

Aalborg Universitet



Et overblik over den internationale forskning i lederes trivsel

Scoping review af 698 forskningsartikler om lederes trivsel fra 1953 til 2024

Johansen, Jan Heiberg; Rasmussen, Stine

DOI (link to publication from Publisher):
[10.54337/aau.velliv2025](https://doi.org/10.54337/aau.velliv2025)

Creative Commons License
CC BY 4.0

Publication date:
2025

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

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. <https://doi.org/10.54337/aau.velliv2025>

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

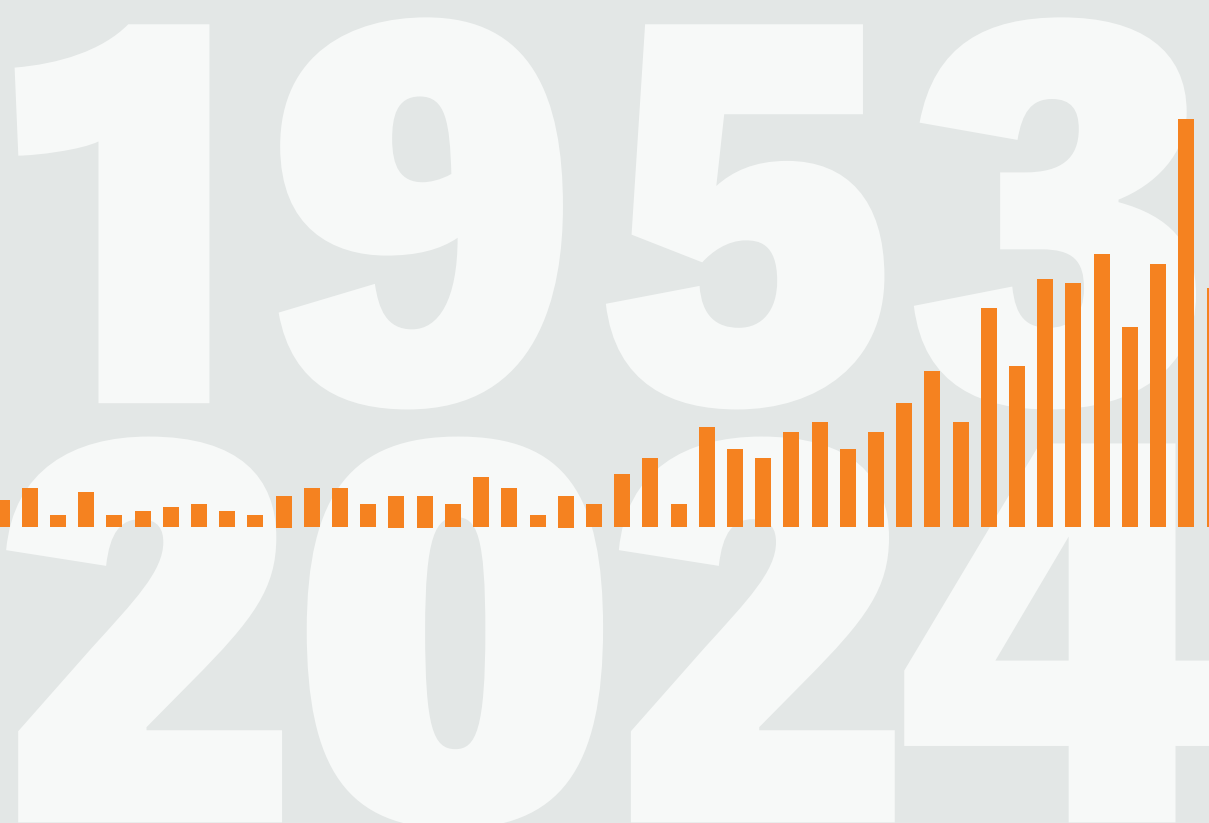
- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Et overblik over den internationale forskning i lederes trivsel

Scoping review af 698 forskningsartikler om lederes trivsel fra 1953 til 2024



Af lektor Jan Heiberg Johansen og lektor Stine Rasmussen

Af lektor Jan Heiberg Johansen og lektor Stine Rasmussen

Et overblik over den internationale forskning i lederes trivsel

*Scoping review af 698 forskningsartikler om
lederens trivsel fra 1953 til 2024*



AAU OPEN

**AALBORG UNIVERSITY
OPEN PUBLISHING**

**Et overblik over den internationale forskning i lederes trivsel.
Scoping review af 698 forskningsartikler om lederes trivsel fra
1953 til 2024**

Af Jan Heiberg Johansen og Stine Rasmussen

1. udgave, 2025

© Forfatterne

Omslag og grafisk layout: Anne von Holck

ISBN: 978-87-85239-52-5

DOI: 10.54337/aau.velliv2025

Udgivet af:

Aalborg University Open Publishing

Kroghstræde 1-3 | DK-9220 Aalborg Øst

aauopen@aau.dk | www.open.aau.dk

**Velliv
Foreningen**

Udgivet med støtte fra Velliv Foreningen.



FAGFÆLLE-
BEDØMT



Dette værk er udgivet under en Creative Commons Open Access-licens CC-BY 4.0, som tillader andre at distribuere, tilpasse og bygge videre på materialet i ethvert medie eller format, så længe forfatterne krediteres.

Resume af rapporten

Rapporten giver en omfattende oversigt over den internationale forskning i lederes trivsel baseret på et scoping review af 698 forskningsartikler publiceret fra 1953 til 2024. Formålet er at skabe et overblik over den eksisterende forskning og identificere forskningshuller, som kan informere fremtidige forsknings- og praksisindsatser.

Lederes trivsel er et betydningsfuldt, men fortsat underbelyst område, der har direkte betydning for både ledere og deres organisationers resultater. Rapporten konstaterer, at trods en stigende interesse i emnet siden årtusindskiftet, der har givet værdifuld viden om lederes trivsel, er der betydelige huller i den tilgængelige viden om lederes trivsel, fx inden for mange brancher.

Vi identificerer tre overordnede hovedtemaer indenfor forskningen og en række videnshuller indenfor hvert af temaerne:

Forudsætningsperspektivet: Hvad er forudsætningerne for lederes trivsel? Dvs. hvad er med til at fremme og hæmme lederes trivsel?

Resultatperspektivet: Hvad er resultaterne og effekterne af lederes trivsel?

Interventionsperspektivet: Hvilke tiltag og interventioner kan bidrage til at styrke eller fremme lederes trivsel? Her ser vi på interventionsstudier.

Der er tale om et fremvoksende forskningsfelt, hvor der er behov for en konsolidering og for at udvide forståelsen for lederes trivsel. Der er fx behov for en mere nuanceret forståelse af, hvordan forskellige ledelsesniveauer og faktorer påvirker lederes trivsel over tid.

Rapporten anbefaler et styrket fokus på tværsektorielle studier, dybdegående undersøgelser af mindre dækkede brancher og geografiske områder samt udvikling af og forskning i interventioner, der kan teste nye veje til at forbedre lederes trivsel på tværs af sektorer og ledelsesniveauer.



Tak til

Tak til de mange, der har hjulpet med at kvalificere rapporten. Vi vil takke Center for arbejdsmarkedsforskning på Aalborg Universitet (CARMA), seniorforsker Kristian Høyer Toft og rapportens reviewers for indsigtfulde kommentarer. En særlig tak til Charlotte Hooper Overgård og Thomas Bredgaard. Endelig vil vi takke Velliv Foreningen og særligt Benita Bertram for at gøre rapporten mulig og for stor opbakning til arbejdet fra faglige organisationer, erhvervsorganisationer, ledere og HR-professionelle over hele landet. En særlig tak til partnerne i indsatsen 'Styrk lederes trivsel og resultater' (www.lederestrivsel.dk).

Indhold

Resume af rapporten 3

Indledning 5

Baggrund og formål 5

Rapportens opbygning 6

Forståelsen af lederes trivsel 7

Rapportens metode 10

Forskningsspørgsmål og søgestrategier 10

Inklusionskriterier 11

Analysemetoder 12

Resultater af scoping reviewet: Hvad karakteriserer forskningen i lederes trivsel? 13

Del 1. State of the research: Fordeling og udvikling af forskningen i lederes trivsel 13

Del 2. De dominerende temaer i forskningen i lederes trivsel 21

Forudsætninger for lederes trivsel 22

Resultater af lederes trivsel 31

Interventioner til at fremme lederes trivsel 37

Del 3. Diskussion af scoping reviewets resultater 39

Konklusion 45

Litteraturliste 46

Bilag 58

Om forskerne 60

Indledning

Vi præsenterer i denne rapport et overblik over den internationale forskning i lederes trivsel baseret på et scoping review af 698 forskningsartikler, der er publiceret i perioden 1953 til 2024. Det er ambitionen med rapporten at skabe et overblik over forskningen i lederes trivsel for at styrke fokus på lederes trivsel i både forskning og praksis. Rapporten giver svar på, hvad der overordnet karakteriserer den internationale forskning i lederes trivsel.

Lederes trivsel er et vigtigt emne ifølge forskningen. Det er betydningsfuldt i sin egen ret, da ledere har ret til et sundt og sikkert arbejdsmiljø ligesom de andre ansatte på arbejdspladserne. Det er juridisk og etisk begrundet, at også ledere skal kunne trives i deres arbejde. Lederes trivsel har ifølge den gennemgængede forskning betydning for den mentale sundhed på arbejdspladsen samt for de organisatoriske resultater. Kort sagt, så peger forskningen generelt på, at ledere i trivsel er bedre ledere.

Vi dokumenterer i rapporten, at lederes trivsel er et overset forskningsområde, hvor der er ingen eller slet ingen forskning i halvdelen af brancherne. Til trods for, at trivsel på arbejdspladsen har været et betydeligt forskningsområde gennem mange årtier, så har forskningen i lederes trivsel haltet langt bagefter. Det er et illustrativt eksempel på dette, at *The Routledge Companion to Wellbeing at Work*, som er en international forskningsbaseret reference for trivsel på arbejdspladsen slet ikke sætter fokus på lederes trivsel trods et såkaldt 'holistisk perspektiv' på trivsel (Cooper & Leiter, 2017), selvom det er nævnt i en opfølgende version (Cloutier & Barling 2023). Det er bemærkelsesværdigt, da lederes trivsel har stor betydning for den samlede trivsel på arbejdspladsen, fordi lederes trivsel på godt og ondt påvirker medarbejderne. Vi vil argumentere for, at der er behov for en større forskningsinteresse i lederes trivsel, og vi uddyber i rapporten, hvor der er særligt behov for at styrke forskningen. Det skyldes både hensynet til lederne selv samt hensynet til de resultater, der kan være af lederes trivsel fx for virksomhedens resultater og medarbejdernes trivsel samt de risici, der kan være af manglende trivsel hos lederne.

Baggrund og formål

Rapporten er baseret på et scoping review af forskningen i lederes trivsel gennemført fra efteråret 2023 til foråret 2024 af lektor Stine Rasmussen og lektor Jan Heiberg Johansen. Formålet med reviewet var at kortlægge og skabe overblik over den internationale forskning vedrørende lederes trivsel for at blive klogere på, hvad vi forskningsmæssigt ved og endnu ikke ved om emnet. Det er et vigtigt afsæt for at kvalificere videre forskning i lederes trivsel og for at kvalificere det praktiske arbejde med at fremme lederes trivsel på arbejdspladserne.

Et scoping review er en forskningsbaseret litteraturgennemgang (Peters et al., 2021), hvis formål er at skabe overblik over og kortlægge et tema (Arksey & O'Malley, 2005). Formålet med dette scoping review er at etablere et overblik over den internationale forskning i lederes trivsel med fokus på empirisk, konceptuel, kvantitativ og kvalitativ forskning samt kombinationer heraf. Reviewet har etableret et bredt overblik over den eksisterende viden, identificerer vigtige temaer samt identificerer videnshuller og behov for fremtidig forskning på området.

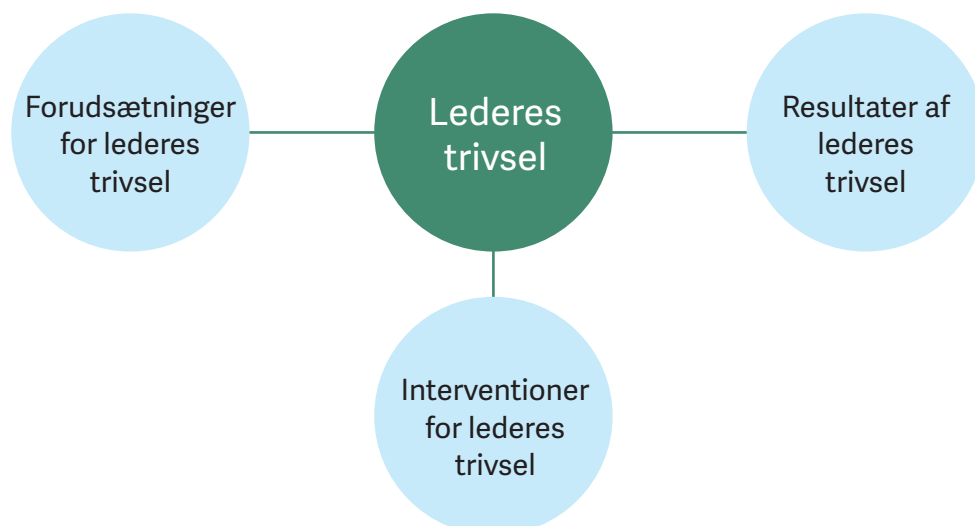
Velliv Foreningen har støttet gennemførelsen af reviewet med afsæt i sit strategiske indsatsområde 'Lederne' og et udtrykt behov for et opdateret forskningsbaseret afsæt for at prioritere indsatser og virkemidler indenfor området samt imødekomme efterspørgslen på et opdateret vidensgrundlag fra blandt andet brancheorganisationer.

Rapportens opbygning

Rapporten består af tre dele foruden indledning, metode, konklusion og bilag.

Rapportens del 1 består af et overblik over forskningens udvikling siden 1950'erne baseret på de 698 forskningskilder, der i scoping reviewet er blevet inkluderet fra den internationale forskning. Denne del af rapporten viser en kraftigt stigende forskning i lederes trivsel indenfor de seneste 10 til 20 år. Den viser også, at der er mange blinde punkter i forskningen med mange brancher uden international forskning. Det bliver vist, at forskningen er spredt ud på forskellige forskningstraditioner, et stort antal faglige miljøer, sub-miljøer og tidsskrifter. Der er eksempelvis en bred og stigende interesse i selvstændiges og ejerlederes trivsel, men denne forskning er i sig selv spredt udover forskellige fagdiscipliner og faglige miljøer (Stephan, 2018). Den spredte karakter af forskningen kan udfordre en konsolidering af fælles indsigter og forståelser omkring lederes trivsel.

Rapportens del 2 er en gennemgang og overordnet præsentation af de væsentligste temaer, forskningen har fokuseret på. Det er baseret på et udvalg af forskningen bestående af de ca. 320 forskningskilder, der har fokus på en europæisk og en nordamerikansk kontekst. Disse lande er valgt ud, da de typisk bliver betragtet som de lande, der er mest sammenlignelige med en dansk kontekst. Rapportens del 2 ser på, hvilke temaer om lederes trivsel, der er blevet behandlet og hvilke undersøgelsesspørgsmål forskningen indtil nu har været optaget af. Det bliver vist, at forskningen overordnet har fokus på de tre områder, *forudsætninger* for lederes trivsel, *resultater og konsekvenser* af lederes trivsel samt *interventioner* for at fremme lederes trivsel (jf. figur 1). Rapportens del 2 uddyber disse tre områder indenfor forskningen.



Figur 1
Analytisk model for den internationale forskning i lederes trivsel.

Rapportens del 3 peger på en række videnshuller i den eksisterende forskning baseret på del 1 og del 2. Der er en række bemærkelsesværdige huller i den eksisterende forskning. Der er fx en lang række brancher uden eller næsten uden international forskning i lederes trivsel. Det er et overraskende fund, da forskningen i lederes trivsel rækker mindst 70 år tilbage, og da der i den periode har været stor forskningsmæssig interesse i medarbejderes trivsel på arbejdspladsen på tværs af brancher. Forskning viser, at der kan være store branchemæssige forskelle på lederes trivsel, hvilket ikke er overraskende, da dette også gælder for andre medarbejdergrupper. Til trods for, at vi kan spore en længevarende forskningsinteresse 70 år tilbage, så er det først de seneste 20 år, at den internationale forskning i lederes trivsel begynder at vokse og blive mere udbredt. Der er også andre væsentlige huller i forskningen, som rapporten identificerer. Rapporten peger på potentialer for at styrke og konsolidere forskningen i lederes trivsel.

De tre dele etablerer tilsammen et afsæt for at fremme den teoretiske og praktiske forståelse af lederes trivsel.

Forståelsen af lederes trivsel

Vi uddyber i det følgende rapportens forståelse af lederes trivsel, som står i centrum af denne undersøgelse. Vi forstår i rapporten lederes trivsel som lederes oplevelse af mening og tilfredshed i relation til at udøve, udvikle og træde ind og ud af ledelse inspireret af blandt andre (Wiklund et al., 2019). Vi forstår lederes trivsel som psykologisk, følelsesmæssig og social trivsel på et kontinuum fra høj grad af trivsel til lavere grader af trivsel. Det betyder, at vi ser lederes trivsel i sammenhæng med begreber som stress og udbrændthed (Cäker & Siverbo, 2018), og vores review inkluderer derfor studier med fokus på dette. Vi har søgt bredt på relevante søgeord på bag-

grund af denne forståelse af lederes trivsel (se bilag 1 for en uddybning af søgestrategien i scoping reviewet).

Lederes trivsel handler om at trives i og med ledelse. Det er derfor centralt at bestemme, hvad vi forstår ved ledelse. Her tager vi afsæt i Gary Yukl (2006), der definerer ledelse som: 'the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives' (Yukl, 2006: 8). Det er centralt i denne forståelse, at ledelse er rettet mod fælles mål (shared objectives). Det har betydning i den forstand, at lederes trivsel altid er sat i kontekst af de fælles, organisatoriske mål. Det er ikke meningsfuldt at tale om lederes trivsel helt adskilt herfra. Vi ser lederes trivsel i relation til ledelsesrollen og -opgaven og i en organisatorisk kontekst, der altid har en rettet mod fælles mål.

Underliggende i denne forståelse af ledelse er, at ledelse finder sted på forskellige organisatoriske niveauer. Ledelsesniveauet har en væsentlig betydning for lederes rolle og opgave og dermed for de indflydelses- og faciliteringsprocesser, som Yukl (2006) placerer centralt i sin definition. Vi har inkluderet studier, der undersøger lederes trivsel på forskellige niveauer og har kodet artiklerne efter, om de omhandler øverste ledere, ledere af ledere, ledere af medarbejdere eller selvstændige. Selvom vi ikke har kodet for uformelle ledere, så inkluderer reviewet også studier af andre typer af mere uformelle ledere (fx projektledere), som også er en relevant målgruppe for forskningen i lederes trivsel.

I denne forståelse er ledelse indflydelses- og faciliteringsprocesser sammen med andre rettet mod fælles mål i et samspil mellem forskellige organisatoriske niveauer. Der ligger heri, at ligesom ledelse foregår sammen med andre, så er lederes trivsel ikke kun et individuelt fænomen i betydningen en leders trivsel, men skal forstås relationelt i form af fx andre ledere, kunder, samarbejdspartnere, medarbejdere og andre betydningsfulde relationer i ledelsesrollen. Vi taler om lederes trivsel, i flertal, fordi ledelse sker sammen med andre i et samspil mellem forskellige organisatoriske niveauer.

Disse processer og mål indebærer at navigere i en række organisatoriske spændinger, dvs. hensyn, der er på én gang sammenhængende og modstridende. Det er et afsæt for forskningen i organisatoriske spændingsfelter, at disse er en integreret del af ledelse (Heiberg Johansen, 2018). Der er fx spændinger mellem hurtighed og kvalitet eller mellem regulatoriske hensyn til at sikre datasikkerhed og finansielle hensyn til at overholde budgetter og generere overskud i virksomheden. Det har særlig betydning for lederes trivsel, fordi ledelsen har ansvar for, at virksomheden lever op til eksterne og interne krav og forventninger i arbejdet med de fælles, organisatoriske mål. Ledelse består således i at påvirke andre i forhold til at indfri

fælles mål i en kontekst præget af organisatoriske spændingsfelter, der kan være både motiverende og udfordrende for ledere og medarbejdere at være i. Afhængigt af den ledelsesmæssige håndtering, kan spændingsfelterne bidrage til positive spiraler, der gavner opgaveløsningen (Huq et al., 2017), men også til umulige, fastlåste situationer og negative spiraler (Berti & Simpson, 2019).



Rapportens metode

Rapporten bygger på et scoping review af den internationale forskning i lederes trivsel. Et scoping review er en forskningsbaseret litteraturgennemgang, hvis formål er at skabe overblik over og kortlægge et tema. Formålet med dette scoping review er at etablere et overblik over den internationale forskning i lederes trivsel med fokus på empirisk, konceptuel, kvantitativ og kvalitativ forskning samt kombinationer heraf. Det skaber et bredt overblik over den eksisterende viden, identificerer vigtige temaer samt identificerer videnshuller og behov for fremtidig forskning på området.

Metoden er særligt anvendelig til at skabe overblik, forstå forskningen og identificere videnshuller i et fremvoksende felt, og når litteraturen er kompleks og heterogen (Peters et al., 2021: 4f), hvilket er tilfældet for forskningen i lederes trivsel. Et scoping review er karakteriseret ved, at der stilles bredere forskningsspørgsmål end ved et traditionelt systematisk review. Det gør det muligt at blive klogere på omfanget af litteratur indenfor et givent emne samt på dominerende temaer og videnshuller (Moher et al., 2015). Vi har for at sikre systematik, transparens og reproducerbarhed anvendt Prisma-ScR. Det er en internationalt anerkendt tjekliste til, hvordan scoping reviews udføres og afrapporteres (Tricco et al., 2018). Vi har fulgt tjeklisten i forskningsprocessen.

I det følgende gennemgår vi reviewets forskningsspørgsmål og søgestrategier, inklusionskriterier samt analysemetoder.

Forskningsspørgsmål og søgestrategier

Dette scoping review har fokus på, hvilken forskning der eksisterer om lederes trivsel, hvilke temaer forskningen fokuserer på, og hvilke væsentlige huller der er i forskningen. Det betyder, at reviewet har en bred karakter, og det gør det muligt at etablere et overblik over forskningen i lederes trivsel, hvilket er i tråd med praksis for scoping reviews.

I det følgende er de tre forskningsspørgsmål beskrevet. Spørgsmålene giver anledning til at skabe overblik over forskningens omfang, udvikling og temaer, som forskningen i lederes trivsel indtil nu har været optaget af. Det etablerer et udgangspunkt for at pege på, hvor der er væsentlige huller i den eksisterende forskning i lederes trivsel.

Forskningsspørgsmålene er:

1. Hvad er omfanget og karakteren af den internationale forskning i lederes trivsel?
2. Hvilke temaer om lederes trivsel har den internationale forskning i lederes trivsel indtil nu været optaget af?
3. Hvilke væsentlige huller er der i den internationale forskning i lederes trivsel?

Vi har identificeret relevante studier om lederes trivsel baseret på anerkendte søgestrategier. Vi udførte en systematisk søgning i danske og internationale databaser på bestemte ord, der indfanger artikler omhandler lederes trivsel. Dernæst lavede vi aktørfokuserede søgninger på relevante danske og nordiske forskere og forskningsmiljøer, vi stiftede bekendtskab med i den systematiske søgning i databaserne, og endelig søgte vi gennem forskellige metoder for screening af de hidtidige artikler i vores database for at finde kilder, de henviste til eller som henviste til dem, såkaldt snowballing. Vi har inkluderet en nærmere beskrivelse af søgestrategierne i bilag 1.

Inklusionskriterier

I det følgende er de brede inklusionskriterier for scoping reviewet beskrevet. Det afgørende kriterie for at inkludere et studie i reviewet er, at studiet forholder sig eksplicit til lederes trivsel som et primært fokus for studiet. Reviewet har fokus på den brede internationale forskning med et særligt fokus i rapportens del 2 på forskning i europæiske og nordamerikanske lande, da de typisk bliver betragtet som sammenlignelige med en dansk kontekst. Det var muligt at identificere disse studier, da vi havde kodet samtlige inkluderede studier på hvilke lande, de var udført i. Der er inkluderet studier fra de seneste ca. 70 år (siden 1950), da de første identificerede studier i søgningen stammer fra 1950'erne. Der er inkluderet engelsksprogede studier, og det er begrundet i, at dette scoping review har fokus på den internationale forskningslitteratur, hvor engelsk er det altdominerende sprog. Der er desuden inkluderet nordisk-sprogede studier, dvs. norske, svenske og danske studier. Disse studier er inddraget, fordi disse lande typisk bliver betragtet som særligt sammenlignelige med den danske arbejdslivskontekst. Der er inkluderet studier fra de fagfelter, hvor der er publiceret forskning, hvilket omfatter ledelseslitteraturen samt sociologi, politologi, sundhedsvidenskab og jura. Der er inkluderet studier fra en bred vifte af metodiske tilgange, hvilket er gængs praksis for scoping reviews, og der er ikke ekskluderet studier på grund af metodisk tilgang. Det omfatter kvantitative, kvalitative og mixed methods-studier samt sekundærkilder som metaanalyser, systematiske reviews og oversigtsartikler. Der er inkluderet studier med fokus på forskellige typer af ledere og ledelsesniveauer med afsæt i en bred forståelse af ledelse, herunder selvstændige, faglige ledere, ledere af medarbejdere, ledere af ledere og topledere.

Der er inkluderet 698 studier i scoping reviewet. I del 2 er litteraturen fokuseret på den europæiske og nordamerikanske forskning, hvilket giver 320 forskningsstudier inkluderet i del 2.

Analysemetoder

De inkluderede studier er samlet i en datatabel for at skabe overblik over de udvalgte artikler og arbejde med dem analytisk. Vi registrerede i tabellen følgende oplysninger om hvert inkluderede studie: Forfatter(e), publikationsår, titel, tidsskriftet som artiklen er publiceret i, land studiet er foretaget i, artiklens tema, forskningsspørgsmål i artiklen, metode(r) anvendt til at udføre undersøgelsen, centrale begreber/definitioner af lederes trivsel anvendt i studiet, centrale teori(er) i studiet (fx motivationsteori, stressteori osv.), målgruppen for undersøgelsen, fagområde for tidsskriftet (ud fra All Sciences Journal Classification Codes fra Scopus), branche baseret på de 19 internationale branchekoder hos Danmarks Statistik (fx uddannelsessektoren, sundhedsområdet, hotel- og restauration m.m.), hovedpointer i studiet ift. resultater af lederes trivsel (hvis relevant), hovedpointer i studiet ift. interventioner for at fremme lederes trivsel (hvis relevant), hovedpointer i studiet ift. forudsætninger for lederes trivsel (hvis relevant), artiklens bidrag til forskningen og total smart citations med henblik på at kunne identificere artiklens antal af citationer.

På baggrund af disse informationer om hver artikel har vi gennemført en række analyser af de inkluderede studier for at besvare forskningsspørgsmålene. I den første analysedel, som vi har kaldt for 'State of the research' giver vi et overblik over, hvad der kendetegner de artikler om lederes trivsel, som vi har identificeret. Her ser vi på, hvordan antallet af studier om lederes trivsel har udviklet sig over tid, i hvilke brancher og indenfor hvilke fagområder med videre. I den anden analysedel går vi i dybden med at kortlægge de væsentligste temaer i forskningen i lederes trivsel gennem en tematisk analyse. Vi identificerede i det første arbejde med kilderne de tre fremherskende områder i forskningen, forudsætninger, resultater og interventioner (jf. figur 1). Vi udarbejdede en analysemodel samt kodede studierne på baggrund heraf. I gennemgangen af de kodede studier identificerede vi derefter mere detaljerede temaer indenfor hvert af de tre perspektiver (forudsætninger, resultater og interventioner). Vi valgte at se på de tre perspektiver med inspiration fra en multi-level, organisatorisk tilgang. Renkema et al. (2017) giver guidelines til multi-level tilgange. Her fokuserer de på niveauerne udenfor organisationen, organisatorisk niveau, afdelingsniveau, individuelt niveau og intra-individuelt niveau. Vi valgte at fokusere på det ydre niveau, organisatorisk niveau (inkl. ledelsesniveau og gruppeniveau), individuelt niveau samt familie-, privat- og fritidsliv i vores tematiske analytiske tilgang til forskningen indenfor de tre områder. Vi anvendte niveauerne som en analytisk optik på tværs af de inkluderede studier.

I det kommende afsnit vil vi præsentere resultaterne af scoping reviewet.

Resultater af scoping reviewet: Hvad karakteriserer forskningen i lederes trivsel?

Vi vil i afsnittet præsentere vores hovedresultater, hvor vi præsenterer de dominerende kendetegn ved forskningen i lederes trivsel. Det er baseret på vores kodning af 698 forskningsartikler om lederes trivsel fra 1950erne og frem til i dag.

Vi præsenterer for det første i del 1, hvad vi vil kalde 'state of the research'. Vi bidrager her med et svar på, hvad der karakteriserer forskningen i lederes trivsel siden 1950erne og frem til i dag. Det bidrager desuden til at pege på, hvor vi har begrænset viden om lederes trivsel, fx i specifikke brancher, som vi vil følge op på i del 3. Her besvarer vi forskningsspørgsmål 1.

Vi præsenterer for det andet i del 2 de centrale temaer i forskningen. Det bidrager til at svare på, hvad der er de væsentligste fokusområder for den internationale forskning i lederes trivsel. Her besvarer vi forskningsspørgsmål 2.

I del 3 gennemgår vi de videnshuller i forskningen, som scoping reviewet peger på, og vi anviser veje til at styrke og konsolidere forskningen i lederes trivsel. Her besvarer vi forskningsspørgsmål 3.

Del 1. State of the research: Fordeling og udvikling af forskningen i lederes trivsel

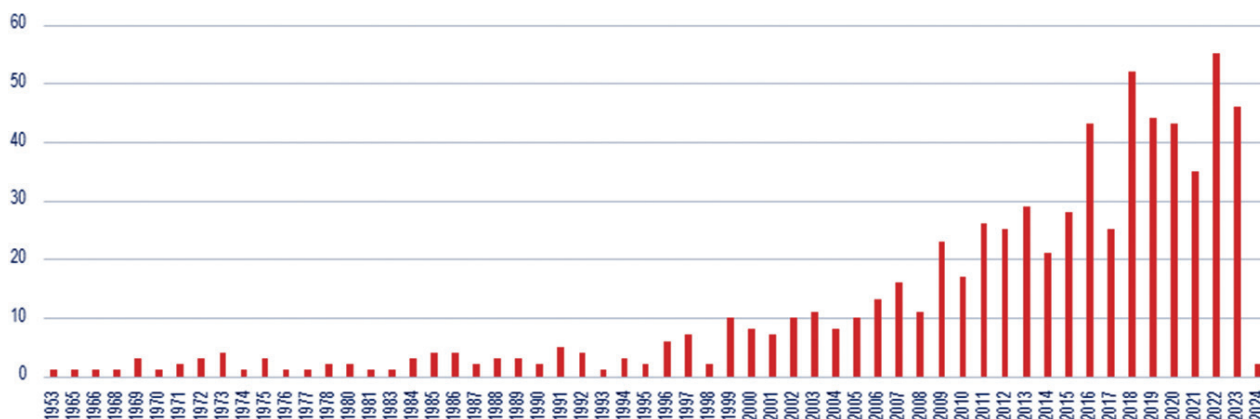
I denne første analysedel interesserer vi os for forskningsspørgsmål 1 om, hvad karakteren og omfanget af den eksisterende forskning i lederes trivsel er. Her kortlægger vi derfor på et mere overordnet niveau, hvilke mønstre der tegner sig i den inkluderede forskning om lederes trivsel. Det er baseret på en detaljeret kodning af de inkluderede studier.

Vi er optaget af følgende aspekter ved artiklerne:

- **Antal og tid:** Hvor mange artikler om lederes trivsel findes der, og hvordan har mængden udviklet sig i den tidsperiode, vi undersøger?
- **Discipliner/fagområder:** Hvilke faglige tilhørsforhold har artiklerne og er der fagområder, der oftere end andre publicerer videnskabelige artikler om lederes trivsel?
- **Tidsskrifter:** I hvilke tidsskrifter er artikler om lederes trivsel publiceret og i hvilket omfang?
- **Brancher:** I hvilken udstrækning har forskningen undersøgt forskellige brancher?
- **Citationer:** I hvilken udstrækning er artiklerne om lederes trivsel citeret?
- **Geografi:** Hvordan fordeler artiklerne sig på geografiske områder (lande og verdensdele)?

Vi har i scoping reviewet inkluderet 698 internationale forskningskilder, der beskæftiger sig med lederes trivsel. Omfanget af forskning i lederes trivsel er betydeligt mere begrænset end forskningen i medarbejderes trivsel. Den samme søgning i én af de anvendte databaser, Scopus, giver langt over 40.000 hits, når vi søger på 'employee' og de forskellige begreber for trivsel i stedet for de anvendte søgeord i dette review.

Lederes trivsel har siden årtusindskiftet været genstand for stigende international forskningsinteresse. Vi har identificeret den første artikel om lederes trivsel i 1953. Den næste udkom i 1965 og derefter er der frem til slutningen af 1990'erne ganske få publicerede artikler pr. år (under 10). Kun 90 af de 698 inkluderede artikler, svarende til 13 %, er publiceret før årtusindeskiftet. Fra årtusindeskiftet er antallet af artikler steget, og stigningen tager for alvor fart fra 2010 og frem (figur 1). De udsving vi ser på de enkelte år i figuren, har at gøre med, at det på grund af den videnskabelige udgivelsesproces kan være tilfældigt om en artikel bliver publiceret i det ene eller det andet år. Det vigtigste er at kigge på tendensen over en længere årrække, som viser en markant og fortløbende stigning i antallet af publicerede artikler om lederes trivsel.



Kilde: egne optællinger på baggrund af de 698 inkluderede studier.

Den internationale forskning i lederes trivsel er fordelt på samtlige fire forskningsfaglige hovedområder, men med meget forskellig vægtning, og der er en stigning i den internationale forskning i lederes trivsel indenfor alle hovedområderne. For at finde ud af, hvor den internationale forskning i lederes trivsel er udbredt, har vi først undersøgt indenfor hvilke faglige discipliner, der publiceres artikler om lederes trivsel. Her har vi kodet hver enkelt af de inkluderede studier på den 'All Science Journal Classification Code' (ASJCC), som det tidsskrift tilhører, hvor studiet er publiceret. ASJCC er en anerkendt typologi over tidsskrifters faglige tilhørsforhold fordelt på de fire overordnede forskningsområder: biovidenskab, samfundsvidenskab

Figur 2
Udviklingen i antal artikler om lederes trivsel fra 1953-2024

(inklusive humaniora), naturvidenskab og sundhedsvidenskab, der samtidig indeholder en lang række underkategorier indenfor de fire hovedområder som fx medicin indenfor sundhedsvidenskab og psykologi eller ledelse indenfor samfundsvidenskab. Når vi opdeler artiklerne på de fire hovedområder, ser vi, at forskningen er fordelt på samtlige hovedområder om end med meget forskellig vægtning. Langt de fleste artikler er publiceret i samfundsvidenskabelige og humanistiske tidsskrifter, men også en væsentlig del er fra sundhedsvidenskabelige tidsskrifter, færre fra naturvidenskaben og få i biovidenskaben (tabel 1). Indenfor hver af de fire hovedområder ser vi en stigning i antal artikler over tid.

	Biovidenskab	Samfundsvidenskab, inkl. humaniora	Sundhedsvidenskab	Naturvidenskab
1953-1964		1	0	
1965-1976		19	3	
1977-1988		14	5	
1989-2000		39	8	2
2001-2012	2	117	53	5
2013-2024	3	246	125	25
Samlet antal	5	436	194	32

Tabel 1
Fordelingen af forskning i lederes trivsel på videnskabelige hovedområder.

Kilde: egne optællinger.

Når vi dykker ned i de specifikke fagdiscipliner indenfor de fire overordnede forskningsområder, så viser det en meget stor spredning, hvor der er publiceret artikler om lederes trivsel indenfor cirka 40 forskellige fagdiscipliner, men med ganske få artikler indenfor hvert fagområde (ikke vist). Den store spredning viser, at den eksisterende forskning er fordelt over mange forskellige fagdiscipliner, men kun i små doser.

Når vi ser nærmere på, om der er nogle af fagdisciplinerne indenfor de fire hovedområder, som publicerer flere artikler om lederes trivsel end andre, så er der indenfor det samfundsvidenskabelige og humanistiske hovedområde en overvægt af artikler publiceret indenfor psykologi (generel og anvendt psykologi), uddannelse og HR, mens det i sundhedsvidenskaben især er fagdisciplinerne omkring sygepleje og ledelse på sundhedsområdet, der dominerer (tabel 2). Disse fagdiscipliner med flest artikler udgør tilsammen 153 studier ud af de 698.

Antal artikler	Fagdisciplin	Hovedområde
13	Organizational Behavior and Human Resource Management	Social Sciences & Humanities
20	Public Health, Environmental and Occupational Health	Health Sciences
23	General Nursing	Health Sciences
48	Leadership and Management	Health Sciences
20	General Psychology	Social Sciences & Humanities
18	Applied Psychology	Social Sciences & Humanities
11	Education	Social Sciences & Humanities

Tabel 2
Fordelingen af forskningen i lederes trivsel på fagdiscipliner indenfor videnskabelige hovedområder

Kilde: egne optællinger.

Når vi kigger nærmere på, hvilke konkrete tidsskrifter, som de 698 artikler er publiceret i, så tegner sig samme billede. Også her er artiklerne fordelt ud på et meget stort antal tidsskrifter med mere end 250 forskellige tidsskrifter (ikke vist). Der er et mindre antal tidsskrifter, som har publiceret over 10 artikler om lederes trivsel. I top er Journal of Nursing Management med 21 artikler, og så er der flere psykologiske tidsskrifter og et enkelt ledelsestidsskrift. Tilsammen, udgør artiklerne i disse tidsskrifter 85 ud af det samlede antal artikler på 698.

Tidsskrift	Antal publicerede artikler
Frontiers in Psychology	11
Journal of Occupational Health Psychology	11
The Leadership Quarterly	13
Journal of Applied Psychology	16
Journal of Nursing Management	21
Journal of Nursing Administration	13

Tabel 3
Tidsskrifter der har publiceret flest artikler om lederes trivsel.

Kilde: egne optællinger.

Vores kodning af artikler viser, at der er en stor variation i, hvor stor forskningsinteressen er i de enkelte brancher. Op mod halvdelen af brancherne har ingen eller ingen nævneværdig mængde af international forskning i lederes trivsel. I 385 af de 698 artikler har vi information om, hvilken branche, der blev undersøgt og denne information har vi kodet ud fra Danmarks Statistiks 19 branchekoder, som er en international branchenomenklatur, der anvendes statistisk til at identificere, hvilke brancher arbejdspladser

hører til. Tabel 4 viser branchekoderne, vi har kodet efter, og hvordan de inkluderede artikler er fordelt på brancherne.

Branche	Artikel-antal
A, Landbrug, skovbrug og fiskeri	4
B, Råstofindvinding	2
C, Industri	24
D, Energiforsyning	0
E, Vandforsyning og renovation	0
F, Bygge og anlæg	10
G, Handel	13
H, Transport	4
I, Hoteller og restauranter	29
J, Information og kommunikation	2
K, Finansiering og forsikring	13
L, Ejendomshandel og udlejning	0
M, Videnservice	3
N, Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	1
O, Offentlig administration, forsvar og politi	38
P, Undervisning	75
Q, Sundhed og socialvæsen	154
R, Kultur og fritid	7
S, Andre serviceydelser mv.	1
På tværs af brancher	5
I alt	385

Tabel 4

Forskning i lederes trivsel. Fordeling på brancher.

Kilde: egne optællinger.

Denne opdeling på brancher viser for det første, at der i godt halvdelen af brancherne er slet ingen eller under fem identificerede studier. Det omfatter bl.a. centrale samfundsmæssige brancher som landbrug, skovbrug og fiskeri (4), råstofindvinding (2), energiforsyning, vandforsyning og renovation (0) og transport (4). Det er bemærkelsesværdigt, at der er et betydeligt antal brancher, hvor det ikke har været muligt i vores brede review at identificere en international forskningsinteresse i lederes trivsel. Det kan hænge sammen med, at der er tale om et forskningsfelt, der er fremvoksende og mindre modent, at over halvdelen af brancherne ikke er undersøgt i den internationale forskningslitteratur.

For det andet er der en mellemgruppe af brancher, der har en vis mængde forskning (mellem 10 og 50 forskningsstudier). Det er bygge og anlæg (10), handel (13), hoteller og restauranter (29), finansiering og forsikring (13) samt offentlig administration, forsvar og politi (38). Der er ganske få brancher, hvor forskningen i lederes trivsel er mere udbredt. Det gælder undervisning med 75 studier samt sundhed og socialvæsen med 154 studier. Hvis vi dykker ned i branchen sundhed og socialvæsen med 154 forskningsartikler, så er der altovervejende tale om studier rettet mod ledere af sygeplejersker. Der er derfor tale om et specifikt område indenfor branchen og ikke om en forskningsinteresse indenfor en samlet branchekode. Det samme gælder undervisning, hvor studierne altovervejende fokuserer på grundskoler. Der er derfor et potentiale for yderligere forskning, både indenfor de brancher, der har få eller ingen studier, men også indenfor de branchekoder med flest forskningsartikler, fordi det kun er dele af branchen, der er forskningsmæssigt lys på.

På de to områder med flest forskningsartikler – ledere indenfor sygepleje og grundskoler – er forskningen publiceret i tidsskrifter, der har særligt fokus på disse brancheområder (fx *Journal of Nursing Management*). På den måde lader få tidsskrifter til at spille en rolle i at fremme forskning i lederes trivsel indenfor dele af bestemte brancher.

Vi har identificeret, både ved at studere brancheopdelingerne, fagdisciplinerne og de store hovedområder, at der kun er ganske få studier, som bevæger sig mere på tværs af forskningsfelter. Selvom der er eksempler på forskning, der går på tværs af fx psykologiske og ledelsesfaglige tilgange, så viser vores kortlægning, at der er et uopdyrket potentiale for krydsbefrugtning på tværs af forskningsretninger. Lederes trivsel kunne med fordel trække på indsigter fra fx både sundheds- og samfundsvidenskaben mere end tilfældet er.

Udover en tendens til stor spredning og fragmentering, så ser vi også, at den eksisterende forskning ikke har haft noget større gennemslag vurderet på mængden af citationer. Det baserer vi på, at vi har kodet for og undersøgt, hvor mange Total smart citations (marts 2024), de inkluderede studier har. Her ser vi, at det først er ved årtusindskiftet, at der begynder at være et nævneværdigt antal studier, der har mere end 50 citationer (Tabel 5, grøn markering). Herefter stiger antallet jævnt. Det bekræfter billedet af, at forskningen i lederes trivsel indtil årtusindskiftet var begrænset og den, der var, blev ikke citeret i større omfang.

Antal citationer / årrække	1953-1958	1965-1970	1971-1976	1977-1982	1983-1988	1989-1994	1995-2000	2001-2006	2007-2012	2013-2018	2019-2024	Samlet
0-49	1	7	13	5	16	17	30	44	73	134	209	549
50-99			1	1	1	1	1	8	22	35	11	84
100-149							1		10	11	4	26
150-199								1	6	9		17
200+							3	6	7	9	1	26
Samlet	1	7	14	6	17	18	35	59	118	198	225	698

Kilde: egne optællinger.

Tabel 5
Antallet af studier med forskellige niveauer af citationer fordelt over tid

Det sidste parameter vi ser på i del 1, er den geografiske fordeling af den internationale forskning i lederes trivsel. Vi har her set på hvilke lande og hvilke kontinenter artikler om lederes trivsel kommer fra. Her har det været muligt at kode 488 af de 698 inkluderede studier på, hvilket land eller lande studiet er gennemført i. Ser vi først på fordelingen på kontinenter, så er forskningen i lederes trivsel repræsenteret på alle kontinenter, men med en stærk overvægt af studier i europæiske (212) og nordamerikanske lande (121). Lægger vi dem sammen med de 39 i Oceanien, så svarer det til, at cirka fire ud af fem af studierne stammer fra, hvad der typisk bliver benævnt en vestlig kontekst. Der er en massiv vestlig dominans i den internationale forskning i lederes trivsel.

Kontinent	Antal artikler
Afrika	15
Asien	64
Europa	212
Mellemøsten	14
Nordamerika	121
Oceanien	39
Sydamerika	8
Flere kontinenter	15
I alt	488

Tabel 6
Geografisk fordeling af inkluderede studier.

Kilde: egne optællinger.

Der er mange lande uden international forskning i lederes trivsel. Hvis vi zoomer yderligere ind på geografien, så viser det sig, at forskningen i høj grad er koncentreret i bestemte geografiske områder og lande. Langt de fleste europæiske studier er udført i det nordlige Europa (fx 60 i Sverige, 7 i Finland, 10 i Norge og 23 i Storbritannien) eller i Tyskland (25). På de øvrige vestlige kontinenter er der flest studier i USA (95), Canada (33) og Australien (30). Studierne fra disse 9 lande udgør tilsammen cirka 300 af de knap 500 studier, som vi har geografisk viden om.

Hvis vi ser nærmere på mellemkategorien af lande, hvor der er publiceret mellem 10 og 20 studier, så viser der sig en større kontinental spredning med ikke kun vestlige lande som Danmark (15), Norge (10), men også Sydafrika (10) og Kina, inkl. Hongkong (15). Der dukker endnu større spredning op med lande med mellem 5 og 10 studier såsom Indien, Malaysia, Brasilien, Tyrkiet og Spanien. Det peger på, at der globalt er en bredt repræsenteret (om end i nogle områder meget lav) forskningsinteresse og viden om lederes trivsel.

Det globale perspektiv er fagligt yderst relevant i forhold til forståelsen af lederes trivsel, fordi den geografiske kontekst ifølge dele af forskningen spiller en rolle for lederes trivsel i form af betydningen af kulturelle, strukturelle, lovgivningsmæssige forhold. Geografi influerer til dels også på den begrebsmæssige og teoretiske tilgang til lederes trivsel. Fx er der i en asiatisk kontekst studier med fokus på effekter af spirituel træning på lederes trivsel (Yong et al., 2011), hvilket adskiller sig fra interventionsstudier i en vestlig kontekst. Relateret hertil påvirker geografi også forståelsen af ledelse, herunder ledelsens rolle og opgave, hvilket også influerer på lederes trivsel.

I denne analysedel har vi været optagede af at undersøge, hvordan karakteren og omfanget af forskningen i lederes trivsel er. Vi har for det første fundet ud af, at der findes en vis mængde international forskning om lederes trivsel med 698 inkluderede studier i dette brede review. Vi har også set, at forskningen er i kraftig vækst, og at det især er i de seneste 10-20 år, at antallet af studier i lederes trivsel er steget. Det viser, at der er opstået en større international forskningsinteresse i lederes trivsel siden årtusindskiftet.

Derudover er en vigtig pointe, at den eksisterende forskning i lederes trivsel har en ujævn og spredt karakter. Den er spredt ud over flere hovedområder og mange fagdiscipliner og tidsskrifter. Forskningen er geografisk fordelt over samtlige kontinenter, men med en klar overvægt af studier i en vestlig kontekst, og med en overvægt af studier i få lande. Der er et stort antal lande uden eller med meget begrænset international forskning i lederes

trivsel. Der er en tydelig skævvridning ift. brancher med få eller ingen og andre brancher med betydeligt flere studier af lederes trivsel. Indenfor nogle fagområder og dele af nogle brancher lader forskningen til at være mere veletableret, hvis vi blot vurderer det ud fra antallet af studier (indenfor ledelse af sygeplejersker og ledelse i grundskoler eller i den psykologiske forskning). Det peger på den udfordring, at forskningen i lederes trivsel er spredt samt foregår i adskilte og afgrænsede rum. Forskningsinteressen i lederes trivsel har været meget begrænset indtil for 10-20 år siden med få citationer og med et fortsat begrænset fokus på de fleste brancheområder.

I et modent forskningsområde ville vi forvente, at der var en forskningsinteresse i hver enkelt branche og land i modsætning til her, hvor der ikke er en systematisk forskningsinteresse i lederes trivsel på tværs af brancher og lande. Vi ser det som et udtryk for, at lederes trivsel er et umodent forskningsfelt, som ikke er velkonsolideret. Vi peger i del 3 på, hvad der på baggrund af denne gennemgang af forskningen vil være veje frem for at styrke konsolideringen af forskningen i lederes trivsel.

Del 2. De dominerende temaer i forskningen i lederes trivsel

Rapportens del 2 fokuserer på de indholdsmæssige diskussioner om lederes trivsel, der er centrale i den internationale forskning. Vi ser nærmere på, hvilke temaer forskningen i lederes trivsel, har været optaget af, og hvordan lederes trivsel bliver forstået i den eksisterende forskning jf. forskningsspørgsmål 2. Det vil lede frem til, at vi i del 3 ser på, hvad der er overset i forskningen.

Igennem vores arbejde med de 698 artikler, har vi identificeret, at forskningen i lederes trivsel overordnet set kan inddeles i tre forskellige perspektiver, dvs. bredere temaer som forskningen undersøger i forhold til lederes trivsel (se figur 1).

- **Forudsætningsperspektivet:** Hvad er forudsætningerne for lederes trivsel? Dvs. hvad er med til at fremme og hæmme lederes trivsel?
- **Resultatperspektivet:** Hvad er resultaterne og effekterne af lederes trivsel?
- **Interventionsperspektivet:** Hvilke tiltag og interventioner kan bidrage til at styrke eller fremme lederes trivsel? Her ser vi på interventionsstudier.

Vi har kodet de ca. 320 europæiske og nordamerikanske studier på baggrund af, hvilke temaer de behandler indenfor de tre perspektiver, og det er disse studier, vi fokuserer på i del 2, fordi disse er mest relevante for en dansk kontekst. Del 2 er struktureret med en gennemgang af centrale temaer i forskningen indenfor hver af de tre perspektiver først forudsætninger, så resultater og til sidst interventioner.

Forudsætninger for lederes trivsel

Den største del af den inkluderede forskning har fokus på at undersøge forudsætninger for lederes trivsel. Studierne interesserer sig for, hvad der går forud for lederes trivsel, og hvad der hæmmer eller fremmer lederes trivsel. Når vi dykker ned i, hvilke typer af forudsætninger, der bliver undersøgt, så kan vi se, at studierne både interesserer sig for forudsætninger i og delvist også udenfor de undersøgte organisationer:

- Forudsætninger i den ydre kontekst (geografi, sektor samt politisk, økonomisk, social, teknologisk, miljømæssig og juridisk økonomisk struktur).
- Organisatoriske forudsætninger eller med andre ord forudsætninger i den indre organisatoriske kontekst.
- Individuelle forudsætninger hos den enkelte leder forstået som personlige faktorer eller personlige træk ved lederen selv.
- Forudsætninger fra lederes liv udenfor ledergerningen (privatliv, familieliv og fritidsliv).

Der er meget forskellig vægtning indenfor de fire nævnte områder, hvilket vil fremgå i det følgende. Der er ligeledes studier, der går på tværs af de forskellige typer af forudsætninger for lederes trivsel.

Vi har ikke foretaget vurderinger af, hvilke forudsætninger, der påvirker lederes trivsel mest, da dette ville kræve et såkaldt systematisk review, som ligger udenfor rammerne af dette scoping review. Der ligger dog i gennemgangen en vægtning af, hvilke temaer, der er de mest betydningsfulde i forskningen. Vi gennemgår i det følgende, hvad de fire former for forudsætninger handler om og giver eksempler fra forskningen på deres betydning for lederes trivsel.

Forudsætninger for lederes trivsel i den ydre kontekst

En del af forskningen fokuserer på den ydre kontekst for lederes trivsel, dvs. hvilken betydning økonomiske forhold, branche, sektor, nationale forhold og historisk kontekst har for lederes trivsel. Der er eksempelvis forskel på at være leder i en virksomhed eller selvstændig, på at være leder i jakkesæt i den private sektor eller i politiuniform i den offentlige sektor (Pagon et al., 2011). Som vi viste i rapportens del 1 er dette ydre kontekstperspektiv på lederes trivsel underbelyst, hvor der både er mange brancher og flere lande helt uden international forskning i lederes trivsel. Det viser sig også i kodningen af de inkluderede studier i del 2, at det er en begrænset del af forskningen, der ser på betydningen af den ydre kontekst på lederes trivsel.

Kontekstperspektivet er væsentligt for at se lederes trivsel i sammenhæng med den bredere strukturelle, samfundsmæssige og historiske kontekst

frem for som et mere isoleret organisatorisk spørgsmål. De fleste forskningsstudier inddrager dog ikke en refleksion over kontekstens betydning for lederes trivsel. Eksempelvis bidrager en række eksperimentelle studier med at isolere faktorerens betydning for lederes trivsel, fx lederes humør (Bono & Ilies, 2006), men er samtidig kontekstløse i forhold til betydningen af de ydre vilkår for lederes trivsel.

Der er en række temaer, der går igen i denne del af forskningen på tværs af forskellige studier. Vi har identificeret 16 studier, der undersøger på hvilken måde en ydre krise påvirker lederes trivsel, hvor studierne altovervejende fokuserer på COVID-19 med få studier før pandemien indtraf fra 2019. Der er få studier med fokus på betydningen af omverdensforandringer på lederes trivsel, fx de eksterne forandringer påvirket af den digitale omstilling (Wilberg & Matthiesen, 2017), reformpres, forventninger fra nøgle-interesserter såsom ministerier og politiske forandringer (Gilbert et al., 2024) eller vilkårene og trivslen for selvstændige i en krigs- og konfliktsituation (Noor et al., 2020). Det er en typisk konklusion i studierne, at den ydre kontekst, som studiet vælger at undersøge, har en væsentlig betydning for lederes trivsel.

Kontekstperspektivet bliver fx også undersøgt ved at sammenligne forskellige lederes trivsel i forskellige brancher (Pagon et al., 2011). Få studier fokuserer på den ydre branchekontekst i forhold til i hvor høj grad virksomhedstypen og -størrelsen spiller ind på lederes trivsel. Studier viser, at der er forskelle på tværs af brancher, hvor størrelsen af virksomheden ikke spiller en rolle for lederes trivsel i fx hotelbranchen ifølge et studie (Frye & Mount, 2007), men at den har betydning i grundskoler ifølge et andet studie (Hulpia & Davos, 2009). Andre studier fokuserer på forskellene mellem offentligt og privat ansatte ledere (Lasierra, 2018).

Vores pointe om, at den ydre kontekst har et begrænset fokus i forskningen er understøttet af Gilbert et al. (2024), der peger på, at der i forskningen er et manglende fokus på, hvordan faktorer på forskellige strukturelle og organisatoriske niveauer påvirker lederes trivsel.

De organisatoriske forudsætninger for lederes trivsel

Den næste kategori af forudsætninger fokuserer på de organisatoriske forudsætninger for lederes trivsel. Det udgør den største del af de inkluderede studier, hvor vi har identificeret godt 200 studier ud af de 320 europæiske og nordamerikanske studier med dette fokus. Der er tale om en bred vifte af forudsætninger, der bliver behandlet i denne del af forskningen. Der er også tale om en stor spredning i studiernes fokus. Nogle studier fokuserer på en enkelt forudsætning, fx betydningen af lønforhøjelser for lederes trivsel (Grund & Rubin, 2017), hvor en stor del af studierne omvendt fokuserer på

en længere række af forudsætninger i fx arbejdsmiljøet (Montgomery & Patrician, 2022). Pointen er, at der er stor differentiering indenfor gruppen af studier, der undersøger forudsætninger for lederes trivsel.

Vi har for at skabe overblik i denne brede klasse af studier kategoriseret de organisatoriske forudsætninger på baggrund af gennemgangen af kodningen. Vi har valgt følgende brede kategorier på baggrund af en vægtning af, hvad der fylder mest i de inkluderede studier:

- Organisatorisk ramme samt formel og uformel organisatorisk støtte
- Ledelsesrolle og -opgave
- Jobkrav- og resurser

Kategorierne overlapper til dels, og de er ikke fuldstændig udtømmende.

Organisatorisk ramme samt formel og uformel organisatorisk støtte. Den organisatoriske ramme, støtte og opkobling er et væsentligt tema i forskningen i organisatoriske forudsætninger for lederes trivsel, og vi har fundet 62 studier, der undersøger dette. Det handler om den organisatoriske rammes og organisationskulturens betydning for lederes trivsel (Fitzsimons, 2022; Shirey, 2009; Vukonjanski et al., 2012), relationerne mellem lederen og andre centrale organisatoriske aktører foruden uformel støtte fra aktører, som ikke er knyttet formelt til lederen.

Forskningen er især optaget af relationerne til nærmeste leder, ledelseskollegaer og medarbejdere. Det er en udbredt pointe i studierne med dette fokus, at lederes formelle relationer har stor betydning for lederes evne til at trives og lykkes i sin rolle (Von Vultée et al., 2007). Ledelse består i at inddrage og påvirke andre jf. Gary Yukls (2006) definition, vi behandlede i indledningen til rapporten. Relationerne i ledelsesrollen er i denne forståelse af ledelse ikke bare et middel, men et integreret element i at fungere i ledelsesrollen, fordi den består i at påvirke andre.

Vi vil give nogle eksempler på studier indenfor denne del af forskningen for at illustrere, hvordan forskningen behandler dette tema. Et studie undersøger sammenhængen mellem lederes trivsel og forskellige job-relaterede og personlige faktorer. Studiet viser, at kvaliteten af relationen mellem leder og nærmeste leder (Leader-Member Exchange), graden af empowerment, og lederes grundlæggende selvopfattelse (Core Self-evaluation) kan forklare ca. 40 % af variationen i jobtilfredshed blandt sygeplejeledere. Resultaterne peger på, at gode relationer med nærmeste leder er forbundet med større ledelsesmæssig og psykologisk støtte i rollen, hvilket bidrager til højere jobtilfredshed (Laschinger et al., 2007).

Forskningen i lederes trivsel undersøger betydningen af støtte fra især ledelseskollegaer og også nærmeste leder inden for forskellige organisato-

riske rammer. Støtten har forskellig karakter og afsender. Der bliver peget på støtte fra nærmeste leder og fra ledelseskollegaer, men også støtte fra personlige relationer er blevet undersøgt som en vigtig faktor i lederes trivsel. Et systematisk review peger på, at støtte og inddragelse i beslutningsprocesser fra nærmeste leder er væsentligt for lederes trivsel i en kontekst med højt arbejdspress for sygeplejefaglige ledere (Lee & Cummings, 2008). Andre identificerer social støtte som en afgørende 'buffer', der kan afhjælpe de negative virkninger af afhængighed af arbejdet (Levy, 2015). Støtten kan komme både fra kollegaer, fra venner, familie og andre betydningsfulde relationer udenfor arbejdspladsen. Beusaert et al. (2016) konkluderer, at der er sammenhæng mellem støtte fra kollegaer og reduktion i stress og udbrændthed hos ledere (Nilsson et al., 2022). Andre demonstrerer, at skolelederes trivsel forbedres gennem systematisk social støtte fra lærergruppen og ledelsesgruppen, især under stressende forhold (Collie et al., 2020). Et sammenlignende studie af ledere af ledere og ledere af medarbejdere indenfor sygepleje viste, at lederens arbejde var krævende, men også meningsfuldt og udfordrende (Johansson et al., 2013a). Studiet viste, at lederne var tilfredse med de psykosociale faktorer på deres arbejdsplads, og der var ikke statistisk signifikante forskelle på de to gruppers vurderinger af trivsel. Ledere af ledere oplevede højere krav med større arbejdsomfang og tempo, men også større indflydelse samt ledelsesmæssig støtte end ledere af medarbejdere. De var desuden mere tilfredse med den støtte, de modtog fra deres ledere, selvom næsten en fjerdedel (22%) fandt støtten fra deres ledere utilstrækkelig. Forskning konkluderer også, at støtte fra lederen selv til medarbejdere og lederkollegaer er betydningsfuld for deres egen trivsel som ledere. Disse studier fokuserer på, hvordan den organisatoriske ramme, herunder støtte fra nærmeste leder og andre betydningsfulde relationer i ledelsesrollen, spiller en central rolle for lederes trivsel.

Ledelsesrollen og -opgavens betydning for lederes trivsel. Der er et stigende fokus i den undersøgte forskning på ledelsesrollen og ledelsesopgavens betydning for lederes trivsel. Vi ser her samlet på den forskning, der har fokus på de organisatoriske forudsætninger for lederes trivsel med afsæt i ledelsesrollen og -opgaven, herunder autorisering i rollen samt adfærden i rollen, hvor vi har identificeret 110 studier. Der er tale om en bred kategori af organisatoriske forudsætninger knyttet til ledelsesrollen og -opgaven.

Det er et fælles kendetegn for denne del af forskningen, at studierne sætter ledelse i forgrunden og udvalgte kendetegn, der gør sig gældende for ledelse. Det betyder også, at forskningen her i højere grad knytter an til ledelsesforskningen i fx ledelsesadfærd med afsæt i teori og begreber om ledelsesadfærd. Det adskiller sig fra andre grene af reviewets inkluderede forskning, der knytter primært an til fx arbejdsmiljøforskningen og teori

udviklet indenfor arbejdsmiljøforskningen. Der er en række typiske opmærksomheder for denne forskning, vi vil nævne i det følgende med fokus på ledelsesadfærden, ledelsesniveauets betydning, magt og autorisering samt ledelsesrollen og rollekonflikter.

En voksende gruppe af studier fokuserer på ledelsesadfærdens betydning for lederes trivsel med ca. 40 identificerede studier i vores database med dette fokus. Der er i den nyere forskning et øget fokus på sammenhængen mellem lederes trivsel og forskellige typer af ledelsesadfærd. Forskningen undersøger forskellige typer af ledelsesadfærd såsom transformationsledelse, autentisk ledelse, etisk ledelse med videre. Vi vil illustrere denne forskning med nogle få eksempler. Forskellige typer af ledelsesadfærd såsom transformationsledelse kan have både en positiv (Lanaj et al., 2016) og også negativ (Lin et al., 2019) indflydelse på lederes trivsel afhængigt af, hvorvidt forskellige forudsætninger er til stede. Et studie undersøger effekten af transformationsledelse og laissez-faire ledelse på lederes følelsesmæssige udmattelse over tid (Zwingmann et al., 2016). Resultaterne indikerer, at transformationsledelse kan føre til større følelsesmæssig udmattelse blandt ledere, især når de føler sig tæt knyttet til organisationen med et højt såkaldt organisationsbaseret selvværd. Det tyder på, at selvom transformationsledelse ofte ses som trivselsfremmende for medarbejderne (Skakon et al., 2011), kan det på længere sigt være ressourcekrævende og potentielt skadeligt for lederne selv. Desuden viser studiet, at laissez-faire ledelse, som er kendetegnet ved mangel på initiativ og tilbagemelding, kan medføre en øget risiko for følelsesmæssig udmattelse blandt ledere. Det understreger vigtigheden af at arbejde professionelt med ledelsesadfærd og af ledelsesmæssig støtte fra organisationens side til dette. Studiet fremhæver behovet for, at organisationer balancerer krav og ressourcer, og at de understøtter ledere i deres egen ressourceforvaltning og selvomsorg for at mindske risikoen for udmattelse.

Et mindre antal studier undersøger betydningen af ledelsesrollens autorisering og magt for lederes trivsel. Studierne peger på et behov for at se nuanceret på magtens betydning for lederes trivsel. Ledelsesrollen er i sit indhold bestemt af magt og indflydelse eller med et andet ord autorisering jf. definitionen af ledelse fra Yukl (2006) præsenteret tidligere i rapporten. Denne autorisering er i høj grad påvirket af ledelsesniveauet, og der er i denne del af forskningen en udbredt opfattelse af, at ledelsesniveauet spiller en rolle for lederes trivsel (Lundqvist et al., 2013). En typisk konklusion er, at øverste ledere har højere trivsel end andre ledelsesniveauer (Björklund et al., 2013), men det er sjældnere undersøgt, at der kan være forskel på, hvad der bidrager til lederes trivsel på forskellige ledelsesniveauer. Et studie har vist fx, at topledere har højere trivsel i højere grad er relateret til den

organisatoriske kontekst frem for andre ledere, hvor organisationskulturen spiller en større rolle (Kline & Boyd, 1991).

Denne del af forskningen peger også på, at magt og indflydelse er ikke blot en beskyttende faktor (Cloutier & Barling, 2023), men en indholdskomponent i ledelse. Denne forskning ser nærmere på specifikke betydninger for lederes trivsel af den indlejrede autorisering, der ligger i ledelsesrollen. Det åbner op for undersøgelser af, hvad lederes magt består af, og hvilke implikationer det har for lederes trivsel. Det er vigtigt for at blive tydeligere på spørgsmålet om, hvordan vi kan forstå lederes trivsel. Det er en typisk konklusion i denne forskningsgren, at magt kan udfordre lederes trivsel. Vi vil give en række eksempler for at illustrere denne del af forskningen. Nogle studier peger på, at ledelsesrollen kan udhule lederes trivsel, da det involverer et stort ansvar og et stort relationspres med høje følelsesmæssige krav samt krav fra at have ansvar for andres præstationer og udvikle andre (Li et al., 2018). Deres rolle kan ifølge nogle studier isolere dem fra andre medarbejdere og give følelser af ensomhed (Gabriel et al., 2021). Et studie har et mangelperspektiv på lederes trivsel med fokus på betydningen af uhøflighed ('incivility') og krænkende adfærd på lederes behovstilfredsstillelse og mulighed for at slappe af (Foulk et al., 2018). De undersøgte forholdet mellem psykologisk magt og lederes trivsel og konstaterer, at psykologisk magt ofte fører til krænkende og uhøflig adfærd. Foulk et al (2018: 674) konstaterer, at 'leaders are susceptible to psychological power, which causes them to have negative interactions with others, subsequently hurting their own well-being.' Magt kan bidrage til at kompromittere lederes evne til at opfylde deres behov og slappe af derhjemme, hvilket indikerer en direkte forbindelse mellem magtudøvelse og reduceret trivsel. Såkaldt venlige ledere med høj grad af 'agreeableness' er mindre påvirket af de negative virkninger af psykologisk magt, hvilket tyder på, at personlige egenskaber kan fungere som en buffer mod de stressende aspekter i ledelse. Ledere har ansvar for andres performance, selvom de ikke præsterer (J. Burke et al., 2022), og det kan påvirke lederes trivsel. Boyatzis et al (2006) diskuterer 'power stress', som ledere oplever som et resultat af kravet om at påvirke andre og det øgede ansvar, der følger med en lederposition. Den type stress adskiller sig fra andre stressformer, såsom stress forårsaget af ensomhed, afvisning, frygt for fiasko eller fysisk udmattelse. Magtstress opstår ved at udøve indflydelse og følelsen af ansvar, der er forbundet med ledelsesrollen. De kobler magtstress med kravet om at udøve selvkontrol, hvor man prioriterer organisationens bedste frem for personlige impulser og behov. Denne selvkontrol er også stressende, da kravet om at undertrykke en impuls eller holde sig fra at sige noget kræver et energiforbrug, bevidst eller ubevidst. Derfor indebærer effektiv ledelse både magtstress og stress fra

udøvelsen af selvkontrol, hvilket ifølge studiet kan resultere i en oplevelse af kronisk magtstress. Erfaringen af magtstress, ligesom de fleste former for stress, aktiverer ifølge Boyatzis et al (2006) det sympatiske nervesystem og kan udløse den klassiske kamp-eller-flugt-reaktion.

En del af forskningen undersøger betydningen af, at ledelsesrollen indeholder modstridende krav og hensyn, hvilket ofte i forskningen bliver undersøgt som 'rollekonflikter'. Det hænger sammen med, at ledelsesrollen og -opgaven ofte indeholder forskellige roller, og ledere kan opleve konflikter mellem dem. Vi vil give nogle få eksempler for at illustrere dette aspekt af forskningen. Kristiansen et al (2016) undersøger sygeplejelederes håndtering af ('coping') spændinger og dilemmaer i ledelsesrollen, da de finder indlejrede konflikter i ledelsesrollen. Lundqvist et al. (2012) konstaterer, at rollekonflikter er en særlig udfordring forbundet med ledelsesrollen og er lige fremtrædende på alle ledelsesniveauer. Rollekonflikter kan dog være særligt betydningsfulde for mellemledere, da disse ofte spiller en 'bufferrolle' for at beskytte deres underordnede, hvilket betyder, at de konflikter, underordnede oplever, kan overføres til deres ledere. Det mindsker betydningen af rollekonflikter for de underordnede, men øger den for ledere. Derudover kan typerne af rollekonflikter variere på forskellige hierarkiske niveauer. Ledere befinder sig i et krydspres mellem overordnede ledere og underordnede, og disse to grupper er afgørende for lederes opgaveudførelse. Konflikter, der opstår mellem disse, kan have konsekvenser for lederes opgaveopfyldelse og kan resultere i øgede symptomer på udbrændthed (Lundqvist et al. 2013).

Der er samlet set et stigende fokus i forskningen på betydningen af ledelsesrollen og -opgaven på lederes trivsel.

Jobkrav og -ressurser. Det er et tema i den inkluderede forskning at analysere betydningen af jobkrav og -ressurser for lederes trivsel, og vi har identificeret 50 studier, der har et sådant fokus. Studierne trækker typisk på teorier om jobkrav- og ressourcer (Collie et al., 2020; Elofsson et al., 2016; Bedi & Kukemelk, 2018; Kath et al., 2013), der er udarbejdet og udbredt i den traditionelle arbejdsmiljøforskning. Vi vil fremhæve nogle kendetegn og give eksempler fra denne del af forskningen.

Det er en udbredt konklusion i denne del af forskningen, at kravene til ledere ofte er høje, og at dette bliver modvirket af forskellige ressourcer såsom indflydelse, der kan virke som en beskyttende faktor (Adriaenssens et al., 2017; Blom et al., 2016). Det er en anden pointe i denne del af litteraturen, at et højt arbejdspress skaber en stressbelastning på ledere (Jäppinen et al., 2022). Ifølge Styhre og Josephson (2009) er lederne i studiet generelt tilfredse med deres ledelsesjob, men kritiske over for de mange krav, som kræver

en stor arbejdsmængde og lange arbejdstider. Knudsen et al (2009) kommer frem til, at øgede jobkrav er forbundet med øget følelsesmæssig udmattelse for ledere. Burney og Swanson (2010) undersøger sammenhængen mellem forskellige typer af præstationsmål i virksomheden og lederes trivsel. Et højt niveau af indflydelse på egne arbejdsopgaver kan være en beskyttende faktor for lederne og være med til at understøtte deres trivsel på trods af de høje krav (Johansson et al., 2013b; Katsikea et al., 2011). Det er en generel pointe i disse studier at fokusere på hvilke ressourcer, der kan understøtte ledere i at håndtere de udfordringer, de møder, herunder et fokus på støtte til lederne (Gilbert et al., 2024).

De individuelle forudsætninger for lederes trivsel

Den tredje kategori af forudsætninger er de individuelle forudsætninger for lederes trivsel, dvs. faktorer eller karakteristika ved lederen selv og som udspringer fra lederen selv fremfor fra den ydre eller organisatoriske kontekst, som vi behandlede før. Her har vi identificeret 62 artikler, som handler helt eller delvist om dette. I mange af disse studier er det dog ikke kun individuelle forudsætninger isoleret set, der undersøges, men det er ofte en kombination af individuelle og organisatoriske faktorer, der belyses på samme måde som, at flere af studierne om de organisatoriske forudsætninger interesserer sig for mere end én forudsætning i den organisatoriske kontekst.

En nærmere granskning af disse artikler giver os indblik i, hvilke former for individuelle forudsætninger, som forskningen er optaget af. Først og fremmest er det ganske få studier, der interesserer sig for betydningen af individuelle fysiologiske forudsætninger for lederes trivsel, fx betydningen af fysisk aktivitet, søvn og madvaner. Størsteparten af studierne beskæftiger sig i stedet med individuelle psykologiske forudsætninger hos lederen og sammenhængen til lederes trivsel, og når vi kigger på tværs af studierne, tegner der sig et billede af, at disse individuelle forudsætninger kan opdeles i tre undertemaer:

- Persontræk eller personlige karakteristika
- Psykologisk tilstand
- Personlige strategier og ressourcer

Den første gruppe af studier interesserer sig for personlige kendetegn ved lederne, som forstås som mere iboende eller faste. Det kan være personlige karakteristika, personlighedstræk, personlige værdier, livssyn eller måder at orientere sig på og studierne undersøger betydningen af disse kendetegn for lederes trivsel. Studierne definerer personlige kendetegn på forskellige måder, hvor vi nedenfor fremhæver en række af dem. I en væsentlig del af disse studier er det fx interessen for sammenhængen mellem lederes

personlighedstræk og trivsel, der er i fokus, hvor der ofte anvendes standardiserede og internationalt anerkendte mål for personlighedstræk såsom enten 5-faktormodellen eller på engelsk 'the big 5 personality traits' (Bostjancic, 2010) eller de negative personlighedstræk ('dark triad personality traits') (Hirschfeld et al., 2021). Der er fx fokus på betydningen af at være introvert eller ekstrovert for lederes trivsel (Unsgård, 2017) og om det at have en iværksættermentalitet ('entrepreneurial orientation') gør, at man som virksomhedsleder er mindre stresset (Fernet et al., 2016). Andre studier ser på andre træk, som fx det at være optimistisk, innovativ, kreativ osv. (Lange, 2012).

Den næste gruppe af studier interesserer sig for sammenhængen mellem lederes psykologiske tilstand og lederes trivsel. De fleste af disse handler om, hvorvidt lederen har fået basale psykologiske behov opfyldt, og hvad det betyder for lederes trivsel at have eller ikke have disse behov opfyldt. Flere af disse studier trækker på selvbestemmelsesteori.

Endelig ser 25 studier på forskellige mentale greb, som ledere anvender overfor sig selv til at trives bedre. Man kan her tale om, at ledere har nogle personlige ressourcer eller kapabiliteter, der kan opøves eller at ledere anvender særlige strategier til at trives bedre. Flere af disse studier anvender termen 'coping strategier', som kan dække over forskelligt indhold. Et eksempel er Meško et al (2012), der finder, at ledere der anvender problemfokuserede coping-strategier oplever lavere stressniveauer.

Vi har fundet, at 8 af de 25 studier ser på sammenhængen mellem resiliens og lederes trivsel, hvor resiliens bliver betragtet som en personlig ressource eller kapabilitet, som lederen kan opøve og som giver bedre trivsel. Fx viser Hudgins (2016) i et amerikansk studie af 89 ledende sygeplejersker, at dem der opfatter sig selv som resiliente også har højere jobtilfredshed. Tilsvarende viser et andet amerikansk studie, at der er en positiv sammenhæng mellem resiliens, konstruktiv ledelse og mere generelt velbefindende både i og udenfor arbejdet (Shelton et al., 2022). De resterende artikler, der behandler betydningen af resiliens, kommer med samme type af konklusioner og peger på den vigtige og positive betydning af, at lederen opbygger resiliens.

Betydningen af forudsætninger i privatliv, familieliv og fritidsliv for lederes trivsel

Den sidste type af forudsætninger vi fokuserer på handler om betydningen af privatliv, familieliv og fritidsliv for lederes trivsel. Vi har identificeret 33 studier, der undersøger, hvordan faktorer udenfor arbejdet – som ikke primært er organisatoriske eller individuelle – påvirker lederes trivsel. Det gælder både, hvordan privatlivet, familielivet og fritidslivet påvirker lederes jobtilfredshed, arbejdsengagement, stressniveau eller valg om at forlade eller blive i lederjobbet.

Næsten alle 33 studier beskæftiger sig med påvirkningen fra privatlivet og/eller familielivet, og her viser studierne typisk, at det at have et privatliv/familieliv i ro og balance er en forudsætning for, at ledere trives i arbejdet. Studierne begrebsliggør dette på forskellige måder. Nogle studier undersøger lederes oplevelse af balance mellem den private sfære og arbejdssfæren, og flere anvender her termen 'work life balance'. Andre studier ser på konflikter mellem de to sfærer. Som eksempel viser et svensk studie, at det de betegner som 'work-personal interference', dvs. at man fx overser sine egne behov eller ikke har det privatliv man ønsker pga. arbejde, øger risikoen for, at ledere skifter job (Nyberg et al., 2018). Studiet er udført i forskellige svenske brancher. Tilsvarende viser Goebel et al. (2022), at det at opleve konflikt mellem arbejdsliv og privatliv (i form af at opleve at jobkrav og tid på jobbet går ud over familie- og privatliv) fører til mindre jobtilfredshed for praktiserende læger med ledelsesansvar i Tyskland. Endelig fokuserer andre studier på betydningen for lederes trivsel af at kunne adskille arbejde og privatliv, fx i form af, at man psykologisk er i stand til at løsrive sig sit arbejdet ('psychological detachment') (Sonnetag & Schiffner, 2019) eller at man kan segmentere arbejdet fra privatlivet ('work-life segmentation') (van Gelder et al., 2022).

Enkelte af disse studier har et fokus på køn og kønsforskelle, hvor det enten er kvindelige ledere, der sættes i centrum for undersøgelsen eller, hvor undersøgelsen sammenligner mænd og kvinder. Et studie har undersøgt betydningen af sammenhængen mellem arbejdsmæssige, organisatoriske og private forudsætninger for kvindelige lederes trivsel og viser, at kvindelige ledere har højere jobtilfredshed, mindre stress og har færre overvejelser om at forlade deres job, hvis de oplever, at organisationens værdier understøtter deres arbejdslivsbalance (Burke, 2001, 2002). Lundberg og Frankenhauser (2015) viser, at kvindelige ledere bliver mere stressede over forpligtelser og arbejdsbyrder i hjemmet sammenlignet med mandlige ledere, mens Nyberg (2015) konkluderer, at kvinder rapporterer om flere forstyrrelser mellem arbejdsliv og privatliv end mandlige ledere.

Kun få artikler handler om fritidslivets betydning for lederes trivsel. Fx viser de, at det at have en særligt krævende fritidsinteresse, kan gøre, at ledere trives og præsterer bedre, fordi fritidsinteressen er en måde at respondere på lederes høje jobkrav (Bunea, 2020; Bunea et al., 2023).

Resultater af lederes trivsel

Det andet bredere tema i forskningen handler om resultater af lederes trivsel. Studier med dette perspektiv har fokus på forskellige konsekvenser af lederes trivsel. Dette fokus kan sammenfattes i spørgsmål såsom hvilken betydning lederes trivsel har for forretning, ledelseskvalitet, lederne selv,

organisationen og medarbejderne? Vi har inkluderet studier under resultater og konsekvenser, når studiet selv har haft fokus på at undersøge resultater eller konsekvenser af lederes trivsel.

Vi har indenfor de inkluderede studier identificeret 91 studier, der undersøger forskellige konsekvenser af lederes trivsel. Der er stor bredde i studierne indenfor resultatperspektivet med mange forskellige temaer og opmærksomheder. Vi vil nævne en række eksempler for at illustrere bredden. Det handler om fx succes som iværksætter (Dijkhuizen et al., 2018), lederes effektivitet (Miller & Hemberg, 2023) typer af ledelsesadfærd (Bolschakow et al., 2023; Zopiatis & Constanti, 2010) selvstændiges ledelse af virksomheden og beslutningstagning (Rojas et al., 2022), lederes arbejdsmotivation og dens betydning for præstationsledelse (Van der Hauwaert et al., 2022) samt ikke mindst lederes ønske om at blive i virksomheden, såkaldt turnover intentions.

Vi har kategoriseret denne del af forskningen i følgende temaer:

- Konsekvenser af lederes trivsel på virksomhedsniveau
- Konsekvenser af lederes trivsel for ledelseskvaliteten
- Konsekvenser for lederes tiltrækning og tilknytning til virksomheden
- Konsekvenser af lederes trivsel for medarbejderne.

Vi vil gennemgå de enkelte temaer herunder.

Lederes trivsel og resultater på virksomhedsniveau

Der er en gruppe af studier, der undersøger sammenhængen mellem lederes trivsel og resultater på virksomhedsniveau, selvom vi fortsat ser dette undersøgt i mindre omfang. Studierne indenfor dette tema har fokus på at undersøge på hvilken måde forskellige operationaliseringer af lederes trivsel påvirker virksomhedens eller organisationens resultatskabelse i form af fx opgavekvalitet, finansiel præstation og øvrige forretningsresultater. Sammenhængen bliver typisk undersøgt via faktorer som bygger bro mellem lederes trivsel og virksomhedsresultater fx lederes commitment og vilje til at levere en ekstra indsats.

Vi vil nævne nogle eksempler. Gorgievski et al (2010) peger på, at langvarig psykisk belastning hos virksomhedsledere kan føre til en negativ spiral af økonomiske problemer og yderligere belastning. Jobtilfredshed hos ledere påvirker effektiviteten i opgaveløsningen, hvis man ser på ledere indenfor kirurgien (Pantouvakis & Mpogiatzidis, 2013). Trivsel hos iværksættere forudsagde i et studie deres egen vurdering af iværksættersucces to år senere (Dijkhuizen et al., 2018). Selvstændige iværksætteres livstilfredshed spiller en signifikant rolle i, hvordan de leder deres firmaer og træffer forretningsbeslutninger (Rojas et al., 2022). Wilberg og Matthiesen (2017) samt

Dominguez-Falcon et al (2016) peger på blandt andet betydningen af sammenhold og støtte inden for ledelsesteam. De påpeger, at et stærkt sammenhold og god støtte både fremmer lederes jobtilfredshed og kan lede til bedre økonomiske resultater gennem forbedrede kunders resultater. Det tyder på, at investering i ledelsesteamets koordinering og støttestrukturer påvirker medarbejdertilfredshed og bundlinje. Kim og Brymer (2011) undersøger betydningen af etisk ledelse for jobtilfredshed og engagement i virksomheden blandt mellemledere i hotelbranchen. Etisk ledelse har ifølge studiet en positiv effekt på både lederes jobtilfredshed og deres engagement i organisationen. Dette påvirker ifølge studiet i høj grad lederes adfærdsmæssige resultater såsom viljen til at yde en ekstra indsats og intention om jobskifte, som videre påvirker hotellets forretning positivt.

Sammenhængen mellem lederes trivsel og forretningsresultater er et område, hvor vores erfaring viser, at der er en stor interesse for at vide mere, og hvor der fortsat er sparsom viden, selvom ovenstående studier generelt påviser et link mellem lederes trivsel og virksomhedernes resultater i forhold til de sammenhænge studierne undersøger.

Betydningen af ledelseskvalitet og -præstation

Der er et udbredt fokus på sammenhænge mellem lederes trivsel og ledelsesadfærd, hvor studier undersøger, hvad lederes trivsel betyder for virksomhedsresultater, resultatfremmende ledelsesadfærd og ledelsespræstationer. Det er en generel konklusion i denne del af forskningen, at lederes trivsel er en vigtig ressource, som påvirker lederes præstationer og -adfærd fx evnen til at udøve autentisk og konstruktiv ledelsesadfærd (Bolschakow et al., 2023).

Vi vil give en række eksempler i det følgende for at illustrere denne gren af forskningen. Van der Hauwaert et al (2022) undersøgte, hvordan performance management systemer kan forbedre ledelsespræstationer ved at fremme lederes trivsel forstået som motivation med afsæt i self-determination theory (SDT). Performance management kan fremme præstationer hos ledere ved at understøtte lederes motivation gennem tilfredsstillende af de tre grundlæggende psykologiske behov i SDT for autonomi, kompetence og tilhørsforhold. Studiet konkluderer, at performance management skal understøtte lederes autonomi og hjælpe med at tilfredsstille deres grundlæggende psykologiske behov for at kunne forbedre deres præstationer.

Byrne et al. (2014) undersøger, hvordan lederes psykologiske ressourcer påvirker deres ledelsesadfærd med afsæt i teori om 'conservation of resources'. Lederes psykiske udmattelse som kommer til udtryk som depressive symptomer, angst og alkoholforbrug på arbejdspladsen påvirker deres evne til at udøve transformationsledelse og øger tendensen til lederes krænkende adfærd overfor medarbejdere. Forskerne peger på behovet for organisa-

toriske tiltag, der støtter ledere i deres krævende roller, både for at forebygge psykisk udmattelse og for at fremme effektiv ledelse.

Forskningen på dette område har vist, at ledelse i forskellige sektorer bliver påvirket af lederes arbejdsbyrde og psykologiske ressourcer. Ifølge nogle studier er der en tendens til, at lederes effektivitet svækkes med en stigning i ledelsesopgaver (Kristiansen et al., 2016), og en høj arbejdsbyrde kan påvirke lederes effektivitet negativt (Miller & Hemberg, 2023). Lederes trivsel påvirker ifølge Ahmadi et al. (2023) i bredere forstand lederes præstation, fokus, beslutningstagning og villighed til at tage sig af mere krævende opgaver.

Det er i ledelsesforskningen generelt anerkendt, at transformationsledelse kan fremme positive resultater gennem inspirerende og motiverende ledelsesadfærd (Arnold et al., 2007). Indenfor denne forskning i lederes trivsel er det vist, at transformationsledelse fremmer personlige præstationer for ledere, men samtidig korrelerer negativt med følelsesmæssig udmattelse, selvom passiv ledelse er forbundet med højere niveauer af både følelsesmæssig udmattelse og udbrændthed (Zopiatis & Constanti, 2010). Vi ser samlet set en løbende forskningsinteresse for sammenhængen mellem lederes trivsel, ledelsesadfærd og lederes præstationer særligt de seneste 15-20 år.

Lederes trivsel påvirker lederes tilknytning til virksomheden

Mange studier fokuserer på betydningen af lederes trivsel på lederes tilknytning til virksomheden. Det er oftest undersøgt med afsæt i såkaldt 'turnover intentions', dvs. lederes ønske om at træde ud af den nuværende stilling og typisk finde en ny stilling (Bowens et al., 2021; Carbery et al., 2003; Cox, 2019; Hudgins, 2016; Jäppinen et al., 2022; Kath et al., 2012; Martin et al., 2006; Meyer et al., 2020; Rosser, 2004). Lederes trivsel spiller i høj grad ind på 'turnover intentions' ifølge mange studier. Følgende eksempler illustrerer både dette, og at studierne har et bredt fokus. I små og mellemstore virksomheder var uformel støtte til ledere særligt væsentligt for at knytte dem til virksomheden (Cegarra-Leiva et al., 2012). I sundhedssektoren spillede arbejdsvilkårene ind på udfordringer med personaleomsætningen af ledere, der var på 40 % over fire år (Skagert et al., 2012). For projektledere i industrien var den oplevede organisatoriske støtte afgørende for projektlederens trivsel og turnover intentions på tværs af en række sektorer (Ekrot et al., 2018). Troen på egne mestringsevner ('self-efficacy') har stor betydning for turnover intentions (Skaalvik, 2020) ligesom støtte fra ledelsen influerer positivt (Nilsson et al., 2022), hvorimod rollekonflikter og krydspres trækker ned for ledere i skoleverdenen (Arvidsson et al., 2021). Arbejdskrav, jobkontrol og social støtte fra teamet og ledelsen er vigtige faktorer for trivsel

blandt førstelinjeledere på hospitaler, hvor relationen til lægerne har stor indvirkning på ønsker om at forlade sit job (Adriaenssens et al., 2017).

Der er i en række studier fokus på forbindelsen mellem turnover intentions samt reorganiseringer og forandringer (Skytt et al., 2007), hvor ledere kan have bekymringer for kommende forandringer (Tuononen et al., 2016) og betydningen af ekstraordinære begivenheder i organisationen (Cregård & Corin, 2019). Der er ligeledes fokus på betydningen af organisatorisk støtte for lederes trivsel og for at reducere turnover intentions (Von Vultée et al., 2007), hvor nærmeste leder spiller en central rolle ifølge nogle studier (Skytt et al., 2007).

Et illustrativt studie identificerede to grupper af ledere med henholdsvis ønske om at blive (lav turnover intention) og ønske om at forlade organisationen (høj turnover intention) (Tuononen et al., 2016). Begge grupper forventede, at forholdene i deres organisationer ville blive bedre, selvom der var store bekymringer omkring igangværende forandringer og usikkerhed og ustabiliteten i branchen, i dette tilfælde sundhedssektoren. De, der overvejede at forlade deres stilling, nævnte faktorer som ensomhed i ledelsesrollen, manglende støtte og passende løn, kombineret med en overvældende mængde opgaver. For dem, der valgte at blive, var det entusiasme for ledelse understøttet af uddannelse og muligheden for at udvikle opgaven, der motiverede dem. Studiet viser, at der er en lang række forudsætninger, der påvirker lederes trivsel og deres turnover intentions jf. forudsætningsperspektivet, og som påvirker forskellige grupper af ledere forskelligt og dynamisk. Dette illustrerer også det forhold, at der er tæt sammenhæng mellem forudsætninger for og konsekvenserne af lederes trivsel. Det viser ydermere, at interne forandringer og eksterne kontekstforhold i høj grad spiller ind på lederes trivsel og påvirker konsekvenserne af lederes trivsel.

Det ligger udenfor rammerne af denne rapport at konkludere og vurdere på, hvad studierne finder af effekter. Vi har dog konstateret, at studierne generelt finder en nær sammenhæng mellem lederes trivsel og deres turnover intentions, og ledere i trivsel har et højere ønske om at forblive i stillingen. Studier konkluderer videre, at der er en sammenhæng mellem turnover intentions og forretningsresultater og mener at dokumentere en kæde fra lederes trivsel over turnover intentions til forretningsresultater.

Der er få studier, der har et længerevarende perspektiv på dette og undersøger sammenhængen mellem variationen i lederes trivsel og turnover intentions over tid. Det kunne være et relevant forskningsfokus, da vi har en antagelse om, at ledelsesstillinger ofte forandrer sig, da ledelse handler om at håndtere skiftende interne og eksterne udfordringer.

Konsekvenser for medarbejdernes trivsel og stress

Der er en tydelig forskningsinteresse for betydningen af lederes trivsel for medarbejdernes trivsel (Barling & Cloutier, 2017; Klebe et al., 2022; Krokås, 2009; Matick et al., 2022; Sonnentag & Schiffner, 2019). Generelt viser denne forskning, at lederes trivsel i høj grad påvirker medarbejdernes trivsel, hvor fx lederes humør påvirker grupperesultater ifølge Bono (2006). Der er samtidig negative effekter af manglende trivsel og af stress og udbændthed hos ledere, hvor lederes stress fx kan smitte medarbejderne. Der bliver i forskningen undersøgt og peget på forskelle mellem ledelsesniveauer, organisationstyper og brancher. I denne forskning er forskellige forståelser af medarbejderes trivsel i fokus. Vi vil i det følgende give en række eksempler.

Ledere er mere konstruktive, når de har det godt, og passivt destruktive, når de har det dårligt, hvilket påvirker medarbejderne (Ahmadi et al., 2023). Lederes trivsel påvirker ledelseskvalitet og relationer med underordnede (Lundqvist et al., 2012). Lederes evne til at koble fra arbejdet påvirker medarbejdernes trivsel (Sonnentag & Schiffner 2019), ligesom lederes bekymringer og grublerier ('ruminatation') kan smitte medarbejdere og påvirke deres søvn negativt (Matick et al., 2022). 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 underordnetes 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 afkobling i fritiden. Medarbejdernes evne til at afkoble er ifølge studiet ikke kun et individuelt fænomen, men en del af en større organisatorisk sammenhæng.

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. Lederes støttende adfærd er også stærkt korreleret med lavere stressniveauer og bedre trivsel hos medarbejderne. Dette understøtter, at ledelse ikke kun handler om at styre og instruere, men om samtidig at skabe et arbejdsmiljø, hvor medarbejderne føler sig værdsat og støttet. Specifikke ledelsesstile bliver også fremhævet, såsom transformationsledelse, der er forbundet med

positive medarbejderresultater, herunder lavere stress og højere jobtilfredshed.

Der er et løbende fokus på betydningen af lederes trivsel for medarbejdernes trivsel og stress. I denne forskning er der ofte mindre eller slet ingen fokus på lederes trivsel i sin egen ret, der traditionelt sjældent er en afhængig variabel i forskningen i følge Wiklund et al. (2019). Det betyder, at lederes trivsel ofte bliver set som et middel i denne del af forskningen og som instrument til at opfylde andre formål. Det er en interessant uoverensstemmelse, at der er udbredt konsensus i forskningen om den organisatoriske betydning af ledelse for medarbejdernes trivsel samtidig med, at trivslen hos dem, der skal udføre ledelsesopgaven og udfylde ledelsesrollen, ofte ikke har større forskningsmæssig opmærksomhed i sin egen ret i denne del af forskningen.

Interventioner til at fremme lederes trivsel

Det tredje overordnede tema i forskningen er interventionsperspektivet, som dækker over studier, der omhandler, hvad der skal til for at styrke lederes trivsel gennem særlige indsatser eller deciderede interventioner, hvor et tiltag igangsættes, og hvor effekten af det studeres enten ved brug af forsøgs- og kontrolgrupper eller kun med forsøgsgrupper. Vi har her identificeret 22 studier. Ganske mange af de andre identificerede artikler har refleksioner eller anbefalinger til, hvordan lederes trivsel kan forbedres på baggrund af studier, der er udført ved hjælp af andre metodiske fremgangsmåder. Disse ser vi bort fra her og koncentrerer os kun om interventionsstudier, og de studier der minder om interventionsstudier (fx et studie der har evalueret en eller flere indsatser).

De identificerede studier har fokuseret på forskellige typer af interventioner. Der er studier, der har undersøgt, hvordan lederes trivsel kan forbedres gennem deltagelse i formaliserede lederuddannelsesprogrammer. I studierne anvendes ofte begreberne 'training courses', 'leader development programs' og 'leadership training'. Indholdet i disse programmer er typisk et undervisningsforløb, som en gruppe ledere deltager i, hvor indholdet på forhånd er planlagt. Indholdet er ledelse af medarbejdere (fx lederadfærd, kommunikation, konflikthåndtering m.m.), udvikling af ledelseskompetencer, og hvordan lederen passer på sig selv (fx viden om stress og stresshåndtering). Et eksempel er et svensk studie i forsikringsbranchen, som har sammenlignet lederes udbytte af at deltage i ledertræning sammenlignet med ledere, der ikke deltager i træningen. Studiet viste, at det at deltage i programmet gjorde, at man som leder havde en bedre tro på ens evne til at fungere i lederrollen ('intrapersonal leader self-efficiency') sammenlignet

med dem, der ikke havde deltaget. Studiet viste også bedre helbred for dem, der havde deltaget. Studiet anbefaler, at fremtidig forskning undersøger kausale mekanismer (Holmberg et al., 2016). Et nyt dansk studie (Dalgaard et al., 2023) undersøger effekten af en lederintervention for trivsel og psykosocialt arbejdsmiljø for frontlinjeledere på hospitalsområdet. Her består interventionen af 5 undervisningsdage i grupper af maksimalt 20 ledere og et antal mindre gruppesessioner over en periode på 5 måneder. Artiklen er en såkaldt 'study protocol', der beskriver et undersøgelsesdesign og en fremgangsmåde, men ikke rapporterer resultater. Resultaterne af studiet kendes derfor ikke endnu.

En gruppe af studier fokuserer på, hvad det betyder for lederes trivsel at deltage i mentorordninger, få coaching, vejledning og andre former for sparring. Et eksempel er et studie (Vitale, 2018), der undersøger betydningen af, at ledere af sygeplejersker deltager i et mentorprogram for at styrke deres ledelsespraksis og jobtilfredshed. Mentorprogrammet bestod af én dags undervisning og et års mentorforløb med 264 ledere. Studiet viste ikke betydningsfulde forskelle mellem dem, der deltog og dem, der ikke deltog i programmet. Forfatterne tilskriver det metodiske udfordringer. Endelig undersøger en gruppe af studier betydningen af, at ledere anvender meditations- og afslapningsteknikker eller andre mentale øvelser til at forbedre deres trivsel og reducere stress. Flere af dem har specifikt fokus på brug af mindfulness. Fx viser Chambers (2023), hvordan ledende sygeplejersker højner deres arbejdstilfredshed ved at bruge en øvelse fra den positive psykologi, hvor de skriver tre gode ting ned, der er sket i løbet af dagen.

Der er samlet set varierende effekter af interventionerne, og flere studier peger også på metodiske udfordringer, som gør det svært at konkludere entydigt. Andre studier peger på, at den intervention, der blev iværksat har en positiv effekt for lederes trivsel og jobtilfredshed eller, at en positiv effekt er til stede under visse omstændigheder. Fx undersøger Nielsen og Daniels (2012), hvordan man øger førstelinjelederes trivsel under organisatoriske forandringer. Træning i teamledelse har ifølge studiet positiv betydning for førstelinjeledernes trivsel, hvis de arbejder med en medarbejdergruppe, der er åben overfor den specifikke forandring. Der er også andre faktorer i en organisation end lederen alene, der har betydning for lederes trivsel. Et svensk studie undersøger tiltag i flere organisationer og konkluderer, at effekten af interventionerne afhænger af i hvor høj grad organisationen gennemfører de planlagte initiativer samt, at det ikke er muligt at sige præcist, hvilke organisatoriske forandringer, der skal til for at fremme lederes trivsel. De anbefaler mere forskning indenfor dette perspektiv (Härenstam et al., 2022).

Størsteparten af studierne udtrykker en individualiseret forståelse af, hvordan lederes trivsel kan forbedres, hvor det er indsatser, værktøjer og redskaber rettet mod den enkelte leder, der er i fokus. Færre studier undersøger, hvordan organisationen kan understøtte lederes trivsel eller hvordan der kan ske organisatoriske forandringer for at løfte lederes trivsel.

Vi vil i rapportens del 3 herunder samle op på pointerne i del 2.

Del 3. Diskussion af scoping reviewets resultater

I rapportens del 3 samler vi op og peger på en række videnshuller i den eksisterende forskning baseret på vores fund i rapporten. Vi vil også drage en række implikationer af vores fund samt diskutere, hvad det giver anledning til set fra et forskningsperspektiv, dvs. hvad er der behov for, at forskningen giver yderligere fokus fremover.

Vi har i del 2 gennemgået de dominerende temaer indenfor de tre bredere områder i forskningen – forudsætninger for lederes trivsel, resultater og konsekvenser af lederes trivsel samt interventioner for at fremme lederes trivsel. Vi har som præsenteret i metode-afsnittet taget en organisatorisk tilgang inspireret af en 'multi-level approach'. I tabel 1 sammenfatter vi de tre perspektiver med fokus på det ydre niveau, organisatorisk niveau, individuelt niveau og familie-arbejdslivs-niveau. Det viser, hvor forskningen har fokuseret hidtil, og det bidrager til at pege på potentielle huller i forskningen set fra en multi-level approach.

Table 1

De tre perspektiver i forskningen opdelt på niveauerne ydre, organisatorisk, individuelt og familie-arbejdsliv.

	Forudsætninger for lederes trivsel	Resultater og konsekvenser af lederes trivsel	Interventioner for at fremme lederes trivsel
Strukturelt niveau / den ydre kontekst	De ydre forudsætninger for lederes trivsel, fx branche og nationale forhold, arbejdsmarked, kultur, krig og krise. Nogle studier, men ikke et udbredt tema i forskningen.	Sammenhænge mellem lederes trivsel og resultater på strukturelt niveau. Ikke et tema i forskningen.	Interventioner for at fremme lederes trivsel på strukturelt niveau, herunder policy-interventioner. Ikke et tema i forskningen.
Organisatorisk niveau	De organisatoriske forudsætninger for lederes trivsel, som fx betydningen af organisationskultur, organisatorisk støtte og relationer samt jobkrav og jobressourcer. Dette er et tema i forskningen, men der er betydelige forskningsmæssige huller.	Konsekvenser af lederes trivsel på organisatorisk niveau. Det er et tema i forskningen, men generelt underbelyst i forskningen.	Interventioner på organisatorisk niveau. Der er få studier af interventioner på dette niveau, og det er ikke grundigt belyst, hvad der på organisatorisk niveau fremmer lederes trivsel.
Individuelt niveau	Personlige forudsætninger for lederes trivsel. Dette er et tema i forskningen.	Lederes trivsel og resultater for den enkeltes præstationer. Dette er et tema i forskningen, men fortsat et begrænset antal studier.	Interventioner for at fremme den enkeltes trivsel. De fleste interventionsstudier findes her.
Familie-arbejdslivsniveau	Forudsætninger for lederes trivsel på familie/arbejdslivsniveau, fx fritidens betydning for lederes trivsel og betydning af restitution. Dette er et tema i forskningen omend fortsat i begrænset grad.	Sammenhænge mellem lederes trivsel og resultater på familie/arbejdslivsbalance. Dette er ikke et tema i forskningen.	Interventioner for at fremme fx arbejdslivsbalance. Dette er ikke et tema i forskningen.

I del 1 undersøgte vi karakteren og omfanget af forskningen i lederes trivsel baseret på de 698 internationale forskningsartikler, som vi har identificeret gennem litteratursøgningen. Den væsentligste pointe fra denne analyse er, at lederes trivsel er, hvad vi vil betegne som et fremvoksende forskningsfelt, der ikke er velkonsolideret. Det kommer til udtryk ved en række karakteristika ved forskningsområdet. Vi ville forvente af et velkonsolideret og modent forskningsområde, at der var en særskilt teori-udvikling indenfor området, at der var en betydelig forskning over et længere tidsstræk, at forskningsområdet havde undersøgt målgruppen for forskningen bredt. Det er et gennemgående karaktertræk ved forskningen i lederes trivsel, at der er et fravær af en særskilt teori-udvikling i forhold til lederes trivsel, der til gengæld i høj grad trækker på teori udviklet indenfor forskning i medar-

bejderes trivsel (Stephan, 2018). Det er legitimt og i udviklingen af et forskningsområde nødvendigt at trække på teoridannelser andre steder fra. Det er dog en udfordring herved, at forskere ikke kan forudsætte, at der ikke er væsentlig forskel på medarbejderes og lederes trivsel. Det umodne karaktertræk begrundes vi også i, at antallet af forskningsartikler først er begyndt at stige fra et lavt niveau siden årtusindskiftet. Der er mange brancher med begrænset eller ingen forskning. Vi ville forvente af et velkonsolideret forskningsfelt, at forskningen havde et bredt perspektiv på samtlige brancher, hvilket ikke er tilfældet.

I del 2 analyserede vi med afsæt i et udvalg på 320 af de 698 forskningsartikler, hvad forskningen er optaget af. Vi undersøgte hvilke temaer om lederes trivsel, som træder frem i den eksisterende forskning. Der er en række pointer vi vil fremhæve.

Forskningen i lederes trivsel bliver begrebsliggjort forskelligt i den eksisterende forskning, og det betyder, at forskningen i lederes trivsel samlet anvender et meget bredt batteri af konceptualiseringer og teoretiske afsæt for undersøgelserne. Jobtilfredshed lader til at være den mest udbredte måde at indfange lederes trivsel, men det undersøges også som en bredere tilfredshed (med karrieren fx) eller som lederes mentale sundhed, forekomsten af stress hos lederen eller lederes motivation eller engagement. Der er genereret mest viden om forudsætninger for lederes trivsel og mindre viden om resultater/ konsekvenser samt interventioner for at styrke lederes trivsel. Der er i mere begrænset omfang studier, der ser på tværs af forudsætninger for og konsekvenser af lederes trivsel. Indenfor forudsætningsperspektivet har forskningen været mest optaget af indre organisatoriske forudsætninger og mindst af forudsætninger i den ydre kontekst. Vi ser et forskningsmæssigt behov for flere studier, der interesserer sig for betydningen af den ydre kontekst samt for yderligere studier, der undersøger sammenhængen mellem lederes trivsel og forhold indenfor den organisatoriske kontekst som ledelsesadfærd og ledelsesidentitet. Forskningen i de indre organisatoriske forudsætninger er meget differentieret, hvor vi ser en tendens til at fokusere særligt på den organisatoriske ramme, formel og uformel støtte, betydningen af lederrollen samt jobkrav og jobressourcer. Der er et potentiale for yderligere at undersøge fx betydningen af magt og indflydelse i ledelsesrollen for lederes trivsel. Indenfor forudsætningsperspektivet er der også en vis viden om personlige og individuelle forudsætninger for lederes trivsel samt forudsætninger i privatlivet, der betyder noget for lederes trivsel, men et potentiale for at styrke denne del af forskningen. Indenfor resultatperspektivet mangler der især viden om sammenhængen mellem lederes trivsel og virksomhedens resultater på et organisatorisk niveau. Samtidig er der en forskningsinteresse i sammenhængen

mellem lederes trivsel, ledelsesadfærd og lederes præstationer, som med fordel kan udfoldes mere. Der er begrænset viden om interventioner til at forbedre lederes trivsel. Her er der et behov for yderligere forskningsmæssig interesse. Der mangler især viden på et mere strukturelt og organisatorisk niveau.

Forskningen i lederes trivsel er domineret af et statisk undersøgelsesblik og har et sparsomt fokus på, hvordan lederes trivsel bevæger sig over tid i et både kortere og længerevarende perspektiv og på hvordan lederes trivsel er påvirket af transitioner indenfor samt ud og ind af ledelsesfunktioner. Der er begrænset eller ingen international forskning i, hvad der er relevante kontekstforhold, forudsætninger, interventioner eller resultater og effekter af lederes trivsel indenfor omkring halvdelen af brancherne. Dette er særligt interessant, fordi betydningen af ledelse for arbejdsmiljøet er en udbredt konklusion i arbejdsmiljøforskningen (Cooper & Leiter, 2017). Det er udtryk for, hvad vi forstår som en instrumentalisering af ledelse indenfor forskningen i trivsel, hvor lederes trivsel ikke får betydning og vægt i sin egen ret. Instrumentalisering betyder i denne sammenhæng, at ledere og ledelse bliver set som et middel til at understøtte trivsel på arbejdspladsen uden, at lederes egen trivsel indgår heri. Vi betragter det som veldokumenteret, at ledelse er afgørende for trivsel på arbejdspladsen. Vi betragter det dog som et klart blindt punkt i arbejdsmiljøforskningen, at lederes trivsel i sig selv ikke som udgangspunkt er genstand for en tydelig og markant forskningsinteresse.

Vi undrer os over denne uoverensstemmelse mellem vægtningen af ledelse for trivsel og den mere begrænsede eller fraværende forskningsinteresse i lederes egen trivsel. Det rejser spørgsmål om, hvad der er baggrunden for den fraværende forskningsinteresse i lederes trivsel? Nogle peger på heroiseringen af ledere som en begrundelse for den manglende interesse i lederes trivsel (Barling & Cloutier, 2017). Det er delvist bakket op af forskning, der viser, at *forventningerne* hos medarbejdere til ledere er, at de har højere trivsel blandt andet som følge af større organisatoriske resurser (Cloutier & Barling, 2023). Det kunne pege på, at der i fremherskende forståelser og konceptualiseringer af ledelse – hvordan kan vi forstå ledelse, hvori består ledelse, hvad er god ledelse, hvilke kendetegn tillægger vi dygtige ledere – indgår en indholdsbestemmelse, der bidrager til at sætte lederes trivsel i baggrunden eller som i hvert tilfælde betyder, at lederes trivsel ikke dukker op som en oplagt forskningsinteresse.

En supplerende forklaring, vi finder belæg for i reviewet, er, at der i den eksisterende forskning i lederes trivsel er behov for yderligere at styrke et ledelsesperspektiv. Det betyder ikke, at der ikke er eksemplariske studier med et stærkt ledelsesperspektiv. Det betyder, at der mange steder ikke er

en særlig refleksion over, hvad ledelse, fx ledelsesrollen og ledelsesopgaven, betyder for lederes trivsel. Der er et mindretal af studier, der er reflekterede over, hvad ledelse, i form af ledelsesrollen og -opgaven, har af distinkt betydning for lederes trivsel. Det kan medvirke til, at lederes trivsel ikke dukker op på som forskningsmæssigt interessant område, fordi lederes trivsel bliver set som overensstemmende med medarbejderes trivsel. Dette synspunkt kan vi genfinde i en del af praksislitteraturen om lederes trivsel, hvor der uden nærmere diskussion af relevans og kvalitet bliver trukket på studier bygget på medarbejdere. Vi savner her, at der er opmærksomhed på, hvilke distinktioner der er mellem ledelse og andre roller og opgaver, samt hvilken betydning og vægt det har i forhold til lederes trivsel. Det betyder også, at denne forskning overser kontekstens betydning for lederes trivsel, her kontekst i form af ledelsesrolle og -opgave.

På baggrund af vores review, udleder vi, at der er behov for en konsolidering af forskningen i lederes trivsel. Vi vil pege på, at det er centralt at se på følgende veje frem for at understøtte konsolidering af forskningen i lederes trivsel. Det er væsentligt at sætte lederes trivsel tydeligt i fokus som et forskningsfelt i sin egen ret. Forståelsen af lederes trivsel er betydningsfuld i sig selv og ikke kun som en faktor i at styrke andre organisatoriske faktorer som fx medarbejderes trivsel. Det betyder fx, at vi ser et behov for at undersøgelser af sammenhænge mellem lederes trivsel og resultater, sætter lederes trivsel frem som et fokusområde i sin egen ret. Det betyder videre, at forskere i lederes trivsel fremmer en forskningsinteresse i at vurdere ikke kun, hvad lederes trivsel betyder for organisatoriske resultater i en instrumentel forstand, men også for, hvad resultaterne betyder for lederes trivsel.

Der er i bredere forstand behov for i højere grad at undersøge sammenhængen mellem lederes trivsel og de forskellige organisatoriske resultater heraf. Der er allerede en forskningsinteresse herfor, men der er en lang række uopdyrkede muligheder for at nuancere forståelsen for sammenhængen mellem lederes trivsel og strategi, virksomhedsresultater, gruppe-resultater og individuelle resultater, implementering, forandringer, projektledelse foruden trivsel og resultater i medarbejdergrupper.

Det er væsentligt at styrke forståelsen for forudsætningerne for den særlige kontekst for lederes trivsel. Der er et uopdyrket fokus på især branchekonteksten, men der er en lang række øvrige ydre kontekstforhold, der ikke er undersøgt i særlig stor udstrækning som fx betydningen af samfundsmæssige kriser, de retslige forhold og undersøgelsen af lederes trivsel i en historisk kontekst over længere tid set i sammenhæng med den nationale kontekst. Her kunne en tilgang være at udføre yderligere komparative studier på tværs af lande og brancher.

Der er et potentiale for at udfolde ledelsesperspektivet i forskningen med fokus på, hvad ledelsesrollen og -opgaven har af distinkt betydning for lederes trivsel. I forlængelse heraf, er der behov for at udvikle teori for lederes trivsel, der tager afsæt i et ledelsesperspektiv. Det er naturligt, at forskningen i lederes trivsel i sin tidlige etablering har taget afsæt i den tilgængelige teori, som har været udviklet med fokus på medarbejdere. Vi viser, at der er en kraftigt stigende forskning i lederes trivsel og vil opfordre til at denne stigende forskningsinteresse udmønter sig i en stærkere distinkt teoriudvikling, som kan styrke forståelsen af lederes trivsel, set i et ledelsesperspektiv og ikke kun et medarbejderperspektiv.

Der er behov for at udvikle mere dynamiske og mindre statiske forståelser af lederes trivsel set i sammenhæng med forudsætninger, interventioner og resultater heraf. Der er i forskningen et fraværende fokus på betydningen af transitioner i ledelsesroller i forhold til lederes trivsel. Noget af forskningen undersøger sammenhængen mellem lederes trivsel og 'turnover intentions' for ledere, men på hvilken måde spiller transitioner ud og ind af ledelsesroller og -opgaver ind på lederes trivsel. Der er et fraværende fokus på dynamikken mellem henholdsvis variabilitet og stabilitet i lederes trivsel over tid. Dette skyldes blandt andet typiske udfordringer ved at følge deltagere i forskningsstudier over tid, særligt hvis der er hyppige målepunkter. Det vil være vigtigt med longitudinale forskningsindsatser for at imødekomme dette behov. Det vil desuden være centralt at udvikle og forske i interventioner, der går på tværs af sektorer og ledelsesniveauer.

Vi har i del 3 opsummeret på de første to analysedele i rapporten og identificeret en række opmærksomheder for forskningen i lederes trivsel, der kan imødekomme videnshullerne og bidrage til at uddybe forståelsen af lederes trivsel til gavn for både forskning og praksis.

Konklusion

Lederes trivsel er et kritisk område med direkte konsekvenser for lederne selv og deres nærmeste, for medarbejderne og for organisationen. Rapporten peger på de centrale temaer og indsigter i denne forskning. Rapporten viser, at trods en stigende mængde international forskning i lederes trivsel, er der betydelige videnshuller, fx i brancher og geografiske områder med begrænset eller ingen forskning. Disse blinde pletter i forskningen repræsenterer kritiske barrierer for at forstå lederes trivsel og de mest effektive indsatser til at fremme denne.

Vi peger på, at forskningen i lederes trivsel fortsat er et umodent forskningsområde, og at der kan være flere årsager til, at lederes trivsel ikke i højere grad dukker op som en relevant forskningsinteresse både som et selvstændigt forskningsområde, men også indenfor andre beslægtede forskningsområder som fx arbejdsmiljøforskningen. Det kan hænge sammen med, at der fortsat er en heroisering af ledelse og ledere og med en tendens til, at vi forventer, at ledere trives i højere grad end andre medarbejdere. Vi ser ligeledes en tendens til, at lederes trivsel bliver set som et instrument til at løfte medarbejderes trivsel. Lederes trivsel er derfor til tider sat i anden række som et instrument, og det kan gøre det vanskeligere at se det som betydningsfuldt i sin egen ret.

Rapporten understreger vigtigheden af at overkomme barriererne for at lederes trivsel bliver set som en naturlig forskningsinteresse i ledelses- og arbejdsmiljøforskningen. Vi argumenterer for, at det skal ske gennem en udvidet forskningsindsats for at udforske lederes trivsel gennem bredere, tværsektorielle og internationale studier. Fra et praksis-perspektiv er dette vigtigt også for at udvikle og implementere målrettede interventioner, der kan styrke lederes trivsel på tværs af forskellige brancher, kontekster og kulturer. Udover, at lederes trivsel er betydningsfuldt i sig selv af både juridiske og etiske årsager, så viser en del af forskningen, at fraværende trivsel hos ledere kan være en potentiel betydelig barriere for, at organisationer kan lykkes med deres mål. Omvendt, peger meget forskning på de positive individuelle, gruppebaserede og organisatoriske gevinster af lederes trivsel. Det er derfor baseret på nærværende rapport og set fra vores perspektiv udtryk for en professionel tilgang til virksomhedsledelse at medinddrage et systematisk fokus på lederes trivsel. Det omvendte gør sig også gældende. Det er udtryk for en uprofessionel forståelse af ledelse at skubbe lederes trivsel ud på sidelinjen. Vi håber, at rapporten kan bidrage til at øge bevidstheden omkring disse forhold til gavn for både forskning og praksis.



Litteraturliste

- Adriaenssens, J., Hamelink, A., & Van Bogaert, P. (2017). Predictors of occupational stress and well-being in First-Line Nurse Managers: A cross-sectional survey study. *International Journal of Nursing Studies*.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.05.007>
- Ahmadi, E., Lundqvist, D., Bergström, G., & MacAssa, G. (2023). Managers' and employees' experiences of how managers' wellbeing impacts their leadership behaviours in Swedish small businesses. *Work*, 75(1), 97–112. Scopus.
<https://doi.org/10.3233/WOR-220159>
- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19–32.
<https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), Article 3.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Arvidsson, I., Leo, U., Oudin, A., Nilsson, K., Håkansson, C., Österberg, K., & Persson, R. (2021). Should I Stay or Should I Go? Associations between Occupational Factors, Signs of Exhaustion, and the Intention to Change Workplace among Swedish Principals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), Article 10.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18105376>
- Barling, J., & Cloutier, A. (2017). Leaders' mental health at work: Empirical, methodological, and policy directions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 394–406.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000055>
- Beusaert, S., Froehlich, D. E., Devos, C., & Riley, P. (2016). Effects of support on stress and burnout in school principals. *Educational Research (Windsor)*, 58(4), 347–365.
<https://doi.org/10.1080/00131881.2016.1220810>
- Berti, M., & Simpson, A. (2019). The Dark Side Of Organizational Paradoxes: The Dynamics Of Disempowerment. *Academy of Management Review*, ja.
- Björklund, C., Lohela-Karlsson, M., Jensen, I., & Bergström, G. (2013). Hierarchies of health: Health and work-related stress of managers in municipalities and county councils in Sweden. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(7), 752–760. Scopus.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318295681c>
- Blom, V., Bodin, L., Bergström, G., & Svedberg, P. (2016). Applying the demand-control-support model on burnout in managers and non-managers. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(1), 110–122.
<https://doi.org/10.1108/ijwhm-06-2015-0033>

- Bolschakow, X., Rigotti, T., & Otto, K. (2023). Leaders' well-being – antecedent or consequence of authentic leadership? *Leadership & Organization Development Journal*, 44(3), 423–436.
<https://doi.org/10.1108/lodj-08-2022-0358>
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), Article 4.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.008>
- Bostjancic, E. (2010). Personality, job satisfaction, and performance of slovenian managers - how big is the role of emotional intelligence in this? *Studia psychologica*, 52(3), 207–218.
- Bowens, A. N., Ford, D. J., & Boggs, O. M. (2021). Job Satisfaction and Retention Among Physical Therapist Education Program Directors. *Journal of Physical Therapy Education*, 35(2), 95–102. Scopus.
<https://doi.org/10.1097/JTE.0000000000000176>
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Blaize, N. (2006). Developing Sustainable Leaders Through Coaching and Compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1), 8–24.
<https://doi.org/10.5465/amle.2006.20388381>
- Bunea, E. (2020). “Grace Under Pressure”: How CEOs Use Serious Leisure to Cope With the Demands of Their Job. *Frontiers in Psychology*, 11. Scopus.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01453>
- Bunea, E., Kark, R., & Hammond, M. (2023). “Leisureship”: Impact of pursuing serious leisure on leaders' performance. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100950.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100950>
- Burke, J., Kinnarney, P., & Salokangas, M. (2022). ‘Split in all directions’: An exploration of the impact of wellbeing and daily responsibilities on post-primary school leaders' perceived stress. *School Leadership and Management*, 42(2), 110–125. Scopus.
<https://doi.org/10.1080/13632434.2021.2016683>
- Burke, R. J. (2001). Organizational values, work experiences and satisfactions among managerial and professional women. *Journal of Management Development*, 20(4), 346–354. Scopus.
<https://doi.org/10.1108/02621710110695333>
- Burke, R. J. (2002). Organizational values, job experiences and satisfactions among managerial and professional women and men: Advantage men? *Women in Management Review*, 17(5), 228–236. Scopus.
<https://doi.org/10.1108/09649420210433184>
- Burney, L. L., & Swanson, N. J. (2010). The relationship between balanced scorecard characteristics and managers' job satisfaction. *Journal of Managerial Issues*, 22(2), 166–181. Scopus.

- Byrne, A., Dionisi, A. M., Barling, J., Akers, A., Robertson, J., Lys, R., Wylie, J., & Dupré, K. (2014). The depleted leader: The influence of leaders' diminished psychological resources on leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 344–357. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.09.003>
- Carbery, R., Garavan, T. N., O'Brien, F., & McDonnell, J. (2003). Predicting hotel managers' turnover cognitions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7–8), 649–679. Scopus. <https://doi.org/10/cjwdrb>
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 91–108. Scopus. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610955>
- Chambers, R. S. (2023). Increasing Nurse Leader Compassion Satisfaction Through Gratitude. *Nurse Leader*, 21(3), e17–e21. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2022.10.005>
- Cloutier, A. E., & Barling, J. (2023). Expectations of Leaders' Mental Health. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 30(3), 276–296. Scopus. <https://doi.org/10.1177/15480518231178637>
- Collie, R. J., Granziera, H., & Martin, A. J. (2020). School principals' workplace well-being: A multinational examination of the role of their job resources and job demands. *Journal of Educational Administration*, 58(4), Article 4. <https://doi.org/10.1108/JEA-04-2019-0075>
- Cooper, C., & Leiter, M. (2017). *The Routledge Companion to Wellbeing at Work*. Taylor & Francis.
- Cox, C. A. (2019). Nurse manager job satisfaction and retention: A home healthcare perspective. *Nursing Management*, 50(7), 16–23. Scopus. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000558512.58455.68>
- Cregård, A., & Corin, L. (2019). Public sector managers: The decision to leave or remain in a job. *Human Resource Development International*. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1563749>
- Cäker, M., & Siverbo, S. (2018). Effects of performance measurement system inconsistency on managers' role clarity and well-being. *Scandinavian Journal of Management*, 34(3), 256–266. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.06.005>
- Dalgaard, V., Gayed, A., Hansen, A., Grytnes, R., Nielsen, K., Kirkegaard, T., Uldall, L., Ingerslev, K., Skakon, J., & Jacobsen, C. (2023). A study protocol outlining the development and evaluation of a training program for frontline managers on leading well-being and the psychosocial work environment in Danish hospital settings—A cluster randomized waitlist controlled trial. *BMC PUBLIC HEALTH*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-023-15728-2>

Dijkhuizen, J., Gorgievski, M., Van Veldhoven, M., & Schalk, R. (2018). Well-Being, Personal Success and Business Performance Among Entrepreneurs: A Two-Wave Study. *Journal of Happiness Studies*, 19(8), 2187–2204.

<https://doi.org/10.1007/s10902-017-9914-6>

Domínguez-Falcón, C., Martín-Santana, J. D., & De Saá-Pérez, P. (2016). Human resources management and performance in the hotel industry: The role of the commitment and satisfaction of managers versus supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 490–515. Scopus.

<https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2014-0386>

Ekrot, B., Rank, J., Kock, A., & Gemünden, H. G. (2018). Retaining and satisfying project managers – antecedents and outcomes of project managers' perceived organizational support. *International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1950–1971. Scopus.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1255903>

Elofsson, S., Lundström, T., & Shanks, E. (2016). High job strain among social work managers and its relation to perceived work situation. *European Journal of Social Work*, 19(5), 664–678.

<https://doi.org/10.1080/13691457.2015.1032894>

Fernet, C., Torrès, O., Austin, S., & St-Pierre, J. (2016). The psychological costs of owning and managing an SME: Linking job stressors, occupational loneliness, entrepreneurial orientation, and burnout. *Burnout Research*, 3(2), Article 2.

<https://doi.org/10.1016/j.burn.2016.03.002>

Fitzsimons, B. (2022). Improving leadership should include support for leaders' well-being. *BMJ-BRITISH MEDICAL JOURNAL*, 378. <https://doi.org/10.1136/bmj.o1650>

Fouk, T. A., Lanaj, K., Tu, M.-H., Erez, A., & Archambeau, L. (2018). Heavy Is the Head that Wears the Crown: An Actor-centric Approach to Daily Psychological Power, Abusive Leader Behavior, and Perceived Incivility. *Academy of Management Journal*, 61(2), 661–684.

<https://doi.org/10.5465/amj.2015.1061>

Frye, W. D., & Mount, D. J. (2007). An examination of job satisfaction of general managers based on hotel size and service type. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 6(2), 109–134. Scopus.

https://doi.org/10.1300/J171v06n02_06

Gabriel, A. S., Lanaj, K., & Jennings, R. E. (2021). Is one the loneliest number? A within-person examination of the adaptive and maladaptive consequences of leader loneliness at work. *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1517–1538.

<https://doi.org/10.1037/apl0000838>

Gilbert, M.-H., Dextras-Gauthier, J., Boulet, M., Auclair, I., Dima, J., & Boucher, F. (2024). Leading well and staying psychologically healthy: The role of resources and constraints for managers in the healthcare sector. *Journal of Health Organization and Management*, 38(1), 70–91. Scopus.

<https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2021-0442>

Goebel, J., Schmidt, M., Seifried-Duebon, T., Linden, K., Degen, L., Rind, E., Eilerts, A., Pieper, C., Grot, M., Werners, B., Schroeder, V., Joeckel, K., Rieger, M., Weltermann, B., & IMPROVEjob Consortium. (2022). Higher Work-Privacy Conflict and Lower Job Satisfaction in GP Leaders and Practice Assistants Working Full-Time Compared to Part-Time: Results of the IMPROVEjob Study. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 19(5).

<https://doi.org/10.3390/ijerph19052618>

Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., van der Veen, H. B., & Giesen, C. W. M. (2010). Financial problems and psychological distress: Investigating reciprocal effects among business owners. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), Article 2.

<https://doi.org/10.1348/096317909X434032>

Grund, C., & Rubin, M. (2017). Social comparisons of wage increases and job satisfaction. *Applied Economics*, 49(14), 1345–1350. Scopus.

<https://doi.org/10/gfrjhh>

Heiberg Johansen, J. (2018). *Paradox Management—Contradictions and Tensions in Complex Organizations*. Palgrave Macmillan.

Hirschfeld, R. R., Bernerth, J. B., & Walker, H. J. (2021). Explaining Leader Well-Being in the Workplace from Leaders' Identity, Reputation, and Charisma. *Applied Psychology*, 70(3), 1295–1322. Scopus.

<https://doi.org/10.1111/apps.12276>

Holmberg, R., Larsson, M., & Bäckström, M. (2016). Developing leadership skills and resilience in turbulent times: A quasi-experimental evaluation study. *Journal of Management Development*, 35(2), Article 2.

<https://doi.org/10.1108/JMD-09-2014-0093>

Hudgins, T. A. (2016). Resilience, job satisfaction and anticipated turnover in nurse leaders. *Journal of Nursing Management*, 24(1), Article 1.

<https://doi.org/10.1111/jonm.12289>

Huq, J.-L., Reay, T., & Chreim, S. (2017). Protecting the paradox of interprofessional collaboration. *Organization Studies*, 38(3–4), 513–538.

<https://doi.org/10/gjjsbc>

Härenstam, A., Pousette, A., & Berntson, E. (2022). Improving organizational and working conditions for managers in the Swedish public sector: A conceptual model and evaluation of interventions. *Economic and Industrial Democracy*, 43(1), 72–97.

<https://doi.org/10.1177/0143831X19883017>

Innocent Kwame Bedi & Hasso Kukemelk. (2018). School Principals and Job Stress: The Silent Dismissal Agent and Forgotten Pill in the United Nations Sustainable Development Goal 4. *US-China Education Review. B, Education Theory*, 8(8).

<https://doi.org/10.17265/2161-6248/2018.08.004>

Johansson, G., Sandahl, C., & Hasson, D. (2013a). Role stress among first-line nurse managers and registered nurses - a comparative study: *Role stress a comparative study. Journal of Nursing Management*, 21(3), 449–458.

<https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01311.x>

Johansson, G., Sandahl, C., & Hasson, D. (2013b). Role stress among first-line nurse managers and registered nurses—A comparative study. *Journal of nursing management*.

<https://doi.org/10.1111/J.1365-2834.2011.01311.X>

Jäppinen, K., Roos, M., Slater, P., & Suominen, T. (2022). Connection between nurse managers' stress from workload and overall job stress, job satisfaction and practice environment in central hospitals: A cross-sectional study. *Nordic Journal of Nursing Research*, 42(2), 109–116. Scopus.

<https://doi.org/10.1177/20571585211018607>

Kath, L. M., Stichler, J. F., & Ehrhart, M. G. (2012). Moderators of the Negative Outcomes of Nurse Manager Stress. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 42(4), Article 4.

<https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e31824ccd25>

Kath, L. M., Stichler, J. F., Ehrhart, M. G., & Sievers, A. (2013). Predictors of nurse manager stress: A dominance analysis of potential work environment stressors. *International Journal of Nursing Studies*, 50(11), Article 11.

<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2013.02.011>

Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdakis, N., & Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business*, 46(2), 221–233. Scopus.

<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.11.003>

Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020–1026. Scopus.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.008>

Klebe, L., Klug, K., & Felfe, J. (2022). When Your Boss Is Under Pressure: On the Relationships Between Leadership Inconsistency, Leader and Follower Strain. *Frontiers in Psychology*, 13, 816258.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.816258>

Kline, T. J. B., & Boyd, J. E. D. (1991). Organizational structure, context, and climate: Their relationships to job satisfaction at three managerial Levels. *Journal of General Psychology*, 118(4), 305–316. Scopus.

<https://doi.org/10.1080/00221309.1991.9917791>

Knudsen, H. K., Ducharme, L. J., & Roman, P. M. (2009). Turnover Intention and Emotional Exhaustion “at the Top”: Adapting the Job Demands-Resources Model to Leaders of Addiction Treatment Organizations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), Article 1.

<https://doi.org/10.1037/a0013822>

Kristiansen, M., Westeren, K. I., Obstfelder, A., & Lotherington, A. T. (2016). Coping with increased managerial tasks: Tensions and dilemmas in nursing leadership. *Journal of Research in Nursing*, 21(7), Article 7.

<https://doi.org/10.1177/1744987116668940>

Krokås, W. (2009). *Lederutdanning blant sykepleieledere – gir det økt opplevelse av mestring og triivsel?* [Master thesis, The University of Bergen].

<https://bora.uib.no/bora-xmlui/handle/1956/5324>

Lange, T. (2012). Job satisfaction and self-employment: Autonomy or personality? *Small Business Economics*, 38(2), Article 2.

<https://doi.org/10.1007/s11187-009-9249-8>

Laschinger, H., Purdy, N., & Almost, J. (2007). The impact of leader-member exchange quality, empowerment, and core self-evaluation on nurse manager's job satisfaction. *JOURNAL OF NURSING ADMINISTRATION*, 37(5), 221–229.

<https://doi.org/10.1097/01.NNA.0000269746.63007.08>

Lasierra, J. M. (2018). Job satisfaction among senior managers and employees: A comparative analysis of the public and private sectors in Spain. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 31(2), 410–425. Scopus.

<https://doi.org/10.1108/ARLA-06-2016-0185>

Lee, H., & Cummings, G. G. (2008). Factors influencing job satisfaction of front line nurse managers: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 16(7), 768–783. Scopus.

<https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00879.x>

Levy, D. V. (2015). Effects of workaholism on satisfaction among US managerial and professional women. *Gender in Management*, 30(8), 635–651. Scopus.

<https://doi.org/10.1108/GM-08-2014-0076>

Li, W.-D., Schaubroeck, J., Xie, J. L., & Keller, A. C. (2018). Is being a leader a mixed blessing? A dual-pathway model linking leadership role occupancy to well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 971–989.

<https://doi.org/10.1002/job.2273>

Lin, S.-H. (Joanna), Scott, B. A., & Matta, F. K. (2019). The Dark Side of Transformational Leader Behaviors for Leaders Themselves: A Conservation of Resources Perspective. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1556–1582.

<https://doi.org/10.5465/amj.2016.1255>

Lundqvist, D., Eriksson, A. F., & Ekberg, K. (2012). Exploring the relationship between managers' leadership and their health. *Work (Reading, Mass.)*, 42(3), Article 3.

<https://doi.org/10.3233/WOR-2012-1395>

Lundqvist, D., Reineholm, C., Gustavsson, M., & Ekberg, K. (2013). Investigating work conditions and burnout at three hierarchical levels. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(10).

<https://doi.org/10.1097/jom.0b013e31829b27df>

Martin, A., MacTaggart, D., & Bowden, J. (2006). The barriers to the recruitment and retention of supervisors/managers in the Scottish tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(5), 380–397. Scopus.
<https://doi.org/10.1108/09596110610673529>

Matick, E., Kottwitz, M. U., Rigotti, T., & Otto, K. (2022). I can't get no Sleep: The Role of Leaders' Health and Leadership Behavior on Employees' Sleep Quality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(6), 869–879. Scopus.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2077198>

Mesko, M. (2012). *Relationship between stress coping strategies and absenteeism among middle level managers: (604062012-318)* [Dataset].
<https://doi.org/10.1037/e604062012-318>

Meyer, S. J., Espel, E. V., Weston-Sementelli, J. L., Melton, J., & Anguiano, C. J. (2020). Retention, Mobility, and Attrition among School and District Leaders in Colorado, Missouri, and South Dakota. Study Brief. REL 2020-033. I Regional Educational Laboratory Central. Regional Educational Laboratory Central.
<http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/detail?accno=ED607380>

Miller, M., & Hemberg, J. (2023). Nurse leaders' perceptions of workload and task distribution in public healthcare: A qualitative explorative study. *Journal of Clinical Nursing*, 32(13–14), 3557–3567. Scopus.
<https://doi.org/10.1111/jocn.16428>

Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., Stewart, L. A., & PRISMA-P Group. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4(1), 1.
<https://doi.org/10.1186/2046-4053-4-1>

Montgomery, A. P., & Patrician, P. A. (2022). Work environment, resilience, burnout, intent to leave during COVID pandemic among nurse leaders: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 30(8), 4015–4023. Scopus.
<https://doi.org/10.1111/jonm.13831>

Nielsen, K., & Daniels, K. (2012). Enhancing team leaders' well-being states and challenge experiences during organizational change: A randomized, controlled study. *Human Relations*, 65(9), Article 9.
<https://doi.org/10.1177/0018726711433312>

Nilsson, K., Oudin, A., Arvidsson, I., Håkansson, C., Österberg, K., Leo, U., & Persson, R. (2022). School Principals' Work Participation in an Extended Working Life—Are They Able to, and Do They Want to? A Quantitative Study of the Work Situation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3983.
<https://doi.org/10.3390/ijerph19073983>

Noor, A., Walsh, J., & John Walsh. (2020). Managing in a war zone: Somalian managers in the banking and mobile telecommunications sectors. *Sa Journal of Human Resource Management*, 18, 10.

<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1148>

Nyberg, A., Leineweber, C., & Magnusson Hanson, L. (2015). Gender differences in psychosocial work factors, work–personal life interface, and well-being among Swedish managers and non-managers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88(8), 1149–1164.

<https://doi.org/10.1007/s00420-015-1043-0>

Nyberg, A., Peristera, P., Bernhard-Oettel, C., & Leineweber, C. (2018). Does work-personal life interference predict turnover among male and female managers, and do depressive symptoms mediate the association? A longitudinal study based on a Swedish cohort. *BMC Public Health*, 18(1), 828.

<https://doi.org/10.1186/s12889-018-5736-7>

Pagon, M., Spector, P. E., Cooper, C. L., & Lobnikar, B. (2011). Managers in Suits and Managers in Uniforms: Sources and Outcomes of Occupational Stress. *International Journal of Police Science and Management*, 13(3), 211–222. Scopus.

<https://doi.org/10.1350/ijps.2011.13.3.245>

Pantouvakis, A., & Mpogiatzidis, P. (2013). Measuring clinical department efficiency – the impact of clinical leadership job satisfaction: An application to public hospitals. *Benchmarking: An International Journal*, 20(3), 305–321. Scopus.

<https://doi.org/10.1108/14635771311318108>

Peters, M. D. J., Marnie, C., Colquhoun, H., Garritty, C. M., Hempel, S., Horsley, T., Langlois, E. V., Lillie, E., O'Brien, K. K., Tunçalp, Özge, Wilson, M. G., Zarin, W., & Tricco, A. C. (2021). Scoping reviews: Reinforcing and advancing the methodology and application. *Systematic Reviews*, 10(1), 263.

<https://doi.org/10.1186/s13643-021-01821-3>

Renkema, M., Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2017). Advancing multilevel thinking in human resource management research: Applications and guidelines. *Human Resource Management Review*, 27(3), 397–415.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.03.001>

Rojas, M., Watkins-Fassler, K., & Rodríguez-Ariza, L. (2022). The Life Satisfaction of Owner-Manager Entrepreneurs When the Business of Business is not only Business. *Applied Research in Quality of Life*, 17(4), 2251–2275. Scopus.

<https://doi.org/10.1007/s11482-022-10035-1>

Rosser, V. (2004). A national study on midlevel leaders in higher education: The unsung professionals in the academy. *Higher Education*, 48(3), 317–337.

<https://doi.org/10.1023/B:HIGH.0000035543.58672.52>

- Shelton, C., Hein, S., & Phipps, K. (2022). Positive and proactive leadership: Disentangling the relationships between stress, resilience, leadership style and leader satisfaction/well-being. *International Journal Of Organizational Analysis*, 30(2), 408–429.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2221>
- Shirey, M. R. (2009). Authentic leadership, organizational culture, and healthy work environments. *Critical Care Nursing Quarterly*, 32(3), 189–198. Scopus.
<https://doi.org/10/gm4zwh>
- Skagert, K., Dellve, L., & Ahlborg, G. (2012). A prospective study of managers' turnover and health in a healthcare organization: *Healthcare managers' turnover and health*. *Journal of Nursing Management*, 20(7), 889–899.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01347.x>
- Skakon, J., Kristensen, T. S., Christensen, K. B., Lund, T., & Labriola, M. (2011). Do managers experience more stress than employees? Results from the Intervention Project on Absence and Well-being (IPAW) study among Danish managers and their employees. *Work*, 38(2), 103–109.
<https://doi.org/10.3233/wor-2011-1112>
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., Guzman, J., & Jaime Guzman. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Skytt, B., Ljunggren, B., & Carlsson, M. (2007). Reasons to leave: The motives of first-line nurse managers' for leaving their posts. *Journal of Nursing Management*, 15(3), 294–302.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2007.00651.x>
- Skaalvik, C. (2020). School principal self-efficacy for instructional leadership: Relations with engagement, emotional exhaustion and motivation to quit. *Social Psychology of Education*, 23(2), 479–498.
<https://doi.org/10.1007/s11218-020-09544-4>
- Sonnentag, S., & Schiffner, C. (2019). Psychological Detachment from Work during Nonwork Time and Employee Well-Being: The Role of Leader's Detachment. *The Spanish Journal of Psychology*.
<https://doi.org/10.1017/SJP.2019.2>
- Stephan, U. (2018). Entrepreneurs' Mental Health and Well-Being: A Review and Research Agenda. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 290–322.
<https://doi.org/10.5465/amp.2017.0001>
- Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., Moher, D., Peters, M. D. J., Horsley, T., Weeks, L., Hempel, S., Akl, E. A., Chang, C., McGowan, J., Stewart, L., Hartling, L., Aldcroft, A., Wilson, M. G., Garritty, C., ... Straus, S. E. (2018). PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation. *Annals of Internal Medicine*, 169(7), 467–473.
<https://doi.org/10.7326/M18-0850>

Tuononen, T., Suominen, A. L., & Lammintakanen, J. (2016). Factors associated with staying or leaving a dentist leader's position—A qualitative study. *BMC Oral Health*. <https://doi.org/10.1186/S12903-016-0206-Z>

Unsgård, I. A. (2017). *Introverte verdier—En kvalitativ intervjustudie av introverte ledere i Heimevernet og deres verdier* [Master thesis, NTNU]. <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/2465801>

Van der Hauwaert, E., Hoozée, S., Maussen, S., & Bruggeman, W. (2022). The impact of enabling performance measurement on managers' autonomous work motivation and performance. *Management Accounting Research*, 55. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100780>

van Gelder, M., van Veldhoven, M., & van de Voorde, K. (2022). Wellbeing in line managers during mandatory working from home: How work and personal factors combine. *Frontiers in Psychology*, 13. Scopus. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1041902>

Vitale, T. (2018). Impact of a Statewide Mentoring Program on Leadership Practices and Job Satisfaction Among Nurse Leaders. *Nursing Research*, 67(2), E113–E113.

Von Vultée, P. J., Axelsson, R., & Arnetz, B. (2007). The impact of organisational settings on physician wellbeing. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20(6), 506–515. Scopus. <https://doi.org/10.1108/09526860710819440>

Vukonjanski, J., Nikolić, M., Hadžić, O., Terek, E., & Nedeljković, M. (2012). Relationship between GLOBE organizational culture dimensions, job satisfaction and leader-member exchange in Serbian organizations. *Journal of East European Management Studies*, 17(3), 333–368. Scopus. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2012-3-333>

Wiklund, J., Nikolaev, B., Shir, N., Foo, M.-D., & Bradley, S. (2019). Entrepreneurship and well-being: Past, present, and future. *Journal of Business Venturing*, 34(4), 579–588. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.01.002>

Wilberg, E., & Matthiesen, S. B. (2017). Redaktører i omstilling: Faktorer som påvirkeret høyt jobbengasjement. *Norsk medietidsskrift*, 24(4), 1–20. <https://doi.org/10.18261/issn.0508-9535-2017-04-03>

Yong, J., Kim, J., Park, J., Seo, I., & Swinton, J. (2011). Effects of a spirituality training program on the spiritual and psychosocial well-being of hospital middle manager nurses in Korea. *Journal of Continuing Education in Nursing*, 42(6), 280–288. Scopus. <https://doi.org/10.3928/00220124-20101201-04>

Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations*. Pearson/Prentice Hall.

Zopiatis, A., & Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: Is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 300–320.
<https://doi.org/10.1108/09596111011035927>

Zwingmann, I., Wolf, S., & Richter, P. (2016). Every light has its shadow: A longitudinal study of transformational leadership and leaders' emotional exhaustion: Every light has its shadow. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(1), 19–33.
<https://doi.org/10.1111/jasp.12352>



Bilag

Bilag 1. Søgestrategierne i scoping reviewet

Forskningsspørgsmålene lægger op til en bred søgning for at skabe overblik over forskningen i lederes trivsel. Vi gennemførte en første litteratursøgning som en test og anvendte anerkendte begrebsdatabaser til at skabe overblik over relevante søgetermer. Det blev hurtigt klart, at der er en stor begrebmæssig bredde i litteraturen. Vi supplerede derfor søgning på lederes 'well-being' med termer som 'mental health', 'work environment' og 'satisfaction'. Vi tilføjede søgning på 'stress' for at fange trivselsrelateret litteratur, der tager afsæt i stress-forskningen. Den brede søgestrategi blev valgt af pragmatiske årsager for at skabe et bredt overblik over litteraturen i et fortsat begrænset forskningsfelt.

Systematisk søgning

Med afsæt i inklusions- og eksklusionskriterierne søgte vi i den systematiske søgning (Ingemann m.fl. 2022:84) efter engelsksproget litteratur i databaserne Scopus og Web of Science. Disse databaser blev valgt da de dækker de videnskabelige områder bredt og er de største generelle forskningsdatabaser. I tabellen nedenfor er et overblik over søgestrengene, søgeordene og antal hits:

Database	Søgestreng og begrundelse	Antal hits
Scopus	Title, Abstract, keywords (leader* OR manager*) W/2 (wellbeing OR 'mental health' OR 'work environment' OR satisfaction)	3578
Web of Science	TOPIC (leader* OR manager*) near/2 (wellbeing OR 'mental health' OR 'work environment' OR satisfaction)	2479

Disse hits blev importeret i Zotero, hvor vi først fjernede dubletter og derefter screenede alle på titel og abstract. Det endte med, at alt i alt 698 artikler blev inkluderet inklusive artikler tilføjet på baggrund af aktørfokuseret søgning og snowballing jf. nedenfor.

Vi gennemførte også en dansksproget søgning i Aalborg Universitets søgesystem primo med henblik på at indfange dansk- og nordisksproget litteratur, herunder også grå litteratur. Her lavede vi en emnesøgning på lede* OG trivsel og med varianter af ordet trivsel (psykisk arbejdsmiljø, mental

sundhed, jobtilfredshed og motivation). Disse gav forskellige antal hits, der alle blev screenet ud fra titel og abstract. Denne søgeproces endte med, at 13 studier blev inkluderet.

Vi identificerede også relevante nordiske tidsskrifter indenfor ledelse og arbejdsliv (fx Scandinavian Journal of Management, Tidsskrift for Arbejdsliv og Nordic Working Life Journal) og søgte på relevante artikler i deres arkiver med brug af samme søgeord som tidligere. Herfra blev 8 artikler inkluderet.

Aktørfokuseret søgning

Udover den systematiske søgning i databaser foretog vi også en aktørfokuseret søgning (Ingemann m.fl. 2022:86), hvor vi identificerede relevante danske og nordiske forskere og forskningsmiljøer dels ud fra den viden vi i forvejen havde fra databasesøgningen omkring nordiske studier og dels ud fra den viden vi i forvejen havde omkring relevante forskere og forskningsmiljøer. Herefter søgte vi direkte på disse forskere og forskningsmiljøers hjemmesider for at identificere flere relevante artikler og fx artikler der endnu ikke var publiceret i videnskabelige tidsskrifter. Fx så vi i den systematiske databasesøgning, at den svenske forsker Roger Persson optrådte med flere artikler omkring skolelederes trivsel og søgte derfor specifikt på hans publikationer på Lunds Universitets hjemmeside. Derudover havde vi på forhånd kendskab til danske forskere og forskningsmiljøer, fx Janne Skakon der i har lavet en ph.d.afhandling om lederstress og Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse. Gennem denne søgning blev 12 studier inkluderet.

Snowballing

Derudover identificerede vi også relevant litteratur gennem sneboldmetoden (Ingemann m.fl. 2022:87), hvor vi først identificerede studier fra den systematiske kodning, der virkede mest centrale/kendte og derefter orienterede os i deres referencelister for at blive klogere på, om bestemte studier ofte blev citeret og dermed var mere centrale end andre men også for at finde artikler, som ikke fremgik af den systematiske databasesøgning. Vi bad desuden aktører i form af organisationer, brancheorganisationer, forskere, konsulenter og andre, der arbejder med området om at henvide til litteratur.



Om forskerne



Jan Heiberg Johansen er cand.mag., MBA og lektor i organisation og ledelse på Klinisk Institut på Aalborg Universitet. Han underviser på Masteruddannelsen i Offentlig Ledelse på AAU (MPG-uddannelsen) og forsker i organisation og ledelse, herunder organisatoriske spændingsfelter og lederes trivsel.



Foto: Hjortlund Medier

Stine Rasmussen er cand.scient.soc, ph.d. og lektor på Center for Arbejdsmarkedsforskning på Aalborg Universitet. Hun underviser bl.a. på Masteruddannelsen i Offentlig Ledelse på AAU (MPG-uddannelsen) og forsker primært i tryghed og utryghed på arbejdsmarkedet.



ISBN: 978-87-85239-52-5