

Ledertrivsel er noget, vi skaber sammen

Af Lotte Berthelsen og Mette Kjærgaard Svendsen

Originalt udgivet i fagbladet ERHVERVSPSYKOLOGI, vol. 22, nr. 4, december 2024

Hvordan trives ledere egentlig? Vi møder i vores praksis som erhvervpsykologer mange ledere, der er i høj travlhed og finder stor glæde og mening i at være leder. Når man først er leder, fortsætter man typisk i dette spor karrieren ud, og flere undersøgelser indikerer, at ledere i Danmark generelt er i høj travlhed. En helt ny rapport fra Djøf angiver eksempelvis, at hele 74 % af lederne er tilfredse eller meget tilfredse med deres job. Og Rambøll Management – den største leverandør af travlhedsundersøgelser på tværs af offentlige og private arbejdspladser – peger på en generel tendens til et positivt gap mellem lederes og medarbejdernes besvarelser på næsten alle travlhedsparametre. Til lederes fordel. Så noget tyder altså på, at ledere på nogle måder trives ret godt.

Men der er også noget, der peger i en anden retning og indikerer, at vores ledere står over for store travlhedsfordringer: Det omtalte positive gap eller forspring i travlhedsundersøgelserne svinder ind i disse år, og andre undersøgelser indikerer ligefrem mistravlhed. I den førnævnte Djøf-rapport angiver næsten hver femte leder også, at vedkommende er stresset til hverdag, mens knap hver fjerde oplever ikke at have en god balance mellem arbejde og privatliv (Djøf, 2024). Ifølge en undersøgelse fra Center for Ledelse er lederes mentale sundhed på flere parametre lav målt på WHO-5 index (CfL, 2024), og nye internationale undersøgelser viser lignende tendenser (Deloitte, 2021; Gallup, 2024).

Så hvad betyder dette brogede billede? Trives de, eller trives de ikke? Er det både- og? Sandheden er nok, at vi ikke ved helt nok om det. I Danmark har vi ikke haft tradition for at sætte fokus på og prioritere ledertravlhed, og vi har heller ikke målrettet vores undersøgelser til at afdække lederes til tider svære arbejdsmiljø og arbejdsbetingelser (Palmblad & Dinesen, 2024). Det gælder også på tværs af kontinenter (Barling & Coutier, 2017). Selv om de fleste organisationer er optagede af at skabe et godt arbejdsmiljø, så er fokus i praksis ofte afgrænset til medarbejdernes arbejdsmiljø. Både i organisationer og i den offentlige samtale har vi haft en tendens til at glemme lederen og lederens arbejdsmiljø.

Derfor ønsker vi med denne artikel at 1) sætte fokus på, hvilke faktorer vi skal rette fokus imod for at styrke ledertravlhed, 2) komme med et bud på en model, man i organisationer kan anvende i arbejdet med at afdække og styrke ledertravlhed, 3) give anbefalinger og bidrage til at skubbe ansvaret for at løfte ledertravlheden derhen, hvor det bedst kan og reelt bør løftes: i den fælles og organisatoriske kontekst, og ikke alene hos den enkelte leder.

For der er brug for at styrke ledertravlheden. Ikke "kun", fordi ledere også har ret til et godt arbejdsmiljø, men fordi det rammer både vores organisationer og kerneopgaven, hvis ledere mistrives. Undersøgelser viser, at stressede ledere "smitter" deres medarbejdere med op til 10 % af deres stress (Bonnesen m.fl., 2022), og at det skaber dårligere resultater og øget sygefravær i afdelinger, hvis lederen mistrives og er stresset (Skakon, 2019).

Vi er begge erhvervpsykologer og arbejder med arbejdsmiljø, ledelse og organisation i enheden Arbejdsmiljø København. Vi skriver her som privatpersoner, men trækker på vores faglighed og

praksiserfaringer fra samarbejde med hundredvis af ledere hen over årene – i både offentlige og private virksomheder. Vi trækker desuden på en ny undersøgelse fra Arbejdsmiljø København, hvor et lille udsnit – præcis 110 ledere – har svaret på, hvad der begejstrer, belaster og beskytter dem – og hvad de savner for at kunne lykkes med deres ledelsesopgave og trives. Center for Ledelse har efterfølgende brugt den samme spørgeramme i en større undersøgelse med 749 ledere og finder mange af de samme tendenser. Vi vender tilbage til resultaterne om lidt.

Ledertrivselsmodellen

Når en leder mistrives, arbejder vi og andre erhvervspsykologer ofte med dem i individuelle rum, hvor vi på bedste vis prøver at støtte deres handlemuligheder og strategier. Det er naturligvis stadig relevant, men det er imidlertid på tide, at vi også forstår og understøtter ledertrivsel på et mere organisatorisk niveau.

Det er i vores arbejde med ledertrivsel blevet tydeligt, at der er fire forskellige sfærer, som spiller en særlig rolle i lederens trivsel – positivt såvel som negativt: lederen selv, lederens nære relationer, organisationen samt samfundet og tiden. Det er vist i Figur 1.



Figur 1: Ledertrivselsmodellen viser de sfærer, der har betydning for lederens trivsel. Modellen er udviklet af Mette Kjærgaard Svendsen og Lotte Berthelsen.

De tre inderste ringe i modellen er indflydelsessfærer, dvs. det er her, lederen, ledergruppen, nærmeste leder og organisationen aktivt kan sætte ind for at styrke ledertrivslen. Det gælder både ift. at reducere, fjerne og håndtere belastningerne og omvendt styrke det, der beskytter og begejstrer lederne.

Den yderste ring kan betragtes som en kontekstsfære. Lederne har ikke den store indflydelse på disse vilkår, men de påvirker i høj grad alligevel ledernes mulighed for at lykkes med deres opgave og trives.

Kontekstsfæren handler bl.a. om den sociale acceleration, som påvirker vores politiske system, vores arbejdspladser og private liv, uanset om vi ønsker det eller er bevidste om det eller ej (Rosa, 2014). Vores samfund er på mange måder præget af et stigende tempo og øget kompleksitet, og det er selvforstærkende. Den hastige teknologiske udvikling og de udbredte globale kommunikationsplatforme påvirker os alle og bevirker, at livstempoet er stadig stigende. På arbejdspladsen mærker vi det eksempelvis i form af en stigende forandringshastighed. Folk skifter job hurtigere og hurtigere, og antallet af dagsordener er i vækst. Det stiller nye og større krav til lederne, og betyder flere mails i indbakken, flere møder i kalenderen, flere kontaktflader og krav om at træffe flere beslutninger – hurtigere. Den bog, du læste i sidste uge, og den strategi, du lagde i går, er ikke nødvendigvis gyldig og relevant i næste måned. Det er det, Hartmut Rosa kalder ”nutidsindskrænkningen” (Rosa 2014). Denne sociale acceleration belaster lederne både kognitivt og følelsesmæssigt og forstærker samtidig den belastning, der optræder i de tre indflydelsessfærer.

I kontekstsfæren ligger også diverse samfundskriser (f.eks. pandemi, krige), politiske strømninger, demografiske udfordringer (flere ældre, unge i mistrivsel, rekrutteringsudfordringer) og nye ledelsestendenser (hybridledelse, diversitetsledelse og generationsledelse). Alt sammen noget, der påvirker ledelsesopgaven og betingelserne for at lykkes med den.

Vi vil nu fokusere på de tre indflydelsessfærer i modellen, hvor man på arbejdspladserne har mulighed for at påvirke ledertrivslen. Det er en præmis, at alle sfærerne spiller sammen og påvirker hinanden. Vi starter inde fra med at sætte fokus på lederen selv.

Lederen

I sfæren ”Lederen” har vi placeret de faktorer, som lederen først og fremmest selv har en rolle i at handle på. For at fremme sin trivsel skal lederen forholde sig aktivt til faktorerne og dermed bedrive selvledelse. Det vil sige, at lederen skal være en aktør i forhold til faktorerne nedenfor – og aktivt lede både nedad, opad, udad og indad. Lederen kan og skal dog ikke stå alene med at sørge for, at faktorerne bliver understøttende frem for udfordrende for lederens trivsel. Organisationens og relationernes omkring lederen skal også muliggøre, at faktorerne underbygger ledertrivsel.

Om lidt vil vi dykke mere ned i at forstå de enkelte faktorer, men først vil vi forsøge at gengive, hvordan de kan mærkes og opleves for den enkelte leder:

Hanne er netop mødt ind på plejecenteret. Hun åbner sin mail. 12 nye, siden hun tjekkede i lørdags. Kigger i dagens kalender. Væg til vægmøder. Flere møder oven i hinanden. Hun bliver irriteret på sig selv. Hun skulle have forholdt sig til de møder langt tidligere. Hun føler sig allerede forpustet med udsigt til dagen. Særligt økonomimødet med centerchefen, som ligger sidst på dagen, presser hende. Igen en snert af irritation. Hanne bliver fyldt med tanker: Hvordan skal jeg kunne overholde budgettet og få driften til at hænge sammen, når så mange af medarbejdere er syge og slidte? Og så alle de nye krav, jeg skal leve op til, og al den administration, der tager min tid. Hvorfor blev jeg

overhovedet leder? Jeg egner mig jo ikke til det. Nytter det overhovedet noget? Jeg føler, jeg svigter både medarbejderne, beboerne og de pårørende. Og hvad tænker mine lederkolleger? Og min chef? Og så lige efter det seneste tilsyn. Hvad skal jeg sige til mødet i dag? Jeg burde dykke ned i tallene, men hvornår dølen skal jeg finde tid til det? Hanne sukker. Lukker computeren. Og går ud på gangen og siger med et stort smil til den første medarbejder, hun møder: Godmorgen – hvordan gik weekenden?

Hanne er en prototype på de ledere, vi møder i vores praksis. Der er ikke tale om en konkret person, men en prototype sammensat af mange ledere, vi har mødt igennem årene, og vi fremhæver kun situationer og problemstillinger, vi har set og oplevet mange gange i vores arbejde som erhvervspsykologer.

Mening

Hanne er tydeligt presset. Og der er flere faktorer på spil for hende. En af dem er, at hun bliver i tvivl, om alle hendes bestræbelser overhovedet nytter noget. Hannes oplevelse af mening er udfordret. Det er almindeligt kendt og veldokumenteret inden for arbejdsmiljøforskningen, at mening er en af de helt grundlæggende trivselsfaktorer, og at meningstab omvendt er en alvorlig mistrivselsfaktor (Kristensen, 2005).

Hvis vi kigger på Arbejdsmiljø København og Center for Ledelses undersøgelse om ledertrivsel, kan vi se, at det er lige præcis det, der er på spil, når lederne skal svare på, hvad der begejstrer dem. Begge undersøgelserne viser, at det at se resultater inden for kerneopgaven, og det at understøtte medarbejdernes udvikling og faglighed, er meningsgivende, vigtigt og begejstrer lederne (AMK, 2024; CfL, 2024). Lederne begejstres af opgaver, der knytter sig til det, vi kan kalde den ledelsesmæssige kerneopgave. Når vi sammenligner resultaterne med vores erfaring fra praksis, så hører vi ofte ledere beskrive arbejdet med kerneopgaven og medarbejdernes udvikling som det, der er særligt givende og meningsfuldt i deres job. At gøre en forskel. Det er netop derfor, at det kan blive et problem for ledernes trivsel, hvis de oplever ikke at have tid til og mulighed for at lykkes med resultatskabelse og medarbejderudvikling. Og det oplever mange desværre, som beskrevet i vores prototype. Og det hænger bl.a. sammen med balancen mellem krav og ressourcer.

Balancen i krav og ressourcer

Det er uden for enhver diskussion, at kravene til lederne er steget igennem de seneste mange år. Tilbage i 2010 lavede Boston Consulting Group en større undersøgelse i amerikanske og europæiske virksomheder, som viste, at i 1955 forpligtede ledere sig på 4-7 præstationsmål. I 2010 var tallet oppe på 25-40 mål – og heraf var halvdelen i konflikt med hinanden (Trillingsgaard, 2015b). Jævnfør den sociale acceleration er der på trods af bestræbelser om det modsatte intet, der tyder på, at den udvikling er stoppet.

Derfor er det heller ikke nogen stor overraskelse, at en af de største belastninger for lederne er ubalance i krav og ressourcer. En ud af tre ledere i Arbejdsmiljø Københavns undersøgelse angiver, at ubalancen mellem krav og ressourcer er en belastning, og i undersøgelsen fra Center for Ledelse er det hele 52 % (AMK, 2024; CfL, 2024). En analyse foretaget af Djøf på tværs af den private og offentlige sektor viser, at 42 % af lederne angiver, at der ikke er overensstemmelse mellem tid og arbejdsmængde (Djøf, 2024).

Arbejdstilsynet beskriver ubalancen mellem ressourcer og krav som en risikofaktor for det psykiske arbejdsmiljø, hvilket vi også oplever i vores praksis. Vi ser imidlertid også, at risikofaktoren avler nye udfordringer, som blot bidrager til flere dilemmaer, som den enkelte leder skal navigere i.

Vi oplever ofte ledere som Hanne, som bruger rigtig meget tid på mange andre ting end deres ledelsesmæssige kerneopgave. Som vi kan se hos Hanne, skaber det stor frustration at bruge i forvejen knæben tid og ressourcer på opgaver, som ikke direkte skaber værdi for kerneopgaven, og som hun måske heller ikke har kompetencerne til. I Center for Ledelses undersøgelse (2024) er administrative opgaver og mangelfuld systemunderstøttelse den største belastning og nævnes af over halvdelen af lederne. I Arbejdsmiljø Københavns undersøgelse kan vi se, at hver fjerde leder savner administrativ support til en lang række opgaver inden for alt fra personalesager, jura, IT, økonomi og endda praktiske opgaver (AMK, 2024). Lederne løser altså en lang række administrative opgaver, der ligger uden for deres ledelsesmæssige kerneopgave, som egentlig er den opgave, der begejstrer dem.

Norbert Semmer tilføjer en væsentlig nuance her, idet han i sin teori "Stress as offense to self" beskriver, hvordan det, han kalder for "illegitime opgaver" – dvs. opgaver, der virker urimelige, meningsløse eller perifere ift. kerneopgaven – i sig selv kan være en kilde til mistrivsel og stress. Det at skulle bruge ledelseskapacitet på disse illegitime opgaver (frem for kerneopgaven) kan forårsage en dyb følelse af utilstrækkelighed hos lederne og krænke deres faglige identitet. Dette er en stressbelastning (Semmer, 2007; Sørensen, 2008).

En stor ubalance i krav og ressourcer kan også være med til at skabe moralsk stress hos lederne. Begrebet handler i sin essens om, at man har nogle faglige, etiske eller moralske standarder, som man forsøger at leve op til i sit arbejde, men at dette, typisk på grund af for få ressourcer, ikke er muligt. Helle Heins forskning viser, at en af de hyppigste kilder til stress blandt mellemledere netop er moralsk stress, idet lederne ikke føler, at de kan stå inde for det arbejde, de kan levere inden for deres rammer og betingelser (Hein, 2023). Vi ser det hos ledere som Hanne, som føler sig utilstrækkelige og føler, at de svigter både 1) de borgere og pårørende, som ikke får den hjælp, de har brug for, 2) medarbejderne, hvis arbejdsmiljø er udfordret, og 3) dem selv som ledere i forhold til egne faglige standarder og værdier.

Et yderligere pres på mellemlederne er, at de skal tage ansvar for situationen og dermed stå på mål og udsættes for den kritik, som borgere, pårørende og medarbejdere kan få brug for at aflevere. Det intensiverer de i forvejen høje følelsesmæssige krav i lederjobbet.

Indflydelse og autonomi

I selvbestemmelsesteorien er det veldokumenteret, at autonomi, kompetence og samhørighed er nogle grundlæggende behov, der til en vis grad skal være opfyldt, for at mennesker trives og føler sig motiverede (Ryan & Deci, 2000). Særligt behovet for autonomi står frem i forhold til ledertrivsel. Det ser vi i både Arbejdsmiljø Københavns undersøgelse, hvor hver fjerde begejstres af at have autonomi og indflydelse til at kunne gøre en forskel både for dem selv og andre, og i Center for Ledelses undersøgelse, hvor 58 % begejstres af at have indflydelse. Vi ser også, at hver fjerde angiver, at det at have autonomi og indflydelse til at planlægge og strukturere tid og opgaver er en aktiv beskyttelsesfaktor (AMK, 2024). At have autonomi og indflydelse er altså med til at understøtte ledernes trivsel.

Autonomi og indflydelse kan dog også belaste lederne. Det ser vi særligt, når lederne oplever, at den store organisation står i vejen for deres autonomi og indflydelse. Det kan være i form af beslutninger, der bliver taget (for) langt fra praksis og ikke synes at give mening. Eller hvis lederne ikke bliver hørt eller inddraget ifm. omstruktureringer og prioriteringer. Endnu værre er det for trivslen, hvis lederne ikke er enige i de ændringer, der skal ske, men skal implementere og stå på mål for ændringerne over for personalet og

udadtil. Når det sker, så udfordrer det ledernes autonomi og indflydelse og dermed deres trivsel (Ryan & Deci, 2000; Ravn, 2022).

Tid og pauser

Der er de senere år blevet lavet en del forskning, der dokumenterer, at pauser ikke blot er noget, der skaber trivsel på en arbejdsplads, men også produktivitet (Hauge, 2024). Hvis man skal opretholde sin produktivitet og energi igennem hele arbejdsdagen, er det vigtigt for koncentrationen, at man holder pauser undervejs i løbet af arbejdsdagen. Pia Hauge kalder det for hjernepauser (2024). Bedre tid, lavere tempo og pauser er imidlertid noget af det, ledere savner allermost både ifølge Arbejds miljø Københavns undersøgelse og Center for Ledelses analyse (AMK, 2024; CfL, 2024). Ligesom vi så hos Hanne, der føler sig forpustet og har ”væg til vægmøder”, så ser vi mange ledere, der oplever at blive indkaldt til mange møder (fra alle kanter) og føler sig ude af stand til at styre deres egen kalender. Det, at der hele tiden kaldes på lederne fra mange sider, fordrer, at lederne forholder sig aktivt og bevidst til dette forhold. At de ikke blot lader sig rive med, men at de tager ledelse på deres tid og deres kalender. At de finder gode rutiner og planlægger efter, at der er luft imellem deres møder, tid til fordybelse og mulighed for løbende at forholde sig til deres ledelsesopgave – på både kort og langt sigt (Rønnoe, Svendsen & Kallehauge, 2019; Thingstrup, 2022). Så de både kan lykkes som ledere – og trives. Dette involverer også, at de holder tilstrækkelige og optimale pauser. Og her er autonomi ifølge Pia Hauge det vigtigste princip (Hauge, 2024), for man skal finde netop den måde, som er mest nyttig for en selv.

Kompetencer

Det er klart, at det er en forudsætning for at trives i sit job, at man føler sig kompetent og klædt på til sin opgave. Competence er det andet af de tre behov i selvbestemmelsesteorien (Ryan & Deci, 2000). Måske er kompetence særligt vigtigt for ledere, fordi de kan være i højere risiko for at opleve det, som man kalder impostersyndromet (Clance & Imes, 1978). Syndromet består i at opleve, at man ikke er berettiget til sin position som leder, fordi man ikke føler sig dygtig nok, og at man derfor frygter for, at man om et øjeblik bliver afsløret som en inkompetent leder. Dette fænomen oplever vi af og til i det fortrolige ledersparringsrum: Dygtige og erfarne ledere kan pludselig sidde og tale om sig selv, som om de er helt mislykkede som ledere, selv om vi ved og har set, at de i praksis gør det fantastisk. Disse ledere skal nogle gange hjælpes til at føle sig kompetente igen. Det kan muligvis være med til at forklare, hvorfor ledere både i Center for Ledelses og i Arbejds miljø Københavns undersøgelser savner ledelsessparring og udvikling (AMK, 2024; CfL, 2024). I nogle tilfælde vil det være for at komme tilbage til at føle sig kompetente igen. Særligt i perioder, hvor der er stor ubalance i krav og ressourcer, hvor en hypotese er, at risikoen for at blive ramt af impostersyndromet stiger, ganske enkelt fordi rammen for at lykkes med opgaven er sat op til at fejle.

Mening, balance i krav og ressourcer, tid og pauser, indflydelse og autonomi er altså alle vigtige faktorer, som påvirker ledernes trivsel, og som lederen bliver nødt til at tage selvledelse på. Det kalder på, at man tager den opgave alvorligt og skaber et rum til sådan selvledelse.

Det er ikke uden grund, at flere af de erfarne og dygtige ledere, vi har mødt på vores vej, betragter det ugentlige møde med sig selv som det vigtigste møde. Det er det møde, hvor de i praksis kan reflektere over, hvordan de i den kommende tid skal lede opad, nedad, udad og ikke mindst indad for at lykkes med deres opgave og trives.

Det er dog ikke nok, at lederen selv tager ledelse på det. Som vi vil uddybe i det følgende, er det vigtigt, at både lederens nære relationer på arbejdet og organisationen som sådan muliggør, at disse faktorer underbygger ledertrivsel. Derfor kigger vi nu på de to næste indflydelsessfærer.

Relationerne

Det er velkendt, at menneskers relationer på arbejdspladsen er vigtige i forhold til deres trivsel (Ryan & Deci, 2000). I relations sfæren har vi placeret faktorer, som lederen og en given relation er sammen om at påvirke, og som på den måde kan være med til at understøtte eller udfordre lederens trivsel. Det er en grundlæggende præmis, at lederen og den pågældende relation er præget af psykologisk tryghed, og at de har en fælles kurs (Trillingsgaard, 2015a). Begge er forudsætninger for, at relationsfaktorerne reelt understøtter lederens trivsel.

Lederen indgår i forskellige relationer på arbejdet. I Arbejdsmiljø Københavns undersøgelse har det vist sig, at særligt nærmeste leder (opad), og ledergruppen er nære relationer, der har væsentlig betydning for ledernes trivsel. Nu vil vi dykke lidt mere ned i, hvilke relationsfaktorer der kan være med til at udfordre eller understøtte ledertrivsel.

Toby møder ind på kontoret. Det var ikke just lysten, der trak i ham her til morgen. Han synes ellers, det er gået overraskende godt på det sidste. Han er stolt af, hvordan han klarede omstruktureringen. Der har været et godt samarbejde med MED-udvalget hele vejen. Og det føles faktisk, som om de som arbejdsfællesskab nærmest er blevet stærkere trods afskedigelser undervejs. Men mødet med teamet i fredags gik ikke godt. Der var tydeligvis ikke opbakning til hans nyeste beslutning. Der opstod en underlig stemning. Bare stilhed og ingen spørgsmål. Ikke engang Sonja, som ellers altid har en holdning, sagde noget. Det føltes pludselig, som om der ikke var tillid til ham. Som om de ikke længere er på samme hold. Lige nu fortryder han, at han ikke løbende har vendt forløbet med lederkollegerne. Det er lidt svært at komme nu. De andre i ledergruppen lufter jo heller ikke deres beskidte vasketøj på møderne. Han er også ærgerlig over, at hans chef ikke har holdt fast i de løbende statusmøder, som de jo egentlig havde aftalt fra starten. Men han har selvfølgelig sit at se til. Toby føler sig frygtelig alene. Han aner ikke, hvordan han skal få løst situationen, eller hvor han skal vende sig hen og få hjælp.

Vidensdeling, sparring og støtte

En velfungerende ledergruppe har enorm betydning for, at lederne kan løse den komplekse ledelsesopgave og trives (Trillingsgaard, 2015a og b; Deloitte, 2021). Det ser vi også i Arbejdsmiljø Københavns undersøgelse, idet hver tredje leder angiver ledergruppen som en beskyttelsesfaktor (AMK, 2024). Når vi snakker med ledere om behovet for deres ledergruppe, beskriver mange ledere, at det er vigtigt for dem at have nogle faglige ligemænd, hvor de kan sparre, videndele og søge råd. At have et rum, hvor ledelsesopgaven bliver lettere at løfte, fordi man kan trække på andres erfaring, viden og kunnen. Hvor man kan drøfte de problemstillinger, som ellers holder en vågen om natten. Ledergruppen skal være et fagligt rum med en fælles kurs. Fælles kurs betyder bl.a., at der i ledergruppen hersker en enighed om, hvad opgaven er, og hvad der er ledernes fælles formål og retning.

Ledergruppen er også vigtig for lederne, fordi den kan fungere som en buffer for den ensomhed, som kan være en tung følgesvend for mange ledere, særligt for nye ledere (AMK, 2024). Ledergruppen skal fungere

som et rum, hvor lederne kan vende sig hen, når det bliver svært – og give dem følelsen af ikke at stå alene i lederrollen. Vi ved fra neuropsykologisk forskning, at den blotte tilstedeværelse af en person, man har tillid til og respekt for, er med til at berolige nervesystemet og bidrage til, at potentielle udfordringer opleves som mindre krævende (Beckes & Coan, 2011).

Når ledere føler sig alene, som vores prototype Toby, er det ofte, fordi de kommer til at have (for) meget fokus på arbejdsfællesskabet med medarbejderne. Når det fællesskab begynder at gå skævt eller blive udfordret, så kommer lederne til at stå alene og ved ikke, hvem de skal læne sig op ad. Hvis Toby i stedet havde lagt mere tid og flere kræfter i at bidrage til en velfungerende og tryk ledergruppe, kunne de andre ledere bedre gå ind og agere som en beskyttelsesfaktor og buffer imod Tobys ensomhed. Det kræver selvsagt, at ledergruppen fungerer godt og består af mennesker, lederen har tillid til og respekt for, og at der er høj psykologisk tryghed i gruppen. Trygheden er afgørende for, at lederne tør "lufte deres beskidte vasketøj" og dele deres bekymringer og tvivl, stille åbne spørgsmål og modtage den feedback, der måtte komme (Edmondson, 2020). Psykologisk tryghed gavner både kvaliteten af den fælles opgaveløsning og bidrager til en følelse af samhørighed, der fremmer motivation og trivsel (Ryan & Deci, 2000).

Klare forventninger og prioritering

Nærmeste leder er, ligesom ledergruppen, en vigtig kilde til faglig sparring, støtte og en mulig buffer mod lederens ensomhed. Omkring hver femte leder angiver i Arbejds miljø Københavns undersøgelse, at nærmeste leder er en beskyttelsesfaktor. Når vi spørger de ledere, vi møder, hvad der er vigtigt for dem i forhold til deres nærmeste leder, påpeger mange, at det er særligt vigtigt, at deres nærmeste leder opstiller klare og realistiske forventninger, herunder hjælper dem med at prioritere og skære ledelsesopgaven til. Også i forholdet til nærmeste leder er det vigtigt, at lederen oplever, at der er en fælles kurs, der viser, hvilken retning lederen skal gå, og hvad den fælles opgave er. Og når kursen bliver udfordret af andre, er det vigtigt, at nærmeste leder har deres ryg opadtil i systemet.

Relationen til nærmeste leder skal også være præget af psykologisk tryghed. Vi ser hos Toby, at han og hans leder har en aftale om statusmøder (som Toby har brug for), men at Toby tøver med at række ud til sin nærmeste leder for at opretholde deres aftale. Særligt i den situation, hvor den ene part har formel magt over den anden, påhviler der Tobys nærmeste leder en særlig opgave ift. at etablere den tryghed og tillid, der skal til, for at han tør række ud, også når han føler sig sårbar.

Organisationen

Organisationen spiller en afgørende rolle for lederens trivsel, da den danner rammen for de strukturer og den kultur, som lederen skal løse sin opgave og navigere i. I organisationssfæren har vi placeret de faktorer, det i særlig grad er muligt for organisationen at påvirke for at styrke leder trivsel. Nogle af faktorerne har allerede været belyst fra andet perspektiv, men her er det organisationsperspektivet, vi fokuserer på.

Amina sidder og sætter krydser. Det er tid til den årlige anonymiserede ydmygelse.

Trivselsundersøgelsen. Hvor medarbejderne helt gratis kan få afløb for deres frustrationer og krydse af efter for godt befindende. Hvor man som leder må lytte, tage imod og forsøge at stramme sig yderligere an, uanset om det forekommer rimeligt eller ej. Og Amina føler faktisk, det er urimeligt, at hun som leder skal stå på mål for det, der er sket de sidste par år: omstruktureringer, besparelser og opsigelser. Og det er svært at rekruttere. Og politikerne fortsætter med at love alverden og skabe

høje forventninger hos borgerne. Enderne når ligesom ikke sammen. Amina savner, at hendes chef ser, hvor presset hun er. Hjælper hende. Men hvad kan chefen egentlig gøre ved situationen? Hun er jo selv presset, og rammerne er jo, som de er. Kan der overhovedet rykkes på noget?

Balancen mellem krav og ressourcer – i et organisatorisk perspektiv

Det er først og sidst organisationen – og ikke den enkelte leder – der har ansvaret for at sikre, at der er sammenhæng mellem opgaver og ressourcer på arbejdspladsen. Vi har tidligere beskrevet, hvordan ubalance i krav og ressourcer bliver internaliseret og kan belaste lederne indefra, når de ikke oplever at have tid nok til kerneopgaven og må bruge deres knappe tid på ”illegitime” opgaver. Og det går igen i prototypen Aminas historie. Men pointen er her, at det er organisationens og topledelsens helt primære ansvar, så vidt muligt, at sikre tilstrækkelige ressourcer. Herunder at værne ledere på alle niveauer imod de konsekvenser, der kan følge både af den samfundsmæssige acceleration, kompleksiteten og de begrænsede ressourcer i den enkelte organisation.

Susanne Ekman beskriver på baggrund af sin forskning, hvordan den offentlige sektor i årevis har været præget af (for) optimistiske løfter fra politikerne og reformer, som er udarbejdet i hast under stort handlingspres på det strategiske niveau. En slags overbudspolitik, hvor man systematisk overvurderer de positive effekter ved de forandringer, der sættes i gang – og undervurderer de negative effekter, der også er. Det betyder bl.a., at en reform, som sættes i verden for at løse nogle ubalancer eller presserende problemer, som udgangspunkt kan være både urealistisk og underfinansieret og derfor i praksis føre til nye problemer og yderligere ubalance hele vejen ned igennem organisationen (Ekman, 2022).

Hun beskriver også, at dette går hånd i hånd med, at man på det strategiske niveau i organisationer ofte ikke får lavet de prioriteringer, der er nødvendige for at få ressourcerne til at række. Det overlades i stedet til mellemlederne at implementere reformen og få regnskabet til at gå op. Uanset om det reelt er muligt eller ej, konstaterer Ekman (2022).

En organisatorisk tilgang til at skabe balance i krav og ressourcer handler derfor både om, at man som (top)ledelse for andre ledere hele tiden laver de nødvendige prioriteringer for at sikre realistiske forventninger til lederne og ressourcer nok til at lykkes med opgaven. Og at man foretager grundige analyser, inden man planlægger og implementerer store reformer og andre gennemgribende forandringer, hvor man afdækker både positive og negative effekter (Ekman, 2024).

Strategisk fokus på ledertrivsel

Et andet organisatorisk anliggende er at sætte strategisk fokus på ledertrivsel. Alle arbejdspladser har allerede medarbejdertrivsel på dagsordenen, men selv om fokus på ledertrivsel nu er på vej frem, er der lang vej endnu.

Center for Ledelse har i deres undersøgelse spurgt lederne til, hvad deres arbejdspladser gør for at understøtte ledertrivsel. Svarene afslører et broget billede: Mellem en tredjedel og en fjerdedel oplever, at deres organisation giver let adgang til support, arbejder med psykologisk tryghed, laver ledertrivselsmålinger og handlingsplaner og gennemfører lederteam-udvikling (CfL, 2024). Det er da en begyndelse, men sigende nok var ledernes mest hyppige åbne svar på spørgsmålet, at deres arbejdsplads gør ”Intet”, ”Ingenting” og ”Det gør den ikke” (CfL, 2024).

Hvis lederne skal trives bedre, bliver organisationerne nødt til at understøtte dette både i organisationens kultur og i de organisatoriske strukturer.

I forhold til kulturen kan og bør øverste ledelse gå foran og signalere både i ord og handling, at ledernes trivsel har høj prioritet. Det handler bl.a. om at agere rollemodel i måden, man leder sig selv på – og om at vise og legitimere, at ledertrivsel er noget, man taler om.

I forhold til strukturerne kan ledertrivsel fremmes ved at indarbejde temaet i de strukturer, rum og anledninger, der i forvejen er etableret i organisationen. Det gælder både i de formelle rum og interne trivselsundersøgelser og i mindre formelle rum som 1-1-samtaler med nærmeste leder. Vi oplever i vores praksis, at lederne ofte er helt uvante med at tale om, hvordan de selv har det.

Som vi nævnte indledningsvis, er trivselsmålingerne ofte ikke målrettet lederne, deres arbejdsbetingelser eller de hertil knyttede belastninger (Palmblad & Dinesen, 2024). Og noget tyder på, at ledere underrapporterer evt. mistrivsel, når de udfylder trivselsundersøgelsen. Vi har ofte hørt, at nogle ledere bevidst sætter ”pæne krydser”, fordi de ganske enkelt ikke orker de processer, der ofte igangsættes på baggrund af en dårlig trivselsundersøgelse. Andre bekymrer sig omkring anonymiteten, idet de nogle steder er få ledere, og svarer derfor ikke helt ærligt.

Nogle ledere udtrykker også en indre modvilje i forhold til at positionere sig selv som svag og indrømme eventuel mistrivsel, idet det føles uforeneligt med ledelsesrollen.

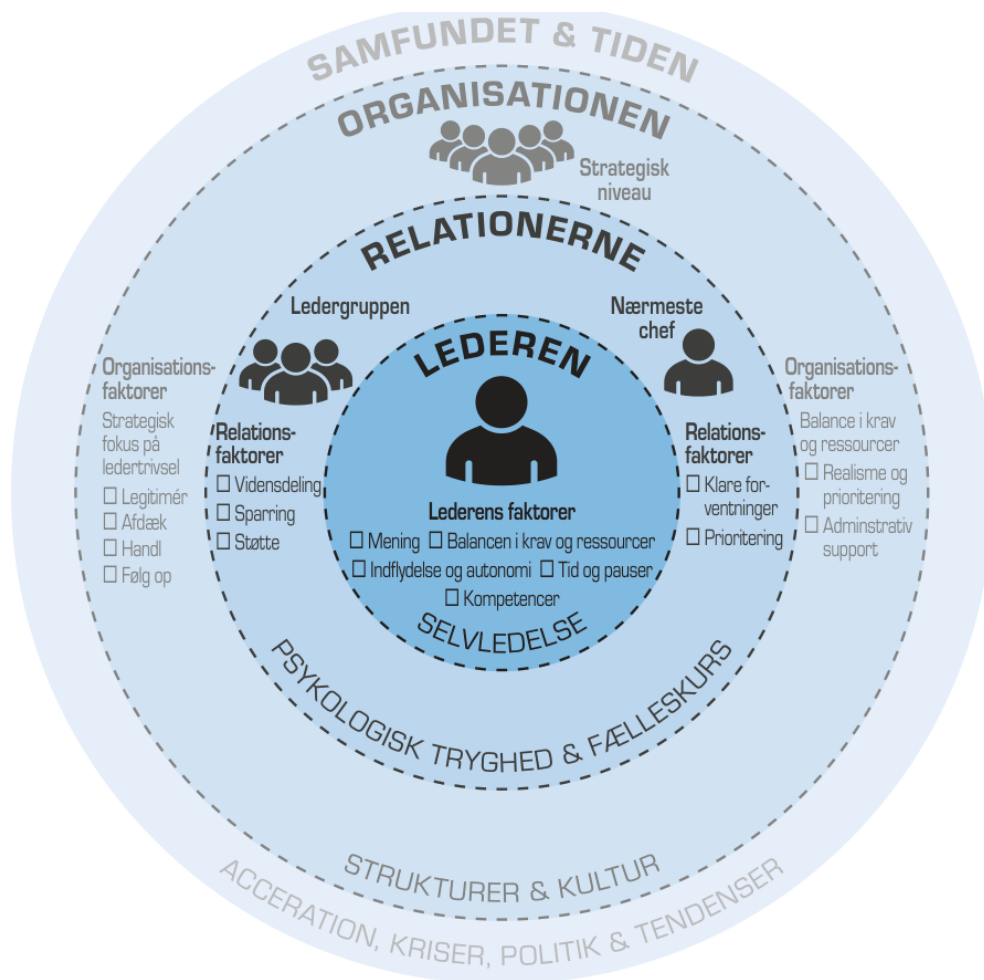
En forudsætning for at kunne arbejde mere strategisk og organisatorisk med at fremme ledertrivsel er at få et reelt billede af trivsel og mistrivsel, så man kan målrette relevante og effektive indsatser.

Hvis man vil lave målrettede digitale trivselsmålinger, skal man være opmærksom på, at ledere i forvejen udsættes for mange evalueringer og målinger, og at de ofte opleves som en yderligere belastning. Og hvis anonymiteten er begrænset, bliver sandhedsværdien det også. Mange steder er det derfor relevant at overveje, om kompleksiteten i ledergerningen tilsiger, at en mere kvalitativ metode ville være mere nyttig. En kvalitativ og dialogisk tilgang ville gøre det muligt at sætte bedre fokus på, hvad der belaster og beskytter lederne i tilknytning til deres aktuelle ledelsesopgave og arbejdsbetingelser, og herunder undersøge, hvad der konkret skal til for at styrke ledertrivsel.

Strategisk fokus på ledertrivsel handler også om, at man i organisationen – op igennem ledelsesstrengen og i det strategiske rum – flytter fokus fra tertiær over imod primær og sekundær forebyggelse. Ved tertiær forebyggelse håndterer man symptomer på mistrivsel, når de opstår. Sekundær forebyggelse handler om at opbygge strukturer, kultur og kompetencer i organisationen med henblik på at styrke trivsel/forebygge mistrivsel. Og den primære forebyggelse, som er den mest effektive, er kendetegnet ved, at man så vidt muligt fjerner og reducerer årsagerne til mistrivsel (Harvey m.fl., 2014).

Vores model (figur 2), som ses på næste side, er udviklet med henblik på at understøtte særligt primær forebyggelse. Vi håber, at den kan anvendes og skabe værdi i en kvalitativ afdækning af og opfølgning på ledertrivsel. Dette ved at bidrage til, at organisationerne får blik for, dels hvilke faktorer der belaster, som man derfor i den primære forebyggelses navn skal forsøge at reducere/fjerne eller som minimum håndtere – og dels hvilke faktorer der omvendt styrker ledernes trivsel, og som derfor skal fremmes/udbredes på arbejdspladsen.

Vi håber, at modellen og vores anbefalinger vil være hjælpsomme ift. at sætte relevante og nyttige indsatser i gang på både individuelt, relationelt og organisatorisk niveau.



Figur 2: Ledertrivselsmodellen viser de sfærer, der har betydning for lederens trivsel. Inden for hver sfære optræder en række faktorer, som kan påvirke leders trivsel – både positivt og negativt. Det er disse, foruden lokale faktorer, vi bør søge at påvirke, hvis vi ønsker at skabe ledertrivsel sammen. Modellen er udviklet af Mette Kjærgaard Svendsen og Lotte Berthelsen.

Afslutning

I vores arbejde med ledertrivsel har vi særligt hæftet os ved, at de store belastningsfaktorer ofte har deres udspring i den organisatoriske eller samfundsmæssige sfære, men at det, de selv angiver beskytter lederne bedst, typisk ligger i deres egen eller i den relationelle indflydelsessfære.

Det er en særskilt pointe, at vi i vores organisationer ikke kan være tjent med, at lederne skal stå alene med opgaven at understøtte deres egen trivsel. Derfor har vi også udformet en række anbefalinger, der har særligt fokus på, hvad man som organisation har af muligheder for at skabe bedre trivsel for ledere:

Lederen selv

- Bedriv selvledelse og aktørskab: Lederen selv spiller en stor rolle i forhold til at være med til at understøtte sin egen trivsel, men kan som sagt ikke gøre det alene. Lederen har dog ansvaret for at lede opad, når meningen i arbejdet forsvinder, når der er ubalance i krav og ressourcer, når der ikke er autonomi og indflydelse, når der mangler tid og pauser, og/eller når lederen ikke føler sig kompetent nok til tildelte opgaver. Lederen har også et ansvar for at lede indad og søge mening, strukturere og prioritere sine opgaver og sin tid, og for at forholde sig til sine kompetencer.

Ledernes relationer

- Skab gode rammer for opgaven, nærmeste leder: Nærmeste leder opad er den, der skal gøre det muligt for lederen at lykkes med opgaven. Det handler om at lave løbende forventningsafstemning, skabe klarhed, prioritere og skære opgaven til. At sparre omkring opgaver og udfordringer og at sætte lederens trivsel på dagsordenen.
- Styrk ledergrupperne i organisationen. En psykologisk tryk og velfungerende ledergruppe er en stor beskyttelsesfaktor for lederne. Det handler ikke kun om at forebygge mistrivsel, stress og ensomhedsfølelse, men også at skabe et rum for sparring og udvikling, som understøtter og kvalificerer løsningen af ledelsesopgaven.
- Lav ledernetværk. Ledernetværk f.eks. på tværs af organisationen kan tilbyde et vigtigt rum til sparring og udvikling, og hvis ledernetværk er organiseret på tværs, vil de i mindre grad fortabe sig i lokal vidensdeling og fagfaglige detaljer. Ledernetværk er særligt vigtigt for de ledere, som ikke er organiseret i en (velfungerende) ledergruppe.

Organisationen

- Vær realistisk, og lav nødvendige prioriteringer: Man må i organisationen være realistisk omkring de krav, man stiller til sine ledere og medarbejdere, samt vedblivende foretage de nødvendige prioriteringer.
- Tilbyd og tydeliggør administrativ support. Frigør plads hos lederne til at have fokus på deres ledelsesmæssige kerneopgave ved at tilbyde god support til og løbende (via dialog med lederne) interessere sig for, hvordan man bedst muligt kan støtte op omkring lederne administrativt og praktisk.
- Understøt ledernes struktur. Organisationens må give lederne plads til at påvirke deres arbejdsdag, opgaver og prioriteringer. Herunder også kontrol over deres egen kalender og tidsstyring. Dvs. skabe de strukturer, der er brug for, og eksempelvis sikre den fordybelsestid og de hjernepauser, der skal til for at kunne lykkes med opgaven og trives. På både kort og langt sigt.
- Tilbyd kompetenceudvikling: Sikre, at lederne er klædt godt på til deres opgave. Det gælder også i forbindelse med forandringer, hvor selv de mest kompetente ledere pludselig oplever at føle sig inkompetente. Det handler både om klassisk kompetenceudvikling (f.eks. uddannelse, kurser og træning) og om at tilbyde de nødvendige sparringsrum, som er tilpasset ledelsesopgaven og den organisering, man indgår i (f.eks. coaching, sparring, supervision, netværk).
- Sæt ledertrivsel på den strategiske dagsorden. Implementer ledertrivsel i allerede eksisterende strukturer såsom 1:1, i arbejdet med lederudvikling og også i forbindelse med forandringer. Inkluder ledertrivsel i strategier og kernefortællinger, og skab en kultur, som fremmer ledertrivsel.
- Afdæk ledernes trivsel, og følg op på resultatet. I store organisationer kan det være gavnligt at foretage målinger af ledertrivsel for at sætte et strategisk fokus. Her kan vi henvise til spørgerammen målrettet

ledere udviklet af Rambøll Management (Lorenz, 2024). Hvis man ønsker at gå den mere kvalitative vej, kan vi anbefale at anvende ledertrivselsmodellen til at afdække, hvad der belaster og beskytter ledertrivsel i organisationen, for at sætte ind med konstruktive initiativer.

Litteratur

- Arbejdsmiljø København (AMK) (2024). Ledertrivsel anno 2024. Arbejdsmiljø København.
- Barling, J. & Cloutier, A. (2017). Leaders' mental health at work: Empirical, methodological, and policy directions. *Occup. Health. Psychol.*, 22(3), 394-406.
- Beckes, L., & Coan, J. A. (2011). Social baseline theory: The role of social proximity in emotion and economy of action. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(12), 976–988.
- Clance, P. C. & Imes, S. (1978). The Impostor Phenomenon in High Achieving Women: Dynamics and Therapeutic Intervention. *Psychotherapy*, 15 (3), 241-247.
- Center for Ledelse (CfL) (2024). Undersøgelse ledertrivsel 2024. Center for Ledelse.
- Deloitte (2021). Inspiring Insides: Well-being and resilience in senior leaders. A risk to post-pandemic recovery. LifeWorks. Deloitte.
- Djøf (2024). Ledertrivsel. Mellemlederne er særligt pressede på de danske arbejdspladser.
- Edmondson, A. (2020). Den frygtløse organisation. Skab psykologisk tryghed på arbejdspladsen og styrk innovation og vækst. Harvard Business School.
- Ekman, S. (2022). Giftig gæld og udpint selvværd. Om udpiningen af den offentlige sektor og gældens destruktive dynamik. Hans Reitzels Forlag.
- Gallup (2024). Gallup report: State of the global Workplace. The voice of the world's employees.
- Harvey S., Joyce S., Tan L. & Johnson, A. (2014). Developing a mentally healthy workplace: A review of the literature. National Mental Health Commission, Australian Government.
- Hauge, P. (2024). Pausepower – hvordan vi får kvalitet i arbejdet og energi til livet med hjernepauser. Gyldendal.
- Hein, H. (2023). En giftig stresscocktail. Når stress skyldes mangel på mening. Forlaget Helle Hein.
- Kristensen, T. S. (2005). Indsatser til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø – hvad virker? Arbejdsmiljøinstituttet.
- Lorenz, F. (2024). Lederens rammer og trivsel. Rambøll Management Consulting. Senest opdateret 26. juni 2024.
- Palmbad, L. & Dinesen, L. (2024): Hvem passer på chefen? Bogen om ledertrivsel. Dansk Psykologisk Forlag
- Ravn, I. (2022). Selvbestemmelsesteorien, motivation og psykologiske behov og kontekster. Hans Reitzel.
- Rosa, H. (2014). Fremmedgørelse og acceleration. Hans Reitzels Forlag
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Self-development and Well- Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Rønnoe, L., Svendsen, M. K. & Kallehauge, M. (2019). Forebyggelse af stress med selvledelse. Arbejdsmiljø København.

Semmer, N. m.fl. (2007). Occupational stress research: The "stress-as-offence-to-self" perspective. I: Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice, Portugal. Ismai Publishers.

Skakon, J. (2019). Indsatsen mod lederstress skal prioriteres højere. Dansk selskab for ledelse i sundhedsvæsenet.

Sørensen, O. H. (2008). Stress som krænkelse af selvet – illegitime stressorer eller legitim ledelsesret. Tidsskrift for arbejdsliv, 10(4).

Thingstrup, M. (2022). Livsledelse. At mestre livets paradokser. Akademisk Forlag.

Trillingsgaard, A. (2015a). Ledelsesteamet gentænkt. Sådan skaber I kurs, koordinering og Commitment. Dansk Psykologisk Forlag.

Trillingsgaard, A. (2015b). Chefens nye kerneopgave: Professionel forsimpning. Væksthus for Ledelse.

Mere om forfatterne

Lotte Berthelsen er cand.psych. og arbejder som erhvervpsykolog i Arbejdsmiljø København, Københavns Kommune. Her arbejder hun med ledere og ledergrupper bl.a. som en del af en strategisk organisatorisk forebyggende stressindsats. Lotte har tidligere, som ekstern konsulent, arbejdet med ledere i den private sektor og beskæftiget sig med adfærdssændringer, der skaber et bedre arbejdsliv for ledere – og dermed også for medarbejdere. Hun er særligt optaget af, hvordan organisatoriske strukturer kan være med til at styrke ledernes mulighed for at lykkes med ledelsesopgaven.



Mette Kjærgaard Svendsen er cand.psych. aut. og specialistgodkendt inden for arbejds- og organisationspsykologi. Mette har 20 års erfaring som erhvervpsykolog og arbejder som chefkonsulent og projektleder for en strategisk organisatorisk forebyggende stressindsat – Indsats for Psykisk Sundhed – i Arbejdsmiljø København, Københavns Kommune. Mette arbejder primært med ledere og ledergrupper og er særligt optaget af at understøtte lederne i at lykkes med deres opgave – og trives. Hun trækker på erfaringer fra en længere årrække i det kommunale, samt tidligere jobs i det private.

