FOR TRAVLT MED DEN GODE SAG?

Ny viden om tidspres, rolleklarhed og trivsel i civilsamfundsorganisationer

UDGIVET AF INGERFAIR I 2026

Ingerfair

engageret i et stærkt civilsamfund

For travlt med den gode sag?
Ny viden om tidspres, rolleklarhed og trivsel i civilsamfundsorganisationer

Hovedforfatter: Line Lund Mikkelsen
Medforfattere: Emilie S. Grønning & Frederik C. Boll
Grafisk design: Stine Pagter

Udgivelsesår: 2026

For mere information, kontakt
Line Lund Mikkelsen
Tlf. 3126 4410
line@ingerfair.dk

Udarbejdet og finansieret af:
Ingerfair
Flæsketorvet 68, 1711 København V
www.ingerfair.dk

Rapporten kan frit gengives med kildeanvisning.
Alle rettigheder forbeholdes.

OM INGERFAIR

Ingerfair er en specialiseret konsulentvirksomhed inden for professionalisering af arbejdet med frivillige, organisationsudvikling og samarbejder mellem civilsamfundet og det offentlige. Vi har altid haft en vision om at styrke civilsamfundet og betingelserne for at skabe bæredygtige frivilligmiljøer. Det gør vi bl.a. ved at understøtte arbejdet med at skabe sunde arbejdspladser for både ansatte og frivillige.

I Ingerfair er vi autoriserede arbejdsmiljørådgivere inden for det psykosociale arbejdsmiljø. En af vores styrker er, at vi til daglig løser en bred vifte af opgaver for både store og små foreninger, i det offentlige på forvaltnings- og institutionsniveau og fra den lokale frivilliggruppe til hovedbestyrelsen. På den måde har vi et bredt kendskab til 'hele vejen rundt om bordet'.

Ingerfair er uafhængig af tilskud fra det offentlige og faste donationer fra fonde.

INDHOLD

INTRODUKTION OG BAGGRUND 3
TIDSPRES OG ROLLEKLARHED I CIVILSAMFUNDSORGANISATIONER 4
TIDSPRES OG ROLLEUKLARHED PÅVIRKER ANSATTES TRIVSEL 6
HVAD VED VI OM DE TIDSPRESSEDE I CIVILSAMFUNDET? 9
SÅDAN KOMMER DU I GANG MED AT FOREBYGGE OG HÅNDTERE TIDSPRES? 13

INTRODUKTION OG BAGGRUND

Tidspres og travlhed er et vigtigt tema i det psykosociale arbejdsmiljø i civilsamfundsorganisationer. Mange ansatte er drevet af et stærkt engagement, som er en stor styrke, men som også kan gøre det vanskeligt at sige fra, når arbejdsmængden vokser. Det kan være svært at sætte grænser for arbejdet, fordi der altid er en opgave mere, der kan løses – for medlemmer, frivillige, samarbejdspartnere eller den sag, organisationen arbejder for. Samtidig er det et vilkår for mange civilsamfundsorganisationer, at deres økonomi er sammensat af projektmidler og eksterne bevillinger. Perioder med intensiv jagt på finansiering kan øge arbejdspresset, mens manglende bevillinger kan føre til nedskæringer i arbejdstid eller færre medarbejdere til at løse de samme opgaver. Selvom usikre finansieringsvilkår er en grundlæggende præmis for mange civilsamfundsorganisationer, fritager det ikke organisationerne for ansvaret for at sikre et sundt psykosocialt arbejdsmiljø. Tværtimod gør de særlige rammevilkår det endnu vigtigere at arbejde systematisk med klare prioriteringer, rolleklarhed og realistiske arbejdsmængder for at forebygge tidspres og styrke medarbejdernes trivsel. Forskningen fra det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø viser, at tidspres kan påvirke både ansattes trivsel, motivation og kvaliteten af arbejdet negativt.[1]

Derfor vil vi i denne udgivelse undersøge tidspres i civilsamfundsorganisationer, og hvilke konsekvenser det kan have for medarbejdere og ledere? Hvem oplever at være tidspressede, og hvilke betingelser kan øge risikoen for oplevelsen af tidspres hos ansatte?

Udgivelsen her er en del af Ingerfairs kortlægning af det psykosociale arbejdsmiljø i civilsamfundsorganisationer 2026. Udgivelserne er blevet til som en del af projektet *Seks principper for sundt psykisk arbejdsmiljø* i NGO'er, der er støttet af Vellivforeningen.

I en række delrapporter ser vi nærmere på tværgående analyser af det psykosociale arbejdsmiljøer blandt ansatte i civilsamfundsorganisationer.

Delrapporterne bygger på dybdegående arbejdspladsundersøgelser blandt 186 civilsamfundsorganisationer med i alt omkring 820 lønnede ansatte. Organisationerne er blevet rekrutteret til at deltage i undersøgelsen og har herefter inviteret deres ansatte til at besvare spørgeskemaet. I alt indgår 512 besvarelser fra ansatte på tværs af organisationer, organisationsstørrelser og sektorer. Undersøgelsen har en eksplorativ karakter og er derfor ikke et repræsentativt billede af organisationer i hele civilsamfundsbranchen.

Læs mere i hovedrapporten, hvor kortlægningen af det psykosociale arbejdsmiljø i civilsamfundsorganisationer sammenlignes med nationale referencetal for alle lønmodtagere i Danmark fra 2023.[2]

Scan qr-kode eller
klik og hent hovedrapporten her

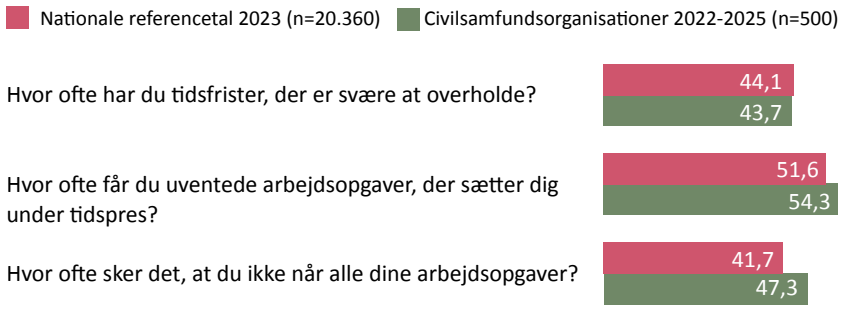
1 *Clausen, Thomas et al. (2026): Betydningen af positive faktorer i det psykosociale arbejdsmiljø for et godt arbejdsliv – En kvantitativ analyse, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, København*

2 Datavisning: *National Overvågning af Arbejdsmiljøet blandt lønmodtagere 2021 og 2023, Arbejdstilsynet*

TIDSPRES OG ROLLEKLARHED I CIVILSAMFUNDSORGANISATIONER

Ingerfairs kortlægning af det psykosociale arbejdsmiljø i civilsamfundsorganisationer viser, at ansatte i civilsamfundsorganisationer i højere grad oplever tidspres sammenlignet med ansatte i andre brancher i Danmark.[3] Sammenlignet med det nationale referencetal indsamlet af Arbejdstilsynet, adskiller civilsamfundsorganisationerne sig især ved, at flere ansatte oplever uventede arbejdsopgaver og har svært ved at nå alle deres arbejdsopgaver, som det fremgår af figur 1.

FIGUR 1:
Det samlede indekstal for tidspres for ansatte i civilsamfundsorganisationer sammenlignet med Arbejdstilsynets nationale referencetal.



Note: Indekstal er en måde at samle alle besvarelser på en skala fra 0-100, så det er lettere at sammenligne på tværs af grupper. I denne graf er den mest positive score 0 - jo højere indekstallet er, jo mere tidspres opleves blandt ansatte.

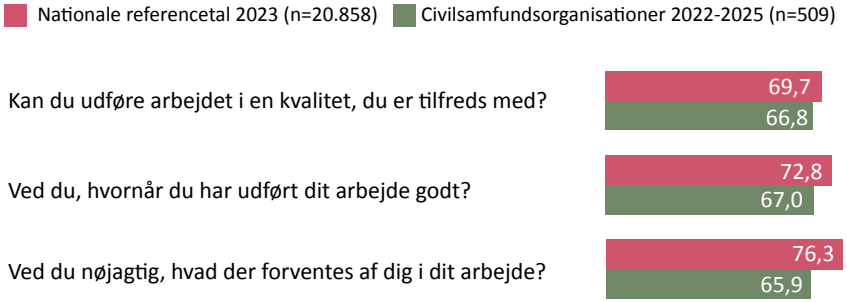
Figur 1 viser, at det samlede indekstal på 54,3 for ansatte i civilsamfundsorganisationer angiver, at de ofte får uventede arbejdsopgaver, som sætter dem under tidspres. Det er lidt højere end det nationale referencetal på 51,6**.** Ligeledes oplever ansatte i civilsamfundsorganisationer også i lidt højere grad ikke at nå alle deres arbejdsopgaver, da det samlede indekstal er på 47,3 mod 41,7 for det samlede indekstal for lønmodtagere i Danmark**.**

Til gengæld adskiller civilsamfundsorganisationerne sig ikke væsentligt fra det nationale niveau, når det gælder vanskelige tidsfrister, hvor det samlede indekstal er 43,7, hvilket ligger tæt på det nationale referencetal på 44,1.

3 *Datavisning: National Overvågning af Arbejdsmiljøet blandt lønmodtagere 2021 og 2023, Arbejdstilsynet*

Samtidig viser Ingerfairs kortlægning af det psykosociale arbejdsmiljø,[4] at ansatte i civilsamfundsorganisationer samlet set oplever en lavere grad af rolleklarhed end andre lønmodtagere i Danmark. Figur 2 viser, at de samlede indekstal for ansatte i civilsamfundsorganisationer er lavere end de nationale referencetal på tværs af de tre parametre for rolleklarhed.

FIGUR 2:
Det samlede indekstal for rolleklarhed for ansatte i civilsamfundsorganisationer sammenlignet med Arbejdstilsynets nationale referencetal.



Note: Indekstal er en måde at samle alle besvarelser på en skala fra 0-100, så det er lettere at sammenligne på tværs af grupper. I denne figur er den mest positive score 100 - jo højere indekstallet er, jo mere er den samlede rolleklarhed for ansatte.

Den største forskel ses i spørgsmålet om, hvorvidt ansatte ved præcist, hvad der forventes af dem i deres arbejde. Her er det samlede indekstal på 65,9 for ansatte i civilsamfundsorganisationer mod et indekstal på 76,3 på landsplan. Også færre ansatte i civilsamfundsorganisationer oplever, at de ved, hvornår de har udført deres arbejde godt (indekstal på 67,0 mod 72,8), og lidt færre vurderer, at de kan udføre arbejdet i en kvalitet, de er tilfredse med (indekstal 66,8 mod 69,7).

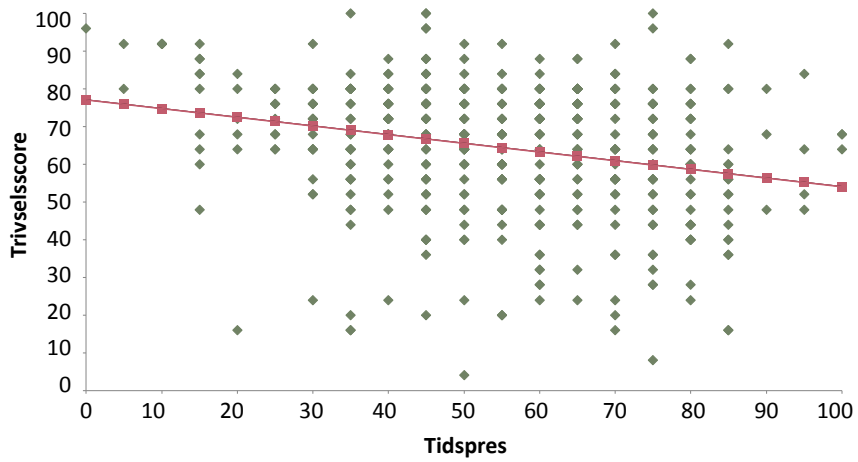
Resultaterne peger på, at ansatte i civilsamfundsorganisationer i mindre grad end andre lønmodtagere i Danmark oplever klare forventninger og tydelige succeskriterier for deres arbejde. Tidspres og rolleuklarhed kan gøre det vanskeligere at prioritere mellem opgaver, sætte grænser og vurdere, hvornår en opgave er løst godt nok. Når ansatte oplever en høj grad af tidspres og samtidig en lav grad af rolleklarhed, så kan det være en cocktail, der forstærker eller er en forklarende faktor til at ansatte oplever et uhensigtsmæssigt tidspres.

4 Mikkelsen, Line Lund (2026): *Sunde arbejdspladser i civilsamfundet – en kortlægning af det psykosociale arbejdsmiljø i civilsamfundet,* Ingerfair

TIDSPRES OG ROLLEUKLARHED PÅVIRKER ANSATTES TRIVSEL

For at få en bedre forståelse af tidspres og rolleklarhed i relation til det psykosociale arbejdsmiljø, så ser vi på, hvordan oplevelsen af tidspres og rolleklarhed har en positiv eller negativ påvirkning på trivslen blandt de medvirkende ansatte i civilsamfundsorganisationer. I det følgende ser vi nærmere på sammenhængen mellem tidspres, rolleklarhed og trivsel. De følgende analyser viser, hvordan disse faktorer hænger sammen, og peger på, at både arbejdets omfang og den måde arbejdet organiseres på, har betydning for ansattes af trivsel.

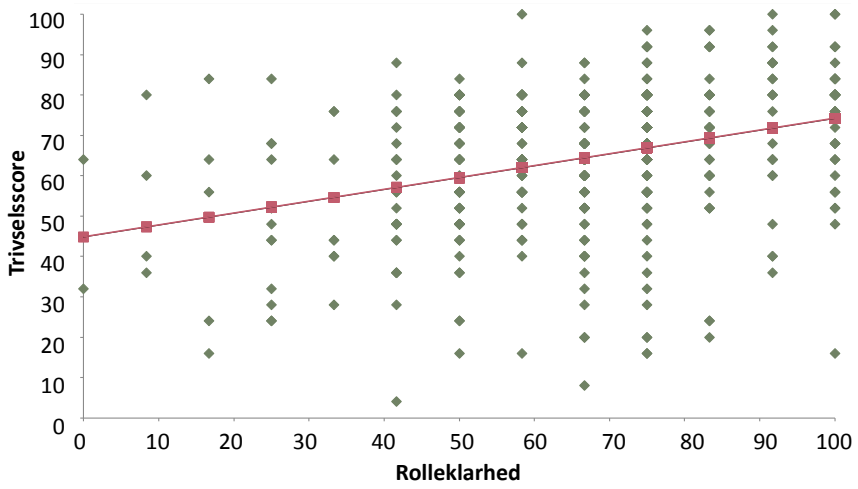
FIGUR 3:
Sammenhængen mellem ansattes oplevelse af tidspres og ansattes trivsel



Note: Trivsel er vurderet ud fra WHO-5 trivselsindeks baseret på 5 spørgsmål om ansattes velbefindende de sidste to uger.
Tidspresvariablen er baseret på 5 spørgsmål om ansattes oplevelse af arbejdsmængde og kvantitative krav i arbejdet.

Figur 3 viser en negativ sammenhæng mellem oplevelsen af tidspres og ansattes trivsel. Jo mere tidspressede ansatte oplever at være, desto lavere er den gennemsnitlige trivsel blandt ansatte. Den faldende regressionslinje illustrerer denne tendens. Samtidig viser spredningen i data, at sammenhængen ikke er entydig. Nogle ansatte oplever høje tidspres og trives alligevel godt, mens andre har en lav trivsel på trods af relativt lave krav. Det peger på, at arbejdsmængden ikke alene afgør medarbejdernes trivsel, men at andre forhold også spiller en væsentlig rolle. Resultaterne understøtter dog, at et højt tidspres udgør en væsentlig risikofaktor for trivsel, og at realistiske arbejdsmængder, strukturerede arbejdsprocesser og tilstrækkelige ressourcer er centrale elementer i et godt psykosocialt arbejdsmiljø.

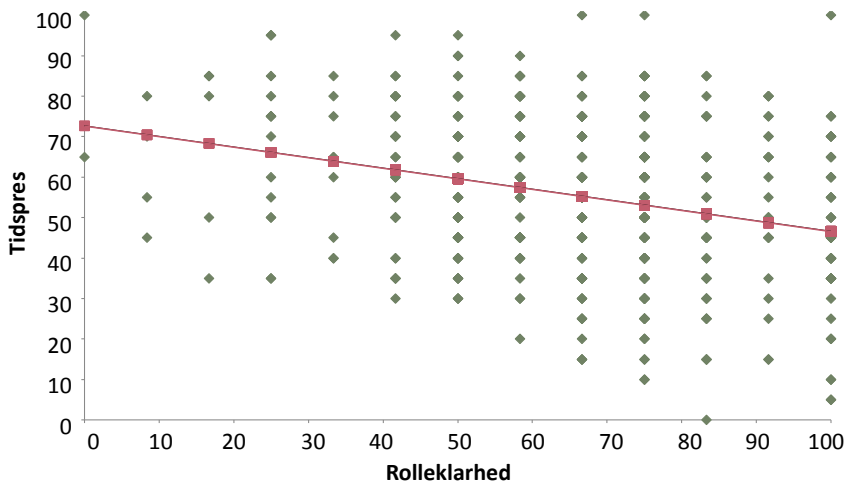
FIGUR 4:
Sammenhængen mellem ansattes rolleklarhed og deres trivsel



Note: Trivsel er vurderet ud fra WHO-5 trivselsindeks baseret på 5 spørgsmål om ansattes velbefindende de sidste to uger.
Variablen for rolleklarhed er baseret på 3 spørgsmål om tydeligheden af mål og forventninger til arbejdet.

Figur 4 viser en tydelig positiv sammenhæng mellem rolleklarhed og trivsel. Ansatte i civilsamfundsorganisationer, der oplever klare forventninger til deres rolle og opgaver, har generelt en højere trivsel end ansatte med lavere rolleklarhed. Selvom der også her er betydelig variation, viser den stigende regressionslinje, at trivslen gennemsnitligt stiger i takt med, at rolleklarheden øges. Det betyder, at tydelige forventninger, klare ansvarsområder og en fælles forståelse af, hvornår arbejdet er udført tilfredsstillende, bidrager positivt til ansattes oplevelse af trivsel. Rolleklarhed fremstår dermed som et vigtigt fokusområde, der kan understøtte trivsel også når arbejdskravene er høje.

FIGUR 5:
Sammenhængen mellem ansattes rolleklarhed og deres oplevelse af tidspres



Note: Tidspresvariablen er baseret på 5 spørgsmål om medarbejdernes oplevelse af arbejdsmængde og kvantitative krav i arbejdet.
Variablen for rolleklarhed er baseret på 3 spørgsmål om tydeligheden af mål og forventninger til arbejdet.

Figur 5 viser en negativ sammenhæng mellem rolleklarhed og oplevelsen af tidspres. Ansatte i civilsamfundsorganisationer, der oplever høj rolleklarhed, rapporterer generelt et lavere niveau af tidspres end ansatte med mindre klare rammer for deres arbejde.

Samtidig viser den store spredning i data, at rolleklarhed ikke alene forklarer oplevelsen af tidspres. Resultaterne peger dog på, at rolleklarhed kan være et vigtigt fokusområde til at forebygge tidspres, fordi klare prioriteringer og forventninger gør det lettere for ansatte at navigere i en travl og omskiftelig hverdag, hvor prioriteringer kan være nødvendige.

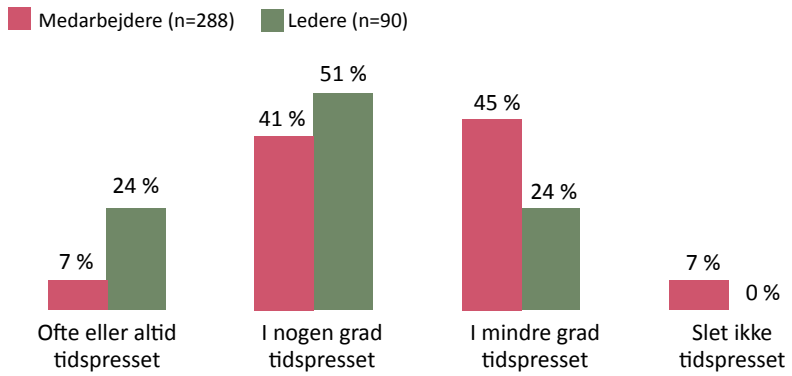
Samlet peger analyserne på, at ansattes trivsel bl.a. formes af et samspil mellem de krav, arbejdet stiller, og de organisatoriske ressourcer, der understøtter arbejdet. Tidspres hænger sammen med lavere trivsel. Høj rolleklarhed hænger sammen med højere trivsel, men også mindre oplevet tidspres blandt ansatte.

Resultaterne peger derfor på, at forebyggelse af tidspres og styrkelse af trivslen ikke alene handler om at reducere arbejdsmængden, men også om at skabe tydelige rammer, klare forventninger og fælles prioriteringer. For civilsamfundsorganisationer, hvor opgaver, projekter og finansieringsvilkår ofte ændrer sig, peger analyserne her på, at arbejdet med rolleklarhed kan være en særlig central indsats for løbende at understøtte et sundt psykosocialt arbejdsmiljø.

HVAD VED VI OM DE TIDSPRESSEDE I CIVILSAMFUNDET?

I det følgende vil vi zoome ind på, hvad Ingerfairs kortlægning af det psykosociale arbejdsmiljø i civilsamfundsorganisationer kan fortælle om ansatte i civilsamfundsorganisationer, der oplever et større tidspres. Er der nogle funktioner eller nogle betingelser i arbejdet, som gør, at nogle ansatte oplever mere tidspres end andre?

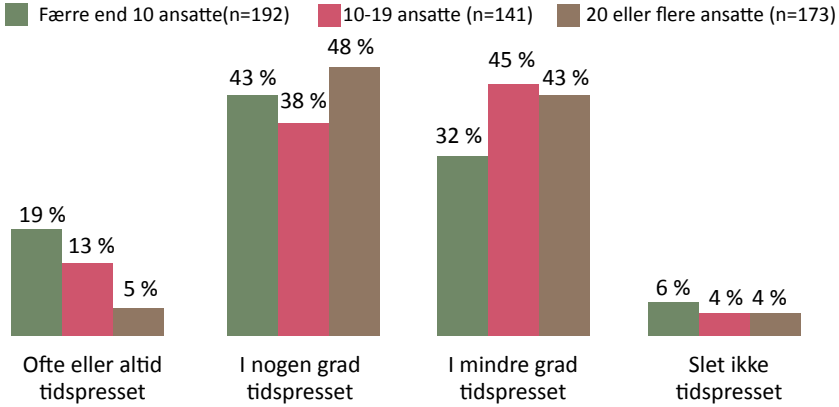
FIGUR 6:
Procentvis fordeling af oplevet tidspres på tværs af ansatte med og uden ledelsesansvar



Undersøgelsen viser, at der er en relativ markant forskel mellem ansatte med og uden ledelsesansvar, når vi ser på oplevelsen af tidspres. Blandt medarbejdere uden ledelsesansvar angiver 7 %, at de ofte eller altid oplever tidspres, mens det gælder 24 % blandt ledere. Omvendt oplever næsten halvdelen af medarbejderne (45 %) kun i mindre grad tidspres, mod 24 % blandt ledere. Resultaterne peger på, at ledelsesansvar er forbundet med en højere oplevelse af tidspres.

Det kan bl.a. hænge sammen med, at ledere både skal håndtere egne arbejdsopgaver, koordinere, prioritere og træffe komplekse beslutninger for og sammen med medarbejdere, bestyrelsen og andre interessenter.[5]

FIGUR 7:
Procentvis fordeling af oplevet tidspres på tværs af organisationsstørrelse

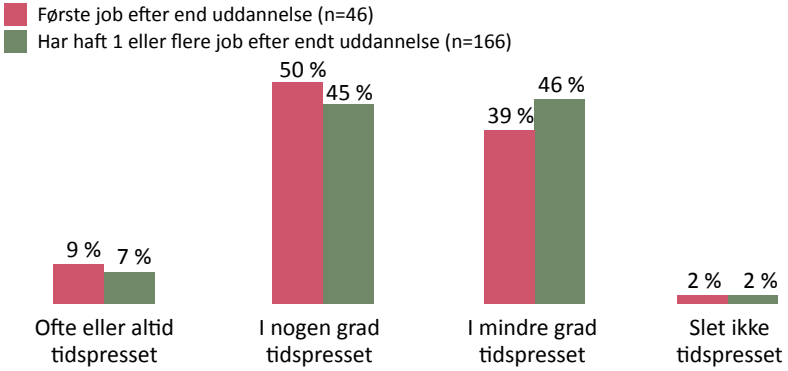


Ser man på organisationsstørrelse, tegner der sig et andet mønster. Ansatte i de mindste organisationer med færre end 10 ansatte oplever oftere et højt tidspres end ansatte i større organisationer. Næsten hver femte ansatte i de mindste organisationer (18,8 %) angiver, at de ofte eller altid er tidspressede, mens det kun gælder 12,8 % i organisationer med 10-19 ansatte og 5,2 % i organisationer med 20 eller flere ansatte. Dette flugter

5 Palmblad, Lill & Dinesen, Louise (2024): *Hvem passer på chefen – Bogen om ledertrivsel,* Dansk Psykologisk Forlag A/S, EU

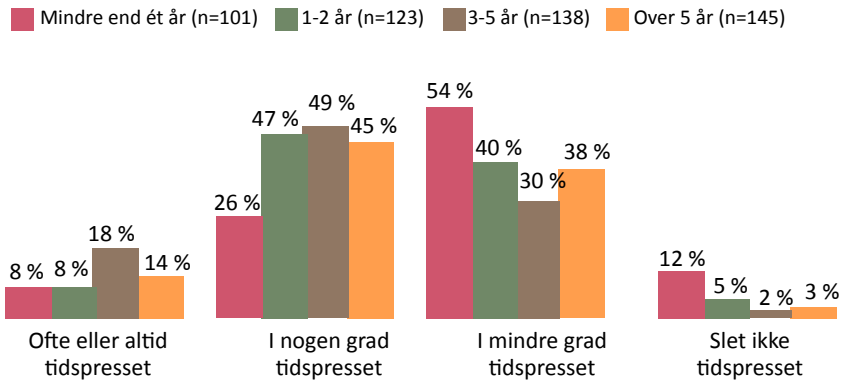
med resultaterne i Fonden for Socialt Ansvars afdækning af ledernes trivsel fra 2023, hvor ledere fra organisationer med indkomster på under 3 mio. i højere grad rapporterede at have et urimeligt arbejdspres.[6] Resultaterne fra både nærværende undersøgelse og afdækningen for Fonden for Socialt Ansvars tyder på, at mindre organisationer kan være mere sårbare over for høje arbejdskrav, hvilket bl.a. kan skyldes, at ansatte ofte varetager mange forskellige funktioner og har færre kolleger at dele opgaverne med.

FIGUR 8:
Procentvis fordeling af oplevet tidspres på tværs af nyuddannede og mere erhvervserfarne



Når vi ser på ansattes erhvervserfaring, altså hvorvidt det er ens første job efter endt uddannelse, er forskellene derimod begrænsede. Der ses kun små variationer mellem ansatte, der er i deres første job efter endt uddannelse, og ansatte med tidligere erhvervserfaring. Tilsvarende viser analysen af anciennitet kun mindre forskelle i oplevelsen af tidspres. Selvom ansatte med kort anciennitet i lidt højere grad angiver, at de ikke oplever tidspres, tegner der sig ikke et tydeligt mønster, hvor flere års erfaring i organisationen systematisk reducerer eller øger oplevelsen af tidspres. Det peger på, at tidspres i højere grad er knyttet til arbejdets organisering og rammevilkår end til den enkelte ansattes erfaring.

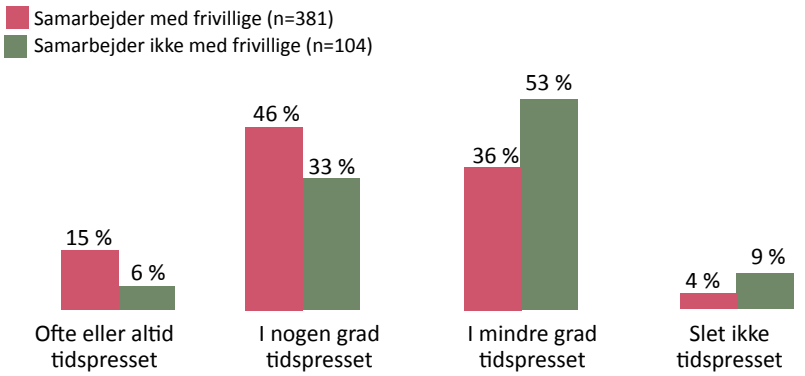
FIGUR 9:
Procentvis fordeling af oplevet tidspres på tværs af ansattes anciennitet i organisationen



6 Fonden for Socialt Ansvar (2023): *Vilkår for ledelse i den frivillige sociale sektor - Med særligt fokus på de små og mellemstore organisationer,* København

Når vi ser på tidspres og ansatte, der samarbejder med frivillige som en del af deres arbejde sammenholdt med ansatte, der ikke samarbejder med frivillige, peger denne undersøgelse på, at ansatte, der samarbejder med frivillige, oftere oplever tidspres end ansatte, der ikke samarbejder med frivillige.

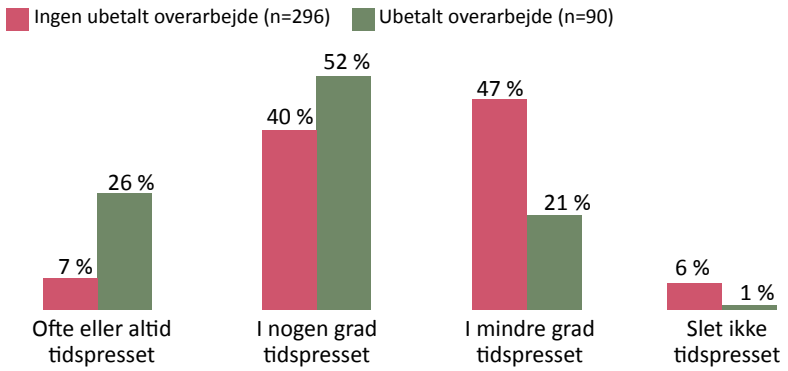
FIGUR 10:
Procentvis fordeling af oplevet tidspres på tværs af ansatte, der samarbejder direkte med frivillige



Blandt ansatte, der arbejder sammen med frivillige, angiver 15 %, at de ofte eller altid oplever tidspres, mens det kun gælder 6 % blandt ansatte uden samarbejde med frivillige. Omvendt oplever over halvdelen (53 %) af ansatte, der ikke samarbejder med frivillige, kun i mindre grad tidspres, mod 36 % blandt dem, der gør. Resultaterne peger på, at samarbejdet med frivillige kan være forbundet med særlige krav til koordinering, kommunikation og fleksibilitet. Frivillige deltager ofte på forskellige tidspunkter og med varierende tilgængelighed, hvilket kan skabe en mindre forudsigelig arbejdsdag for de ansatte. Samtidig kan det være en rolle, som ofte kan være forbundet med stor uklarhed om, hvad det vigtigste er eller, hvornår man gør det godt nok i forhold til at understøtte frivilligheden.

En anden og også markant forskel ses i analysen af interessearbejde. Blandt ansatte, der udfører ubetalt overarbejde eller interessearbejde, oplever 26 % ofte eller altid tidspres, mens det kun gælder 7 % blandt ansatte, der ikke udfører ubetalt overarbejde. Omvendt oplever næsten halvdelen (47 %) af ansatte uden ubetalt overarbejde kun i mindre grad tidspres mod blot 21 % blandt dem, der udfører interessearbejde. Resultaterne peger på en tæt sammenhæng mellem ubetalt overarbejde og oplevelsen af tidspres. Det kan afspejle, at ansatte, som arbejder ud over den aftalte arbejdstid, enten allerede er under et stort arbejdspres eller oplever en stærk motivation og forpligtelse over for organisationens formål, som gør det vanskeligt at sætte grænser for arbejdsindsatsen.

FIGUR 11:
Procentvis fordeling af oplevet tidspres på tværs af ansatte, der har ubetalt overarbejde



Samlet viser analyserne, at tidspres især hænger sammen med ansattes organisatoriske rolle og arbejdsvilkår frem for deres erfaring eller ancienitet. Ledere, ansatte i små organisationer og ansatte, der udfører ubetalt overarbejde, oplever gennemgående et højere tidspres end øvrige grupper.

Resultaterne peger på, at forebyggelse af tidspres ikke alene bør rette sig mod den enkelte ansattes evne til at håndtere travlhed. Forebyggelse af tidspres handler særligt om sunde organisatoriske rammer og betingelserne for at skabe rolleklarhed samt at fremme en kultur, hvor det er legitimt at afgrænse arbejdet. Særligt sammenhængen mellem ubetalt overarbejde og tidspres understøtter, at civilsamfundsorganisationers stærke engagement kan være en styrke, men samtidig indebære en risiko, hvis engagementet fører til en vedvarende høj arbejdsbelastning.

SÅDAN KOMMER DU I GANG MED AT FOREBYGGE OG HÅNDTERE TIDSPRES?

Tidspres er en kompleks problemstilling, som ikke kan forklares af én enkelt faktor. Denne undersøgelse peger på, at ansatte i civilsamfundsorganisationer oplever at være mere tidspressede sammenlignet med den gennemsnitlige lønmodtager i Danmark. Samtidig peger undersøgelsen på, at tidspres særligt er udbredt blandt ledere, ansatte i mindre organisationer, ansatte, der samarbejder med frivillige og ansatte, der også udfører ubetalt overarbejde. Det kan tyde på, at de betingelser, der er i arbejdet som leder, som ansat i en mindre organisation eller som ansat med tilknytning til de mange frivillige, skaber en øget risiko for oplevelsen af tidspres.

Samtidig viser analyserne, at tidspres hænger sammen med lavere trivsel, mens rolleklarhed hænger sammen med både højere trivsel og mindre oplevet tidspres. Det understreger, at forebyggelse af tidspres ikke alene handler om at reducere arbejdsmængden. Lige så vigtigt er det at skabe klare forventninger, tydelige prioriteringer og en fælles forståelse af, hvilke opgaver der er vigtigst, og hvornår arbejdet er løst godt nok.

Ud over at forebygge tidspres ved at styrke rolleklarheden i organisationen, kan et vigtigt tiltag også være at styrke en åben dialog om tidspres. Tidspres vil i perioder være et vilkår i mange civilsamfundsorganisationer, men det skal ikke udvikle sig til en vedvarende belastning af medarbejderne. Det kræver, at ledere og medarbejdere opbygger et fælles sprog for at tale om travlhed, prioriteringer og grænser for arbejdet. Når tidspres bliver et legitimt emne i den daglige dialog, bliver det også lettere at støtte og hjælpe hinanden, justere forventninger og iværksætte løsninger, før belastningen får konsekvenser for trivsel og arbejdsmiljø. Dermed bliver arbejdet med rolleklarhed, prioritering og dialog centrale elementer i at skabe et sundt psykosocialt arbejdsmiljø i civilsamfundsorganisationer.

ER DU NYSGERRIG OG VIL VIDE MERE OM AT FOREBYGGE OG HÅNDTERE TIDSPRES, SÅ FIND MERE INSPIRATION HER:

METODEKATALOG:
Når arbejdsmiljøet slår knuder – en guide til, hvordan du opdager årsager til tidspres og stress i NGO'er

Der kan være mange årsager til tidspres, som ikke nødvendigvis kun omhandler for stor arbejdsmængde. Metodekataloget giver dig inspiration til at arbejde med at forebygge og håndtere tidspres.

Scan qr-kode eller klik og hent guiden her

PLATFORM:
Seks principper for sundt psykosocialt arbejdsmiljø

Vi anbefaler også, at du søger yderligere inspiration til konkrete redskaber og metoder til at arbejde med at fremme et sundt psykisk arbejdsmiljø.

Scan qr-kode eller klik og se mere på www.ngoarbejdsmiljø.dk