

Lederes personlige værdier har målbare effekter på medarbejdernes trivsel

VIDENSOVERBLIK

JUNI 2026

 EKSTERNT BEDØMT

Mange ledere på offentlige arbejdspladser er drevet af værdier, og der er ofte en høj grad af match mellem ledernes og medarbejdernes personlige værdier. Og det kommer tilsyneladende medarbejderne til gode, for værdibaserede ledere har gladere, sundere og mere produktive medarbejdere, viser en ny stor undersøgelse blandt 16.000 ledere og ansatte på 3000 danske arbejdspladser.

Hovedkonklusioner:

- **Offentlige ledere scorer markant højere på værdibaseret ledelse end private ledere.**
- **Værdibaseret ledelse forbedrer arbejdsmiljø og kollegialt samarbejde og bidrager til at give arbejdet mening.**
- **Ledere med en høj score for værdibaseret ledelse (VBL) har teams med ca. 1,6% lavere fravær og ca. 0,7 procentpoint mindre medarbejderudskiftning.**
- **Værdibaseret ledelse er forbundet med, at enheder tiltrækker og fastholder medarbejdere med stærkere kognitive evner (målt på IQ-score).**
- **De positive effekter af værdibaseret ledelse kan ikke forklares af andre typiske lederkvalifikationer som fx lederens intelligens (IQ), eksamensresultater eller uddannelse.**
- **Effekterne hænger især sammen med, om lederens personlige værdier stemmer overens med arbejdspladsens mission, om værdierne er synlige for medarbejderne i dagligdagen, og om det daglige arbejde er forankret i stærke etiske principper.**

I kampen om arbejdskraft har offentlige ledere det problem, at de sjældent kan belønne medarbejderne med hverken høje lønninger, rundhåndede bonusordninger eller generøse frynsegoder. Det betyder, at nogle af de mest talentfulde offentlige medarbejdere skifter til jobs i det private erhvervsliv.

Men offentlige arbejdspladser har noget andet: Værdibaseret ledelse (VBL) – en ledelsesform præget af høj tillid til medarbejdernes dømmekraft. Det står i kontrast til arbejdspladser, der i højere grad styrer medarbejderne med klassiske KPI'er som fx måltal.

Arbejdspladser med VBL har ofte åbenhed om beslutninger, stor ansvarstagen på alle niveauer og medarbejderne er her i høj grad selv-ledende.

Og det er tilsyneladende for mange offentlige medarbejdere mindst lige så attraktivt som høj løn og rigelig fryns. Det viser et nyt studie fra forskere på Københavns Universitet – det første forskningsstudie, som systematisk dokumenterer lederværdier i den offentlige sektor. Forskningen er støttet af ROCKWOOL Fonden.

16.000 svarede på spørgsmål om værdier

Forskerne ønskede med studiet at undersøge, hvordan offentlige lederes personlige værdier påvirker arbejdspladsens kultur, medarbejdernes trivsel og organisationens resultater – herunder om værdibaseret ledelse øger produktivitet i den offentlige sektor.

Med et spørgeskema til ledere og medarbejdere på mere end 3000 offentlige arbejdspladser stillede forskerne derfor i 2021 en lang række spørgsmål om både ledelsespraksis (fx. *"hvordan modtager medarbejderne feedback?"*), holdninger (fx. *"hvordan ser du på utroskab/skattesnyd/osv.?"*) personlige værdier (fx. *"hvor stor tillid har du til politi, forsvaret, Folketinget, etc.?"*) og personlige erfaringer. (fx. *"hvor stor en rolle spillede religion i din barndom?"*)

4.747 ledere og 11.548 medarbejdere fra i alt 2.902 arbejdspladser besvarede forskerens spørgsmål.

Helt unikt stiller denne undersøgelse, de samme spørgsmål om værdier og ledelsespraksis til både ledere og medarbejdere, hvilket gør det muligt at sammenligne lederens svar direkte med svarene fra dennes medarbejdere. Undersøgelsen inkluderer desuden spørgsmål om mental sundhed, som afspejler den stigende fokus på mental trivsel på arbejdspladsen – især i offentlige organisationer.

Tager temperaturen på offentlig ledelse

Analysen tager udgangspunkt i anerkendte metoder til at undersøge lederværdier, hvilke gør det muligt at sammenligne ledelsespraksisser mellem den offentlige og private sektor. Med data fra et bredt udsnit af danske offentlige ledere og medarbejdere tager analysen temperaturen på ledelsestilstanden i den offentlige sektor.

Forskerne matchede derpå de offentligt ansattes svar til registerdata fra Danmarks Statistik, for at se, hvilke typer af ledere og medarbejdere, der svarer hvordan.

Og via en tilsvarende undersøgelse i den private sektor i 2015, kan de sammenligne svar på tværs af sektorer.

Høj VBL = høj arbejdsglæde og lavt sygefravær

Resultaterne dokumenterer, at den offentlig sektor er markant mere værdidrevet end den private sektor, og at medarbejdernes værdier her afspejler lederens værdier ganske kraftigt.

Analysen af undersøgelsens data viser også, at værdibaseret ledelse forbedrer offentlige organisationens effektivitet betydeligt: Offentlige arbejdspladser, hvis ledere scorer højt på værdibaseret ledelse, har ca. 1,6 % lavere sygefravær og

ca. 0,7 procentpoint mindre medarbejderudskiftning, hvilket forskerne tolker som en indikator for arbejdsindsats. Deres medarbejdere har også gennemsnitligt højere IQ.

Medarbejderne på disse offentlige arbejdspladser udtrykker også højere jobtilfredshed, bedre kollegiale relationer og en meget stærk opfattelse af, at arbejdet er meningsfuldt.

Ny viden for aktører i den offentlige sektor

For ledere i det offentlige er resultaterne af dette forskningsstudie interessant nyt: Det er nyt at forskerne her kan påvise systematiske forskelle mellem lederværdier hos ledere i offentlige og private organisationer.

Det er også nyt, at der nu er en undersøgelse, der dokumenterer, at en leders værdier har målbare effekter på arbejdsmiljø og medarbejdernes performance og oplevelse af meningsfuldhed.

De positive effekter af værdibaseret ledelse fundet i undersøgelsen her, kan ikke forklares af andre typiske lederkvalifikationer som fx lederens IQ, eksamensresultater eller uddannelse.

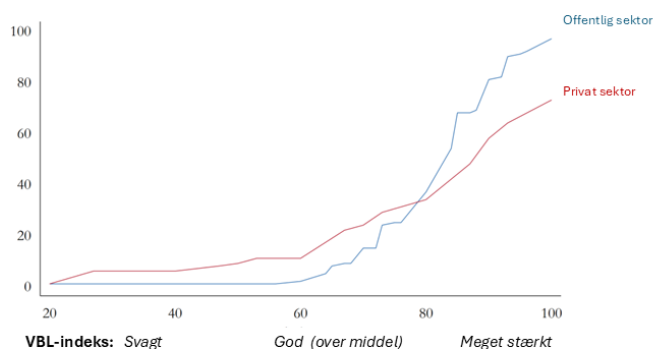
Det er viden, der kan være relevant for en række aktører i og omkring den offentlige sektor:

Organisationer kan lægge mere vægt på værdibaseret ledelse i udvælgelsen af ledertalenter og nye ledere. HR-afdelinger kan inkludere VBL som værktøj til at forbedre arbejdsmiljø og fastholdelse, og medarbejdere og fagforeninger kan inddrage effekterne af VBL i diskussioner om arbejdsmiljø og -kultur.

Og lederne selv kan øge deres bevidsthed om, at synlighed om deres etik har en reel effekt for medarbejdernes trivsel og organisationskulturen.

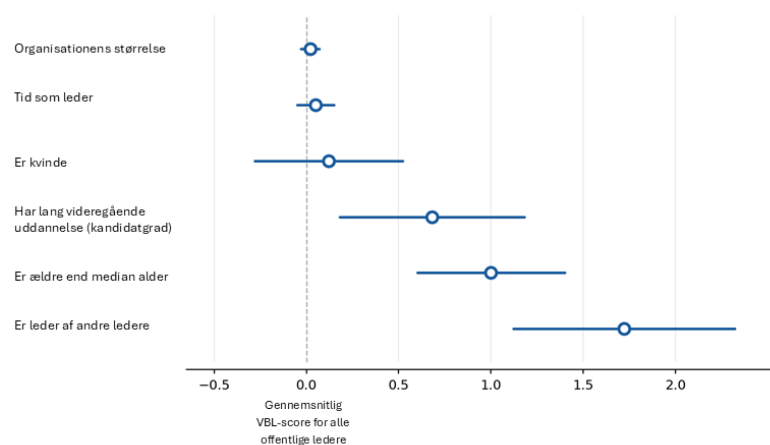
Samlet set understreger forskernes resultater behovet for målrettede ledelsesstrategier, der tager højde for medarbejdernes kompetencer og behov. Særligt i den offentlige sektor er der et stort potentiale i at styrke ledelseskompetencer – ikke alene for at øge effektiviteten, men også for at skabe et sundere og mere bæredygtigt arbejdsmiljø.

Figur 1: Offentlige ledere scorer markant højere på VBL end ledere på private arbejdspladser



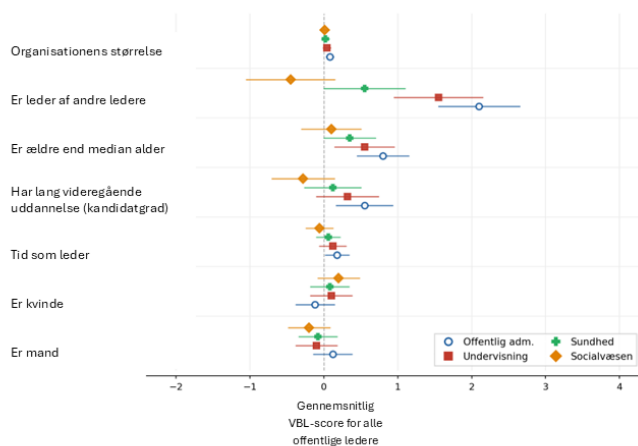
FIGURNOTE: En tredjedel af de offentlige ledere scorer højt på værdibaseret ledelse (VBL). Det samme gælder kun for ca. 20 % af lederne på private arbejdspladser. X-aksen viser VBL-indekset (0-100), og Y-aksen viser den kumulative andel af ledere (i %), dvs. den procentdel af ledere, der scorer på eller under den pågældende VBL-score. VBL-scoren fortolkes som følger: 80-100 = Meget stærk VBL; 60-79 = God / over middel; 40-59 = Middel; Under 40 = Svag / udviklingsområde. Kilde: Data aflæst fra forskernes egne figur med afsæt i surveys (2015 og 2021) blandt ledere og medarbejdere på private og offentlige arbejdspladser

FIGUR 2: VBL-score fordelt på offentlige ledere med særlige karakteristika samt organisationers størrelse



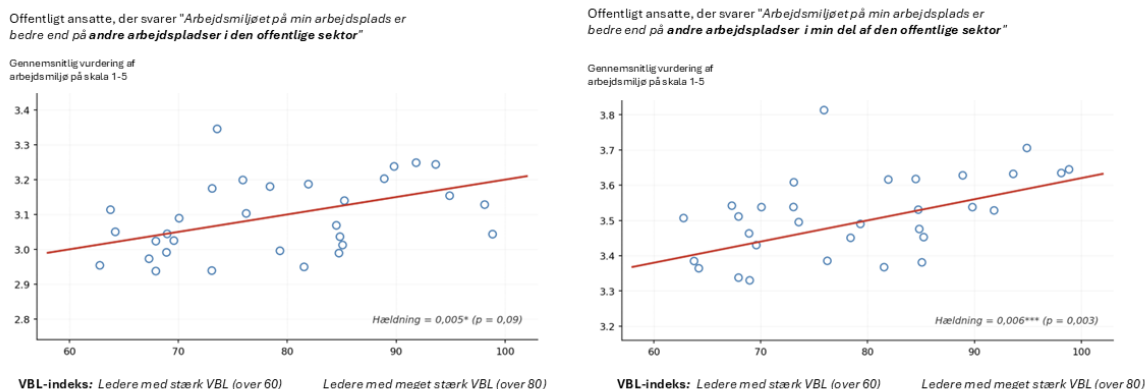
FIGURNOTE: Nogle offentlige ledere scorer generelt højere end gennemsnittet af alle ledere på værdibaseret ledelse (VBL). Det gælder ældre ledere, ledere med en kandidatgrad (eller højere uddannelse), kvindelige ledere og ledere, der leder andre ledere. X-aksen viser, hvor mange point over eller under gennemsnittet en given gruppe scorer på VBL-indekset. Positive værdier betyder, at gruppen scorer højere på VBL end referencegruppen. Kilde: Data aflæst fra forskernes egne figur med afsæt i surveys (2015 og 2021) blandt ledere og medarbejdere på private og offentlige arbejdspladser.

FIGUR 3: VBL-indeks for ledere indenfor forskellige dele af den offentlige sektor



FIGURNOTE: Lederne i nogle dele af den offentlige sektor scorer generelt højere end gennemsnittet af alle ledere på værdibaseret ledelse (VBL). Det gælder især ledere, der leder andre ledere indenfor undervisning (rød), sundhed (grøn) og offentlig administration (blå). Alle typer ledere indenfor socialområdet (orange) scorer til gengæld markant lavere på VBL-indekset end ledere i de øvrige dele af den offentlige sektor. X-aksen viser hvor mange point den gennemsnitlige leder i den pågældende sektor scorer over eller under gennemsnittet af alle offentlige ledere på VBL-indekset. Kilde: Data aflæst fra forskernes egne figur med afsæt i surveys (2015 og 2021) blandt ledere og medarbejdere på private og offentlige arbejdspladser.

FIGUR 4: Jo højere offentlige ledere scorer på VBL-indekset, des mere tilfredse er medarbejderne med arbejdsmiljøet



FIGURNOTE: Offentlige medarbejdere, hvis ledere scorer højt på værdibaseret ledelse (VBL) (dvs. over 60 på VBL-indekset), vurderer konsekvent, at arbejdsmiljøet på deres arbejdsplads er bedre end arbejdsmiljøet både på andre arbejdspladser i samme del af den offentlige sektor, som de selv arbejder i. (fx sundhedssektoren) Og også bedre end arbejdsmiljøet i hele resten af den offentlige sektor. Y-aksen viser medarbejdernes gennemsnitlige vurdering af arbejdsmiljøet på en skala fra 1–5 (baseret på spørgeskemabesvarelser fra medarbejderne) Kilde: Data aflæst fra forskernes egne figur med afsæt i surveys (2015 og 2021) blandt ledere og medarbejdere på private og offentlige arbejdspladser.

FAKTA om værdibaseret ledelse (VBL)

- På arbejdspladser med værdibaseret ledelse tager både ledere og medarbejdere beslutninger med udgangspunkt i et sæt fælles værdier og normer frem for detaljerede regler, kontrol og måltal.
- I stedet for fx fokus på KPI'er og andre målbare resultater som fx sagsbehandlingstider eller bruger- og borgertilfredshedsundersøgelser er den værdibaserede leder optaget af, om medarbejderne og ledelsen selv handler i overensstemmelse med organisationens værdier.

- Arbejdspladser, som scorer højt på VBL, er ofte præget af høj tillid til medarbejdernes dømmekraft, stor ansvarstagen på alle niveauer, åbenhed om beslutninger og respekt for hinandens faglighed. Her vil ofte være mindre kontrol og en stor grad af selv-ledelse, og lederen udøver ledelse gennem dialog om mening og kultur

Sådan måles VBL:

VBL-scoren er i studiet baseret på fem spørgsmål fra en spørgeundersøgelse gennemført i 2021, hvor medarbejderne vurderede deres nærmeste leder på en skala fra 1 til 5. Spørgsmålene afdækker, om lederen:

Forskerne brugte et VBL-indeks bygget på fem spørgsmål om, hvorvidt lederen:

- kommunikerer organisationens værdier klart og konsekvent
- handler i overensstemmelse med de erklærede værdier
- sikrer, at det daglige arbejde er forankret i en meningsfuld mission og et fælles formål
- gør de organisatoriske værdier synlige i konkrete beslutninger og handlinger
- sætter høje etiske standarder og er et troværdigt forbillede for medarbejderne

VBL-indekset beregnes som gennemsnittet af de fem svar, og jo højere score, desto stærkere oplever medarbejderne, at ledelsen er værdibaseret.

FAKTA om forskningsstudiet *Value based leadership in the public sector*

- **Morten Bennedsen**, professor i økonomi, Københavns Universitet
- **Jihye Jang**, ekstern forsker, Økonomisk Institut, Københavns Universitet
- **Maria Schlier**, postdoc i økonomi, Københavns Universitet
- **Guido Friebe**, professor i økonomi, Goethe Universitet, Tyskland.

Datagrundlag for forskningsprojektet

- Surveydata fra 2021 for offentlige ledere og medarbejdere.
- Registerdata om medarbejderfravær og -udskiftning, lederes IQ-score, eksamensresultat ved studentereksamen, kriminalitet, kirkemedlemskab m.m.
- Sammenlignelige svar fra en survey i 2015 for private ledere.

Vidensoverblik fra ROCKWOOL Fonden

Vidensoverblik fra ROCKWOOL Fonden (ISSN 1396-1217) udgives for at informere offentligheden om resultaterne af den løbende forskning.

Vidensoverblikket er ikke ophavsretligt beskyttet og må frit citeres eller kopieres med fornøden kildeangivelse.

Du kan se andre udgivelser på:

<https://www.rockwoolfonden.dk/udgivelser>