

Ledere trives bedre, når de ikke står alene

Djøf-undersøgelse om lederes trivsel på danske arbejdspladser



Introduktion

Ledertrivsel er afgørende for den enkelte, men den er mindst lige så vigtig for organisationen som helhed. Når ledere trives, skaber de bedre rammer for deres medarbejdere, træffer skarpere beslutninger og leverer stærkere resultater. Trivsel blandt ledere er derfor ikke kun et spørgsmål om individuel robusthed, men om kvaliteten i den ledelse, der former arbejdspladser og opgaveløsning.

Analysen viser, at ledertrivsel i høj grad hænger sammen med de organisatoriske vilkår, ledere arbejder under. Særligt adgang til sparring og et tydeligt fokus på udvikling af lederkompetencer går hånd i hånd med højere trivsel. Djøf mener, at trivsel blandt ledere ikke kan overlades til den enkelte. Det er et organisatorisk ansvar at skabe de rette betingelser gennem sparring, udvikling og støtte i hverdagen. Det er samtidig en god forretning: Når ledere trives, styrker det både kvaliteten i opgaveløsningen og organisationens samlede performance.

Analysen er baseret på en spørgeskemaundersøgelse blandt 1.836 Djøf medlemmer med personaleansvar foretaget i februar 2026.

Analysen viser

- Tre ud af fire ledere vurderer deres jobtrivsel positivt. 76 % angiver, at deres trivsel er god eller meget god, mens 15 % vurderer den som hverken god eller dårlig, og 8 % vurderer den negativt.
- Et flertal af lederne oplever psykologisk tryghed. 59 % svarer, at de i høj eller meget høj grad oplever psykologisk tryghed, mens 28 % kun oplever det i nogen grad, og 13 % i mindre grad eller slet ikke.
- Omtrent halvdelen (47 %) oplever, at de i høj grad (33 %) eller i meget høj grad (14 %) kan få den ledersparring, de har behov for. 36 % svarer, at de kan få den i nogen grad, og 18 % svarer, at de kun i mindre grad (15 %) eller slet ikke (3 %) kan få den nødvendige ledersparring.
- Lige under halvdelen (46 %) af lederne oplever, at de i høj grad (37 %) eller i meget høj grad (9 %) har et velfungerende samarbejde blandt lederkollegaerne på deres arbejdsplads. 39 % svarer, at de i nogen grad har et godt samarbejde. 14 % svarer, at de i mindre grad (12 %) eller slet ikke (2 %) har et godt samarbejde med deres lederkollegaer.
- Signifikant flere (80 %) af lederne med høj grad af ledersparring oplever psykologisk tryghed i høj eller meget høj grad mod 39 % blandt ledere med lav grad af ledersparring.
- Ledere med høj grad af ledersparring har også signifikant oftere god jobtrivsel. 90 % vurderer deres jobtrivsel som god eller meget god mod 65 % blandt ledere med lav grad af ledersparring. Samtidig vurderer signifikant færre (2 %) med høj grad af sparring deres jobtrivsel negativt mod 14 % blandt ledere med lav grad af sparring.
- Psykologisk tryghed er signifikant mere udbredt, når der er et velfungerende samarbejdet blandt lederkollegaer. Blandt ledere, der i meget høj grad oplever et velfungerende samarbejde blandt lederkollegaerne, har 90 % høj psykologisk tryghed. Det gælder 77 % blandt dem, der oplever et velfungerende samarbejde i høj grad, 49 % blandt dem, der oplever det i nogen grad, og 16 % blandt dem, der

oplever det i mindre grad. Alle forskelle mellem de fire grupper er statistisk signifikante.

- God jobtrivsel er signifikant mere udbredt blandt ledere, der oplever et velfungerende samarbejde med deres lederkollegaer. 94 % af dem, der i meget høj grad oplever et velfungerende samarbejde, og 89 % af dem, der oplever det i høj grad, har god jobtrivsel. Begge andele er signifikant højere end blandt ledere, der oplever et velfungerende samarbejde i nogen grad (74 %) eller i mindre grad (35 %). Samtidig har signifikant flere af dem, der oplever et velfungerende samarbejde i nogen grad, god jobtrivsel sammenlignet med dem, der oplever det i mindre grad.
- Knap to tredjedele (64 %) af lederne er enige i, at de har strategier og redskaber til at passe på sig selv i hverdagen. 24 % er hverken enige eller uenige, og 12 % er uenige.
- 17 % oplever kun i mindre grad eller slet ikke balance mellem arbejde og privatliv. 36 % svarer i nogen grad, mens 48 % i høj eller meget høj grad oplever balance.
- I åbne svar peger lederne på tre gennemgående udfordringer i lederrollen: ensomhed, krydspres og generationsforskelle. Flere savner fortrolig sparring og stærkere lederfællesskaber, mens andre oplever, at mange og modsatrettede krav, et højt forandringstempo og begrænset mulighed for at prioritere udfordrer trivslen.

Djøj mener

- Ledelse er en faglighed, og ledertrivsel er et organisatorisk ansvar. Det er positivt, at tre ud af fire ledere vurderer deres jobtrivsel som god eller meget god. Men når næsten hver fjerde ikke vurderer sin trivsel positivt, og fire ud af ti kun oplever psykologisk tryghed i nogen eller mindre grad, er der grund til at reagere. Ledertrivsel må ikke reduceres til et spørgsmål om den enkelte leders robusthed.
- Undersøgelsen viser en markant sammenhæng mellem ledersparring, psykologisk tryghed og jobtrivsel. Blandt ledere med høj grad af sparring vurderer 90 procent deres trivsel positivt mod 65 procent blandt ledere med lav grad af sparring. Arbejdspladserne bør derfor sikre faste rammer for fortrolig sparring, ledernetværk og kompetenceudvikling. Det skal være en integreret del af lederjobbet – ikke noget, den enkelte leder selv skal finde tid og mulighed til.
- Mange ledere står i et krydspres mellem medarbejdernes behov, krav fra egen ledelse, et højt forandringstempo og begrænsede muligheder for at prioritere. Topledelsen har derfor ansvar for at skabe en tydelig sammenhæng mellem opgaver, ansvar, mandat og ressourcer. Individuelle redskaber kan ikke stå alene, hvis de organisatoriske rammer samtidig skaber overbelastning, ensomhed og manglende balance mellem arbejde og privatliv.
- Gode vilkår for ledelse er en investering i hele organisationen. Når ledere trives, har de bedre forudsætninger for at skabe retning, træffe gode beslutninger og sikre et sundt arbejdsmiljø for medarbejderne. Omvendt kan dårlige rammer føre til mistrivsel, ringere opgaveløsning og tab af dygtige ledere. Skal virksomheder og offentlige organisationer kunne tiltrække og fastholde gode ledere, skal ledertrivsel prioriteres strategisk.

Indhold

Introduktion	2
Analysen viser	3
Djøj mener	5
Resultater	7
Næsten hver fjerde leder vurderer ikke deres jobtrivsel positivt	7
Fire ud af ti ledere oplever kun psykologisk tryghed i nogen grad eller mindre	7
Kun halvdelen oplever i høj grad god balance mellem arbejde og privatliv	9
Kun halvdelen kan i høj grad få den ledersparring, som de har brug for.	9
46 % af lederne oplever i høj eller meget høj grad et velfungerende samarbejde blandt lederne på arbejdspladsen	10
Ledere med høj grad af ledersparring oplever i højere grad psykologisk tryghed	11
Langt flere ledere oplever psykologisk tryghed, når der er et godt samarbejde blandt lederkollegaer	13
God jobtrivsel er langt mere udbredt blandt ledere, der oplever et velfungerende samarbejde	14
Temaer i ledernes åbne svar om ledertrivsel	15
Metode	17

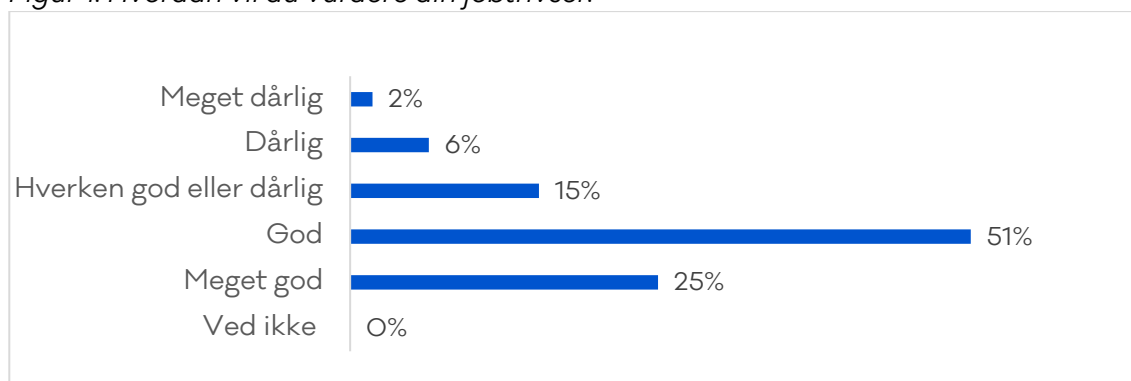
Resultater

Næsten hver fjerde leder vurderer ikke deres jobtrivsel positivt

Figuren viser, hvordan ledere vurderer deres egen jobtrivsel. 8 % af lederne vurderer deres jobtrivsel som dårlig (6 %) eller meget dårlig (2 %). Derudover svarer 15 %, at deres jobtrivsel er "Hverken god eller dårlig". Samlet er der dermed 23 %, som ikke vurderer deres jobtrivsel positivt.

Omvendt vurderer 76 % deres jobtrivsel positivt, fordelt på 51 %, der svarer "God", og 25 %, der svarer "Meget god". Ingen svarer "Ved ikke".

Figur 1: Hvordan vil du vurdere din jobtrivsel?



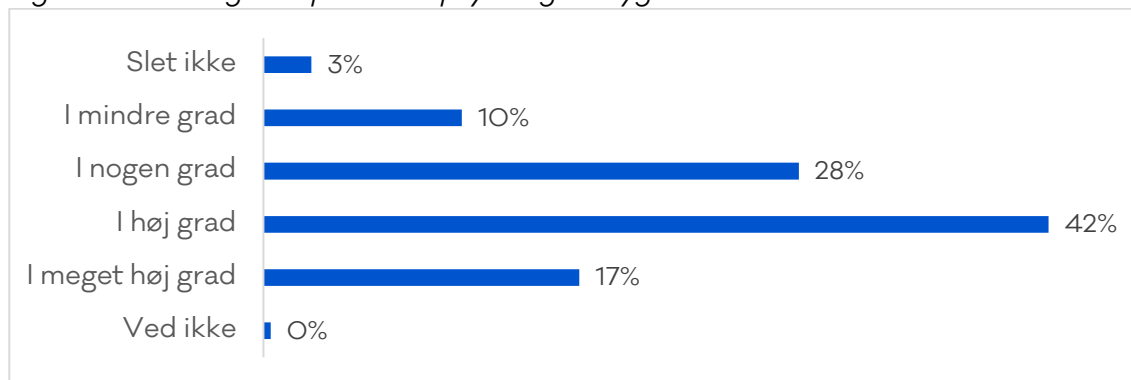
Note: n = 1836

Fire ud af ti ledere oplever kun psykologisk tryghed i nogen grad eller mindre

Figuren viser, at 13 % af lederne kun i mindre grad eller slet ikke oplever psykologisk tryghed som leder. 10 % svarer "I mindre grad", og 3 % svarer "Slet ikke". Derudover svarer 28 %, at de oplever psykologisk tryghed "I nogen grad". Samlet oplever 41 % dermed psykologisk tryghed i nogen grad eller mindre.

Omvendt oplever 59 % psykologisk tryghed i høj grad (42 %) eller i meget høj grad (17 %).

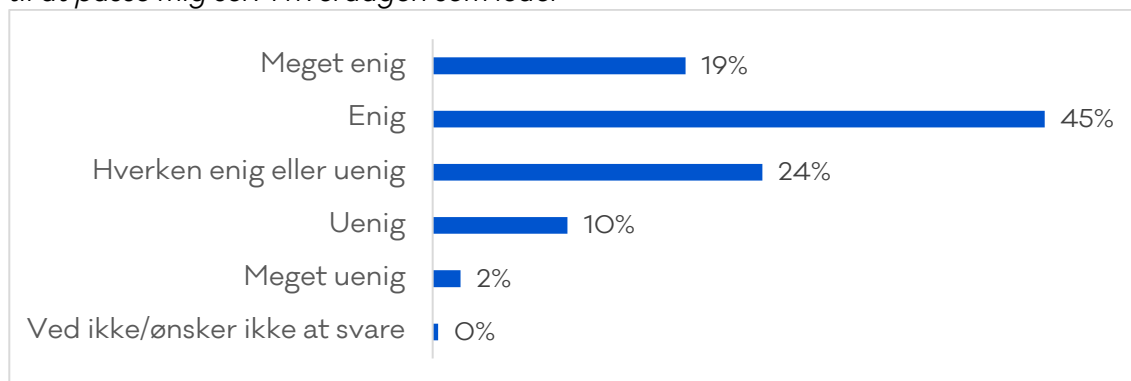
Figur 2: I hvilken grad oplever du psykologisk tryghed som leder?



Note: n = 1833. Med psykologisk tryghed mener vi en arbejdskultur, hvor man: Kan regne med hjælp og opbakning fra ledere og medarbejdere på arbejdspladsen, trygt kan tage vanskelige arbejdsrelaterede problemer op, bliver inviteret til at give både positiv og negativ feedback, kan drøfte faglige problemstillinger og uenigheder uden at frygte negative reaktioner eller konsekvenser.

Figur 3 viser, at 12 % er uenige i udsagnet om, at de har gode strategier og redskaber til at passe på sig selv i hverdagen som leder, heraf 10 % "Uenig" og 2 % "Meget uenig". 64 % er enige (45 %) eller meget enige (19 %). 24 % svarer "Hverken enig eller uenig".

Figur 3: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Jeg har gode strategier/redskaber til at passe mig selv i hverdagen som leder

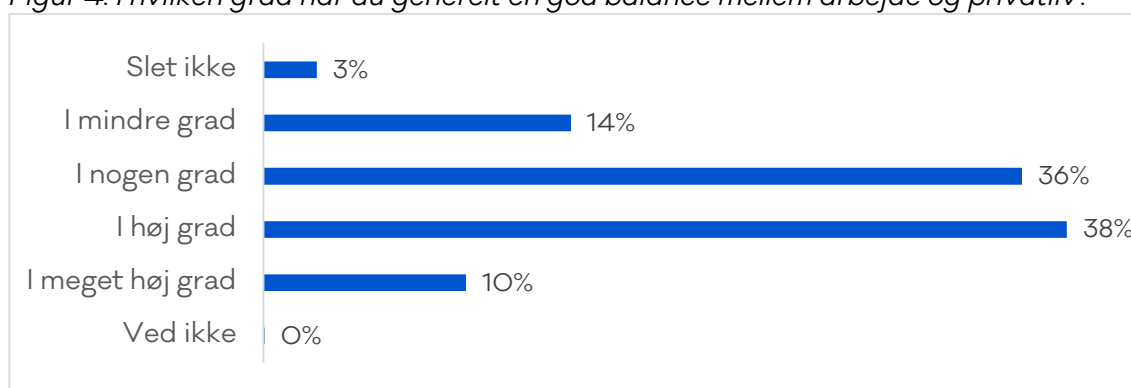


Note: n = 1832

Knap halvdelen oplever i høj grad god balance mellem arbejde og privatliv

Figuren viser, at 17 % af lederne kun i mindre grad (14 %) eller slet ikke (3 %) oplever en god balance mellem arbejde og privatliv. 36 % svarer "I nogen grad". Samlet oplever 53 % altså højest balance mellem arbejde og privatliv i nogen grad. Tilsvarende oplever 48 %, at de i høj grad (38 %) eller i meget høj grad (10 %) oplever en god balance mellem arbejde og privatliv.

Figur 4: I hvilken grad har du generelt en god balance mellem arbejde og privatliv?

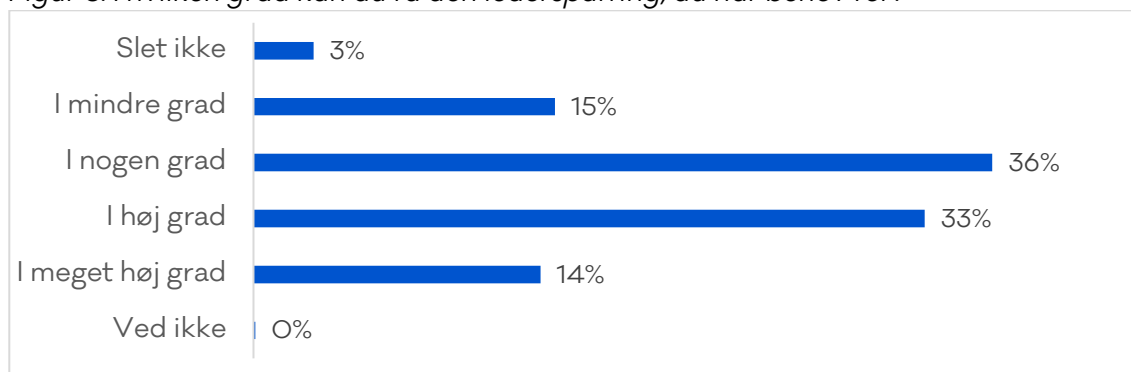


Note: n = 1828

Cirka halvdelen kan i høj grad få den ledersparring, som de har brug for.

Figur 5 viser, i hvilken grad lederne oplever, at de kan få den ledersparring, de har behov for. Omkring halvdelen (47 %) svarer, at de i høj grad (33 %) eller i meget høj grad (14 %) kan få den ledersparring, de har behov for. 18 % svarer, at de kun i mindre grad (15 %) eller slet ikke (3 %) kan få den nødvendige ledersparring. 36 % svarer, at de kan få den i nogen grad.

Figur 5: I hvilken grad kan du få den ledersparring, du har behov for?



Note: n = 1828

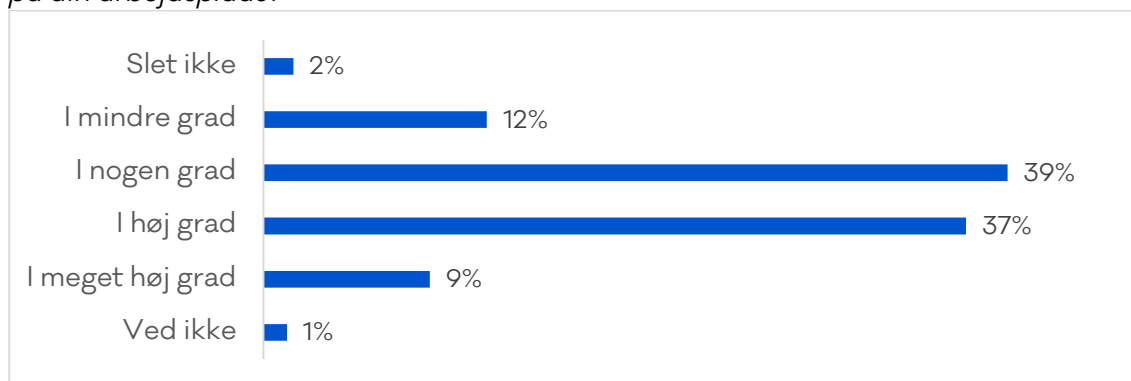
46 % af lederne oplever i høj eller meget høj grad et velfungerende samarbejde blandt lederne på arbejdspladsen

Figur 6 viser, i hvilken grad lederne oplever, at de har et velfungerende samarbejde blandt lederne på deres arbejdsplads.

Lige under halvdelen (46 %) oplever, at de i høj grad (37 %) eller i meget høj grad (9 %) har et velfungerende samarbejde. 39 % svarer, at de i nogen grad har et godt samarbejde.

14 % svarer, at de slet ikke (2 %) eller i mindre grad (12 %) har et godt samarbejde med deres lederkollegaer.

Figur 6: I hvilken grad vurderer du, at I har et velfungerende samarbejde blandt lederne på din arbejdsplads?



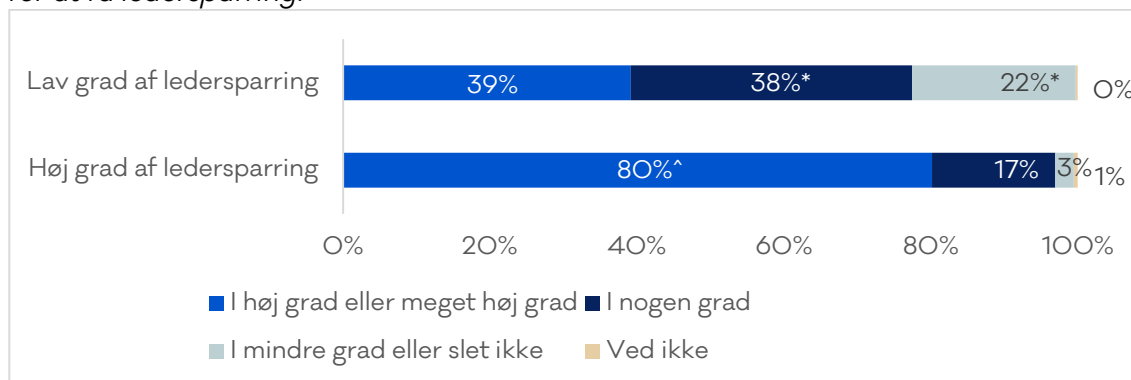
Note: n = 1825

Ledere med høj grad af ledersparring oplever i højere grad psykologisk tryghed

Figur 7 viser sammenhængen mellem muligheden for at få ledersparring og oplevelsen af psykologisk tryghed. Blandt ledere med høj grad af ledersparring oplever 80 % psykologisk tryghed i høj eller meget høj grad mod 39 % blandt ledere med lav grad af ledersparring. Forskellen er statistisk signifikant.

Omvendt oplever signifikant flere ledere med lav grad af ledersparring psykologisk tryghed i nogen grad (38 % mod 17 %) eller i mindre grad eller slet ikke (22 % mod 3 %) sammenlignet med ledere med høj grad af ledersparring.

Figur 7: I hvilken grad oplever du psykologisk tryghed som leder' opdelt på muligheden for at få ledersparring.



Note: $n = 1828$. Opdelingen i grad af ledersparring er baseret på besvarelserne af spørgsmålet "I hvilken grad kan du få den ledersparring du har behov for?". Respondenter, der svarer "I meget høj grad" eller "I høj grad" er kategoriseret som havende "Høj grad af ledersparring", mens dem, der svarer "I nogen grad", "I mindre grad" eller "slet ikke", er kategoriseret som havende "Lav grad af ledersparring".

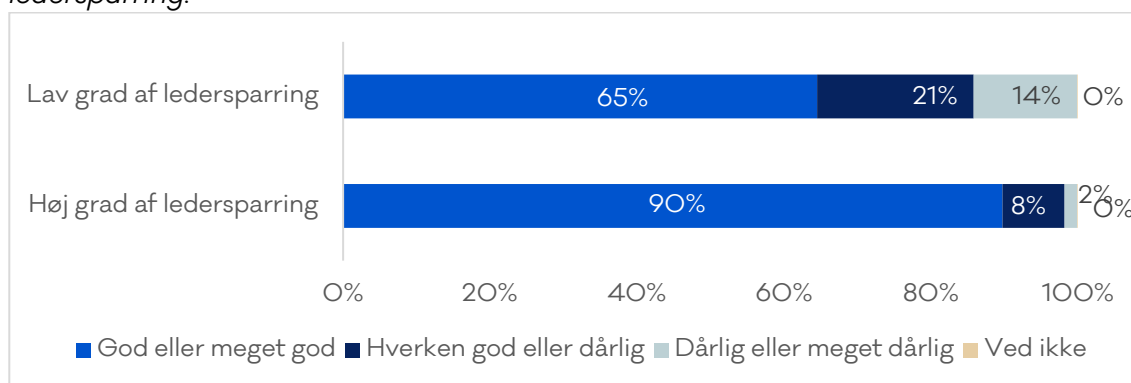
*Signifikant større svarandel end blandt ledere, der oplever en høj grad af ledersparring, ^Signifikant større svarandel end blandt ledere, der oplever en lav grad af ledersparring.

Ledere med høj grad af ledersparring har oftere god jobtrivsel

Figur 8 viser sammenhængen mellem muligheden for at få ledersparring og jobtrivsel. Blandt ledere med høj grad af ledersparring vurderer 90 % deres jobtrivsel som god eller meget god mod 65 % blandt ledere med lav grad af ledersparring. Forskellen er statistisk signifikant.

Omvendt svarer signifikant flere ledere med lav grad af ledersparring, at deres jobtrivsel er hverken god eller dårlig (21 % mod 8 %) eller dårlig eller meget dårlig (14 % mod 2 %) sammenlignet med ledere med høj grad af ledersparring.

Figur 8: 'Hvordan vil du vurdere din jobtrivsel?' opdelt på muligheden for at få ledersparring.



Note: n = 1828. Opdelingen i grad af ledersparring er baseret på besvarelserne af spørgsmålet "I hvilken grad kan du få den ledersparring du har behov for?". Respondenter, der svarer "I meget høj grad" eller "I høj grad" er kategoriseret som havende "Høj grad af ledersparring", mens dem, der svarer "I nogen grad", "I mindre grad" eller "slet ikke", er kategoriseret som havende "lav grad af ledersparring".

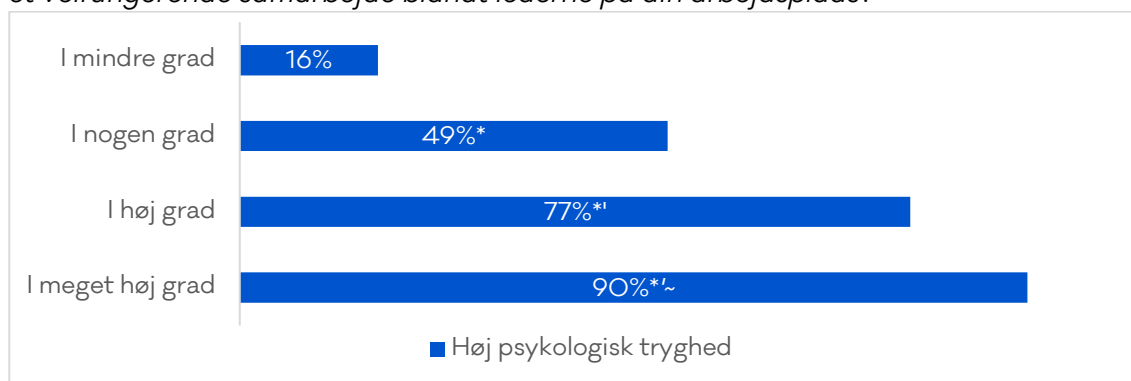
*Signifikant større svarandel end blandt ledere, der oplever en høj grad af ledersparring, ^Signifikant større svarandel end blandt ledere, der oplever en lav grad af ledersparring.

Langt flere ledere oplever psykologisk tryghed, når der er et godt samarbejde blandt lederkollegaer

Figur 9 viser andelen af ledere med høj psykologisk tryghed, opdelt efter i hvilken grad de vurderer, at de har et velfungerende samarbejde blandt lederne på deres arbejdsplads.

Blandt ledere, der i mindre grad oplever et velfungerende samarbejde, har 16 % høj psykologisk tryghed. Andelen stiger til 49 % blandt dem, der oplever et velfungerende samarbejde i nogen grad, 77 % blandt dem, der oplever det i høj grad, og 90 % blandt dem, der oplever det i meget høj grad. Alle forskelle mellem de fire viste grupper er statistisk signifikante.

Figur 9: Andel med høj psykologisk tryghed opdelt på "I hvilken grad vurderer du, at I har et velfungerende samarbejde blandt lederne på din arbejdsplads?"



Note: n = 1825. "Slet ikke" er udeladt, da gruppen omfatter færre end 50 respondenter. Opdelingen i grad af psykologisk tryghed er baseret på besvarelserne af spørgsmålet: "I hvilken grad oplever du psykologisk tryghed som leder?". Respondenter, der svarer "I meget høj grad" eller "I høj grad" er kategoriseret som havende "Høj psykologisk tryghed".

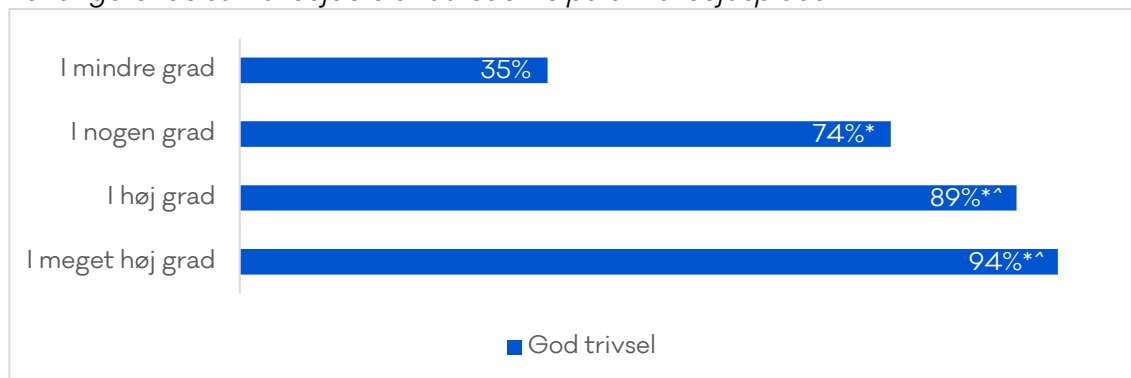
* Signifikant flere end dem, der svarer "I mindre grad"; ^ Signifikant flere end dem, der svarer "I nogen grad"; ~ Signifikant flere end dem, der svarer "I høj grad".

God jobtrivsel er langt mere udbredt blandt ledere, der oplever et velfungerende samarbejde

Figur 10 viser, hvor stor en andel af lederne, der har god jobtrivsel, opdelt efter hvor velfungerende de vurderer, at samarbejdet blandt lederne på deres arbejdsplads er. Blandt ledere, der svarer, at de i mindre grad har et godt samarbejde, har 35 % god jobtrivsel. Blandt dem, der svarer i nogen grad, har 74 % god jobtrivsel. Det er signifikant flere end blandt dem, der svarer i mindre grad. Andelen er 89 % blandt ledere, der svarer, at de i høj grad har et godt, hvilket er signifikant flere end blandt dem, der svarer i mindre grad eller i nogen grad. Blandt ledere, der svarer i meget høj grad, har 94 % god jobtrivsel. Det er signifikant flere end blandt dem, der svarer i mindre grad og i nogen grad.

Andelen er 89 % blandt ledere, der svarer, at de i høj grad har et godt, hvilket er signifikant flere end blandt dem, der svarer i mindre grad eller i nogen grad. Blandt ledere, der svarer i meget høj grad, har 94 % god jobtrivsel. Det er signifikant flere end blandt dem, der svarer i mindre grad og i nogen grad.

Figur 10: Andel med god jobtrivsel opdelt på "I hvilken grad vurderer du, at I har et velfungerende samarbejde blandt lederne på din arbejdsplads?"



Note: n = 1825. "Slet ikke" er udeladt, da gruppen omfatter færre end 50 respondenter. Opdelingen i grad af jobtrivsel er baseret på besvarelserne af spørgsmålet "Hvordan vil du vurdere din jobtrivsel?". Respondenter, der svarer "Meget god" eller "God" er kategoriseret som havende "God trivsel". * Signifikant flere end dem, der svarer "I mindre grad"; ^ Signifikant flere end dem, der svarer "I nogen grad".

Temaer i ledernes åbne svar om ledertrivsel

Vi har stillet lederne en række åbne spørgsmål om deres oplevelser af lederrollen. På baggrund af besvarelsene har vi identificeret en række gennemgående temaer.

- **Ensomhed blandt ledere**

Flere ledere beskriver lederrollen som ensom. Nogle fortæller, at de savner et fællesskab med andre i samme situation og oplever, at det kan være vanskeligt at finde tid til fortrolig sparring om ledelsesmæssige dilemmaer. Sociale udfordringer kan føles særligt store blandt ledere, der i en relativ ung alder opnåede rollen. Flere efterlyser derfor stærkere ledernetværk og bedre muligheder for erfaringsudveksling med andre ledere.

- **Krydspres blandt ledere**

Et gennemgående tema er oplevelsen af krydspres i lederrollen. Flere ledere beskriver, hvordan de skal håndtere forventninger og krav fra både medarbejdere, egne chefer, politiske beslutningstagere og eksterne samarbejdspartnere. Flere peger på, at højt forandringstempo, begrænset ledelsesrum og manglende muligheder for at prioritere mellem opgaver udfordrer både arbejdsglæde og trivsel.

- **Generationskløft i arbejdslivet**

Flere ledere peger på, at generationsforskelle fylder i arbejdslivet. Mange oplever, at yngre medarbejdere har andre forventninger til arbejdspladsen og til ledelse, og at de i højere grad stiller krav til både arbejdsforhold, trivsel og ledelse. Nogle ledere oplever, at dette kan skabe udfordringer i forhold til ansvar, forventningsafstemning og samarbejde på arbejdspladsen. Samtidig fremhæver flere, at yngre generationers forventninger også bidrager til nye perspektiver på ledelse med større fokus på relationer, dialog og trivsel.

Udvalgte citater fra ledere

"Det sværeste ved rollen er ensomheden, ikke at være rigtigt del af et fællesskab."

"På trods af godt forhold til min chef og rigtig gode chefkollegaer (...) så føler jeg mig ret alene som chef. På sparring på beslutninger, som bare er svær at få tid til i det daglige ræs."

"(...) der er ikke nok fokus på de sociale udfordringer, der kan være ift. at blive leder - særligt i en tidlig alder."

"De største udfordringer (...) er ubalance mellem krav og ressourcer, krydspres fra oven (direktionen og chefer), fra neden (medarbejderne) og fra siden (eksterne samarbejdspartnere), (...), højt forandringstempo, manglende ledelsesrum og mulighed for prioriteringer."

"Der er simpelthen ikke fokus på lederes trivsel, kun medarbejderes."

Retorikken om at "lederen kan og bør forbedre sig" giver unge "en forestilling om, at man bare kan stille krav til lederen og til arbejdspladsen, mens kravene til dem selv er en valgmulighed, de siger nej tak til. "

"Psykologisk tryghed er blevet et lederansvar, men det burde være et fællesansvar - vi skal alle ville det. Fedt at de unge årgange har en holdning til, hvad de vil og forventer af en arbejdsplads - men jeg savner lidt ejerskab, hvad vil de selv bidrage med for at vi lykkes"

Metode

Analysen er baseret på en spørgeskemaundersøgelse blandt Djøfs medlemmer, der er ansat i en lederstilling med personaleansvar. Undersøgelsen afgrænses til ledere med personaleansvar for medarbejdere, herunder ledere med personaleansvar for både medarbejdere og ledere. Ledere uden personaleansvar, ledere med personaleansvar udelukkende for andre ledere samt medlemmer i topledelse/direktion indgår ikke.

Undersøgelsen er udsendt til samtlige medlemmer, der opfylder ovenstående kriterier (n = 9.357). I alt har 1.836 medlemmer deltaget, hvilket giver en svarprocent på 20 %. Dataene er indsamlet i februar 2026.

Svarprocenten er en smule lavere blandt mandlige ledere og yngre ledere og den er en del lavere blandt ledere i den private sektor. For at tage højde for dette systematiske skæve bortfald er dataene vægtet efter køn, alder og sektor.

Djøf

Gothersgade 133
1123 København K
33 95 97 00

djoef@djoef.dk
djoef.dk