



Signe Winther

//

Ledelsesrådgiver og  
organisationskonsulent,  
Signe Winther ApS.

//

Denne klumme er den anden  
i en serie på tre, der  
bringes i DYRLÆGEN.

//

# Ledertrivsel: Er ledere super- mennesker?

Ledere skal ikke være supermennesker, men de skal være menneskelige – og det kræver en helhedsorienteret tilgang til trivsel.

**S**kal ledere være supermennesker, når det kommer til trivsel og balance? Svaret er nej. De skal være menneskelige – med alt, hvad det indebærer: Ressourcer, kompetencer og motivation, men også tvivl, sårbarhed og grænser.

Det er afgørende, at ledere kan navigere i krav og udfordringer med begge ben solidt plantet på jorden. Lederrollen er kompleks og fyldt med dilemmaer, men samtidig meningsfuld og givende. Når ledere prioriterer deres egen trivsel, skaber de ikke blot en sund kultur omkring sig – de bliver også forbilleder for deres teams.

Ledertrivsel opfattes ofte som lederens eget ansvar og reduceres til enkle løsninger som meditation eller kortere arbejdsdage. Men trivsel handler om meget mere end blot arbejdstiden – det kræver en helhedsorienteret tilgang.

## Går vi på arbejde for at trives?

Er trivsel meningen med at gå på arbejde? Ikke nødvendigvis. Men det er en forudsætning for at lykkes – både for lederen, teamet og virksomheden.

Trivsel omfatter både fysiske, mentale og følelsesmæssige dimensioner. Det indebærer et støttende, trygt og positivt arbejdsmiljø, hvor der er plads til udvikling, indflydelse og anerkendelse samt en følelse af at have meningsfulde opgaver.

## Hvad er årsagerne til, at ledere kommer ud af balance eller mistrives?

Lederjobbet indebærer risiko for overbelastning med store arbejdsmængder, skiftende krav, følelsesmæssigt pres, resultatforventninger, konstante forandringer og stort ansvar.

Årsagen til ledere i mistrivsel er ikke altid en stor arbejdsmængde. I en ny bog,

### BELASTENDE

- Stor arbejdsmængde i forhold til tid
- Urealistiske krav
- Uklare forventninger
- Store forandringer
- Høj kompleksitet
- Konflikter og vanskeligt samarbejde
- Magtkampe
- Trusler



### BESKYTTENDE

- Indflydelse og autonomi
- Mening
- Loyalitet og anerkendelse
- Faglig og social støtte
- Kompetencer og udvikling
- Netværk og sparring
- Fællesskab
- Pauser og restitution

Udviklet af Signe Winther, 2024, med inspiration fra krav/ressourcemodellen (Kingston & Andersen, 2016; Dinesen, 2024).

BALANCE	UBALANCE
Overblik	Tunnelsyn
Beslutningsdygtig	Handlingslammet
Prioritering	Alt synes lige vigtigt
Forkant	Bagkant
Empatisk	Egenrådig
Lyttende	Dikterende
Uddelegerende	Gør selv
Vedholdende	Utålmodig
Nærværende	Distræt
Visionær	Brandlukning

Leder balance-ubalancemodellen af Signe Winther.

'Hvem passer på chefen?', angiver Louise Dinesen, at mange ledere snarere føler sig pressede og stressede som følge af interne konflikter, magtkampe og utryghed.

Det stemmer overens med mine erfaringer fra arbejdet med lederudvikling, hvor jeg, ud over for lidt tid til ledelse, også har mødt følgende årsager:

- Uklare roller, ansvar og forventninger
- Ruminering og tankemylder efter arbejdstid
- Manglende mandat til at træffe beslutninger og nødvendige tiltag
- Manglende lydhørhed, opbakning og loyalitet til initiativer
- Utilstrækkelig adgang til ledersparring og udvikling
- Moralsk stress, hvis der ikke er mulighed for at udføre arbejdet tilfredsstillende
- Eksternt pres fra sociale medier og offentligheden

### Hvorfor skal ledertrivsel på den strategiske dagsorden?

Det er et faktum, at vi skal arbejde i længere tid end tidligere. Hvis vi ønsker at beholde dygtige ledere i mange år, og samtidig vil gøre ledelse attraktivt for de nye generationer, er det afgørende at skabe rammerne for et bæredygtigt og holdbart lederskab.

Forskning og undersøgelser viser, at ledertrivsel og kvaliteten

af det udøvede lederskab hænger direkte sammen med medarbejdernes trivsel og evne til at præstere<sup>123</sup>. Lederens trivsel kan altså direkte aflæses i produktivitet, sygefravær og fastholdelse<sup>4</sup>.

### Konsekvenserne af en ubalanceret leder

For lederen selv kan ubalance føre til stress og en følelse af meningsløshed, hvilket påvirker både fysisk og mental sundhed og forringer evnen til at træffe velovervejede beslutninger. Medarbejderne kan opleve manglende retning, inkonsekvent ledelse, fraværende nærvær og uklare forventninger, hvilket resulterer i lav motivation, nedsat arbejdsmoral og øget medarbejderomsætning. På organisationsniveau kan en ubalanceret ledelsesstil resultere i ineffektivitet, dårlig performance, konflikter og tab af talenter, hvilket negativt påvirker produktivitet og succes.

'Leder balance-ubalancemodellen' fremhæver forskelle i ledelsesadfærd hos »



**53% af ledere har inden for de sidste to uger i nogen, høj eller meget høj grad følt sig stressede.**

Afledte konsekvenser:

- 60% oplevede, at de var kortluntede.
- 41% oplevede, at stress påvirkede deres humør.
- 63% oplevede, at deres evne til at træffe beslutninger og se gode løsningsmuligheder blev påvirket.

Analyse foretaget af videnscenter for god arbejdslyst, 2022.



en leder, der enten er i balance eller ubalance.

## To typiske udfordringer for ledere i ubalance

### Den stressede leder

Peter er en ambitiøs leder, der over længere tid har haft for travlt og mangler overskud. Han står over for en udfordring med en medarbejder, som han inderst inde ved, kræver hans opmærksomhed. Medarbejderen har udvist tegn på illoyalitet og præstationsproblemer, der burde adresseres. Peter vælger dog den nemme løsning at lade det stå til, fordi konsekvenserne af at tage affære virker uoverskuelige. Dette fastholder ham i en ubalance, hvor medarbejderens uensigtsmæssige adfærd får lov at påvirke arbejdspladsen negativt.

### Lederen med lav selvindsigt

Mia er en leder, der ønsker at gøre alle tilfredse, men i sin iver tilsidesætter hun sine egne værdier. Hun har måske heller ikke helt identificeret, hvad hendes værdier egentlig er, og derfor bliver hendes grænser ofte overtrådt uden, at hun reagerer. Over tid opbygges frustration, og en dag bliver presset for stort, hvilket fører til en højlydt diskussion – noget der normalt ligger fjernt fra hendes væremåde. Dette sker, fordi hun ikke har været tro mod sig selv og ikke har sagt fra i tide.

### Hvem har ansvaret?

Det psykiske arbejdsmiljø for lederen er ikke et individuelt ansvar, men en fælles

## Signe Winthers boganbefalinger om emnet

- 'Hvem passer på chefen? - Bogen om ledertrivsel' af Louise Dinesen.
- 'En giftig stresscocktail - Når stress skyldes mangel på mening' af Helle Hedegaard Hein.
- 'Lederskabet I Balance' af Louise Sparf.
- 'Pause Power - Hvordan vi får kvalitet i arbejdet og energi til livet med hjernepauser' af Pia Hauge.
- 'HjerneRo' af Martin Riis Kastrop og Mads Vangsgaard Hyldig.
- 'Nuets kraft' af Eckhart Tolle.

opgave, og er også omfattet af arbejdsmiljøloven. Vi skal være nysgerrige på både individniveau og den kontekst, lederen agerer i, herunder rammer, råd og støtte.

### Hvad kan du som leder helt konkret gøre?

#### 1. Personlig lederudvikling og selvindsigt

For at være en afbalanceret leder er det vigtigt at kende sine værdier og styrker samt være ærlig omkring, hvor man har brug for hjælp. Mange ledere fokuserer på medarbejdernes trivsel, men glemmer deres egen.

- Dedikér tid til at afklare dine værdier
- Reflektér over, hvad trivsel betyder for dig
- Prioritér stilhed og lyt indad

#### 2. Trivsel som strategisk prioritet

Trivsel bør være et emne, der drøftes både med overordnede og lederkolleger.

Det skal italesættes som en naturlig og vigtig del af lederrollen.

- Sæt ledertrivsel på som punkt på ledermøder
- Afsæt en dag til at styrke trivslen i hele organisationen
- Udfør regelmæssige trivselsundersøgelser og skab nødvendige tiltag baseret på udfaldet

#### 3. En til en udviklingsmøder

Tag dig tid til at afklare din ledelsesrolle, rammerne for den og dine forventninger til støtte fra overordnede.

- Initiér møder med dine overordnede om dine ambitioner og behov
- Diskutér mandat og støtte til at lykkes i lederrollen

#### 4. Krav/ressource-modellen

Brug denne model til at veje belastende faktorer mod beskyttende faktorer i din trivsel.

- Identificer belastninger, der kan lettes eller håndteres bedre
- Styrk de beskyttende faktorer.

#### 5. Pauser og restitution

I de fleste jobs er det et grundvilkår, at der i perioder er travlt – og for mange er det netop dette, der giver energi. Men for at kunne præstere over tid er det vigtigt, at hjernen får mulighed for at restituere. Regelmæssige pauser styrker dit energiniveau og overskud hen over dagen og dermed også din evne til at bevare roen og tænke klart i pressede og uforudsete situationer.

- Skab luft mellem møder
- Tag en gåtur med en kollega ('kollega to go')
- Hold frokostpause væk fra skærmen
- Hold fri fra din indbakke om aftenen
- Tag mikropauser i løbet af dagen

## Konkrete tiltag, der kan skabe mere balance i en travl hverdag

- Brug naturen – både aktivt (gå, løbe, ride og cykle) og stille (vær til stede med ro og sanser)
- Skab nærende morgenritualer
- Refleksive pauser
- Meditation
- Motion og yoga
- Bevidste vejrtrækningsøvelser
- Dyrk og styrk dine sociale relationer
- Kalendersat fokustid til vigtige opgaver
- Lyt til kroppen og sindet
- Prioriter det vigtige først



Hvis vi ønsker at beholde dygtige ledere i mange år, og samtidig vil gøre ledelse attraktivt for de nye generationer, er det afgørende at skabe rammerne for et bæredygtigt og holdbart lederskab.

*Signe Winther, ledelsesrådgiver, Signe Winther ApS.*

## 6. Netværk og støtte

Lederrollen kan til tider føles ensom, og det kan have stor værdi at have nogle fortrolige at dele svære beslutninger og overvejelser med.

- Sparring med lederkollegaer eller netværk
- Overvej ekstern ledercoaching

## Afrunding

Gode ledere, der trives i deres job, er afgørende for at skabe en attraktiv arbejdsplads med høj motivation, fastholdelse af medarbejdere og øget produktivitet – hvilket i sidste ende også styrker bundlinjen. Lederens trivsel sker dog ikke af sig selv og kan aldrig udelukkende være lederens eget ansvar. Det kræver, at organisationen, ledelsen og medarbejderne i fællesskab tager ansvar for at sikre et sundt og godt arbejdsmiljø for alle. ■

## Referencer

1. Harms et al. (2017). *Leadership and stress: A Meta-Analytic Review. The Leadership Quarterly*, 28 (1), 178-194
2. Shakon, J., Nielsen (2010). *Are leaders' wellbeing, behavior and style associated with the affective wellbeing of their employees? Work & Stress*, 24(2), 107-139
3. Sørensen et al. (2020). *Leadership Quality and Risk of Long-*

*term Sickness Absence Among 53.157 Employees of Danish Workforce. Journ of Occupational and Environmental Medicine*, 62, 557-565.

4. Louise Dinesen: 'Hvem passer på chefen? - Bogen om ledertriusel' (2024), 54.

## Ledelse ifølge Signe Winther

Signe Winther er ledelsesrådgiver med mere end 15 års erfaring som leder.

Hun har en MBA og en uddannelse som dyrlæge, samt erfaring som administrerende direktør.

Signe hjælper ledere og virksomheder med trivsel, lederudvikling og at omsætte strategi til handling – med forbedret bundlinje som en naturlig konsekvens. Hun tilbyder skræddersyede coachingforløb, kurser og trivselsundersøgelser til ledere og nøglemedarbejdere.

**Læs mere på [signewinther.dk](https://signewinther.dk).**