

Ledertrivsel anno 2024 – en survey af Arbejdsmiljø København

“Det skal være sundt og sikkert at gå på arbejde,” fremgår det af arbejdsmiljøloven – og det gælder også for ledere. Der er heldigvis mange ledere, der trives i deres arbejde. Imidlertid møder vi i Arbejdsmiljø København ofte ledere, hvis trivsel er udfordret. Nu kan vi endelig sige lidt om hvorfor, og om hvordan vi sammen kan skabe bedre vilkår for ledertrivsel.

I Arbejdsmiljø København afholdt vi i foråret en konference omkring ledertrivsel. Ledertrivsel er nemlig vigtigt, hvis vi ønsker at lykkes med at løfte kerneopgaverne, og samtidig sikre at Københavns Kommune er en god arbejdsplads, hvor ledere og medarbejdere trives. Forud for konferencen udsendte Arbejdsmiljø København en survey til konferencens tilmeldte ledere med åbne spørgsmål. Med surveyen ville vi undersøge, hvad der styrker og udfordrer ledernes trivsel i Københavns Kommune. De resultater deler vi som Arbejdsmiljø København i denne artikel, fordi de stiller skarpt på hvordan vi, som ledere, HR, nøgleaktører og som organisation, fremadrettet kan arbejde med ledernes trivsel i Københavns Kommune.

I korte træk viser hovedresultaterne, at lederne **begejstres** af at løse kerneopgaven og af at støtte op omkring medarbejdernes udvikling. De **belastes** af en ubalance i krav og ressourcer. De **beskyttes** af deres ledergruppe og deres evne til selvledelse – og de **savner** administrativ support samt bedre tid og tempo.

Hvorfor skal vi have fokus på ledertrivsel?

Ledertrivsel handler ikke “bare” om at ledere jo også er mennesker, og har ret til have et godt arbejdsmiljø, men også at ledernes trivsel i høj grad hænger tæt sammen med kvaliteten af den ledelse de bedriver.

Dårlig trivsel påvirker både medarbejdernes trivsel og resultatskabelse negativt. Forskning viser eksempelvis at ledere i mistrivsel er mindre empatiske og nærværende (Barling og Cloutier, 2017), og at stressede ledere øger både stress og sygefravær hos medarbejderne (Bonnesen et al, 2022). Vi ved også, at overbelastning og stress generelt påvirker vores evne til at træffe beslutninger, være kreative, bevare overblik og tænke i helheder – alt sammen vigtige kompetencer for en leder. Hvis evnerne svækkes, kan det selvsagt have store negative konsekvenser for kerneopgaven, medarbejderne og organisationen.

En anden årsag til at vi har brug for at sætte fokus på ledernes trivsel er, at vi som samfund ikke har råd til at miste kompetente ledere, fordi de på sigt demotiveres, bliver slidte, sygemeldes eller søger væk fra ledelse. Snarere har vi brug for at tiltrække dem. For vi lever i en tid hvor mange samfundsmæssige udfordringer netop kalder på god ledelse.

Hvilke faktorer påvirker ledernes trivsel i Københavns Kommune?

Ledertrivsel er en særlig størrelse, som der de seneste år er kommet mere fokus på. Vi er blevet klogere på hvad ledertrivsel er, og hvordan vi kan arbejde med ledertrivsel. Lederne er underlagt nogle andre belastninger, end medarbejderne, fordi de har en anden funktion hvortil der er knyttet andre og til tider mere komplekse arbejdsvilkår. Derfor er det relevant at kigge nærmere på hvilke faktorer der henholdsvis understøtter og udfordrer lederes trivsel.

I Arbejdsmiljø Københavns survey stillede vi fire åbne spørgsmål til lederne, for at undersøge dette:

- Hvad **begejstrer** dig mest ved at være leder?
- Hvad oplever du som de mest **belastende** faktorer i dit arbejdsliv?
- Hvad oplever du som de mest **beskyttende** faktorer for dig?
- Hvad **savner** du mest i dit arbejdsliv?

110 ledere valgte at besvare hele eller dele af spørgeskemaet. Alle Københavns Kommunes syv forvaltninger er repræsenteret i besvareelserne. Da surveyen indeholdt åbne svarmuligheder, er der pågået et omfattende kodningsarbejde, hvor de kvalitative udtalelser er blevet kodet og derefter kvantificeret¹.

Datagrundlaget er for smalt til at lave de store generaliseringer, men undersøgelsen er første skridt i retningen af at skabe viden om, og indsigt i, hvad der påvirker lederes trivsel, både generelt og særligt i Københavns Kommune. Formålet med denne undersøgelse er således at blive klogere på, hvilke faktorer der påvirker. Det er blevet prioriteret at indsamle kvalitative indsigter og gå udforskende til værks, på bekostning af generaliserbarheden og samplingsstørrelse. Det skal dog nævnes, at Center for Ledelse efterfølgende har lavet en større og kvantitativ undersøgelse på baggrund af de svarkategorier som vi i Arbejdsmiljø København, har fundet. Resultaterne fra CfL's undersøgelse understøtter i høj grad resultaterne i vores undersøgelse.

Ledere skal have tid til den ledelsesmæssige kerneopgave

Mange ting kan være kilde til begejstring hos ledere. Men lederne i Københavns kommune begejstres særligt af to ting: deres kommunale kerneopgave (28,8%), samt at understøtte deres medarbejders udvikling og faglighed (28,3%). De begejstres simpelthen af lige præcis det, de er sat i verden for: At løse deres ledelsesmæssige kerneopgave.

Hvad er det så omvendt der belaster lederne? Hele 37,3% af lederne angiver, at de belastes af en ubalance i krav og ressourcer. Det er et problem i sig selv, og det er særligt et problem, da det samtidig udfordrer lederne på deres ledelsesmæssige kerneopgave. Mange ledere beretter, at de bruger for meget tid på andre ting end deres ledelsesmæssige kerneopgave, at de savner prioriteringer og ikke har de ressourcer, der skal til, for at se resultater inden for kerneopgaven. Netop dette resultat kan underbygges af en ny undersøgelse af Djøf omkring

¹ Lederne er blevet bedt om at angive flere faktorer under hvert spørgsmål, i prioriteret rækkefølge, hvis de finder det relevant. Derefter er de faktorer, der er repræsenteret med over 12 besvarelser udvalgt inden for hvert spørgsmål. Inden for hvert spørgsmål er der derfor angivet mellem 5-6 faktorer, der enten begejstrer, belaster, beskytter, eller som lederne savner. Procentangivelsen er udregnet ud fra den samlede besvarelse inden for de udvalgte faktorer. Det vil fx sige at ud af de 5 faktorer, der begejstrer lederne mest, angiver vi procentdelen for hvor mange gange en faktor er blevet angivet som begejstrende ud af den samlede mængde af disse udvalgte faktorer. Procentdelen er således et udtryk for en rangorden mellem faktorer.

ledertrivsel, hvor 42% angiver, at der ikke er overensstemmelse mellem tid og arbejdsmængde (Ledertrivsel, Djøf 2024).

Det er altså ikke en belastning Københavns Kommune står alene med, men det interessante er, at vi i vores analyse har muligheden for at dykke lidt mere ned i hvor belastningen egentlig ligger. Lederne angiver, at de savner tid til at gå i dybden med deres kerneopgave, tid til at løse opgaver med høj kvalitet, og tid til at tænke sig om, inden de handler. Tid der i deres optik går på at løse andre opgaver, hvor de kunne have oplevet en aflastning i form af administrativ support. Faktisk nævner 25% af lederne, at de savner administrativ support til en lang række opgaver inden for alt fra personalesager, jura, IT og økonomi. Lederne skal således løse en lang række opgaver, de oplever, ligger uden for deres klassiske arbejdsopgaver, og at blandt andet er årsagen til, at der opleves en ubalance i krav og ressourcer.

Ubalancen i krav og ressourcer og den manglende administrative støtte, kan medføre, at lederne ikke får mulighed for at bruge tiden på det, der begejstrer dem – nemlig deres ledelsesmæssige kerneopgave. Det er ikke kun et problem for kvaliteten af arbejdet omkring kerneopgaven, det er kommet også til at påvirke ledernes trivsel negativt. For at støtte op omkring ledernes trivsel, kunne det derfor være hensigtsmæssigt at forventningsafstemme med lederne samt arbejde fokuseret med at skabe tid og ressourcer til den ledelsesmæssige kerneopgave.

Ledere skal have gode ledelsesrelationer

Ledelse kan være en både udfordrende og ensom størrelse – og ledelsesrelationer er enormt vigtige, hvis ledere skal trives og lykkes. Det toner meget klart frem af de overordnede resultater fra Arbejdsmiljø Københavns survey. 32,8% af lederne mener, at ledergruppen er en beskyttende faktor og dermed er ledergruppen den faktor, flest mener beskytter dem i deres arbejde. Det interessante er, at det handler både om at have nogle faglige kolleger, hvor man kan sparre og søge råd, men det handler også om ikke at stå alene i ledergerningen. At have et sted hvor man kan vende sig hen, når noget kan opleves at være svært som leder. Ligeledes angiver 17,5%, at en god relation til deres nærmeste leder udgør en stor beskyttelsesfaktor. Igen handler det selvfølgelig om sparring, men det handler også om at kunne dele udfordringer, og have følelsen af, at ens leder har ens ryg, og bakker op i ledergerningen – at man ikke står alene i sin ledelse. Netop denne pointe om ikke at stå alene bliver også understreget af at 8,5% af lederne, herunder særligt nye ledere, belastes af ensomhed, samt at 17,8% af lederne savner ledernetværk.

Det kan altså opleves som en belastning og et afsavn, hvis ikke lederne har nogle ordentlige ledelsesrelationer, men hvad der måske er endnu vigtigere, så står det tydeligt frem, at ledelsesrelationer er en stærk beskyttelsesfaktor for lederne, når de belastes.

Ledere skal have indflydelse og autonomi

Ledere har i sagens natur mere indflydelse og autonomi end medarbejderne, men det ser også ud som om, at det er en afgørende faktor, når det gælder deres trivsel. 21% af lederne begejstres af at have autonomi og indflydelse, samt det at have friheden til at planlægge og strukturere deres tid og opgaver, samt indflydelsen til at kunne gøre en forskel både for dem

selv og andre. 25,8% af lederne i Københavns Kommune angiver sågar, at de bruger struktur og selvledelse som en beskyttelsesfaktor i deres arbejde. Derfor er det ikke så overraskende, at den andenstørste belastningsfaktor med 15,9% for lederne, er koblet til, at Københavns Kommune kan opleves som en stor og kompleks organisation, der kan udfordre lederne autonomi og indflydelse. I sagens natur vil der i en stor organisation kunne være beslutninger, der bliver taget langt fra praksis, hvor lederne ikke altid bliver hørt, inddraget eller har indflydelse selv om det kan påvirke deres ledelsesrum. Det kan handle om omstruktureringer, opgaver, prioriteringer samt det ikke at opleve mulighed for at komme med feedback på konkrete indsatser. Disse vilkår kan opleves som en reel belastning.

Når lederne ikke oplever, at de har autonomi og indflydelse, men at deres ledelsesrum bliver begrænset, kan det påvirke deres trivsel negativt. Både fordi det er en belastning i sig selv, men også fordi det presser og udfordrer en af deres vigtigste beskyttelsesfaktor, nemlig deres autonomi, og herunder muligheden for at prioritere, have kontrol over og skabe struktur i deres arbejde. Derfor kan forventningsafstemning, autonomi og indflydelse være vigtige faktorer at adressere, hvis vi skal styrke lederes trivsel.

Hvilke veje kan vi gå?

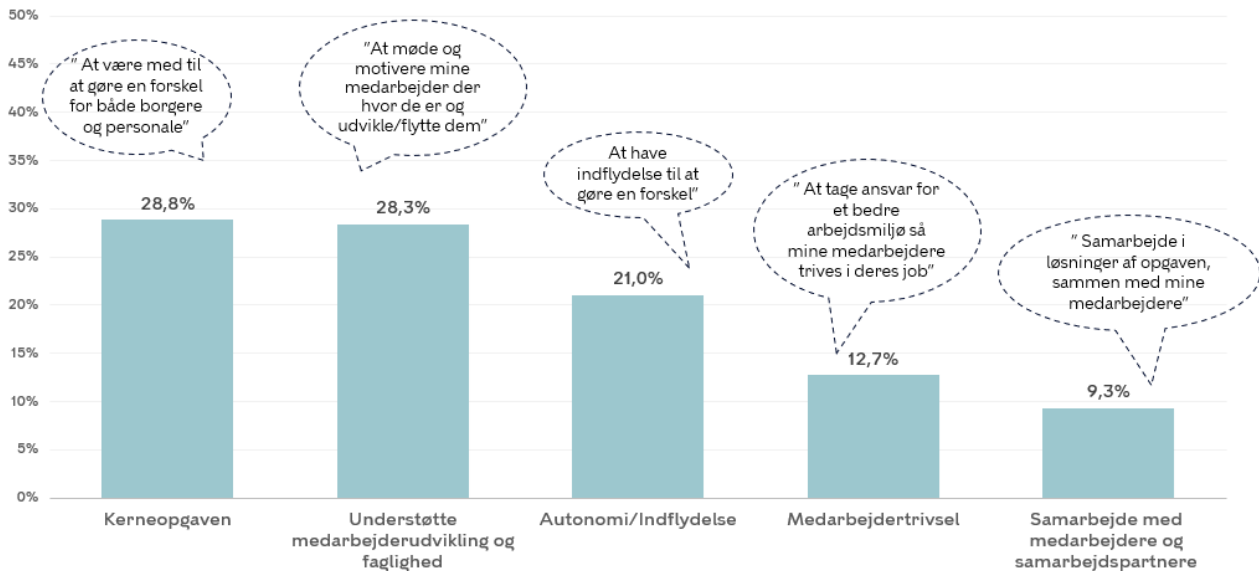
Undersøgelsen peger nogle generelle anbefalinger til det videre arbejde med ledertrivsel i Københavns Kommune. Skab bedre vilkår for ledertrivsel ved at:

- *Styrke ledergrupperne i organisationen.* En psykologisk tryk og velfungerende ledergruppe er en stor beskyttelsesfaktor for lederne. Vores anbefaling er derfor, at man ude i forvaltningerne og på arbejdspladserne understøtter, at alle ledere er del af en ledergruppe og at den i praksis fungerer efter dets formål. Det kan ikke kun være med til at forebygge mistrivsel, stress og ensomhedsfølelse, men skaber også et rum for sparring og udvikling samt understøtter og kvalificerer løsningen af ledelsesopgaven.
- *Lave ledernetværk på tværs af forvaltninger.* I Københavns Kommune ønsker størstedelen af lederne, at et ledernetværk går på tværs af forvaltningerne. Ledernetværk generelt kan være med til at tilbyde sparring og tryghed i lederrollen, og vi anbefaler, at man ude i forvaltningerne interesserer sig for, om man har ledere, der savner et ledelsesfællesskab. I første omgang er vores anbefaling, at man understøtter de organisatoriske ledergrupper, men det ene udelukker ikke det andet, og meget tyder på at ledelsesnetværk er yderst gavnligt, både ift. trivsel og opgaveløsning.
- *Understøtte lederne struktur og selvledelse.* Lederne skal i et vist omfang kunne påvirke deres arbejdsdag, opgaver, prioriteringer. Det betyder at man i forvaltningerne og op igennem ledelsesstrengen skal arbejde målrettet på, både at styrke rammerne for selvledelse, men også styrke lederne kompetencer indenfor selvledelse.
- *Have et vedholdende og systematisk fokus på ledertrivsel i organisationen.*

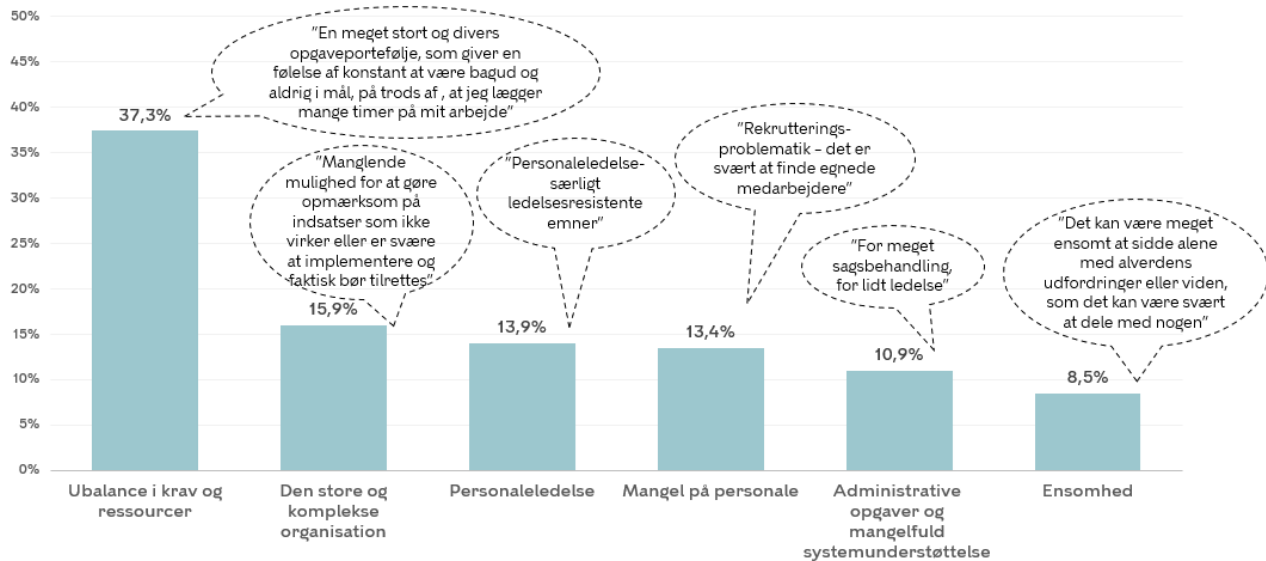
Survey og artikel udarbejdet af Mette Kjærgaard Svendsen & Lotte Berthelsen.

Bilag: Oversigt over surveybesvarelser fordelt på de fire åbne spørgsmål.

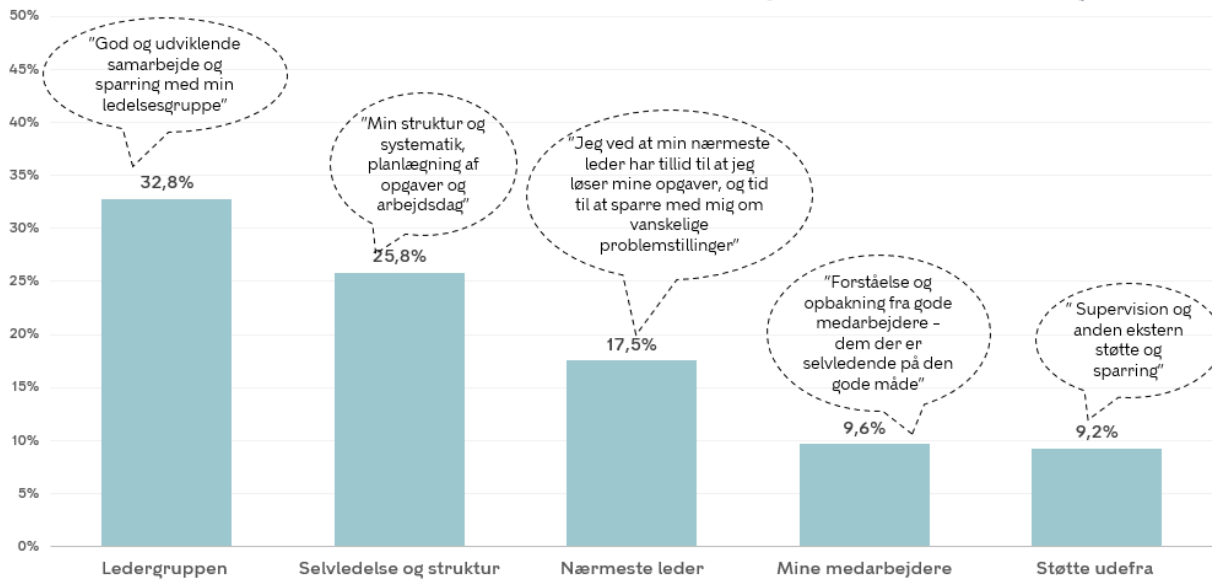
Hvad begejstrer dig mest ved at være leder?



Hvad oplever du som de mest belastende faktorer i dit arbejdsliv?



Hvad oplever du som de mest hjælpsomme/beskyttende faktorer for dig?



Hvad savner du mest i dit arbejdsliv?

