



Antal tegn med mellemrum: 118.388

Asia Joanna Christensen, Studie Nr. 20225468

Dorte Kjær, Studie Nr. 20240158

Vejleder: Torsten Conrad

Afleveringsdato: 6/1-2026

Master i læreprocesser med specialisering i ledelses, og organisationspsykologi (LOOP) 4. semester  
ved Institut for Kultur og Læring, Aalborg universitet

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Abstract .....                                                     | 5  |
| 2. Præsentation.....                                                  | 6  |
| 2.1. Præsentation af Asia .....                                       | 6  |
| 2.2. Præsentation af Dorte .....                                      | 6  |
| 3. Indledning.....                                                    | 7  |
| 4. Problemfelt .....                                                  | 7  |
| 5. Vores problemformulering .....                                     | 9  |
| 6. Læsevejledning.....                                                | 9  |
| 7. Teoretisk udfoldelse af begreberne .....                           | 9  |
| 7.1. Drivkraft og motivation .....                                    | 9  |
| 7.2. Organisatoriske rammer .....                                     | 11 |
| 7.3. Psykologisk tryghed.....                                         | 14 |
| 7.4. Trivsel.....                                                     | 15 |
| 8. Videnskabsteoretisk ståsted.....                                   | 16 |
| 8.1. Socialkonstruktionisme .....                                     | 16 |
| 8.2. Hermeneutik .....                                                | 17 |
| 8.3. Fænomenologi .....                                               | 17 |
| 9. Metode til datagenerering .....                                    | 18 |
| 9.1. Individuelle semistrukturerede interviews .....                  | 18 |
| 9.1.1. Praktiske rammer.....                                          | 19 |
| 9.2. Udvalgelse af informanter og interviewer.....                    | 19 |
| 9.2.1. Kritisk blik på vores valg af respondenter og interviewer..... | 20 |
| 9.3. Interview guide .....                                            | 21 |
| 9.3.1. Kritisk blik på vores interview metode .....                   | 21 |
| 9.4. Anonymitet.....                                                  | 22 |
| 9.4.1. Kritisk blik på vores valg af anonymitet .....                 | 23 |
| 9.5 Etnografi .....                                                   | 23 |
| 9.5.1. Kritisk blik på vores brug af etnografi .....                  | 24 |
| 9.6. Dataanalysestrategi .....                                        | 25 |
| 9.6.1. Kritisk blik på vores analysestrategi.....                     | 25 |
| 10. Analyse af vores data.....                                        | 25 |
| 10.1. Analyse - drivkraft og motivation.....                          | 25 |
| 10.1.1. Fællesskab og samhørighed som drivkraft.....                  | 26 |
| 10.1.2. Autonomi – frihed til at vælge selv .....                     | 27 |

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 10.1.3. Kompetence – mellem sikkerhed og tvivl .....           | 27 |
| 10.1.4. Pres og meningsskabelse i komplekse rammer.....        | 28 |
| 10.1.5. At lykkes som drivkraft for læring .....               | 29 |
| 10.1.6. Behov og motivation – fra frihed til fællesskab.....   | 29 |
| 10.1.6. Kort opsummering .....                                 | 30 |
| 10.2. Analyse - organisatoriske rammer .....                   | 30 |
| 10.2.1. At prioritere og være tro mod egne værdier .....       | 30 |
| 10.2.2. Ansvar som tung byrde – heroiske idealer.....          | 31 |
| 10.2.3. Pres og meningsskabelse i komplekse rammer.....        | 32 |
| 10.2.4. Kort opsummering .....                                 | 33 |
| 10.3. Analyse - psykologisk tryghed.....                       | 33 |
| 10.3.1. Trygheden i den nære ledergruppe .....                 | 34 |
| 10.3.2. Rum for refleksion som modvægt til hastighed.....      | 35 |
| 10.3.3. Farlig tavshed og manglende kultur for åbenhed .....   | 35 |
| 10.3.4. Skyggen af psykologisk tryghed .....                   | 36 |
| 10.3.5. Hvorfor opleves psykologisk tryghed forskelligt? ..... | 37 |
| 10.3.6. Vores rolle i at skabe psykologisk tryghed .....       | 37 |
| 10.3.7. Kort opsummering .....                                 | 38 |
| 10.4. Analyse - trivsel.....                                   | 38 |
| 10.4.1. Trivsel i relation til lederne .....                   | 38 |
| 10.4.2. Skyggesider af tryghed og magt.....                    | 41 |
| 10.4.3. Egen rolle og etnografisk refleksion .....             | 42 |
| 10.4.4 Kort opsummering.....                                   | 42 |
| 11. Diskussion .....                                           | 42 |
| 11.1. Diskussion - drivkraft og motivation .....               | 43 |
| 11.1.1. Hvad fandt vi?.....                                    | 43 |
| 11.1.2. Teori og konflikt mellem teori og praksis.....         | 43 |
| 11.2. Diskussion - organisatoriske rammer .....                | 44 |
| 11.2.1. Hvad fandt vi?.....                                    | 44 |
| 11.2.2. Teori og konflikt mellem teori og praksis.....         | 45 |
| 11.3. Diskussion - psykologisk tryghed.....                    | 46 |
| 11.3.1. Hvad fandt vi?.....                                    | 46 |
| 11.3.2. Teori og konflikt mellem teori og praksis.....         | 46 |
| 11.4. Diskussion - trivsel .....                               | 47 |

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 11.4.1. Hvad fandt vi? .....                                     | 47 |
| 11.4.2 Teori og konflikt mellem teori og praksis .....           | 48 |
| 11.5. Hvad betyder det for vores forståelse af resultater? ..... | 49 |
| 11.5.1. Forståelse ud fra drivkraft og motivation .....          | 49 |
| 11.5.2. Forståelse ud fra organisatoriske rammer .....           | 50 |
| 11.5.3. Forståelse ud fra psykologisk tryghed og trivsel.....    | 50 |
| 12. Konklusion.....                                              | 51 |
| 12.1. Analyse og nøglefund.....                                  | 51 |
| 12.2. Svar på problemformuleringen .....                         | 52 |
| 13. Perspektivering .....                                        | 52 |
| 13.1. Det får os til at stille nye spørgsmål som: .....          | 53 |
| 14. Litteraturliste.....                                         | 54 |
| 14.1. Bøger .....                                                | 54 |
| 14.2. Websider og artikler .....                                 | 55 |
| 15. Bilag .....                                                  | 56 |

# 1. Abstract

How can managers in the public sector thrive in a reality dominated by time pressure, political agendas, and complex demands? This master's thesis explores leadership well-being as a dynamic phenomenon negotiated in the tension between personal drivers, organizational frameworks, and psychological safety.

The starting point was our shared curiosity during our master's program. We exchanged experiences from our leadership moments. Good, bad og the pressure. These conversations shaped our research question and became part of the knowledge we created. We acknowledge that our interactions throughout the process influenced both the questions we asked and the interpretations we made. We were not neutral observers. We co-created with respondents, and these interactions became part of the findings.

The study is grounded in a social constructionist perspective and draws on theories of motivation and self-determination (Deci & Ryan), sensemaking (Weick), psychological safety (Edmondson), and authentic leadership (Ladkin & Taylor). Empirically, we conducted six semi-structured interviews with managers at different hierarchical levels in two municipal departments, supplemented by autoethnographic reflections from our own leadership practice. Our abductive analysis allowed theory and data to interact, creating a dialogue that revealed patterns of meaning-making.

Findings show that motivation is deeply relational, often tied to 'succeeding together.' Psychological needs for autonomy, competence, and relatedness are central but challenged by organizational conditions such as time pressure and opaque decision-making. Psychological safety emerges as a vital resource; strong in small, close-knit groups but fragile in larger forums dominated by hierarchy. Wellbeing is not static; it is a balance between structure and relationships.

We conclude that sustainable leadership well-being requires more than individual resilience. It calls for organizational designs that ensure transparency, create space for reflection, and foster meaningful dialogue. When frameworks support trust and collaboration, leadership becomes more than a roll. It becomes a source of energy, growth, and purpose.

The hard parts of leadership are also what gives energy, and perhaps, in this process, we have searched as much for our own understanding as for that of our respondents.

## 2. Præsentation

Dette masterprojekt er udarbejdet af to studerende, der begge arbejder som ledere i Aalborg Kommune, men i forskellige forvaltninger. Vi repræsenterer to forskellige organisatoriske kontekster og bringer både kort og lang ledelseserfaring ind i projektet. Formålet med denne præsentation er at give læseren et indblik i, hvem vi er, hvilken afdeling vi kommer fra, og hvordan vi arbejder med og vægter ledelse i praksis. Vores personlige erfaringer og perspektiver er med til at forme vores interesse for emnet ledertrivsel og den socialkonstruktionistiske tilgang, vi anvender i specialet.

### 2.1. Præsentation af Asia

Jeg er plejehjemsleder i Aalborg Kommune under forvaltningen Senior og Omsorg, som har ansvar for at skabe livskvalitet og meningsfulde hverdage for ældre borgere. Forvaltningen bygger på værdierne; nærvær, ansvarlighed og respekt, som jeg bestræber sig på at omsætte i min ledelse.

Med mine 22 års ledelseserfaring fra både sygeplejen og plejehjem har jeg udviklet en ledelsesstil, der er nærværende og relations orienteret. Jeg arbejder ud fra et selvformuleret begreb, "arbejdsfamilie", som handler om at skabe et fællesskab, hvor medarbejdere og ledelse løfter hinanden i et trygt og tillidsfuldt miljø. Begrebet er ikke en objektiv sandhed, men en social konstruktion skabt gennem dialog og fælles forståelser i praksis. Det afspejler min overbevisning om, at relationer og trivsel opstår i sproget og de betydninger, vi sammen skaber. I en arbejdsfamilie er medarbejdere ikke blot funktioner, men hele mennesker, og ledelse bliver til i samspillet mellem dem.

Jeg sætter stor ære i at se medarbejdere udvikle sig både fagligt og personligt, fordi jeg oplever, at det er her, ledelse gør en reel forskel. Emnet ledertrivsel er centralt for mig, da jeg gennem min lange erfaring har erfaret, hvor komplekst lederrollen kan være. Med dette speciale ønsker jeg at undersøge og forstå, hvordan ledertrivsel opleves i praksis.

### 2.2. Præsentation af Dorte

Jeg er botilbudsleder i Aalborg kommune under forvaltningen job og velfærd, hvor der arbejdes efter visionen: "*Vi vil gentænke velfærd og skabe værdi sammen med borger og samfund*" (Aalborg kommune, 2026) gennem særligt fire handlemønstre; handlekraft, partnerskaber, dialog og forenkling.

Jeg har sammenlagt arbejdet med ledelse i omkring 7 år - både som assisterende leder og tilbudsleder i organisationer, der arbejder med både socialpædagogiske og sundhedsfaglige aspekter, hvilket gør, at medarbejdergruppen er tværfagligt sammensat.

Ligesom Asia, er det også min opfattelse, at relationer og trivsel opstår gennem vores sprog, og de oplevelser og kulturer, som vi skaber sammen. Imødekommenhed, ærlighed og fairness er værdier som ligger til den lederstil, jeg praktiserer. Ønsket er, at alle føler sig værdifulde og som en del af organisationen. I skiftet fra assisterende leder til leder er jeg blevet særligt optaget af, hvordan jeg selv kan bidrage til et positivt arbejdsmiljø for mine assisterende ledere i organisationen.

### 3. Indledning

Det hele begyndte, da vi satte os sammen, på vores masteruddannelse i læreprocesser med specialisering i ledelse- organisationspsykologi, og startede en samtale om ledelse. Vi delte erfaringer fra vores arbejdsliv, hvor vi hver især har stået i situationer, hvor lederrollen har føltes både meningsfuld og udfordrende. Vi har oplevet øjeblikke, hvor presset fra budgetter, medarbejderes behov og eksterne krav har fyldt for meget i hverdagen. Men vi har også haft stunder, hvor det hele giver mening – når en medarbejder vokser, en opgave lykkes, eller vi mærker, at vores arbejde gør en forskel. Disse kontraster har vakt vores undren: Hvad er det, der får os til at blive ved, selv når det er svært? Hvorfor vælger nogle af os ledelse, når vi samtidig hører, at mange unge tøver med at tage ansvar? Og hvordan kan vi skabe en hverdag, hvor vi som ledere ikke blot overlever, men faktisk trives?

Med denne opgave ønsker vi at bidrage til en samtale om, hvordan vi kan tænke ledelse på en ny måde – som noget, der ikke kun handler om ansvar og opgaver, men også om mening, relationer og personlig bæredygtighed. Vi håber, at vores undersøgelse og de interviews, vi planlægger, kan inspirere til nye veje mod en offentlig sektor, hvor ledelse føles som en mulighed for at vokse, lære og gøre en forskel, og hvor trivsel er en fælles opgave, ikke kun et individuelt ansvar.

### 4. Problemfelt

Ledelse i den offentlige sektor er for os mere end en række opgaver og ansvar. Det er en mulighed for at skabe noget værdifuldt – for medarbejdere, borgere og samfundet. Men det er også en rolle, der kan føles som en balancegang på en line. På den ene side er stoltheden over at bidrage til velfærd

gennem sundhed, uddannelse og sociale indsatser. På den anden side er en hverdag præget af begrænsede ressourcer, tidspres og en følelse af konstant overvågning. Politikere, borgere og myndigheder er hurtige til at reagere, hvis noget ikke går som planlagt. Vi står midt i det og forsøger at være både strategiske ledere og nærværende kolleger – alt imens vi holder os selv oppe.

I denne kompleksitet bliver lederens trivsel ofte overset. Der er stor fokus på medarbejdernes trivsel, men hvad med lederens egen? Vi oplever, at psykologisk tryghed – det at kunne udtrykke sig frit, tage chancer og bede om hjælp uden frygt (Edmondson 2021) er en central faktor for trivsel. Men hvad sker der, hvis denne tryghed ikke er til stede? Vi ser arbejdspladser, hvor kritik fylder mere end ros, og hvor ledere kan føle sig alene med deres udfordringer. Psykologisk tryghed handler for os om at kunne lægge noget af presset fra sig og tale åbent, uden at det går ud over ens autoritet eller respekt. Vi er nysgerrige på, hvad der skal til for at skabe den slags miljøer – og hvad det betyder for lederens trivsel.

Samtidig er vi optaget af, hvad der driver os til at vælge ledelse. For nogle er det følelsen af at gøre en forskel – at være med til at forme velfærd, støtte borgere eller skabe udvikling hos medarbejdere. For andre er det glæden ved at se et team lykkes sammen. Disse indre drivkræfter – værdier, motivation og personlige ambitioner – spiller en afgørende rolle for, hvordan ledere oplever deres arbejde. Men vi mærker også, at det ikke altid er nok, hvis vi står alene med for meget ansvar. Når de organisatoriske rammer ikke understøtter lederens behov, og når strukturer og ressourcer ikke matcher opgavens kompleksitet, kan selv den mest engagerede leder miste energien. Vi undrer os derfor over, hvordan organisationen kan bidrage til at skabe vilkår, der fremmer trivsel – ikke kun for medarbejderne, men også for dem, der leder dem.

Vi ser ledertrivsel som et fænomen, der opstår i spændingsfeltet mellem disse tre dimensioner: de personlige drivkræfter, de organisatoriske rammer og den psykologiske tryghed, som både skal opleves og skabes. Når vi som ledere har overskud, kan vi skabe tryghed og udvikling for vores medarbejdere. Men når vi selv er pressede, risikerer vi at reproducere stress og usikkerhed. Det rejser spørgsmål om, hvordan organisationer – herunder HR – kan understøtte lederens trivsel og skabe rammer, hvor det er muligt at være både effektiv og menneskelig.

Vores undren har ført os til en række centrale spørgsmål: Hvordan påvirker vores trivsel som ledere det, vi skaber for vores medarbejdere og arbejdspladser? Hvad kan vi selv gøre, og hvad skal der ske i vores organisationer for at skabe mere tryghed og overskud? Og hvad er det, der får os til at blive

ved, når det hele til tider kan føles svært og tungt? Disse spørgsmål leder os til følgende problemformulering.

## 5. Vores problemformulering

Hvordan kan trivsel blandt ledere i den offentlige sektor forstås – i spændingsfeltet mellem egne drivkræfter, organisatoriske rammer og behovet for at skabe psykologisk tryghed og trivsel?

## 6. Læsevejledning

For at besvare problemformuleringen indleder vi med en teoretisk gennemgang af de centrale begreber vi har valgt: **drivkraft og motivation, organisatoriske rammer, psykologisk tryghed samt trivsel**. Herefter redegør vi for vores videnskabsteoretiske ståsted og metodevalg.

Den efterfølgende analyse og diskussion struktureres med udgangspunkt i de fire nævnte begreber, for at give struktur og gennemsigtighed i projektet.

Afslutningsvis præsenteres konklusionen samt en perspektivering, hvor vi reflekterer over vores fund.

## 7. Teoretisk udfoldelse af begreberne

I de nedenstående afsnit vil vi uddybe og redegøre for de begreber og teorier vi har valgt til at belyse vores problemformulering med. Vi har valgt at dele afsnittet op i underafsnit med titlerne drivkraft og motivation, organisatoriske rammer, psykologisk tryghed og til sidst trivsel. Dette vil også gøre sig gældende i vores analyse og diskussionsafsnit.

### 7.1. Drivkræft og motivation

I en organisatorisk og ledelsespsykologisk kontekst er begreberne drivkraft og motivation centrale for forståelsen af lederes engagement og trivsel. Ifølge Illeris (2015) refererer drivkraft til de dybereliggende, ofte ubevidste psykologiske mekanismer – såsom behov, værdier og eksistentielle mål – der orienterer individet mod langsigtede udviklingsmål. Drivkraften kan dermed forstås som en grundlæggende energikilde, der aktiverer og opretholder motivationen (Illeris, 2015).

Motivation er derimod en mere målrettet og aktiverende proces, hvor handlinger igangsættes og opretholdes gennem enten intrinsiske faktorer, som oplevelsen af glæde og mening, eller ekstrinsiske

faktorer, som anerkendelse og belønning (Illeris, 2015). Det kan således forstås, at drivkraften repræsenterer den overordnede årsag til handling, mens motivationen udgør den konkrete energi, der omsættes i praksis.

I relation til ledertrivsel er det interessant at undersøge, hvordan drivkraft og motivation interagerer med psykologiske behov og organisatoriske rammer. Ledelsespsykologiske teorier fremhæver, at opfyldelsen af behov for selvbestemmelse, kompetence og relationer er væsentlige for at reducere stress og fremme trivselstilstande såsom flow (Elmholdt, Keller & Tanggaard, 2019).

Maslows behovsteori tager udgangspunkt i en humanistisk forståelse af motivation, hvor mennesket anses for at have et iboende ønske om personlig udvikling og realisering af sit fulde potentiale. Selvrealisering udgør det øverste niveau i behovspyramiden og repræsenterer en tilstand, hvor individet handler i overensstemmelse med sine værdier, kompetencer og muligheder. Maslow argumenterer for, at denne tilstand først kan opnås, når de mere basale behov – herunder fysiologiske behov, sikkerhed, sociale relationer og behovet for anerkendelse, er tilfredsstillet. Pyramiden illustrerer således en hierarkisk struktur, hvor opfyldelsen af lavere behov skaber forudsætninger for, at højere behov kan komme til udtryk ([.Maslows behovspyramide - Forstå de 5 motivationsbehov her. u. å](#))

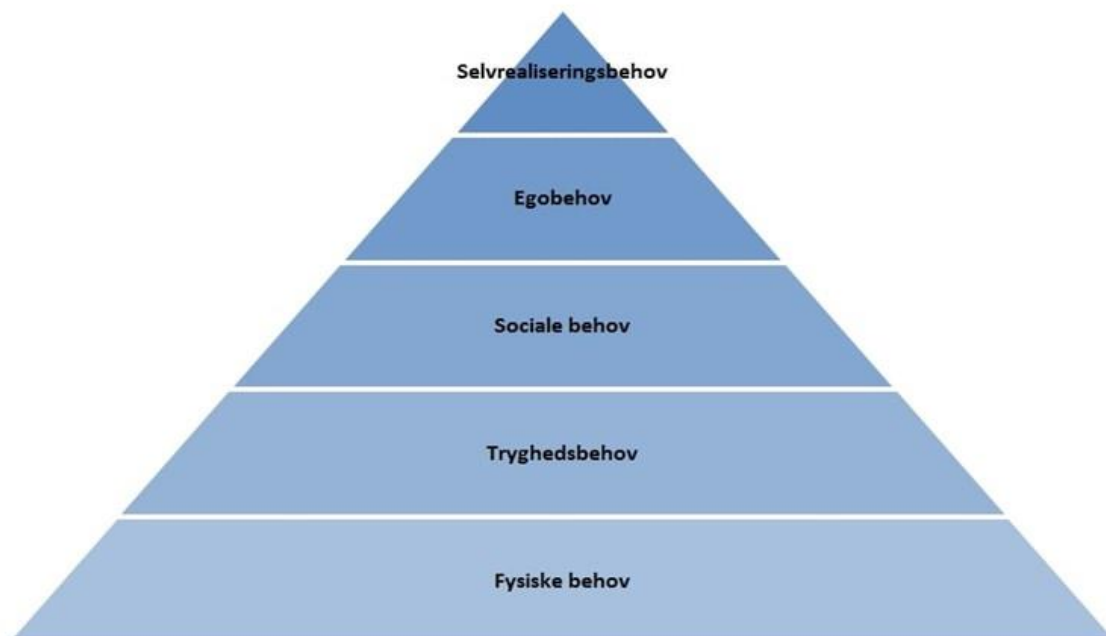


Fig.1 Maslows behovspyramide

Teorien visualiseres typisk som en pyramide, hvor de mest fundamentale behov placeres i bunden, mens de mere komplekse og psykologiske behov findes i toppen (Fig. 1) Først når de grundlæggende behov er dækket, kan individet bevæge sig opad mod behovet for selvrealisering. I en ledelsesmæssig kontekst er det særligt de øverste niveauer, hvor behovet for anerkendelse og selvrealisering har betydning for lederens trivsel. Disse behov manifesterer sig ofte gennem meningsfulde, værdibaserede opgaver og en oplevelse af at bidrage til noget større end sig selv (Elmholdt, Keller & Tanggaard, 2019).

Drivkraften manifesterer sig i lederens søgen efter mening, formål og indflydelse. Weick argumenterer for, at meningsskabelse i organisatoriske kontekster er en central mekanisme, hvorigennem ledere forbinder deres arbejde med en større vision eller et fælles formål. Denne proces aktiverer drivkræfter, der kan fremme innovation, risikovillighed og alle de faktorer, der bidrager positivt til lederens trivsel og udvikling (Hammer & Høpner, 2025.)

Illeris' begreb om læringsenergi understøtter denne forståelse ved at fremhæve, hvordan meningsfulde roller og læringsprocesser i ledelse kan styrke både kompetenceudvikling og psykologisk velvære. Han mener, at ledere, der oplever deres arbejde som meningsfuldt og udviklende, typisk vil være mere motiverede og mindre udsatte for udbrændthed (Illeris, 2015).

## 7.2. Organisatoriske rammer

Når vi arbejder med organisatoriske rammer i denne opgave, henviser vi både til det formelle og uformelle system af strukturer, procedurer, regler og normer, som regulerer og er med til at styre vores organisationer. Disse rammer definerer, hvordan hver vores organisation er opbygget, hvordan beslutninger træffes, og hvordan ressourcer fordeles - altså hvordan vi i sidste ende arbejder med vores kerneopgave. Der er mange forskellige formelle rammer i vores offentlige organisationer og for at fremme forståelsen for, hvorfor og hvordan, de kan påvirke ledere, har vi udfoldet nogle herunder:

- Sundhedsloven ([Sundhedsloven](#), u.å) og serviceloven ([Serviceloven](#), u.å) er de lovmæssige og politiske betingelser, som beskriver og bestemmer, hvilke ydelser vi skal levere til borgerne uanset hvor i landet man befinder sig. Omfanget og deraf også serviceniveauet er op til den enkelte kommune, derfor kan dette variere fra kommune til kommune.

- Kommunalbestyrelsen træffer politiske beslutninger, som fastlægger organisationens ansvar og forpligtelser overfor borgerne, her også økonomien, som på nogen vis afgør serviceniveauet. Socialrådgivere som sidder i myndighedsafdelingen, træffer afgørelse for den enkelte borger, som afgør, hvilken støtte og hjælp denne kan modtage. Herefter er det op til den enkelte organisation at levere den forventede service med den økonomi, der er tildelt.
- Styrelsen for patientsikkerhed (Styrelsen for patientsikkerhed, u.å), ældretilsyn (styrelsen for patientsikkerhed, u.å) og Socialtilsyn (social og boligstyrelsen, u.å) udfører kontrol i organisationerne for om loven overholdes, og om borgerne modtager den hjælp og kvalitet, som de er berettiget til. De kommer på både anmeldte og uanmeldte tilsyn, hvoraf de kan udstede påbud, hvis de oplever, at kvaliteten ikke er forsvarlig.
- Arbejdstilsynet (arbejdstilsynet, u.å) er myndighed på arbejdsmiljøområdet, og fører derfor tilsyn med organisationerne, oftest på uanmeldte tilsyn. De vil enten mundtligt og/eller skriftligt efterfølgende komme med anbefalinger eller påbud på arbejdsgange, procedurer eller lignende, der skal udbedres eller forbedres.
- Trivselsmålinger og lederevalueringer er greb, der arbejdes med fra kommunens HR- afdeling for på denne måde, at kunne måle på arbejdsmiljøet på de forskellige arbejdspladser. Disse gennemføres hvert andet år, så der hvert år er enten trivselsmåling eller lederevaluering.
- De faglige organisationer såsom FOA (FOA, u.å), SL (Socialpædagogerne, u.å), DSR (dansk sygeplejeråd, u.å) og ETF (ergoterapeutforeningen, u.å) har overenskomst med KL(Kommunernes landsforening u.å), som er kommunernes landsforening. Derfor skal aftaler om løn, lokalaftaler osv. overholdes i forhold til de indgåede aftaler, som kan være differentierede for de enkelte faglige organisationer.
- Organisationsstrukturerne er i begge vores forvaltninger hierarkisk opbygget med en klar opdeling af ledelsesniveauer, hvor ansvars- og kompetencefordeling er formaliseret for at forsøge at sikre beslutninger, koordinering og styring af opgaverne, såsom vagtplaner, møder, levering af ydelser osv.

Organisationsdiagrammet ser overordnet således ud for begge forvaltninger, hvor der over direktøren er rådmand, byråd osv., mens der under assisterende ledere er medarbejdere:

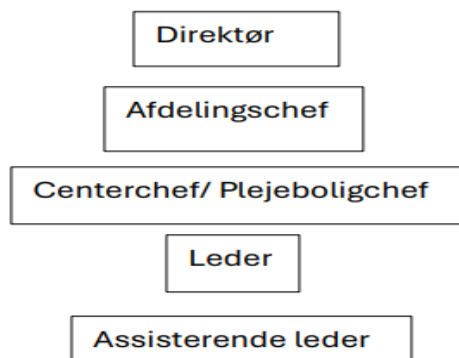


Fig. 2 Illustration af organisationsdiagram

Organisationerne er ikke kun formet af formelle strukturer, men i høj grad også af uformelle rammer, der består af kulturer, værdier og sociale normer. Disse rammer præger fagligheden, etikken, arbejdsmiljøet og den psykologiske tryghed, og har dermed afgørende betydning for, hvordan ledelse udøves i praksis. Med afsæt i Weicks (1995) teori om meningsskabelse kan det forstås, at ledelse ikke blot handler om at implementere formelle retningslinjer, men særligt om at skabe mening i de komplekse og ofte uforudsigelige processer, der opstår i organisationen således der skabes fælles retning. (Hammer og Høpner, 2025)

Lederens adfærd og kommunikation bliver her centrale faktorer, da de både kan understøtte og udfordre den psykologiske tryghed og trivsel blandt medarbejdere.

Pårørende spiller samtidig en væsentlig rolle - særligt gennem de senere år, hvor der har været større og større fokus på kvaliteten i omsorgssektoren, hvilket også bidrager til organisationens samlede kultur. Ledelse må derfor forstås som en dynamisk proces, hvor formelle og uformelle rammer kontinuerligt bringes i samspil, og hvor meningsskabelse sker i interaktionen mellem ledere, medarbejdere og eksterne aktører. (Hammer og Høpner, 2025)

Samlet set udgør de organisatoriske rammer et komplekst system, der både sikrer og udfordrer overholdelse af lovgivning og politiske mål samt understøttelse af kerneopgaven, hvilket kræver en ledelse, som kan håndtere og samle det hele. I denne opgave har vi valgt at anskue det i lyset af Ladkin og Taylor (2010) som arbejder med autentisk ledelse beskrevet ud fra tre centrale elementer:

- Selvførelstæelse og intentionel selvafsløring, der beskriver, hvordan lederen må være i kontakt med sin egen kropslige oplevelse og herfra bevidst vælge, hvorledes der kan handles tillidsfuldt og troværdigt med forståelse og respekt for andre.
- Relations opbygning, der betyder, at man kan træde ud af sig selv, uden at miste sig selv, for at tilpasse sig de organisatoriske vilkår og behov, og alligevel have evne til at være nærværende og leve sig ind i den aktuelle situation.
- Valg af den rette ledelsesstil ind i kulturen, handler om at praktisere en ledelsesstil, der opleves troværdig og pålidelig i den lokale kulturelle kontekst i organisationen.

### 7.3. Psykologisk tryghed

Når vi i vores opgave anvender begrebet psykologisk tryghed, lægger vi vores forståelse op af Amy C. Edmondson (2020) definerer psykologisk tryghed som *”som troen på, at arbejdsmiljøet er så trygt, at folk tør løbe interpersonelle risici”* (Edmondson, 2020, s. 36 ) Hendes forskning baserer sig på arbejdet i teams, og vi tænker i denne forbindelse teams, som den ledergruppe en given leder er en del af, samt det arbejdsfællesskab, der er i den organisation, som lederen er en del af. Psykologisk tryghed er i denne optik en følelse og kultur, der opstår gennem gruppedynamikker, hvor alle kan opleve at blive hørt og taget alvorligt. Alle ideer, forslag og kritik bliver behandlet med respekt.

Ledere har en særlig rolle, idet de skal gå forrest i at skabe kultur for åbenhed, ordentlighed og respekt for andre. Amy Edmondsons forskning viser *“ At psykologisk tryghed i høj grad formes af de nærmeste ledere”* (Edmondson, 2021, s 41) og helt tydeligt definerer hun, at det lederen skal arbejde hen imod er *“en kultur, hvor alle forstår, at de har et ansvar for, og det forventes af dem, at de ytrer sig om ideer, spørgsmål, bekymringer, og de ikke vil blive straffet eller tabe ansigt, hvis de gør det”* (Ørsted, 2021, s.224).

Vi ser to niveauer for psykologisk tryghed for ledere, som vi forestiller os, påvirker hinanden:

- 1) Lederen er en del af en gruppedynamik i sin ledergruppe, hvor der i denne skabes kultur for psykologisk tryghed, som er ledet af lederen/chefen for denne gruppe.
- 2) Ligeledes er lederen en del af en gruppedynamik i egen organisation, hvor rollen i stedet er at lede og stå forrest for psykologisk tryghed.

## 7.4. Trivsel

Trivsel kan overordnet forstås som en tilstand af emotionelt, psykisk og socialt velvære, hvor individet oplever mening, engagement og mulighed for at være autentisk i sin rolle. I en ledelsesmæssig kontekst fremhæver Elmholt, Keller og Tanggaard (2019), at trivsel ikke alene handler om fravær af stress, men om skabelse af rammer, der understøtter medarbejdernes oplevelse af mening og mulighed for at bringe deres ressourcer i spil. Dette perspektiv knytter an til psykologiske faktorer som motivation, relationer og oplevelsen af sammenhæng, der er centrale for både individets og organisationens udvikling.

I dette projekt forstås vi trivsel som et relationelt og dynamisk begreb, der ikke eksisterer som en objektiv størrelse, men som noget, der kontinuerligt konstrueres i sociale processer. Trivsel opstår i de mønstre og relationer, der forbinder mennesker, og i de fortællinger og forståelser, som skabes i organisationens praksisfællesskaber. Med afsæt i den systemiske tilgang til ledelse, præsenteret i "Systemisk ledelse" (Stegeager, Willert & Molly-Søholm, 2020), ser vi trivsel som et produkt af dialog, interaktion og organisatorisk kontekst. Her argumenteres der for at trivsel ikke er en fast størrelse, men noget, der opstår i de relationer og dialoger, vi indgår i. Stegeager mfl. understreger, at mening og forståelse skabes i fællesskab gennem sproglige og sociale processer - ikke som noget givet på forhånd. Dermed bliver trivsel en levende konstruktion formet af de fortællinger og praksisser, der udvikles i organisationen.

Lederens trivsel styrkes, når der skabes mulighed for kollegial støtte, fælles refleksion og en kultur, hvor læring og dialog er en naturlig del af hverdagen. Trivsel bliver dermed ikke kun et individuelt anliggende, men et fælles ansvar, forankret i organisationens kultur og de relationelle mønstre, vi skaber sammen.

Karsten Mellon (2021) bidrager med et eksistentielt og relationelt perspektiv på trivsel gennem begrebet "god nok ledelse". Han fremhæver, at trivsel ikke nødvendigvis opstår gennem perfektion, men gennem autenticitet, sårbarhed og relationel åbenhed. God ledelse handler ikke om at være fejlfri, men om at turde være menneskelig, vise tvivl og søge sparring. Mellon understreger, at ydmyghed er afgørende for god ledelse, da det fremmer læring, lytning og anerkendelse af andre. Trivsel bliver her en forudsætning for en ledelsespraksis, hvor det er muligt at være både effektiv og nærværende.

Vi anerkender samtidig, at forståelsen af ledelse og trivsel ikke kan indfanges af én teoretisk ramme

alene. Der findes mange flere inspirerende teoretikere og perspektiver, som vi også vil lade os inspirere af i den kommende analysedel. Disse vil bidrage til at nuancere og berige vores forståelse af ledelse som et socialt konstrueret fænomen, der formes i dialog og praksis.

## 8. Videnskabsteoretisk ståsted

Når vi undersøger et spændende fænomen som ledertrivsel, er det interessant og værdifuldt at have et teoretisk fundament, der kan hjælpe os med at forstå og fortolke de oplevelser, vi møder. Teorier fungerer som analytiske briller, der skaber sammenhæng mellem empiri og begreber og gør os opmærksomme på, at viden ikke er neutral, men formet af de perspektiver, vi vælger (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Valget af videnskabsteori er derfor et aktivt valg, der understøtter både vores problemformulering og vores metode. Det er ikke blot en teknisk beslutning, men en grundlæggende ramme for, hvordan vi forstår verden og de fænomener, vi undersøger. Med dette udgangspunkt vil vi nedenfor udfolde de videnskabsteoretiske ståsteder, der danner rammen for vores projekt; socialkonstruktionisme, hermeneutik og fænomenologi. De valgte teoretiske perspektiver giver os forskellige briller til at undersøge ledertrivsel som et relationelt, fortolknings og oplevelsesbaseret fænomen.

### 8.1. Socialkonstruktionisme

Vi placerer os i et socialkonstruktionistisk perspektiv, fordi vi ser fænomener som samarbejde og kommunikation samt organisering som noget, der opstår i sociale processer. Dette perspektiv er særligt brugbart, når vi arbejder med trivsel, da trivsel ikke kan reduceres til en individuel egenskab eller en fast måling, den formes i relationer, i dialog og i de kulturelle og organisatoriske kontekster, hvor mennesker indgår. Gergen fremhæver, at vores forståelse af verden formes gennem sproget og de relationer, vi indgår i (Gergen & Gergen, 2005 s 8). Virkeligheden opfattes derfor ikke som en fast og objektiv størrelse, men som noget, der skabes og forhandles i interaktionen mellem mennesker

Når nogen siger “trivsel er vigtigt”, er det ikke blot en konstatering, men en sproglig handling, der former forståelsen af opgaver, roller og ansvar. Sproget afspejler dermed ikke kun virkeligheden, sproget er med til at skabe den. Socialkonstruktionismen peger på, at betydning opstår i relationer, ikke i isolerede individer, da betydning ikke er en egenskab ved ord, men en koordineret handling

mellem mennesker. Dette perspektiv hjælper os til at se, hvordan normer, værdier og forventninger omkring trivsel bliver til i fællesskab.

Det har naturligvis også vist sig i vores metodebrug, da interviews ikke blot er vores dataindsamling, men en situation, hvor både vi og informanterne er med til at skabe mening og konstruere virkeligheden. Det betyder, at vi, som forskere, må være opmærksomme på vores egen rolle i processen, da vi ikke er passive observatører, men aktive deltagere i den dialog, der skaber viden. Socialkonstruktionismen passer godt til vores kvalitative undersøgelse, fordi den hjælper os med at se, hvordan betydninger opstår i samtaler og relationer, frem for at tro, at virkeligheden er uforanderlig.

## 8.2. Hermeneutik

Vi trækker samtidig på hermeneutikken, fordi vi ønsker at forstå ledernes oplevelser i deres kontekst. Hermeneutikken bygger på en forståelse af, at fortolkning er en uundgåelig del af al erkendelse (Egholm, 2014). Vi arbejder i den hermeneutiske cirkel, som går fra del til helhed og tilbage igen, og anerkender, at vores for forståelser kan påvirke analysen. Det betyder, at vi ikke kan indtage en neutral position, men må være bevidste om, hvordan vores egne erfaringer og teoretiske perspektiver spiller ind i fortolkningen. Hermeneutikken er særlig brugbar, fordi den giver os et redskab til at håndtere kompleksiteten i ledernes fortællinger. Den minder os om, at forståelse ikke er en lineær proces, men en bevægelse, hvor vi hele tiden justerer vores fortolkning i lyset af nye indsigter. Dette er afgørende, når vi arbejder med et fænomen som trivsel, der er dynamisk og kontekstafhængig.

## 8.3. Fænomenologi

Endelig inddrager vi fænomenologien for at indfange ledernes levede erfaringer. Fænomenologien guider os til at beskrive, hvordan verden opleves, før den teoretiseres (Egholm, 2014). Dette er centralt for vores projekt, hvor vi ikke søger statistiske målinger, men en dybere forståelse af, hvordan trivsel opleves i praksis hos de ledere, vi har talt med. Fænomenologien er spændende, fordi den giver os mulighed for at komme tættere på ledernes perspektiver og undersøge, hvordan trivsel fremstår for dem i deres daglige liv og arbejde. Den hjælper os med at stille spørgsmål og fokusere på oplevelsernes umiddelbare karakter, og derigennem kan vi muligvis få indblik i nuancer, der ofte kan overses i mere kvantitative tilgange.

Vores valgte videnskabsteoretiske ståsted giver os en solid ramme for vores metode og hjælper os med at forstå trivsel som relationelt og kontekstuel, og med at fortolke ledernes fortællinger med en bevidsthed om for forståelser, og med at indfange deres levede erfaringer.

## 9. Metode til datagenerering

Vi er optaget af at forstå, hvordan nogle ledere inden for vores egne organisationer oplever deres egen trivsel. Vores metodiske overvejelser er derfor funderet i kvalitative metoder.

De kvalitative metoder er i dag veletablerede indenfor de human- og samfundsvidenskabelige fag, men har flere og komplekse historier bag sig. De beskrives f.eks. som *“den fortrængte historie”* (Brinkmann og Tanggaard, 2020, s. 21) som fortæller hvordan grundlæggere som Freud (1856-1939) og Piaget (1896-1980) arbejdede kvalitativt i deres studier uden at beskrive den faktiske metode, eller *“den sociale historie”* (Brinkmann og Tanggaard, 2020, s. 21) som handler om at kvalitative metoder kom frem ved overgangen til det postmoderne forbrugersamfund hvor der er opmærksomhed på oplevelser og fortællinger. (Brinkmann og Tanggaard, 2020). To historier der passende kan pege på, hvorfor vores metode er kvalitativ, da vi netop er optaget af de menneskelige oplevelser og fortællinger, frem for en kvantitativ undersøgelse af, hvor mange, der trives.

For at finde mulige svar på disse spørgsmål har vi udarbejdet en interviewguide, som vi anvender i samtale med ledere. Formålet er at få et praksisnært indblik i, hvordan trivsel opleves i hverdagen, og hvordan organisationer kan bidrage til at skabe bæredygtige ledelsesvilkår. Vi har ligeledes anvendt autoetnografi for at bidrage med vores egne erfaringer og oplevelser. Vi vil kombinere teoretiske perspektiver med empiriske data og egne erfaringer for at skabe en nuanceret forståelse af ledertrivsel i den offentlige sektor.

### 9.1. Individuelle semistrukturerede interviews

For at få dybere indsigt i ledernes personlige oplevelse af drivkræfter, dilemmaer og refleksioner i forhold til deres egen ledertrivsel, har vi valgt at gennemføre individuelle semistrukturerede interviews. Denne interviewform giver mulighed for at kombinere struktur med fleksibilitet. Ifølge Brinkmann og Tanggaard (2020) er semistrukturerede interviews karakteriseret ved, at forskeren på forhånd har udarbejdet en interviewguide med centrale temaer og spørgsmål, men samtidig bevarer en åbenhed over for respondentens egne perspektiver og spontane refleksioner. Dermed sikres en

balance mellem at indhente data, der er sammenlignelig på tværs af respondenter, og at give plads til den enkelte respondents livsverden.

At interviewene er semistrukturerede betyder, at vi tager udgangspunkt i, hvad vi gerne vil vide noget om – i dette tilfælde drivkraft og motivation, organisatoriske rammer, psykologisk tryghed og trivsel – men uden at fastlåse hele samtalen. Interviewguiden fungerer som et metodisk kompas, der sikrer, at vi berører de teoretisk funderede temaer, samtidig med, at vi kan følge op på nye spor, der opstår undervejs. Denne tilgang understøtter vores forforståelse, som bygger på både teori og egne erfaringer, men giver også mulighed for at udfordre og nuancere denne forforståelse gennem respondenternes udsagn.

### 9.1.1. Praktiske rammer

Interviewene vil blive gennemført via Teams. Dette valg er truffet for at tage hensyn til både respondenternes og vores egen tid, som ofte er presset i en travl hverdag. Den digitale ramme giver fleksibilitet i forhold til planlægning og gennemførelse. Samtidig er vi opmærksomme på, at det digitale format kan have metodiske implikationer. På den ene side kan det skabe en mere tryk ramme for respondenterne, der deltager fra sit eget kontor eller hjem, hvilket kan reducere oplevelsen af formel distance. På den anden side kan Teams-interviews begrænse de nonverbale signaler og den kropslige tilstedeværelse, som ofte er en vigtig del af den kvalitative samtale.

Vi vil derfor være særligt opmærksomme på at skabe nærvær gennem vores kommunikation - f.eks. ved at indlede med lidt smalltalk, holde et roligt tempo og aktivt anvende opfølgende spørgsmål i samtalen. På den måde søger vi at kompensere for de begrænsninger, der kan være forbundet med det digitale format, og samtidig udnytte de muligheder, det giver for fleksibilitet og tilgængelighed.

## 9.2. Udvalgelse af informanter og interviewer

For at opnå et så bredt perspektiv som muligt i de to organisationer har vi valgt at interviewe en assisterende leder, en leder og en chef fra hver forvaltning. Denne tilgang sikrer, at vi får indblik i ledelsespraksis på forskellige organisatoriske niveauer og dermed kan belyse eventuelle forskelligheder, eller det modsatte.

Vi har valgt at sende en enslydende mail (bilag nr. 1) med vores fire spørgsmål til udvalgte ledere på de tre niveauer. Formålet er, at deltagelsen skal være baseret på indre motivation frem for ydre pres. Ved at give respondenterne mulighed for at forberede sig på indholdet, ønsker vi at skabe en tryk

ramme, hvor de kan reflektere over deres svar inden interviewet. Selvom vi dermed fravælger noget af det umiddelbare og spontane, vurderer vi, at der stadig vil være plads til uforudsete refleksioner og dialog under selve samtalen.

Det har været et metodisk valg at interviewe ledere fra den modsatte organisation end vores egen. Dette valg er truffet på baggrund af en drøftelse af fordele og ulemper ved at interviewe inden for egen organisation. En væsentlig ulempe ved at interviewe internt er risikoen for, at magtrelationer og organisatoriske hierarkier kan påvirke respondenternes oplevelse af psykologisk tryghed. Respondenterne kan føle sig forpligtet til at svare på en måde, der harmonerer med organisationens kultur eller med interviewerens position, hvilket kan skabe bias i datamaterialet.

Ved at interviewe i modsatte organisation søger vi at reducere denne risiko og skabe en større grad af åbenhed i samtalerne. Respondenterne kan her opleve en friere ramme, hvor de ikke behøver at tage hensyn til helt interne magtforhold eller potentielle konsekvenser af deres udsagn. Dette kan styrke validiteten af interviewet, idet respondenterne i højere grad kan tale frit om deres erfaringer, refleksioner og udfordringer. Samtidig er vi opmærksomme på, at der stadig kan være en form for utryghed i interviewsituationen, idet vi som interviewere indtager en forskerrolle og stadig er ansat i samme kommune. Derfor vil vi arbejde bevidst med at skabe et trygt rum gennem tydelig information, respektfuld kommunikation og en åben, nysgerrig tilgang til respondenternes perspektiver.

### 9.2.1. Kritisk blik på vores valg af respondenter og interviewer

Valget af at interviewe ledere på tre forskellige niveauer (assisterende leder, leder og chef) giver en bredde, og muliggør en sammenligning af erfaringer på tværs af organisatoriske lag. Kritisk set kan dette valg dog medføre, at fokus spredes for meget, og at dybden i de enkelte niveauers oplevelser reduceres. Der er en risiko for, at analysen bliver mere bred end dybdegående.

Ligeledes kan respondenterne opleve os som en helhed, og derfor ikke skabe den tryghed, som vi forventer, hvilket også kan påvirke deres svar. Kritisk set kan man derfor sætte spørgsmålstejn ved, om vores metodiske valg reelt eliminerer risikoen for utryghed eller blot pakker den lidt ind. Dette må vi have en skærpet opmærksomhed på gennem projektet.

### 9.3. Interview guide

Til interviewene har vi anvendt følgende interview guide:

**Introduktion:** Du modtager disse fire spørgsmål, som forberedelse til vores interview som foregår via team. Linket til mødet vil du modtage i din mail.

**Anonymitet:** Du vil i opgaven blive benævnt med din funktionstitel

**Optagelse:** Vores samtale vil blive optaget og transskriberet på teams. Såfremt du ønsker det, kan transskriptionen fremsendes til dig til gennemlæsning.

**Tid:** Vi forventer at interviewet vil tage omkring 30 min.

| Forskningsspørgsmål                                                                                                                             | Interviewspørgsmål                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Egne drivkræfter (motivation, valg og personlig trivsel)</b><br><br>Hvad driver ledere i deres arbejde og hvad gør at de oplever trivsel? | Hvad er det, der giver dig personlig energi til at være leder i den offentlige sektor?                                              |
| <b>2. Organisatoriske rammer (strukturer, støtte og ressourcer)</b><br><br>Hvad betyder organisatoriske rammer for lederes trivsel?             | Hvordan oplever du, at tidspres, ressourcer og eksterne krav fra organisationen påvirker din trivsel som leder?                     |
| <b>3. Psykologisk tryghed og trivsel blandt medarbejdere</b><br><br>Hvad er psykologisk tryghed for ledere?                                     | Hvordan oplever du selv psykologisk tryghed i din lederrolle – fx muligheden for at tale frit om problemer uden at blive dømt?      |
| <b>4. Trivsel i spændingsfeltet</b><br><br>Hvad er trivsel for ledere og hvad betyder det?                                                      | Baseret på dine erfaringer, hvad tror du kan løfte ledertrivsel i den offentlige sektor – hvad har virket, og hvad kunne forbedres? |

#### 9.3.1. Kritisk blik på vores interview metode

Vi er opmærksomme på, at det respondenter fortæller, altid vil være konstrueret i den interaktion, der finder sted under interviewet. Det, der fremkommer, er således ikke en neutral gengivelse af en indre virkelighed, men et produkt af den interaktion, der er mellem interviewer og respondent. Efterfølgende bearbejdning og analyse vil yderligere transformere materialet til et tredjepersons-

perspektiv, hvor forskerens fortolkning og teoretiske ramme spiller en afgørende rolle (Brinkmann og Tanggaard, 2020)

Valget af et semistruktureret interview med fire fastlagte spørgsmål indebærer metodiske styrker, men også begrænsninger. Fordelen er, at interviewet sikrer en vis struktur og sammenlignelighed på tværs af respondenter, hvilket styrker analysens sammenhæng. Ulempen er, at vi samtidig fravælger den helt impulsive samtale og de uforudsete informationer, der kunne være opstået i en mere åben og ustruktureret dialog. Dermed kan vi risikere at overse nuancer eller perspektiver, som ikke passer ind i de fastlagte spørgsmål, men som kunne have været væsentlige for forståelsen af feltet.

Et yderligere kritisk perspektiv på interviewmetoden er, at selve samtalsituationen kan opleves som sårbar for respondenterne. At skulle fortælle om egne erfaringer og refleksioner til en fremmed kan skabe en form for usikkerhed, hvor respondenterne tilpasser sine svar til det, der opleves som passende eller forventet. Alternativt kunne et spørgeskema have givet respondenterne mulighed for at formulere sig skriftligt i et mere trygt og anonymt format. Dette kunne have reduceret risikoen for ønskværdige svar og givet plads til refleksion uden den umiddelbare interaktion. Samtidig må det nævnes, at spørgeskemaer ofte mangler den dybde og nuancer, som et interview kan frembringe.

Samlet set illustrerer disse refleksioner, at interviewmetoden både åbner og lukker for information. Den skaber en dialogisk ramme, hvor mening konstrueres i samspil, men den indebærer også risikoen for uhensigtsmæssig påvirkning fra interviewerens.

## 9.4. Anonymitet

Vi har haft en grundig drøftelse og refleksion over de metodologiske implikationer ved henholdsvis at anonymisere eller ikke-anonymisere vores respondenter i forbindelse med interview.

Anonymisering kan medføre en øget oplevelse af tryghed hos respondenterne, idet de i højere grad kan føle sig frie til at dele deres oplevelser åbent og ærligt uden frygt for, at deres udsagn bliver genkendt af kolleger eller samarbejdspartnere. Dette kan styrke datakvaliteten ved at fremme ærlige og nuancerede beskrivelser i forhold til vores spørgsmål.

Omvendt kan ikke-anonymiserede data muliggøre en mere direkte opfølgning og konkret handling på baggrund af undersøgelsens resultater. Samtidig sender det et signal om, at åbenhed og ærlighed er centrale værdier i arbejdet med at fremme psykologisk tryghed og trivsel blandt ledere.

I denne undersøgelse har vi derfor valgt at anvende funktionsbetegnelser for respondenter i vores bilag, og som respondenter i selve opgaven, hvilket alle respondenter har accepteret. Dette valg har vi truffet for at skabe en vis balance mellem anonymitet og genkendelighed, som vi oplever, giver os mulighed for at kunne bringe vores erfaringer i forbindelse med opgaven videre.

#### 9.4.1. Kritisk blik på vores valg af anonymitet

Valget af at anvende funktionsbetegnelser frem for hel anonymisering eller reel navngivning kunne ses som et kompromis, der forsøgte at balancere tryghed og genkendelighed. Kritisk set rummer denne tilgang dog også svagheder.

Efterfølgende er vi blevet opmærksomme på, at den oplevede anonymitet kan være begrænset, da man, qua nogle stillingsbetegnelser, kan gennemskue, hvem de er. Dette kan give en risiko for, at respondenterne har oplevet falsk tryghed.

Det kan diskuteres, om funktionsbetegnelser reelt skaber den ønskede balance, eller om de snarere udgjorde en "halvanonymisering", der hverken fuldt ud beskyttede respondenterne eller reelt understøttede åbenhed.

### 9.5 Etnografi

Gennem vores eget lederliv drager vi erfaringer, oplevelser og refleksioner, som udgør en væsentlig del af vores for forståelser. Disse erfaringer er ikke blot baggrundsviden, men aktive elementer i den måde, vi forstår og fortolker praksis på. Derfor vil vi i projektperioden anvende etnografi som en del af vores kvalitative metode, hvor vores personlige ledererfaringer inddrages aktivt – særligt i forbindelse med interviewene, og den efterfølgende analyse.

Etnografi, som metodisk tilgang, indebærer, at vi indtager en både deltagende og observerende rolle i den sociale kontekst, der undersøges. Det handler ikke alene om at indsamle data fra vores respondenter, men også om at være opmærksom på egne følelser og reaktioner i samtalen. Som Brinkmann og Tanggaard (2020) beskriver, er etnografen ikke blot en neutral observatør, men en del af den sociale virkelighed, der undersøges. Dette kræver en særlig sensitivitet over for de mange lag af betydning, der opstår i interaktionen – både i det sagte og det usagte.

I vores projekt vil vi derfor ikke alene fokusere på respondenternes udsagn, men også på vores egne oplevelser og refleksioner som ledere i feltet. Efter hvert interview vil vi nedskrive vores umiddelbare indtryk, følelsesmæssige reaktioner og analytiske overvejelser. Disse refleksioner vil blive integreret i den samlede analyse.

Autoetnografi adskiller sig fra klassisk etnografi ved, at forskeren eksplicit inddrager egne erfaringer som en del af det empiriske materiale. Det er en metode, der kombinerer den personlige fortælling med analytisk refleksion og søger at skabe indsigt i sociale fænomener gennem forskerens egen position. (Brinkmann og Tanggaard, 2020) I vores projekt betyder det, at vi som ledere ikke blot undersøger trivsel og meningsskabelse hos andre, men også reflekterer over, hvordan disse fænomener manifesterer sig i vores egen praksis og forståelse.

### 9.5.1. Kritisk blik på vores brug af etnografi

Når vi inddrager vores egne oplevelser og følelser i processen, opstår der en metodisk udfordring. På den ene side kan dette bidrage til en dybere forståelse af feltet, fordi vores refleksioner og erfaringer kan skabe nye indsigter. På den anden side indebærer det en risiko for, at vi bliver for optaget af os selv og dermed forskyder fokus fra respondenternes virkelighed til det, der opleves som genkendeligt hos os selv.

Brinkmann og Tanggaard (2020) refererer til Walford (2004) i deres kritik af etnografi, dan han fremfører en væsentlig kritik af etnografi – og i særlig grad autoetnografi. Han peger på, at metoden kan blive selvoptaget og dermed miste sin analytiske skarphed. Han argumenterer for, at autoetnografiske tekster ofte fremstår som skriveværdige snarere end læseværdige, hvilket betyder, at de kan have stor betydning for forskeren selv, men mindre relevans for andre. Risikoen er, at det bliver en personlig fortælling, hvor refleksionen primært bringer forskerens egen selvforståelse frem i stedet for at generere ny viden om sociale og organisatoriske fænomener.

Dette peger på et metodisk dilemma:

Hvordan kan vi som forskere balancere mellem at inddrage egne erfaringer og samtidig sikre, at fokus forbliver på respondenternes perspektiver og den sociale virkelighed, der undersøges?

Vi vil for at imødekomme dette dilemma arbejde med metodisk transparens, hvilket indebærer, at vi eksplicit redegør for, hvordan vores egne erfaringer inddrages.

## 9.6. Dataanalysestrategi

Vores interview vil blive bearbejdet gennem en transskription, der forstås som en fortolkende proces, hvor samtalen omsættes fra mundtlig til skriftlig form. Transskriptionen er ikke blot en neutral gengivelse, men en analytisk handling, hvor vores valg af f.eks. pauser og mængden af “ja” allerede former vores data. Dermed begynder analysen allerede i transskriptionen.

Analysen vil blive gennemført gennem en abduktiv tilgang, hvor teori og empiri kontinuerligt bringes i dialog (Revsbæk & Tanggaard, 2018). Abduktion indebærer, at forskeren bevæger sig frem og tilbage mellem data og teori, og at nye forståelser opstår gennem denne proces. Det betyder, at vi både bekræfter eksisterende teoretiske antagelser og er åbne for, at empirien kan udfordre og nuancere vores forståelser.

Vil vi integrere vores egne erfaringer som ledere og de efterrefleksioner, vi nedskriver efter interviewene som en del af vores data. Analysen vil derfor have et autoetnografisk præg, hvor vores erfaringer og oplevelser bruges som en del af meningsskabelsen.

### 9.6.1. Kritisk blik på vores analysestrategi

Som tidligere skrevet, i vores kritik af etnografi, skal vi være opmærksomme på, at der ikke bliver overvægt af vores egne erfaringer og for forståelser, men at analysen også åbner for nye perspektiver. Både mellem teori og empiri og mellem vores refleksioner og respondenternes udsagn.

## 10. Analyse af vores data

Vi har, i indhentningen af empiri, taget udgangspunkt i vores udvalgte emner gennem fire spørgsmål, som vi har anvendt i vores seks interviews. Vi vil herunder opdele vores analyse i fire underpunkter svarende til vores fire spørgsmål, hvor vi ligeledes vil integrere vores etnografiske refleksioner som en del af analysen.

### 10.1. Analyse - drivkraft og motivation

Vores første spørgsmål lød: *“Hvad er det, der giver dig personlig energi til at være leder i den offentlige sektor?”*

### 10.1.1. Fællesskab og samhørighed som drivkraft

I interviewene bliver motivation ofte talt frem som et fælles projekt – noget, der opstår i relationen til andre. Når vi som interviewere nikker og anerkender denne pointe, er vi måske med til at forstærke fortællingen om, at det netop er i fællesskabet, motivationen bor. På den måde bliver ‘at lykkes sammen’ ikke bare et tema, men en forståelse, vi selv er med til at skabe. Dette bringer vores opmærksomhed på, hvor vigtige positive sociale relationer og samhørighed er for både trivsel, motivation, stressreducering og fremmelse af flowtilstande. Dette kan forstås i lyset af Deci og Ryans (2017) selvbestemmelsesteori, hvor relationel samhørighed beskrives som et grundlæggende behov for menneskelig motivation. De mener, at grundlaget for motivation er bygget op om tre almenmenneskelige behov; autonomi, kompetence og samhørighed, hvor netop samhørigheden, som i deres teori er psykologisk behov nummer tre, er den, der her fremhæves hos vores respondenter, når de fortæller om at lykkes sammen, og helt eksplicit nævner, at det handler om at lykkes sammen med andre mennesker. Det kommer til udtryk i udsagn som: *“Jeg kunne ikke forestille mig noget andet end at arbejde med mennesker. Altså hvad enten det så er, at jeg skal lykkes sammen med nogle mennesker i en ledergruppe eller på et hold eller noget som helst andet, så længe det er med mennesker”* (Bilag nr. 3, 0.31) og *“Sådan helt overordnet og skabe værdi, sammen med andre (...)”* (Bilag nr. 7, 1.48). Disse citater illustrerer, hvordan motivation ikke forstås som en individuel drivkraft, men som en relationel proces, hvor mening og energi opstår i samspillet med andre.

En etnografisk refleksion understøtter også denne pointe: *“[...]Jeg relaterer det til mig selv, som også er optaget af fællesskab, men til tider synes det kan være svært at finde [...]”* (Bilag nr. 7, refleksion efter interview) Denne refleksion som kom umiddelbart efter interviewet viser, hvordan vores egen erfaring med fællesskab og dets udfordringer bliver en del af meningsskabelsen i analysen. Det understreger, at motivation som fælles projekt ikke blot er et empirisk fund, men også et tema, der vækker genkendelse med vores egen livsverden.

Desværre er der også skyggesider i fællesskaber og relationer, som kan vise sig ved pres, urimelige forventninger, mobning og udelukkelse af fællesskabet, hvilket vores ene respondent fortalte om *“[...]og så er det lige meget hvad du foreslår, så er det bare nej. Der er nogen deri der styrer det stunt, og fred være med det. [...]”* (Bilag nr. 6, 17.16). Hvis man ikke oplever sig som en del af fællesskabet, kan det føre til en følelse af social isolation. Det kan svække både trivsel og motivation, da samhørighed – som beskrevet af Deci og Ryan (2017) – er et grundlæggende psykologisk behov.

Fraværet af fællesskab kan betyde, at man mister drivkraft og arbejdet kan opleves som mindre meningsfuld. Står man uden for fællesskabet hæmmer det ens mulighed for sparring og udvikling med kollegaer, hvilket kommer til udtryk i vores etnografiske refleksion: ”[...]Jeg føler mig ikke tryk i min egen store ledergruppe, når jeg bliver usikker, vil jeg ikke spørge, fordi jeg tænker jeg er den eneste der ikke forstår[.]“. (Bilag nr. 5, refleksion efter interview).

### 10.1.2. Autonomi – frihed til at vælge selv

Frihed og fleksibilitet bliver i interviewene brugt som ord for, hvad der gør arbejdet meningsfuldt. Når respondenterne taler om ‘metodefrihed’ eller ‘at vælge selv’, kobler vi det til teorien om autonomi – men vi kan samtidig se, at begrebet får liv i deres egne ord, som et billede på tillid og selvbestemmelse. Dermed bliver autonomi ikke et teoretisk behov, men en fortælling, der konstrueres i samtalen.

En respondent siger under interviewet: “[...]Jeg har stor metodefrihed til at vælge hvad og hvordan jeg metodisk ville arbejde eller hvordan Jeg vil tilgå det[...]” (Bilag nr. 2, 2.17, hvilket taler ind i autonomien, som er psykologisk behov nummer to i selvbestemmelsesteorien, som beskriver hvorledes trangen til selv at foretage valg og træffe beslutninger er grundlæggende for alle mennesker.

Autonomi handler ikke om ubegrænset frihed i arbejdet, men om at opleve en grad af selvbestemmelse og indflydelse på de rammer, man arbejder indenfor. Når respondenterne fremhæver sin metodefrihed, kan det ses som en oplevelse af at kunne tilgå opgaver på en måde, der stemmer overens med egne værdier, erfaringer og faglige vurderinger. Dette understøtter motivation og trivsel, fordi det skaber en følelse af ejerskab og meningsfuldhed i arbejdet.

### 10.1.3. Kompetence – mellem sikkerhed og tvivl

I en organisatorisk kontekst kan autonomi være betinget af både formelle og uformelle rammer, hvilket vi belyser nærmere i 10.2. omkring organisatoriske rammer. Selvom respondenterne oplever metodefrihed, er der stadig strukturer, krav og forventninger, som sætter grænser for omfanget af beslutninger. Netop i spændingsfeltet mellem frihed og rammer er mulighedsrummet for ledelse, som gerne skal være i balance. Autonomi kan styrke engagement og innovation, men manglende autonomi kan føre til demotivation og oplevelsen af pres og i værste tilfælde stress.

Hvis vi bliver i selvbestemmelsesteorien, er det sidste psykologiske behov kompetence, som vi ligeledes spørger ind til under vores interview. Kompetence handler om oplevelsen af at have de

nødvendige evner til at håndtere opgaver og udfordringer og om at kunne påvirke sine omgivelser på en effektiv måde. Det er således ikke kun et spørgsmål om faktiske færdigheder, men i høj grad også om den subjektive oplevelse af at kunne mestre og lykkes i sit arbejde.

I interviewene fremstår kompetence som et tema, der både kan udtrykkes med sikkerhed og med tvivl. På den ene side siger en respondent: “[...]Jeg mener nok jeg har de rette kompetencer[...]” (Bilag nr. 6, 3.56), hvilket kan tolkes som en oplevelse af at have tilstrækkelig erfaring og faglig ballast til at udføre lederrollen. På den anden side fremhæves en mere usikker position: “Nej altså der kan jeg godt mærke at jeg er meget – på det personlige plan, stadigvæk, hvor jeg godt kunne tænke mig at få noget mere ballast og noget mere baggrund og noget mere reflekterende over hvorfor det er, at jeg gør, som jeg gør[...]” (Bilag nr. 5, 2.28). Her fremstår kompetence som noget, der endnu er under udvikling, og behovet for refleksion og teoretisk forankring opleves som en mangel.

Efterfølgende refleksioner peger på en interessant opmærksomhed: “[...]Jeg reflekterer lidt over om det er erfaringen der giver oplevelsen af rette kompetencer, eller om det er opsøgt viden og bevidste handlinger” (Bilag nr. 6, refleksion efter interview). Dette rejser spørgsmål om, hvorvidt oplevelsen af kompetence primært udspringer af erfaring, eller om det i højere grad er knyttet til systematisk tilegnet viden og bevidste handlinger. At der ikke blev spurgt yderligere ind til dette under interviewet kan tolkes som et udtryk for egen usikkerhed. Måske var der en tilbageholdenhed i forhold til at udfordre respondentens udsagn, fordi det kunne opleves som sårbart at spørge ind til oplevelsen af manglende kompetence. Dette understreger, hvordan vores rolle og interaktion i interviewsituationen er med til at forme, hvilke temaer der udfoldes, og hvilke der forbliver lukkede.

#### 10.1.4. Pres og meningsskabelse i komplekse rammer

Når vi spørger ind til respondenternes personlige energi, kan man ud fra Weick 's (1995) teori om meningsskabelse antage, at citater som: “[...]for mig giver det allermest mening at være med til at give alle vores beboere et værdigt meningsfuldt liv[...]” (Bilag nr. 7, 4.16) kan pege på, at meningsskabelse er en social proces. Weick beskriver i sin teori, at hvad der sker inden i os selv, er afhængigt af andre. Meningen skabes ikke blot i real interaktion med andre, men også i forestillinger om, hvordan det kunne se ud. (Hammer og Høpner, 2025) Under interviewet forsøger vi undervejs at skabe mening i fælles forståelser, der ud fra Weick 's teori kan tolkes, som det han i en af de andre syv elementer betegner ledetråde. Et eksempel på dette kan være: “[...] Det er noget med det at det skaber mening ud fra dine værdier. Altså at det stemmer overens?” (Bilag nr. 7, 3.57). Her henvises til forståelse af det tidligere sagte - altså en forståelse af en ledetråd, som efterprøves i den sociale

proces der foregår, når spørgsmålet stilles. Dette kommer tydeligt frem flere gange, også i samme interview eks.: *”Ja, Jeg hører i hvert fald også det du altså det der med at du siger, at du så egentlig finder kompetencerne, at du kan se du har kompetencer, fordi du har været igennem alle de der ting. Ikke også?”* (Bilag nr. 7, 8.19). Citatet kan ligeledes beskrive “enactment”, som er et begreb, der er udviklet af Weick, og er et af de syv elementer. Enactment beskriver, hvordan vi selv medvirker til at konstruere vores virkelighed og mening. Eksemplet ovenfor medvirker til at skabe forståelsen af at plejeboligchefen har de kompetencer som vi i vores fælles konstruerede virkelighed taler om.

#### 10.1.5. At lykkes som drivkraft for læring

Som tidligere nævnt fremstår det *’at lykkes’* som et centralt udsagn for respondenterne. Dette kan fortolkes i relation til Illeris’ læringsmodel, hvor læring forstås som en proces med tre dimensioner: indhold, drivkraft og samspil. Drivkraftdimensionen beskrives som den energi, der driver læring fremad, og som består af motivation, følelser og vilje (Illeris, 2006).

Når respondenterne taler om *at lykkes*, fremstår det som en kilde til drivkraft, der giver dem personlig energi i arbejdet. En respondent udtrykker: *“[...]Jeg snakker meget med medarbejderne om det, og det giver mig energi, at vi har de der dialoger, især når det så lykkes”* (Bilag nr. 6, 2.32). Her ses, hvordan oplevelsen af succes i dialogen med medarbejdere ikke blot er et resultat, men en proces, der skaber motivation og følelsesmæssig energi. En anden respondent fremhæver: *“[...]Så driver det mig selvfølgelig også det her med at lykkes igennem andre og være medvirkende til de til helt ned til de små succes historier i hverdagene for både personale og beboere”* (Bilag nr. 4, 3.34). Dette understreger, at drivkraften ikke alene er knyttet til personlige præstationer, men i høj grad til succesoplevelser i fællesskab med andre. Det at lykkes – både i de store og små hverdagsfortællinger – fungerer som en form for feedback, der styrker respondenternes vilje til at fortsætte og udvikle sin praksis. Det viser, hvordan læring og ledelse ikke blot handler om at tilegne sig ny viden, men om at skabe energi og mening gennem relationer og fælles succesoplevelser.

#### 10.1.6. Behov og motivation – fra frihed til fællesskab

Som beskrevet i afsnit 7.1. omkring drivkraft og motivation understøtter Maslows behovshierarki forståelsen af, hvorfor Deci og Ryans tre psykologiske behov – autonomi, kompetence og samhørighed, som er centrale for ledertrivsel. Disse behov relaterer især til den øvre del af Maslows pyramide omkring anerkendelse og selvrealisering. Når respondenterne i vores interviews taler om frihed, metodevalg og muligheden for at lykkes sammen med andre, peger det på en motivation, der

ligger ud over de basale behov og i stedet handler om at opnå mening, udvikling og personlig vækst i arbejdet.

Denne kobling forstærkes yderligere af Weick 's (1995) teori om meningsskabelse, som fremhæver, at mening opstår i sociale processer og i interaktionen med andre. Respondenternes udsagn viser tydeligt, hvordan motivation og energi ikke blot er individuelle drivkræfter, men konstrueres i fællesskab – f.eks. når en leder siger: *“Jeg kan godt lide at være i forskellige opgaver. Jeg kan godt lide at være i berøring både med borgere i løbet af min dag og medarbejdere, men også eksterne samarbejdspartnere”* (Bilag nr. 4, 3.59). Her bliver det sociale aspekt ikke kun en ramme for arbejdet, men også en ramme for meningsskabelse.

Som også beskrevet i afsnit 10.1.1. ser vi også, at det sociale behov kan være forbundet med udfordringer og belastninger. Flere respondenter beskriver, hvordan relationelle krav kan føre til pres og udmattelse: *“[...]Jeg var blevet slidt af, at du ved Og skulle være den som var første mand på dæk, kan man sige”* (Bilag nr. 3, 2.18), og *“[...]Et år der havde jeg nok 340 mails fra den samme pårørende[...]”* (Bilag nr. 6, 2.42). Disse eksempler beskriver skyggesiderne ved fællesskabet, hvor samhørighed kan blive til en byrde, hvis forventningerne bliver urealistiske eller relationerne konfliktfyldte. Dette understøtter Maslows pointe om, at sociale behov – når de ikke opfyldes på en balanceret måde – kan skabe frustration og hæmme trivsel.

### 10.1.6. Kort opsummering

Kort opsummeret kan vi sige, at det at lykkes står centralt. Når respondenten føler sig tryk i fællesskabet og relationerne, samtidig med at der opleves metodefrihed og de rette kompetencer, skabes mening og energi. Omvendt kan utryghed i relationer eller oplevelsen af manglende kompetence føre til usikkerhed og svækket motivation.

## 10.2. Analyse - organisatoriske rammer

Vores andet spørgsmål lød: *“Hvordan oplever du, at tidspres, ressourcer og eksterne krav fra organisationen påvirker din trivsel som leder?”*

### 10.2.1. At prioritere og være tro mod egne værdier

Respondenternes udsagn indikerer en tydelig refleksion over egen rolle og ageren som leder, hvilket kan forstås som en sammenhæng mellem selvforståelse og deres valg af ledelsesstil. F.eks. fremhæver

en respondent, at *“det stiller nogle krav til ens egen evne til at prioritere i de opgaver man så har”* (Bilag nr. 2, 10.32), hvilket peger på en bevidsthed om, at ledelsesopgaven ikke alene er organisatorisk men også personlig. Denne refleksive tilgang understøtter Ladkin og Taylors (2010) begreb om autentisk ledelse, hvor lederens selvindsigt og evne til at agere i overensstemmelse med egne værdier er central.

En anden respondent nævner, at *“[...]det her med at være leder i en politisk styret organisation, så skal man jo på sin vis være i stand til at arbejde med de forstyrrelser, der kommer[...]”* (Bilag nr. 4, 9.30), hvilket illustrerer en forståelse for kompleksiteten i de organisatoriske rammer og nødvendigheden af fleksibilitet fra lederen. Ladkin og Taylor beskriver dette som en del af den relationelle tilstedeværelse - altså lederens evne til at være nærværende og skabe mening i samspil med andre - selv under uforudsigelige betingelser.

Udsagnet fra en respondent; *“[...]lidt gennemsigtighed i, at der faktisk er mening med det vi laver[...]”* (Bilag nr. 2, 12.28), understøtter en praksis fra respondenterne, der kan tolkes som et udtryk for autenticitet, respondenterne ønsker at være transparante. Gennemsigtighed og meningsskabelse som strategier til at opbygge troværdighed og pålidelighed til medarbejderne, hvilket er centrale elementer i autentisk ledelse.

### 10.2.2. Ansvar som tung byrde – heroiske idealer

Selvom diskursen om den heroiske leder er i bevægelse i organisationsteorien, ser vi i vores materiale, at flere respondenter italesætter ansvar som noget individuelt og tungt. F.eks.: *“[...]Og skulle være den som var første mand på dæk[...]”* (Bilag nr. 3, 2.18) og *“[...]men de synes lederen, hun en skovl, og det skal de også synes”* (Bilag nr. 6, 10.28), hvilket kan indikere en vedvarende norm om, at lederen alene skal “have styr på det hele” og samtidig have hele ansvaret.

Det kommer ligeledes til udtryk i udsagnet fra en interviewer: *“[...]Sådan at du også åbner computeren derhjemme og bare knokler igennem mærker du hovedpine[...]”* (Bilag nr. 4, 11.43), som illustrerer en forforståelse af, at der tages et ansvar, som overskrider arbejdstid og personlige grænser. Her fremstår respondenterne som den, der må kompensere for organisatoriske krav gennem egen indsats, hvilket kan tolkes som en rest af den heroiske ledelsesdiskurs.

En anden respondent fremhæver: *“[...]at få alle ender til at hænge sammen uden at belaste personalet og uden at belaste beboerne”* [...] (Bilag nr. 5, 6.44). Dette udsagn peger på en dobbelt forpligtelse,

både over for medarbejdere og borgere, som skaber et øget pres for at balancere hensyn. Ansvar forstås her ikke kun som opgavevaretagelse, men som et moralsk og relationelt ansvar, der rækker ud over formelle krav.

Endelig understreger udsagnet: “[...]Eller hvis jeg ser nogen ryge på altanen, altså at vi har en lov, som vi skal overholde” (Bilag nr. 6, 11.05), at lederen også oplever ansvar som juridisk og regelbundet. Dette viser, at ansvaret ikke alene er selvpålagt, men også strukturelt forankret i lovgivning og organisatoriske rammer.

Samlet kan disse udsagn indikere, at selvom idealet om den heroiske leder er under teoretisk dekonstruktion, fastholdes elementer af denne diskurs i praksis. Respondenterne positionerer sig selv som centrale aktører, der bærer et personligt og omfattende ansvar, både i forhold til opgaver, relationer og regler.

### 10.2.3. Pres og meningsskabelse i komplekse rammer

Interviewene peger også på, at pres kan opleves både udefra og inde fra organisationen. Som en respondent udtrykker: “Så det der påvirker allermest. Det er faktisk alle de krav, der kommer indefra organisationen selv” (Bilag nr. 6, 9.37). Dette peger på, at formelle rammer ikke alene stammer fra udefrakommende faktorer såsom lovgivning og påbud, men også fra interne beslutninger og forventninger, der udspringer af organisationens egen struktur - f.eks. fra chefer og kollegaer. Dermed fremstår pres som et komplekst fænomen, hvor interne og eksterne krav væves sammen og skaber en dobbelt forpligtelse for lederen.

Samtidig kan pres også være det, der motiverer til opgaveløsningen, når det giver mening for lederen: “[...] Jeg tror det der altså. Der er jo også et eller andet form for balance ind i det, hvor at det godt kan opleves som et pres. Jamen det kan man jo også godt have en et stort engagement og en interesse i, giver det mening? (Bilag nr. 4, 10.33). Samme citat kan ligeledes fortolkes i forhold til Weick’s teori om meningsskabelse, som forklarer, hvordan vi, som mennesker, er drevet til at finde mulige løsninger eller forklaringer, som skaber den mening den enkelte har brug for, og i ovenstående tilfælde måles op imod hvad vi som interviewer tænker, og med vores bekræftelse skaber mening hos respondenterne.

En respondent beskriver i hendes interview, hvordan hun er bevidst om meningsskabelse i sin praksis: “[...]det handler om at være grundig, snuden i sporet, og fokusere på det her, og så bede om hjælp altså når vi ikke kan se hele billedet, at vi inddrager andre” (Bilag nr. 7, 11.00). Netop sætningen ‘vi inddrager andre’ kan forstås som, at mening skabes sammen med andre - særligt når man mister orienteringen. Tydeligt fremkommer accepten af, at meningsskabelse sker i både formelle og uformelle rammer i denne udtalelse: “Det vil jeg sige er en ongoing never ending balancering, prioritering[...]” (Bilag nr. 7, 9.45).

Under interviewene ses også, at der kommer flere spørgsmål eller konstateringer fra os som: *Det pres, der indimellem kommer fra andre [...] som tilsyn, økonomi*” (Bilag nr. 2, 7:31) eller “[...] Der er mange ting der skal gå op i en højere enhed.” (Bilag nr. 5, 7:44) hvilket kan forstås som et udtryk for, hvordan vores deltagelse i samtalen bidrager til en meningsskabelse, hvor ‘pres i ledelse’ træder frem som tema.

Weick (1995) beskriver meningsskabelse som en proces, hvor mennesker kontinuerligt forsøger at gøre deres oplevelser rationelle og forståelige for sig selv og andre. I interviewsituationen betyder det, at både respondenter og interviewer aktivt er med til at konstruere den virkelighed, der analyseres. Når vi vælger at kommentere på respondenternes svar på netop denne måde, kan det ses som en sammenhæng med vores egne erfaringer og forståelser. Vi bringer implicit vores egne oplevelser ind i samtalen, hvilket kan påvirke, hvordan temaer fremstår og udvikles. Dette samspil illustrerer, at interviewet ikke blot er en neutral indsamling af data, men en proces, hvor vores tilstedeværelse og bidrag er med til at forme indholdet. Som også tidligere beskrevet i metodeafsnittet 9.5. kan det både være en styrke og en udfordring.

#### 10.2.4. Kort opsummering

Kort opsummeret viser vores analyse, at respondenterne stiller høje krav til sig selv og er meget bevidste om deres ansvar. De udviser stor forståelse for kompleksiteten i lederrollen og for, at der både er interne og eksterne krav, som de skal skabe mening i.

### 10.3. Analyse - psykologisk tryghed

Vores tredje spørgsmål lød: *hvordan oplever du selv psykologisk tryghed i din lederrolle – fx muligheden for at tale frit om problemer uden at blive dømt?* ”

### 10.3.1. Trygheden i den nære ledergruppe

Når vi læser vores interviews, bliver vi optaget af, hvor stærkt et fælles træk, der går igen. Samtlige respondenter giver udtryk for, at trygheden i den nære ledergruppe er helt afgørende for deres oplevelse af overskud og trivsel. Det er ikke blot en praktisk fordel, men en psykologisk forudsætning for, at de tør vise sårbarhed, dele tvivl og søge hjælp, når de mærker behov for det. Denne tryghed bliver beskrevet som en form for sikkerhedsnet, hvor man kan lægge bekymringer frem uden frygt for at miste respekt eller autoritet. Det stemmer overens med Amy Edmondsons definition af psykologisk tryghed som *”troen på, at arbejdsmiljøet er så trygt, at folk tør løbe interpersonelle risici”* (Edmondson, 2020, s.36)) Respondenterne fortæller, at det er i de små, tætte fællesskaber, hvor man mødes dagligt og har en relationel nærhed, at man tør sige: *“[...] det her kan jeg ikke finde ud af.”* (Bilag nr. 2, 13:42) eller *“ [...] Jeg har brug for hjælp [...]”* (bilag nr. 2,13.42) Det er her, der er plads til at stille spørgsmål uden frygt for at blive dømt, og hvor man kan bytte opgaver og støtte hinanden i pressede perioder.

I respondenternes fortællinger bliver tryghed talt frem som noget, der muliggør ærlighed og fælles læring. Når de beskriver, hvordan de tør at bede om hjælp hvis de ikke kan finde ud af det, bliver tryghed en sproglig markør for gensidig tillid og kollektiv robusthed. Vi fortolker derfor tryghed som en del af den mening, respondenterne selv skaber om trivsel – ikke som en fast årsag, men som et symbol på relationel åbenhed. Trygheden bliver dermed en drivkraft for samarbejde og fælles læring. Flere af respondenterne peger på, at det netop er i de nære relationer, at man kan være ærlig om fejl og udfordringer, hvilket gør det muligt at finde løsninger sammen. Det er her, der opleves en kultur, hvor fejl ikke opfattes som svaghed, men som en naturlig del af udviklingen. Denne form for åbenhed er med til at skabe en oplevelse af fællesskab og samhørighed, som styrker respondenternes ledelsesrum og motivation. Når trygheden er til stede, bliver ledergruppen et rum, hvor man tør eksperimentere, dele ideer og tage chancer, og det er her innovation og forbedringer opstår. Respondenternes trivsel er tæt knyttet til relationerne og kollegial støtte. Elmholt, Keller & Tanggaard understreger i (*Ledelsespsykologi* 2019), at ledergruppen er et vigtigt forum for at skabe ledertrivsel, og vores data bekræfter dette: tryghed er stærkest i de små, nære grupper, hvor man kender hinandens styrker og kan bytte opgaver. En respondent illustrerer dette, når hun fortæller om et team, hvor gensidig hjælp er en naturlig del af hverdagen *“[...] derfor kan vi godt tage over for hinanden, og hjælpe hinanden [...]”* (Bilag nr. 2, 13:57)

Omvendt ser vi hos en respondent at fravær af tryghed i komplekse rum kan føre til stress og isolation, præcis som teorien advarer om “Der var sgu ikke nogen, der kom og fulgte op på noget. Det var bare sådan slam, lige midt i hovedet, og så går du med den.” (Bilag nr. 7, 15:26)

### 10.3.2. Rum for refleksion som modvægt til hastighed

Selvom Edmondsons teori om psykologisk tryghed har stor værdi for forståelsen af læring og samarbejde, viser vores analyse også, at den har begrænsninger, når vi ser på ledertrivsel i komplekse organisationer. Teorien fremhæver relationel åbenhed som en central drivkraft for innovation og fælles læring. Samtidig inviterer vores data til refleksion over, hvordan denne forståelse spiller sammen med de strukturelle og magtmæssige vilkår, som lederne oplever i praksis. I interviewene beskrives tryghed som stærk i de nære ledergrupper, hvor relationer og kendskab gør det muligt at dele fejl og lære sammen. Men i større fora fremstår trygheden mere skrøbelig, hvilket respondenterne forbinder med hierarkiske logikker og uigennemsigtige beslutningsprocesser, der kan skabe afstand og tavshed. Som en respondent formulerer det: “[...] Det er når logikkerne ikke bliver helt transparente og gennemsigtige [...] at blive sendt i byen med dagsordener, som man faktisk ikke selv kan genkende.” (Bilag nr. 3, 6:44). Her ser vi, at selv høj grad af tryghed i teamet ikke beskytter mod stress, når organisationen præges af politiske logikker og kontroltab.

### 10.3.3. Farlig tavshed og manglende kultur for åbenhed

Der er markante forskelle i, hvordan psykologisk tryghed opleves, når den er til stede. En respondent beskriver, at hun føler sig tryk i sin lokale gruppe, hvor der er en tæt relation og mulighed for at tale åbent sammen. Alligevel savner hun en kultur for at tale om fejl i de større lederfora: “Jeg synes egentlig sagtens jeg kan indrømme en fejl [...] men jeg oplever ikke, der er så stor en kultur omkring det her med at tale om fejl og gøre det legalt.” (Bilag nr. 4, 18:39).

Dette peger på en udfordring, som Amy Edmondson kalder “farlig tavshed” - en tilstand, hvor frygt for negative konsekvenser hæmmer dialogen og gør, at vigtige emner ikke bliver adresseret. (Edmondson, 2020). Når tavshed opstår, forsvinder muligheden for læring og organisationen mister værdifuld viden. Respondentens udsagn viser, at selv i en organisation med gode intentioner, kan der være behov for strukturer, der understøtter åbenhed på tværs af hierarkier. En anden respondent introducerer et interessant perspektiv, som hun kalder “[...] skyggen af psykologisk tryghed [...]” (Bilag nr. 7, 16:42).

Hun bruger begrebet til at beskrive, hvad der sker, når de grundlæggende elementer i psykologisk tryghed – tillid, åbenhed og læring – mangler. I stedet opstår en “skygge”, hvor magt, uigennemsigtige

beslutninger og manglende opfølgning skaber utryghed og mistillid. Hun fortæller, hvordan komplekse beslutningsprocesser uden transparens kan føre til dissonans og eksklusion: “[...] Der var sgu ikke nogen, der kom og fulgte op på noget. Det var bare sådan slam, lige midt i hovedet, og så går du med den. [...]” (Bilag nr. 7, 15.26)

Dette perspektiv understøtter Edmondsons (2020) pointe om, at hierarki og kompleksitet øger risikoen for tavshed og hæmmer samarbejde.

Når respondenterne fortæller om uklare beslutningsgange, bruger de ord som ‘kontrolltab’ og ‘magtesløshed’. De ord skaber et bestemt billede af organisationen som et sted, hvor magt er uigennemsigtig. Gennem den måde, de taler på, konstrueres en virkelighed præget af afstand og afmagt – og det bliver tydeligt, hvordan sproget selv er med til at forme oplevelsen af stress og isolation.

#### 10.3.4. Skyggen af psykologisk tryghed

Brinkmanns perspektiv i bogen *Tænk* (2022) er meget relevant i denne sammenhæng, hvor vi ser behovet for refleksionsrum som modvægt til hastighed og effektivitet. Uden tid til eftertanke bliver psykologisk tryghed skrøbelig, fordi dialogen reduceres til overfladiske beslutninger. Når en respondent (Bilag nr. 4) efterlyser rammer til at tale om fejl, ser vi behovet for netop det refleksionsrum, Brinkmann fremhæver. Han peger på, at tankefuldhed ikke er en luksus, men en nødvendighed for at skabe et arbejdsmiljø, hvor mennesker tør være åbne og kritiske.

Edmondson (2020) peger på svaret set med hendes øjne: hierarki og kompleksitet øger risikoen for tavshed. Manglende refleksionsrum forstærker problemet, som Brinkmann argumenterer for. Når vi samler den viden, vi har fået fra vores respondenter og sammenkobler den med teorierne, ser vi psykologisk tryghed som et dynamisk fænomen, der opleves forskelligt og formes af relationer, kultur og organisatoriske vilkår. Det opleves stærkest i det nære og mest skrøbeligt i komplekse rum, hvor magt og beslutninger kan overskygge åbenheden. Det gør os nysgerrige på, om der kan skabes rammer, som sikrer tryghed på alle niveauer – ikke kun i de små rum, men også i de store, hvor beslutninger træffes, og hvor konsekvenserne er størst.

Samlet peger analysen på, at psykologisk tryghed er et relationelt og kontekstuel fænomen, der ikke alene kan forklare ledertrivsel, men må ses i sammenhæng med magt, tidspres og organisatoriske rammer.

### 10.3.5. Hvorfor opleves psykologisk tryghed forskelligt?

Derudover overser teorien vigtige faktorer som tidspres og eksterne krav, som flere respondenter peger på som afgørende for deres trivsel. Psykologisk tryghed kan skabe rum for dialog, men kan ikke alene kompensere for organisatoriske rammer, der begrænser handlemuligheder. Endelig viser vores interviews, at individuelle præferencer og kulturelle normer spiller ind; ikke alle ønsker fuld åbenhed og nogle værdsætter privathed, hvilket udfordrer antagelsen om, at tryghed automatisk fører til transparens.

Samlet kan der peges på, at psykologisk tryghed er et dynamisk fænomen, der formes af relationer, kultur og organisatoriske vilkår, men ikke kan stå alene som forklaring på ledertrivsel. Teorien giver et vigtigt sprog for åbenhed og læring, men må suppleres med blik for magt, kompleksitet og strukturelle rammer, hvis vi vil forstå, hvorfor tryghed opleves stærk i det nære og skrøbelig i de store rum, hvor beslutninger træffes og konsekvenserne er størst.

### 10.3.6. Vores rolle i at skabe psykologisk tryghed

I vores interviews har vi anvendt flere greb, der muligvis har påvirket informanternes oplevelse af psykologisk tryghed. Først og fremmest har vi brugt anerkendende sprog og aktiv lytning - f.eks. når vi opsummerer informantens udsagn: *“Hører jeg dig sige, at det med at give dig energi er at være sammen med andre mennesker og gøre en forskel?”* (Bilag nr. 3, 4.23). Denne reflektive gentagelse understøtter en fælles forståelse og reducerer risikoen for misfortolkning. Derudover har vi sikret transparens og rammesætning ved at tydeliggøre anonymitet og formål: *“Der bliver jo ikke noget navn ved det, kun funktionstitel”* (Bilag nr. 3.35.41). Det er med til at reducere magtasymmetri og kan bidrage til en mulig oplevelse af kontrol hos respondenterne. Vi har også oplevet, hvordan en ikke-dømmende tone bidrager til normalisering af sårbarhed, som når en respondent siger: *“[...] hvis jeg har lavet en fejl, så lægger jeg mig også fladt ned og siger det er mig [...]”* (Bilag nr. 5, 13:08–13:35). At hun tør dele det indikerer, at der blev skabt et rum, hvor fejl ikke medfører tab af status. Endelig har vi arbejdet med samskabelse af narrativ, hvor vi inviterer til refleksion og fælles meningsdannelse: *“Hører jeg dig sige at det med at give dig energi er at være sammen med andre mennesker og gøre en forskel for at få ting til at lykkes.”* (Bilag nr. 3,4.23). Denne dialogiske tilgang understøtter en oplevelse af partnerskab frem for kontrol.

Set i et socialkonstruktivistisk lys er psykologisk tryghed i interviewet ikke en individuel egenskab, men et relationelt fænomen, der opstår i samtalen. Vi er dermed medproducenter af data, ikke blot indsamler af data fordi vores spørgsmål, respons og relationelle greb former informanternes udsagn

og den virkelighed, der konstrueres. Denne refleksion synliggør vores position og understreger, at vores rolle har haft betydning for både indhold og tone i de data, vi nu analyserer.

### 10.3.7. Kort opsummering

Analysen viser, hvordan respondenterne oplever psykologisk tryghed som noget, der gør hverdagen lettere i de små ledergrupper. De beskriver, hvordan hierarki og tidspres gør det sværere at tale åbent, og peger på behovet for en kultur med dialog og klare rammer, der skaber transparens og tid til refleksion

## 10.4. Analyse - trivsel

Vores fjerde spørgsmål lød: *"Baseret på dine erfaringer, hvad tror du kan løfte ledertrivsel i den offentlige sektor – hvad har virket, og hvad kunne forbedres?"*

### 10.4.1. Trivsel i relation til lederne

Trivsel fremstår i respondenternes fortællinger som en dynamisk og skrøbelig balance mellem krav og ressourcer. Det er ikke en statisk tilstand, men en proces, der konstant forhandles i hverdagen. En respondent beskriver: *"Jeg føler mig fagligt og personligt udfordret i min stilling. Og det, at jeg føler mig udfordret, det er noget af det, der giver mig energi – ikke udfordret på en dårlig måde, men på den måde, at det har jeg brug for at være for at føle, at jeg trives godt arbejdsmæssigt, og det synes jeg, at jeg har ramt en fin balance i her."* (Bilag nr. 2, 1:15)

Trivsel har både en individuel og en kollektiv dimension. For nogle respondenter knyttes trivsel til følelsen af at lykkes sammen med andre: *"[...] jeg også søger fællesskab og aktivt i forskellige grader og i forskellige sammenhænge."* (bilag 7,25.54). Andre fremhæver strukturelle rammer og psykologisk tryghed som afgørende: *"[...] Jeg trives enormt godt i en uforudsigelig hverdag. Selvfølgelig er der også noget struktur, men i og med at man har mange forskellige og differentierede arbejdsopgaver, så er det altid en ny dag, jeg møder ind til, og det befinder jeg mig egentlig ret godt i. [...]"* (Bilag nr. 4, 3:43).

I interview med respondent bliver trivsel italesat som meningsfuldhed og fællesskab: *"[...] Det er at lykkes sammen med andre [...]"* (Bilag nr. 3, 0:31) og *"[...] Men opgave som både jeg og de finder dybtgående meningsfuldt altså [...]"* (Bilag nr. 3, 0:31) Her forstås trivsel i forlængelse af en oplevelse af mening, hvilket kan forstås som en ressource, der styrker respondenternes identitet og

engagement. Samtidig peger respondenterne på en kontrast, hvor hun oplevede, at trivsel bryder sammen: [...] *Jeg var blevet slidt af mennesker der kom ind under huden [...]*” (Bilag nr. 3, 2:18) og “[...] *Jeg synes faktisk at alle mennesker fortjener at have en leder der vil dem. Jeg vil ikke dem på det tidspunkt [...]*” (Bilag nr. 3, 3:14)

Dette kan forstås som et identitetsbrud, hvor empati og vilje til relationer er udtømt. I interviewet bliver det italesat som en tilstand, hvor følelsesmæssige krav overstiger ressourcerne, hvilket kan forstås i forlængelse af JD-R-modellen (Job Demands–Resources), der beskriver, hvordan ubalance mellem krav og ressourcer kan føre til stress og udbrændthed (Elmholdt, Keller & Tanggaard, 2023). JD-R modellen blev udviklet af Evangelia Demerouti og Arnold B. Bakker i 2001 som et fleksibelt rammeværk til at forstå trivsel og stress i arbejdslivet (se fig. 3)

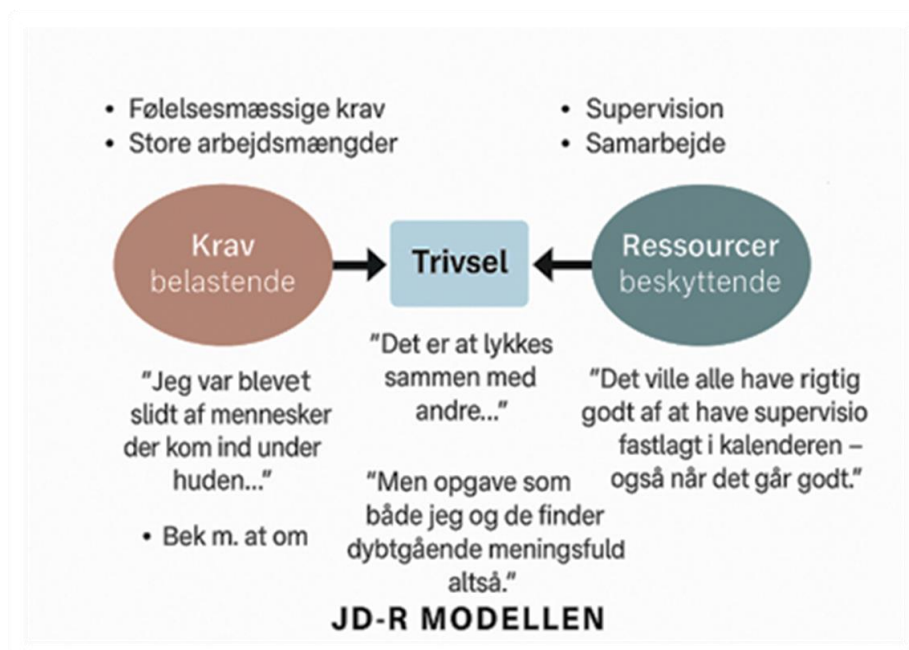


Fig.3

I teorien fremhæves, at følelsesmæssige krav er særligt belastende i lederrollen, fordi lederen ikke kun håndterer opgaver, men også medarbejdernes trivsel, konflikter og svære samtaler. Disse krav er ofte usynlige og svære at måle, men de tærer på energi og identitet. Når kravene overstiger ressourcerne, beskrives en proces, hvor lederen bruger energi på at håndtere relationelle og organisatoriske udfordringer uden mulighed for restitution. Dette kan forstås som en stressmekanisme, hvor vedvarende ubalance skaber risiko for emotionel udmattelse - en kernekomponent i udbrændthed (Elmholdt, 2023). Ressourcer som supervision, kollegial sparring og

netværk nævnes som en positiv ting, der kan modvirke denne proces. I interviewene bliver det italesat, hvordan fraværet af sådanne ressourcer kan føre til en tilstand, hvor respondenterne mister lysten til relationer, hvilket kan forstås som en konsekvens af den negative spiral, Elmholdt beskriver.

En respondent, der er ny i lederrollen, beskriver trivsel som tæt knyttet til opgavefordeling og kompetenceudvikling: “ [...] Det er det her med at få uddelegeret nogle opgaver [...] ” (Bilag nr. 5, 20.33) og “Når man giver dem noget mere, så vil de også gerne noget mere.” (Bilag nr. 5, 21.33). Her forstås trivsel som en oplevelse af gensidig udvikling, hvilket kan tolkes som en positiv spiral, hvor ressourcer og motivation forstærker hinanden (Palmblad & Dinesen, 2024). Samtidig peger respondenterne på en ressourcekløft: “Jeg kunne godt tænke mig at få noget ledelsesfagligt med også” (Bilag nr. 5, 3.03). Dette indikerer en latent risiko for mistvivl, hvis kompetencebehov ikke imødekommes.

En anden respondent fremhæver struktur som fundament for trivsel:

*Så udviklingen er energikrævende og også energigivende, men Det kan også være noget af det driftsmæssige der nogle gange bare sådan lige gør at man zoomer ned i noget og bare fordyber sig i nogle opgaver som skal være på plads” og “Og det tør jeg godt sige lidt kedelige driftsmæssige opgaver lægger et fundament for, at Jeg kan bruge min energi der, hvor at jeg. Nok mest brænder for i forhold til udviklingsopgaver eller i forhold til at være i processen”. (Bilag nr. 2, 4.43)*

Her bliver trivsel beskrevet som afhængig af organisatorisk stabilitet, hvilket understøtter Palmblad & Dinesens (2024) pointe om, at basisfaktorer som klare rammer og struktur er afgørende for ledertrivsel. Derudover nævnes supervision som en forebyggende strategi:

*” Jeg har brug for indimellem at have supervision. Det kan være hvis man over en længere periode, har stået med nogle opgaver der var tunge forstået på den måde, at de Sådan har været energikrævende, eller at man er meget eller noget der måske ikke lige lykkes. Så er det godt at få sparring, men jeg tænker bare en helt systematisk sparring. Med en eller to faste seancer over et år ville være godt, fordi Der er også god grund til sparring, når det går godt, ikke kun når man er tynget af opgaver.” (Bilag nr. 2, 21.47)*

Dette kan forstås som et tiltag, der skaber refleksionsrum og styrker psykologisk tryghed, fordi det giver plads til dialog og læring, ikke kun i krisesituationer, men også i perioder med stabilitet.

### 10.4.2. Skyggesider af tryghed og magt

I interviewet med en respondent bliver trivsel italesat som et fænomen, der ikke altid er entydigt positivt: *"Da jeg oplevede det der var ret ubehageligt, så blev jeg optaget af, og jeg sagde det også lidt højt nogle steder, eller har gjort: så er der en skygge af den psykologisk tryghed, hvis man siger tillid, åbenhed og læring. Jamen hvis du lyser på det, så er der en skygge, og over i den skygge for mig, der står der dissonans. Og der står eksklusion, og så står der magt. Så tål dem, i sådan i ordene, og jeg er sådan ret billedligt nogle gange i nogle sammenhænge. Så det der med at tål dem. Ja, indtil du bliver ramt i skyggen af psykologisk tryghed"* (Bilag nr. 7, 16.42)

Her konstrueres psykologisk tryghed ikke kun som en ressource for trivsel, men som en relationel størrelse, der kan skabe både tryghed og kontrol. Det kan forstås i forlængelse af Palmblad & Dinesens (2024) beskrivelse af, hvordan organisatoriske kulturer og magtstrukturer kan påvirke ledertrivsel. Ressourcer fremstår dermed ikke som neutrale, men som indlejret i sociale hierarkier, hvor adgang til tryghed og støtte kan være betinget af position, relationer og uformelle normer.

Interviewene peger på centrale opmærksomhedspunkter. Hvad sker der, når et rum, der er skabt med intentionen om åbenhed og ærlighed, samtidig bliver en arena, hvor normer, regler og skjulte magtrelationer forhandles? Denne iagttagelse udfordrer den dominerende forståelse, hvor psykologisk tryghed ofte fremstilles som en mulig løsning på trivsel. Analysen inviterer til refleksion, idet ledernes fortællinger antyder, at tryghed ikke er et statisk gode, men et relationelt og kontekstuel fænomen, der kan formes og anvendes strategisk - f.eks. til at fastholde kontrol eller til at svække stemmer, der udfordrer gruppens etablerede normer. Denne forståelse kan ses i forlængelse af socialkonstruktivistiske teorier, som præsenteres i *Systemisk Ledelse, Teori og Praxis* (Stegeager mfl. 2020). Her fremhæves, at organisatoriske fænomener som trivsel og magt ikke er objektive størrelser, men sociale konstruktioner, der skabes og forhandles gennem sproget og i relationer. Når en respondent anvender ordet "skyggesider", er det i tråd med narrativ teori som er en sproglig handling, der ikke blot beskriver en tilstand, men aktivt former den organisatoriske virkelighed. Narrativ teori understreger, at fortællinger og begreber fungerer som meningsskabende redskaber, der både åbner og lukker muligheder for handling. Dermed bliver trivsel et relationelt og kontekstuel fænomen, hvor magt udøves gennem de historier og sproglige ritualer, der cirkulerer i organisationen (Stegeager, mfl., 2020). Når trivsel både åbner og begrænser handlemuligheder, rejser det spørgsmål om, hvorvidt man kan forstå og arbejde med trivsel som en dynamisk konstruktion frem for en statisk tilstand?

### 10.4.3. Egen rolle og etnografisk refleksion

I spørgsmål fire bevægede vi os fra beskrivende til fremtidsorienteret dialog, hvor vores rolle som interviewere blev særligt aktiv. Ved at spørge: "*Baseret på dine erfaringer, hvad tror du kan løfte ledertrivsel i den offentlige sektor?*" (Jf. Afsnit 9.3.) skabte vi et rum for samskabelse af løsninger, hvilket kan have påvirket informanternes svar. Anerkendende opfølgninger som "*Ja ja, rigtig god ide*" (Bilag nr. 2 s. 14.23) validerede idéer og styrkede respondentens oplevelse af relevans, men indsnævrede samtidig feltet mod bestemte spor. Dermed er data ikke blot et neutralt aftryk af virkeligheden, men et produkt af interaktionen, hvor vores tone, timing og respons har formet de narrativer om trivsel, vi nu analyserer.

### 10.4.4 Kort opsummering

Respondenterne fortæller, at trivsel handler om at få hverdagen til at hænge sammen, både i opgaverne og i relationerne. Det giver energi, når der er tid til sparring, mulighed for at dele udfordringer og en klar struktur, der gør arbejdet overskueligt. Når ressourcerne mangler, og kravene bliver for tunge, oplever de, at lysten til samarbejde og engagement forsvinder

## 11. Diskussion

Med udgangspunkt i vores analyse og vores teoretiske forståelser vil vi i dette afsnit se nærmere på de kritiske vinkler af vores fund.

Som leder-studerende befinder vi os i et metodisk paradoks: Vi ønskede at skabe et trygt rum for refleksion, men vores tilstedeværelse kan samtidig have påvirket både indholdet og formen af det, der blev sagt. Flere af vores spørgsmål tog udgangspunkt i vores egen nysgerrighed omkring motivation og trivsel, hvilket kan have styret samtalen i retning af netop disse temaer. Analysen afspejler derfor ikke alene ledernes oplevelser, men også de rammer og forventninger, vi selv bragte ind i processen. Det udfordrer forestillingen om, at meningsskabelsen udelukkende udspringer af deltagerne – vi har selv været medproducenter.

Når vi ser tilbage på vores drøftelser, bliver det tydeligt, at de teorier, vi har valgt, ikke blot giver os et analytisk sprog, men også former den virkelighed, vi undersøger. Vi har fordybet os i bl.a. Weick,

Deci & Ryan, Maslow, Edmondson, Brinkmann samt Ladkin & Taylor, fordi de tilbyder begreber til at forstå relationer, mening og psykologisk tryghed. Samtidig er vi bevidste om, at mange andre teorier kunne have inspireret os. Vi har fravalgt bredde til fordel for dybde, men det rejser en interessant refleksion: Hvilke andre spørgsmål kunne vi have stillet, hvis vi havde valgt anderledes?

### 11.1. Diskussion - drivkraft og motivation

I de kommende afsnit vil samle op på vores fund vedrørende drivkraft og motivation, hvorefter vi vil diskutere konflikten mellem teori og praksis.

#### 11.1.1. Hvad fandt vi?

Vores analyse peger på, at respondenternes motivation i høj grad er relationelt forankret og knyttet til oplevelsen af at lykkes i fællesskab. Respondenterne kommer med udtalelser som: “[...] Sådan helt overordnet og skabe værdi, sammen med andre [...]” (*Bilag nr. 7, 1:48*)

og “[...] Jeg kunne ikke forestille mig noget andet end at arbejde med mennesker. Altså hvad enten det så er, at jeg skal lykkes sammen med nogle mennesker i en ledergruppe eller på et hold eller noget som helst andet så længe det er med mennesker [...]” (*Bilag nr. 3, 0:31*), som understøtter, at deres motivation i høj grad er relationelt forankret.

#### 11.1.2. Teori og konflikt mellem teori og praksis

Det udfordrer Maslows antagelse om, at selvrealisering ligger “øverst” i behovshierarkiet. For respondenterne i vores studie opstår selvrealisering ofte netop gennem fællesskabet, som udtalelserne ovenfor viser. Hermed stiller empirien spørgsmål til Maslows teori: Betyder det, at behovshierarkiet i praksis er mindre hierarkisk end antaget? Eller at sociale behov i lederrollen kan være så fremtrædende, at de risikerer at overskygge respondenternes personlige ambitioner? Samtidig viser vores data, at respondenterne oplever en stærk forpligtelse over for fællesskabet som en respondent her siger: “[...] Så det her med at få alle ender til at hænge sammen uden at belaste personalet og uden at belaste beboerne [...]” (*Bilag nr. 5, 6:44*)

Dette kan – med Weick ‘s teori – forstås som en meningsskabelsesproces, der både giver retning og binder dem til fællesskabet. Men her opstår et dilemma: Når meningen skabes i fællesskab, hvor bliver der så plads til respondentens egne værdier og grænser? Dette kalder på en diskussion af, om stærk relationel motivation kan medføre en risiko for selvudslettelse.

Med afsæt i Weick 's (1995) teori om meningsskabelse kan der argumenteres for, at ledere konstant søger at skabe mening i komplekse organisatoriske kontekster. Meningsskabelse sker både individuelt og i relation til andre, og dette kan dermed styrke oplevelsen af fællesskab og retning. Samtidig kan det rejse en kritisk problemstilling: Kan meningsskabelse blive så dominerende, at lederen mister forbindelsen til sine egne behov og værdier som blev belyst i afsnit 10.2., hvor respondenterne arbejder langt mere end forventeligt? En overdreven orientering mod fællesskabet kan risikere at skabe en form for selvudslættelse, hvor lederens reflektive frihed reduceres til fordel for kollektive narrativer.

På samme måde kan kritik rettes mod Deci og Ryans (2017) selvbestemmelsesteori, der, som beskrevet i afsnit 10.1., fremhæver autonomi, kompetence og samhørighed som universelle psykologiske behov. Selvom teorien tilbyder en analytisk ramme til forståelse af motivation, kan dens faste ramme også problematiseres. Kravet om autonomi kan i en offentlig organisatorisk kontekst fremstå som et paradoks, da respondenter, som beskrevet i afsnit 10.2., ofte er bundet af strukturelle rammer og politiske beslutninger, som begrænser deres handlemfrihed. Derfor kan forestillingen om autonomi skabe en oplevelse af utilstrækkelighed i stedet for motivation. Kompetence kan ligeledes risikere at reducere lederens trivsel, hvis præstation og effektivitet kommer til at overskygge de relationelle og mellemmenneskelige sider af lederrollen. Modsat kan begrebet samhørighed i praksis blive så dominerende, at lederens individuelle perspektiv og selvomsorg nedtones eller tilsidesættes til fordel for fællesskabet.

## 11.2. Diskussion - organisatoriske rammer

I de følgende afsnit vil vi forholde os kritisk til vores fund omkring organisatoriske rammer, og diskutere konflikten mellem teori og praksis efterfølgende.

### 11.2.1. Hvad fandt vi?

Vores analyse viser, at organisatoriske rammer opleves som et komplekst samspil af formelle strukturer og uformelle kulturer. Respondenterne beskriver, hvordan styringssignaler, politiske rytmer og dokumentationskrav ikke blot udgør en neutral kulisse, men aktivt former hverdagen. Det kommer til udtryk i udsagn som: “[...] Det stiller nogle krav til ens egen evne til at prioritere i de opgaver man så har [...]” (*Bilag nr. 2, 11:26*) og “[...] Det her med at være leder i en politisk styret organisation, så skal man jo på sin vis være i stand til at arbejde med de forstyrrelser, der kommer [...]” (*Bilag nr. 4, 9:30*) Samtidig peger respondenterne på, at uigennemsigtige beslutningskæder og højt tempo kan skabe oplevelsen af kontroltab og forskyde tid fra relationer til brandslukning og

dokumentation. Omvendt fremhæves klare strukturer og opgavefordeling som en kilde til ro og mulighed for udvikling.

### 11.2.2. Teori og konflikt mellem teori og praksis

Teoretisk forstås organisatoriske rammer som et system af formelle regler og uformelle normer, der regulerer organisationens praksis og sikrer kerneopgaven (Palmblad & Dinesen, 2024). Ladkin og Taylor (2010) fremhæver, at autentisk ledelse forudsætter selvforståelse, relationel tilstedeværelse og valg af ledelsesstil, der passer til den lokale kontekst. Weick tilbyder et procesperspektiv, hvor meningsskabelse bliver afgørende for at navigere i kompleksitet, fordi han ser organisationer som dynamiske og uforudsigelige. Ledere må kontinuerligt fortolke signaler og skabe plausibel mening for at kunne handle, selv når regler og beslutningslogikker er uklare. Meningsskabelse er dermed ikke en statisk tilstand, men en social proces, hvor forståelser konstrueres i samspil med andre for at gøre situationen håndterbar

Konflikten opstår, når disse idealer mødes med vilkår i praksis. Weick 's teori giver et stærkt sprog for, hvordan ledere skaber mening under pres, men den siger mindre om de politiske og tilsynsmæssige mekanismer, der skaber uigennemsigtighed. Når styringslogikker er uklare, kan meningsskabelse ikke alene afhjælpe oplevelsen af kontroltab. Samtidig bliver Ladkin og Taylors ideal om autenticitet udfordret af tempoet i hverdagen. Autenticitet kræver nærvær og tid til refleksion, men respondenterne beskriver en kalender fyldt med eksterne krav og administrative opgaver, hvor pladsen til fordybelse er minimal.

Som en respondent formulerer det: “ [...] Jeg har også tendens til at døje med hovedpine, altså når at man kommer ind i sådan nogle perioder der [...] ” (Bilag nr. 4, 12:19)

Her bliver autenticitet ikke et mulighedsrum, men et normativt krav, der øger belastningen. Teorien antager, at rammer kan understøtte arbejdsglæde gennem gennemsigtighed og dialog, men i praksis og ud fra vores data opleves rammerne som uigennemsigtige og foranderlige, hvilket skaber kognitiv belastning og flytter tid fra relations arbejde til dokumentation. Kritisk kan denne autenticitet forstås som endnu et krav, lederen må leve op til, snarere end et mulighedsrum for at være tro mod egne værdier. Vores undren er, hvorvidt autenticitet kan blive praktiserbar i kontekster, hvor langsommelighed ikke er legitim

De organisatoriske rammer ses ikke som neutrale, men konstrueres i praksis gennem sprog og handlinger. Når strukturelle vilkår og politiske bevægelser dominerer, kan selv stærke relationelle

greb ikke sikre følelsen af velvære. Kan vi designe rammer, der balancerer styring og fleksibilitet, så ledelsesrummet ikke reduceres til brandslukning?

### 11.3. Diskussion - psykologisk tryghed

Vi vil i de næste afsnit forholde os kritisk til vores fund omkring psykologisk tryghed, og diskutere konflikten mellem teori og praksis.

#### 11.3.1. Hvad fandt vi?

Analysen viser, at den psykologiske tryghed opleves som stærk i de små, nære lederrum, hvor daglig kontakt og kendskab gør det legitimt at udtrykke tvivl og bede om hjælp. Respondenter beskriver, hvordan det i disse rum er naturligt at sige: “[...] *Det her kan jeg ikke finde ud af* [...] *Jeg har brug for hjælp* [...]” (Bilag 2, 13.42), som er deres udsagn, der i praksis fungerer som markører for ærlighed, fælles læring og kollegial støtte. Når trygheden er til stede, bliver ledergruppen et sted, hvor man kan eksperimentere, udfordre hinanden, udveksle ideer og fordele opgaver i pressede perioder uden tab af status.

I de større fora fremstår trygheden derimod mere sårbar. Her peges der på, at uigennemsigtige beslutningsgange og hierarkiske logikker kan skabe distance, tavshed og oplevet kontroltab. Fraværet af tid til eftertanke forstærker udfordringen, fordi dialogen reduceres til hurtige beslutninger, og den “tankefuldhed”, som tryghed hviler på, forsvinder. Samlet peger fundene på, at psykologisk tryghed er robust i de lokale, relationelle rum, men skrøbelig i komplekse kontekster, hvor tempo og uklarhed dominerer.

#### 11.3.2. Teori og konflikt mellem teori og praksis

Selvom Edmondsons teori om psykologisk tryghed har stor værdi for forståelsen af læring og samarbejde, viser vores analyse, at den har begrænsninger, når vi ser på ledertrivsel i komplekse organisationer. Teorien fremhæver relationel åbenhed som drivkraft for innovation og fælles læring, men den lyser i mindre grad på de strukturelle og magtmæssige vilkår, som lederne oplever i praksis. Vores data viser, at tryghed kan være stærk i de nære ledergrupper, hvor man kender hinanden og kan dele fejl, men samtidig skrøbelig i de større fora, hvor hierarki og uigennemsigtige beslutningsprocesser skaber afstand og tavshed. Som en respondent udtrykker: “[...] *Det synes Jeg er ekstremt svært [...] at logikkerne har været knap så transparente og gennemsigtige [...] at blive sendt i byen med dagsordener så man faktisk ikke selv kan genkende* [...]” (Bilag nr. 3, 6.44) Her ser

vi, at selv høj grad af tryghed i teamet ikke beskytter mod stress, når organisationen præges af politiske logikker og kontroltab.

Derudover viser analysen, at teorien ikke belyser faktorer som tidspres og eksterne krav, som flere respondenter peger på som afgørende for deres trivsel. Psykologisk tryghed kan skabe rum for dialog, men kan ikke alene kompensere for organisatoriske rammer, der begrænser handlemuligheder. Endelig viser vores interviews, at individuelle præferencer og kulturelle normer også spiller ind. Det er nemlig ikke alle der ønsker fuld åbenhed, hvilket udfordrer antagelsen om, at tryghed automatisk fører til transparens.

Vi anser psykologisk tryghed som værende et dynamisk fænomen, der formes af relationer, kultur og organisatoriske vilkår, men også som et begreb, der ikke alene kan stå som forklaring på ledertrivsel. Teorien giver et vigtigt sprog for åbenhed og læring, men må suppleres med blik for magt, kompleksitet og strukturelle rammer, hvis vi vil forstå, hvorfor tryghed opleves stærk i det nære og skrøbelig i de store rum, hvor beslutninger træffes og konsekvenserne er størst.

## 11.4. Diskussion - trivsel

Herunder vil vi forholde os kritisk til vores analyse vedrørende trivsel, og diskutere vores fund i forhold til konflikt mellem teori og praksis.

### 11.4.1. Hvad fandt vi?

Drøftelserne viste, at sammenhængen mellem psykologisk tryghed og trivsel er kompleks. Nogle respondenter ser tryghed som en forudsætning for trivsel, fordi den skaber rammer for dialog, læring og åbenhed om fejl (Jf. afsnit 10.3). Andre understreger, at trivsel handler om mere end tryghed – det omfatter også følelsesmæssigt, psykisk og socialt velvære, mening og energibalance (Jf. Afsnit 10.4), som tryghed alene ikke kan sikre.

Fænomenerne er hverken helt ens eller helt adskilte. I praksis ses overlap, fordi begge er relationelle og skabes i sociale processer. Det rejser spørgsmål om, hvorvidt de bør behandles som tæt forbundne eller holdes adskilt for at undgå begrebsmæssig forvirring.

Analysen viser, at respondenternes trivsel er en skrøbelig balance mellem krav, ressourcer og oplevet mening i fællesskab. Trivsel beskrives ofte som *“at lykkes sammen”* (jf. afsnit 10.1.), hvor relationel støtte, tydelig opgavefordeling og åbenhed giver energi. Fælles opgaveløsning og social støtte styrker

engagement og meningsskabelse, men afhængigheden af relationelle betingelser gør trivsel sårbar, når rammerne er utydelige eller presset stiger.

Hverdagen opleves som en konstant balancerende under pres (jv. Afsnit 10.1), hvor lederens trivsel påvirkes af skiftende krav og ressourcer. Udviklingsopgaver kan skabe mening og energi, men forudsætter et stabilt driftsfundament for at undgå udmattelse. Som en respondent udtrykker det: *“Ja, det gør jeg i pressede perioder [...] i de perioder, hvor man føler der er god og stabilitet på drift og kulturen [...] så jo det føler jeg godt kan være en udfordring”* (Bilag 4, 5.58)

Opgavedeling og kompetenceudvikling fremstår som centrale mekanismer til at frigøre energi og styrke motivation blandt medarbejdere. Disse processer forudsætter imidlertid organisatorisk prioritering og tid, hvilket understreges af respondentens erfaring: *“[...] Det er det her med at få uddelegeret nogle opgaver til medarbejderne [...] når man gør det, så kan jeg godt mærke, at det er sådan noget som medarbejderne, de bliver løftet af det [...] det giver noget gejst og det giver noget energi”* (Bilag nr. 5, 20.33)

Trivsel fremstår også som et organisatorisk anliggende; klare mål, møderytmer og transparens i beslutningskæder reducerer uvished og kognitiv belastning. Omvendt kan uformelle normer og “skyggesider” som dissonans og eksklusion underminere trivsel, når åbenhed ikke understøttes i praksis (Bilag nr. 7).

### 11.4.2 Teori og konflikt mellem teori og praksis

Teorien om trivsel placerer fænomenet i et systemisk og socialkonstruktionistisk perspektiv, hvor trivsel skabes i dialog, relationer og organisatoriske rammer. Det er ikke en fast, individuel tilstand, men et dynamisk fænomen, der formes i praksisfællesskaber og påvirkes af kultur og organisatorisk design. Fordelen ved denne forståelse er, at den indfanger trivslens kontekstuelle og relationelle karakter, mens en ulempe er, at den brede definition kan gøre trivsel svær at omsætte til praksis og måle.

JD-R-modellen giver en klar struktur til at forstå balancen mellem krav og ressourcer. Høje krav, såsom følelsesmæssige belastninger, tidspres og dokumentation, kan føre til stress og udmattelse, mens ressourcer, som social støtte, indflydelse, tydelige mål og kompetenceudvikling, kan fungere som buffer og styrke engagementet (Jf. Afsnit 10.4). I praksis viser vores data dog, at ressourcer primært organiseres strukturelt gennem møder, opgaveklarhed og gennemsigtighed i beslutninger

frem for som individuelle egenskaber. Samtidig udspringer høje krav ikke kun af mængde, men af uvished og politiske deadlines, som øger kognitiv belastning og svækker meningsskabelse .

Psykologisk tryghed, som vi har skrevet om i afsnit 7.3 og 10.3 handler om kommunikativ sikkerhed. Denne tryghed kan understøtte trivsel ved at fremme læring og åbenhed, men kan ikke kompensere for manglende strukturelle rammer. Som tidligere beskrevet opstår udfordringen, fordi tryghed og praksisfællesskaber styrker dialog og samarbejde i små ledergrupper, men ikke automatisk overføres til større fora, hvor hierarki og uklare beslutningsprocesser skaber tavshed og oplevelser af kontroltab (Bilag nr. 4 og Bilag nr. 3)

Endelig ses en spænding mellem fælles meningsskabelse og lederens behov for grænser. At 'lykkes sammen' styrker engagement og trivsel, men kan udhule lederens energi, hvis organisationen ikke sikrer opgavedeling og reelt handlerum (Bilag nr. 5). Samlet peger analysen på, at trivsel kræver både organisatorisk design og psykologisk tryghed, da relationelle tilgange ikke alene kan kompensere for strukturelle mangler.

### 11.5. Hvad betyder det for vores forståelse af resultater?

Vores fund peger på, at drivkraft og motivation, organisatoriske rammer, psykologisk tryghed og trivsel ikke er faste størrelser, men dynamiske fænomener, der forhandles i spændingsfeltet mellem relationer og strukturer. Når små lederrum opleves som åbne og store fora som mere lukkede, kan vi spørge: Hvilke organisatoriske logikker gør sårbarhed mulig ét sted og vanskelig et andet? Og hvad sker der, når teorier om åbenhed møder praksis præget af tidspres, hierarki og politiske dagsordener? Det kan invitere til at se alle fire temaer som noget, der skabes og genforhandles i fællesskab - ikke som givne vilkår. For mens gode relationer kan understøtte åbenhed, peger fundene på, at trivsel og tryghed kræver mere end det. Ud fra vores data, kalder det på klare mandater, gennemsigtige beslutningskæder og faste lederfora. Dette synes nødvendige for at løfte tryghed fra små grupper til større rum, mens balancen mellem krav og ressourcer må sikres gennem struktur, prioritering og et solidt driftsfundament. Måske er fællesskab ikke nok i sig selv, men må suppleres med greb, der beskytter lederen - f.eks. tydelig opgavedeling og meningsfuld handlefrihed.

#### 11.5.1. Forståelse ud fra drivkraft og motivation

Ledernes drivkraft og motivation er dybt forankret i relationelle processer, hvor mening skabes gennem fællesskab og succesoplevelser. Det rejser dog spørgsmålet: Hvordan balanceres den stærke orientering mod kollektivet med lederens individuelle behov? Når respondenterne beskriver

motivation som 'at lykkes sammen', understreger det en socialkonstruktionistisk forståelse, hvor energi opstår i interaktionen med andre. Denne afhængighed kan imidlertid gøre drivkraften sårbar, hvis fællesskabet bliver en byrde – for eksempel gennem overdreven forpligtelse eller manglende grænser. Det udfordrer teorier som Deci & Ryans selvbestemmelsesteori; er autonomi virkelig et universelt behov, eller bliver det i praksis overskygget af samhørighed, som risikerer at føre til selvudslettelse? Og med Weick; kan meningsskabelse, der er så stærk i fællesskabet, samtidig begrænse lederens refleksive frihed? Fundene antyder dermed, at drivkraft ikke kun er en drivende kraft, men også en potentiel fælde, der kræver organisatoriske greb for at beskytte lederens personlige ressourcer.

### 11.5.2. Forståelse ud fra organisatoriske rammer

Fundene viser, at organisatoriske rammer ikke er neutrale strukturer, men aktive formere af respondenternes hverdag, hvor tempo, uigennemsigthed og eksterne krav kan skabe kontroltab. Det stiller spørgsmål til, hvordan rammer kan designes til at understøtte trivsel frem for at hæmme den. Når respondenterne taler om "forstyrrelser" fra politiske dagsordener, fremstår rammerne som dynamiske og ofte modstridende, hvilket udfordrer Ladkin & Taylors ideal om autentisk ledelse, for kan lederen være autentisk i en kontekst, hvor langsommelighed og refleksion ikke er legitim? Med Weick, selv om meningsskabelse hjælper med at navigere i kompleksitet, kan den ikke alene kompensere for uklare styringslogikker. Fundene peger på, at rammerne konstrueres i praksis gennem sprog og handlinger, og at de kan flytte fokus fra relations arbejde til administration. Dette inviterer til at tænke rammer som et spændingsfelt mellem styring og fleksibilitet, og måske kræver det nye designs, der balancerer krav med handlefrihed for at undgå, at ledelse reduceres til brandslukning.

### 11.5.3. Forståelse ud fra psykologisk tryghed og trivsel

Fundene viser, at hverken psykologisk tryghed eller trivsel er faste størrelser, men dynamiske fænomener, der forhandles i spændingsfeltet mellem relationer og strukturer. Psykologisk tryghed opleves robust i de nære, små lederrum, men skrøbelig i større fora, hvor hierarki og uklarhed dominerer. Trivsel rummer et bredere spektrum af emotionelt, psykisk og socialt velvære, mening og energibalance og afhænger ligeledes af både relationel støtte og strukturelle rammer. Relationelle idealer som tryghed og fælles meningsskabelse kan styrke engagement, men kan ikke kompensere for manglende gennemsigtighed, opgavedeling eller handlefrihed. I dette perspektiv bliver både psykologisk tryghed og trivsel til bevægelige størrelser, formet af kultur, struktur og samtaler. Det åbner for nye spørgsmål: Hvordan kan organisatoriske rammer understøtte den "balancering", som

lederne beskriver? Og hvordan påvirker vores antagelser om transparens og åbenhed den måde, vi forstår ledelse i komplekse organisationer?

## 12. Konklusion

Når vi søger svar på vores problemformulering – *Hvordan kan trivsel blandt ledere i den offentlige sektor forstås i spændingsfeltet mellem egne drivkræfter, organisatoriske rammer og behovet for at skabe psykologisk tryghed?* – bliver det tydeligt, at trivsel og psykologisk tryghed ikke er faste størrelser, men dynamiske fænomener, der hele tiden er i forhandling mellem relationer, strukturer og individuel motivation.

Vi erkender, at ingen enkelt teori kan indfange kompleksiteten i ledertrivsel. De teorier, vi har valgt, har givet os et analytisk sprog, men har også været med til at forme den virkelighed, vi undersøgte. Det åbner for en nysgerrighed: Hvilke nye forståelser kunne opstå, hvis vi havde inddraget flere eller andre perspektiver? Samtidig er vi opmærksomme på, at der altid vil være blinde vinkler - man ser det, man lyser på.

Metodisk har vi stået i et dilemma både under indhentelsen af empiri og i analysen: Hvordan balancerer vi mellem at inddrage egne erfaringer og samtidig sikre, at fokus forbliver på respondenternes perspektiver og deres virkelighed? Vi måtte være bevidste om vores egen adfærd og måden, vi stillede spørgsmål på for at minimere risikoen for utryghed hos respondenterne. Dette har krævet skærpet opmærksomhed gennem hele projektet, og vores metodiske valg og egen rolle har haft betydning for den viden, vi har produceret.

### 12.1. Analyse og nøglefund

Analysen peger på, at trivsel og psykologisk tryghed er relationelle og kontekstafhængige, og at der eksisterer en konstant spænding mellem individuelle behov og ansvaret for fællesskabet, hvor sociale behov til tider kan overskygge personlige ambitioner. Motivation opstår primært, når lederne oplever at lykkes sammen med andre eller gennem andre - særligt når de føler, der er brug for dem, og de samtidig har de rette kompetencer. Her spiller autonomi, kompetence og samhørighed en central rolle, men i praksis udfordres de af organisatoriske rammer, der både understøtter og begrænser handlefriheden. Disse rammer opleves som et vilkår præget af pres - både indefra og udefra, hvilket skaber et spændingsfelt mellem idealer om åbenhed og realiteter præget af tidspres, hierarki og politiske dagsordener.

Kort sagt; det, der er svært, er også det, der giver energi, og måske har vi i processen søgt lige så meget efter vores egen forståelse som efter respondenternes.

## 12.2. Svar på problemformuleringen

For at komme nærmere et fuldt svar på problemformuleringen viser vores empiriske fund og teoretiske drøftelser, at spændingsfeltet mellem drivkræfter, rammer og tryghed er et dynamisk samspil, hvor trivsel opstår som en skrøbelig balance. Drivkræfterne er dybt relationelle og meningsskabende, men bliver sårbare, når de møder organisatoriske rammer præget af uigennemsigtighed og eksternt pres, som lederne oplever af "brandslukning" og kontroltab illustrerer. Psykologisk tryghed fungerer som en katalysator i nære ledergrupper, hvor åbenhed og kollegial støtte giver energi, men den svækkes i større fora, hvor hierarkiske logikker og tidspres dominerer. Trivsel kræver dermed ikke kun individuel autonomi, men organisatorisk design, der løfter tryghed fra det lokale til det systemiske niveau - f.eks. gennem klare mandater, transparens og tid til refleksion. Samlet understreger projektet, at ledertrivsel i Aalborg Kommune er et kollektivt anliggende, der kræver bevidst balancering af relationer og strukturer for at undgå udmattelse og fremme bæredygtig ledelse.

## 13. Perspektivering

Som vi har beskrevet ovenfor, viser vores analyse, at trivsel og psykologisk tryghed blandt ledere i den offentlige sektor ikke kan forstås som statiske tilstande, men som dynamiske processer, der forhandles i spændingsfeltet mellem relationer, strukturer og individuelle drivkræfter. Dette rejser en række perspektiver, som kan være relevante for både praksis og yderligere undersøgelse.

Vores fund peger på, at organisatoriske rammer spiller en afgørende rolle for, hvordan lederne oplever motivation og handlefrihed. Forhåbningen om åbenhed og psykologisk tryghed kan ødelægges eller hæmmes, når virkeligheden er præget af hierarki, tidspres og politiske dagsordener. Det åbner for en diskussion af, hvordan organisationer kan skabe strukturer, der understøtter tryghed hele vejen rundt om lederen - altså både i det nære ledelsesfelt, og i den større organisation, f.eks. gennem transparente beslutningsprocesser, faste fora for sparring og tydelig ansvarsfordeling.

Vores analyse peger også på spørgsmålet om, hvordan vi forstår balancen mellem individuelle behov og fællesskabets krav. Sociale behov kan styrke samhørighed, men også overskygge personlige ambitioner og autonomi. Dette peger på et behov for organisatoriske greb, der beskytter lederens

integritet – f.eks. gennem tydelig opgavedeling, realistiske prioriteringer og meningsfuld handlefrihed.

### 13.1. Det får os til at stille nye spørgsmål som:

Hvordan kan vi udvikle en ledelsespraksis, der balancerer mellem åbenhed for fællesskab og robusthed over for de organisatoriske rammer? Og hvad sker der, når teorier som psykologisk tryghed møder en praksis præget af ressourcepres?

Disse spørgsmål bliver særligt aktuelle, når vi løfter blikket til et bredere samfundsniveau. Den offentlige sektor i Danmark står i 2025-2026 over for stigende udfordringer såsom mangel på arbejdskraft, flere komplekse borgerforløb, klimakrav og politisk styret omstilling. Ledertrivsel er ikke kun et individuelt eller organisatorisk anliggende, men et samfundsanliggende, da god trivsel hos ledere smitter af på medarbejdere og borgere og er afgørende for kvaliteten af velfærdsydelserne. Investering i psykologisk tryghed og rammer for meningsskabelse er derfor en investering i hele samfundets robusthed.

I sundhedssektoren som flere af vores ledere har direkte berøring med, forstærkes spændingsfeltet yderligere. Her møder ledere pres fra stigende antal kronikere, multisyge patienter og en aldrende befolkning kombineret med krav om grøn omstilling og effektiv ressourceanvendelse. Samtidig oplever mange ledere høje forventninger fra pårørende om involvering, hurtig information og høj plejekvalitet. Disse krav kan forstærke følelsen af tidspres og kontroltab og gøre det vanskeligt at opretholde den relationelle drivkraft uden at risikere udmattelse. Vores fund peger på, at stærkere organisatoriske rammer, som tid til refleksion og kollegial sparring, kunne give ledere bedre redskaber til at håndtere disse krav på en bæredygtig måde, så de kan balancere omsorg for andre med omsorg for sig selv.

Et andet perspektiv er lederudvikling. Det svære er ofte det, der giver energi, og som er forbundet med relationerne og ansvaret for andre. Dette potentiale kunne udnyttes i uddannelses- og supervisionsforløb, hvor ledere trænes i at sætte grænser uden at miste samhørigheden og i at navigere i meningsskabelse under pres. Initiativer som RådgivningsDanmarks ledernetværk ([Ledernetværk Archives - RådgivningsDanmark u.å](#)) viser allerede vejen med fortrolig sparring og faglige oplæg.

Endelig inviterer projektet til yderligere forskning. Vores studie er forankret i Aalborg Kommune, men hvordan opleves ledertrivsel i andre sektorer eller kommuner?

Kort sagt åbner projektet for erkendelsen af, at ledertrivsel er en “ [... ongoing, never ending balancing...] ” act. (Bilag nr. 7, 9.45) Det svære er også det, der giver energi, og ved at anerkende spændingsfeltet mellem relationer og strukturer kan vi skabe bedre betingelser for bæredygtig offentlig ledelse - til gavn for ledere, medarbejdere, borgere og samfundet som helhed.

## 14. Litteraturliste

Vi har herunder delt vores litteraturliste i kategorierne bøger, samt websteder og artikler.

### 14.1. Bøger

Brinkmann, S. (2022). *Tænk*. Gyldendal

Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2020). *Kvalitative metoder: En grundbog*. Hans Reitzels Forlag.

Edmondson, A. (2021). *Den frygtløse organisation*. Djøf Forlag.

Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori: Perspektiver på organisationer og samfund*. Hans Reitzels Forlag.

Elmholdt, C., Keller, H., & Tanggaard, L. (2019). *Ledelsespsykologi*. Samfundslitteratur.

Gergen, K. J., & Gergen, M. (2005). *Social konstruktion – Ind i samtalen*. Dansk Psykologisk Forlag.

Hammer, S., & Høpner, J. (2025). *Meningsskabelse, organisering og ledelse – En introduktion til Weicks univers*. Samfundslitteratur.

Illeris, K. (2015). *Læring*. Samfundslitteratur.

Mellon, K., mfl. (2021). *God ledelse*. Hans Reitzels Forlag.

Ørsted, C. (2021). *Fatale forandringer*. People's.

Revsbæk, L. (2018). Abduktiv lytning af kvalitative interviews. I F. A. Gildberg (Red.), *Kvalitative analysemetoder i sundhedsforskning*. Klim.

Thybo, P. (2023). *Det hele menneske*. Hans Reitzels Forlag.

## 14.2. Websider og artikler

Arbejdstilsynet hentet fra <https://at.dk> 20/12-25

Dansk sygeplejeråd hentet fra <https://dsr.dk> 20/12-25

Ergoterapeutforeningen hentet fra <https://www.etf.dk> 20/12-25

FOA fagforening og a-kasse hentet fra <https://www.foa.dk> 20/12-25

Kommunernes landsforening hentet fra <https://www.kl.dk> 20/12-25

Psykologkonsult hentet fra <https://psykologkonsult.dk/stress-hvad-er-det-hvordan-viser-det-sig-hvad-kan-vi-gore-ved-det/>

RådgivningsDanmark hentet fra <https://raadgivningsdanmark.dk/event-kategori/ledernetvaerk/> 20/12-25

CFL - Maslows behovspyramide hentet fra <https://www.cfl.dk/artikler/maslows-behovspyramide#maslows-behovspyramide-og-ledelse> 20/12-25

CFL - Maslows behovspyramide hentet fra <https://cfl.dk/artikler/maslows-behovspyramide#hvem-var-abraham-maslow> 20/12-25

Serviceloven hentet fra <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2007/1117> 20/12-25

Selvbestemmelsesteorien hentet fra <https://selvbestemmelsesteorien.digi.hansreitzel.dk/?id=244> 20/12-25

Socialpædagogernes landsforbund hentet fra <https://sl.dk> 20/12-25

Socialtilsyn hentet fra <https://www.sbst.dk> 20/12-25

Sundhedsloven hentet fra <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2022/210> 20/12-25

Tilsyn med bosteder hentet fra <https://stps.dk/sundhedsfaglig/tilsyn/tilsyn-med-behandlingssteder/tilsyn-med-bosteder> 20/12-25

Vision Aalborg kommune hentet fra <https://www.aalborg.dk/om-kommunen/organisation/vision-for-job-og-velfaerd> 2/1-2026

Ældreloven hentet fra <https://www.sst.dk/Aeldrepleje/AEldreloven> 20/12-25

Ældretilsynet hentet fra <https://stps.dk/sundhedsfaglig/tilsyn/aeldretilsynet> 20/12-25

## 15. Bilag

Bilag 1 mail til respondenter

Bilag 2 interview med assisterende leder

Bilag 3 interview med centerchef

Bilag 4 interview med leder

Bilag 5 interview med assisterende leder

Bilag 6 interview med leder

Bilag 7 interview med plejeboligchef