

Artikel

Ansattes mentale helbred er også et økonomistyringsansvar

Hvad revisorer bør vide om sammenhængen mellem
økonomistyring og medarbejdernes mentale helbred

Af Anna Malene Jensen, Adjunkt,
Aalborg University Business School

Dato:
24. september 2026

Artikelnummer:
2026:6-14

Copyright:
Artiklen er udgivet under
Creative Commons Attribution 4.0
International (CC BY 4.0).

Ansattes mentale helbred er også et økonomistyringsansvar

Abstrakt

Formål:

At forklare, hvad ny dansk forskning har fundet om sammenhængen mellem økonomistyring og medarbejdernes mentale helbred, herunder psykologisk tryghed og stress, samt klargøre hvilken rolle revisorbranchen spiller i de kontrolsystemer, der former denne sammenhæng.

Tilgang/grundlag:

Artiklen sammenfatter resultater fra en samlet ph.d.-afhandling, der trækker på to komplementære datasæt fra danske virksomheder. En blanding af regnskabsdata, spørgeskemaer og data fra Danmarks Statistik ligger som baggrund for de kvantitative analyser i afhandlingen.

Hovedresultater/indsigter:

Resultaterne peger på tre centrale mekanismer, der forbinder økonomistyring og mentalt helbred: kultur, den sociale kontekst og mængden af kontrol. Effekten af kontrolsystemer, som budgetmål og præstationsevaluering, afhænger afgørende af den sociale kontekst, de indgår i. Budgettets funktion, om det bruges til planlægning eller præstationsevaluering, og betydningen af styringsdesign forstærkes under økonomisk pres. Endelig viser resultaterne, at mere kontrol og information ikke nødvendigvis er bedre, men tværtimod kan øge stress.

Betydning og anvendelse:

Artiklens centrale pointe er, at kontrolsystemer og medarbejdernes mentale helbred ikke bør ansues som adskilte størrelser. I stedet bør de vurderes samlet, hvor tegn på stress og lav psykologisk tryghed læses som risikosignaler med relevans for både organisationens datakvalitet og beslutningsgrundlag. Denne sammentænkning peger samtidig på konkrete forbedringsmuligheder i design og brug af kontrolsystemer. For revisorer har det praktisk betydning for, hvordan kontrolmiljøer og informationsgrundlag vurderes i de organisationer, de reviderer.

Når debatten falder på trivsel, stress, psykologisk tryghed eller mentalt helbred, vil flere sikkert antage at dette falder ind under et ledelse- og HR-ansvar. Et ansvar, der blandt andet skal udforme trivselspolitikker, medarbejderundersøgelser og lederuddannelser. Fundene i denne artikel påpeger dog at dette er en fejlkonklusion. Mentalt helbred er ligeledes et resultat, af hvordan de systemer, der måler, evaluerer, kontrollerer og styrer ansatte, designes. Det er derfor et ansvar, som også revisor er dybt involveret i, hvad enten man er bevidst om det eller ej. Som revisor eller medarbejder i revisionsbranchen er der to primære grunde til, at denne artikel er relevant for dig. For det første verificerer og kvalitetssikrer revisoren den finansielle information, der udgør grundlaget for de kontrolsystemer, medarbejderne styres efter, revisoren er derfor med til at skabe den økonomistyring, der former ansattes adfærd. For det andet er revisor selv modtager af en del af den information, disse kontrolsystemer producerer, når kontrolmiljøet skal vurderes og risici identificeres. Revisorbranchen er dermed en integreret del af det økosystem, der skaber og opretholder økonomistyringen, ikke en ekstern observatør.

Fem studier om økonomistyring og mentalt helbred

Gennem tre år på Institut for Virksomhedsledelse på Aarhus Universitet er sammenhængen mellem økonomistyring og ansattes mentale helbred blevet undersøgt. Arbejdet har resulteret i en samlet ph.d.-afhandling, der gennem fem empiriske studier viser sammenspillet mellem mentalt helbred og kontrolsystemer. Studierne undersøger konkrete kontrolsystemer, herunder budgetmål og budgetprocesser, præstationsevaluering, budgetbaseret planlægning, omkostningssystemers kompleksitet og graden af budgetdetaljer, og deres effekt på medarbejdernes stressniveau og psykologiske tryghed. Ved brug af spørgeskemadata om virksomheders styringssystemer, medicinsk registerdata om klinisk stress, data om psykologisk tryghed koblet til regnskabsdata giver de fem studier et detaljeret billede af, hvad styringssystemer faktisk gør ved ansattes mentale helbred.

Stress er et stigende problem

Under Covid-19 pandemien steg ansattes stressniveau globalt til nye højder. Selv efter endt Covid-19 krise, påpeger Gallups årlige rapport om medarbejdertrivsel, at ansattes stressniveau globalt stadig ligger på 40% (Gallup, 2025). Udfordringen ses ligeledes i Danmark, hvor for eksempel Berlingske i april

Om undersøgelsens datagrundlag

Artiklen bygger på fem empiriske studier fra en ph.d.-afhandling, der trækker på to komplementære datasæt fra danske virksomheder. Afhandlingen er kvantitativ og baseret på en kombination af spørgeskemadata, regnskabsdata og registerdata fra Danmarks Statistik.

Det første datasæt kombinerer et spørgeskema besvaret af CFO'er i store danske virksomheder i 2008 (246 besvarelser) med medicinske data om klinisk stress for perioden 2006–2015 fra Danmarks Statistik. Dette datasæt danner grundlag for tre af artiklens fem studier og gør det muligt at koble konkrete styringspraksisser til objektive sundhedsdata på individniveau.

Det andet datasæt stammer fra et spørgeskema blandt danske virksomheder fra 2023 (638 besvarelser) koblet med fem års regnskabsdata for hver virksomhed. Dette datasæt danner grundlag for de resterende to studier og belyser samspillet mellem kontrolsystemer, psykologisk tryghed og organisatorisk performance.

Analyserne er gennemført ved brug af strukturlignings-modellering (SEM), generaliseret strukturlignings-modellering (GSEM), regressionsanalyser og logistiske modeller, tilpasset de enkelte studiers datastruktur og forskningsspørgsmål.

kunne påpege, hvordan landets tre største pensionselskaber advarer om store stigninger i anmeldelsen af psykiske skader til en grad, hvor ”psykisk nedslidning truer dansk økonomi” (Haaber et al., 2026).

Job-krav og mentale ressourcer skal være i balance

For at forstå denne udvikling, bør vi også forstå mentalt helbred og stress. Ansattes mentale helbred påvirkes konstant, både positivt og negativt, af de vilkår de arbejder under (Bakker et al., 2004, 2023). På den ene side trækker faktorer, kaldet job-krav, som arbejdspress, uklare arbejdsopgaver, konflikter mellem målsætninger og manglende autonomi på det mentale overskud. På den anden side er der elementer, der opbygger mentale ressourcer: gode kollegaer og ledere, klar feedback, tydelige rammer og retning, og en oplevelse af at bidrage med noget meningsfyldt. Disse to elementer repræsenterer tanken om balance. Job-krav og mentale ressourcer skal være i balance, hvis job-kravene overstiger en ansats mentale ressource, tipper balancen og man kan ende med at brænde

ud og til sidst udvikle stress (Fink, 2016). Ansattes mentale helbred er med andre ord ikke statisk, det formes løbende af det miljø, de færdes i.

Vi bør dog ikke kun fokusere på at eliminere alle job-krav og pres. Pres er en uundgåelig del af både arbejdslivet og livet generelt. Den egentlige udfordring bliver derfor at skabe både en kultur og systemer, der sikrer, at ansatte faktisk har de mentale ressourcer til at modstå pres, når det kommer. Mentalt helbred handler derfor ikke om fraværet af udfordringer, det handler lige så meget om at skabe en balance mellem de faktorer, der trækker på ens mentale helbred og tilstedeværelsen af ressourcer til at håndtere dem (Galderisi et al., 2015).

Forskning inden for arbejdspsykologi, ledelse og HR har i mange år studeret denne mentale helbredsbalance (Hassard et al., 2018). Det, der derimod har fået markant mindre opmærksomhed, er økonomistyring, det vil sige samlingen af kontrolsystemer og strukturer, der danner rammen for ansattes dagligdag, for eksempel målsætninger, budgetter, præstationsevalueringer og rapporteringskrav, som utal af medarbejdere arbejder indenfor hver eneste dag. Givet at disse kontrolsystemer i høj grad former, hvordan ansatte arbejder og hvad der opfattes som god præstation, er det bemærkelsesværdigt, hvor lidt vi ved og snakker om deres konsekvenser for medarbejdernes mentale helbred.

Mentalt helbred kan forstås som en balance mellem krav, der dræner ansattes mentale overskud, og ressourcer, der øger det. Med udgangspunkt i denne balance har forskningen bag denne artikel haft fokus på at studere mentalt helbred fra to perspektiver: psykologisk tryghed og stress. De to begreber svarer til hver sin pol af den mentale helbredsbalance: klinisk stress måler den yderste konsekvens af job-krav, hvor kravene overstiger, hvad den ansatte kan bære, hvorimod psykologisk tryghed repræsenterer en mental ressource hos de ansatte.

Stress er i daglig tale et bredt begreb, der dækker alt fra en travl mandag til alvorlig arbejdsrelateret sygdom. Stress kan undersøges fra flere vinkler, herunder oplevet arbejdspress, rollestress eller et subjektivt vurderet stressniveau (Fink, 2016). I studierne bag denne artikel anvendes en klinisk tilgang til stress: stress som en psykisk lidelse med målbar effekt. Stress er derfor estimeret som ordineret medi-

cin mod stress-relaterede symptomer eller som deltagelse i stress-relateret terapiforløb. På den anden side den mentale helbredsbalance anvendes psykologisk tryghed. Psykologisk tryghed er et begreb udviklet af organisationsforskeren Amy Edmondson (1999) og dækker den fælles opfattelse i en gruppe, et team eller en organisation af, at det er sikkert at sige sin mening, påpege fejl, stille spørgsmål eller komme med idéer, uden at frygte negative konsekvenser. Psykologisk tryghed er med andre ord ikke en individuel egenskab, men et udtryk for en fælles opfattet kultur. Psykologisk tryghed bygger derfor på gensidig respekt og tillid til at alles forskelligheder og holdninger er velkomne. Det er den oplevelse, der gør, at en medarbejder tør deltage i debatten i mødelokalet, frem for at tie for at undgå at fremstå inkompetent eller besværlig.

Mekanismer, der forbinder økonomistyring og mentalt helbred

Økonomistyring er den samlede betegnelse for de kontrolsystemer og praksisser, organisationer bruger til at guide og styre medarbejdernes adfærd og beslutninger, såsom budgetter, målsætninger, præstationsevaluering og planlægning. Disse kontrolsystemer er til stede i alle danske organisationer i større eller mindre grad og danner dagligt rammen for ansatte på tværs af brancher og hierarkier. Litteraturen om økonomistyring har længe undersøgt, hvordan kontrolpraksisser former medarbejderes adfærd, men forskning der kobler økonomistyring til medarbejderes mentale helbred, er fortsat relativt begrænset og fragmenteret (Bedford et al., 2022; Frimanson et al., 2021)

Revisors arbejde er ligeledes tæt forbundet med disse kontrolsystemer. For det første danner historisk regnskabsdata og verificeret finansiell information, der ofte er produceret og kvalitetssikret af revisorer, grundlaget for kontrolsystemer, såsom budgetter og målsætninger, medarbejderne arbejder under. Revisorer er altså med til at afsende det datagrundlag, som økonomistyringen efterfølgende bygges på. For det andet er revisor i stigende grad også modtager af den information, der opstår i disse kontrolsystemer: intern og eksterne revisorer vurderer og udfordrer kontrolmiljøet, evaluerer risici og rådgiver om design af interne kontroller. Revisorer er med andre ord hverken neutrale afsendere eller passive modtagere, de er en aktiv del af de strukturer, der former ansattes adfærd og vilkår. Dette samspil mellem medarbejdernes mentale hel-

bred, kontrolsystemer og organisatorisk kultur, samt revisors rolle heri, er illustreret i Figur 1. Kontrolsystemerne står i et gensidigt forhold til både medarbejdernes mentale helbred og den kultur, de anvendes i, mens revisorer er med til at levere det datagrundlag, systemerne bygger på, og modtager den information, systemerne efterfølgende producerer.

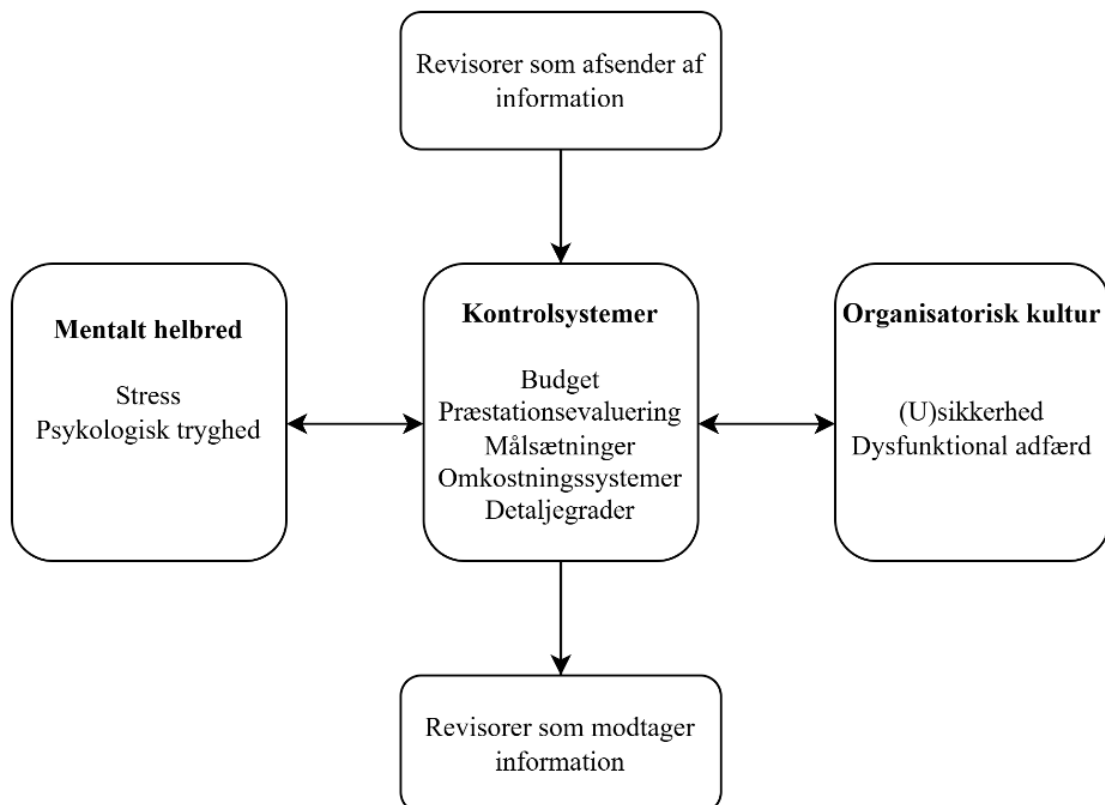
Med afsæt i definitionen af økonomistyring og den mentale helbredsbalance er der på tværs af afhandlingens fem studier identificeret tre overordnede mekanismer, der illustrerer koblingen mellem de to. De handler om kultur, den sociale kontekst og mængden af kontrol.

Budgettets positive effekter afhænger af den sociale kontekst

Et centralt fund på tværs af studierne er, at det samme kontrolsystem kan have vidt forskellige effekter afhængigt af den organisatoriske kontekst, den indgår i. Styring virker aldrig isoleret. Studierne med fokus på psykologisk tryghed understøtter netop denne påstand.

I det første studie (Jensen, Kristensen, & Toldbod, 2026a) undersøges sværhedsgraden af budgetmål og viser, at ambitiøse mål kun fremmer læring og finansiell performance, når de indgår i budgetteringsprocesser præget af høj psykologisk tryghed. Budgetmål kan sættes ud fra alt fra en realistisk forventning til et niveau, der kun kan opnås gennem en ekstraordinær indsats, og sværhedsgraden i målsætningerne kan derfor variere betydeligt på tværs af organisationer. Denne kompleksitet skal desuden ses i en kontekst, hvor budgettering i dag i langt højere grad foregår i teams, hvor målsætninger, data, udvikling og evaluering diskuteres. Når man skal arbejde med ambitiøse målsætninger, er det derfor afgørende at tage højde for de sociale dynamikker, der opstår i budgetteamet. Studiet viser, at det kun er i teams med en psykologisk tryk budgetproces, at ambitiøse budgetmål skaber læring og finansiell performance, målt som Return on Invested Capital (ROIC). Er budgetprocessen derimod præget af frygt, defensiv adfærd og manglende dialog, virker de ambitiøse mål kontraproduktive, selv om målene i sig selv er identiske. Det

Figur 1: Sammenhængen mellem individ, kontrolsystemer og organisatorisk kultur



modsatte gælder ligeledes: psykologisk tryghed uden ambitiøse mål til at skabe retning giver heller ingen positive effekter. Høj psykologisk tryghed i fraværet af klare mål kan nemlig skabe en kultur præget af ukonstruktiv dialog frem for fokuseret udvikling.

Denne komplementaritet mellem ambitiøse budgetmål og psykologisk trygge budgetprocesser er særligt vigtig, når en virksomhed har oplevet økonomisk tilbagegang. Økonomisk pres kan netop skubbe dialogen i en u hensigtsmæssig retning, og det er i disse situationer, at psykologisk tryghed er mest afgørende. I et psykologisk trygt miljø vil debatten være mindre fokuseret på at placere ansvar for fejl og langt mere rettet mod at lære, udvikle og finde løsninger. Ambitiøse målsætninger fungerer her som en motivationsfaktor, der kan understøtte både organisatorisk læring og finansiell fremgang. Overordnet konkluderer studiet, at to organisationer med nøjagtig de samme kontrolsystemer kan opleve modsatrettede effekter på medarbejdernes læring og performance, afhængigt af den sociale og relationelle kontekst, systemerne opererer i. Det er et vigtigt signal, særligt for økonomisk pressede virksomheder: kontrolsystemernes design alene er ikke nok. Den sociale kontekst, de anvendes i, er lige så afgørende.

Det næste studie i afhandlingen (Jensen, Kristensen, & Toldbod, 2026b) påpeger, hvordan fejl, og ikke mindst fejltyper, spiller en rolle i at skabe psykologisk tryghed. Edmondson (2023) understreger, at ikke alle fejl er ens, og at forestillingen om at man altid kan lære af fejl er en forsimpning. Nogle fejl opstår, når ansatte ignorerer manualer, standarder eller etablerede arbejdsgange, eller simpelthen ikke er tilstrækkeligt opmærksomme. Disse fejl skal man ikke lære af, man skal helst undgå dem. De skaber hverken psykologisk tryghed eller mere omstillingsparate organisationer.

Anderledes forholder det sig med det, Edmondson (2023) kalder intelligente fejl, fejl der opstår, når vi bevæger os ud af det kendte og ind i det uvisse. Det sker, når vi eksperimenterer med nye produkter, afprøver nye marketingstrategier eller tester nye processer i kontrolleret skala. Her kendes udfaldet ikke på forhånd, men forsøget bygger på den bedste tilgængelige viden. Det er præcis disse fejl, vi kan lære af, og studiet viser, at organisationer aktivt kan styrke den psykologiske tryghed ved at anerkende og synliggøre dem. Edmondson (2025)

beskriver det selv som en "failure wall": en måde at fremhæve intelligente fejl på, der både signalerer accept af dem og peger på mulighederne for udvikling. Denne skelnen kræver systemer, der er i stand til at differentiere mellem fejltyper. Studiet om omkostningssystemers kompleksitet (Jensen, Kristensen, & Toldbod, 2026b) viser netop, at systemer, der kan skelne mellem fejl, der burde have været undgået, og fejl der er opstået i et bevidst forsøg på at udvikle sig, faktisk øger den psykologiske tryghed. Denne funktion behøver dog ikke nødvendigvis ligge i omkostningssystemet alene, den kan lige så vel udmøntes i rapporteringen mere bredt, hvor afvigelser og uventede hændelser behandles som læringsmuligheder frem for blot kontrolpunkter.

Samlet viser studierne om psykologisk tryghed, at økonomistyring virker aldrig isoleret fra den kultur, den indgår i. De samme systemer kan skabe læring og performance i ét miljø og stress og defensiv adfærd i et andet. Psykologisk tryghed er ikke et valgfrit supplement til styringen, det er en forudsætning for at styringen fungerer som hensigten. Et åbent, respekterende og tillidsbaseret miljø er ikke et kompromis med kontrol; det er betingelsen for, at kontrolsystemerne leverer det output, de er designet til.

Budgetter kan både støtte og belaste – afhænger af brug og kontekst

Udover budgettets rolle i at fastsætte målsætninger bruges budgettet til mange andre formål i organisationer: som planlægningsværktøj, til præstationsevaluering og til at allokere ressourcer gennem året. To af studierne undersøger netop disse anvendelser og kommer frem til modstridende konklusioner, der tilsammen tegner et nuanceret billede af, hvornår budgettet støtter og hvornår det belaster den mentale helbredsbalance.

Først fokuseres på budgettet som planlægningsværktøj (Jensen, 2026), det vil sige den proces, hvor budgettet bruges til at forudsige og fastlægge fremtidige aktiviteter, ressourcebehov og forventet udvikling, ofte for det kommende regnskabsår. Som udgangspunkt påvises det, at budgetbaseret planlægning generelt øger ansattes stressniveau. Men billedet er mere nuanceret end som så: under forhold præget af høj ekstern usikkerhed vender effekten. Når omverdenen bliver uforudsigelig, kan budgettet fungere som en intern stabilisator, det giver

struktur og klarhed, når verden udenfor virker uforståelig. Det antyder, at styringssystemer ikke blot bør evalueres under normale driftsforhold. De mentale helbredskonsekvenser kan ændre sig markant, når organisationen opererer i ustabile omgivelser.

Herefter undersøges budgettet som grundlag for præstationsevaluering (Jensen, Kristensen, Sandalgaard, et al., 2026b), det vil sige den proces, hvor medarbejderes indsats og resultater vurderes op imod de budgetterede mål, og hvor denne vurdering ofte ligger til grund for løn, bonus eller karrieremuligheder. Studiet undersøger, hvad der sker, når denne evaluering finder sted i et dysfunktionelt budgetmiljø. I modsætning til den psykologisk trygge budgetproces er det dysfunktionelle budgetmiljø kendetegnet ved mistillid og manipulation. Her vil ansatte typisk overestimere deres ressourcebehov og underestimere forventet præstation, og dermed bevidst handle mod organisationens overordnede interesser for at stille sig selv bedst muligt. Fundene indikerer at budgetbaseret præstationsevaluering i sig selv ikke øger ansattes stress. Risikoen for stress stiger derimod, når den dysfunktionelle adfærd stiger. Når samtalerne om præstationer er baseret på et uærligt grundlag, eroderes det tillidsbaserede fundament for både ansatte og ledere.

Samlet viser de to studier, at budgetter ikke er neutrale kontrolredskaber. De kan fungere som en stabiliserende ramme i usikre tider eller som kilde til eskalerende stress, når de anvendes i et klima præget af mistillid og manipulation. Det afgørende er ikke budgettet i sig selv, men den kontekst det bruges i og den adfærd, det understøtter.

Mere kontrol er ikke nødvendigvis bedre kontrol

Det tredje og sidste fund i denne sammenhæng handler om mængden af kontrol snarere end dens form. Med øget digitalisering og AI's indtog i både revisors arbejde og økonomistyring bliver det teknisk muligt at indsamle flere detaljer, hyppigere og til lavere omkostninger end tidligere. Det kan friste til at øge detaljeringsgraden i budgettet, flere linjer, flere delmålsætninger eller budgettering helt ned på dagsbasis. Studiet argumenterer imod denne fristelse.

Mindre detaljerede budgetter (Jensen, Kristensen, Sandalgaard, et al., 2026a) reducerer konsekvent ansattes stress-

niveau, både isoleret set og i samspil med planlægning og præstationsevaluering. Høj detaljeringsgrad kan overbelaste medarbejdere og dermed underminere snarere end understøtte god styring. Ansatte prioriterer i dag autonomi, fleksibilitet og medbestemmelse (Deci & Ryan, 2000). Når budgettet udpensler både hvor, hvordan og hvornår arbejdet skal udføres, forskydes det fra at være en rettesnor, en ramme inden for hvilken ansatte kan løse opgaverne på den måde, de finder bedst, til at blive et redskab for mikromanagement. Muligheden for mere kontrol er derfor ikke det samme som behovet for det.

Samlet peger de tre studier om budgettering og stress på den samme konklusion som studierne om psykologisk tryghed: mentalt helbred opstår ikke tilfældigt. Mentalt helbred påvirkes både af de valg, organisationer træffer, når de designer og anvender kontrolsystemer, samt af de sociale dynamikker og kulturer, de opererer i. Denne gensidige påvirkning er central for at forstå, hvad det betyder for kontrolmiljøet og revisorer.

Mentalt helbred som kontrol- og risikodimension

De foregående afsnit har vist, at mentalt helbred ikke opstår tilfældigt, det er blandt andet et resultat af, hvordan kontrolsystemer er designet og anvendt. På baggrund af afhandlingens samlede konklusioner argumenteres det for, at mentalt helbred, og i særdeleshed psykologisk tryghed, derfor bør indgå som et element i vurderingen af organisationers kontrolmiljø og risici, frem for alene at blive betragtet som et trivialsspørgsmål.

Kultur er ikke en blød faktor – det er en risikofaktor

Lav psykologisk tryghed er ikke blot problematisk for den enkelte medarbejder, det er et risikosignal med direkte konsekvenser for kvaliteten af den information, organisationen producerer og handler på. Når kontrolsystemer anvendes i en kultur præget af mistillid eller dysfunktionel adfærd, stiger risikoen for både dårlig finansiell udvikling og dårlig trivsel markant, ikke fordi systemerne er forkert designet, men fordi det sociale klima, de opererer i, systematisk underminerer deres funktion.

Fra revisors perspektiv er dette centralt. En organisation med lav psykologisk tryghed eller dysfunktionel adfærd er en organisation, hvor den information, revisor baserer sig på, poten-

tielt er filtreret eller ufuldstændig. Det er ikke nødvendigvis bevidst, men et naturligt resultat af en kultur, der ikke belønner eller motiverer åbenhed. Budgettering bygger i høj grad på historisk performance og forventninger til fremtiden, og revisor spiller en afgørende rolle i at verificere dette grundlag. Men hvis de underliggende processer er præget af dysfunktionel adfærd, kan det skadede informationsgrundlag give problemer for selv den mest grundige revisor.

Stress er ligeledes et organisatorisk risikosignal

Udover de åbenlyse menneskelige, etiske og moralske konsekvenser af høj stress blandt ansatte, viser studierne, at stress ikke opstår i et vakuum. Stress kan være en direkte refleksion af, at interne kontrolsystemer ikke er designet eller anvendt optimalt, og dermed et symptom på organisatoriske forhold, der rækker langt ud over den enkeltes travlhed.

Det betyder, et forhøjet stressniveau i en organisation bør læses som et potentielt signal, at noget i styrings- og kontrolstrukturen ikke fungerer hensigtsmæssigt. Måske er budgetprocessen præget af dysfunktionel adfærd. Måske er detaljeringsgraden i styringen så høj, at den overbelaster frem for at understøtte. Måske er kontrolmiljøet indrettet på en måde, der systematisk dræner medarbejdernes mentale ressourcer frem for at opbygge dem. I alle tilfælde er stress ikke blot et HR-problem, der skal håndteres med trivselsinitiativer, det er et problem med kontrolmiljøet, der kalder på en vurdering af de systemer og strukturer, der har skabt det.

Konsekvenser for informationsgrundlaget

De samme dynamikker, der gælder for kontrolsystemer generelt, gælder også for det grundlag systemerne bygger på og dermed også for revisorers involvering i at skabe det grundlag. Med AI og digitalisering vokser mulighederne for mere dokumentation, tættere monitorering og hyppigere rapportering, men som studierne viser, er mere kontrol ikke nødvendigvis bedre kontrol. Der er en reel risiko for, at øget informationsintensitet eskalerer stress og defensiv adfærd til et niveau, der underminerer formålet med systemerne og skaber problemer for revisorer og andre, som anvender disse systemer.

Mentalt helbred er med andre ord ikke et emne, der hører til i HR-afdelingen alene. Det er et spørgsmål om kvaliteten af de beslutninger, der træffes, pålideligheden af den informati-

on, der produceres, og organisationens kapacitet til at lære og tilpasse sig. Det er risikosignaler, der bør indgå i vurderingen af organisationers kontrolmiljø, på linje med de øvrige risikofaktorer revisorer allerede forholder sig til.

Hvad bør vi så gøre nu?

Afhandlingens resultater er ikke blot analytiske, de peger på konkrete handlemuligheder for dem, der er involverede i design, godkendelse og evaluering af styrings- og kontrolsystemer.

Vurdér systemet som helhed, ikke enkeltpraksisser

Den mest gennemgående pointe på tværs af studierne er, at effekten af økonomistyring ikke kan vurderes ved at se på én praksis ad gangen. Budgetbaseret præstationsevaluering er ikke i sig selv problematisk, men i kombination med et dysfunktionelt klima eskalerer risikoen for stress markant. Ambitiøse mål er ikke i sig selv tilstrækkelige, men uden psykologisk tryghed i budgetprocessen forsvinder den positive effekt. Det betyder, at en risikovurdering af kontrolsystemernes design bør omfatte det samlede mix af systemer og den kultur, de opererer i, ikke blot de individuelle praksisser i isolation.

Vær særligt opmærksom under pres

Studierne viser de mentale helbredskonsekvenser af økonomistyring intensiveres, når organisationen er under pres, efter dårlige resultater eller i perioder med ekstern usikkerhed. Det er præcis i disse situationer, at kontrolvalg har størst betydning for medarbejdernes adfærd og travlhed, og at risikoen for dysfunktionel adfærd er størst. Revisorer kan her bidrage med et udefrakommende blik på, om de anvendte kontrolsystemer understøtter eller modvirker organisationens kapacitet til at håndtere udfordringerne. De kan også vurdere, om den information, der produceres under pres, kan tillægges den troværdighed, den bør have.

Fremme psykologisk tryghed som en strukturel prioritet

Endelig peger resultaterne på, at psykologisk tryghed ikke opstår af sig selv. Det er et resultat af bevidste valg om, hvordan kontrolsystemer designes og anvendes. Forskellen på et psykologisk trygt og et dysfunktionelt budgetmiljø er ikke blot et spørgsmål om personlighed eller lederstil. Det er et spørgsmål om, hvilke adfærdsmønstre kontrolsystemerne er designet til at understøtte. For revisorer betyder det, at vur-

deringen af et kontrolmiljø ikke kan stoppe ved systemernes tekniske udformning. Hvorvidt budgetprocesser og præstationsevaluering rent faktisk understøtter troværdig rapportering, afhænger i høj grad af den kultur, de indgår i, og det er derfor et forhold, der bør indgå i vurderingen af informations pålidelighed.

Et blik fremad: ESG, rapportering og sociale risici

Afslutningsvis henvises til den voksende ESG-dagsorden. Med CSRD og en øget forventning om ikke-finansiell rapportering er virksomheder i stigende grad forpligtede til at rapportere om sociale forhold, herunder medarbejdertrivsel, arbejdsmiljø og risici knyttet til menneskelig kapital.

Her peger studierne på konkrete muligheder for målepunkter. Det skal understreges, at klinisk stress, som det er anvendt i denne artikels studier, baseret på registerdata om medicin og terapi, ikke er noget den enkelte virksomhed kan måle direkte. Dog bør psykologisk tryghed og forhøjet stressniveau indgå aktivt i virksomhedernes medarbejdertilfredshedsundersøgelser. Hvor mange virksomheder i dag rapporterer på overordnede trivselsmålinger eller sygefravær, går disse begreber et skridt videre: psykologisk tryghed siger noget om organisationens evne til at håndtere fejl og lære af disse, og et forhøjet stressniveau signalerer, at de menneskelige ressourcer er under et pres, der på sigt truer både den enkelte og virksomhedens robusthed. Begge dele er information med reel relevans for investorer, kreditorer og andre interessenter, og dermed også for revisorer.

Det er endnu et argument for, at mentalt helbred ikke hører hjemme i HR-afdelingen alene. Det hører hjemme i bestyrelseslokalet, i kontroldokumentationen og i revisionsprogrammet.

Styring er ikke neutral – og det bør revisorbranchen huske

Fem empiriske studier med data fra danske virksomheder viser det samme: de kontrolsystemer, organisationer bruger til at guide medarbejdernes adfærd, har direkte og målbare konsekvenser for medarbejdernes mentale helbred. Budgetmål, præstationsevaluering, planlægning og detaljeringsgrad er ikke neutrale tekniske valg – de er valg med menneskelige og organisatoriske konsekvenser.

Mentalt helbred handler ikke blot om fraværet af stress. Det handler om at skabe systemer, der styrker de ressourcer, ansatte har brug for til at komme igennem pressede perioder. Kontrolsystemer kan netop designes og anvendes på en måde, der understøtter psykologisk tryghed og mindsker stress. Lav psykologisk tryghed og høj stress er netop signaler om risiko for et svækket informationsgrundlag og et kontrolmiljø, der ikke fungerer som det skal.

Revisorer er her med til at validere og legitimere de kontrolsystemer, der former organisatorisk adfærd. Det er ikke en neutral rolle. Det er netop derfor, mentalt helbred bør stå på revisorers dagsorden, ikke som et blødt tilvalg, men som en central del af det at forstå og vurdere de organisationer, som revisorer forholder sig til.

Af Anna Malene Jensen, Adjunkt,
Aalborg University Business School,
amjen@business.aau.dk

Slutnoter

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25–53.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands–resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104.

Bedford, D. S., Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2022). Budgeting and employee stress in times of crisis: Evidence from the Covid-19 pandemic. *Accounting, Organizations and Society*, 101, 101346.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self–Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Edmondson, A. C. (2023). *Right Kind of Wrong: Why learning to fail can teach us to thrive*. Cornerstone.

Edmondson, A. C., & Kerrissey, M. J. (2025). What people get wrong about psychological safety. *Harvard Business Review*, 103(3), 52–59.

Fink, G. (2016). Stress: Concepts, Definition, and History. *Neuroscience and Biobehavioral Psychology*, 1(9).

Frimanson, L., Hornbach, J., & Hartmann, F. (2021). Performance evaluations and stress: Field evidence of the hormonal effects of evaluation frequency. *Accounting, Organizations and Society*, 95, 101279.

Galderisi, S., Heinz, A., Kastrup, M., Beezhold, J., & Sartorius, N. (2015). Toward a new definition of mental health. *World Psychiatry*, 14(2), 231–233.

Gallup. (2025). *State of the Global Workplace 2025 Report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Haaber, R. B., Juel, F. M., & Mathiassen, S. (2026). Psykisk nedslidning truer dansk økonomi. Vi har ikke set »toppen« endnu. *Berlingske*.

Hassard, J., Teoh, K. R. H., Visockaite, G., Dewe, P., & Cox, T. (2018). The cost of work-related stress to society: A systematic review. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 1–17.

Jensen, A. M. (2026). The impact of the budget planning function on clinical stress levels and the moderating effects of decentralization and external uncertainty. *Working Paper*. <https://pure.au.dk/portal/da/publications/management-control-and-mental-health-implications-for-psychologic/>

Jensen, A. M., Kristensen, T. B., Sandalgaard, N., & Toldbod, T. (2026a). Does the reduction of budgetary details reduce clinical stress? A longitudinal study. *Working Paper*. <https://pure.au.dk/portal/da/publications/management-control-and-mental-health-implications-for-psychologic/>

Jensen, A. M., Kristensen, T. B., Sandalgaard, N., & Toldbod, T. (2026b). The impact of dysfunctional budgeting climate and performance evaluation on clinical stress and employee turnover. *Working Paper*. <https://pure.au.dk/portal/da/publications/management-control-and-mental-health-implications-for-psychologic/>

Jensen, A. M., Kristensen, T. B., & Toldbod, T. (2026a). Budget Target Difficulty and a Psychologically Safe Budgeting Process – An Interaction Perspective on Enhancing Learning and Financial Performance. *Working Paper*. <https://pure.au.dk/portal/da/publications/management-control-and-mental-health-implications-for-psychologic/>

Jensen, A. M., Kristensen, T. B., & Toldbod, T. (2026b). The role of failure types and psychological safety in the relationship between cost system complexity and organizational resilience. *Working Paper*. <https://pure.au.dk/portal/da/publications/management-control-and-mental-health-implications-for-psychologic/>