

1

Undersøgelse af ledertrivsel

Overordnet forstås trivsel som et psykologisk, følelsesmæssigt og socialt fænomen, der knytter sig til den enkeltes oplevelse af mening, tilfredshed og stressniveau. Dvs. det er ikke noget vi kan måle med objektive faktuelle kriterier som fx om vi har feber eller ej. Det er noget subjektivt, hvor to personer fx kan have samme høje arbejdstid, men opleve at trives på hver sin ende af skalaen.

Når undersøgelser spørger ind til lederes trivsel, spørges oftest ind til oplevelsen af en lang række af elementer og aspekter i arbejdslivet, idet trivslen vil være påvirket af alt det, "vi er i". Det betyder også, at forskningen kommer ud med en lang række af svar på, hvad der påvirker lederes trivsel og hvad der organisatorisk kan fremme trivsel.

I denne aktuelle forskningsrapport:

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

gennemgås en stor mængde forskning, som læses på tværs for at finde mønstre i konklusionerne mellem de forskellige forskningsresultater. Rapporten indleder med, at trods meget forskning, savnes stadig mere viden om:

1. Forudsætningsperspektivet: Hvad er forudsætningerne for lederes trivsel? Dvs. hvad er med til at fremme og hæmme lederes trivsel?
2. Resultatperspektivet: Hvad er resultaterne og effekterne af lederes trivsel?
3. Interventionsperspektivet: Hvilke tiltag og interventioner kan bidrage til at styrke eller fremme lederes trivsel?

Drøft: Hvis nu forskerne spurgte jer, hvad ville I da svare til spørgsmålene i de tre perspektiver?

2

Forudsætnings- og interventionsperspektivet

Trods et noget mudret forskningsfelt, er effekten af ledertrivsel er et område, der er velundersøgt. Det er forskningsmæssigt dokumenteret, at lederes trivsel påvirker en lang række organisatoriske faktorer: resultater, ledelseskvalitet, tilknytning til arbejdspladsen og medarbejdernes trivsel. ”Formuleret helt kort viser forskningen, at ledere i trivsel er bedre ledere.” Men hvad skal da til for at styrke lederes trivsel?

Jan Heiberg Johansen konkluderer, hvad der styrker ledertrivsel i denne rapport:

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

I rapporten står:

”Ledelsesrummet skal rammesættes – retning, rammer og råderum skal gøres konkret. Det skal mestres med et klart handlerum, ansvar, med høje og realistiske krav og daglig træning af ledelse. Og det skal afgrænses – ved at leve sine værdier, prioritere, delegere, fokusere, sætte hegn om arbejdet og sørge for at holde fri.

Ledelseskulturen [...] skal været præget af mening og forbundethed, som omfatter at dyrke relationerne med lederkollegaerne. Tryghed og tillid, som gør, at man tør tale med andre om det svære i ledelse. Og støtte og sparring.

Forskningen viser også, at når det handler om at fremme god ledertrivsel, er der fire faktorer, som har en gavnlig indflydelse: Formaliserede lederuddannelser, mentorordninger, coaching osv., mentale øvelser – og organisatorisk rammesætning.”

... Altså en meget lang række af elementer påvirker ledertrivsel!

Drøft: Er alle elementer lige vigtige? Hvis skoleforvaltningen ville øge ledertrivslen på skolerne i Silkeborg i forhold til nuværende niveau, hvilke elementer ville da være mest effektfulde at fokusere på?

3

Trivsel i krydspres

Ledere står ofte i et krydspres af krav, ansvar og forventninger. Som leder skal man skabe resultater i en kontekst præget af til tider kraftige krydspres mellem fx mange krav, begrænset tid og høje forventninger fra lederen selv og fra omgivelserne. Det kan fx vise sig ved nogle af de tungere børnesager. Krydspres har stor indvirkning på lederes psykiske arbejdsmiljø på både godt og ondt. Ledere kan være drevet af at gøre en forskel i disse stærke krydspres og opleve stærk motivation. Og/eller kan opleve det udmattende, stressende eller psykisk belastende.

Krydspres er et kendetegn for ledelse. Det handler da ikke om bare at fjerne dette krydspres, men om at kunne trives med at stå i det.

”Følgende kan medvirke til at skabe et konstruktivt og produktivt krydspres frem for, at det bliver en spændetrøje for lederen:

1. Den organisatoriske, faglige og kollegiale støtte til lederen er afgørende
2. Et højt niveau af psykologisk tryghed og tillid
3. Indflydelse og autonomi
4. Mulighed for restitution og refleksionsrum. Det kan fx være en organisatorisk prioritet at etablere psykologisk trygge ledelses- og samarbejdsrum, hvor lederne kan støtte hinanden, dele erfaringer og ideelt set også dele resurser.

Lederens egne coping-strategier i pres og evne til at forstå og navigere i spændingsfelterne er også væsentlig for både eget og kollegaernes psykiske arbejdsmiljø”

Kilde: <https://www.godtarbejdsmiljo.dk/ledelse-organisering/lederens-trivsel/undersogelse-lederens-psykiske-arbejdsmiljoe>

Drøft: Hvor træder jeres ledelsesmæssige krydspres mest tydeligt frem for jer?
Hvad, mener I, er afgørende for at kunne stå i dette krydspres?

4

Forskning om afkobling og restitution

Lederes trivsel i form af udmattelse påvirker medarbejderes helbred negativt (Klebe et al., 2022). Lederes stress kan påvirke medarbejdere (Krokås, 2009). Sonnentag og Schiffner (2019) konkluderer, at psykologisk afkobling fra arbejdet i fritiden er afgørende for medarbejdernes trivsel. Lederes psykologiske afkobling fra arbejdet i fritiden påvirker direkte underordnedes afkobling og indirekte deres udmattelse og behov for at restituere. Undersøgelsen viser, at ledere kan påvirke medarbejdernes belastningssymptomer ikke kun gennem deres ledelsesadfærd på arbejdet, men også gennem psykologisk afkobling i fritiden.

Skakon et al. (2010) gennemgår 49 empiriske studier for at undersøge, hvordan lederes trivsel og adfærd påvirker medarbejdernes trivsel og stressniveauer. Artiklen konkluderer, at lederes stress ikke kun påvirker deres egen trivsel negativt, men også kan have en direkte afsmitning på medarbejdernes stress og trivsel. Også dette studie viser, at lederes evne til at koble fra arbejdet i deres fritid er afgørende for, at medarbejderne også kan koble af, hvilket mindsker deres træthed og behov for yderligere rekreation.

Kilde: Johansen, J. H., & Rasmussen, S. (2025). *Et overblik over den internationale forskning i lederes trivsel: Scoping review af 698 forskningsartikler om lederes trivsel fra 1953 til 2024*. Aalborg University Open Publishing.

Pyh... så meget man har indflydelse på som leder! Men hvad vi kan lære af dette forskningsområde er, at det for både egen og andres skyld er væsentligt, at man som leder kobler af, restituerer og værner om at holde fri – og at man som organisation og ledelsesteam understøtter dette.

Drøft: Hvad kan man (vi selv, ledelsestemaet, forvaltningen) helt konkret gøre for at værne om afkoblingen? Hvad kan fremme afkobling?

5

Sammenhæng mellem trivsel og autentisk ledelse?

I det nye review (2025) over forskning i ledertrivsel kan det undre, at betydningen af oplevet sammenhæng mellem organisations værdier og lederens personlige værdier ikke indgår som et tema.

For inden for teorifeltet ”autentisk ledelse”, er der en dominerende forståelse af, at ledere, der trives, oftere oplever overensstemmelse mellem egne værdier og organisationens værdier, mellem tanke og tale, mellem indre følelser og ydre reaktion.

Indenfor autentiske ledelse er der i teorifeltet én teoretisk fokusering, der handler om det at lede i overensstemmelse med sit ’sande selv’ (Avolio and Gardner, 2005). Altså som leder selv at opleve sig autentisk. Og et andet perspektiv, der fokuserer på lederes evne til at skabe åbne, ærlige og tillidsfulde relationer til medarbejderne (Yukl, 2009, s. 345). Dvs. hvor lederen opleves som autentisk af medarbejderne.

“Autenticitet er den uhåndgribelige ting, der giver andre [eller dig selv] en fornemmelse af ægthed. Det er evnen til at være fysisk, mentalt og følelsesmæssigt til stede, koncentreret, fokuseret og nærværende. Det er at vise sig og møde andre uden forstillelse. Det er at kunne mærkes!” (Mandrup, 2009, s. 13).

Autentiske ledere er i den første forståelsesversion ”tro overfor dem selv”. Når du som leder og organisationen ikke deler værdier eller at der ikke er overensstemmelse mellem egne overbevisninger og muligheder i organisationen for at handle derefter, opstår grobund for mistrivsel. Moralsk stress er en betegnelse, der knytter sig til denne konflikt.

Drøft: Hvornår oplever I jer mest autentiske i jeres pædagogiske ledelsesrolle?

6

Et særligt fokus på nye lederes trivsel

I mange undersøgelser af trivsel anvendes WHO-5 trivselsindekset, der er dette temperaturmålingsinstrument (og ikke et diagnoseværktøj) med 5 spørgsmål:

I de sidste 2 uger ...	Hele tiden	Det meste af tiden	Lidt mere end halvdelen af tiden	Lidt mindre end halvdelen af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt
1 .. har jeg været glad og i godt humør	5	4	3	2	1	0
2 .. har jeg følt mig rolig og afslappet	5	4	3	2	1	0
3 .. har jeg følt mig aktiv og energisk	5	4	3	2	1	0
4 .. er jeg vågnet frisk og udhvilet	5	4	3	2	1	0
5 .. har min dagligdag været fyldt med ting der interesserer mig	5	4	3	2	1	0

Sum x4 = trivselstallet

WHO definerer 68 som befolkningsgennemsnittet og:

over 50= i gennemsnitsgruppen

under 50 = under gennemsnittet

under 35 = væsentligt lavere end gennemsnittet.

Center for Ledelse (CfL) har både i 2024 og i 2025 brugt WHO-5 til tendensundersøgelser af ledertrivsel. Undersøgelserne har ikke statistisk repræsentativ validitet, men de viser et billede af, at den generelle ledertrivsel mellem de to målinger er steget fra 61 til 64 på WHO-5 trivselsindekset.

CfLs undersøgelser viser også, ikke overraskende og i lighed med andre undersøgelser, at nye ledere har lavere trivsel de første 5 år sammenlignet med ledere med længere anciennitet. CfL anbefaler på baggrund af resultaterne at styrke onboarding og støtten til nye ledere med 0–5 års anciennitet gennem sparring, mentoring og tydelig forventningsafstemning.

Drøft: Tror I, at CfLs resultat om generel lavere trivsel for nye ledere også afspejler jer som pædagogiske ledere? Er der noget, der kan gøres anderledes, mere eller mindre af, for at understøtte nye pædagogiske lederes trivsel?

7

Men hvad er trivsel?

I en AI søgning blev svaret: "Trivsel handler om mere end fraværet af sygdom – det er følelsen af livsglæde, mening og balance i hverdagen. Når vi trives, har vi overskud til at engagere os, lære nyt og bidrage positivt til fællesskabet. Trivsel opstår i samspillet mellem indre faktorer som selvværd og mestring, og ydre rammer som tryghed, anerkendelse og gode relationer."

Trivselskommissionen vil gerne fremme en trivselsforståelse (særligt ift. børn og unge), hvor modstand og periodisk mismod ikke er lighedstegn med mistrivsel. De definerer: "Man trives, når man overordnet set er glad for sit liv. Man trives, når man kan udvikle sig, udfolde sine evner samt indgå i og bidrage til fællesskaber. Man kan trives, selvom man oplever perioder med modgang og udfordringer. Det afgørende er, at man kan håndtere sådanne perioder".

I "Barnets bog" skriver en sundhedsplejerske: "4 md. gl pige. Spiser fint. Ruller fra ryg til mave. Smiler. 6,7 kg. God trivsel." Vægt, højde, kontakt og konkrete færdigheder er her væsentlige trivselsparameter.

Martin Seligman (amerikansk psykolog, grundlægger af positiv psykologi) har udviklet PERMA-modellen, der beskriver trivsel som det at have Positive følelser, Engagement, Relationer, Mening og At man lykkes.

Hartmut Rosa (tysk sociolog) sætter lighedstegn mellem trivsel og resonans. Man trives, når man oplever en meningsfuld og gensidig forbindelse med verden. Trivsel opbygges gennem at finde resonans i relationer, i naturen og i aktiviteter, der tillader at være aktiv og engageret i aktiviteten. Tidens mistrivselskrise forstår han som en effekt af det moderne accelerationssamfund, der med sit høje tempo og instrumentelle optimeringspres skaber fremmedgørelse og udbrændthed.

Drøft: Hvad forstår I grundlæggende ved trivsel? Er der forskel på forståelsen alt efter om det er børn, medarbejderes eller lederes trivsel, I taler om? Har det overhovedet nogen betydning i praksis, hvilken trivselsforståelse der findes i teorierne, i samfundet, blandt forældrene, hos politikerne, i skoleledelsen?