

## Ledelsesindsatser for et godt psykisk arbejdsmiljø på sociale tilbud

LOS har undersøgt, hvordan ledere på sociale tilbud blandt LOS' medlemmer arbejder med at styrke det psykiske arbejdsmiljø gennem politikker, procedurer og strategier.

### 1. Psykisk arbejdsmiljø på sociale tilbud

Et godt psykisk arbejdsmiljø er afgørende for trivsel blandt og fastholdelse af dygtige medarbejdere. På sociale tilbud kommer arbejdsmiljøet til udtryk i kvalitet af omsorgsarbejdet med udsatte børn, unge og voksne. Lederne spiller en central rolle i at skabe rammerne for et sundt og trygt arbejdsmiljø, hvor medarbejdere oplever psykologisk tryghed, støtte i pressede situationer og klare retningslinjer for håndtering af udfordringer som stress, sygefravær og personalegennemstrømning.

[Ny forskning](#) fra Rockwool Fonden viser, at kvaliteten af ledelse har direkte indflydelse på medarbejdernes trivsel og sygefravær – offentligt ansatte med gode ledere melder sig markant mindre syge end dem, der har dårlig ledelse, og forskellen kan være op til 20 pct. i sygefravær mellem enheder med stærk versus svag ledelse.

### CENTRALE RESULTATER

- Store dele af det specialiserede socialområde tilhører den branche, der har den højeste andel af lønmodtagere med hårdt psykisk arbejdsmiljø: 29,5 pct. sammenlignet med 17,4 pct. på tværs af alle brancher.
- Særligt døgninstitutioner har en høj andel af lønmodtagere med hårdt psykisk arbejdsmiljø.
- Sygefraværet er betragteligt højere på sociale institutioner sammenlignet med andre brancher.
- Langt størstedelen af LOS' medlemmer har formaliseret en række politikker mhp. at fremme godt psykisk arbejdsmiljø og arbejder aktivt for at forebygge sygefravær, stress og omsorgstræthed.
- Ledertrivsel er i større grad et overset fokusområde, og lederne oplever i varierende grad at være klædt godt på og have tid til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø.

I sociale tilbud, hvor arbejdet ofte indebærer stor følelsesmæssig belastning, er ledelsens indsats for at sikre et godt arbejdsmiljø særlig vigtig. Udfordringer som høj personalegennemstrømning, sygefravær, stress og risiko for forråelse kan have negative konsekvenser for både medarbejdere og beboere. En tydelig ledelsesindsats, der søger at adressere disse problemstillinger gennem politikker, procedurer og strategier, kan derfor være afgørende for at fastholde medarbejdere og skabe bæredygtige arbejdsforhold.

Dette analysepapir bygger på en spørgeskemaundersøgelse blandt ledere på sociale tilbud i LOS' medlemskare og kortlægger, hvilke politikker og procedurer der anvendes for at understøtte et godt arbejdsmiljø. Der spørges ind til emner som forebyggelse af stress, håndtering af langtidssygemeldinger, medarbejderskift og indsatser mod omsorgstræthed.

## 2. Området er præget af udfordringer

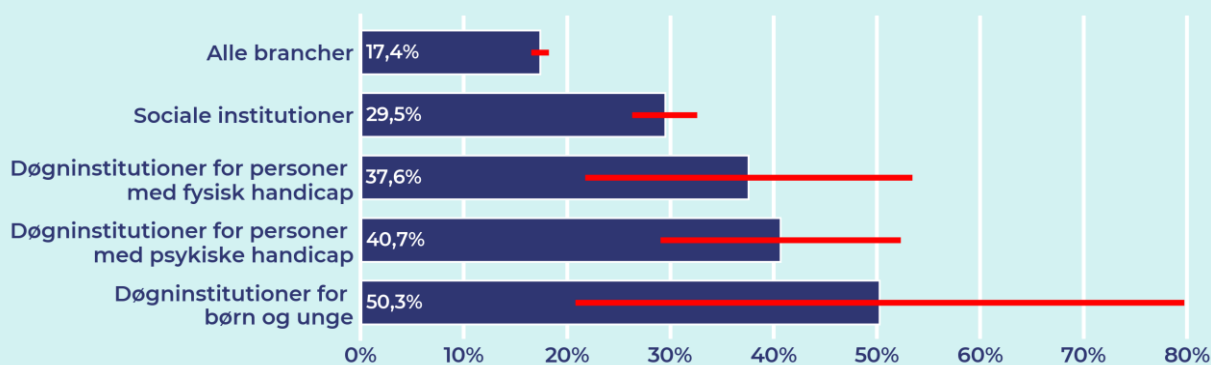
Det specialiserede socialområde og omsorgsområdet generelt har ry for at have et hårdt psykisk arbejdsmiljø. En [ny analyse](#) af Arbejderbevægelsens Erhvervsråd (AE) viser, at knap 30 pct. af lønmodtagerne i branchen "Sociale institutioner" har et hårdt psykisk arbejdsmiljø, hvilket er 12 pct.-point højere end gennemsnittet på 17,4 pct. på tværs af alle brancher.

Sociale institutioner kan opdeles i branchegruppens underbrancher, hvor udfordringerne på det specialiserede socialområde bliver særligt tydelige. I Figur 1 er tre underbrancher for døgninstitutioner, som udgør en stor del af det specialiserede socialområde, afbildet. Med denne underopdeling vokser usikkerheden, da antallet af medarbejdere, der har besvaret spørgeskemaundersøgelsen, bliver småt. Der er dog en klar tendens til, at medarbejdere på døgninstitutioner har et endnu hårdere psykisk arbejdsmiljø end medarbejdere på sociale institutioner generelt. Figuren viser, at henholdsvis 38 pct. og 41 pct. af lønmodtagerne på døgninstitutioner for voksne har et hårdt psykisk arbejdsmiljø, mens det samme gør sig gældende for over halvdelen af lønmodtagerne på døgninstitutioner for børn og unge.

Hårdt psykisk arbejdsmiljø påvirker ikke kun medarbejders trivsel og psykiske helbred. Forskning fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) viser, at der er en [klar sammenhæng](#) mellem det psykiske arbejdsmiljø og sygefraværet. Netop derfor er det heller ikke overraskende, at 'Sociale institutioner' toppe listen over det gennemsnitlige antal sygefraværsdage pr. fuldtidsansat.

**FIGUR 1.**

Andelen af lønmodtagere, som har et hårdt psykisk arbejdsmiljø, fordelt på udvalgte brancher.

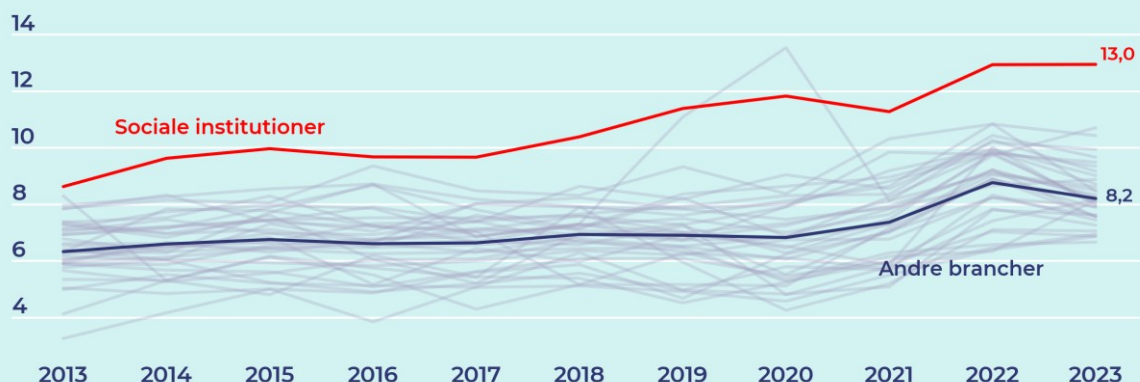


Note: De røde streger angiver 95%-konfidensinterval. 'Sociale institutioner' er [DB07](#) 36-gruppering, mens de forskellige døgninstitutioner er udvalgte underbrancher heraf.

Kilde: Arbejderbevægelsens Erhvervsråd ([link](#)) pba. NOA-L 2023 og Danmarks Statistik.

**FIGUR 2.**

Gennemsnitlige antal sygefraværssdage pr. fuldtidsansat fordelt på brancher.



Note: Brancher opgjort på DB07 36-gruppeniveau. Den mørkeblå kurve angiver gennemsnittet på tværs af alle brancher. Sygefravær opgjort med 'Egen sygdom' som fraværsårsag.

Kilde: Danmarks Statistik (FRA029)

Figur 2 viser, at branchen ligger betragteligt over øvrige brancher, og at sygefraværet generelt har været stigende siden 2013. I 2023 var det gennemsnitlige antal sygefraværssdage pr. månedslønnet 13 dage om året for 'Sociale institutioner', mens gennemsnittet på tværs af alle brancher var 8,2 dage. Selv om hårdt psykisk arbejdsmiljø næppe kan forklare hele forskellen, og at der sandsynligvis er en række strukturelle forklaringsfaktorer, så ligger der et stort potentiale – for medarbejderne, lederne, virksomhederne og for samfundet – i at forbedre det psykiske arbejdsmiljø på sociale institutioner.

### 3. Ledelsesindsatser for et godt psykisk arbejdsmiljø

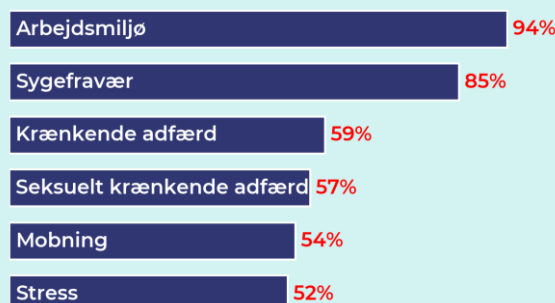
Lederne på LOS' medlemstilbud er i vid udstrækning bekendte med vigtigheden af et stort fokus på det psykiske arbejdsmiljø. Det viser en spørgeskemaundersøgelse blandt LOS' medlemmer, hvor 143 ledere på sociale tilbud har svaret på spørgsmål inden for bl.a. personalepolitikker og psykisk arbejdsmiljø.

I Figur 3 oplyser henholdsvis 94 pct. og 85 pct. af lederne, at politikker for arbejdsmiljø og sygefravær er formaliseret i personalepolitikken eller som selvstændige politikker. Samtidig svarer over halvdelen af lederne, at de har politikker for krænkende adfærd, seksuelt krænkende adfærd, mobning og stress. Derudover nævner flere af lederne, at de har politikker for bl.a. vold, digital adfærd, alkohol og rygning.

Formaliserede politikker, procedurer og retningslinjer på en arbejdsplads kan skabe en struktureret og forudsigelig ramme for medarbejdere og ledelse, hvor der er klarhed over, hvad der forventes af medarbejderne. Samtidig bidrager politikkerne til at skabe ensartethed og retfærdighed på tværs af medarbejdere i forskellige stillinger. I håndtering af konflikter og svære situationer på arbejdspladsen kan retningslinjer og politikker sikre, at både medarbejdere og ledelse har et fælles udgangspunkt, hvilket forbygger eskalering og bidrager til et trygt arbejdsmiljø. En stærk og tydelig ledelse, der håndhæver politikkerne konsekvent, kan styrke medarbejdernes tillid til arbejdspladsen.

**FIGUR 3.**

Hvilke af følgende temaer indgår i jeres personalepolitik, og/eller har I selvstændige politikker for?



Note: N = 143.

Kilde: LOS' spørgeskemaundersøgelse.

Samlet set kan en veldefineret ramme af politikker og procedure være en væsentlig faktor for et godt psykisk arbejdsmiljø.

Et godt psykisk arbejdsmiljø handler selvsagt om andet end politikker, procedurer og retningslinjer. Et godt psykisk arbejdsmiljø kræver ledelsesfokus i dagligdagen og vedholdende arbejde. I Figur 4 svarer tre ud af fire ledere, at de i høj grad arbejder aktivt med at forebygge sygefravær, stress og omsorgstræthed, mens henholdsvis 83 pct. og 95 pct. svarer, at de arbejder aktivt for at fremme psykologisk tryghed og medarbejdertrivsel.

#### 4. Ledertrivsel er et overset fokuspunkt

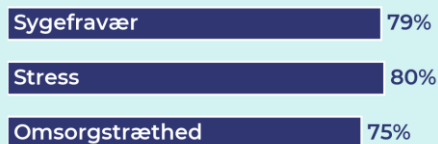
Figur 4 viser, at ledertrivsel prioriteres i væsentligt lavere grad end de øvrige tematikker – under halvdelen af lederne svarer, at de i høj grad arbejder aktivt med at fremme ledertrivsel. Det indikerer, at ledertrivsel er et overset fokuspunkt i arbejdet for et godt psykisk arbejdsmiljø. [Undersøgelser](#) har nemlig vist, at der er en sammenhæng mellem lederne og resten af arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø.

En del af ledelsesopgaven er derfor at prioritere egen trivsel og trivsel blandt lederkolleger på tværs af organisationen. Erhvervspsykolog Louise Dinesen fremhæver arbejdsmængde og tidspres, uklare og modstridende krav og høje følelsesmæssige krav som faktorer, der kan på-

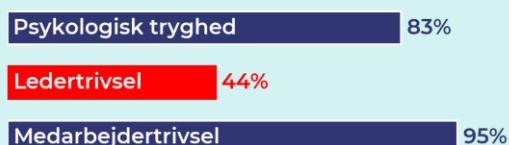
**FIGUR 4.**

Andelen af respondenter, der har svaret 'i høj grad' eller 'i meget høj grad'.

Arbejder aktivt med at forebygge



Arbejder aktivt med at fremme



Note: N = 143.

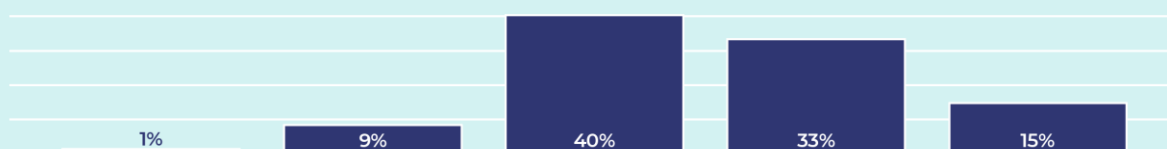
Kilde: LOS' spørgeskemaundersøgelse.

virke ledertrivslen. For at beskytte lederne er det vigtigt at sikre indflydelse, kompetenceudvikling, social og ledelsesmæssig støtte og muligheden for restitution – det er et vigtigt afsæt for at fremme det psykiske arbejdsmiljø blandt medarbejderne.

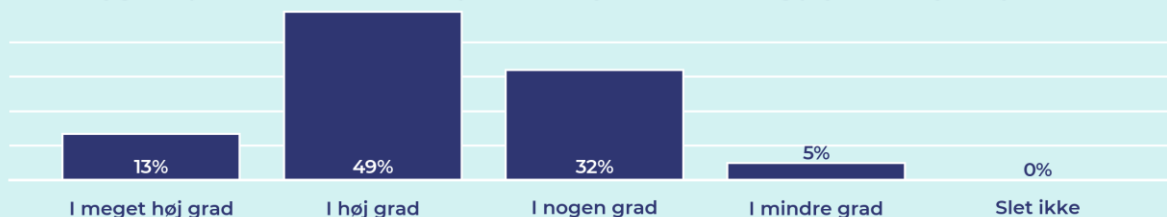
Figur 5 viser, at lederne i varierende grad oplever, at det er svært at finde tid til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og at være klædt på til at varetage opgaven.

**FIGUR 5.**

I hvor høj grad synes du, det er svært at finde tid til at arbejde med trivsel og psykisk arbejdsmiljø?



I hvor høj grad oplever du at være klædt på til at arbejde med trivsel og psykisk arbejdsmiljø?



Note: N = 143. Svarmuligheden 'Ved ikke' er udeladt, så søjlerne summerer ikke nødvendigvis til 100 pct.

Kilde: LOS' spørgeskemaundersøgelse.

Ca. halvdelen af lederne synes, at det 'i nogen grad' eller mere kan være svært at finde tid til at arbejde med trivsel og psykisk arbejdsmiljø, mens 15 pct. svarer, at det 'slet ikke' er svært at finde tid. Det kan indikere forskelle i opfattelsen af ledelsesopgaven. Størstedelen af lederne oplever i høj grad at være klædt på til at arbejde med trivsel og psykisk arbejdsmiljø, men 37 pct. oplever kun at være klædt på i nogen eller mindre grad. Det kan skyldes, at psykisk arbejdsmiljø rummer mange dimensioner og aspekter, og at det specialiserede socialområde stiller høje følelsesmæssige krav og rummer komplekse udfordringer.

## 5. Fokus på psykisk arbejdsmiljø

Ledelse gør en forskel for et godt arbejdsmiljø og er afgørende for at sikre fagligt kvalificerede indsatser for de børn, unge og voksne, der bor på sociale tilbud.

Undersøgelsen viser, at ledere blandt LOS' medlemmer generelt har fokus på at sikre psykologisk tryghed i medarbejdergruppen, samt at man har formaliserede personalepolitikker, herunder politikker for stress, mobning og krænkende adfærd.

Men undersøgelsen viser samtidig, at ledertrivsel ikke prioriteres i samme omfang som medarbejdertrivsel, ligesom ledere kan finde det svært at have tid til arbejdsmiljøindsatsen. Det kan være problematisk, da en fortravlet og stresset leder, eller en leder, der ikke trives, meget hurtigt kan sprede mistro til hele medarbejdergruppen. Og den mistro kan hurtigt sprede sig til, at kvaliteten af indsatsen bliver dårligere, at sygefravær og personalegennemstrømning stiger, og at den psykologiske tryghed forsvinder. Derfor er det vigtigt, at også ledere trives.

Som øverste leder har man ansvar for at sikre sin trivsel og sætte rammer for eget arbejde, men også bestyrelsen har et ansvar for at sikre, at den øverste leder har gode arbejdsvilkår. Det kan være alt fra at sikre ressourcer til supervision, LUS og løbende efteruddannelse til struktur, faglighed og økonomiske rammer, der kan sikre lederens og dermed også medarbejdernes trivsel og kvalitet i indsatsen.

LOS arbejder målrettet for at klæde bestyrelser, ledere og medarbejdere på til at varetage arbejdsmiljøopgaven – fx gennem [rådgivning](#), ledernetværk, bestyrelsesuddannelse og [fagligt fokus](#) på blandt andet forråelse og psykologisk tryghed. LOS har desuden gennem projekter bidraget til udvikling af værktøjer til arbejdet med psykologisk tryghed i hverdagen, bæredygtig omsorg, ledelse og trivsel.

At arbejde med mennesker i udsatte positioner er et psykisk belastende arbejde, og det specialiserede socialområde tilhører den branche, der har det mest belastende psykiske arbejdsmiljø. Det er derfor vigtigt, at man som leder på det specialiserede socialområde er klædt på til at arbejde for psykologisk tryghed og et godt arbejdsmiljø. Uddannelse, der også er en beskyttelsesfaktor mod udvikling af en forrående kultur, er derfor vigtig. LOS har på baggrund heraf foreslået, at der skal indføres et krav om autorisation af ledere på sociale tilbud for at sikre, at ledere er klædt på til bl.a. at sikre et psykologisk trygt arbejdsmiljø. Autorisationen skal kunne opnås gennem en efteruddannelse på en professionshøjskole og skal være et krav for at kunne være leder på et socialt tilbud.

At være socialarbejder er et af de vigtigste job på velfærdsområdet, men der er store rekrutteringsudfordringer både til uddannelserne og til job. At sikre gode arbejdsvilkår for ledere og medarbejdere er derfor vigtigt – for at sikre kompetente tilbud og fagligt kvalificerede indsatser for de børn, unge og voksne, hvis hjem er et socialt tilbud.

## UNDERSØGELSENS METODE

Data for hårdt psykisk arbejdsmiljø stammer fra Arbejderbevægelsens Erhvervsråds analyse 'Hver tredje medarbejder på plejehjem har hårdt psykisk arbejdsmiljø' (18. februar 2025) af Kristoffer Lind Glavind. Hårdt psykisk arbejdsmiljø er opgjort på baggrund Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) 'Belastningsindeks for psykisk arbejdsmiljø' med data fra National Overvågning af Arbejdsmiljøet blandt Lønmodtagere (NOA-L). Yderligere om data, metode og definitioner kan læses på AE's hjemmeside: <https://www.ae.dk/analyse/2025-02-hver-tredje-medarbejder-paa-plejehjem-har-haardt-psykisk-arbejdsmiljoe>

Sygefraværet er opgjort for brancherne efter Dansk Branchekode DB07, 36 gruppering med data fra Danmarks Statistik - <https://www.statistikbanken.dk/FRA029>. Sygefraværet er målt som 'Gennemsnitlige antal fraværsgæværk pr. fuldtidsansat' med 'Egen sygdom' som fraværårsag på tværs af arbejdsfunktioner, køn og størrelsesgruppe for alle år 2013 – 2023.

LOS har i perioden 5. februar til 28. februar 2025 udsendt et spørgeskema til øverste leder på 389 sociale tilbud blandt LOS' medlemsorganisationer. Der blev udsendt påmindelser d. 18. februar og d. 25. februar. LOS modtog 143 gennemførte besvarelser, hvilket giver en svarprocent på 37 pct. Delvist gennemførte besvarelser er udeladt.

Dette analysepapir er eksternt bedømt af en uafhængig ekspert, som har givet kommentarer og ændringsforslag til indholdet. Eksperten har modtaget et honorar for opgaven.



### ANALYSEPAPIR NR. 7 / MARTS 2025 · ARBEJDSMILJØ

Redaktør: Trine Schaldemose [tsc@los.dk](mailto:tsc@los.dk)

Analyse: Nynne Lea Henriksen [nlh@los.dk](mailto:nlh@los.dk) · Marius Heltberg Lassen [ml@los.dk](mailto:ml@los.dk)

LOS – Landsorganisationen for sociale tilbud · Nørre Voldgade 88, 4. sal · 1358 København K

Tlf: 70 23 34 00 · [los@los.dk](mailto:los@los.dk) · [www.los.dk](http://www.los.dk)

LOS er landsorganisation for ikke-offentlige sociale tilbud. Vores medlemmer arbejder i krydsfeltet af sociale tilbud og specialiserede skoleindsatser for anbragte børn, unge og voksne med en hverdag med bl.a. misbrug, omsorgs-svigt, gråzoneprostitution, diagnoser og efterværn. LOS' mål er at gøre en positiv forskel for mennesker i sårbare positioner ved at sikre den højeste kvalitet i det sociale arbejde.