



Erhvervspsykologerne Vibeke Lunding Gregersen (th.) og Louise Dinesen (tv.) er værter på Lederstof.dk's podcast Lederhjerne.

Foto: Mads Stigborg

LEDERHJERNE

# Ensomhed i lederskabet er helt normalt – men vi taler slet ikke nok om det

Sofie Olivia Mørch

5. marts 2025

Som leder forventes det, at du har overblikket, forvalter ansvaret og hjælper alle andre. Derfor kan det virke ekstra sårbart for en leder at tale højt om egne følelser, siger de to erhvervspsykologer, som ønsker, at vi får et bedre sprog for ensomhed i lederrollen

»Følelsen af at stå alene med svære beslutninger. Følelsen af at være i tvivl – uden at kunne dele tvivlen med nogen.«

Ordene tilhører Louise Dinesen, og hun bruger dem til at beskrive den følelse af ensomhed, hun er stødt på i jobbet som leder.

I rollen som erhvervspsykolog har hun sammen med kollegaen Vibeke Lunding Gregersen også stået på den anden side og hjulpet mange ledere, der har følt sig ensomme i lederrollen.

De ensomme ledere er langt fra alene med den følelse, understreger de i Lederstof.dk's podcast *Lederhjerne*.



[LYT TIL LEDERHJERNE SÆSON 4 AFSNIT 6](#)

[ÅBN I PODCAST-APP](#)

---

I en svensk undersøgelse fra 2020 blev 1000 ledere spurgt, og 8 ud af 10 ledere følte sig ensomme. En nyere dansk undersøgelse fra Lederne tegner et tilsvarende billede. Blandt 1.295 primært privatansatte ledere svarede lidt over halvdelen, at de enten 'ofte' eller 'en gang imellem' føler sig fagligt ensomme i jobbet. Lidt mere end fire ud af ti svarer, at de oplever social ensomhed enten 'ofte' eller 'af og til'

Men selvom ensomhed i ledelse er ganske normalt, er det ikke noget, ledere taler nok om, siger Vibeke Lunding Gregersen:

»Som med så meget andet bliver det noget, lederen forventes at kunne håndtere selv.«

Ifølge de to erhvervspsykologer er netop forestillingen om lederen som superhelten, der skal hjælpe alle andre og have styr på alt selv, en af hovedårsagerne til, at vi ikke taler nok om den ensomme leder.

Denne forventning er nemlig med til at gøre det ekstra sårbart for lederen at åbne op og tale med andre om ensomheden i lederskabet, fordi det af andre og af lederen selv kan anses som en svaghed, siger de.



## Louise Dinesen og Vibeke Lunding-Gregersen

### **Hvor skal HR-chefen gå hen?**

Selvom ensomhed ses i alle slags lederjobs, så har Vibeke Lunding Gregersen og Louise Dinesen alligevel observeret et sted, hvor ensomheden ofte slår rødder.

Det er i HR-afdelingen. Hos HR-chefen.

Det er nemlig ofte der, at de øvrige ledere og medarbejdere henter støtte og søger hen med problemer og dilemmaer. HR-chefen er ofte også blandt den øverste chefs nære fortrolige og sparringspartnere.

»Men hvor skal HR-chefen gå hen? I hvilke rum kan HR-chefen få tilsvarende ledelsessparring?« spørger Vibeke Lunding Gregersen og understreger, at de ofte har set tilfælde, hvor HR-chefer ledelsesmæssigt står meget alene, fordi de ikke er en del af den øverste ledelse, eller fordi den ledergruppe, de skal hente sparring fra, er dem, de selv rådgiver til hverdag.

Et andet sted, hvor de to erhvervspsykologer ofte ser ensomhed, er, når personer går fra at være kollega til at være leder.

»Man mærker, hvordan ens position i gruppen med øjeblikkelig virkning ændres. Folk reagerer anderledes overfor dig. Samtalen ændrer sig pludselig, når du kommer ind i et rum, eller der kan være sociale aktiviteter, som du ikke bliver inviteret med til,« siger Louise Dinesen.

Uanset om du er HR-chef, skifter stilling fra kollega til leder eller sidder i en anden lederstilling med følelsen af ensomhed, kan det have alvorlige konsekvenser for dine præstationer som leder. Og endnu værre for dit helbred.



[BLIV EN DEL AF ET NETVÆRK FOR LEDERE](#)

**Find dit netværk, og bliv inspireret af ledere**

FIND DIT NETVÆRK

## Den onde cirkel

Det er vigtigt at skelne mellem en periodevis tilstand af ensomhed, og så de tilfælde, hvor det bliver en rodfæstet oplevelse og følelse, siger Vibeke Lunding Gregersen:

»Sidstnævnte kan have alvorlige konsekvenser, og det er dem, der skal forebygges,«

Forskning peger på fire negative effekter ved ensomhed i ledelse. Den første kaldes af de to erhvervspsykologer for »klassikeren«.

Ledere, der føler sig ensomme, er mere udsatte for både stress og decideret udbrændthed.

»Oplevelsen af manglende støtte fra kolleger kan skabe en følelse af at være overbebyrdet, hvilket kan resultere i lavere energiniveau, vanskeligheder med at håndtere arbejdsrelaterede udfordringer og en større trang til at isolere sig,« siger Louise Dinesen.

Ensomhed kan desuden have en negativ indvirkning på en leders beslutningstagning. Når ledere føler sig isolerede, kan de have færre muligheder for at drøfte ideer eller få input fra andre, hvilket kan føre til mere ensidige beslutninger eller manglende beslutningstagning og handlingslammelse.

»En ond cirkel,« siger Vibeke Lunding Gregersen og understreger, hvordan oplevelsen af ensomhed påvirker handlekraften og evnen til at optræde kompetent. Dermed stiger risikoen for, at lederen oplever skam og selvkritik og derfor trækker sig. Isolationen forstærker følelsen af ensomhed.

Når de to erhvervspsykologer taler med ledere, er det ofte ikke antallet af opgaver i lederrollen, der presser lederne. Det er mere oplevelsen af at stå alene med dilemmaer, relationsarbejde, svære beslutninger og komplekse problemer.

Det er den manglende adgang til faglig og social støtte, der kan være svær, siger Vibeke Lunding Gregersen:

»Manglende sociale forbindelser og støtte kan føre til følelsen af, at de står alene med deres ansvar. Dette kan skabe en følelsesmæssig afstand både til medarbejdere og lederkolleger, som igen kan påvirke lederens evne til at skabe et tillidsfuldt og motiverende arbejdsmiljø,«

Udover at påvirke ledelseskvaliteten har ensomhed også alvorlige konsekvenser for lederens mentale sundhed. Det er konsekvenser, der relaterer sig til ensomhed generelt.

Forskning viser, at ensomme ledere er mere udsatte for symptomer på angst og depression, siger Vibeke Lunding Gregersen:

»Når ledere ikke har et støttende netværk, kan de føle sig usikre på deres egne evner og blive overdrevent kritiske overfor sig selv, hvilket kan skabe en negativ spiral af lavt selvværd, der for nogle kan resultere i voldsom belastning, traumer, depression og i yderste konsekvens tidlig død,«



TRIVSELSPARRING

## Få personlig sparring om din trivsel gratis som medlem

FÅ TRIVSELSPARRING

### **Et bedre sprog for ensomhed i ledelse**

Da Vibeke Lunding Gregersen og Louise Dinesen for nylig var ude til et oplæg med andre ledere, var der en, der sagde: »Vi er hinandens beskyttelsesrum.«

Den leder havde fat i det mest essentielle, når det handler om at forebygge ensomhed i lederrollen, siger Louise Dinesen:

»Det handler om at skabe de stærke relationer og en kultur, hvor vi har hinandens trivsel på sinde, og hvor vi passer på hinanden fremfor at overlade det til lederen at passe på sig selv.«

Det skal blive naturligt både at række ud, tage imod sparring, støtte og dele de svære følelser i ledelse. Det skal ses som en styrke fremfor en svaghed, understreger de to erhvervspsykologer.

For at opnå dette er det vigtigt at udvikle et fælles sprog for de svære følelser i ledelse. Her er det afgørende, at lederne har adgang til et trygt fællesskab med andre ledere, hvor der er fokus på forebyggelse, siger Vibeke Lunding Gregersen.

Når de to erhvervspsykologer hjælper leder- og chefgrupper med ledertrivsel og psykologisk tryghed, har de ofte til en start bedt dem om at overveje spørgsmålet:

*Hvad er chefgruppens ansvar, og hvad er den enkeltes ansvar i en chefgruppe, der skal trives og stå sammen om vigtige opgaver?*

»Spørgsmålet har mange gange været med til at reducere forestillingerne om, at man som leder skal klare det hele selv, samtidig med at det har sat fokus på, hvordan støtte og omsorg mellem ledere kan betyde alverden, når det handler om at forebygge ensomhed blandt ledere,« siger Vibeke Lunding Gregersen.

De to erhvervspsykologer understreger, at mens der hviler et kollektivt ansvar i ledergruppen i forhold til at skabe et rum, hvor der er plads til at dele forskelligartede følelser, hviler der også et organisatorisk ansvar i forhold til at sikre, at enhver leder har adgang til en tryk ledergruppe.

Når der i ledergrupper er startet en åben samtale om det sårbare i rollen, bliver det tilmed nemmere at gribe ind, når man ser tegn på ensomhed blandt ens kolleger, siger Louise Dinesen:

»Når vi har bygget de stærke fællesskaber, kan vi bedre være hinandens kærlige, kritiske venner.«

#### ACTION CARD

## Det kan I have fokus på i ledergruppen

- 1 Hav vedvarende fokus på ledernes trivsel** og den psykologiske tryghed i gruppen. Start samtaler om, hvad der berigende og svært i rollen som leder og skab et rum, hvor I kan dele udfordringer, følelser og dilemmaer. Hav fokus på det kollektive ansvar for den enkelte leders trivsel.
- 2 Grib roligt og venligt ind**, hvis du oplever en lederkollega, der viser tegn på ensomhed. Det kan være symptomer på stress, udpræget stilhed, tilbagetrækning, isolation eller anden ubalance. Et kollegialt opkald eller en sms kan gøre alverden.
- 3 Prioriter tid til det uformelle** i ledergruppen. En sikker vej til at opbygge relationer er at komme ud af de vante rammer og lære hinanden at kende på en anden måde. Kendskab kan godt give professionelt venskab, og de sociale aktiviteter har ofte en værdi i hverdagen efterfølgende.
- 4 Gør det klart for alle ansatte** i organisationen, at det kan være vanskeligt at stå alene om svære beslutninger, eller være alene om ledelse – opsøg viden, og hav mod

til at vise sårbarhed, vis at du som leder også kan have brug for faglig og social støtte fra både lederkolleger og medarbejdere.

[LEDERHJERNE](#)

[PODCASTS](#)

## Mere fra Lederhjerne



[LEDERHJERNE](#)

### Her er 5 etiske principper, du bliver nødt til at kende som leder

Som leder forvalter du magt og griber ind i andre menneskers liv, men i modsætning til læger, advokater og psykologer har du ikke et etisk regelsæt at læne dig op ad. Her er fem sunde principper, der kan guide dig på vej.

  42 MIN.