyggende, forbindende og organisatorisk social kapital) påvirker sygefraværet. Endelig bidrager

projektet med inspiration og anbefalinger til, hvordan offentlige ledere kan arbejde med social kapital på arbejdspladsen.

#### **4.2 Et forskningssamarbejde mellem SDU og Esbjerg Kommune**

Projektet har taget udgangspunkt i et tæt samarbejde mellem Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet og Esbjerg Kommune. Den forskningsmæssige del af arbejdet har været forankret ved Institut for Statskundskab, mens Esbjerg Kommune har leveret datagrundlaget for analyserne og givet løbende sparring og feedback på resultaterne.

Projektets styregruppe har bestået af Birgitte Stenderup, personale- og udviklingschef i Esbjerg Kommune og Signe Pihl-Thingvad, professor og institutleder ved Institut for Statskundskab, SDU fra 2020-2025, og professor og institutleder ved Institut for Statskundskab, KU.

Vi vil gerne sige en stor tak til Esbjerg Kommune for deres engagement og et godt samarbejde i forbindelse med projektet.

##### Forskningsgruppen på SDU

Signe Pihl-Thingvad har været projektleder på projektet og ledet projektgruppen på Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet. Projektgruppen har bestået af følgende forskere og medarbejdere:

- Vera Winter, deltidsprofessor ved Institut for Statskundskab, SDU\*
- Matthias Döring, lektor ved Institut for Statskundskab, SDU
- Lærke Bonnesen, postdoc ved Institut for Statskundskab, SDU
- Jurgen Willems, tilknyttet forsker ved Institut for Statskundskab, SDU (december 2019 – juli 2019)
- Sara Ravnkilde Nielsen, gennemført ph.d.-studerende ved Institut for Statskundskab, SDU
- Raphaele Anna Bartels, AC-fuldmægtig (deltid) ved Institut for Statskundskab, SDU\*

- Sune Welling Voigt var oprindeligt en del af projektet, men fik nyt arbejde under projektperioden.
- Michelle Schelde Hansen, var oprindeligt en del af projektet, men fik nyt arbejde under projektperioden.

Derudover har projektets dataindsamling understøttet to øvrige PhD studerendes projekter gennem artikel-samarbeder for:

- Jens Lemb, gennemført ph.d.-studerende ved Institut for Statskundskab\*\*
- Søren Netra, gennemført ph.d.-studerende ved Institut for Statskundskab\*\*

\*Vera Winter, Raphaela Anna Bartels og Jurgen Willems har været tilknyttet projektet på deltid, og har haft en anden del af deres ansættelse ved University of Wuppertal i Tyskland (Vera og Raphaela) og Vienna University of Economics and Business (Jurgen Willems er ansat som professor). Efter projektets udløb er de ikke længere ansat ved Institut for Statskundskab, SDU, men vi samarbejder fortsat.

\*\* Det er to artikler i henholdsvis Jens Lembs og Søren Netras ph.d.-afhandling, som har taget udgangspunkt i data fra dette projekt. Disse artikler er lavet i samarbejde med Signe Pihl-Thingvad, Vera Winter og Robert Klemmensen.

#### Følgegruppen på projektet

Der har desuden være tilknyttet en følgegruppe på projektet sammensat af interessenter fra Esbjerg Kommune, relevante fagfæller og samarbejdspartnere. Projektets resultater er løbende blevet præsenteret og diskuteret i følgegruppen og de er kommet med gode og konstruktive input ind i det videre arbejde.

Følgegruppen har bestået af:

- Michael Dall, Lægelig direktør, Direktionen Odense Universitets Hospital og Svendborg Sygehus
- Anne Kirstine Damsager, HR direktør, Region Hovedstaden

- Peter Hasle, Professor i Global Sustainable Production, Institut for Teknologi og Innovation, Syddansk Universitet
- Preben Meier Pedersen, Chefkonsulent i Arbejdsgiverpolitisk Center, KL
- Karsten Refsgård, Chef for Arbejdsmiljø København, Københavns Kommune
- Kurt Klaudi Klausen, Professor i offentlig ledelse, Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet
- Mette Vistisen, Global HR Director, VIKING LIFE-SAVING EQUIPMENT A/S
- Jesper Stockmarr, Sekretariatschef HR, Region Syddanmark
- Torben Risager, Afdelingschef for Koncernservice, Aalborg Kommune
- Per Jensen, HR chef, Århus Kommune
- Ulla Viskum, Forskningschef, Center for Anvendt Velfærdsforskning, University College Lillebælt
- Birgitte Stenderup, HR direktør i Esbjerg kommune, Personale og Udvikling,
- Peter Hillerup, Chefkonsulent, Personale og Udvikling, Esbjerg Kommune
- Lise Willer, Direktør for Borger & Arbejdsmarked, Esbjerg kommune,
- Mette Lindkær, Chef for Børn & Dagtilbud i Børn & Kultur, Esbjerg kommune
- Jesper Larsen, fællestillidsrepræsentant for SL, Børn & Unge, Esbjerg Kommune [jlars@esbjergkommune.dk](mailto:jlars@esbjergkommune.dk)
- Michael Hye, Arbejdsmiljøkonsulent i Politik & Personale, Esbjerg Kommune [mhy@esbjergkommune.dk](mailto:mhy@esbjergkommune.dk)
- Rolf Bendixen, HR konsulent i Varde Kommune
- Thomas Rødgaard Poulsen, Arbejdsmiljøkonsulent i Fællesforvaltning

Listen indeholder en oversigt over den fulde følgegruppe og deres beskæftigelse under projektperioden. Stor tak til alle som har været del af følgegruppen på projektet og bidraget med kommentarer og feedback.

### **4.3 Metode og data**

Projektet tager udgangspunkt i Esbjerg Kommune og trækker på data der omfatter stam data, registreret sygefravær og en række spørgeskemaundersøgelser og kvalitative interviews blandt ledere og medarbejdere i perioden 2013 til 2023. Dette giver

solide muligheder for at lave forskningsmæssige analyser over tid og på tværs af organisatoriske niveauer. Konkret indgår der fem primære datakilder i projektet:

- Trivselsmålinger (gennemført fem gange i projektperioden)
- 360-graders<sup>1</sup> ledelsesevalueringer (sidst gennemført 2020)
- Spørgeskemaundersøgelse om sygefraværsårsager (sidst gennemført 2023)
- Registrerede sygefraværdata og anden relevant stamdata (løbende)
- Semistrukturerede interviews udført i forbindelse med artikel af Sara Ravnkilde Nielsen

Når disse datakilder kombineres, kan de give en unik indsigt i ledelse, arbejdsmiljø og sygefravær der sjældent er så omfattende i eksisterende forskning. Der kan således laves longitudinale analyser af ledelse, arbejdsmiljø og sygefravær der tager højde for den hierarkiske struktur i datagrundlaget, hvor medarbejdere er indlejrede i teams og afdelinger i Esbjerg Kommune.

I det følgende fremgår et overblik af data indsamlet gennem projektet.

| Nr. | Navn                                        | År   | Start- og slut           | Datatype                  | Population | Stikprøve | Svarpct. |
|-----|---------------------------------------------|------|--------------------------|---------------------------|------------|-----------|----------|
| 1   | Ledelsesevaluering                          | 2013 | 13.05.2013<br>27.05.2013 | Websurvey<br>(Enalyzer)   | 8616       | 7442      | 86%      |
| 2   | Trivselsmåling (DBA)                        | 2014 | 08.09.2014<br>10.11.2014 | Websurvey<br>(Safety-Net) | 9046       | 7848      | 87%      |
| 3   | Trivselsmåling (DBA)<br>i Fællesforvaltning | 2016 | 13.04.2016<br>28.04.2016 | Websurvey<br>(Safety-Net) | 199        | 172       | 86%      |

---

<sup>1</sup> Fra 2013 til 2016 er der tale om 360-graders evalueringer, hvilket betyder, at en leder evalueres af medarbejdere, sig selv, sideordnede ledere og den overordnede leder. Fra 2018 og frem indgår der ikke længere evalueringer fra de sideordnede ledere, da det blev vurderet, at de ikke havde den nødvendige viden til at gøre dette på en meningsfuld måde.

|    |                                                                                                                                  |              |                                                                                                                        |                                    |                                                     |                                                     |     |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----|
| 4  | Sygefraværsårsager                                                                                                               | 2016         | 20.05.2016<br>03.06.2016                                                                                               | Websur-<br>vey<br>(Enalyzer)       | Stratificeret<br>sample (af-<br>deling)             | 2981                                                | -   |
| 5  | Ledelsesevaluering                                                                                                               | 2016         | 01.09.2016<br>(approks.)<br>11.2016                                                                                    | Websur-<br>vey<br>(Enalyzer)       | 9008                                                | 7579                                                | 84% |
| 6  | Trivselsmåling (DBA)                                                                                                             | 2017         | 11.09.2017<br>26.11.2017                                                                                               | Websur-<br>vey                     | 8643                                                | 7373                                                | 85% |
| 7  | Ledelsesevaluering                                                                                                               | 2018         | 08.2018<br>12.2018                                                                                                     | Websur-<br>vey<br>(Enalyzer)       | 8682                                                | Gennem-<br>førte = 6702<br>Ufuldstæn-<br>dige = 129 | 77% |
| 8  | Trivselsmåling (DBA)                                                                                                             | 2020         | 16.10.2020<br>02.11.2020                                                                                               | Websur-<br>vey<br>(Safety-<br>Net) | 8362                                                | 8408                                                | 77% |
| 9  | Ledelsesevaluering                                                                                                               | 2020         | 16.10.2020<br>02.11.2020                                                                                               | Websur-<br>vey<br>(Enalyzer)       | 8554                                                | 6218                                                | 73% |
| 10 | Sygefraværsårsager                                                                                                               | 2021         | 21.01.2021<br>01.02.2021                                                                                               | Websur-<br>vey<br>(Enalyzer)       | Stratificeret<br>sample (af-<br>deling)<br>N = 3794 | Gennem-<br>førte = 2367<br>Ufuldstæn-<br>dige = 324 | -   |
| 11 | Kvalitative interviews<br>i 2 forskellige afdelin-<br>ger                                                                        | 2022         | I løbet af året                                                                                                        | Interview-<br>data                 | -                                                   | 10                                                  | -   |
| 12 | Trivselsmåling (DBA)                                                                                                             | 2023         | Hele org. bortset<br>fra Teknik &<br>Miljø:<br>06.03.2023<br>19.03.2023<br>Teknik & Miljø:<br>03.04.2023<br>14.04.2023 | Websur-<br>vey                     | Samlet =<br>9196                                    | Samlet =<br>6400                                    | 70% |
| -  | Registrerede syge-<br>fraværersdata og an-<br>den relevant stam-<br>data (f.eks. alder,<br>stillingskategori, af-<br>deling mv.) | Lø-<br>bende |                                                                                                                        | Register-<br>data                  | -                                                   | -                                                   |     |

## 5 Deskriptive analyser

For at give et indblik i data fra projektet samt nogle af de bagvedliggende empiriske årsager til vores valg af analyser i projektet, præsenteres i det følgende en række deskriptive analyser i undersøgelsen.

Tabellen herunder viser, hvordan deltagerne i undersøgelsen fordeler sig på baggrundskaraktetika i 2014, 2017 og 2020. Her ses det, at størstedelen (ca. 80%) er kvinder på tværs af år. Dette stemmer godt overens med det generelle billede i de danske kommuner, hvor kvinder i januar 2020 i gennemsnit udgjorde 76% af personalet<sup>2</sup>. Derudover fremgår det, at gennemsnitsalderen i datagrundlaget er ca. 47-48 år, at en mindre andel (ca. 6%) har personaleansvar og den gennemsnitlige anciennitet ligger stabilt på 11-12 år.

### Fordeling på baggrundskaraktetika i Esbjerg Kommune

|                                | 2014                          | 2017                          | 2020                          |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>Kvinder, %</b>              | <b>80%</b><br>Total N = 7012  | <b>81%</b><br>Total N = 6434  | <b>80%</b><br>Total N = 5629  |
| <b>Alder, gennemsnit</b>       | <b>47,1</b><br>Total N = 7012 | <b>47,8</b><br>Total N = 6434 | <b>48,0</b><br>Total N = 5629 |
| <b>Personaleansvar, %</b>      | <b>6%</b><br>Total N = 7012   | <b>6%</b><br>Total N = 6434   | <b>6%</b><br>Total N = 5629   |
| <b>Anciennitet, gennemsnit</b> | <b>11,2</b><br>Total N = 6994 | <b>11,7</b><br>Total N = 6434 | <b>11,7</b><br>Total N = 5629 |

**Kilde:** Baseret på data fra Winter, V., Hansen, M., & Pihl-Thingvad, S (2025) Is Workplace social capital a resource for all? European Journal of Work and Organizational Psychology.

---

<sup>2</sup> Kommunernes og Regioners Løndatakontor. Ligestillingsstatistik. Januar 2020. <https://www.krl.dk/#/main>

## 5.1 Deskriptive analyser af social kapital

Et af undersøgelsens formål har været at belyse betydningen af social kapital, der i denne undersøgelse forstås som en ressource forbundet til de sociale relationer, der muliggør, at den sociale enhed kan foretage kollektive handlinger (Borg & Andersen, 2017: 15). Social kapital defineres i undersøgelsen som:

Oplevelsen af den relationelle forbundethed, gensidig tillid og fælles forståelser mellem medarbejderne i og på tværs af grupper samt mellem medarbejderne og lederne (den nærmeste leder og topledelsen) i organisationen. (Pihl-Thingvad et al., 2024; Winter et al., 2025).

Social kapital findes på flere niveauer i organisationen (Borg & Andersen, 2017: 21), og derfor skelnes der i undersøgelsen mellem fire former for social kapital i organisationen for at opnå en nuanceret forståelse:

- Samlende social kapital (på engelsk bonding social capital) indfanger ressourcer knyttet til relationerne mellem medarbejdere **inden for de enkelte arbejdsgrupper**
- Brobyggende sociale kapital (på engelsk bridging social capital) er relateret til samarbejdet **på tværs af forskellige arbejdsgrupper**
- Forbindende social kapital (på engelsk direct-leader-linking social capital) har fokus på kvaliteten af **relationerne til den nærmeste ledelse**
- Organisatorisk social kapital (på engelsk top-level-linking social capital) vedrører **relationen til topledelsen og organisationen som helhed**.

Det er relevant at undersøge de fire former for social kapital, fordi det kan give et mere nuanceret billede af, hvordan og hvor ledelsen skal målrette sit arbejde med relationer og social kapital i organisationen.

De fire former for social kapital er allerede velbeskrevet og anerkendt i teoretisk litteratur på området (Borg & Andersen, 2017). Det er dog kun i begrænset omfang blevet skelnet mellem de fire former for social kapital i tidligere empiriske studier, hvorfor nærværende projekt bidrager til at udfylde dette videnshul i litteraturen.



I projektet måler vi social kapital med det korte spørgeskema (15 items) fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (2014). Skemaet afdækker de fire former for social kapital, og hver form belyses af 3-5 spørgsmål. Ved at lægge de relevante items sammen er der blevet konstrueret et indeks for hver af de fire former for social kapital. Hvert indeks er skaleret fra 1 til 5, hvor 1 angiver en meget lav social kapital og 5 angiver en meget høj social kapital.

Tabellen nedenfor viser, en deskriptiv fordeling af den sociale kapital på tværs af Esbjerg Kommunes afdelinger i 2020. Ikke overraskende ligger den samlende sociale kapital (inden for teams) generelt højere end den brobyggende sociale kapital (på tværs af teams). Tilsvarende ligger den forbindende sociale kapital (til den nærmeste leder) forholdsvis højere end den organisatoriske social kapital (til kommunen som helhed). Et tilsvarende billede findes i de øvrige data i projektet, og er også fundet i forskningen i en række andre danske offentlige organisationer (Pihl-Thingvad, S, Aagaard, J, Winter, V & Bartels, R, 2023).

En sammenligning af den sociale kapital på tværs afdelingerne viser kun mindre forskelle, hvilket indikerer, at den sociale kapital er rimelig jævnt fordelt i Esbjerg Kommune. Afdelingen Politik & Personale ser ud til at ligge en smule højere på de fire former for social kapital, men denne afdeling er forholdsvis lille, hvilket betyder, at disse resultater skal fortolkes forsigtigt.

|                                   | Børn & Kultur   | Fritid, Sundhed & Om-sorg | Borger & Arbejdsmarked | Teknik & Miljø | Politik & Personale |
|-----------------------------------|-----------------|---------------------------|------------------------|----------------|---------------------|
| <b>Samlende social kapital</b>    | 4,0<br>N = 2100 | 4,0<br>N = 1604           | 3,9<br>N = 1226        | 4,0<br>N = 299 | 4,2<br>N = 133      |
| <b>Brobyggende social kapital</b> | 3,6<br>N = 2075 | 3,6<br>N = 1600           | 3,6<br>N = 1216        | 3,6<br>N = 300 | 3,8<br>N = 132      |
| <b>Forbindende social kapital</b> | 3,9<br>N = 2102 | 3,9<br>N = 1605           | 4,0<br>N = 1223        | 4,0<br>N = 300 | 4,3<br>N = 133      |

|                                      |                 |                 |                 |                |                |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|
| <b>Organisatorisk social kapital</b> | 3,3<br>N = 2092 | 3,5<br>N = 1600 | 3,5<br>N = 1217 | 3,5<br>N = 300 | 3,8<br>N = 132 |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|

**Kilde:** Baseret på 2020-data fra Winter, V., Hansen, M., & Pihl-Thingvad, S (2025) Is Workplace social capital a resource for all? European Journal of Work and Organizational Psychology.

Næste tabel viser fordelingen af den sociale kapital blandt tre personaletyper i Esbjerg Kommune. Her ser der ud til at være forholdsvis beskedne forskelle med de tre grupper.

|                                      | <b>Højtuddannede white-collar stillinger (fx lærere, socialrådgivere, akademikere)</b> | <b>Kortuddannede white-collar stillinger (fx SOSU-assistent, pædagogmedhjælper)</b> | <b>Blue-collar stillinger (fx rengøringspersonale, ernæringsassistent samt vej- og anlægsarbejdere)</b> |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Samlende social kapital</b>       | 4,0<br>N = 3396                                                                        | 4,0<br>N = 1734                                                                     | 3,9<br>N = 454                                                                                          |
| <b>Brobyggende social kapital</b>    | 3,6<br>N = 3377                                                                        | 3,5<br>N = 1708                                                                     | 3,6<br>N = 459                                                                                          |
| <b>Forbindende social kapital</b>    | 4,0<br>N = 3389                                                                        | 3,9<br>N = 1732                                                                     | 4,0<br>N = 464                                                                                          |
| <b>Organisatorisk social kapital</b> | 3,4<br>N = 3389                                                                        | 3,4<br>N = 1709                                                                     | 3,6<br>N = 463                                                                                          |

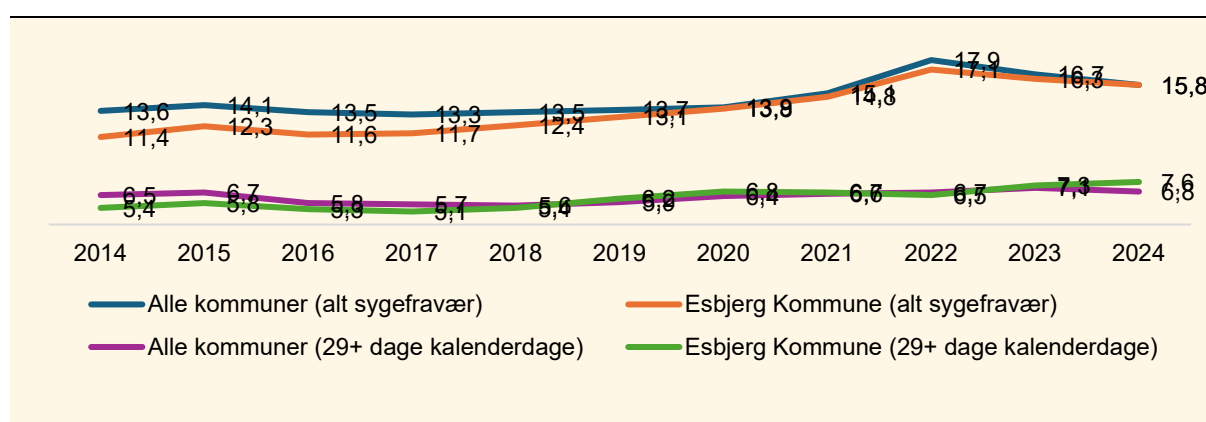
**Kilde:** Baseret på 2020-data fra Winter, V., Hansen, M., & Pihl-Thingvad, S (2025) Is Workplace social capital a resource for all? European Journal of Work and Organizational Psychology.

## 5.2 Deskriptive analyser af sygefraværet i Esbjerg Kommune

Et andet formål i undersøgelsen har været at undersøge hvad ledelse af og med social kapital betyder for arbejdsmiljøet. I det følgende gennemgås en række deskriptive analyser af sygefraværet.

I den første figur sammenlignes udviklingen i sygefraværet i Esbjerg Kommune med gennemsnittet for alle danske kommuner. Kurverne ligger tæt igennem hele perioden, hvilket indikerer, at Esbjerg Kommune ikke adskiller sig markant fra det generelle billede i danske kommuner. Derfor ser Esbjerg kommune ikke ud til at være en afvigende case.

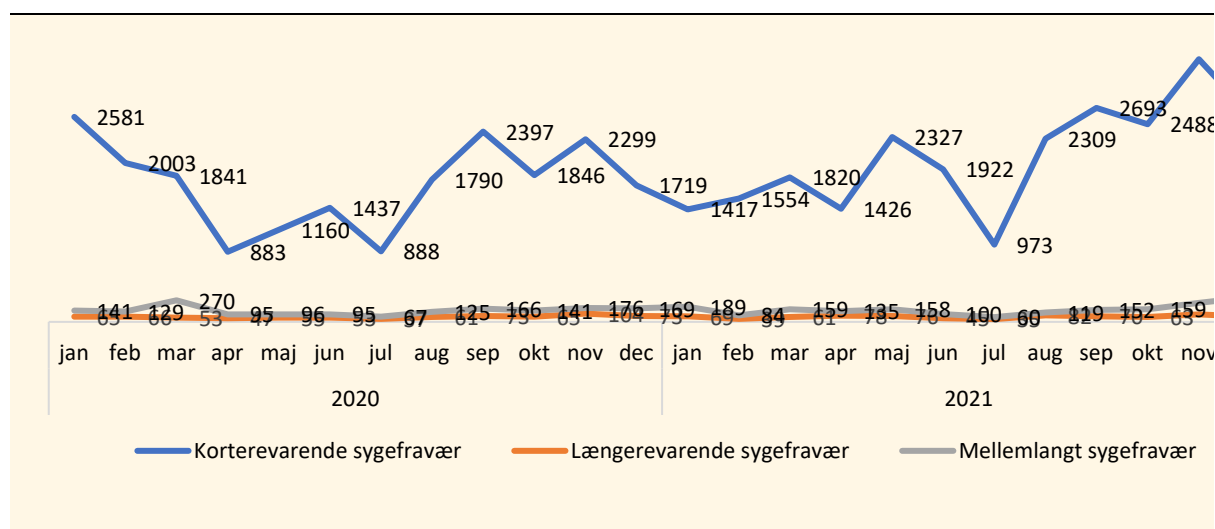
### Udviklingen i sygedage i Esbjerg Kommune 2014-2024



**Note:** Udviklingen i det gennemsnitlige sygefravær pr. årsværk i Esbjerg Kommune, sammenlignet med danske alle kommuner. Periode: 2014-2024. Inklusiv egen sygdom, arbejdsskade, nedsat tjeneste og §56 fravær. Dagsværk defineres i opgørelsen som 7,4 timer. Det lange sygefravær er her sygefravær med en periodelængde på 29 kalenderdage eller derover. Der er fundet små afvigelser på op til 0,1, når det samlede sygefravær uden periodelængde måles op imod det samlede sygefravær efter periodelængde, men dette vurderes ikke at påvirke de overordnede resultater. **Kilde:** Kommunernes og Regioners Løndatakontor. <https://krl.dk/#/sirka/frav>

Da undersøgelserne i projektet er lavet i en periode med corona og dertilhørende nedlukninger, har vi haft særligt øje på fordelingen af registrerede sygefraværspersioer i 2020-2021, for at se, om dette havde betydning for vores resultater.

### Fordelingen af registrerede sygeperioder i Esbjerg Kommune 2020-2021.

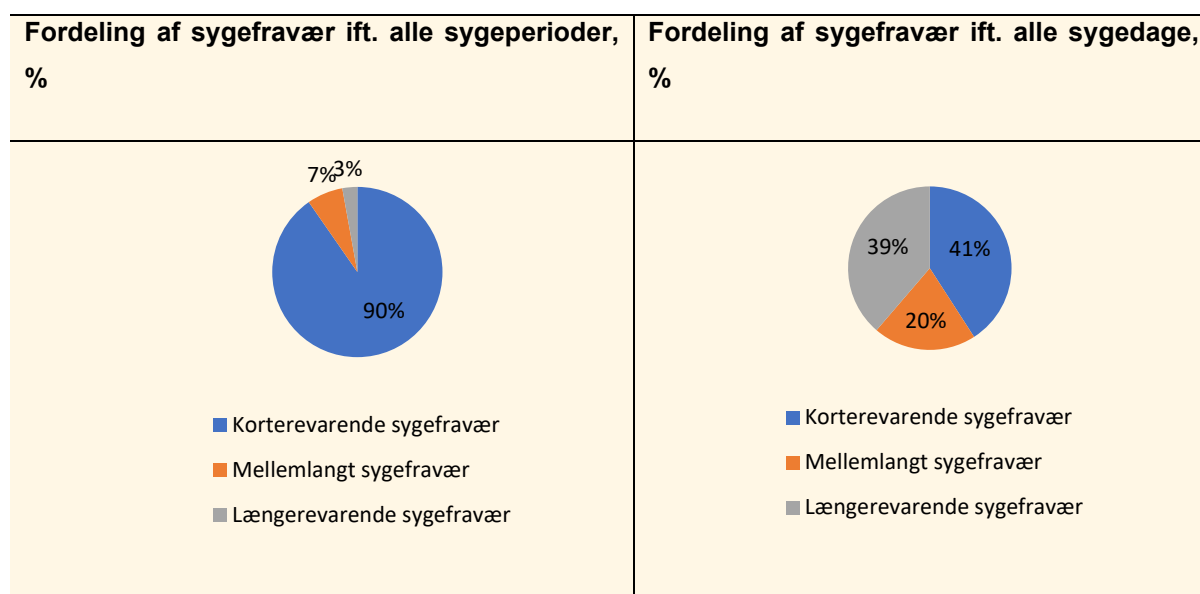


**Note:** Baseret på 50.761 registrerede sygeperioder startet i 2021 i Esbjerg Kommune. Sygefravær inkluderer sygedage, §56 sygdom og arbejdsskader. Korterevarende sygefravær er sygefravær 29 kalenderdage eller derover, mellemlangt sygefravær 8-28 kalenderdage og korterevarende sygefravær er mellem 0-7 kalenderdage. **Kilde:** Registrerede sygefraværdata fra Esbjerg Kommune.

Som det ses af tabellen ovenfor, ser corona ikke ud til at spille nævneværdigt ind på det lange og mellemlange sygefravær, mens det korterevarende sygefravær varierer hen over de to år, hvilket sandsynligvis både er et resultat af sæsonvariationer samt COVID-19 nedlukninger og genåbninger. Sammenligninger med sygefravær før og efter denne periode peger dog på, at corona ikke har skabt bias i projektets resultater.

I de næste figurer nedenfor ses fordelingen af sygefraværet i Esbjerg Kommune i 2021 ift. alle sygeperioder (første figur fra højre) og ift. alle sygedage (anden figur fra højre). Den første figur viser, at det korterevarende sygefravær er den mest hyppige sygeperiode. På trods af dette forhold viser den anden figur, at det mellemlange (20%) og længerevarende sygefravær (39%) udgør en betydelig andel (næsten 60%) af alle sygedage. Dette stemmer godt overens med resultaterne fra en analyse af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (2020) der viste, at det længerevarende sygefravær i den erhvervsaktive del af den dansk befolkning udgør ca. 40%, det mellemlange næsten 15%, og det korterevarende fylder knap 45% af det samlede

sygefravær. Dette giver en indikation af, at sygefraværmønstrene i Esbjerg Kommune ikke afviger markant fra billedet i resten af Danmark.



**Note:** Baseret på 27.342 registrerede sygeperioder (første figur fra højre) og 123.864 registrerede sygedage (anden figur fra højre) i 2021 i Esbjerg Kommune. Sygefravær inkluderer sygedage, §56 sygdom og arbejdsskader. Længerevarende sygefravær er sygefravær 29 kalenderdage eller derover, mellemlangt sygefravær 8-28 kalenderdage og korterevarende sygefravær er mellem 0-7 kalenderdage. Der findes substantielt ens resultater for 2020.

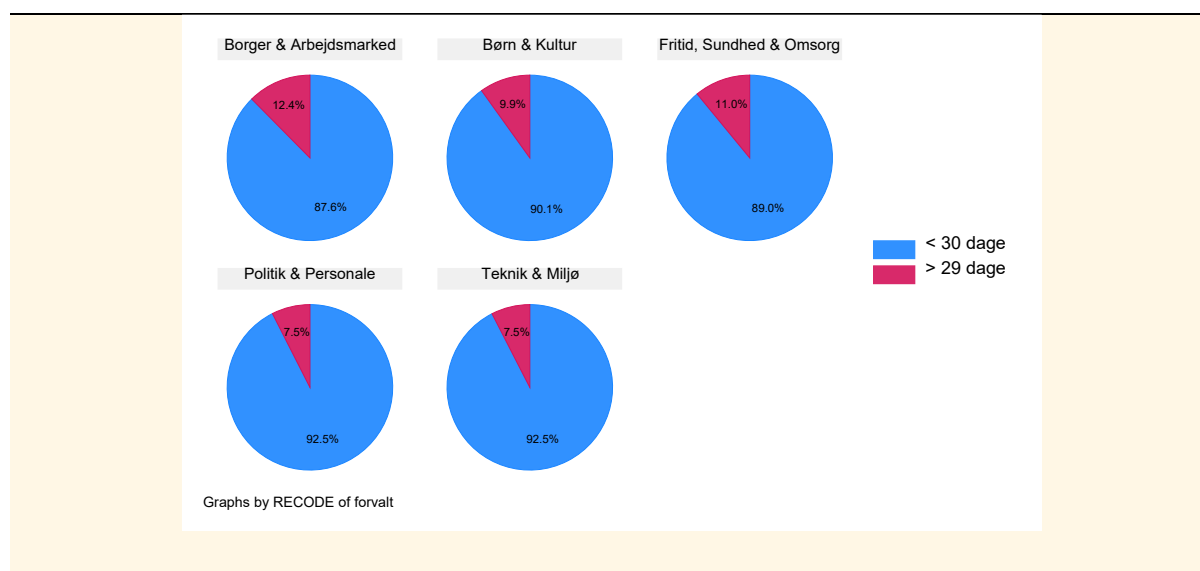
**Kilde:** Registrerede sygefraværdata fra Esbjerg Kommune. Ansatte med flere end 130 dages sygefravær betragtes som outliers og indgår derfor ikke i data.

### Analyse af det længerevarende sygefravær mellem forskellige grupper i Esbjerg

I det følgende sættes der særligt fokus på deskriptive analyser af det længerevarende sygefravær mellem forskellige grupper i Esbjerg Kommune, idet selv en beskeden reduktion ville kunne nedbringe det samlede sygefravær i kommunen betydeligt.

En første analyse undersøger forskelle mellem forvaltninger i Esbjerg Kommune. I en opfølgende logistisk regressionsanalyse findes det, at der er signifikant mindre længerevarende sygefravær i Børn & Kultur, Teknik & Miljø, sammenlignet med Borger & Arbejdsmarked, der er referencekategorien.

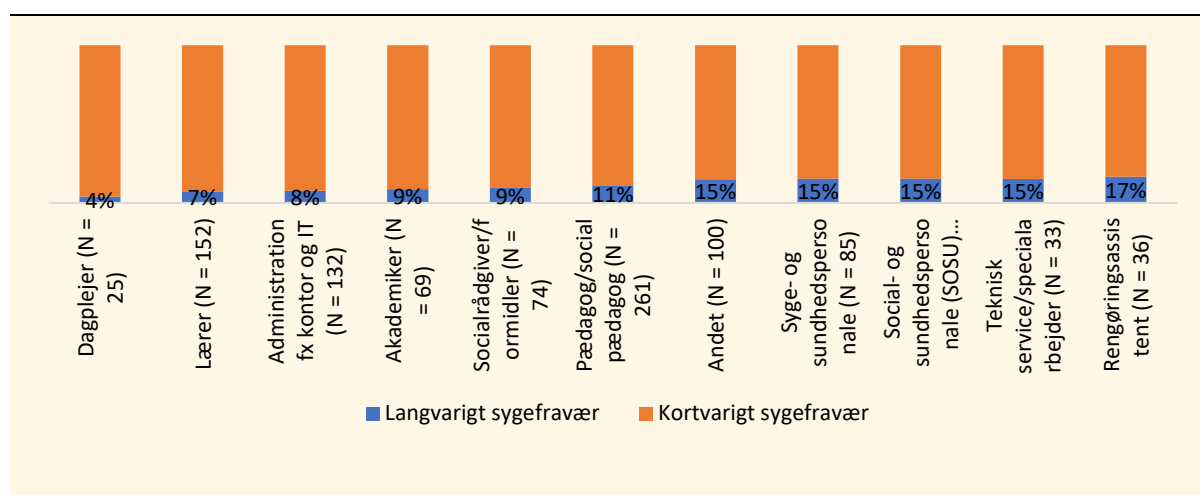
## Der er forskel på sygefraværet mellem forvaltninger



**Note:** Baseret på registrerede sygefraværdata i Esbjerg Kommune i 2021. N = 9.129.

I den følgende figur ses det, at der er forskelle på fordeling af sygefraværstyper mellem en række faggrupper i Esbjerg Kommune. Der ses en tendens til, at det typisk er faggrupper med en kort eller ingen uddannelse, lavere indkomst og/eller dem i omsorgsfag hvis sygefravær udvikler sig til at være langvarigt. Mange af grupperne er dog forholdsvis små i undersøgelsen, hvilket betyder, at det ikke kan udelukkes, at disse forskelle er et resultat af små stikprøvestørrelser.

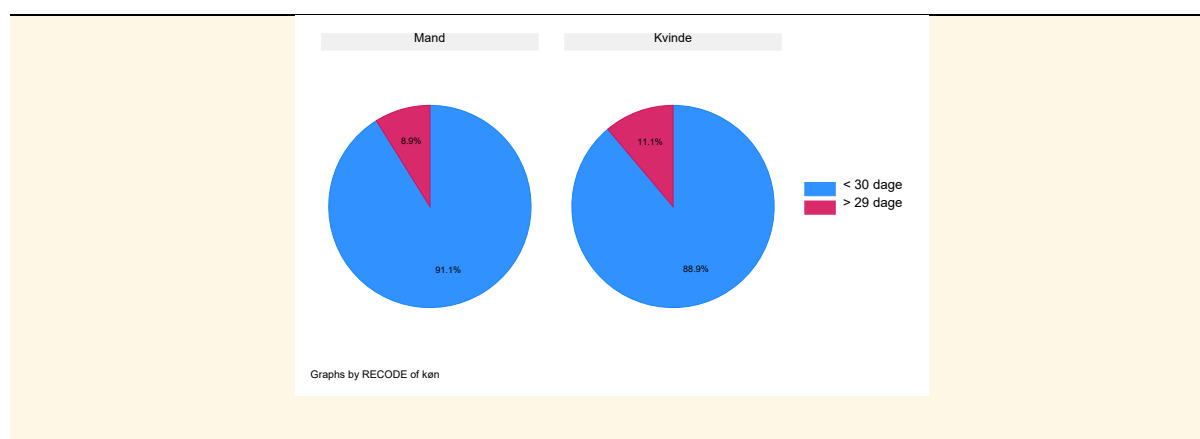
## Andel med langvarigt sygefravær efter faggruppe



**Note:** N = 1150. Figuren viser andelen i en faggruppe med kort- og langvarigt sygefravær, der har rapporteret, de har sygefravær. Langtvarigt sygefravær er en sygeperiode på 29 dage eller mere inden for de seneste 6 måneder, mens kortvarigt sygefravær er en sygeperiode på 28 dage eller færre inden for samme periode. Hvis man både har haft langtvarigt og kortvarigt sygefravær er man placeret i kategorien med langtvarigt sygefravær. Både sygefraværstype og faggruppe er selvrapporteret. **Kilde:** Medarbejderundersøgelsen om sygefravær i Esbjerg Kommune i 2021.

I figuren herunder ses det, at en større andel af kvinderne (11,1%) har haft mindst en sygefraværperiode på 30 dage eller flere i 2021, sammenlignet med mændene (8,9%). I en opfølgende logistisk regressionsanalyse findes det, at forskellen er signifikant og derfor ikke kan tilskrives tilfældighed. At kvinder har mere sygefravær end mænd er veldokumenteret i både den danske og den internationale forskning (Pihl-Thingvad et al., (2023); Johns, 1997; 2008). Esbjerg kommune følger derfor de generelle tendenser på både det danske og det internationale arbejdsmarked hvad angår køn og sygefravær.

#### *Fordelingen af sygefraværslængde mellem kvinder og mænd i Esbjerg Kommune*



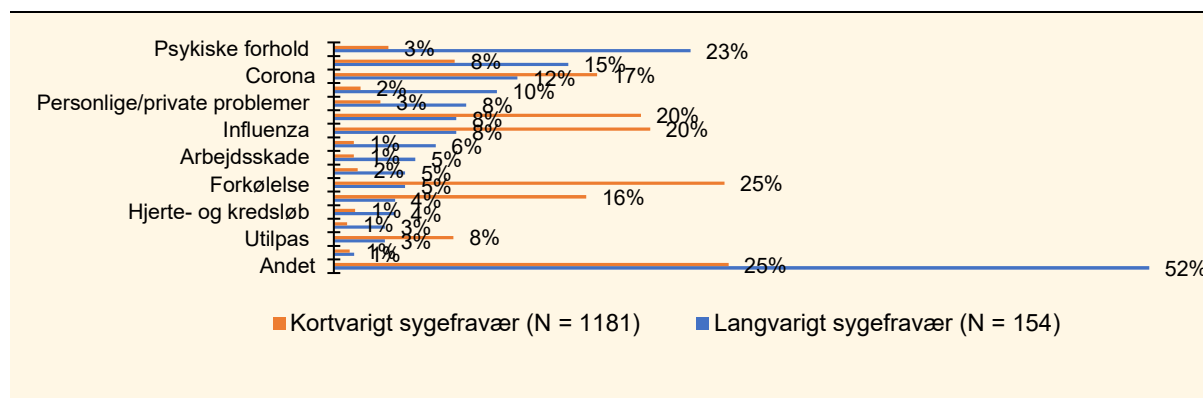
**Note:** Baseret på registrerede sygefraværdata i Esbjerg Kommune i 2021. N = 9.129 (7.494 kvinder, 82%).

#### Årsager til det længerevarende sygefravær i Esbjerg Kommune

Hvis blikket vendes mod årsager til det længerevarende sygefravær i Esbjerg Kommune, fremgår det i følgende figur, at ansatte, der har haft en lang sygeperiode, især angiver psykiske forhold, knogler/led og andet som årsager til deres sygefravær. Andet-kategorien er den største og inkluderer bl.a. operationer, kræft og specifikke psykiske forhold, herunder stress.

Ansatte som alene har haft korterevarende sygeperioder angiver derimod i langt højere grad virus- og infektionssygdomme, hovedpine, corona mv.

### Selvrapporterede årsager til sygefravær



**Note:** N = 1335. Baseret på spørgsmålet: "Hvad er de vigtigste årsager til, at du har meldt dig syg inden for det seneste halve år?" fra spørgeskemaundersøgelsen om sygefravær i 2021. Summen overstiger 100%, fordi der kan angives flere svar. Langvarigt sygefravær er en sygeperiode på 29 dage eller mere inden for de seneste 6 måneder, mens kortvarigt sygefravær er en sygeperiode på 28 dage eller færre inden for samme periode. Hvis man både har haft langvarigt og kortvarigt sygefravær er man placeret i kategorien med langvarigt sygefravær. **Kilde:** Medarbejderundersøgelsen om sygefravær i Esbjerg Kommune i 2021.

Der er således væsentlige forskelle på årsagerne til forskellige typer af sygefravær i Esbjerg Kommune. Dette billede er ikke overraskende, og det stemmer godt overens med lignende undersøgelser på andre offentlige arbejdspladser. Det er værd at bemærke, at det længerevarende sygefravær, som udgør 39% af kommunens samlede antal sygefraværsdage i 2021 i høj grad angives at være forårsaget af psykiske forhold og andet (herunder stress). Da man ikke kan undgå virus og infektionssygdomme, er det blevet diskuteret i kommunen, hvordan der med fordel kunne arbejdes med det psykiske arbejdsmiljø, hvis kommunens antal af sygefraværsdage skal reduceres. Dette projekt har derfor også sat fokus på, hvordan ledelse kan påvirke medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø mere generelt.

Nedenfor gives i den sammenhæng en kort opsamling på, hvad forskningen siger om sammenhængen mellem psykiske forhold og længerevarende sygefravær.



Som det blev vist ovenfor, er psykiske forhold en af de mest hyppige årsager til det længerevarende sygefravær i Esbjerg Kommune i 2021.

Psykiske forhold forstås her som de psykosociale forhold på arbejdspladsen (f.eks. dårligt arbejdsmiljø, højt arbejdspress, stress mv.), der kan betragtes som potentielle underliggende årsager til det længerevarende sygefravær. Derudover kan psykiske forhold også omfatte egentlige psykiske diagnoser (såsom depression og angst) der også kan være direkte udløsende faktorer til det længerevarende sygefravær.

For at undersøge, hvad de psykosociale forhold på arbejdspladsen betyder for sygefravær på arbejdspladsen, lavede vi en række litteratursøgninger med fokus på at indfange nogle af de overordnede tendenser i forskningslitteraturen. Nedenfor diskuteres et udsnit af disse, som er blevet benyttet i projektet til at samle op på og videreudvikle de deskriptive analyser. De refererede studier kan findes i referencelisten.

### **5.3 Generelle tendenser i den internationale litteratur om sygefravær**

Sygefravær er et komplekst fænomen, der relaterer sig til adskillige faktorer både i medarbejdernes arbejds- og privatliv (Johns, 1997; Mastekaasa, 2020). Forskningen peger på, at fravær fra arbejdet, på det individuelle plan, generelt følger en toleddet årsagsmodel, hvor sygefraværet på samme tid er påvirket af medarbejderens helbred, dvs. deres fysiske og psykiske tilstand og formåen (ability to attend) og deres motivation til at komme på arbejde (attendance motivation) (De Boer et al., 2002; Johns, 1997; Mastekaasa, 2020; Pihl-Thingvad et al., 2024; Winter et al., 2025 and Nielsen et al., forthcoming). Arbejdets karakteristika og arbejdsmiljøet spiller selvsagt også ind på sygefraværet på flere måder, nemlig via sammenhængen mellem arbejdsvilkårene og medarbejdernes helbred, samt gennem arbejdspladskulturen, ved f.eks. at påvirke atmosfæren, samt medarbejderne og ledernes holdninger til at melde sig syg og/eller til at komme syg på arbejde (Beemsterboer et al., 2009). Forskningen peger derfor på adskillige mulige årsager til sygefravær, og det er vigtigt at være opmærksom på, at disse årsager ofte hænger sammen og påvirker hinanden. De kan derfor være svære at adskille i praksis. Dette er nogle aspekter, som flere af artiklerne i denne undersøgelse sætter fokus på.

Årsagerne til sygefravær grupperer sig generelt inden for nogle forskellige temaer, som er relateret til:

- Helbred, alder og køn
- Individuel sundhedsadfærd (rygning, alkohol og motion)
- Individuelle faktorer (f.eks. familieliv, uddannelsesniveau, længden til arbejde, egen oplevelse af helbred)
- Sygefravær og sygetilstedeværelse (adfærd og kultur på arbejdspladsen)
- Jobkarakteristika (f.eks. arbejdsforhold, fleksibilitet, rolleklarhed og organisatoriske forandringer)
- Medarbejderreaktioner og -adfærd (f.eks. jobtilfredshed, engagement og stress)
- Sociale relationer på arbejdspladsen (f.eks. social kapital, ledelse og teamkultur)

(Beemsterboer et al., 2009; Johns, 1997, 2008).

Vi har i undersøgelsen særligt sat fokus på de sociale relationers betydning for sygefraværet. I de kommende afsnit gennemgås disse resultater og det ekspliciteres hvordan de bidrager til at udvide den eksisterende forskning på området.

### Længerevarende sygefravær

Forskningen understøtter generelt, at psykosociale faktorer har væsentlig betydning for det længerevarende sygefravær.

I et systematisk review og meta-analyse baseret på 13 inkluderede studier finder Duchaine et al. (2020), at en række psykosociale forhold på arbejdspladsen er forbundet med sygefravær relateret til psykiske diagnoser. I studiet findes det, at især en oplevelse af lav belønning (både som en faktor i sig selv og i forhold til den oplevede indsats) samt høj arbejdsbelastning er faktorer, som er forbundet med en betydeligt højere risiko for sygefravær som følge af psykisk diagnose. Derudover finder de i studiet, at der er en oplevelse af lav job kontrol, store psykologiske krav og ringe social støtte på arbejdspladsen ligeledes er knyttet til højere risiko for denne type sygefravær.

I et studie af Slany et al. (2014) der ser på medarbejdere i 34 forskellige europæiske lande findes det desuden, at psykosociale faktorer er forbundet med længerevarende sygefravær (> 8 dage eller flere). I studiet findes der på tværs af køn større risiko for længerevarende sygefravær ved større kvantitative krav, krav om at skjule følelser, rollekonflikter, lav ledelseskvalitet, lav social støtte, dårligt tilhørsforhold, fysisk vold, mobning, diskrimination, skiftarbejde, lav forfremmelse og ubalance mellem arbejde og privatlivet.

Ledelse og sociale relationer er således vigtige faktorer (blandt flere og ofte i kombination med andre faktorer) der har betydning for både det korte og det længerevarende sygefravær.

#### Undersøgelser på det danske arbejdsmarked

En undersøgelse af Andersen et al. (2022) ser på mere end 69.000 medarbejders sygefravær på danske arbejdspladser, i en periode på op til to år. I studiet har de fokus på at undersøge hvad det betyder for det længerevarende sygefravær, når man scorer dårligt på en kombination af psykosociale faktorer på arbejdspladsen. Ved brug af klyngeanalyser viser de, at en eller to negative psykosociale faktorer ikke betyder så meget for det længerevarende sygefravær, så længe det generelle arbejdsmiljø opleves som velfungerende. Personer i klynger som scorer dårligt på flere psykosociale faktorer, er dog i øget risiko for længerevarende sygefravær, hvilket indikerer, at længerevarende sygefravær er forbundet med et overordnet dårligt arbejdsmiljø i sin helhed. Endelig var det klyngen, som havde en lav score på alle målte psykosociale faktorer, der havde den højeste risiko for langtidssygefravær. Studiet peger således på, at oplevelsen af det samlede psykiske arbejdsmiljø har større betydning for det længevarende sygefravær end enkelt faktorer i det psykosociale arbejdsmiljø. Derfor har vi i vores analyser også haft fokus på flere faktorer i det psykiske arbejdsmiljø og enten kontrolleret for disse faktorer eller inddraget dem på andre måder i vores analyser.

Forskningen underbygger også, at psykiske forhold (såsom stress) hænger sammen med øget risiko for sygefravær. Dette er et generelt billede både i international og

dansk forskning. F.eks. viser Thorsen et al. (2019) i deres undersøgelse blandt næsten 18.000 danske medarbejdere, at der er en sammenhæng mellem stress og sygefravær – og at denne er særlig stærk blandt kvinder (sammenlignet med mænd). Ligeledes bliver sammenhængen endnu tydeligere, jo længere sygefraværsperiode, der undersøges. Dette gælder især for langtidssygefravær på mere end 30 dage. At kunne opspore og reducere stress tidligt i et evt. forløb (helst før det fører til en reel sygemelding) vil derfor kunne reducere det længerevarende sygefravær betydeligt. Som et supplement til denne viden har vi blandt andet undersøgt, om stress også kan føre til øget sygetilstedeværelse (hvilket defineres som det, at komme på arbejde selvom man er syg). Dette er blevet gjort ud fra den dual-path tankegang, der findes i litteraturen, og resultaterne viste, at stress også kunne føre til øget sygetilstedeværelse. Disse resultater vil blive nærmere beskrevet i de kommende afsnit.

Opsamlende peger forskningen således på, at de psykosociale arbejdsmiljøfaktorer har betydning for både det korte og det længerevarende sygefravær, især når de forekommer i kombination af flere negative faktorer. Derudover er stress en væsentlig faktor bag det længerevarende sygefravær. Endelig skal man i arbejdet med at reducere sygefraværet være opmærksom på, at der muligvis kan være forskelle i årsager mellem køn, professioner, enheder mv.

Forskningen på området samt en lang række deskriptive analyser i projektet har således dannet grundlag for de spørgsmål, der stilles og uddybes i de 12 forskningsartikler i dette projekt. De 12 forskningsartikler vil blive præsenteret i følgende afsnit.

## 6 Projektets forskningsresultater og bidrag

Projektets primære bidrag er en række videnskabelige artikler med fokus på ledelse, social kapital, arbejdsmiljø og sygefravær. Resultaterne gennemgås nedenfor i tre kategorier:

- Artikler der indgår i hovedprojektet (artikel 1-5)
- Yderligere artikler, efter aftale med Arbejdsmiljøforskningsfonden (artikel 6-8)
- Artikler der indgår som del af ph.d.-afhandlingen på projektet (artikel 9-12)

### 6.1 Videnskabelige artikler på hovedprojektet

Projektet har overordnet set sat fokus på, hvordan ledelse og social kapital påvirker og kan være med til at styrke arbejdsmiljøet og reducere sygefraværet i den offentlige sektor.

**1: Pihl-Thingvad, S., Welling Hansen, S., Winter, V., Schelde Hansen, M. & Willem, J. (2020) Public managers' role in creating workplace social capital (WSC) and its effect on employees' well-being and health – a protocol of a longitudinal cohort study (PUMA-WSC). *BMJ Open***

Den første artikel i projektet er en protokolartikel, som gennemgår de overordnede videnskabelige i litteraturen omkring ledelse og social kapital. Derudover beskriver artiklen projektets samlede design og tilgang, samt diskuterer de etiske aspekter forbundet med brugen af data og formidling af projektets resultater. Vi henviser til denne artikel, hvis man ønsker mere information om det overordnede projekt design.

Artikel 1 bidrager ved at etablere projektets overordnede teoretiske ramme og forskningsdesign. Artiklen rammesætter hele projektet ved at introducere social kapital som en ledelsesopgave og et arbejdsmiljøredskab. Artiklen bidrager til det overordnede forskningsspørgsmål ved at introducere social kapital som en uundgåelig ledelsesdimension og argumentere for, at både ledelsesrelationer og sociale strukturer er

nødvendige at forstå, hvis man vil forbedre psykisk arbejdsmiljø og reducere sygefravær i den offentlige sektor.

**2: Pihl-Thingvad, S., Winter, V., Schelde Hansen, M., & Willems, J. (2024). Relationships matter: how workplace social capital affects absenteeism of public sector employees. *Public Management Review***

Den anden artikel i projektet undersøger, om og hvordan social kapital på arbejdspladsen har betydning for sygefravær. Artiklen argumenterer for, at der stadig mangler forskningsmæssig viden, som belyser, hvordan sociale relationer kan påvirke sygefraværet. Særligt inden for den offentlige sektor, hvor arbejdspress og ressourcemangel fylder mere og mere, kan sociale relationer være en vigtig brik i at reducere sygefraværet. Artiklen sætter derfor fokus på social kapital og skelner eksplicit mellem de 4 typer af social kapital (relationerne internt i grupper (bonding), relationer mellem grupper (bridging), relationer mellem medarbejdere og nærmeste leder (direct-leader-linking), samt relationer opad mod topledelsen (top-level-linking) for at undersøge, om nogle typer af relationer betyder mere for sygefraværet end andre.

Artiklens analyser bygger på et kvantitativt design og følger social kapital og sygefravær hos mere end 7000 offentligt ansatte i Esbjerg kommune over tid. De 4 typer af social kapital måles gennem spørgeskemaer i 2014 og 2017, mens sygefravær måles gennem kommunens registrerede fraværsdata. Analyserne er kørt som en række mixed-effects negative binomial modeller og derudover anvendes dominans analyse til at teste den relative betydning af de enkelte kapitalformer. Hovedresultaterne viser, at de sociale relationer (de 4 typer af social kapital) har betydning for sygefraværet samlet set – men at ikke alle typer af relationer er lige vigtige. Mens brobyggende (bridging), forbindende (direct-leader-linking) og organisatorisk (top-level linking) social kapital alle har betydning for sygefraværet, har de samlende relationer (bonding) ikke signifikant effekt på medarbejdernes sygefravær. Dette er et overraskende fund, og det diskuteres hvorfor de tætte relationer mellem medarbejdere ikke ser ud til at

påvirke sygefraværet. Et bud kunne være, at der er forskellige sygefraværskulturer i de forskellige medarbejdergrupper (denne hypotese undersøges nærmere i artikel 5, som præsenteres nedenfor). Derudover viser resultaterne, at relationer til ledelsen betyder mere for sygefraværet end de kollegiale relationer. Artiklen konkluderer derfor, at det giver mening at betragte sygefravær som et socialt og relationelt fænomen – ikke kun som et individuelt problem. Stærke sociale relationer på arbejdspladsen kan mindske sygefraværet i den offentlige sektor, og især lederne spiller en central rolle i at skabe de relationer, der gør en forskel for sygefraværet.

Artiklen bidrager således til det overordnede projekt ved at dykke ned i og nuancere grundpræmissen i projektet, nemlig at social kapital hænger sammen med medarbejdernes sygefravær. Artiklen understreger, at social kapital reducerer sygefravær – men at ikke alle dimensioner af social kapital virker ens. Artiklen bidrager til det overordnede forskningsspørgsmål ved at fremhæve, at det ikke er nok at styrke sammenholdet i medarbejdergruppen – ledere bør især styrke relationer imellem grupper og mellem medarbejdere og ledelse, fordi det er her, sygefraværet ser ud til at påvirkes mest. Social kapital skal derfor forstås som et ledelsesstrategisk redskab – ikke som en automatisk effekt af et godt kollegialt fællesskab.

**3: Bonnesen, L., Pihl-Thingvad, S. & Winter, V. (2022) The Contagious Leader: A Panel Study on Occupational Stress Transfer in a Large Danish Municipality. *BMC Public Health***

Deskriptive analyser i det overordnede projekts startfase viste, at en stor del af sygefraværet blandt medarbejderne skyldtes psykiske faktorer. I forlængelse heraf, var stress en interessant faktor at sætte fokus på, da indledende analyser også pegede på en tydelig sammenhæng mellem stress og sygefravær blandt medarbejderne. Artikel 3 tager også pointen fra artikel 2 om, at relationen til ledelsen betyder meget op. Artiklen undersøger nemlig om medarbejdernes selv-rapporterede stress kan skyldes lederens adfærd. Mere specifikt fokuserer artiklen på, om det betyder noget for

medarbejdernes oplevelse af stress, hvis lederen selv er stresset. Artiklen dykker således ind i mekanismerne i den relation, som i det overordnede projekt defineres som forbindende (direct-leader-linking) social kapital. Hypotesen er, at når lederen selv oplever stress, vil det påvirke lederens adfærd og derfor på forskellige måder smitte af på medarbejderne, som efterfølgende kan komme til at opleve stress. Artiklen undersøger derfor om oplevelsen af stress hos den nærmeste leder kan smitte af på medarbejderne over tid. Artiklen forsøger også at give et bud på hvor længe, en sådan "smitte" kan registreres. Der sættes derfor fokus på stressoverførsel ("contagion effect") fra leder til medarbejder og på tidsdimensionen af denne overførsel.

Undersøgelsen bygger på et kvantitativt balanceret panel-design med data fra 5.688 medarbejdere og deres 473 nærmeste ledere i Esbjerg kommune fra perioderne 2016, 2017 og 2020. Smitte-effekten af lederens stress i 2016 kan derfor undersøges blandt medarbejderne efter 1 år (2017) og efter 3 år (2020). Data stammer fra tre forskellige spørgeskemaer, hvor både lederes og medarbejderes oplevede stress måles ved hjælp af et valideret stress-spørgsmålsbatteri fra COPSOQII. Analysen bygger på fixed-effects modeller.

Hovedresultaterne viser, at lederes oplevede stress *faktisk* overføres til medarbejderne — jo mere en leder oplever stress i det første år, jo mere stiger medarbejdernes stressniveau i de efterfølgende år. Effekten er signifikant et år senere. Til forskel fra tidligere studier på området, er det overraskende at der kan spores effekter af en leders egen stress på medarbejdernes oplevelse af stress op til et helt år efter. Det er en lang periode, når forskningen samtidig viser en tydelig sammenhæng mellem stress og sygefravær på medarbejderniveau. Dog viser artiklen også, at effekten aftager og inden for tre år er den ikke længere statistisk signifikant. Dette betyder, at stressoverførsel har en "udløbsdato". Derudover er effekten moderat – andre arbejdsforhold spiller også en rolle udover lederstress. Samlet set peger artiklen dog stadig på, at lederens adfærd er vigtig for medarbejderens psykiske arbejdsmiljø. Men i modsætning til hvordan lederadfærd ofte diskuteres - som et spørgsmål om at arbejde strategisk, sætte visionære mål og sikre at opgaverne bliver løst - så er det vigtigt at være opmærksom på, at ledere ikke kun kommer med opgaver og mål. Deres eget



psykiske arbejdsmiljø (i dette tilfælde oplevelsen af stress) påvirker også medarbejdernes trivsel, og det er en vigtig påvirkning, som kan måles over tid. Derfor er lederens eget psykiske arbejdsmiljø også en vigtig faktor for hele teamets velbefindende.

Artikel 3 fokuserer således på en underdimension af social kapital nemlig relationen mellem den nærmeste leder og medarbejderen. Artiklen bidrager til det overordnede projekt med viden om, hvilke mekanismer, der kan være på spil i denne relation. Artiklen understreger, at relationen mellem den nærmeste leder og medarbejderne ikke kun skabes gennem de offentlige lederes ledelsestilgang, men at ledernes eget psykiske arbejdsmiljø er en del af og overføres igennem denne relation. At arbejde med forbindende social kapital indebærer derfor også at sikre ledernes eget arbejdsmiljø, hvis man vil reducere stress og sygefravær generelt i den offentlige sektor.

#### **4: Döring, M., Pihl-Thingvad, S. & Vogel, R. (2024) Time to rediscover task-oriented leadership? A multi-source, time-lagged study on leadership and well-being in public service jobs. *Public management Review***

Artikel 4 dykker yderligere ned i spørgsmålet om, hvordan lederne kan påvirke medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø. I stedet for at fokusere på lederens eget psykiske arbejdsmiljø, som i artikel 3, åbner denne artikel diskussionen af, hvordan forskellige typer af lederadfærd (mere specifikt opgaveorienteret og relationsorienteret ledelse (fx Yukl, 1981)), kan påvirke medarbejdernes trivsel. Vi ser således her på den positive side af medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø, og artiklen bidrager ved både konceptuelt og empirisk at uddybe sammenhænge mellem ledelse og medarbejdertrivsel i den offentlige sektor. Medarbejdertrivsel bliver meget ofte reduceret i forskningen til medarbejdernes tilfredshed med arbejdet. Men artiklen argumenterer for, at medarbejdertrivsel er et mange facetteret fænomen på arbejdspladsen, som indeholder mindst tre dimensioner. Den første dimension er 1) en dimension som relaterer sig til medarbejderens oplevelse af et behageligt arbejdsliv (hedonic well-being), denne dimension diskuteres ofte som generel medarbejdertilfredshed i forskningen. Men medarbejdertilfredshed er ikke altid nok for trivsel på en arbejdsplads, andre dele af

forskningen peger på, at trivsel også indeholder 2) en dimension der sikrer selv-realiserende gennem et arbejdsmiljø, som giver medarbejderen mulighed for oplevelsen af mening og udvikling i deres arbejde (eudaimonic well-being). Endelig peger andre dele af forskningen også på, at en interpersonel og social dimension er vigtig for trivsel 3) nemlig en dimension som indfanger styrken og karakteren af de sociale sammenhænge medarbejderen indgår i. Artiklen sætter derfor fokus på to ledelsesformer (opgaveorienteret versus relationsorienteret) og undersøger, hvilke af dem, der har størst betydning for de tre forskellige dimensioner af trivsel hos medarbejderne i Esbjerg kommune.

Artiklens analyser bygger på et kvantitativt tidsforløbsdesign (time-lagged), der kombinerer flere datakilder, nemlig data fra en ledelsesevaluering, hvor medarbejderne har lavet en evaluering af deres tætteste leder i 2016, med efterfølgende data fra en trivselsmåling blandt de samme medarbejdere i 2017. Det samlede datasæt består derfor af svar fra 4794 medarbejdere om deres tætteste leder (409 ledere i alt) og efterfølgende om deres egen trivsel.

Analyserne viser, i modsætning til nogle af vores hypoteser, at opgaveorienteret lederskab er stærkt og positivt relateret til de sociale og eudaimoniske dimensioner (relationer og mening i arbejdet) af medarbejdernes trivsel. Modsat, og igen noget overraskende, ser relationsorienteret ledelse kun ud til at have en positiv sammenhæng med hedonisk trivsel (generel tilfredshed med arbejdet). Derudover finder vi en positiv interaktionseffekt af opgaveorienteret og relationsorienteret lederskab, som påvirker den sociale dimension af trivsel<sup>3</sup>. Med disse resultater understreger undersøgelsen vigtigheden af en samlet model, som integrerer de forskellige ledelsestyper og dimensioner af trivsel i et helhedsbillede, så man bedre kan forstå det fulde omfang af,

---

<sup>3</sup> Supplerende analyser (som ikke er præsenteret i selve artiklen, men som kan rekvireres hos forfatterne ved interesse, viser yderligere at der gennem disse sammenhænge også kan spores effekter på medarbejdernes registrerede sygefravær. Af formidlingsmæssige grunde er disse resultater dog ikke præsenteret i den publicerede artikel).

hvordan forskellige lederadfærdsmønstre omsættes til forskellige sider af medarbejdernes trivsel.

Artiklen bidrager på denne måde til udvekslingen mellem to store forskningsfelter nemlig forskningen indenfor trivsel på arbejdspladsen og forskningen i offentlig ledelse. Resultaterne af både litteraturstudierne og de empiriske analyser tyder på, at opgaveorientering er en (ofte) overset egenskab hos ledere forskningsmæssigt, fordi der i forskningen har været en stærk overvægt af artikler med fokus på mere visionære og karismatiske ledelses tilgange (Backhaus og Vogel 2022). Artiklen konkluderer derfor, at man med fordel kan genoverveje betydningen i forskningen af opgaveorienteret ledelse i den offentlige sektor. Opgavefokuseret ledelse kan nemlig være en vigtig faktor, når målet er at øge medarbejdernes samlede trivsel.

Artiklen bidrager således til det overordnede forskningsspørgsmål ved at understrege, at trivsel (herunder de elementer, som indgår i social kapital) ikke kun bygges op gennem "bløde" relationer – også klar struktur, opgavefokus og retning fra lederen er en del af det psykiske arbejdsmiljø og kan styrke den sociale dimension. Offentlige ledere bør derfor balancere deres ledelsesstil og have fokus på både relationer og struktur/opgaver for at opbygge social kapital, der gør en forskel.

### **5: Winter, V., Hansen, M., & Pihl-Thingvad, S (2025) Is Workplace social capital a resource for all? *European Journal of Work and Organizational Psychology***

Artikel 5 tager emnet fra artikel 2 op, som handlede om, hvordan social kapital påvirkede medarbejdernes sygefravær. Artiklen dykker ned i en hypotese, som muligvis kan forklare et overraskende fund i artikel 2, nemlig hvorfor samlende social kapital (bonding) ikke så ud til at have effekt på sygefraværet. Hypotesen i artikel 5 peger på, at der kan være forskelle på, hvordan social kapital slår igennem og påvirker sygefraværsadfærden i forskellige medarbejdergrupper. Spørgsmålet bliver således, om social kapital kan antages at være en ressource for alle medarbejdere i større offentlige organisationer, eller om social kapital er en ressource, som primært kommer bestemte medarbejdere til gode. Sygefravær kan som beskrevet tidligere i rapporten afhænge

af mange forskellige faktorer i arbejdsmiljøet, og kan ofte bedst forklares ud fra en kombination af faktorer. Forskellige medarbejdergrupper i den offentlige sektor har forskellige arbejdsvilkår, og de udsættes derfor også for forskellige krav og belastninger i både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. Det er derfor ikke sikkert, at stærke relationer i form af social kapital, kan virke som en buffer på samme måde i alle kontekster. Artiklen sætter således fokus på, hvordan social kapital (og de 4 undertyper af social kapital) påvirker sygefraværet i forskellige beskæftigelseskategorier. Dette er et vigtigt supplement til projektet, for hvis det forholder sig sådan, at social kapital kun kommer bestemte medarbejdergrupper til gode, skal de offentlige ledere og HR-afdelinger være særligt opmærksomme på dette og tilrettelægge andre initiativer for de grupper, som ikke drager fordel af social kapital.

Analysen bygger på et kvantitativt paneldesign med tre måletidspunkter i 2014, 2017 og 2020. Det endelige panel består af 10,056 medarbejdere (og det balancerede panel består af 3,099 medarbejdere).

De forskellige beskæftigelseskategorier er i analyserne opdelt i 3 store grupperinger ud fra Danmarks Statistiks fagklassifikation, som indplacerer medarbejderne i forskellige fagklassifikationer ud fra de opgaver, medarbejderne udfører samt det forventede kompetenceniveau i deres stilling. Dette gør det muligt at sammenligne personer med samme arbejdsfunktion, uanset medarbejderens formelle titel og uddannelse (Danmarks Statistik DISCO-08). Artiklen arbejder derfor med følgende kategorier af medarbejdere: *High-skilled white-collar jobs* (som består af ledelsesarbejde og arbejde, som forudsætter viden på højt og mellem niveau), *Low-skilled white-collar jobs* (som består af almindeligt kontor- og servicearbejde) og *Blue-collar jobs* (som består af håndværkspræget arbejde, transport og manuelt arbejde) (Danmarks Statistik).

Hovedresultaterne i artiklen viser, at social kapital primært er en ressource for high-skilled white-collar medarbejdere i kommunen. Både det samlede mål for social kapital og alle undertyper hænger sammen med reduceret sygefravær i denne gruppe af medarbejdere. Derimod er det kun den samlede sociale kapital (bonding) som ser ud til at være med til at reducere sygefraværet i gruppen af medarbejdere med low-skilled

white collar jobs, mens social kapital i den sidste gruppe (blue-collar jobs) slet ikke hænger signifikant sammen med sygefraværet blandt medarbejderne.

Social kapital ser derfor ud til at være en ressource i forhold til bestemte krav i arbejdsmiljøet for især medarbejdere i de øverste beskæftigelses kategorier, men social kapital kan ikke siges at være en generel ressource.

Dette er et vigtigt fund, fordi det viser, at en “one size fits all” strategi med at styrke social kapital som et middel mod sygefravær i offentlige organisationer ikke nødvendigvis virker. Artiklen diskuterer mulige årsager til disse fund, og ud over forskellige typer af krav i arbejdsmiljøet peger artiklen også på den mulighed, at social kapital skal understøttes af en bestemt sygefraværskultur, hvis de stærke relationer skal have reducerende effekt på sygefraværet. Stærke relationer kan nemlig risikere at øge sygefraværet i medarbejdergrupper, hvis de har en kultur, der understøtter og legitimerer fraværsadfærd. De kulturelle aspekters betydning for social kapital er dog ikke blevet undersøgt i artiklen, så disse overvejelser forbliver en hypotese.

Artiklen konkluderer overordnet, at det giver mening at betragte sygefravær som et socialt og relationelt fænomen – men med et vigtigt forbehold: Effekten af social kapital afhænger af beskæftigelsesgruppen og kontekst. Praktisk set betyder det, at organisationer bør være opmærksomme på, at en investering i social kapital måske har større effekt for nogle medarbejdergrupper end for andre.

Artiklen bidrager til det overordnede forskningsspørgsmål ved at give en mere nuanceret vurdering af, hvem det er, der får gavn af at bruge social kapital som et ledelsesstrategisk værktøj. Social kapital er ikke en universel løsning og det betyder at lederne og HR må differentiere deres indsatser, hvis arbejdet med social kapital skal virke bedst muligt.

## **6.2 Øvrige artikler**

Ud over de 5 artikler i hovedprojektet, er der efter aftale med Arbejdsmiljøforskningsfonden blevet udarbejdet 3 yderligere artikler i det samlede projekt. De tre artikler går hver især mere i dybden med del-spørgsmål, der supplerer og uddyber nogle af elementerne i det overordnede forskningsspørgsmål. De dykker nemlig ned i og uddyber

flere aspekter, der relaterer sig til nogle af de centrale omdrejningspunkter i projektet, om ledelse, fraværsadfærd og køn. Disse tre artikler undersøger ikke i sig selv social kapital. Derimod lægger de to første artikler nogle alternative perspektiver ned over diskussionen af ledelse af social kapital ved at sætte fokus på, hvilke underliggende mekanismer, der kan være med til at forme relationen mellem leder og medarbejder (forbindende eller direct-leader-linking social kapital). Den sidste artikel lægger sig i stedet i forlængelse af diskussionen om begrebet 'attendance motivation' indenfor sygefraværsforskningen (Miraglia and Johns, 2016), som peger på, at sygefravær kan opfattes som et tegn på undgåelsesadfærd blandt medarbejderne, som i sidste ende kan føre til medarbejderafgang. Artiklerne og deres hovedresultater præsenteres i det følgende.

**6: Netra, S., Pihl-Thingvad, S. & Winter, V. (2024) The association between public managers' type of education and prioritizing core service provision and communication. *Public Administration*.**

Den sjette artikel stiller skarpt på, hvilke faktorer, der har betydning for medarbejdernes oplevelse af, hvordan lederen indgår i vigtige elementer for arbejdsmiljøet, nemlig hvor meget lederen lægger vægt på og prioriterer kerneydelsen i det daglige arbejde, og hvordan lederen kommunikerer. Disse aspekter er centrale i forhold til at sikre den sociale kapital især den forbindende sociale kapital mellem lederen og medarbejderen (direct-leader-linking relationen), Artiklen har således fokus på nogle vigtige underliggende mekanismer for den del af social kapital, som udspiller sig mellem en leder og en medarbejder. Artiklen undersøger dog ikke den forbindende sociale kapital direkte.

Forskning har peget på, at ledere som også er fagspecialister (dvs. ledere med professionel baggrund i det område, som de leder), bliver associeret med stærkere performance, når man sammenligner dem med ledere, som ikke er fagspecialister. Antagelsen er, at ledere, der er fagspecialister, simpelthen leder på en anden måde. Det kunne være en leder, som selv er uddannet skolelærer, og som er leder på en folkeskole. Her forventer forskningen, at denne leder vil have en bedre forståelse for kerneydelsen og derfor prioriterer den højere, og at lederen også vil være bedre til at

kommunikere til sine medarbejdere på folkeskolen sammenlignet med en leder med en anden faglig baggrund. Dette har dog ikke tidligere været undersøgt empirisk i forskningen.

Artiklen sætter derfor fokus på lederens uddannelse og skelner eksplicit mellem specialistledere (ledere med professionel eller faglig baggrund relevant for området) og generelle ledere (ledere uden denne direkte faglige baggrund) for at undersøge, om specialistledere prioriterer kerneydelser højere og kommunikerer bedre end generalist ledere.

Analyserne bygger på et kvantitativt design og er baseret på en kombination af flere datakilder fra 2020: en ledelsesevalueringsundersøgelse af medarbejderes opfattelse af deres ledes adfærd og ledernes formelle uddannelse, og en arbejdsmiljøundersøgelse, der omfatter ledes og medarbejderes køn, alder og anciennitet, samt registerdata om ledernes og medarbejdernes ansættelser. Analyserne er baseret på multi-level modeller og blev kørt separat i fire forskellige kontekster nemlig – på skoleområdet, i ældreplejen, i kommunens daginstitutioner og på beskæftigelsesområdet. Dette resulterede i et datasæt på 1996 medarbejdere, som beskrev deres nærmeste leder, i alt 135 ledere.

Hovedresultaterne viser, at ledere som er fagspecialister, på det område de leder indenfor, i medarbejdernes øjne prioriterer kerneydelserne højere end generalist ledere i de fleste kontekster (undtagen på skoleområdet, hvor effekten ikke viste sig) – og at fagspecialistledere også kommunikerer mere effektivt i ældreplejen og på beskæftigelsesområdet, men ikke på skole- og institutionsområdet. Lederens uddannelsesbaggrund ser således ud til at gøre en forskel for ledelsesadfærden på bestemte områder – men effekten kan ikke siges at være generel på tværs af de store kommunale hovedområder.

Dette er et vigtigt fund, fordi det viser, at en generel antagelse om “fagspecialisering giver bedre lederadfærd” kun gælder delvist. Artiklen diskuterer mulige årsager – fx at skolernes ledelse stiller andre krav til medarbejderne og har andre kompetenceprofiler, og at kommunikationsmuligheder og organisatorisk kontekst varierer mellem

sektorer. Artiklen konkluderer derfor, at det giver mening at betragte lederes uddannelsesbaggrund som en væsentlig faktor for kvaliteten af ledelsesadfærd – især med hensyn til prioritering af kerneydelser og kommunikation – men med et vigtigt forbehold: Effekten afhænger af sektor, organisatorisk kontekst og funktionsområde. Praktisk set betyder det, at offentlige organisationer bør være opmærksomme på hvilken type lederkompetence, der kræves i den konkrete kontekst, hvis man skal sikre nogle stærke relationer mellem ledere og medarbejdere.

Ledernes faglige baggrund har således betydning for, hvordan medarbejderne oplever, at lederen prioriterer kerneopgaven, og hvor god lederen er til at kommunikere. Disse to faktorer er teoretisk set helt centrale for udviklingen af forbindende social kapital. Artiklen bidrager derfor med en bedre forståelse af nogle af de underliggende mekanismer, man som leder skal være opmærksom på, hvis man gerne vil benytte forbindende social kapital som værktøj, og den peger også på, at måden de skabes på, afhænger af lederens baggrund og organisatorisk kontekst.

### **7: Döring, M. & Kroll, A. (2025) “Team Gender Composition Correlates With Ratings of Women and Men Leaders: On the Role of Group Prototypicality”. *Public Administration Review***

Den syvende artikel dykker ned i en anden del af de belyste temaer, ved at sætte fokus på køn og køns betydning for medarbejdernes opfattelse af deres ledere. Som det blev beskrevet ovenfor, så består hovedparten af medarbejderne i den offentlige sektor af kvinder. En solid forskning har vist, at køn har stor betydning for opfattelsen af lederens adfærd og dermed også for, hvordan relationen til lederen bliver formet og vurderet. Artikel 7, tager således fat i nogle underliggende mekanismer, som kan have betydning for relationen mellem medarbejderne og lederen (direct-leader-linking social capital). Social kapital er dog ikke direkte i fokus i denne artikel.

Artiklen undersøger i stedet om kønssammensætningen i teams påvirker medarbejdernes vurdering af mandlige og kvindelige ledere. Data dækker over flere end 3400



medarbejdere i Esbjerg Kommune i 2016. Multilevel-analyser viser, at jo større andel af kvinder i teamet, desto signifikant mere positiv vurderes kvindelige ledere, også når der kontrolleres for leder-medarbejder kønsmatch. Det samme gælder for teams med en større andel mænd, der generelt vurderer mandlige ledere mere positivt. Teamets kønssammensætning viser sig desuden at være vigtigere end det individuelle leder-medarbejder-kønsmatch. Derfor understøttes hypotesen om, at gruppeidentitet i teamet – og ikke det individuelle leder-medarbejder kønsmatch - påvirker hvordan ledelsen vurderes. Det betyder, at kønsbalancerede teams sandsynligvis kan mindske denne kønsbias. Resultaterne er vigtige at være opmærksomme på i den offentlige sektor, som har en overvægt af kvinder ansat. Når vi ved, at ledelse betyder meget for medarbejdernes oplevelse af arbejdsmiljøet og sygefraværet, bliver det yderligere værd at overveje, om man aktivt skal arbejde med en sådan kønsbias i opfattelsen af lederen og hans eller hendes adfærd.

Denne artikel tilføjer således en vigtig køns- og gruppedynamisk dimension til forståelsen af leder-medarbejder-relationer. Resultaterne bidrager til det overordnede forskningsspørgsmål ved at pege på, at relationen mellem leder og medarbejdere ikke er neutral, men formes af gruppeidentitet og sociale køns normer. Alt andet lige kan en sådan kønsbias påvirke muligheden for at skabe tillid, retfærdighed og samarbejde, og dermed påvirke kerneelementerne i social kapital.

**8: Lemb, J., Klemmensen, R. & Pihl-Thingvad, S. (2025) Predicting Employee Turnover: Investigating the Relative Importance of Determinants Using Predictive Modeling. *Public Management Review***

Sygefravær diskuteres i visse dele af litteraturen som et signal til arbejdspladsen om, at medarbejderen ikke trives og derfor er på vej væk fra arbejdspladsen. Sygefravær ses således i dele af forskningen som en undgåelses- eller tilbagetræknings-adfærd i forhold til arbejdet (Johns, 1997). Det er selvfølgelig kun en del af sygefraværet, der kan betragtes på denne måde, men det er alligevel interessant at se på sygefravær

som en faktor (blandt flere), der kan sige noget om medarbejderafgang i den offentlige sektor. Sygefravær som undgåelsesadfærd er en forholdsvis 'passiv' måde at demonstrere sin utilfredshed med arbejdet på som medarbejder. Det kan af og til ende med en opsigelse. En mere aktiv måde for en medarbejder at demonstrere sin utilfredshed på, er selvfølgelig at sige op og forlade arbejdspladsen formelt. Samlet set diskuteres opsigelser og afskedigelser i forskningen som personaleomsætning, eller på engelsk under begrebet 'turnover'. Som en uddybning af temaerne i dette projekt, var det derfor interessant at se på, om nogle af de faktorer, som projektet sætter fokus på, nemlig social kapital, psykisk arbejdsmiljø, ledelse og sygefravær også er faktorer, som kan bruges til at forudsige personaleomsætning i den offentlige sektor. Meget forskning peger netop på ledelse og sociale relationer, som afgørende for om medarbejderne forlader arbejdspladsen. Og i praksis findes også mange talemåder som antyder dette, fx, 'Medarbejdere forlader ikke deres jobs, de forlader dårlige ledere'. Det er derfor interessant at undersøge, hvilke faktorer, der ligger bag, når en medarbejder forlader arbejdspladsen. Passer det, at sociale relationer, ledelse og sygefravær er vigtige faktorer i denne sammenhæng?

Artikel 8 stiller et usædvanligt åbent spørgsmål, nemlig: Hvilke faktorer kan forudsige om medarbejdere og ledere forlader deres arbejde i den kommunale sektor? Eller med andre ord, hvilke faktorer skal man holde øje med i en offentlig organisation, hvis man vil undgå høj personaleomsætning?

Artiklen opstiller ikke hypoteser på forhånd med antagelser om, at bestemte faktorer er vigtigere end andre. I stedet benytter artiklen helt nye machine learning metoder til at identificere hvilke faktorer (af en lang række muligheder), der bedst kan forudsige medarbejderafgang i Esbjerg kommune.

Artiklen sætter fokus på turnover-litteraturen og argumenterer for, at på trods af et omfattende forskningsfelt om personaleomsætning, så mangler der systematiske studier, der metodisk sorterer i det store antal potentielle faktorer, som hænger sammen med medarbejderafgang og tester deres indbyrdes betydning. Dette betyder også, at

vi savner en bedre forståelse af, hvilke faktorer der relativt betyder mest for personaleomsætning.

Artiklen samler den eksisterende forskning på området om turnover (personaleomsætning) og bygger ovenpå denne ved at inddrage en lang række mulige faktorer bag medarbejderafgang – fx demografiske faktorer som alder og køn, faktorer indenfor arbejdsmiljø og sociale relationer, ledelse og HR-praksisser, stress, sygefravær, tilfredshed med arbejdet, løn og mange andre faktorer. Der tages ikke stilling til, hvilke af disse faktorer, der forventes at have størst betydning før analyserne køres.

Analyserne bygger på et kvantitativt design, som samler og kombinerer en lang række data om medarbejdere og ledere i Esbjerg kommune i november 2017, herunder data fra en trivselsundersøgelse, samt detaljerede administrative data om køn, alder, sygefravær, lønniveau, bopæl mm. Dette resulterede i et endeligt datasæt bestående af 63 % af alle medarbejdere i kommunen i alt 5.417 personer. Disse data blev sammenholdt med den reelle personaleomsætning i de efterfølgende 12 måneder (fra november 2017 til november 2018). Der anvendes prædiktiv modellering (the Random Forest algorithm) til at estimere hvilke faktorer, der bedst forudsiger personaleomsætningen.

Resultaterne er overraskende i forhold til den nyere forsknings meget store fokus på en lang række arbejdsmiljø- og ledelsesfaktorer. Analyserne viser nemlig, at kun få faktorer er stærke prædiktorer i forhold til at kunne forudsige personaleomsætning i kommunen. Det drejer sig om anciennitet og alder, mens løn, afstand til bopæl, sygefravær og overordnet jobtilfredshed har moderat betydning, når personaleomsætning skal forudsiges. De øvrige faktorer har næsten ingen prædiktiv betydning, når de sammenlignes med disse 6 faktorer. Resultaterne i artiklen bekræfter dog antagelsen i forskningen om, at sygefravær kan betragtes som en tilbagetræknings- eller undgåelsesadfærd, der signalerer, at medarbejderen kan være i risiko for at stoppe helt på arbejdspladsen. Det samme gælder medarbejderens generelle job tilfredshed, som også bidrager til at forudsige, om en medarbejder stopper eller ej. Artiklen diskuterer, om resultaterne dermed betyder, at man kan se bort fra faktorer som sociale relationer og ledelse, der tidligere har været lagt så stor vægt på i forbindelse med personaleomsætning. Her peges der på, at arbejdsmiljøfaktorer, jobkarakteristika, ledelse og

HRM-praksisser ikke i sig selv er stærke nok til konsekvent at kunne forudsige personaleomsætningen (i en stor gruppe af medarbejdere, som er indlejret i forskellige enheder og arbejdsmiljøer, som det er tilfældet her hvor hele Esbjerg kommune er i fokus). Men at disse faktorer, stadig kan have betydning for den enkelte medarbejder i dagligdagen, og at det ofte er flere af sådanne faktorer, der samlet set påvirker medarbejderens overordnede vurdering af arbejdet og i sidste ende jobtilfredsheden. Resultaterne stemmer nemlig godt overens med en mængde forskningslitteratur, der argumenterer for, at jobtilfredshed er et 'samle-begreb', der indfanger og samler individuelle evalueringer af mange arbejdsmiljøfaktorer i en samlet vurdering (Kinicki et al., 2002; Oldham, Hackman og Pearce 1976). Artiklen konkluderer dog, at personaleomsætning bør betragtes som et fænomen med flere bagvedliggende faktorer, men hvor de stærkeste faktorer stadig er anciennitet og alder. Resultaterne peger på, at en datadrevet ledelsestilgang kan være en fordel, da den kan bruges til at monitorere arbejdsmiljøet fx i form af medarbejdernes løbende tilfredshed med arbejdet og deres sygefravær, og dermed giver ledelsen mulighed for at justere løbende, så uønsket personaleomsætning kan reduceres.

Opsamlende udvider artiklen det overordnede projekt ved at undersøge en mere vidtrækkende konsekvens end sygefravær nemlig medarbejderafgang. Artiklen bidrager ved at teste projektets temaer (social kapital (samlende og forbindende), stress, tilfredshed og sygefravær) fra et outcome-perspektiv: Fører svag social kapital i gruppen, dårlige ledelsesrelationer og højt sygefravær faktisk til, at medarbejdere forlader deres arbejde, hvis man sammenligner med andre faktorer? Resultatet udfordrede forventningerne og viste, at andre faktorer - nemlig anciennitet og alder - er stærkere indikatorer, når det gælder medarbejderafgang. Både samlende og forbindende social kapital har relativt svag prædiktiv værdi, når alle faktorer konkurrerer. Artiklen bidrager således ved at pege på, at social kapital som ledelsesværktøj måske er vigtig for trivsel og sygefravær, men ikke alene er tilstrækkelig til at fastholde medarbejdere på tværs af organisationen.

### **6.3 Projektets ph.d.-projekt**

Som en del af projektet blev der ansat en ph.d.-studerende, Sara Ravnkilde Nielsen. Hun har gennemført en undersøgelse af, hvad relationsorienteret ledelse indebærer, og hvordan denne ledelsesstil kan bruges til at styrke relationer i organisationen.<sup>4</sup> I det følgende gennemgås de artikler, som er blevet udarbejdet i ph.d.-afhandlingen.

#### **9: Nielsen, S. Ravnkilde (2024). Refined Framework of Relations-oriented Leadership: A Conceptual Critical Review. Published in PhD dissertation**

Den første artikel i PhD afhandlingen sætter fokus på, hvad begrebet relationsorienteret ledelse betyder. Artiklen er udarbejdet som et konceptuelt kritisk litteraturstudie, der ved at inddrage forskellige forskningsgrene belyser, hvad relationsorienteret ledelse indebærer. I artiklen identificeres fem centrale dimensioner af relationsorienteret ledelse: 1) individuel hensyntagen, 2) udvikling af medarbejderes kompetencer, 3) understøttelse af social interaktion, 4) fremme opgavekoordinering og 5) kommunikation af en fælles vision. For hver dimension beskrives lederens kerneadfærd for at give et billede af, hvordan begrebet kan anvendes i praksis. Undersøgelsen bidrager dermed med en teoretisk ramme for, hvad relationsorienteret ledelse indebærer, og hvordan denne ledelsesstil kan praktiseres i organisationer.

#### **10: Nielsen, S. Ravnkilde, Pihl-Thingvad, S. & Winter, V (2024). The Importance of Relations-oriented Leadership for Social Relationships within and between Work Groups in Public Organizations. Published in PhD dissertation**

Den anden artikel i Phd afhandlingen tester, om de dimensioner af relations-orienteret ledelse, der teoretisk blev identificeret i den foregående artikel, også hænger empirisk

---

<sup>4</sup> Michelle Schelde Hansen var den oprindelige ph.d.-studerende på projektet, men fik nyt arbejde under projektperioden.

sammen med social kapital som forventet. Der sættes fokus på de horisontale relationer i organisationen. Artiklen undersøger således i hvilken grad, relations-orienteret ledelse styrker den samlende sociale kapital indenfor teams (bonding) og den brobyggende sociale kapital mellem teams (bridging) på arbejdspladsen. Data stammer fra forskellige trivselsundersøgelser og ledelsesevalueringer i Esbjerg Kommune fra 2016, 2017 og 2020 samt stamdata på medarbejderne. Tværsnits- og longitudinelle multilevel-analyser viser, at relations-orienteret ledelse påvirker både den samlende og brobyggende sociale kapital signifikant positivt. En dominans-analyse af den relative betydning af de forskellige dimensioner i relationsorienteret ledelse viser, at det er vigtigst at ledelsen understøtter opgavekoordinering, hvis de to kapital former skal styrkes. Herefter er det vigtigt at lederen kommunikerer en fælles vision, og understøtter de sociale interaktioner i teamet. De ledelsesopgaver, der har at gøre med udviklingen af medarbejderes kompetencer og individuel hensyntagen har den laveste relative betydning af de dimensioner, der konstituerer relations-orienteret ledelse. Det er dermed de kollektivt-orienterede dimensioner, der har størst betydning for denne ledelsestilgang, mens faktorer, der er individ-orienterede, har mindre betydning. Ledelse i organisationer, der gerne vil styrke social kapital inden for og på tværs af teams, bør derfor holde fokus på initiativer, der samler gruppen om fælles mål og opgaver.

**11: Nielsen, S. Ravnkilde, Winter, V. & Pihl-Thingvad, S. (in review 2025). Opposing Effects of Strong Coworker Relationships in Times of Sickness: A Dual Path between Bonding Workplace Social Capital and Presenteeism. Working paper. Target Journal: BMC Public Health**

Den tredje artikel i Phd afhandlingen, går i dybden med, hvad de sociale relationer i selve teamet (den samlende sociale kapital (bonding)) betyder for medarbejdernes sygefraværsadfærd. Her sættes der fokus på en anden type adfærd under sygdom, nemlig fænomenet sygetilstedeværelse, det at medarbejderen kommer på arbejde på trods af sygdom. Denne adfærd er også vigtig for lederne at være opmærksom på, da tidligere studier har vist, at sygetilstedeværelse kan have en række negative

konsekvenser for medarbejderen og arbejdspladsen, blandt andet kan en høj grad af sygetilstedeværelse øge risikoen for efterfølgende langtidssygefravær, fordi medarbejderen ikke får den nødvendige restitution (Hansen & Andersen, 2009). Artiklen undersøger med udgangspunkt i en dual-path model over medarbejder adfærd under sygdom, hvordan den samlende sociale kapital på arbejdspladsen påvirker sygetilstedeværelse. Hypotesen er, at samlende social kapital kan påvirke forskellige 'spor', som kan have modsatrettede dynamikker. De to spor er henholdsvis stress (som et eksempel på det dual-path modellen kalder 'health-impairment' sporet) og engagement (som et eksempel på det dual-path modellen kalder 'attitudinal/motivational' sporet). Data stammer fra to spørgeskemaundersøgelser i Esbjerg Kommune fra 2020 og 2021 (N = 1800+). En strukturel ligningsmodel viser, at en høj social kapital på den ene side mindsker stress, hvilket resulterer i lavere sygetilstedeværelse. På den anden side er en høj grad af samlende social kapital også forbundet med større engagement i arbejdet, hvilket øger sygetilstedeværelsen. Studiet peger dermed på, at sammenhængen mellem samlende social kapital og sygetilstedeværelse er kompleks og kan have modsatrettede effekter på medarbejdernes adfærd under sygdom. Samlende social kapital kan således både igangsætte positive og mindre gavnlige handlemønstre hos en medarbejder under sygdom. For offentlige ledere er dette vigtig viden, hvis de ønsker at arbejde med at styrke den sociale kapital ind i teamet. Igen kræver det, at der også fokuseres på og arbejdes med den sygefraværskultur, der hersker i teamet.

## **12: Nielsen, Sara Ravnkilde (2024). Relationsorienteret ledelse i praksis: Illustrative ledelsesindsatser på et fundament af nærhed. Published in PhD dissertation.**

Den sidste artikel i PhD afhandlingen er en praksis orienteret artikel, som har til formål at belyse og give konkrete eksempler på, hvordan relationsorienteret ledelse ser ud i dagligdagen. Artiklen undersøger således, hvordan ledere i den offentlige sektor konkret praktiserer en relationsorienteret ledelsesstil og dermed understøtter sociale

relationer på arbejdspladsen. Den argumenterer for, at selvom sociale relationer anerkendes som vigtige i forskningen, så mangler der praksisorienteret viden om, hvad ledere *gør* for at fremme disse relationer i hverdagen.

Artiklen bygger på det teoretiske begreb om “relations-orienteret ledelse”, der blev udviklet i den første artikel i PhD afhandlingen, og som defineres via fem dimensioner: (1) individuel omtanke, (2) udvikling af medarbejderkompetencer, (3) støtte til sociale interaktioner, (4) fremme af opgavekoordination, og (5) kommunikation af fælles vision. Hypotesen er, at ledelsesadfærd indenfor disse dimensioner er en nøgle til at opbygge og vedligeholde stærke sociale relationer, som igen kan have betydning for medarbejdertrivsel, engagement og organisatorisk effektivitet. Analysen er kvalitativ og bygger på semistrukturerede interviews med 10 ledere i Esbjerg kommune. Lederne blev inviteret til at beskrive den konkrete ledelsesadfærd, de anvender, når de arbejder med at styrke relationerne mellem sig selv og medarbejdere (direct-leader-linking social kapital) samt mellem medarbejdere indbyrdes (bonding social kapital). Artiklen præsenterer illustrative eksempler på ledernes praksis. Resultaterne viser, at ledere praktiserer relationsorienteret ledelse gennem konkrete handlinger som fx at være fysisk nærværende, være tilgængelige digitalt, og være mentalt engagerede overfor medarbejdere – derfor peger artiklen på “nærhed” i tre domæner: fysisk tilstedeværelse, digital tilgængelighed, og mental nærhed. Derudover fremhæves, hvordan dimensionerne opgavekoordination, kommunikation af fælles vision og støtte til sociale interaktioner fungerer som centralt ledelsesarbejde i forhold til at skabe stærke sociale relationer. Endelig viser artiklen, at ledere oplever en udfordring i at balancere mellem individuelt fokus og kollektivt/socialt fokus i deres ledelsespraksis. Et overraskende fund i de kvalitative interviews er, at de fleste af lederne ikke vurderede kommunikationen af deres vision som en del af deres relationsorienterede praksis, selvom forskningen identificerer dette som en vigtig dimension. Artiklen diskuterer, at dette kan skyldes, at vision ofte fremstår abstrakt eller fjernt fra medarbejdernes daglige opgaver – og at lederen derfor i praksis omsætter vision til “hvad vi er her for at gøre” snarere end ord som “vision”.



Artiklen konkluderer, at det giver mening at betragte ledelse i den offentlige sektor som relations- og praksisbaseret. Når ledere bevidst arbejder med relations-orienteret ledelse, via de fem dimensioner og med opmærksomhed på nærhed i forskellige domæner, kan de bidrage til at styrke sociale relationer på arbejdspladsen.

Ph.d.-projektet udvider og styrker det overordnede projekt ved at dykke ned i relations-orienteret ledelse. Det overordnede projekt har allerede vist, at ledelse og social kapital hænger sammen på forskellige måder. Ph.d.-projektet præciserer og udvider denne indsigt ved at specificere hvilke former for relationel ledelsesadfærd, der opbygger social kapital. Ph.d.-projektet nuancerer også, hvilke elementer i relations-orienteret ledelse, der ser ud til at have mest effekt på social kapital. Og endelig omsætter afhandlingen teorien til praksis, ved at give et billede af, hvordan ledere i Esbjerg Kommune konkret arbejder med relationer i deres dagligdag.

## 7 Opsamling og syntese af resultaterne

### 7.1 Projektets samlede bidrag – fra forskningsmæssigt vidensgrundlag til praktiske implikationer

Som det blev gennemgået ovenfor, bidrager alle artiklerne med ny forskningsmæssig viden og er udgivet i top-journals indenfor offentlig ledelse, sundhed og arbejdsmiljø (Public Health, Environmental and Occupational Health, og Public Administration & Management). Projektet leverer derfor et omfattende videnskabeligt bidrag til forskningen om ledelse og psykisk arbejdsmiljø.

Et stærkt forskningsmæssigt bidrag var dog ikke projektet eneste formål. Det overordnede forskningsspørgsmål blev stillet således:

*Hvordan kan offentlige ledere arbejde med (samlende, brobyggende, forbindende og organisatorisk) social kapital for at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø og reducere sygefraværet i den offentlige sektor?*

Netop dette forskningsspørgsmål indebærer en lige så høj ambition om at levere viden, som kunne bruges og omsættes i praksis af både ledere, HR praktikere og medarbejdere i den danske offentlige sektor til at styrke det psykiske arbejdsmiljø og reducere sygefraværet.

Projektet er derfor blevet til som et tæt forskningssamarbejde mellem forskere på Syddansk universitet og ledere og medarbejdere i Esbjerg kommune, og det har været en rød tråd gennem hele projektperioden at formidle og arbejde med at omsætte de forskningsmæssige resultater til brugbare praktiske indsigter og konkrete anbefalinger.

Det er ud fra disse to ambitioner (et stærkt forskningsmæssigt vidensgrundlag - der kan omsættes til brugbare praktiske implikationer) at projektets samlede bidrag bliver gennemgået nedenfor.

### 7.2 Opsamling på projektets samlede bidrag

Samlet set bidrager projektet (inklusive alle under-projekterne) således både til at udbygge og nuancere den forskningsmæssige viden på feltet og ved at give praktiske

anbefalinger til, hvordan offentlige ledere kan skabe et godt psykisk arbejdsmiljø og reducere sygefravær ved aktivt at opbygge social kapital.

Nedenfor præsenteres en skematisk oversigt over de vigtigste bidrag, som er med til at besvare projektets overordnede forskningsspørgsmål:

| Dimension              | Forskningsmæssigt bidrag                                                                                | Praktiske implikationer                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Social kapital</b>  |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Som en ressource       | Social kapital reducerer sygefravær – men især gennem relationer til ledelsen og på tværs af grupper.   | Arbejd aktivt med brobyggende og især forbindende relationer, ikke kun kollegialt fællesskab.                                                                                                                                                                    |
| Relationelle dilemmaer | Samlende social kapital kan både forebygge og skabe risici ifht. sygefravær og sygetilstedeværelse      | Vær opmærksom på modsatrettede effekter af stærke sociale relationer især indenfor teamet                                                                                                                                                                        |
| Differentiering        | Social kapital hjælper ikke alle medarbejdergrupper lige meget.                                         | Benyt differentierede strategier og skræddersy indsatser efter jobtype, belastninger og sygefraværskultur.                                                                                                                                                       |
| <b>Ledelse</b>         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Lederens rolle         | Lederens egen trivsel og adfærd påvirker medarbejderstress.                                             | Pas på ledernes psykiske arbejdsmiljø, og vær opmærksom på, hvad der overføres i relationen mellem leder og medarbejder.                                                                                                                                         |
| Lederadfærd            | Relations-orienteret ledelse består af 5 dimensioner, som indebærer forskellig adfærd fra lederens side | Vær opmærksom på, at lederadfærd rettet mod de kollektive strukturer er vigtigere end adfærd rettet mod individuelle behov, især er det vigtigt at lederen har fokus på opgavekoordinering, kommunikerer en fælles vision og understøtter sociale interaktioner. |
| Lederadfærd            | Opgaveorienteret ledelse skaber også trivsel – især ifht.                                               | Kombinér forskellige ledelsesstile, så der både arbejdes                                                                                                                                                                                                         |

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                      | mening og udvikling, samt social trivsel.                                                                                                                                                                            | med struktur/opgavefokus og relationer.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Lederens baggrund (vurdering af ledelsen ud fra uddannelsesbaggrund) | Lederens uddannelsesbaggrund påvirker opfattelsen af lederens prioriteringer og kommunikation.                                                                                                                       | Vær opmærksom på de faglige elementer, når kerneydelsen skal prioriteres og når lederen skal kommunikere, hvis den forbindende social kapital skal styrkes.                                                                                                                                                                                      |
| Lederens baggrund (vurdering af ledelsen ud fra køn)                 | Gruppeidentitet og kønsbias er skjulte sociale mekanismer, som påvirker relationen mellem leder og medarbejder.                                                                                                      | Arbejdet med social kapital bør også tage højde for kønsbalancer og kulturelle normer i medarbejdergrupper.                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Sygefravær</b>                                                    | <b>(fravær- og tilstedeværelses mekanismer)</b>                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Sygefravær                                                           | Sygefravær er et relationelt og socialt fænomen.                                                                                                                                                                     | Betragt sygefravær som noget, der påvirkes af kultur og relationer – ikke kun sygdom og/eller individuel adfærd.                                                                                                                                                                                                                                 |
| Sygetilstedeværelse                                                  | Social kapital påvirker også sygetilstedeværelse, men kan have modsatte effekter.                                                                                                                                    | Vær opmærksom på, at stærk social kapital også kan skabe et pres for at komme syg på arbejde.                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Turnover (medarbejderafgang)                                         | Udvidet fokus fra sygefravær til et mere aktivt udtryk for mistriksel. Social kapital ikke er en dominerende faktor bag medarbejderafgang, mens generel medarbejdertilfredshed og sygefravær er vigtige indikatorer. | Vær opmærksom på, at der er flere faktorer i spil når medarbejderne forlader en arbejdsplads og at sygefravær kan være et tegn på at medarbejderen trækker sig fra arbejdspladsen.<br><br>Datadrevet ledelse (med fokus på tilfredshed og sygefravær) kan dog hjælpe til at sætte ind de rigtige steder for at undgå uønsket personaleomsætning. |

### **7.3 Styrker og begrænsninger ved undersøgelserne**

Projektet bygger på et unikt og rigt datagrundlag over 10 år i Esbjerg kommune. Alle analyser er lavet på data, som er hentet direkte fra den kommunale praksis og resultaterne afspejler derfor mønstre og reel adfærd blandt ledere og medarbejdere i deres daglige praksis. Dette er en af projektets store styrker og har også muliggjort en stærk metodevariation i analyserne. Men som med alle empiriske studier er der metodiske og kontekstuelle begrænsninger, der bør tages i betragtning ved fortolkning af resultaterne. I det følgende samles nogle af disse, som er gældende for alle del-studierne.

For hele projektet gælder det for det første at, alle studier baserer sig på observationsdata, hvilket begrænser muligheden for at drage stærke kausale konklusioner. Selvom der anvendes tidsgap mellem målinger og avancerede statistiske metoder, er de forskellige designs ikke eksperimentelle. Det kan dog diskuteres, om der kan laves fornuftige eksperimenter, som ville give et realistisk billede af reel leder- og medarbejderadfærd i praksis.

For det andet er der begrænsninger i forhold til målingen af nogle af begreberne. Studierne anvender overordnet forskningsmæssigt validerede skalaer når social kapital, psykisk arbejdsmiljø og sygefravær måles. I visse tilfælde er målingerne af nogle faktorer velkendte, men dog tilpassede skalaer, som ikke altid er fuldt forskningsmæssigt validerede i den specifikke kontekst. Eksempelvis er ledelsesadfærd og trivsel målt med udvalgte items frem for komplette skalaer. Dette er et almindeligt vilkår, når man arbejder med data fra den virkelige verden, men man skal være opmærksom på, at det kan påvirke reliabilitet og sammenlignelighed med andre studier.

Derudover er konteksten en begrænsning for, hvor generaliserbare resultaterne er. Alle studier er gennemført i den samme danske kommune, og selvom Esbjerg kommune er en af landets større kommuner med mange medarbejder på mange niveauer, skal man være forsigtig med at overføre resultaterne direkte til andre kommuner og til andre danske offentlige arbejdspladser (fx Staten og regioner). Man skal således altid overveje, hvordan konteksten kan påvirke relationer, adfærd og ledelse, der hvor man selv arbejder, hvis man gerne vil sammenligne resultaterne fra dette projekt med sin

egen praksis. Derudover kan man heller ikke forvente, at man vil kunne finde de samme resultater på tværs af lande. Danske kommuner er kendetegnet ved lav magt-distance, stærke fagforeninger og høj jobsikkerhed. Disse forhold kan også påvirke både ledelsesadfærd, sociale relationer og sygefraværs mønstre, og det begrænser generaliserbarheden til andre lande. Der vil være behov for komparative studier på tværs af lande og sektorer, hvis det skal fastslås, hvor generaliserbare resultaterne i dette projekt er.

Begrænsninger, som relaterer sig til de enkelte studier i projektet, bliver diskuteret mere detaljeret i de enkelte artikler.

## 8 Publikationer og produkter

### 8.1 Videnskabelige artikler på hovedprojektet

| Delunder-søgelse      | Reference                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Protokolar-tikel<br>1 | Pihl-Thingvad, S., Welling Hansen, S., Winter, V., Schelde Hansen, M. & Willems, J. (2020) Public managers' role in creating workplace social capital (WSC) and its effect on employees' well-being and health – a protocol of a longitudinal cohort study (PUMA-WSC). ( <a href="http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2020-039027">http:// dx. doi.org/ 10. 1136/ bmjopen- 2020-039027</a> ) <i>British Medical Journal Open (BMJ Open)</i> 2020;10:e039027 (journal impact factor 3.006, the journal is ranked as Q1 at SJR (Public Health, Environmental and Occupational Health (Q1)) |
| 2                     | Pihl-Thingvad, S., Winter, V., Schelde Hansen, M., & Willems, J. (2024). Relationships matter: how workplace social capital affects absenteeism of public sector employees. <i>Public Management Review</i> , 26(4), 1033–1060. <a href="https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2142652">https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2142652</a> (journal impact factor 4,9, the journal is ranked as 4 at AJG, and ranked as Q1 at SJR (Public Administration (Q1); Management of Technology and Innovation (Q1))                                                                            |
| 3                     | Bonnesen, L., Pihl-Thingvad, S. & Winter, V. (2022) The Contagious Leader: A Panel Study on Occupational Stress Transfer in a Large Danish Municipality. <i>BMC Public Health</i> (journal impact factor 4.003, the journal is ranked as Q1 at SJR (Public Health, Environmental and Occupational Health (Q1))                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 4                     | Döring, M., Pihl-Thingvad, S. & Vogel, R. (2024) Time to rediscover task-oriented leadership? A multi-source, time-lagged study on leadership and well-being in public service jobs. <i>Public management</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | Review. <a href="https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2411631">https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2411631</a> . (journal impact factor 4,9, the journal is ranked as 4 at AJG, and ranked as Q1 at SJR (Public Administration (Q1); Management of Technology and Innovation (Q1))                                                                |
| 5 | Winter, V., Hansen, M., & Pihl-Thingvad, S (2025) Is Workplace social capital a resource for all? <i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i> (journal impact factor 3.4, Ranked at JCR - as Q1 (Public Health, Environmental & Occupational Health (Q1)) and SJR - Q1 (Public Health, Environmental and Occupational Health (Q1)) |

## 8.2 Yderligere artikler

| Delundersøgelse | Reference                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6               | Netra, S., Pihl-Thingvad, S. & Winter, V. (2024) The association between public managers' type of education and prioritizing core service provision and communication. <i>Public Administration</i> . (journal impact factor 4.9, the journal is ranked as 4 at AJG, and ranked as Q1 at SJR (Public Administration (Q1)) |
| 7               | Döring, M. & Kroll, A. (2025) "Team Gender Composition Correlates With Ratings of Women and Men Leaders: On the Role of Group Prototypicality". <i>Public Administration Review</i> . (journal impact factor 4.9, the journal is ranked as 4 at AJG, and ranked as Q1 at SJR (Public Administration (Q1))                 |
| 8               | Lemb, J., Klemmensen, R. & Pihl-Thingvad, S. (2025) Predicting Employee Turnover: Investigating the Relative Importance of Determinants Using Predictive Modeling. <i>Public Management Review</i>                                                                                                                        |



|  |                                                                                                                                                                   |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | (journal impact factor 4.9, the journal is ranked as 4 at AJG, and ranked as Q1 at SJR (Public Administration (Q1); Management of Technology and Innovation (Q1)) |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 8.3 Projektets ph.d.-afhandling

| Delunder-søgelse | Reference                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9                | Nielsen, S. R. (2024). Relations-Oriented Leadership in Public Organizations. [Ph.D. thesis, SDU]. Syddansk Universitet. Det Samfundsvidenskabelige Fakultet. <a href="https://doi.org/10.21996/nex5-cv77">https://doi.org/10.21996/nex5-cv77</a>                                                                                        |
| 10               | Nielsen, Sara Ravnkilde (in PhD dissertation 2024). Refined Framework of Relations-oriented Leadership: A Conceptual Critical Review.                                                                                                                                                                                                    |
| 11               | Nielsen, Sara Ravnkilde, Signe Pihl-Thingvad & Vera Winter (in PhD dissertation 2024). The Importance of Relations-oriented Leadership for Social Relationships within and between Work Groups in Public Organizations.                                                                                                                  |
| 12               | Nielsen, Sara Ravnkilde, Vera Winter & Signe Pihl-Thingvad (PhD Dissertation 2024, in review 2025 BMC Public Health). Opposing Effects of Strong Coworker Relationships in Times of Sickness: A Dual Path between Bonding Workplace Social Capital and Presenteeism.<br><br><i>Artiklen er i review, så der kan forekomme ændringer.</i> |
| 13               | Nielsen, Sara Ravnkilde (in PhD dissertation 2024). Relationsorienteret ledelse i praksis: Illustrative ledelsesindsatser på et fundament af nærhed.                                                                                                                                                                                     |

## 8.4 Oplæg og præsentationer

Der har gennem hele projektperioden været lagt stor vægt på at formidle projektets resultater løbende til relevante praktikere og beslutningstagere. Nedenfor oplistes de formelle oplæg og præsentationer, der har været i projektperioden:

| Dato           | Beskrivelse                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Januar 2019    | Oplæg om projektets foreløbige resultater på BUPL Nordsjællands årlige lederkonference (v. Signe Pihl-Thingvad)                                                                                                                                                   |
| Marts 2019     | Oplæg om projektets foreløbige resultater på SDUs ledernetværk (v. Signe Pihl-Thingvad)                                                                                                                                                                           |
| August 2019    | Oplæg om social kapital og projektets foreløbige resultater på Fredericia maskinmesterskole (v. Signe Pihl-Thingvad)                                                                                                                                              |
| November 2019  | Oplæg og world-café om social kapital og projektets foreløbige resultater for ca. 150 læger og hospitalsdirektører fra Region Midtjylland, på OP Flow læringsseminar, Dansk Selskab for Patientsikkerhed (v. Signe Pihl-Thingvad)                                 |
| December 2019  | Oplæg om social kapital og projektets foreløbige resultater for ca. 100 leder, AMR og TR i Esbjerg kommune (v. Signe Pihl-Thingvad)                                                                                                                               |
| Januar 2020    | Oplæg om forskningssamarbejdet og præsentation af foreløbige resultater på 6-by chef møde for HR chefer fra København, Århus, Ålborg, Odense, Esbjerg, og Randers kommune (v. Signe Pihl-Thingvad)                                                                |
| Oktober 2020   | Online Oplæg om projektet og foreløbige resultater i KLS sygefraværsforum for ca 150 deltager fra danske kommuner (v. Signe Pihl-Thingvad)                                                                                                                        |
| September 2021 | Oplæg i forbindelse med et ledelsesseminar i for topledere i Esbjerg: Ledelse af relationer, medarbejdertrivsel og stress (v. Signe Pihl-Thingvad)                                                                                                                |
| April 2022     | Deltagelse og præsentation af paper på IRSPM Stephen Osborne. Paperet vandt "The Stephen Osborne Prize for the Best Conference Paper by a New Researcher at the International Research Society for Public Management Conference 2022" (v. Sara Ravnkilde Nielsen) |

|                |                                                                                                                                                                   |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Maj 2022       | Oplæg for personaleledere, og organisationskonsulenter og arbejdsmiljøledere i Esbjerg Kommune om ledelse af social kapital (v. Sara Ravnkilde Nielsen)           |
| September 2022 | Oplæg på HK SERVICE klubbestyrelses årskonference om social kapital og godt kollegaskab (v. Signe Pihl-Thingvad)                                                  |
| Februar 2023   | Oplæg for SU og udvidet ledelsesgruppe om sygefravær (herunder social kapital) i Miljøstyrelsen (v. Signe Pihl-Thingvad)                                          |
| April 2023     | Oplæg for ledelseslag i Region Syddanmark om hjemmearbejde, social kapital og sygefravær (v. Signe Pihl-Thingvad)                                                 |
| August 2023    | Oplæg for SU og tværgående arbejdsgruppe for ledelsesudvikling i Esbjerg Kommune om projektresultater (v. Signe Pihl-Thingvad)                                    |
| Oktober 2023   | Formidlingsmøde for alle ledere i Esbjerg kommune (v. Signe Pihl-Thingvad)                                                                                        |
| November 2023  | Præsentation af PhD resultater på UCL (v. Sara Ravnkilde Nielsen)                                                                                                 |
| August 2023    | Ledelses og medarbejderseminar om årsager til sygefravær og sociale relationers betydning for det psykiske arbejdsmiljø i Miljøstyrelsen (v. Signe Pihl-Thingvad) |
| September 2023 | Oplæg på ledelsesseminar om arbejdsmiljø og sociale relationer i Naturstyrelsen (v. Signe Pihl-Thingvad)                                                          |
| Februar 2024   | Oplæg for ledere om et godt psykisk arbejdsmiljø under forandringer. Kost- og Ernæringsforbundet. (v. Signe Pihl-Thingvad)                                        |

## 8.5 Workshops og seminarer

Ud over diverse oplæg har projektet også haft fokus på kontinuerlig inddragelse af praktikere gennem workshops og seminarer, hvor projektets resultater er blevet diskuteret og kvalificeret yderligere. Nedenfor listes de mest centrale workshops og seminarer:

| Dato           | Beskrivelse                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| August 2019    | Deltagelse i udvikling af Esbjergs kommunes arbejde med at indføre en mere tillidsbaseret dagsorden (projektets styregruppe)                                                                                                          |
| September 2019 | Facilitering af lederworkshop for ca. 70 ledere i Esbjerg kommune (projektets styregruppe)                                                                                                                                            |
| Januar 2020    | Oplæg og facilitering af workshop om at arbejde med social kapital og tillidsbaseret ledelse, samt facilitering af workshop for ca. 80 medarbejdere og leder i Teknik & Miljø forvaltningen, Esbjerg kommune (v. Signe Pihl-Thingvad) |
| December 2020  | Online Oplæg om at arbejde med social kapital og tillidsbaseret ledelse, samt facilitering af workshop for ca. 100 mellemedere i Borger & Arbejdsmarkeds forvaltningen, Esbjerg kommune (v. Signe Pihl-Thingvad)                      |
| September 2021 | Workshop om kompetenceudvikling ifht. at håndtere social kapital og stress med 110 leder i Esbjerg kommune (v. Signe Pihl-Thingvad)                                                                                                   |
| September 2021 | Intern heldags workshop på SDU for forskergruppen + internationale samarbejdspartnere                                                                                                                                                 |
| September 2021 | Workshop om kompetenceudvikling ifht. at håndtere social kapital og stress med 110 leder i Esbjerg kommune (v. Signe Pihl-Thingvad)                                                                                                   |
| September 2021 | Intern heldags workshop på SDU for forskergruppen + internationale samarbejdspartnere                                                                                                                                                 |
| Maj 2022       | Workshop for personaleledere, organisationskonsulenter og arbejdsmiljøledere i Esbjerg kommune om relationel ledelse (v. Signe Pihl-Thingvad)                                                                                         |
| August 2022    | Oplæg om forskningsresultater for direktørrområderne i esbjerg Kommune (v Signe Pihl-Thingvad)                                                                                                                                        |
| September 2022 | Oplæg om forskningsresultater og social kapital for HK Klubbestyrelser. HK København (v Signe Pihl-Thingvad)                                                                                                                          |

|               |                                                                                           |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Oktober 2023  | Oplæg for medarbejdere i Esbjerg kommune om relationel ledelse (v Sara Ravnkilde Nielsen) |
| November 2024 | Oplæg om forskningsresultater for medarbejdere i Esbjerg Kommune (v Signe Pihl-Thingvad)  |

## 8.6 Undervisning

Endelig er projektets resultater blevet integreret i flere af SDUs masteruddannelser. Nedenfor oplystes de undervisningssammenhænge, hvor resultaterne er blevet formidlet og drøftet.

| Dato         | Beskrivelse                                                                                                                                                                                       |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| April 2019   | Oplæg om projektets foreløbige resultater på MPM inspirationsdag, SDU (v. Signe Pihl-Thingvad)                                                                                                    |
| April 2019   | Undervisning i Social kapital og præsentation af resultater på MPQM i faget Moderne Ledelse (v. Signe Pihl-Thingvad)                                                                              |
| April 2019   | Præsentation af resultater på Fmol i faget Ledelse og psykisk arbejdsmiljø (v. Signe Pihl-Thingvad og Michelle Schelde Hansen)                                                                    |
| August 2020  | Oplæg om projektet og resultater på Fmol intro for ca. 100 offentlige ledere (v. Signe Pihl-Thingvad)                                                                                             |
| Marts 2021   | Præsentation af projektets resultater for 50 ledere på Master i Offentlig ledelse (v. Signe Pihl-Thingvad)                                                                                        |
| April 2021   | Præsentation af projektets resultater for 35 ledere på Master i Offentlig ledelse (v. Signe Pihl-Thingvad)                                                                                        |
| Efterår 2023 | Undervisning på den fleksible master i offentlig ledelse på faget Ledelse og psykisk arbejdsmiljø – formidling af resultater om social kapital (v. Signe Pihl-Thingvad og Sara Ravnkilde Nielsen) |
| Forår 2024   | Undervisning på den fleksible master i offentlig ledelse på faget Ledelse og psykisk arbejdsmiljø – formidling af resultater om social kapital (v. Signe Pihl-Thingvad)                           |
| Februar 2024 | Undervisning i ledelse af og med social kapital på Master i Arbejdsmiljøledelse TEK, SDU (v. Signe Pihl-Thingvad)                                                                                 |

## 8.7 Populærvidenskabelige artikler

| Dato | Beskrivelse                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2018 | Danske Kommuner (2018) Data giver ny viden om sygefravær. <i>Danske Kommuner Magasin</i> 21/2018                                                                                                                                                                         |
| 2024 | Nielsen, S. Ravnkilde (2025). Relations-oriented leadership in practice: Empirical insights from Danish public managers. <i>Public management and governance review</i> . DOI: <a href="https://doi.org/10.60733/PMGR.2025.02">https://doi.org/10.60733/PMGR.2025.02</a> |
| 2026 | Pihl-Thingvad, S & Aagaard, J (xxxx*): Ledelse af og med social kapital. Fra vidensgrundlag til praktiske implikationer for offentlige ledere.<br><br><i>*Artiklen er under udarbejdelse og vil blive eftersendt, når den er udkommet.</i>                               |

## 9 Konklusion

Projektet "*Ledelse af og med social kapital i den offentlige sektor*" havde til formål at belyse, hvordan offentlige ledere kan arbejde med social kapital. Især var der fokus på de fire former for social kapital: samlende (bonding), brobyggende (bridging), forbindende (direct-leader-linking) og organisatorisk (top-level-linking) social kapital - for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og reducere sygefraværet i den offentlige sektor.

Projektet tog udgangspunkt i et tæt samarbejde mellem forskning (en forskningsgruppe på SDU) og praksis (Ledere og medarbejdere i Esbjerg kommune). Projektet drog fordel af, at Esbjerg kommune gennem længere tid havde arbejdet grundigt og systematisk med dataunderstøttet styring indenfor deres HR-område. Det gav forskningsmæssig mulighed for at indsamle, bearbejde og lave analyser på et unikt og rigt datagrundlag hentet direkte fra den kommunale praksis gennem 10 år. Projektet kobede survey-, register- og kvalitative data om ledelse, psykisk arbejdsmiljø og sygefravær, hvilket muliggjorde en stærk metodevariation i projektets analyser.

Metodisk er der blevet anvendt multi-source, multi-level, cross-sectional og longitudinelle designs. Der er blevet lavet analyser på et omfattende flerårigt datagrundlag (2013–2023) fra Esbjerg Kommune: fem trivselsmålinger, flere ledelsesevalueringer, to spørgeskemaundersøgelser om sygefraværsårsager, stamdata på alle medarbejdere samt omfattende registerdata om sygefravær, og endelig er dette blevet suppleret med kvalitative interviews. Analyserne anvender bl.a. fixed/mixed-effects modeller, dominansanalyser, strukturelle og prediktive modeller samt kvalitative analysetilgange. Tilsammen giver dette unik indsigt i sammenhængene mellem relationer, ledelse, trivsel og sygefravær over tid, og på tværs af enheder og niveauer.

Projektet har på den baggrund produceret en omfattende portefølje af videnskabelige artikler (12 i alt), en PhD afhandling, samt en lang række formidlingsaktiviteter og undervisningsforløb. Alle udgivne artikler er publiceret i toptidsskrifter på feltet (fx Public Management Review, Public Administration, Public Administration Review, BMC Public Health, European Journal of Work and Organizational Psychology). Den fulde

referenceliste og aktivitetsoversigt fremgår af rapportens afsnit 'Publikationer og produkter'.

Projektet har således bidraget med ny forskning og praksisnær viden om, hvordan ledelse og social kapital kan anvendes strategisk til at styrke det psykiske arbejdsmiljø og reducere sygefraværet i den offentlige sektor.

### **9.1 Projektets resultater**

Resultaterne viser, at sociale relationer – især forbindelser til ledelsen (direct-leader-linking og top-level-linking social kapital) – har størst betydning for (lavt) sygefravær.

Ledelsesdimensionen er således helt central. Projektet dokumenterer, hvordan ledelse har en afgørende betydning for udviklingen og styrkelsen af social kapital i offentlige organisationer på forskellige måder. Lederens rolle, adfærd og baggrund spiller ind på relationerne til medarbejderne og påvirker derfor, hvordan den sociale kapital bliver formet.

Lederens adfærd er vigtig. Relationen mellem leder og medarbejder kan nemlig indebære en overførsel af væsentlige faktorer i det psykiske arbejdsmiljø (her stress), som i sidste ende kan få betydning for medarbejdernes sygefravær. Hvis lederen er stresset, kan det påvirke medarbejdernes stressniveau i en længere efterfølgende periode (vores undersøgelse viser op til et år). Dette understreger behovet for at forebygge lederstress som en del af arbejdet med social kapital. Offentlige organisationer skal derfor være opmærksomme på, at der også skal arbejdes med lederens eget arbejdsmiljø, fordi det har betydning for hele teamets velbefindende.

Ledelsesstil er en nøgelfaktor. Opgaveorienteret ledelse bidrager til struktur, retning og oplevelsen af mening og udvikling i arbejdet, hvilket styrker den sociale dimension af medarbejdernes trivsel. Relationsorienteret ledelse understøtter i højere grad tilfredshed i arbejdet. Derudover styrkes den sociale dimension af trivsel, når ledere formår at kombinere opgaveorientering med relationsorientering, så der både skabes klare rammer og stærke relationer. Forskningen har lagt meget stor vægt på relationsorienteret ledelse i forhold til at styrke sociale relationer i arbejdsmiljøet, men vores



undersøgelse viser, at opgaveorienteret ledelse er mindst lige så vigtig at være opmærksom på, hvis man gerne vil understøtte den sociale kapital.

Projektet dykker også dybere ned i, hvad relationsorienteret ledelse er. PhD-projektet identificerer fem centrale dimensioner i relationsorienteret ledelse: individuel hensyntagen, kompetenceudvikling, støtte til social interaktion, opgavekoordinering og kommunikation af en fælles vision. Alle dimensionerne ser ud til at styrke den samlende og brobyggende sociale kapital på medarbejderniveau. Undersøgelserne peger dog også på, at lederadfærd rettet mod de kollektive strukturer er vigtigere end adfærd rettet mod individuelle behov. Især er det vigtigt at lederen har fokus på opgavekoordinering, at kommunikere en fælles vision og understøtte sociale interaktioner i teamet.

Endelig peger projektet på, at andre faktorer såsom lederens uddannelsesbaggrund og teamets kønssammensætning kan påvirke relationen mellem leder og medarbejdere (den forbindende sociale kapital). Lederens uddannelsesbaggrund påvirker medarbejdernes opfattelse af lederens prioriteringer i forhold til kerneydelsen og deres kommunikation, og teams med en overvægt af ét køn vurderer ledere af samme køn mere positivt. Gruppeidentitet og kønsbias påvirker således relationen mellem leder og medarbejder, hvilket viser, at sociale mekanismer og kultur spiller en rolle for social kapital. Man skal derfor være opmærksom på de faglige elementer, når kerneydelsen skal prioriteres og når lederen skal kommunikere, hvis den forbindende social kapital skal styrkes. Arbejdet med social kapital bør også tage højde for kønsbalancer og kulturelle normer i den medarbejdergruppe, man arbejder med.

Projektet peger overordnet på, at sygefravær (ud over at være forbundet med den enkelte medarbejders sundhed og adfærd) også er et relationelt og socialt fænomen. Man skal derfor være opmærksom på, gruppedynamikker og ikke kun individuel adfærd, når man arbejder med sygefravær i den offentlige sektor. En af projektets delundersøgelser viser netop, hvordan effekten af social kapital kan variere mellem medarbejdergrupper. Social kapital har størst positiv betydning for højtuddannede white-collar medarbejders sygefravær, mens den kun i begrænset omfang eller slet ikke

påvirker sygefraværet i andre grupper. Det peger på, at indsatser skal være differentierede og konteksttilpassede. Samtidig understreges, at social kapital ikke kan betragtes som en universel løsning til at reducere sygefraværet. Derudover kan social kapital også have modsatrettede effekter i forhold til sygefravær. En stærk social kapital kan i nogle grupper legitimere øget sygefravær, mens den i andre grupper kan føre til, at man vælger at komme på arbejde, selvom man er syg. Det er derfor ikke nok, kun at arbejde med social kapital, hvis man vil reducere sygefraværet i den offentlige sektor, man skal også forholde sig til, hvilke kulturelle normer og adfærd, den sociale kapital understøtter.

## **9.2 Praktiske anbefalinger**

Samlet set viser projektet, at relationer og social kapital er et strategisk ledelsesområde, det er værd at bruge tid på, hvis man gerne vil sikre et godt psykisk arbejdsmiljø og reducere sygefraværet. Et af de centrale formål med projektet var netop at bygge bro mellem forskning og praksis og give konkrete handleanbefalinger til ledere og HR i den offentlige sektor. På baggrund af de samlede resultater i projektet, peger vi derfor afslutningsvist på en række praktiske anbefalinger:

- Arbejd aktivt med forbindende og brobyggende relationer frem for kun at styrke det kollegiale fællesskab, hvis du vil reducere sygefraværet i din organisation.
- Understøt en sygefraværskultur, der støtter tidlig stressindsats, realistiske forventninger og fælles praksis for fravær og tilstedeværelse.
- Byg robuste tværgående samarbejdsstrukturer og lav en tydelig kobling mellem ledelse og medarbejdere.
- Integrér indsigter om social kapital i lederudvikling og HR-processer (fx i tværgående fora, ledelsesevalueringer, målrettet ledertræning).
- Balancér dine ledelsesstile og vær opmærksom på din egen (lederens) trivsel i organisationen.
- Differentier strategier for social kapital efter medarbejdergrupper og sygefraværskultur. Fokusér hvor effekten er størst.

- Dataunderstøttet styring er en fordel: monitorér generel medarbejdertilfredshed og sygefravær og justér løbende, hvis du vil være på forkant med personaleomsætning.
- Arbejd systematisk med køn og gruppeidentitet for at reducere bias i relationerne mellem medarbejdere og ledelse.

## **10 Tak til bevillingsgivere**

Projektet er gennemført med støtte fra Arbejdsmiljøforskningsfonden (AMFF) og med Esbjerg Kommune som medfinansierende partner og dataleverandør. Tusind tak for bevillingen og for et stærkt, flerårigt samarbejde.

## 11 Litteraturliste

- Andersen, L. L., Vinstrup, J., Thorsen, S. V., Pedersen, J., Sundstrup, E., & Rugulies, R. (2022). Combined psychosocial work factors and risk of long-term sickness absence in the general working population: Prospective cohort with register follow-up among 69 371 workers. *Scand J Work Environ Health*, 48(7), 549-559. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4035>
- Backhaus, L., & Vogel, R. (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. *Public administration review*, 82(6), 986-1003. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/puar.13516>
- Beemsterboer, W., Stewart, R., Groothoff, J., & Nijhuis, F. (2009). A literature review on sick leave determinants (1984-2004). *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 22(2), 169-179.
- Bernstrøm, V. H., & Kjekshus, L. E. (2012). Leading during change: the effects of leader behavior on sickness absence in a Norwegian health trust. *BMC Public Health*, 12(1), 799-799. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-12-799>
- Beskæftigelsesministeriet, & Finansministeriet. (2018). *Økonomisk Analyse: Sygefravær i den offentlige sektor*. [https://bm.dk/media/9166/oekonomisk-analyse-\\_sygefravaer-i-den-offentlige-sektor.pdf](https://bm.dk/media/9166/oekonomisk-analyse-_sygefravaer-i-den-offentlige-sektor.pdf)
- Bonnesen, L., Pihl-Thingvad, S., & Winter, V. (2022). The contagious leader: a panel study on occupational stress transfer in a large Danish municipality. *BMC Public Health*, 22(1), 1874. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14179-5>
- Borg, V., & Andersen, M. F. (2017). *Social kapital på arbejdspladsen. Rapport 1 En ny syntese af begrebet om social kapital på arbejdspladsen*.
- Dansk Industri. (2023). *Ekstra offentligt sygefravær svarer til tab af flere end 9.000 fuldtidsansatte*. Retrieved 08-05-2025 from <https://www.danskindustri.dk/offentlig-privatsamarbejde/analyser/arkivmappe--analyser/analysearkiv/2023/11/ekstra-offentligt-sygefravar-svarer-til-tab-af-flere-end-9.000-fuldtidsansatte>

- de Boer, E. M., Bakker, A. B., Syroit, J. E., & Schaufeli, W. B. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 181-197. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.135>
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. (2014). *Spørgeskema til måling af social kapital*. Retrieved 30-04-2025 from <https://nfa.dk/vaerktoejer/spoergeskemaer/spoergeskema-til-maaling-af-social-kapital>
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. (2020). *Hvad siger forskningen om sygefraværet i Danmark?* Retrieved 30-04-2025 from <https://nfa.dk/nyt/nyheder/2020/hvad-siger-forskningen-om-sygefravaeret-i-danmark>
- Duchaine, C. S., Aubé, K., Gilbert-Ouimet, M., Vézina, M., Ndjaboué, R., Massamba, V., Talbot, D., Lavigne-Robichaud, M., Trudel, X., & Pena-Gralle, A.-P. B. (2020). Psychosocial stressors at work and the risk of sickness absence due to a diagnosed mental disorder: a systematic review and meta-analysis. *JAMA psychiatry*, 77(8), 842-851.
- Döring, M., & colleagues. (In review/unpublished). Does Team Composition Affect Ratings of Women and Men Leaders? On the Role of Gender-Based Group Identities.
- Döring, M., Pihl-Thingvad, S., & Vogel, R. Time to rediscover task-oriented leadership? A multi-source, time-lagged study on leadership and well-being in public service jobs. *Public Management Review*, 1-26. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2411631>
- Hansen, C. D., & Andersen, J. H. (2009). Sick at work—a risk factor for long-term sickness absence at a later date?. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 63(5), 397-402.
- Hasle, P., & Møller, N. (2007). From Conflict to Shared Development: Social Capital in a Tayloristic Environment. *Economic and Industrial Democracy*, 28(3), 401-429. <https://doi.org/10.1177/0143831X07079355>
- Johns, G. (1997). Contemporary research on absence from work: Correlates, causes, and consequences.

- Johns, G. (2008). Absenteeism and presenteeism: Not at work or not working well. *The Sage handbook of organizational behavior*, 1, 160-177.
- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., & Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the job descriptive index: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 14.
- Lemb, J., Klemmensen, R., & Pihl-Thingvad, S. (2024). *Predicting Employee Turnover: Investigating the Relative Importance of Determinants Using Predictive Modeling*.
- Mastekaasa, A. (2020). Absenteeism in the public and the private sector: Does the public sector attract high absence employees? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(1), 60-76.
- Miraglia, M., & Johns, G. (2016). Going to work ill: A meta-analysis of the correlates of presenteeism and a dual-path model. *Journal of occupational health psychology*, 21(3), 261.
- Netra, S., Pihl-Thingvad, S., & Winter, V. (2024). The association between public managers' type of education and prioritizing core service provision and communication. *Public Administration*.
- Nielsen, S. R. (2024a). *Refined Framework of Relations-oriented Leadership: A Conceptual Critical Review*.
- Nielsen, S. R. (2024b). *Relations-Oriented Leadership in Public Organizations* [University of Southern Denmark, Faculty of Business and Social Sciences]. Odense, Denmark. <https://doi.org/10.21996/nex5-cv77>
- Nielsen, S. R. (2024c). *Relationsorienteret ledelse i praksis: Illustrative ledelsesindsatser på et fundament af nærhed*.
- Nielsen, S. R., Pihl-Thingvad, S., & Winter, V. (2024). *The Importance of Relations-oriented Leadership for Social Relationships within and between Work Groups in Public Organizations*.
- Nielsen, S. R., Winter, V., & Pihl-Thingvad, S. (2024). *Opposing Effects of Strong Coworker Relationships in Times of Sickness: A Dual Path between Bonding Workplace Social Capital and Presenteeism*.

- Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 395.
- Olesen, K. G., Thoft, E., Hasle, P., & Kristensen, T. S. (2008). Virksomhedens sociale kapital. Hvidbog. *København: Arbejdsmiljørådet*.
- Pihl-Thingvad, S., Hansen, S. W., Winter, V., Hansen, M. S., & Willems, J. (2020). Public managers' role in creating workplace social capital (WSC) and its effect on employees' well-being and health: a protocol of a longitudinal cohort study (PUMA-WSC). *BMJ Open*, 10(10), e039027. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-039027>
- Pihl-Thingvad, S., Winter, V., Schelde Hansen, M., & Willems, J. (2024). Relationships matter: how workplace social capital affects absenteeism of public sector employees. *Public Management Review*, 26(4), 1033-1060. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2142652>
- Pihl-Thingvad, S., Winter, V., Aagaard, J., & Bartels, R. A. (2023). *Undersøgelse af hjemmearbejde, trivsel og arbejdsmiljø i Regionshuset inkl. satellitter*.
- Pihl-Thingvad, S., Aagaard, J., Winter, V., & Bartels, R. A. (2023). *Undersøgelse af sygefravær i Miljøstyrelsen - Delrapport 1*.
- Slany, C., Schütte, S., Chastang, J.-F., Parent-Thirion, A., Vermeylen, G., & Niedhammer, I. (2014). Psychosocial work factors and long sickness absence in Europe. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 20(1), 16-25.
- Thorsen, S. V., Pedersen, J., Flyvholm, M.-A., Kristiansen, J., Rugulies, R., & Bültmann, U. (2019). Perceived stress and sickness absence: a prospective study of 17,795 employees in Denmark. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92(6), 821-828.
- Uddannelses- og Forskningsministeriet. (2014). *Den danske kodeks for integritet i forskning*. <https://ufm.dk/publikationer/2015/filer/file>
- Winter, V., Halkjær Schelde, M., & Pihl-Thingvad, S. (2025). Workplace social capital—a resource for all? A three-wave panel study of the effects of workplace



social capital on sickness absence across occupational groups. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-20.

Yukl, G. (1981). *Leadership in organizations*. Prentice-Hall.