

Lederes psykiske arbejdsmiljø



Analysens hovedpointer

- Personaleledere arbejder i gennemsnit fem timer mere om ugen end øvrige medlemmer og ønsker i højere grad at arbejde færre timer.
- 45 procent af personaleledere har oplevet symptomer på stress inden for den seneste måned. Det er på niveau med øvrige medlemmer.
- 70 procent af ledere oplever et godt psykisk arbejdsmiljø på deres nuværende arbejdsplads og har generelt et mere positivt indtryk af deres arbejdsplads end øvrige medlemmer.

Om analysen

Analysen er udarbejdet i august 2025 af Eva Kjær Ohms og Astrid Bjerre fra DM. Analysen anvender tal fra DM's Arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

Kontakt

Hvis du har spørgsmål til analysen, kan du kontakte DM's analyseafdeling på analyse@dm.dk.

1. Ledere

I DM's Arbejdsmiljøundersøgelse er medlemmerne blevet spurgt ind til en række emner omhandlende deres psykiske arbejdsmiljø. Denne analyse fokuserer på personaleledere sammenlignet med øvrige respondenter.

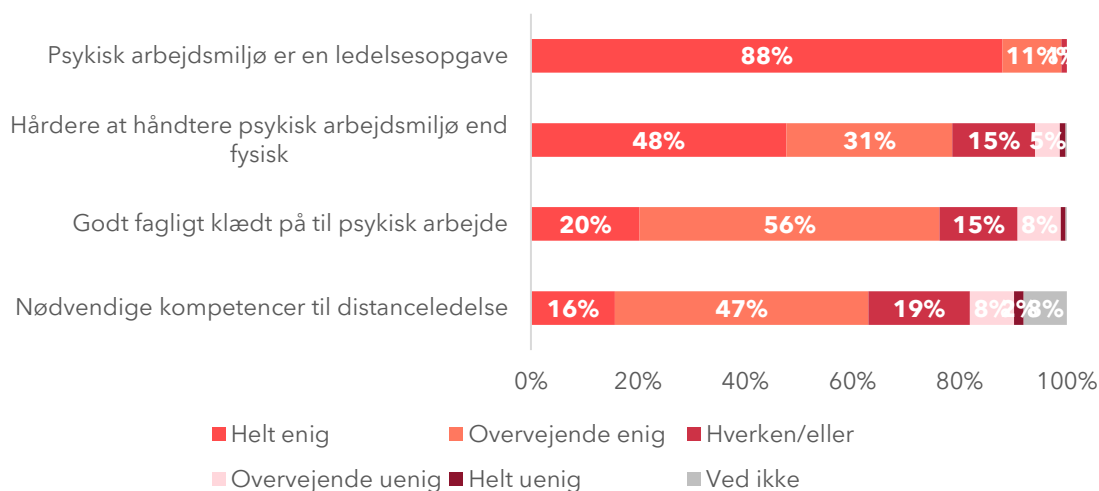
2. Personaleledelse

Blandt personalelederne er 99 procent helt eller overvejende enige i, at det psykiske arbejdsmiljø er en ledelsesopgave. Samtidig er 79 procent enige i, at det er en større udfordring at håndtere problemer med det psykiske arbejdsmiljø end det fysiske arbejdsmiljø.

76 procent angiver, at de er faglig klædt på til at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø blandt deres medarbejdere. Dog er det kun et mindretal, der svarer, at de er *helt enige* i dette, hvilket indikerer, at relativt få føler sig meget rustede til opgaven.

Færrest, men stadig et flertal, vurderer, at de har de nødvendige kompetencer til at udøve distanceledelse, hvor 63 procent er enige.

Figur 1: Angiv venligst, om du er enig eller uenig i følgende udsagn.



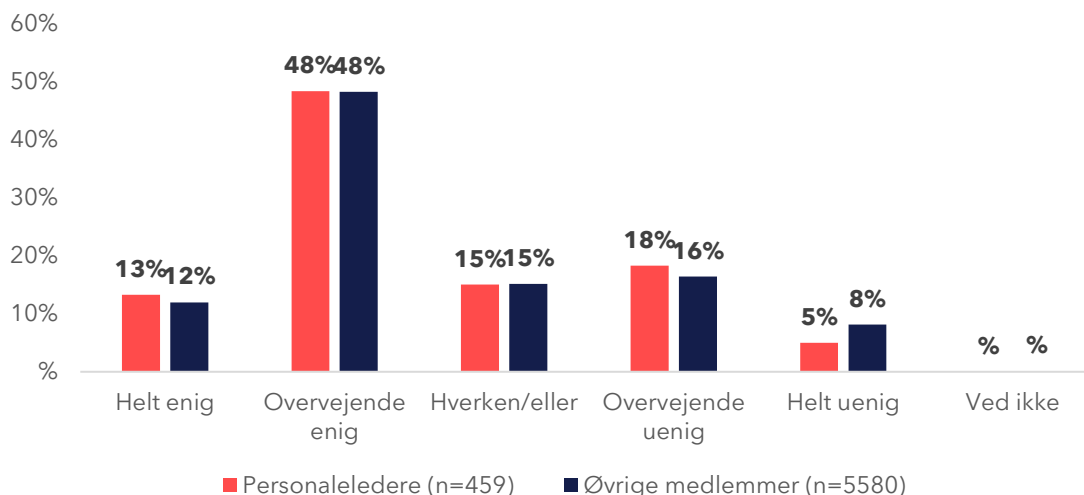
Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024 (n=459; kun medlemmer, som er personaleledere).

Note: Det er en vigtig del af min ledelsesopgave at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø; Det er en større udfordring at håndtere problemer med det psykiske arbejdsmiljø fremfor problemer med det fysiske arbejdsmiljø; Jeg er fagligt godt klædt på til at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø blandt mine medarbejdere; Jeg har de nødvendige kompetencer for at kunne udøve distanceledelse.

3. Work-life balance

Personaleledere og øvrige medlemmer oplever i nogenlunde samme grad at kunne placere deres arbejdstid efter eget ønske. Blandt personalelederne svarer 61 procent, at de er helt eller overvejende enige i udsagnet, mens det samme gælder for 60 procent af de øvrige medlemmer.

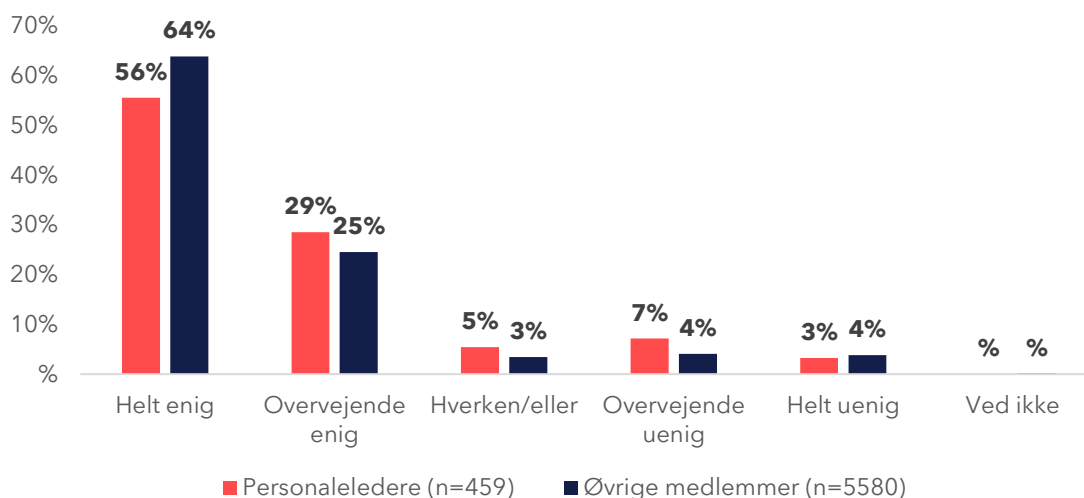
Figur 2: Jeg kan selv placere min arbejdstid efter eget ønske.



Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

85 procent af personalelederne er helt eller overvejende enige i, at de har mulighed for at arbejde hjemme. Til sammenligning svarer 89 procent af de øvrige medlemmer, at de har mulighed for hjemmearbejde, mens 8 procent ikke har. Forskellen er dog lille, og generelt har de fleste i begge grupper mulighed for hjemmearbejdsdage. Kun 10 procent af personaleledere og 8 procent af øvrige medlemmer har ikke denne mulighed.

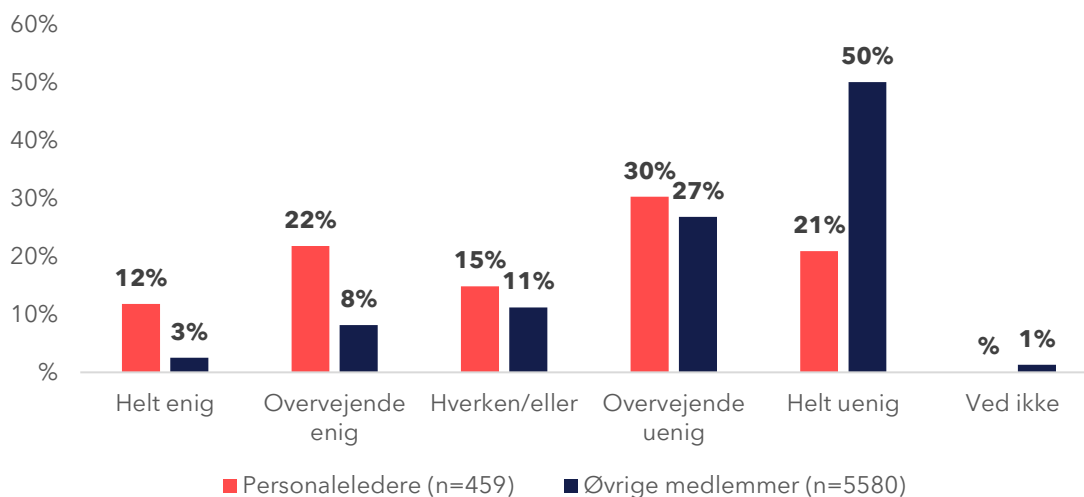
Figur 3: Jeg har mulighed for hjemmearbejdsdage.



Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

Lidt over en tredjedel (34 procent) af personaleledere er helt eller overvejende enige i, at deres chef forventer, at de er tilgængelige uden for arbejdstiden. Andelen er markant lavere for de øvrige medlemmer, hvor kun 11 procent er enige.

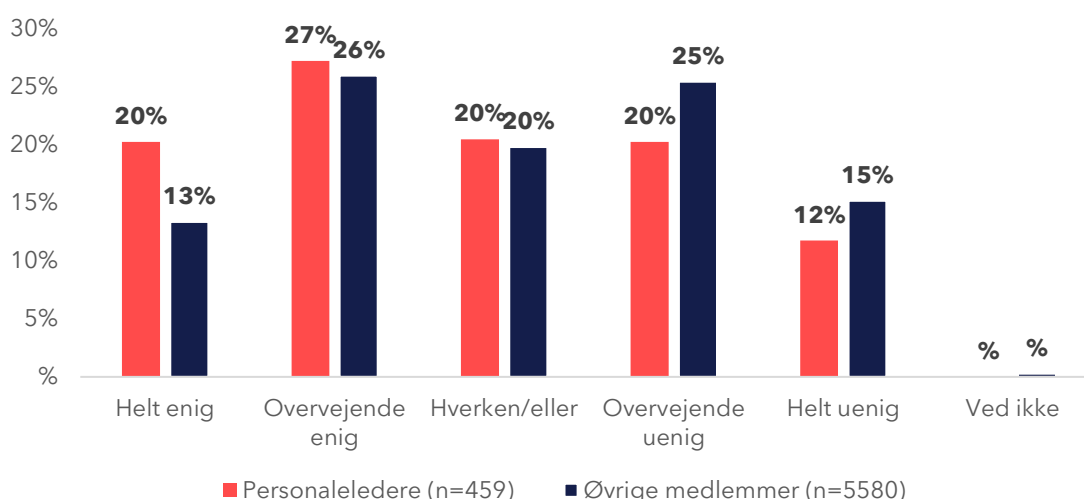
Figur 4: Min chef forventer, at jeg er tilgængelig uden for arbejdstiden.



Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

Personaleledere oplever i højere grad, at deres arbejde tager så meget af deres energi, at det går ud over deres privatliv, sammenlignet med øvrige medlemmer. Blandt personaleledere angiver 47 procent, at de er helt eller overvejende enige i dette, mens det samme gælder for 39 procent af de øvrige medlemmer. Særligt andelen som erklærer sig helt enige i udsagnet er større blandt personalelederne.

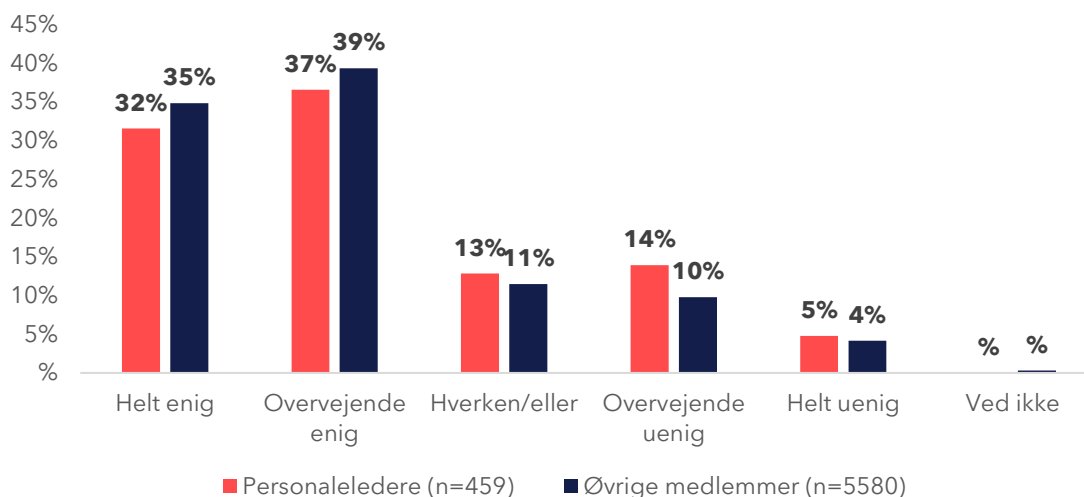
Figur 5: Jeg oplever, at mit arbejde tager så meget af min energi, at det går ud over mit privatliv.



Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

74 procent af de øvrige medlemmer er tilfredse med mulighederne for at balancere arbejdsliv og privatliv på deres nuværende arbejdsplads. Blandt personaleledere er andelen lavere, hvor 69 procent angiver, at de er helt eller overvejende enige. Samtidig er næsten hver femte personaleleder (19 procent) uenig i, at de har gode muligheder for balance, mens det samme gælder for 14 procent af de øvrige medlemmer.

Figur 6: Jeg er tilfreds med de muligheder for at balancere arbejde og privatliv, som jeg har på min nuværende arbejdsplads.

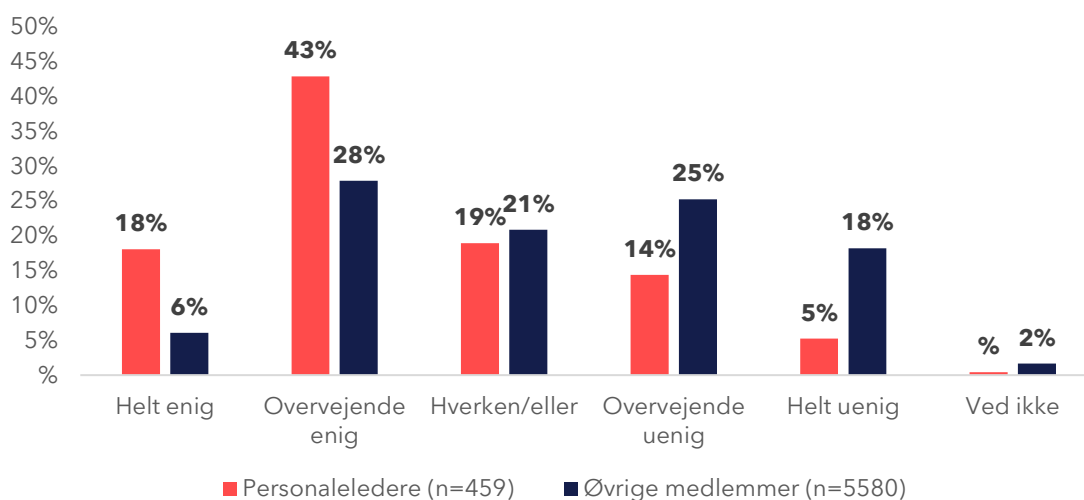


Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

4. Arbejdspladsen

Personaleledere og øvrige medlemmer har forskellige opfattelser af medarbejderinddragelse i beslutninger om forandringer. Blandt personalelederne er 60 procent helt eller overvejende enige i, at medarbejderne ofte inddrages i beslutninger om forandringer på arbejdspladsen, mens kun 24 procent af øvrige medlemmer dele denne opfattelse. Omvendt føler 43 procent af de øvrige medlemmer sig ikke involveret mod 19 procent af personalelederne.

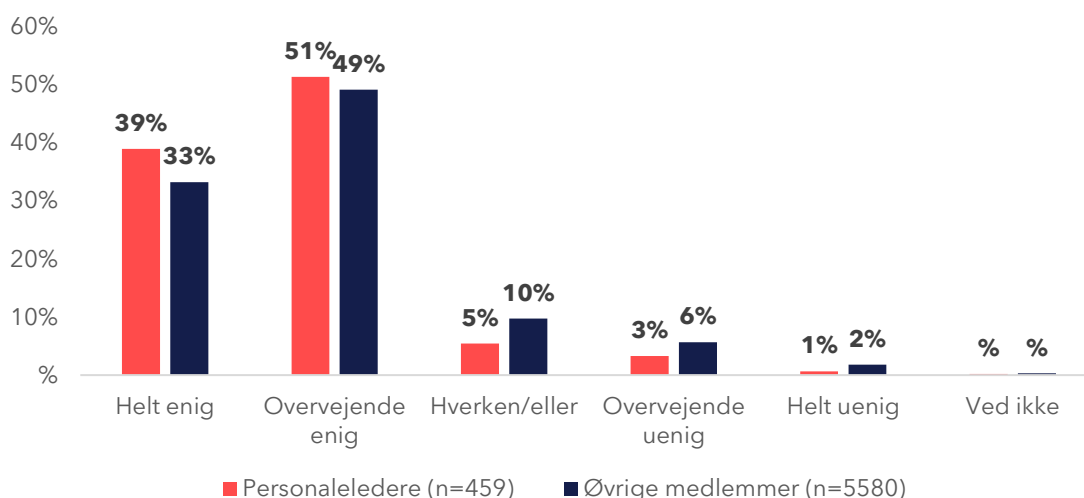
Figur 7: På min arbejdsplads bliver de ansatte ofte involveret i beslutninger om forandringer på arbejdspladsen.



Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024 (n=459).

Der er bred enighed blandt personalelederne og de øvrige medlemmer om, at der ofte er et godt samarbejde blandt kollegerne. Andelen er højest blandt personaleledere, hvor 90 procent er helt eller overvejende enige, mens 82 procent af de øvrige medlemmer er enige.

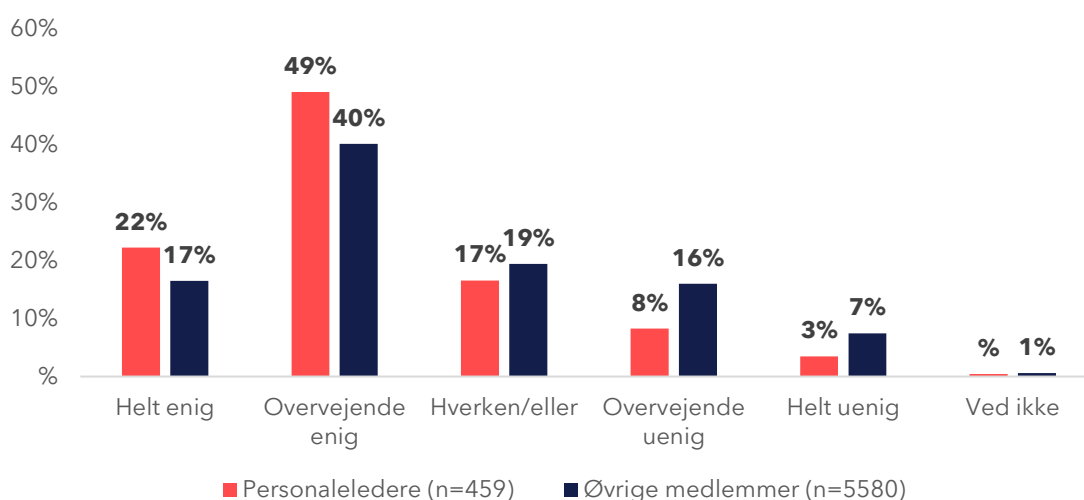
Figur 8: På min arbejdsplads er der ofte et godt samarbejde blandt kollegerne.



Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024 (n=459).

Personaleledere vurderer i højere grad end øvrige medlemmer, at godt arbejde bliver anerkendt på deres arbejdsplads. 71 procent af lederne er enige i udsagnet, mens det samme kun gælder for 57 procent af de øvrige medlemmer. Kun 11 procent af personalelederne er uenige i udsagnet, mens andelen blandt de øvrige medlemmer er 23 procent.

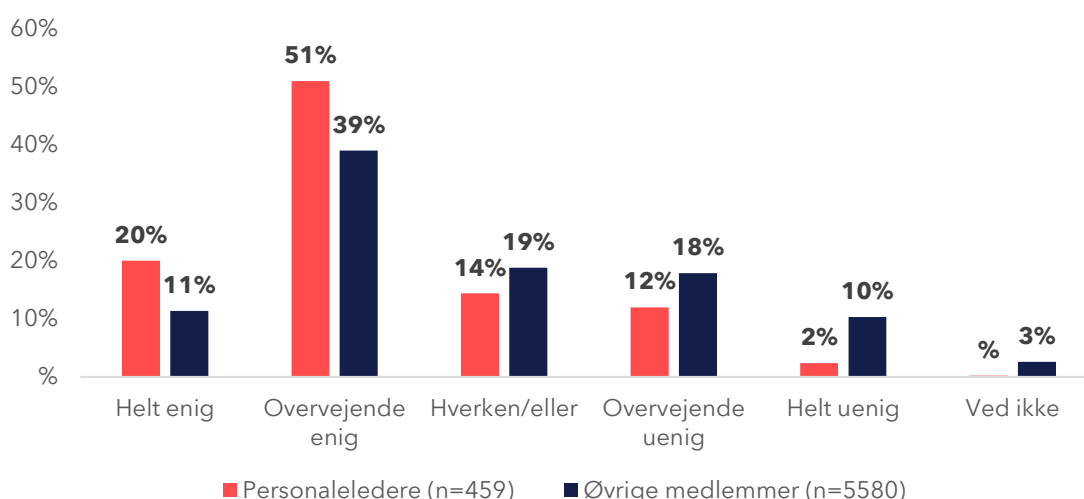
Figur 9: På min arbejdsplads bliver man ofte anerkendt for et godt stykke arbejde.



Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

Mens halvdelen af de øvrige medlemmer (50 procent) oplever, at man kan tale åbent om problemer i det psykiske arbejdsmiljø, er andelen markant højere blandt personaleledere, hvor 71 procent er enige. Omvendt er 28 procent af de øvrige medlemmer uenige i, at der er åbenhed, mens det kun gælder for 14 procent af lederne.

Figur 10: På min arbejdsplads kan man tale åbent om eventuelle problemer i det psykiske arbejdsmiljø.

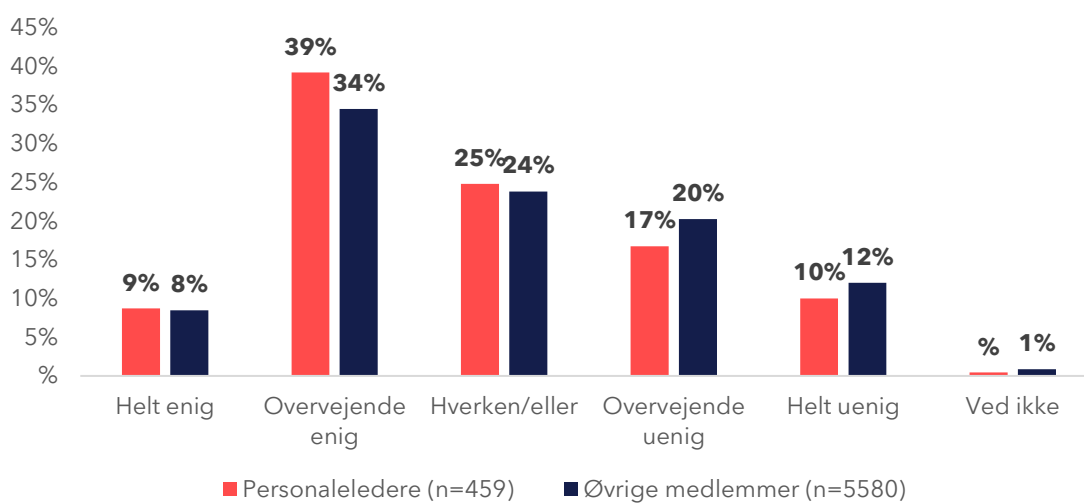


Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

5. Ledelseskvalitet

Personaleledere og øvrige medlemmer har kun delvist klare mål for deres arbejdsopgavers kvalitet. 48 procent af lederne og 42 procent af øvrige medlemmer er enige i, at der er klare mål. Samtidig oplever mange det modsatte idet 42 procent af øvrige medlemmer og 27 procent af lederne er uenige.

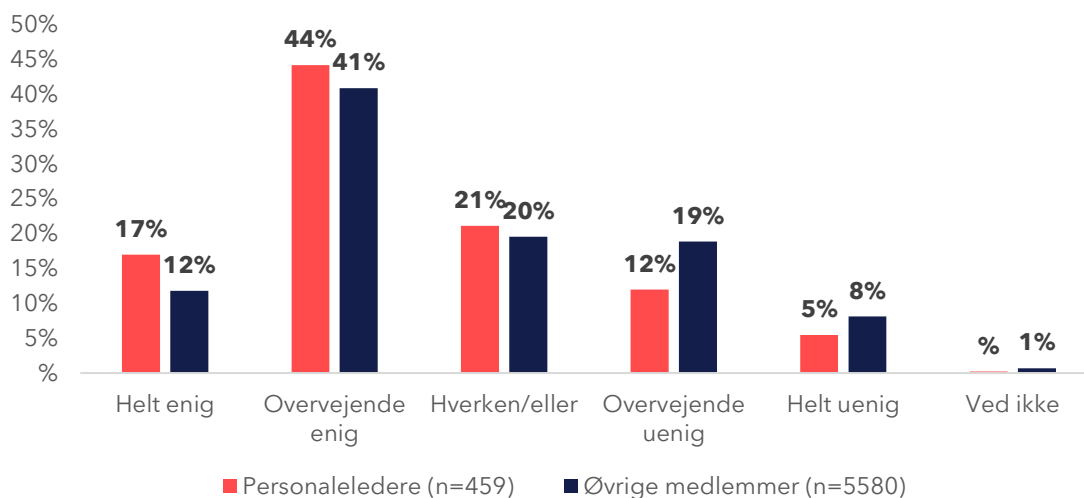
Figur 11: Der er klare mål for, hvornår mine arbejdsopgaver er løst i en tilfredsstillende kvalitet.



Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

En større andel af personalelederne end de øvrige medlemmer er helt eller overvejende enige i, at det er klart, hvordan de skal prioritere mellem deres opgaver. 61 procent af personalelederne er enige, mens det gælder for 53 procent af de øvrige medlemmer.

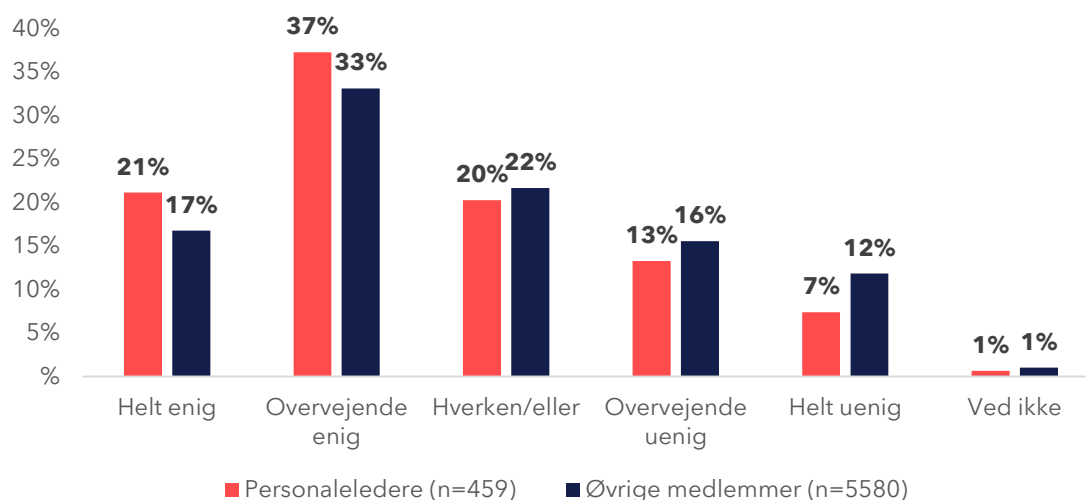
Figur 12: Det er klart, hvordan jeg skal prioritere mellem mine opgaver, hvis det er nødvendigt.



Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

Personaleledere oplever i højere grad end øvrige medlemmer at få konstruktiv feedback fra deres chef. Blandt personalelederne er 58 procent helt eller overvejende enige i udsagnet, mens det gælder for halvdelen (50 procent) af de øvrige medlemmer. Samtidig er 28 procent af de øvrige medlemmer og 20 procent af personalelederne uenige.

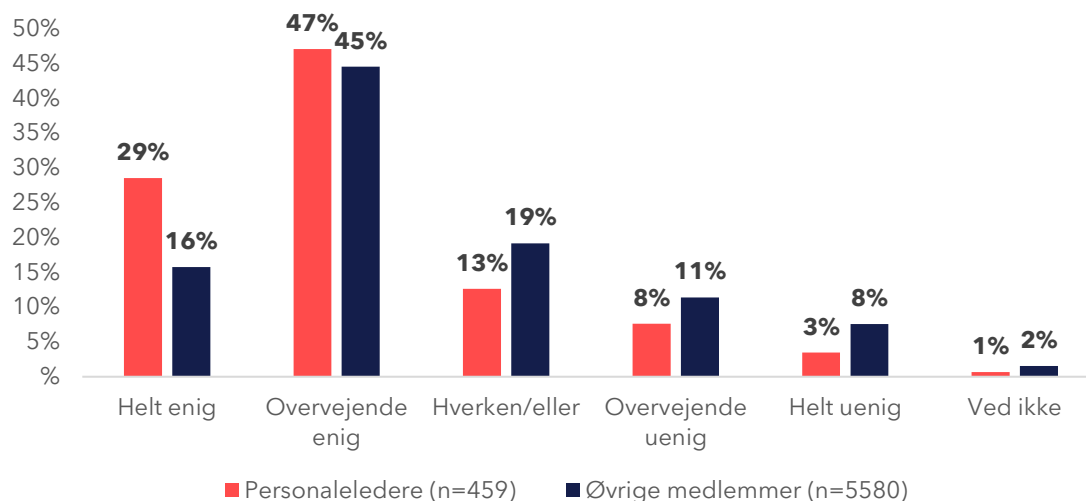
Figur 13: Min chef giver mig konstruktiv feedback.



Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

Tilliden til ledelsens udmeldinger er generelt højere blandt personaleledere end blandt øvrige medlemmer. 76 procent af personalelederne er helt eller overvejende enige i, at man kan stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen. Blandt de øvrige medlemmer er 61 procent enige.

Figur 14: Man kan stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen.

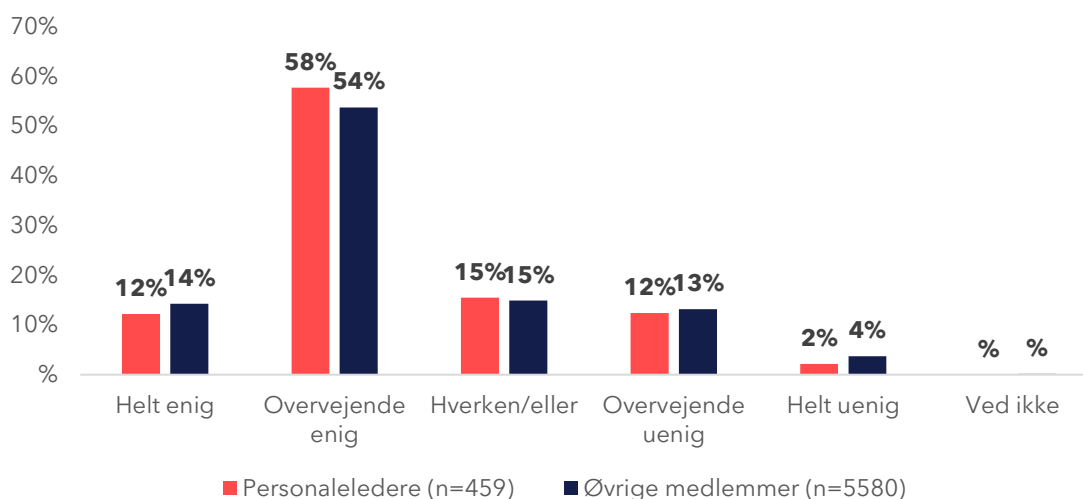


Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

6. Faglig kvalitet

Næsten en lige stor andel af personaleledere og øvrige medlemmer er helt eller overvejende enige i, at de kan udføre deres arbejdsopgaver i en kvalitet, som de selv er tilfredse med. 70 procent af personalelederne og 68 procent af de øvrige medlemmer angiver dette.

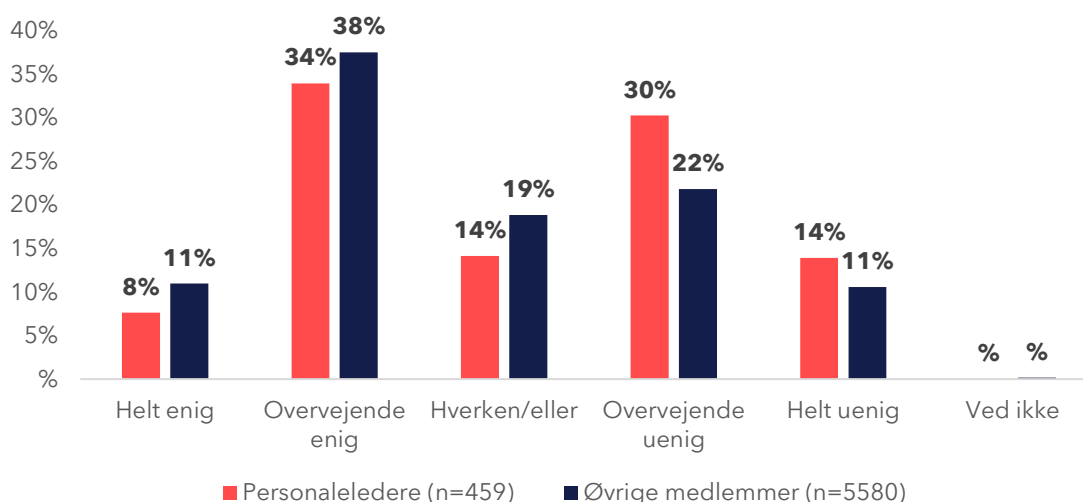
Figur 15: Jeg kan udføre mine arbejdsopgaver i en kvalitet, som jeg er helt tilfreds med.



Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

En mindre andel af personaleledere end øvrige medlemmer oplever at have tilstrækkelig tid til deres arbejdsopgaver. 42 procent af personalelederne angiver, at de har tid nok, mens en større andel på 44 procent mener, at de ikke har. Til sammenligning oplever 49 procent af de øvrige medlemmer at have tid nok til deres arbejdsopgaver, mens en tredjedel (33 procent) ikke gør.

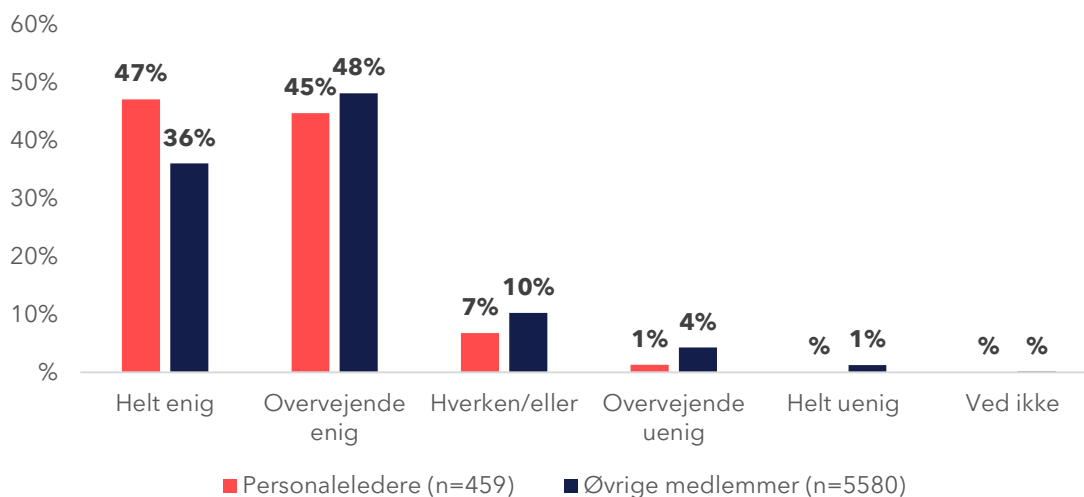
Figur 16: Jeg oplever at have nok tid til mine arbejdsopgaver.



Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

Der er bred enighed blandt medlemmerne om, at de oplever deres arbejdsopgaver som meningsfulde. Andelen er dog højere blandt personaleledere, hvor 92 procent er helt eller overvejende enige, mens dette gælder for 84 procent af de øvrige medlemmer.

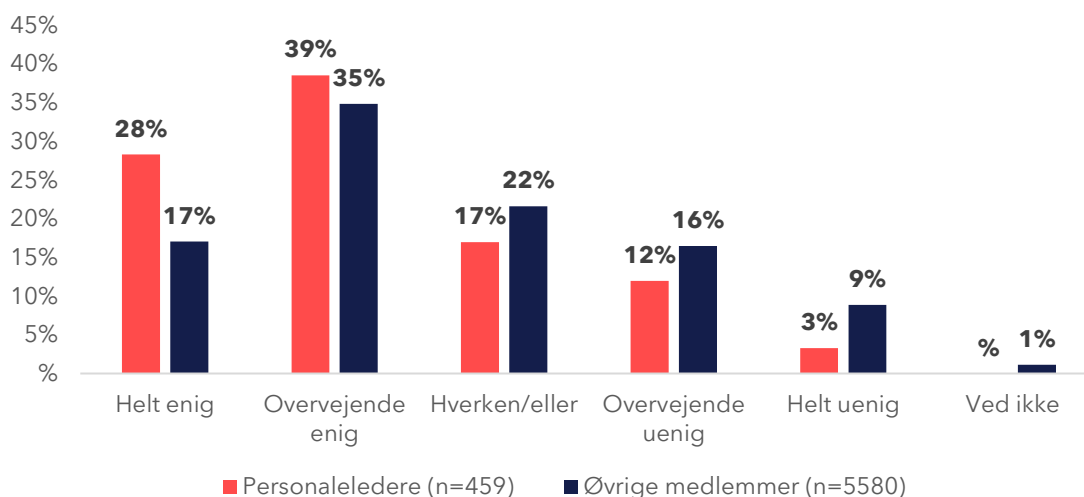
Figur 17: Mine arbejdsopgaver er meningsfulde.



Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

En større andel af personaleledere end øvrige medlemmer oplever at have gode faglige udviklingsmuligheder i deres nuværende job. 67 procent af personalelederne er helt eller overvejende enige i udsagnet, mens andelen er lavere for øvrige medlemmer, hvor 52 procent deler denne opfattelse. Samtidig er en fjerdedel (25 procent) uenige.

Figur 18: Der er gode faglige udviklingsmuligheder i mit nuværende job.

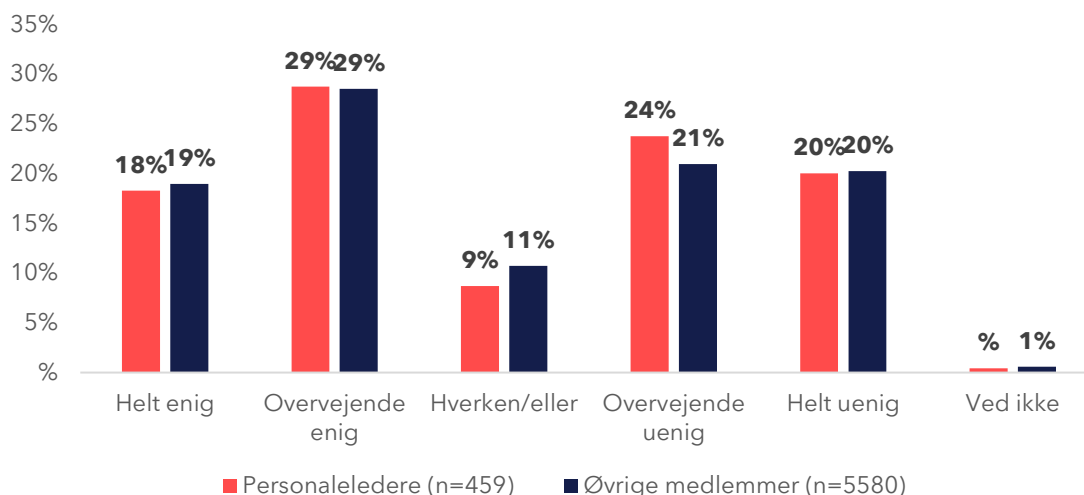


Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

7. Stress

Omtrent en lige stor andel af personaleledere og øvrige medlemmer har inden for det seneste år arbejdet, selvom de har følt sig syge. 47 procent af personalelederne og 48 procent af de øvrige medlemmer angiver dette.

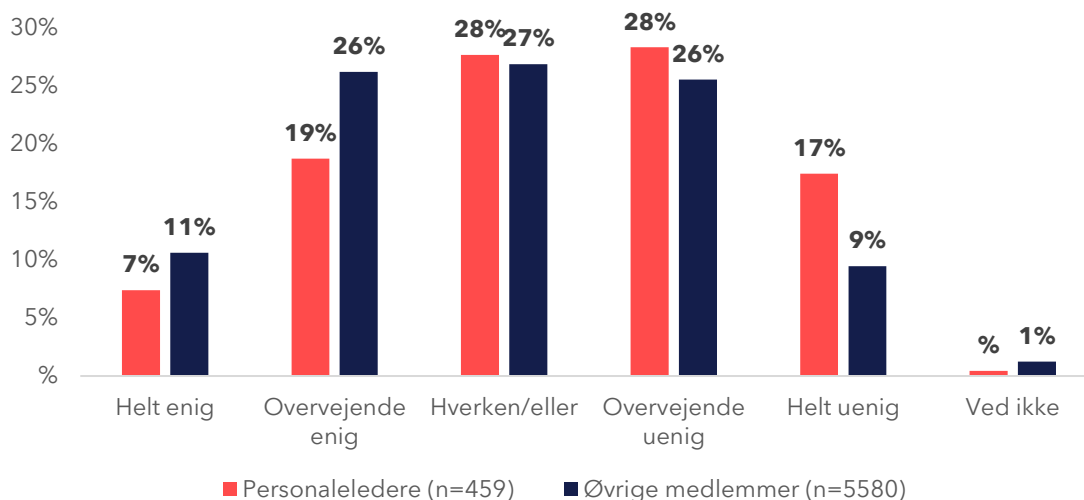
Figur 19: Jeg har inden for det seneste år arbejdet, selvom jeg har følt mig syg.



Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

Personaleledere oplever i lavere grad end øvrige medlemmer, at deres arbejdsplads er præget af stress. 26 procent af personalelederne og 37 procent af de øvrige medlemmer beskriver deres arbejdsplads som stresspræget. Omvendt er 45 procent af lederne og 35 procent af de øvrige medlemmer uenige i dette udsagn. Det betyder, at der er en større andel af de øvrige medlemmer, der vil beskrive deres arbejdsplads som stresspræget, end der ikke vil.

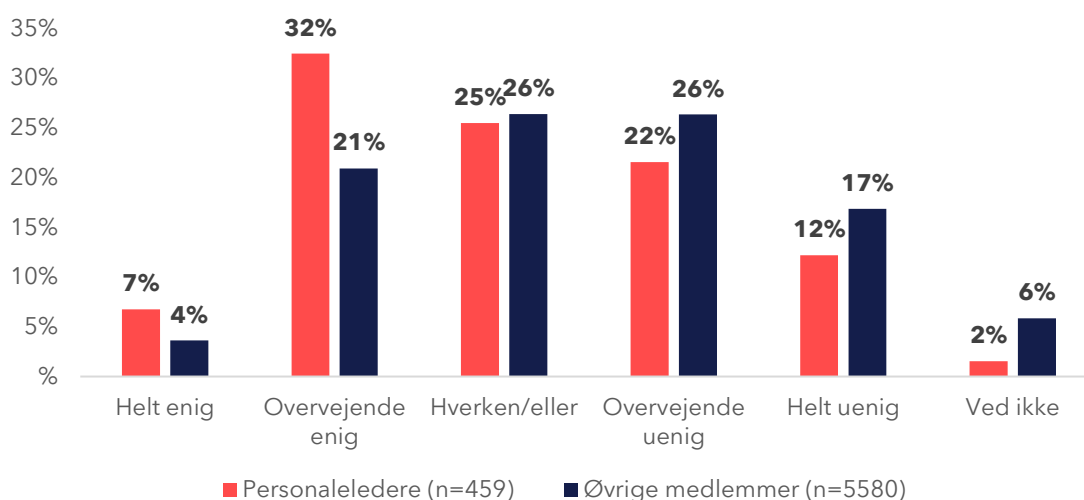
Figur 20: Jeg vil beskrive min arbejdsplads som præget af stress.



Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

Personaleledere er i højere grad end øvrige medlemmer enige i, at der gøres tilstrækkeligt for at forebygge stress på deres arbejdsplads. 39 procent af personalelederne er helt eller overvejende enige, mens 34 procent er uenige. Til sammenligning er en fjerdedel (25 procent) af de øvrige medlemmer enige, mens en større andel på 43 procent er uenige.

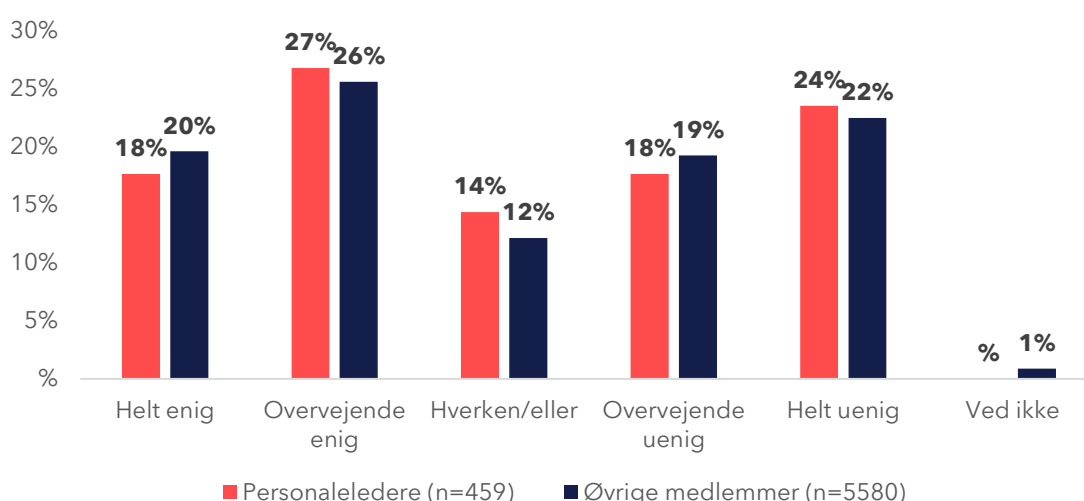
Figur 21: Der gøres tilstrækkeligt for at forebygge stress på min arbejdsplads.



Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

Cirka den samme andel af personaleledere og øvrige medlemmer har oplevet symptomer som ofte forbindes med stress indenfor den seneste måned. 45 procent af personalelederne og 46 procent af de øvrige medlemmer erklærer sig helt eller overvejende enige i dette.

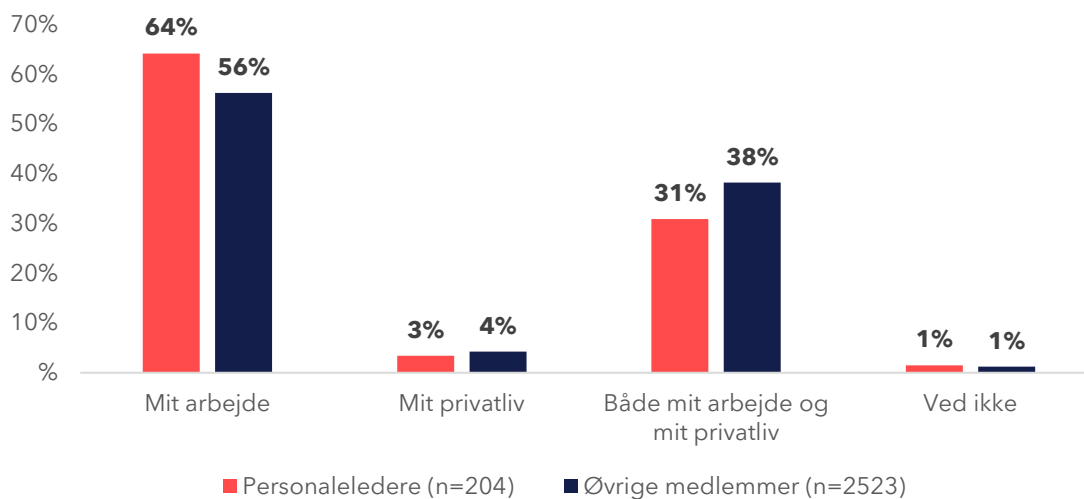
Figur 22: Jeg har inden for den seneste måned oplevet symptomer, som ofte forbindes med stress (fx søvn-, hukommelses- og koncentrationsbesvær, hovedpine, hjertebanken).



Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

En større andel af personalelederne end øvrige medlemmer angiver, at arbejdet alene er den mest afgørende årsag til deres stresssymptomer. Det gælder for 64 procent af personalelederne og 56 procent af de øvrige medlemmer. Til gengæld angiver flere øvrige medlemmer (38 procent) end personaleledere (31 procent), at både arbejde og privatliv er mest afgørende. Kun få i begge grupper angiver privatlivet alene som den primære årsag.

Figur 23: Hvad oplever du som mest afgørende for, at du oplever stresssymptomer?

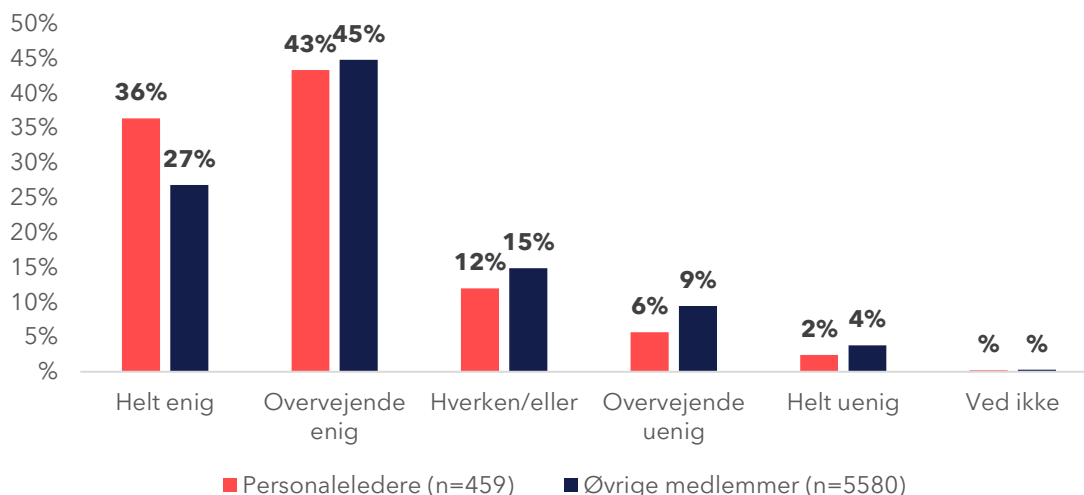


Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024. Kun medlemmer, der inden for den seneste måned har oplevet symptomer, som ofte forbindes med stress.

8. Tilfredshed med det psykiske arbejdsmiljø

Jobtilfredsheden er generelt højere blandt personaleledere end blandt øvrige medlemmer. 79 procent af personalelederne er alt i alt tilfredse med deres job, mens det samme gælder for 72 procent af de øvrige medlemmer. Det er særligt en større andel af personalelederne, som er helt enige i udsagnet og dermed udviser en meget høj tilfredshed med deres job.

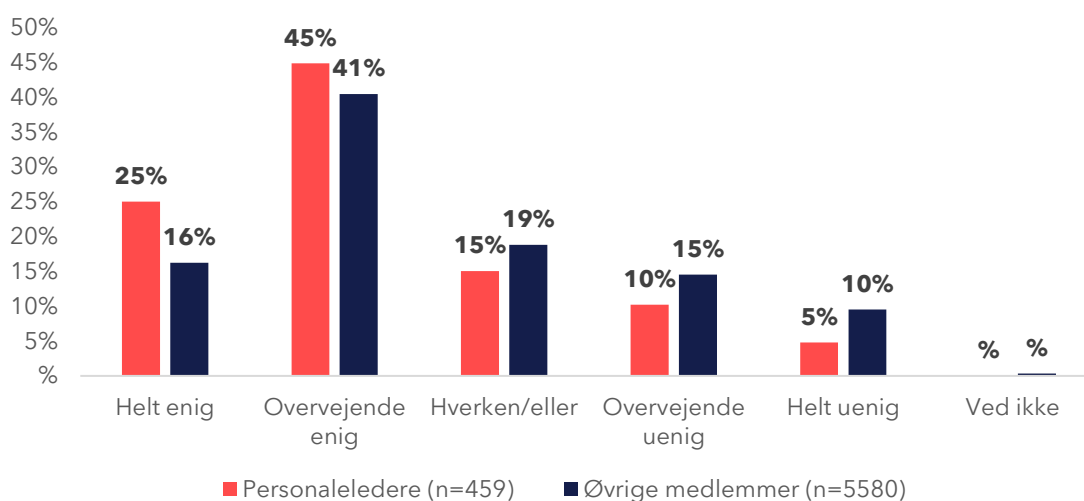
Figur 24: Jeg er alt i alt tilfreds med mit job.



Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

Blandt personalelederne angiver 70 procent, at de alt i alt synes, at der er et godt psykisk arbejdsmiljø på deres arbejdsplads. Dette er lavere for de øvrige medlemmer, hvor 57 procent er enige.

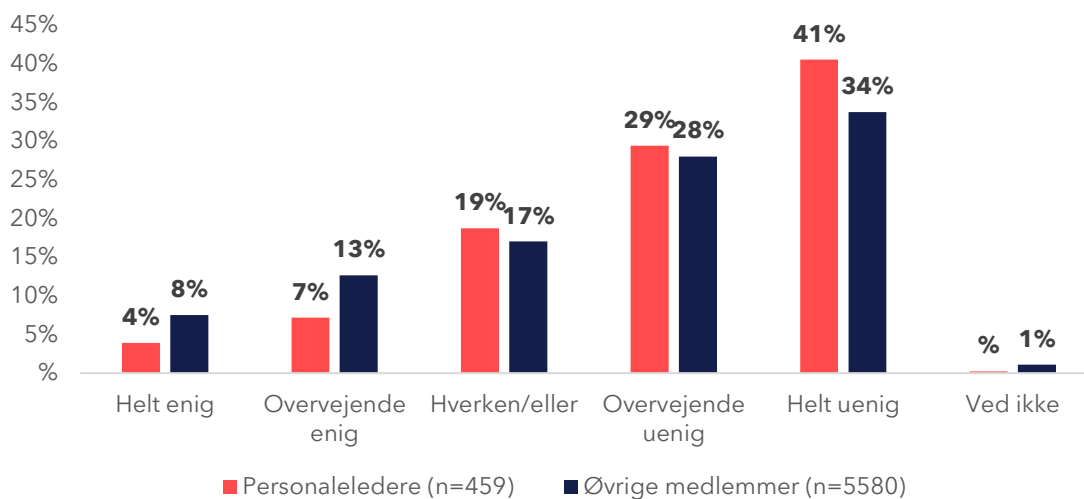
Figur 25: Jeg synes alt i alt, at der er et godt psykisk arbejdsmiljø på min nuværende arbejdsplads.



Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

11 procent af personalelederne angiver, at de er bekymret for at miste deres job. Andelen er højere blandt de øvrige medlemmer, hvor 21 procent angiver dette.

Figur 26: Jeg er bekymret for at miste mit job.

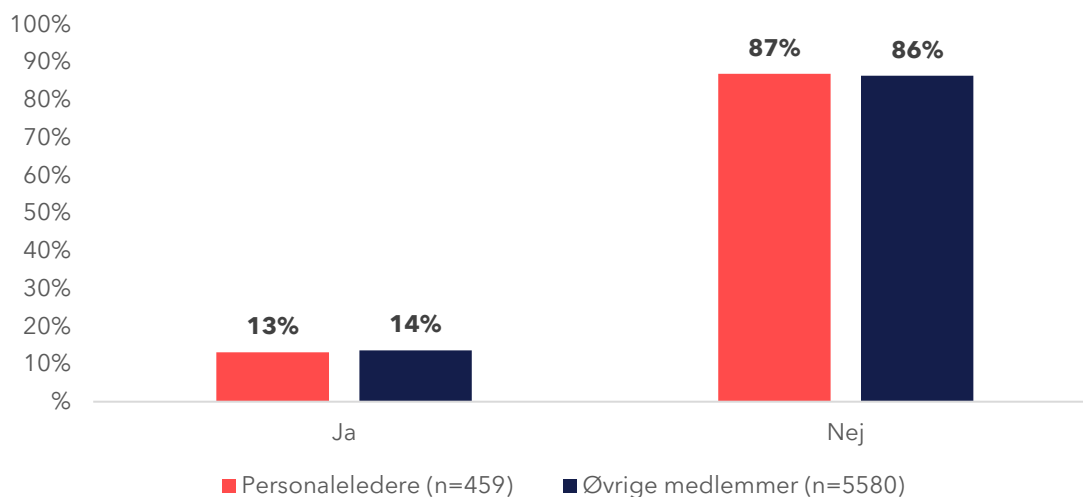


Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

9. Jobsøgning og arbejdstid

Omtrent lige mange personaleledere og øvrige medlemmer har søgt job inden for de seneste fire uger, hvor 13 procent af lederne og 14 procent af de øvrige medlemmer angiver, at de har gjort det.

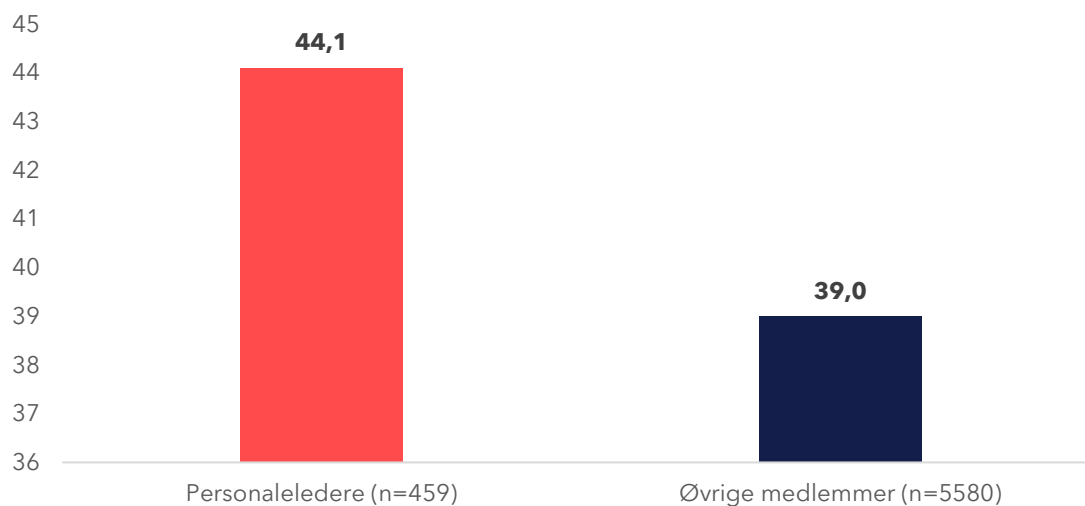
Figur 27: Har du søgt job inden for de seneste fire uger?



Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

Personaleledere arbejder i gennemsnit 44,1 timer om ugen, mens øvrige medlemmer i gennemsnit arbejder 39 timer om ugen.

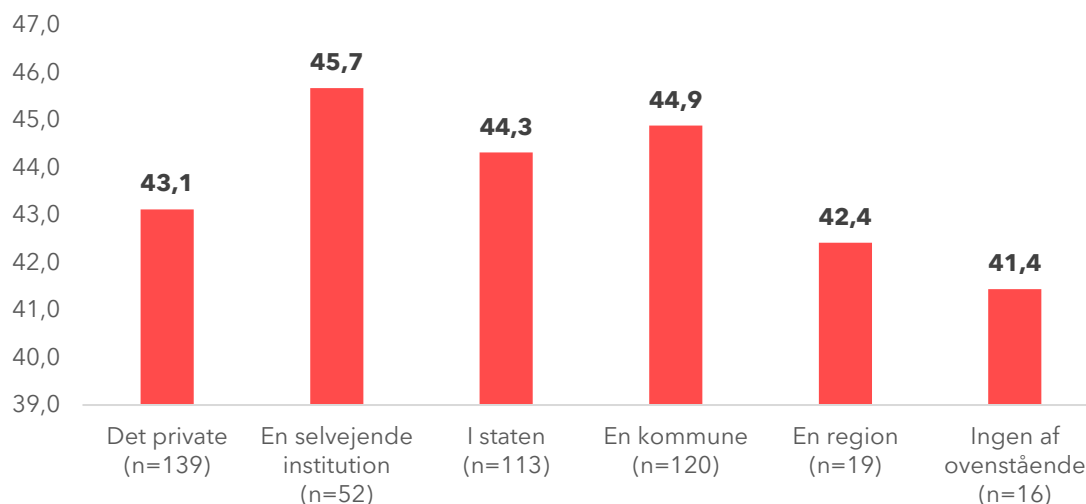
Figur 28: Hvis du tænker tilbage på de seneste to uger, hvor mange timer har du i gennemsnit arbejdet om ugen (inklusive frokost)?



Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

Ser man på personaleledernes arbejdsområde, har personaleledere i selvejende institutioner den højeste gennemsnitlige ugentlige arbejdstid med 45,7 timer.

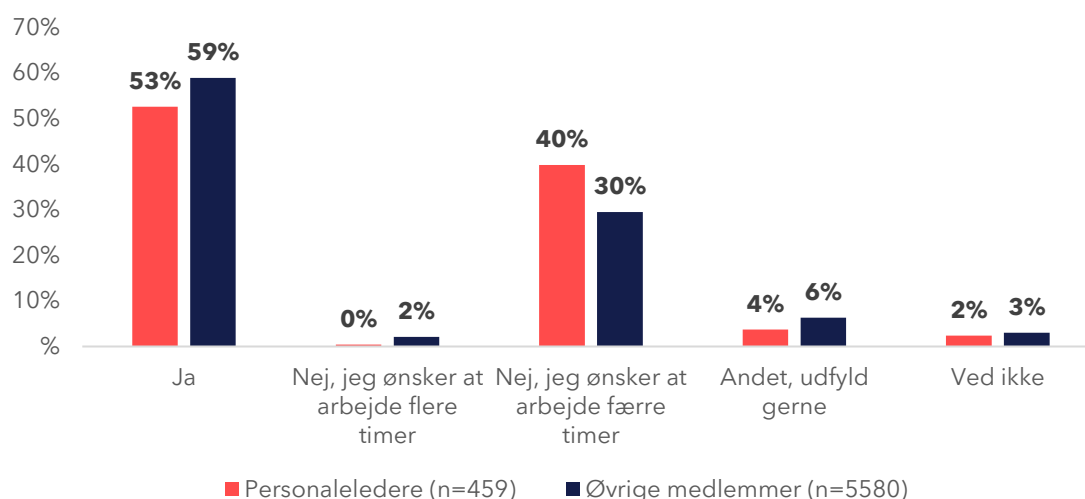
Figur 29: Hvis du tænker tilbage på de seneste to uger, hvor mange timer har du i gennemsnit arbejdet om ugen (inklusive frokost)?



Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

Personaleledere er i lidt lavere grad tilfredse med deres gennemsnitlige arbejdstid end øvrige medlemmer. 59 procent af de øvrige medlemmer angiver tilfredshed sammenlignet med 53 procent af lederne. Samtidig ønsker 40 procent af personalelederne at arbejde færre timer, mens det samme gælder for 30 procent af de øvrige medlemmer.

Figur 30: Er du tilfreds med antallet af timer, du gennemsnitligt bruger på at arbejde?



Kilde: DM's arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

10. Opsamling

Analysen viser, hvordan personaleledere og øvrige medlemmer både deler og adskiller sig i deres oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø. Det følgende afsnit samler de vigtigste konklusioner og peger på mulige forklaringer.

Personaleledere oplever et større arbejdspress end øvrige medlemmer. De arbejder i gennemsnit fem timer mere om ugen, og en større andel angiver, at arbejdet dræner dem for energi og påvirker deres privatliv negativt. Over en tredjedel af personalelederne har en chef, der forventer, at de er tilgængelige uden for arbejdstiden. En forventning, som i langt mindre grad rettes mod øvrige medarbejdere. Det peger på en ledelsesrolle, der ikke blot er tidskrævende, men også griber ind i balancen mellem arbejde og privatliv.

På trods af det højere arbejdspress har cirka samme andel af personaleledere og øvrige medlemmer oplevet stresssymptomer inden for den seneste måned. Der er dog forskelle i, hvordan personaleledere og øvrige medlemmer opfatter stress og stresshåndtering på arbejdspladsen. En større andel af personaleledere end øvrige medlemmer peger på arbejdet som den primære årsag til deres stress, hvilket tyder på en tættere kobling mellem lederrollen og belastningen. Samtidig er gruppen af personaleledere mere delt i vurderingen af, om der gøres nok for at forebygge stress, mens de øvrige medlemmer i højere grad udtrykker klar uenighed. Det er derfor også blandt de øvrige medlemmer, at en større andel oplever arbejdspladsen som præget af stress. Disse forskelle kan afspejle positioner i organisationen. Mens personaleledere har større indflydelse på deres arbejdsituation, oplever øvrige medarbejdere muligvis stress som noget mere strukturelt og vanskeligt at påvirke.

Generelt vurderer personaleledere det psykiske arbejdsmiljø mere positivt end øvrige medlemmer og har en højere samlet jobtilfredshed. De oplever større anerkendelse, bedre kollegialt samarbejde og mere åbenhed om psykiske arbejdsmiljøproblemer. De oplever også, at medarbejdere bliver inddraget i beslutninger om forandringer samt større tillid til ledelsen. En oplevelse, som de øvrige medarbejdere ikke i lige så høj grad deler. Ligesom ved stressforebyggelse, er personaleledere i højere grad med til selv at forme rammerne for arbejdsmiljøet gennem ledelsesprocesser, der berører det psykiske arbejdsmiljø. De har dermed både større indflydelse og bedre indsigt i, hvad der gøres. Det kan muligvis give personaleledere et andet perspektiv på deres psykiske arbejdsmiljø end øvrige medlemmer.

Næsten alle personaleledere er enige om, at det psykiske arbejdsmiljø er et ledelsesansvar, men samtidig angiver de, at det er vanskeligere at håndtere det end det fysiske arbejdsmiljø. Det vidner om en ansvarlighed, men også en mulig forklaring på, hvorfor det psykiske arbejdsmiljø ikke opleves lige så positivt af de øvrige medlemmer. Personaleledere befinder sig i en kompleks rolle, hvor de både oplever et højt arbejdspress uden at have tilstrækkelig tid til deres arbejdsopgaver, men også har ansvaret for at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø for andre. Selvom mange personaleledere vurderer, at de er fagligt klædt på til opgaven, tyder noget på, at der forsat er udfordringer i at omsætte dette ansvar til oplevede forbedringer i praksis.

Sådan har vi gjort

Analysen bygger på data fra DM's Arbejdsmiljøundersøgelse 2024.

Spørgeskemaundersøgelsen blev sendt ud til 49.003 DM-medlemmer i beskæftigelse. Heraf har 6.039 besvaret undersøgelsen, hvilket giver en responsrate på 12 procent. Medlemmerne har kunnet besvare undersøgelsen i perioden 14. november 2024 til 6. december 2024.

Respondenterne er i gennemsnit lidt ældre end gennemsnittet for de beskæftigede DM-medlemmer. Der er samtidig en smule overrepræsentation af kvinder blandt respondenterne, mens medlemmer med en humanistisk uddannelse er en smule underrepræsenterede. Fordelingen på tværs af regioner er sammenligneligt med de beskæftigede medlemmer.

I denne analyse defineres personaleledere som de respondenter, der til spørgsmålet "Er du leder?" har svaret "Personaleleder". I Arbejdsmiljøundersøgelsen har 459 respondenter angivet, at de er personaleledere, hvilket svarer til 7,6 procent af det samlede antal respondenter.