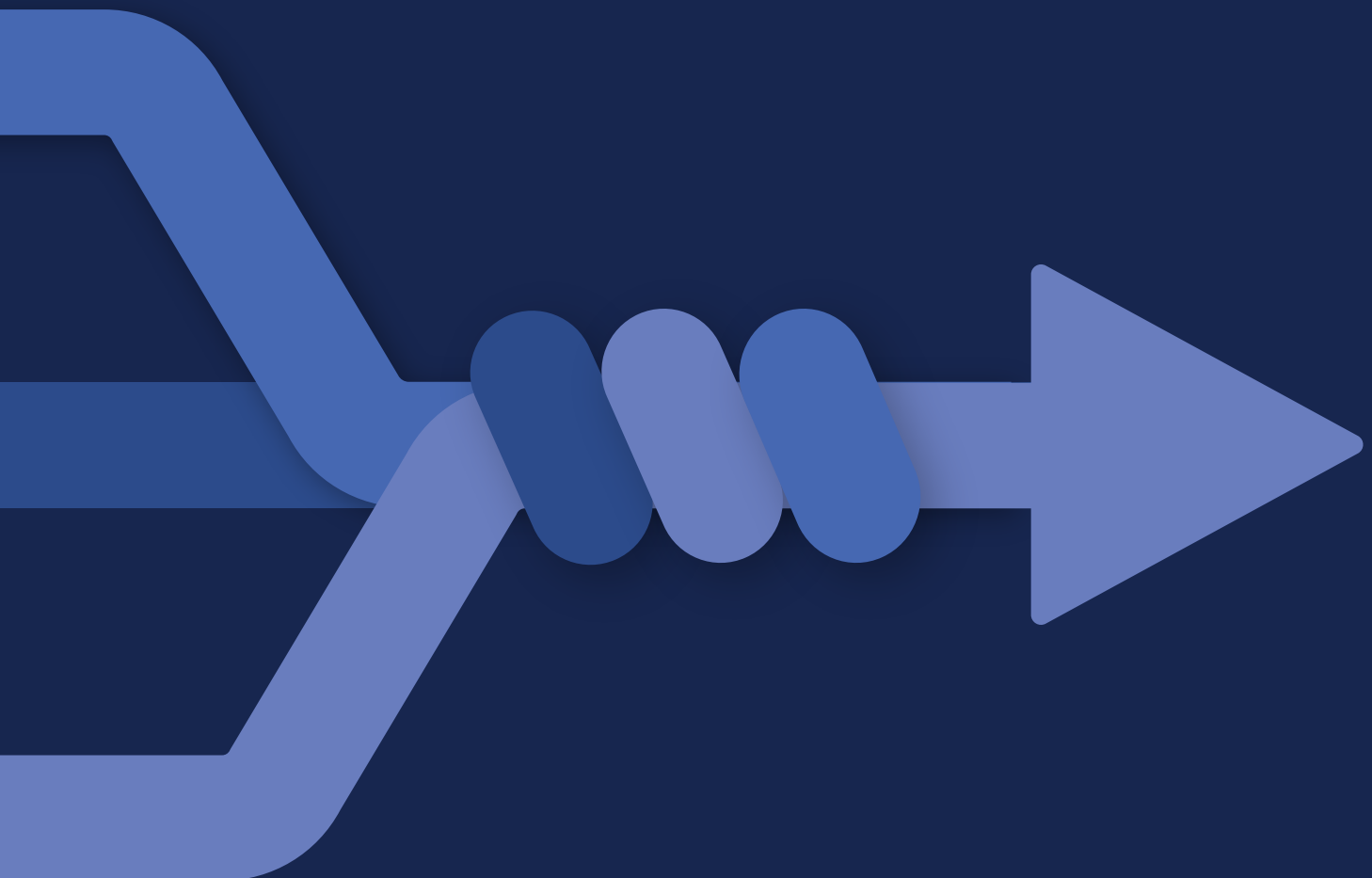


EQUALIS TrygFonden

Tre tilgange til tryghed

Et inspirationskatalog til at højne
tryghed og trivsel på arbejdspladsen



Et godt arbejdsliv for alle

Selvom danske kvinder har en af verdens højeste beskæftigelsesrater, er der stadig kønnede udfordringer på flere dele af det danske arbejdsmarked. Dette gælder bl.a., når vi ser på kvinders oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø på visse dele af arbejdsmarkedet. Nyere undersøgelser peger på, at **kvinder hyppigere rammes af utryghed på arbejdspladsen**. Det gælder særligt kvinder i alderen 30-49 år. Denne gruppe frygter bl.a. at blive ramt af jobbettinget stress, udbrændthed og/eller nedslidning. De oplever generelt lavere jobtilfredshed sammenlignet med både kvinder i andre aldersgrupper og med mænd (TrygFonden, 2022). EQUALIS' Diversitetsbarometer viser lignende fund, herunder at kvinder oplever mere arbejdsrelateret stress sammenlignet med mænd, og at kvinder afholder flere perioder med egen sygdom end mænd (EQUALIS, 2025A).

Dette inspirationskatalog bygger på fund fra **rapporten "Et godt arbejdsliv for alle"**, der undersøger årsager til og mekanismer i følelsen af utryghed. Rapporten fokuserer særligt på kvinder mellem 30-49 år, der er ansat i pleje- og omsorgssektoren. Langt størstedelen af de ansatte i denne sektor er kvinder (EQUALIS, 2025A), og samtidig er udfordringer med psykisk arbejdsmiljø indenfor velfærdssektoren udbredt, hvilket i høj grad skyldes kombinationen af høje følelsesmæssige krav og lav kontrol over arbejdstilrettelæggelse (Hansson, 2021; Hansson et al., 2022; Madsen et al., 2022; Vammen et al., 2016).

Inspirationskataloget har til formål at formidle rapportens indsigter på en handlingsorienteret måde, så mulige løsninger kan bruges i praksis. For selvom årsager til lav trivsel og utryghed er komplekse, viser rapporten, at **der er muligheder for de enkelte arbejdspladser for at iværksætte tiltag, der kan styrke tryghed og trivsel**.

Kataloget her præsenterer således **tre tilgange til at højne trivsel og tryghed blandt kvinder i målgruppen**: 1) faglig sparring og vejledning, 2) godt kollegaskab og 3) medbestemmelse. Tilgangene taler ind i allerede eksisterende formater på arbejdspladserne og bør ses som inspiration til handling og nye måder at tilrettelægge hverdagen på, hvor små justeringer kan være med til at skabe reelle forandringer. Lederen er essentiel for alle tre tilgange, da det er dem, der sætter rammerne og muliggør medarbejdernes brug af både formelle og uformelle sparringsrum, socialt samvær og medbestemmelse. Men det er også vigtigt, at ansatte kan italesætte løsningsforslagene, da tryghedsskabende initiativer bør opstå i et samarbejde, leder og medarbejder imellem. Mange arbejdspladser i omsorgs- og plejesektoren arbejder allerede med forskellige udgaver af de foreslåede handlemuligheder. Dette katalog er derfor tænkt som **inspiration til mulige tiltag og initiativer**, eller udbygning af eksisterende tiltag, der kan understøtte en tryggere arbejdsplads med større trivsel – et godt arbejdsliv for alle.

God læselyst.

Om inspirationskataloget ”Tre tilgange til tryghed”

Dette inspirationskatalog bygger på rapporten ”Et godt arbejdsliv for alle”, som er udarbejdet af Tænk tanken EQUALIS og udgivet i november 2025. Rapporten og dette katalog er støttet af TrygFonden. Inspirationskataloget er udviklet i samarbejde med Viegand Maagøe.

Datagrundlaget i rapporten består af viden og forskning fra pleje- og omsorgssektoren samt en række interviews med personer, der arbejder i og med sektoren.

Rapporten fokuserer på at afdække mekanismer, der påvirker tryghed og trivsel på arbejdspladsen, mens kataloget fokuserer på inspiration til mulige initiativer og løsninger til at højne tryghed og trivsel. Find rapporten her:



Vejledning til dig, der er leder

Din lederrolle har stor betydning for at højne tryghed og trivsel. Forskning viser, at medarbejdere med høj arbejdsbyrde, der samtidig oplever en leder, der ikke formår at støtte dem tilstrækkeligt, i højere grad angiver at være udbrændte (Blöchliger et al., 2018). Et andet studie fremhæver ledelsen som betydningsfuld i forhold til at skabe psykologisk tryghed. Studiet foreslår, at ledere arbejder målrettet med tryghed ved at sætte rammer og invitere medarbejderne til at være deltagende og spørgelystne, og at de er opmærksomme på deres svar. Derudover skal lederen opstille strukturer, processer og reagere konstruktivt ved at være anerkendende over for medarbejderne, afstigmatisere fejl og være konsekvent over for klare overtrædelser på arbejdspladsen (Lykkegaard & Sørensen, 2023).

Vejledning til dig, der er ansat

Brug dette inspirationskatalog som en samtalestarter med din leder. Hvis I begge kender til løsningsforslagene præsenteret i kataloget, har I et fælles udgangspunkt, og du har en idé om, hvilke forventninger du kan have til din leder.

Om Tænk tanken EQUALIS

Tænk tanken EQUALIS er en handlingsorienteret tænketank, der arbejder med kønsligestilling på arbejdsmarkedet. Vores mål er, at arbejdsmarkedet skal rumme lige muligheder for alle – uanset køn. Vi bidrager med viden om kønnede udfordringer på arbejdsmarkedet og løsningsforslag til, hvordan udfordringerne kan imødekommes.

Faglig sparring og vejledning

I rapporten fremgår det, at sparring kan være en del af løsningen for at imødekomme udfordringer med stress, udbrændthed og dårlig samvittighed, som mange oplever, og øge tryk og trivsel på arbejdspladsen. Ca. 20 pct. af ansatte i døgn- og daginstitutioner, hjemmepleje og på hospitaler oplever stress-symptomer (Arbejdstilsynet, 2023), mens halvdelen af kvinder i aldersgruppen 30-49 år frygter jobrelateret stress, udbrændthed og nedslidning grundet tidligere erfaringer med disse problemer (TrygFonden, 2022).

Derudover oplever over halvdelen af ansatte i daginstitutioner, døgninstitutioner og hjemmepleje at føle sig udmattede i slutningen af arbejdsdagen (Arbejdstilsynet, 2023). Flere af rapportens interviewpersoner beskriver også at have dårlig samvittighed over for borgere på grund af travlhed og administrative opgaver, der begrænser tiden hos borgerne (EQUALIS, 2025B). Det kommer blandt andet til udtryk i følgende udfordringer:

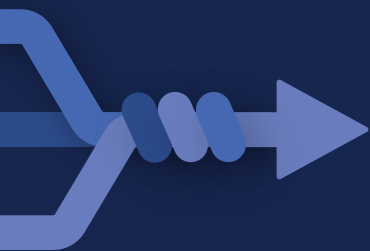
- Frygt for at miste faglig integritet ved at erkende fejl uden mulighed for at lære af dem.
- Udbrændthed og stress over f.eks. ikke at kunne nå at udføre kerneydelser.
- Problemer på arbejdet tages med hjem som bekymringer.
- Dårlig samvittighed, når der bruges tid på administrative opgaver frem for borgernes behov.

Faglig sparring og vejledning som en del af løsningen

Rum til sparring og vejledning er essentielt for at imødekomme udfordringerne. Sparring kan bidrage til faglig udvikling, som understøtter trivsel og motivation.

Ved at støtte op om og skabe et struktureret rum til faglig, kollegial sparring, kan lederen og arbejdspladsen bidrage til den faglige udvikling og generelle trivsel blandt de ansatte. Samtidigt skaber de rum til at kunne tale om svære emner og tryk til at få bearbejdet fejl og lære af dem.

Sparring kan foregå mellem kollegaer i form af f.eks. buddy-ordninger og erfaringsgrupper. Involvering af lederen kan ske f.eks. på afdelingsmøder eller ved 1:1 mellem leder og medarbejder.



Sådan kan I arbejde med faglig sparring og vejledning

Opsæt klare rammer for håndtering af fejl, herunder hvordan der følges op på fejlen, og hvordan personalet lærer af den. Ved at have rammer for håndtering af fejl, anerkendes det, at fejl kan forekomme, selv for kompetente medarbejdere, og det bliver lettere at tale om, bearbejde og italesætte mulige løsninger til næste gang.

Skab fysiske rum og kultur for faglig sparring, så kollegaer får synliggjort hinandens fagligheder, f.eks. i teammøder eller daglige time-outs. Når medarbejderne kender deres kollegaers faglighed øges tilliden til kollegaernes arbejde, og medarbejderne kan i højere grad aflaste, imødekomme og afhjælpe stressende og udfordrende situationer og bearbejde traumatiske hændelser.

Etablér retningslinjer for hvordan medarbejdere kan lægge arbejdet fra sig efter endt arbejdsdag. Faste retningslinjer for, hvordan en vagt eller arbejdsdag afsluttes, kan skabe en fælles forståelse for, hvad arbejdet indebærer, og gøre det legitimt at lægge det fra sig, når medarbejderen har fri.

Tydeliggør, hvordan den gode afvejning af administrative opgaver og omsorgsarbejde ser ud, og hvornår medarbejderen skal prioritere hvad. Dette kan være med til at lette den dårlige samvittighed flere knytter til at bruge tid på administrative opgaver, og anerkender denne del af arbejdet som en del af kerneopgaven.

Sådan har andre gjort...

Blandt jordemødrene i Region Midtjylland er der indført individuel supervision, hvis lederen skønner, at en medarbejder har behov for det. Derudover er der fast gruppe-supervision med henblik på at tale om traumatiske fødsler. Det handler ikke om at fjerne skyldfølelsen, men om at der fra ledelsens side gives plads til et jordemoderliv, hvor det er muligt at sige: "Jeg ville ønske, at jeg havde gjort noget anderledes".

Understøttelse af trygt kollegaskab

I rapporten fremgår det, at understøttelse af et godt kollegaskab kan være med til at lette pressede situationer og øge tryghed og trivsel på arbejdspladsen. 40 pct. af de ansatte inden for hospitaler, døgninstitutioner og hjemmepleje oplever udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø, og at arbejdet indebærer følelsesmæssige krævende situationer (Arbejdstilsynet, 2023).

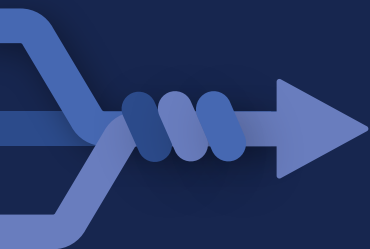
Flere interviewpersoner fortæller også, at det er svært at sygemelde sig og sige nej til overarbejde, da det skaber et ”dobbelts omsorgssvigt” – over for kollegaer, der skal løbe hurtigere på gulvet, og dermed over for borgerne, der vil mærke det ekstra pres hos personalet, når der mangler hænder (EQUALIS, 2025B). Det kommer bl.a. til udtryk i følgende udfordringer:

- Skiftende vagthold kan gøre det svært at understøtte det gode kollegaskab.
- En presset hverdag og for lidt fælles tid til at overlevere opgaver.
- Manglende tid til at bearbejde traumatiske episoder.
- Manglende tid til at drage omsorg for sig selv og sine kollegaer.

Understøttelse af trygt kollegaskab som en del af løsningen

Når arbejdspladsen understøtter det gode kollegaskab, vil det medføre, at medarbejderne føler sig tryggere i at dele både faglige og personlige erfaringer og således også øge tilliden til hinanden.

Tillid skaber et godt grundlag for at overlevere opgaver til kollegaer med god samvittighed og at stole på, at arbejdet udføres på trods af travlhed, selv når medarbejderen er fraværende – og omvendt. Interviewpersoner påpeger også, at et godt kendskab til kollegaerne øger trygheden i pressede situationer.



Sådan kan I arbejde med understøttelse af trygt kollegaskab

Facilitér sociale aktiviteter og fælles arrangementer i og uden for arbejdstiden. Når medarbejderne kender deres kollegaer, ved de også, hvad deres styrker og svagheder er, samt hvem de kan bede om hvad. Et bedre kendskab kollegaerne i mellem kan styrke samarbejdet og dermed lette håndteringen af akutte situationer på arbejdspladsen.

Fastsæt rammer for, hvordan kollegaer overleverer og griber opgaver for hinanden i pressede situationer. Fastsatte rammer bliver nemmere til rutiner og kan minimere mængden af pressede situationer. Det kan f.eks. gøres gennem daglige "timeouts", hvor kollegaer kort afstemmer graden af travlhed med hinanden for bedst muligt at kunne aflaste hinanden ved behov.

Fastsæt retningslinjer for debrief, håndtering og støtte af hinanden ved traumatiske episoder. Dette kan blandt andet gøres ved at udarbejde en fælles forståelse af, hvad traumatiske episoder kan indebære, hvem episoden skal indberettes til, samt hvordan man som kollega følger op herpå. Det vil derudover være relevant at skabe rum til sparring og vejledning efter en traumatisk episode, som beskrevet i det foregående afsnit.

Skab rum til at identificere og håndtere stress-symptomer hos medarbejdere og kollegaer. Stresshåndtering kan tænkes ind i eksisterende mødeformater f.eks. som en del af onboarding, løbende 1:1 sparring, eller som en kort status på personale/afdelingsmøder. På den måde bliver det muligt i fællesskab at hjælpe hinanden med at tage symptomerne seriøst og forebygge længerevarende sygemeldinger.



Sådan har andre gjort...

På Lungemedicinsk sengeafsnit på Hvidovre Hospital har de god erfaring med indførelsen af daglige timeouts blandt sundhedspersonalet. Her samles teamet og giver en melding på, hvor travlt de har, for at hjælpe bl.a. sygeplejerskerne med at prioritere deres tid og aflaste hinanden.

Det letter både travlhed og dårlig samvittighed over for manglende tid hos patienterne, og det bliver samtidig mere legitimt at spørge om hjælp.

Medbestemmelse

Medarbejderes kontrol over deres arbejdssituation samt kvaliteten af de interaktioner, de har med deres ledere, er centrale faktorer for deres sundhed og trivsel (Clausen et al., 2014).

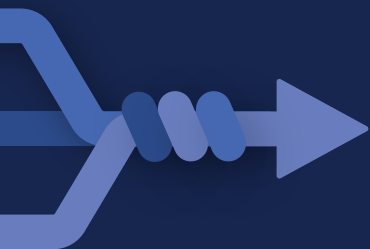
Tal fra Arbejdstilsynet viser, at over halvdelen af ansatte i døgninstitutioner, hjemmepleje og hospitaler ikke føler, at de har tilstrækkelige beføjelser i forhold til ansvar (Arbejdstilsynet, 2023).

Kombinationen af lav kontrol over arbejdets tilrettelæggelse og høje følelsesmæssige krav gør faggrupper i pleje- og omsorgssektoren særligt udsatte for mistrivsel (Vammen et al., 2016; Madsen et al., 2022; Hansson et al., 2022). Det kommer bl.a. til udtryk i følgende udfordringer:

- Ufleksibel vagtplanlægning, der gør det svært at opretholde en god balance mellem
- Manglende inddragelse i beslutninger, der vedrører medarbejdere og deres arbejds gange.
- Uklar kommunikation fra ledelsen om beslutninger, der har betydning for medarbejdernes arbejdsforhold og arbejds gange.

Medbestemmelse som en del af løsningen

Når ledelsen giver plads til medbestemmelse blandt ansatte, kan det øge følelsen af indflydelse og ejerskab over arbejdet, styrke trivsel, motivation og fastholdelse, ligesom det er essentielt for medarbejdernes arbejdstilfredshed. At højne medbestemmelsen kan dermed modvirke mistrivsel og skabe større tryghed.



Sådan kan I arbejde med medbestemmelse

Giv medarbejderne indflydelse på vagtplanlægning. Ansatte kommer med forskellige forudsætninger og behov i forhold til deres privatliv. At indføre individuelle aftaler mellem medarbejder og leder i forhold til vagter, arbejdstider og arbejdsgange understøtter en bedre balance mellem arbejds- og privatliv og kan højne sandsynligheden for, at medarbejderen kan se sig selv i jobbet både på kort og lang sigt.

Inddrag medarbejderne i beslutninger om, hvilke tiltag der kan styrke trivslen. Inddragelsesprocesser kan iværksættes på en række forskellige måder, f.eks. på fælles møder, gennem en APV eller tænkes ind som et separat tiltag.

Indfør time-outs eller check-ins i løbet af arbejdsdagen. At samles i teamet i løbet af arbejdsdagen og afstemme opgaver, herunder behov for aflastning, kan bidrage til en større følelse af kontrol og indflydelse på egen arbejdsdag i en hverdag, som kan være omskiftelig og stressende.

Kommunikér tydeligt om beslutningsprocesser. Når medbestemmelse ikke er muligt, er det vigtigt, at kommunikationen herom er klar og tydelig, og at medarbejderne forstår den proces og de argumenter, der ligger til grund herfor. Både for processen og for den endelige beslutning. Tydelig kommunikation kan højne medarbejdernes oplevelse af at blive respekteret, selv når direkte inddragelse ikke er muligt.

Sådan har andre gjort...

Hos hjemmeplejen i Uldum er der indført "pusleplaner" – vagtplaner som medarbejderne selv 'pusler sammen'. Det betyder i praksis, at SOSU-assistenter og sygeplejersker har fået indflydelse på, hvornår de skal arbejde, og hvordan ruterne ud til borgerne bedst tilrettelægges.

Initiativet har øget tilfredsheden blandt medarbejderne og samtidig ført til øget fastholdelse og rekruttering af medarbejdere.



Litteratur

Arbejdstilsynet (2023). Datavisning: National Overvågning af Arbejdsmiljøet blandt Lønmodtagere 2021 og 2023.

Blöchliger, Olivia R., & Bauer, G. F. (2018). Correlates of burnout symptoms among child care teachers. A multilevel modeling approach. *European Early Childhood Education Research Journal*. 26(1): 7-25.

Clausen, Thomas, Hermann Burr & Vilhelm Borg (2014). Do psychosocial job demands and job resources predict long-term sickness absence? An analysis of register-based outcomes using pooled data on 39,408 individuals in four occupational groups. *Int Arch Occup Environ Health* 87(8): 909-17.

Hansson, Malin (2021). A meaningful work in a strained context - exploring midwives' work situation and professional role. University of Gothenburg.

Hansson, Malin, Anna Dencker, Ingela Lundgren, Ing-Marie Carlsson, Monica Eriksson & Gunnel Hensing (2022). Job satisfaction in midwives and its association with organisational and psychosocial factors at work: a nation-wide, cross-sectional study. *BMC Health Services Research* 22: 436.

Lykkegaard, Eva & Betina S. Sørensen (2023). Psykologisk tryghed blandt pædagoger i dagtilbud. *Paideia – tidsskrift for professionel pædagogisk praksis* 25: 58-67.

Madsen E. E. H., J. K. Sørensen, J. E. Bruun, E. Framke, H. Burr, M. Melchior, B. Silvertsen, S. Stansfeld, M Kivimäki, R. Rugulies (2022). Emotional demands at work and risk of hospital-treated depressive disorder in up to 1.6 million Danish employees: a prospective nationwide register-based cohort study. *Scand J Work Environ Health* 48(4): 302-311.

TrygFonden (2022). Tryghed i arbejdslivet – nu og i fremtiden.

Tænketanken EQUALIS (2025A). Diversitetsbarometeret 2025.

Tænketanken EQUALIS (2025B). Et godt arbejdsliv for alle.

Vammen, Marianne Agergaard, Sigurd Mikkelsen, Åse Marie Hansen, Jens Peter Bonde, Matias B. Grynderup, Henrik Kolstad, Linda Kærlev, Ole Mors, Reiner Rugulies and Jane Frølund Thomsen (2016). *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 58(10): 994-1001.