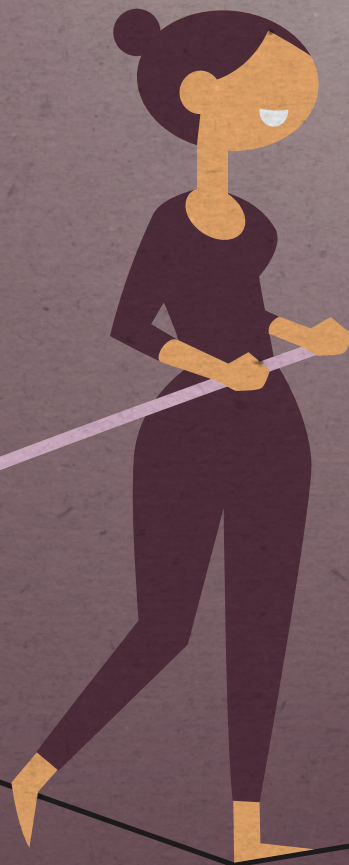


# Høje følelsesmæssige krav

i arbejdet med  
**mennesker**

*– en guide til forebyggelse og håndtering*





**Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker  
– en guide til forebyggelse og håndtering**

© Forfatterne og Vold som Udtryksform, 2024

Tekst: Jenny Maria Magnusson Hjortebjerg  
og Hans Marstrand Jensen, CRECEA

Redaktion: Karen Thougård Pedersen og Birgitte Bækgaard Brasch

Grafisk tilrettelæggelse og illustration: Christian Schmidt

Tryk: Nofo Print, oplag 1.000

ISBN print: 978-87-92182-56-2

ISBN digital: 978-87-92182-57-9

Vold som Udtryksform  
SUS – Socialt Udviklingscenter  
Nørre Farimagsgade 13  
1364 København K

[voldsomudtryksform.dk](http://voldsomudtryksform.dk)

# Indhold

4	Indledning
6	Hvordan kan vi forstå og håndtere høje følelsesmæssige krav?
9	Pligter ifølge arbejdsmiljølovgivningen
10	Afdækning af høje følelsesmæssige krav
12	Vurdering af risiko
14	Forebyggelse



# Indledning

**Arbejdet med mennesker** er både berigende og meningsfuldt; det giver en oplevelse af formål og glæde, og det styrker fællesskabsfølelsen og selvværdet. Det er en af grundene til, at mange ønsker at være i fag, hvor man arbejder med andre mennesker.

Men som medarbejder er det også følelsesmæssigt krævende at engagere sig i andre. Høje følelsesmæssige krav opstår, når man skal sætte sig ind i en borgers tænkning og adfærd, håndtere eller skjule tanker eller følelser som sorg, vrede eller afmagt, eller når man skal tilpasse sin kommunikation eller adfærd til borgeren.

De høje krav i arbejdet kan belaste og påvirke helbredet, øge risikoen for mental og fysisk udmattelse og medføre konflikter og forråelse i tilgangen til borgerne. Effektiv forebyggelse er derfor afgørende for både medarbejderen og borgers trivsel. Det har betydning for medarbejdernes helbred og kvaliteten af den ydelse eller service, borgerne modtager.

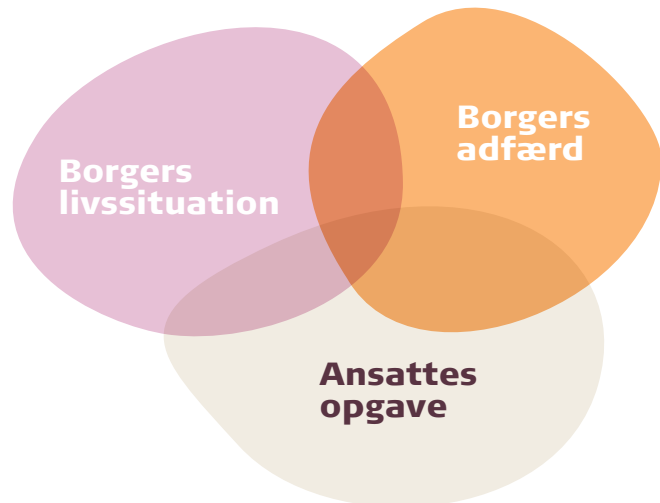
I nogle sammenhænge er de høje følelsesmæssige krav tydeligt til stede, i andre sammenhænge påkalder de sig ikke den store

opmærksomhed, men opleves nærmere som ”små dryp”, der først over tid bliver tydelige, og desværre ofte først, når bægeret er flydt over. Høje følelsesmæssige krav kan kaldes for en stille risikofaktor, som på nogle arbejdspladser lever en tilværelse i skyggen og betragtes som et vilkår.

Hæftet her kan hjælpe med at få de høje følelsesmæssige krav frem i lyset og forebygge og håndtere ”de små dryp”, så de ikke hober sig op og ender med at belaste medarbejdernes mentale velbefindende. Vi opfordrer til, at I som arbejdsplads systematisk og løbende tager hånd om de følelsesmæssige krav. Hæftet giver indsigt i arbejdsmiljølovgivningens krav og præsenterer opmærksomhedspunkter og forebyggende tiltag for de enkelte medarbejdere, i medarbejdergruppen, i ledelsen og organisationen. Fokus er på medarbejdernes oplevelse af høje følelsesmæssige krav, men borgerne kan også være følelsesmæssigt pressede. Derfor er det centralt for den gode forebyggelse at være opmærksom på både medarbejdere og borgere.

## Arbejdstilsynets definition

**I Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø** er høje følelsesmæssige krav defineret som arbejde, der indebærer direkte eller indirekte kontakt med mennesker, fx borgere eller kunder, og hvor kontakten stiller høje krav til at:



## Hvad er høje følelsesmæssige krav?

For at kunne arbejde effektivt med at forebygge høje følelsesmæssige krav er det en forudsætning, at I på arbejdspladsen får en fælles forståelse af høje følelsesmæssige krav. De er forskellige fra sted til sted, og derfor er det relevant at drøfte, hvilke følelsesmæssige krav netop jeres arbejde stiller.

Høje følelsesmæssige krav er typisk til stede i arbejde, hvor man er i kontakt med mennesker, som befinder sig i svære livssituationer med fx mistrivsel, sygdom eller funktionsnedsættelse. Det stiller også typisk høje følelsesmæssige krav, hvis de borgere, man arbejder med, har en uforudsigelig eller voldsom adfærd og fx kan være grænseoverskridende, hjælpeløse eller selvskadende.

Som medarbejder skal man i et vist omfang kunne rumme og håndtere tilstanden og adfærden, og det kræver forståelse for borgeren og dennes situation, høj faglig viden og indsigt i egne følelser og reaktioner.

De høje følelsesmæssige krav hænger også sammen med medarbejderens opgaver i forhold til borgerne. Hvis opgaven er at pleje, motivere, overvåge, kontrollere eller tage beslutninger, der kan have vidtgående konsekvenser for andre menneskers liv, vil det typisk stille høje krav til medarbejderen om både at kunne håndtere egne tanker og følelser i kontakten og at kunne tilpasse sin måde at kommunikere på, så borgeren forstår budskaberne bedst muligt.

Det er i kombinationen af blandt andet disse forhold, at de følelsesmæssige krav opstår. Høje følelsesmæssige krav hører således dagligdagen til i mange forskellige typer arbejde med mennesker. Det gælder inden for social- og sundhedsområdet, fx på plejehjem, botilbud, hospitaler og varmestuer og i myndighedsafdelinger. Og det gælder på børne- og ungeområdet, på skoler, børne- og ungehjem, i daginstitutioner mv.

1. sætte sig ind i, rumme eller håndtere disse menneskers tænkning, følelser eller adfærd
2. håndtere eller skjule egne tanker eller følelser
3. tilpasse kommunikation eller adfærd til de mennesker, der arbejdes med.

# Hvordan kan vi forstå og håndtere?

**Høje følelsesmæssige krav** kan føre til forskellige belastninger: fra små daglige belastninger til blandt andet alvorlige konfliktsituationer, som kan udvikle sig og medføre vold i arbejdet.

Det kan være lettere at rumme og håndtere andres følelser og adfærd, uden selv at reagere uhensigtsmæssigt, hvis vi har indsigt i, hvad der sker, når vi er vidner til, at en borger fx bliver vred, skælder ud eller er i dyb sorg. Og når vi forstår, hvordan høje følelsesmæssige krav påvirker os og kan føre til konflikter – og omvendt. Det handler dette afsnit om.



## Fra mindre belastninger til vold i arbejdet

Høje følelsesmæssige krav kan opstå både i direkte og indirekte kontakt til andre. Det kan variere fra at være vidne til andres svære liv over ”daglige dryp” til vold og trusler. Belastningen vil dog afhænge af, hvad vi oplever i kontakten med de mennesker, vi arbejder med.

Det mest belastende er et samvær, der indeholder vold og trusler. Det kræver fokuseret forebyggelse og opfølgning både for den, der bliver ramt, og den, der udøver volden.

”De daglige dryp” har ikke den samme tyngde som vold og trusler, men over tid kan de belaste<sup>1</sup> medarbejderen alvorligt. Hvis man gang på gang bliver tiltalt nedladende eller bliver intimideret, kan det skabe frustrationer, der kan udvikle sig til en sundhedsskadelig tilstand.

Det kan også være belastende at være vidne til andres svære livssituation, håbløshed og magtesløshed. Man kan fx blive vidne ved at læse journaler og sagsmapper, møde omsorgsvigtede børn eller traumatiserede flygtninge. Fordi vi med empatien ikke blot forstår, men også mærker den andens smerte, kan det over tid vokse til en mere betydelig belastning.

I det følgende folder vi ud, hvordan man kan forstå og håndtere høje følelsesmæssige krav.

1) For uddybning af belastninger i arbejdet, og hvordan de kan forebygges, se: Rikke Høgsted (2021): Grundbog i belastningspsykologi, forlaget Ictus, 4. rev. udgave.

## Vi afkoder og påvirkes af andres følelser og adfærd

Empati kan ses som en relationskompetence, der gør det muligt at forstå og sætte sig ind i andre menneskers følelser. Vi mennesker er udstyret med 300 millioner spejlneuroner (nerveceller) i hjernen, der menes at bidrage til netop denne evne<sup>2</sup>. Det er spejlneuronerne, der gør os i stand til at spejle andres følelser. Vi afkoder ubevidst de mennesker, vi møder, og det hjælper os til at reagere relevant på deres følelser og adfærd. Spejlneuronerne aktiveres, når vi observerer andres adfærd eller følelsesudtryk, på samme vis som når vi selv udfører handlingen eller selv mærker følelsen. Vi mærker bogstavelig talt, hvordan den anden har det. Det betyder, at vi både skal forholde os til vores egen og den andens sindstilstand.

Spejlneuroner gør det muligt både kropsligt, følelsesmæssigt og tankemæssigt at indgå i et samspil med hinanden og handle på en sådan måde, at vi tager hensyn til andre mennesker. Når vi fx oplever stærke følelsesudtryk hos et andet menneske, som er ked af det, vrede, afmægtig eller andet, kan vi sætte os i vedkommendes sted og reagere bedst muligt på det. Men det kan være vanskeligt at reagere passende, og nogle gange også svært at finde frem til, hvad man skal gøre. Det kan skabe en følelse af afmagt, som igen kan føre til, at vi reagerer uhensigtsmæssigt eller mister selvkontrollen.

## Høje følelsesmæssige krav og konflikter

Et "dagligt dryp" kan udløse affekt hos en medarbejder eller en borger, så en uoverensstemmelse eskalerer til en konflikt. Det er almindeligt, at høje følelsesmæssige krav kan

føre til afmagt og frustration i samarbejdet med borgere, og det er almenmenneskeligt, at der opstår konflikter, når man ikke er i stand til at reagere hensigtsmæssigt. Den trætte forælder råber ad sit grædende barn, omsorgspersonen er kontant over for borgeren, der klager konstant.

I en arbejdsituation er det afgørende, at man som medarbejder kan håndtere egne følelser og reaktioner og reagere professionelt og relevant, så fx en mindre konfliktsituation ikke ender i kaos, hvor der er stor risiko for voldsom adfærd, hvor der bliver kastet med ting, truet, skubbet, sparket mv. Og hvor belastningen for både medarbejder og borger bliver endnu højere.

Ligesom høje følelsesmæssige krav kan føre til konflikter, kan konflikter føre til høje følelsesmæssige krav. Mindre hverdagskonflikter kan ses som "de små dryp", mens en konflikt, som udvikler sig voldsomt, er en stor belastning, som stiller meget høje krav til medarbejderne. Derfor er det så vigtigt i fag, hvor man arbejder med mennesker, at opbygge gode kompetencer til at kunne genkende optræk til konflikter og kunne håndtere dem. Affektudbrudsmodellen og tilgangen Low Arousal (se figuren næste side) kan bruges i den sammenhæng.

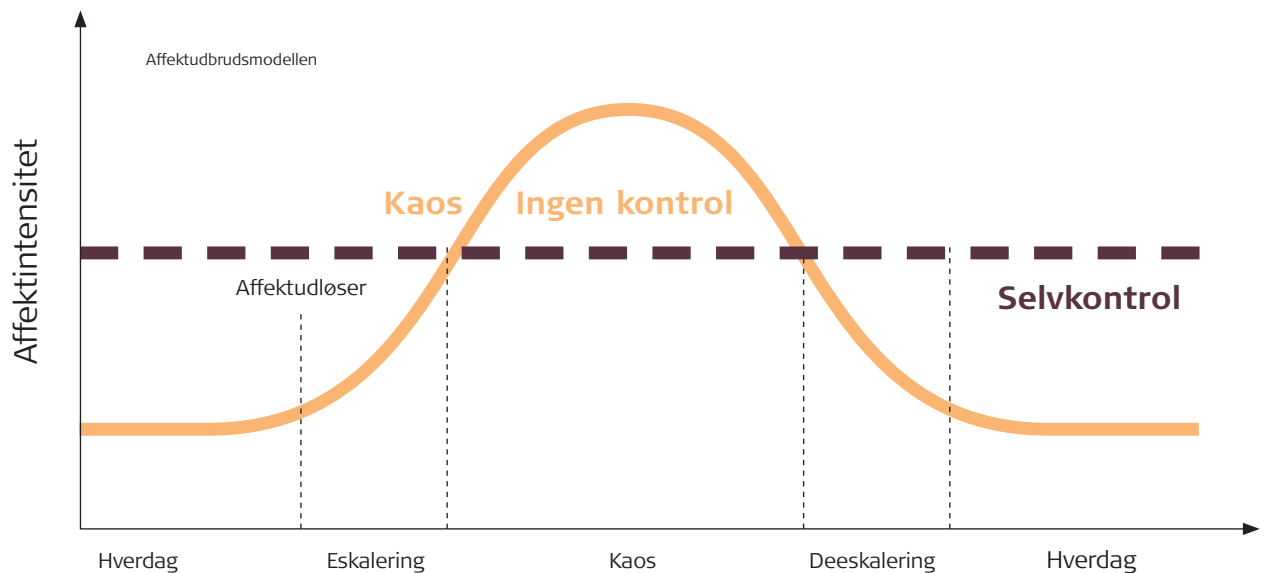
2) Per Isdal (2018): Medfølelsens pris. Når professionelle hjælpere har brug for hjælp. Akademisk Forlag.

## Helbredet kan blive påvirket

**Høje følelsesmæssige krav** kan ligesom arbejdsrelateret vold medføre omsorgstræthed, depression, angst og udbændthed og i værste fald langtidssygemelding. Risikoen for langvarigt sygefravær og depressive symptomer er endnu større, hvis man på samme tid oplever både høje følelsesmæssige krav i arbejdet og arbejdsrelateret vold, end hvis man kun oplever den ene af disse påvirkninger eller ingen af dem.

Kilde: Sammenhænge mellem kombinationer af faktorer i det psykiske arbejdsmiljø og helbredsrelaterede udfald blandt arbejdstagere i Danmark. NFA, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2022.





### Konflikters forløb

Affektudbrudsmodellen<sup>3</sup> forklarer, hvordan en affektudløser i hverdagen kan trigge os, så en konfliktsituation eskaleres, og vi havner i kaos, hvor vi mister selvkontrollen (over den stiplede linje) – og hvordan konflikten de-eskaleres, og vi genvinder selvkontrollen.

Oftentimes kan man undgå at komme i affekt og undgå, at konflikter udvikler sig, så man selv eller andre havner i kaos. Hvis I fx ved, at en dement borger reagerer på høje lyde og mange mennesker, så er det forebyggende at

hjælpe borgeren til et roligt sted. Eller hvis I ved, at en elev bliver frustreret og ked af det, når han ikke kan løse en opgave, så er det forebyggende at sænke kravene og finde opgaver, som svarer til hans færdigheder. Hvis en konflikt er en realitet, er det i mange tilfælde stadig muligt at undgå kaos, hvis man selv kan bevare roen og vise forståelse for den andens frustration. Eller hvis man kender borgeren godt og ved, hvad der kan berolige.

3) Kilde: Bo Hejlskov Elvén, Charlotte Agger og Iben Ljungmann (2015): Adfærdsproblemer i ældreplejen. Dansk Psykologisk Forlag.



## Affektudbrudsmodellen

**Brug affektudbrudsmodellen** til at få viden om, hvad der udløser affekt hos den enkelte borger – og hos jer selv – og til at skabe struktur for samtaler om forebyggelse af konflikter.

## Low Arousal

**Low Arousal** er en pædagogisk tilgang, hvor medarbejder og borger arbejder sammen om at forebygge og håndtere udfordrende adfærd samt lære af eventuelle episoder. LA2 er en samtale- og refleksionsmetode inspireret af Low Arousal og den recoveryorienterede tilgang, hvor borgerens eget perspektiv på trivsel og vejen til et godt liv er afgørende.

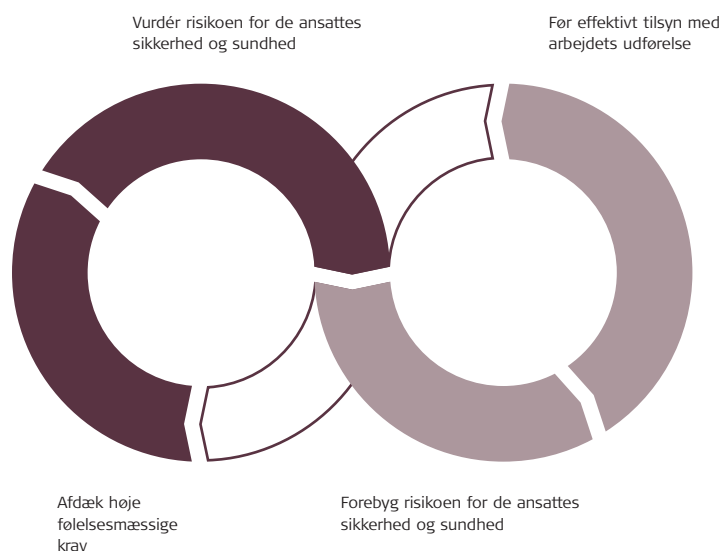
Læs mere på [voldsomudtryksform.dk](http://voldsomudtryksform.dk)



# Pligter ifølge loven

**Ifølge arbejdsmiljølovgivningen** skal høje følelsesmæssige krav, som kan indebære en risiko for de ansattes helbred, så vidt muligt undgås. Er der høje følelsesmæssige krav i arbejdet, er det vigtigt at være opmærksom på lovgivningens krav om afdækning, risikovurdering og forebyggelse.

Arbejdspladser skal, når der er høje følelsesmæssige krav i arbejdet, afdække kravene og vurdere, om de er forebygget i en sådan grad, at de ikke forringer de ansattes sikkerhed eller sundhed på kort eller lang sigt. Hvis ikke det er tilfældet, skal der iværksættes effektive forebyggende tiltag, så de ansatte ikke bliver syge eller kommer til skade. Arbejdsgiveren har det overordnede ansvar for, at arbejdet planlægges, tilrettelægges og udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt. Det er også et krav i arbejdsmiljølovgivningen, at arbejdsgiveren samarbejder med ansatte om arbejdsmiljøarbejdet og forebyggelsen af arbejdsmiljøproblemer.<sup>4</sup>



Kilde: AT-vejledning 4.2.1 Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker.

4) Arbejdstilsynets bekendtgørelse nr. 1406 af 26. september 2020 om psykisk arbejdsmiljø, AT-vejledning 4.2.1 Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker.

## Arbejdstilsynets vejledning

Se **Arbejdstilsynets vejledning** på at.dk og få fuldt overblik over alle pligter vedr. høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker.



# Afdækning af høje følelsesmæssige krav

**Afdækning af** de høje følelsesmæssige krav kan give et fælles sprog for og større forståelse af, hvad arbejdet med mennesker gør ved jer. Det kan også give en bedre forudsætning for efterfølgende at vurdere, om I har de rette forebyggelsestiltag, eller hvor I eventuelt skal skrue op eller tænke forebyggelsen anderledes.

Blot det at få igangsat en fælles samtale om de høje følelsesmæssige krav i jeres arbejde er et vigtigt første skridt i at forebygge helbredsrisici. I er nu i gang med at kaste lys på de høje følelsesmæssige krav og bringe dem ud af skyggen.

## Det kan I gøre

Høje følelsesmæssige krav hænger som nævnt typisk sammen med tre forhold i arbejdet: borgerens livssituation, borgerens adfærd og den opgave, den ansatte har i forhold til borgeren. For at indkredse de høje følelsesmæssige krav kan det være hjælpsomt at tage udgangspunkt i disse tre forhold.

Tal med hinanden om de mennesker, I arbejder med, fx i arbejdsmiljøorganisationen (AMO) eller MED-udvalget:

### Hvad er borgernes livssituation?

Befinder de sig i – eller er de pårørende til mennesker i – alvorlige, sårbare eller komplekse livsomstændigheder, fx:

- Mistrivsel, sorg eller krise
- Omsorgssvigt

- Fysisk eller psykisk sygdom, tilskadekomst eller funktionsnedsættelse
- Økonomiske vanskeligheder eller sociale problemer
- Misbrug eller kriminalitet.

### Hvilken udfordrende adfærd kan borgerne have?

Kan de fx være:

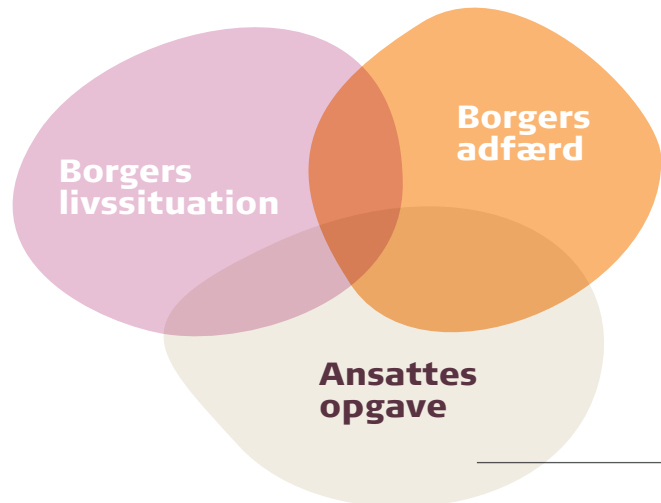
- Udadreagerende, voldsomme eller grænseoverskridende
- Utilfredse, irettesættende eller anklagende
- Manipulerende eller appellerende
- Uforudsigelige eller utilregnelige
- Selvskadende eller true med at skade sig selv
- Opmærksomhedskrævende eller forstyrrende
- Hjælpeløse eller reagere med tavshed, gråd eller afvisning.

### Hvad er vores opgave i forhold til borgerne?

Kan opgaverne fx bestå i at:

- Motivere, støtte, hjælpe eller servicere
- Tage beslutninger, der kan have vidtgående konsekvenser for andre menneskers liv
- Udføre pleje, omsorg, behandling eller udredning
- Udføre redningsarbejde
- Overvåge, kontrollere, sætte grænser eller stille krav
- Håndtere klager, vrede, frustration eller utilfredshed
- Samarbejde med pårørende.





Når I har indkredset, hvordan jeres aktuelle situation ser ud i forhold til de tre områder, kan I på baggrund af det tale med hinanden om, hvilke høje følelsesmæssige krav I ser, at arbejdet stiller til jer:

Er der i jeres arbejde høje krav til, at I skal:

- 1) *Sætte jer ind i, rumme eller håndtere borgerens tænkning, følelser eller adfærd.*  
Det kan fx være krav til, at I skal kunne:
  - Aflæse og sætte jer ind i en borgers tilstand og situation.
  - Forudse adfærd og på den måde være på forkant med en situation.
  - Rumme grænseoverskridende, negativ eller anden følelsesladet adfærd.
- 2) *Håndtere eller skjule jeres egne tanker eller følelser.* Det kan fx være krav til, at I skal kunne:
  - Håndtere egne følelsesmæssige reaktioner, som opstår på grund af kendskab til alvorlige og svære livsomstændigheder hos borgerne.
  - Skjule følelser som fx vrede eller afmagt.

3) *Tilpasse jeres kommunikation eller adfærd til de mennesker, I arbejder med.* Det kan fx være krav til, at I skal kunne:

- Give udtryk for at føle noget, I egentlig ikke føler, fx at optræde smilende, høfligt og anerkendende, selv om I bliver mødt med kritik eller en hård tone.
- Navigere i vanskelige dilemmaer, fx at skulle involvere sig, uden at involvere sig for lidt eller for meget eller udvise autoritet og myndighed samtidig med forståelse og omsorg.<sup>5</sup>

Når I afdækker, om der er høje følelsesmæssige krav til stede i jeres arbejde, er det vigtigt at være opmærksomme på, at kravene ikke kun kan komme til udtryk i den direkte kontakt med et andet menneske. Der kan også være høje følelsesmæssige krav til stede i arbejde, som indebærer en indirekte kontakt til andre mennesker, fx ved at læse en journal eller sagsmappe og få indblik i en ulykkelig livssituation.

5) AT-vejledning 4.2.1 Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker, afsnit 3.

## Film: Besøg på plejehjemmet

Se filmen **Besøg på plejehjemmet** på [voldsomudtryksform.dk](http://voldsomudtryksform.dk) og tal om, hvilke følelsesmæssige krav der er til stede i situationen. I kan også bruge vejledningen til filmen.



# Vurdering af risiko

**Når I har fået et overblik** over, om der er høje følelsesmæssige krav til stede på jeres arbejdsplads, og hvordan de kommer til udtryk i netop jeres arbejde, er det tid til at vurdere, om kravene udgør en risiko for de ansattes helbred, eller om de forebyggende tiltag er tilstrækkelige.

## Det kan I gøre

Ifølge arbejdsmiljølovgivningen er der nogle bestemte forhold, som I især skal lægge vægt på i risikovurderingen<sup>6</sup>. Disse forhold skal holdes op mod hinanden og vurderes samlet.

Det drejer sig om:

- **Omfanget af kontakten:** Hvor ofte er kontakten til stede i det daglige arbejde, og hvor lang tid ad gangen?
- **Karakteren af kontakten.** Karakteren afhænger af:

- Hvor komplekse og alvorlige livsomstændighederne er hos de borgere, I arbejder med.
- Hvor udfordrende borgernes adfærd er.
- Hvor svære og komplekse jeres opgaver er i forhold til borgerne.
- Hvilke konkrete følelsesmæssige krav kontakten stiller, og hvor høje disse krav er.

- **Forebyggende tiltag:** For at vurdere forebyggelsen kan I se på, om tiltagene er tilstrækkelige og relevante i forhold til:
  - At *forberede* kontakten. Det kan fx handle om, at I har den nødvendige viden om de borgere, I er i kontakt med, fx om deres behov og adfærd.
  - At *varetage* kontakten. Det kan fx handle om, at I har tilstrækkelige kompetencer og tid til at håndtere de arbejdsopgaver, der stiller høje følelsesmæssige krav, samt at I har

6) Arbejdstilsynets bekendtgørelse nr. 1406 om psykisk arbejdsmiljø, § 21. AT-vejledning 4.2.1 Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker, afsnit 3.



## Risiko for arbejdsrelateret vold

I **afdækningen og vurderingen** er det vigtigt at være opmærksom på, om der er adfærd, som både kan indebære høje følelsesmæssige krav og udgøre risiko for fysisk eller psykisk vold. Det kan fx være udadreagerende eller krænkende adfærd. Risiko for vold kræver andre forebyggelsestiltag, og der er særlige pligter i forhold til risiko for vold. Læs mere i Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø og i AT-vejledning D.4.3-5 om vold.



indflydelse på, hvordan og hvornår opgaverne løses.

- At *efterbearbejde* kontakten. Det kan fx handle om at bearbejde de følelsesmæssige belastninger i arbejdet ved at have tid til refleksion, via kollegial og ledelsesmæssig støtte og sparring eller supervision.

Derudover påpeger lovgivningen også, at man i vurderingen skal se på, om der er *andre påvirkninger i arbejdsmiljøet*, som kan øge risikoen ved høje følelsesmæssige krav.

Det kan fx være, hvis der samtidig er:

- Risiko for vold i arbejdet, som fx vanskeliggør jeres opgave med at opbygge og vedligeholde relationen til de mennesker, I arbejder med.
- Stor arbejdsmængde og tidspres, så I fx ikke har tid til at løse opgaverne i samarbejde med borgeren og ikke har ro til at skabe det nærvær og den tilstedeværelse, der er brug for.
- Uklare krav i arbejdet, fx uklarhed om den faglige tilgang eller om, hvem der varetager hvilke opgaver i relation til borgeren.
- Modstridende krav i arbejdet, fx modsatrettede forventninger til ansatte om, hvilket service- og kvalitetsniveau I skal yde over for borgeren.

Der er en række tegn, som kan indikere, at forebyggelsen ikke er tilstrækkelig, og der dermed er risiko for medarbejdernes helbred (se boks). Hvis tegnene er til stede i jeres arbejde, er det vigtigt, at I undersøger, om de kan hænge sammen med, at høje følelsesmæssige krav ikke er effektivt forebygget, eller om det handler om noget andet i arbejdsmiljøet.

Afdækningen og vurderingen kan både foregå som en del af det daglige samarbejde om opgaverne og som en del af en mere omfattende undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø, fx som led i APV'en.

## Hold øje med disse tegn

Drøft, om I oplever noget af dette:

### Tegn i arbejdet

- Konflikter med de mennesker, I arbejder med.
- Negativ kritik eller klager over de ansattes arbejde fra de mennesker, I arbejder med.
- Mangel på engagement i arbejdet.
- Medarbejdere, som distancerer sig fra de mennesker, I arbejder med, fx ved at have en kynisk tilgang til dem.
- Medarbejdere, som involverer sig for meget i de mennesker, I arbejder med.
- Kritik af medarbejdernes arbejde fra ledelse eller kolleger.
- Konflikter eller samarbejdsproblemer internt i virksomheden.
- Højt sygefravær eller høj omsætning af personale.
- Arbejdsulykker eller nærved-ulykker.
- Fejl i arbejdet.

### Tegn, hos den enkelte

- Søvnproblemer.
- Mental eller fysisk udmattelse.
- Let til tårer, nedsat humør eller øget irritabilitet.
- Svært ved at slippe tanker om arbejdet uden for arbejde.
- I konstant alarmberedskab.
- Hukommelsesproblemer eller koncentrationsbesvær.
- Oplevelse af faglig utilstrækkelighed.
- Tendens til at isolere sig socialt.
- Ligeegyldighed eller følelseløshed.
- Afmagt, håbløshed eller skyldfølelse.

Kilde: AT-vejledning 4.2.1 Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker, afsnit 3.

# Forebyggelse

**Vi skal nu se nærmere på,** hvad I kan gøre for at forebygge, at høje følelsesmæssige krav fører til omsorgstræthed, konflikter og sygefravær, og i stedet understøtter trivsel hos både medarbejdere og borgere.

Først og fremmest kræver det en fælles indsats fra hele arbejdspladsen. Der er brug for en tydelig ledelsesmæssig prioritering og opbakning samt en god dialog mellem ansatte og ledelse, så jeres konkrete situation kan blive kortlagt, og I kan finde de gode, kontekstnære løsninger i fællesskab.

## Det kan I gøre

I det forebyggende arbejde kan det være hjælpsomt at arbejde ud fra IGLO-princippet. Det baserer sig på, at forebyggelsen er en fælles opgave, som alle niveauer af arbejdspladsen skal medvirke i for at lykkes. IGLO står for: Individ, Gruppe, Ledelse og Organisation, her forstået som arbejdspladsens politikker, rammer og vilkår.

AT VÆRE LINSNIDNE  
DE DAGLIGE DRYP  
TRUSLER OG VOLD



TILSTRÆKkelig TID  
GOD PLANLÆGNING  
RESTITUTION  
VARIATION  
SOCIAL STØTTE  
FAGLIGHED  
OPLÆRING  
INDFLYDELSE  
LEDELSE  
FÆLLESSKAB  
SAMMENHOLD  
PSYKOLOGISK TRYGGHED  
ÅBENHED





Ud fra IGLO-princippet kan I sammen fastlægge konkrete opgaver og handlinger på de forskellige niveauer. Husk også at tydeliggøre, hvem som har ansvar for hvad, hvornår tiltagene skal ske, samt hvornår I følger op.

I det følgende kan I lade jer inspirere af forskellige tiltag, som de forskellige niveauer af arbejdspladsen kan arbejde med i forhold til at forebygge høje følelsesmæssige krav. Vi præsenterer de organisatoriske tiltag først, og dernæst hvad ledelsen, medarbejdergruppen eller teamet og den enkelte medarbejder kan gøre for at forebygge.

## På organisatorisk niveau

### Rammer og tilrettelæggelse af arbejdet

Det er centralt, at man ikke er presset på tid, når man arbejder i et felt med høje følelsesmæssige krav. Det kræver nærvær og ro at møde et andet menneske, der står i en vanskelig situation eller har en udfordrende adfærd. For nogle arbejdspladser kan det være værdifuldt at justere på fordeling af ressourcer, så der tages højde for den belastning, som høje følelsesmæssige krav kan udgøre.

Skemalægningen kan være et godt redskab til at forebygge høje følelsesmæssige krav, da fx systematik og forudsigelighed i forhold til, hvem man skal arbejde sammen med, øger muligheden for at støtte hinanden og følge aftaler om, hvordan man samarbejder med borgere og hinanden.

#### Eksempel:

*På et botilbud var man udfordret af manglende systematik i planlægningen af arbejdstiden. Kommunikation om kurser og lovede fridage nåede ikke altid frem til planlæggeren. Derfor var der gentagne gange manglende bemanding, med betydelige konsekvenser for både borgere og ansatte. Borgerne blev frustrerede over ændrede planer, og medarbejderne blev frustrerede over dage med stor arbejds-*

*mængde og tidspres, som betød, at kontakten til borgerne blev mere overfladisk. Borgernes frustration øgede de følelsesmæssige krav, og dette sammenholdt med stor travlhed førte til omsorgstræthed, konflikter mellem medarbejderne og sygemeldinger.*

*Ledelse og medarbejderrepræsentanter satte sig sammen med planlæggeren og kortlagde udfordringerne. Efterfølgende blev et nyt IT-system indkøbt, og ledere og planlæggere blev oplært i systemet. Resultatet var, at arbejdstidsplanen blev mere sammenhængende, sygefraværet faldt, og borgernes trivsel blev øget.*

På det organisatoriske niveau ligger også beskrivelsen af, hvilke opgaver medarbejderne skal løse, og hvad borgerne kan forvente.

Det er en organisatorisk opgave at planlægge møder og rum for den følelsesmæssige aflastning og læring i form af blandt andet supervision og understøttende samtaler mellem medarbejdere og ledere.

Medarbejderne har brug for at blive mødt med social støtte i en hverdag med høje følelsesmæssige krav. Dertil er rum for læring værdifulde.

#### Eksempel:

*En visitationsafdeling var udfordret af en borger, der vedholdende stillede krav til hjælpemidler i et omfang, der lå ud over kommunens pligt og mulighed. Borgeren var insisterende, til tider nedladende og appellerende, og visitatorerne oplevede, at det gjorde det vanskeligt for dem at fastholde deres værdier i mødet med borgeren. Resultatet var en forrået måde at tale om borgeren på. Medarbejderne oplevede også reaktioner som indre uro, konstant alarmberedskab i forhold til en forventning om, at borgeren kunne ringe når som helst. Nogle medarbejdere havde svært ved at sove efter samtaler med borgeren, og nogle havde en følelse af ikke at slå til rent fagligt.*



## IGLO-ark

I kan bruge Arbejdstilsynets IGLO-ark, når I skal tale om og fastlægge opgaver på de forskellige niveauer. Find det på [at.dk](http://at.dk).



*Ledere og visitatorer lavede sammen retningslinjer for, hvornår på dagen medarbejderne havde kontakt med og læste mails fra borgeren. Det blev også aftalt, at medarbejderne kun skulle have kontakt til borgeren, når der var andre fra teamet på kontoret, og efter kontakt med borgeren var der en kort defusing.*

### **Restitution og variation i arbejdet**

Pauser med mulighed for restitution skal ligeledes fastlægges på det organisatoriske niveau. Ud over pauser til at restituere efter en særligt krævende kontakt vil det også være relevant at sørge for restitution i form af variation i arbejdet. Ved tilrettelæggelsen af arbejdet kan man sikre, at særligt følelsesmæssigt krævende kontakter fordeles mellem flere medarbejdere, så det ikke er den samme, typisk meget erfarne medarbejder, som tager alle de mest komplekse forløb med borgere.

### **Social støtte**

Social støtte har til formål at genetablere den enkeltes selvfølelse og fornemmelse af kontrol, efter at man har været i situationer, der har stillet høje følelsesmæssige krav. Den sociale støtte kan fx løftes ved at uddanne ansatte i den omsorgsfulde samtale eller indføre andre kollegiale, støttende samtaler.

Eksempel:

*Vejle Kommune har udviklet et redskab til psykisk førstehjælp og den støttende samtale kaldet KLIPS. KLIPS står for: Kontakte, Lytte, Informere, Plan og Støtte. Ud over at have uddannet ambassadører på de enkelte arbejdspladser har kommunens HR og Folkesundhed i samarbejde med arbejdspladser designet en kuffert med samtalekort og andet, der understøtter social støtte. Dertil er der udviklet film og øvelser, man kan tilgå på nettet. Find film og øvelser på [vejle.dk/109649](http://vejle.dk/109649)*

### **Faglighed**

Social støtte må ikke stå alene efter oplevelsen af høje følelsesmæssige krav. Der er også brug for at skabe læring enten i form af en øget forståelse for det, man har været i, eller som forbedrede handlemuligheder. Faglighed er et centralt værn mod nedslidning. Derfor er faglige drøftelser og refleksion på møder og via supervision vigtigt for at reducere og håndtere belastningen ved høje følelsesmæssige krav. Det betyder også, at man skal sikre et passende fagligt niveau på arbejdspladsen, fx gennem ansættelse og efteruddannelse. Faglig supervision er ligeledes et værdifuldt organisatorisk redskab til at forebygge konsekvenserne af høje følelsesmæssige krav.

Det er også på det organisatoriske niveau, at man definerer værdier og vælger de fælles faglige tilgange. Et eksempel er den værdibaserede og faglige tilgang LA2 (se boksen side 8), der tager afsæt i borgerens indefraperspektiv og dermed forebygger det kaos hos borgeren, der kan føre til høje følelsesmæssige krav og eventuelt risiko for vold.

### **Instruktion og oplæring**

Det er en organisatorisk opgave at sikre, at de enkelte medarbejdere får tilstrækkelig oplæring og instruktion til deres opgaver. Det gælder, når der ansættes nye medarbejdere, og når der er vikarer, elever og andre med løsere tilknytning til arbejdspladsen. Og det gælder ved nye arbejdsopgaver eller borgergrupper. Instruktionen skal strække sig over den tid, det tager at lære opgaven at kende, så man kan udføre den til fulde. På nogle arbejdspladser vil instruktion og oplæring derfor foregå over flere år.

### **Indflydelse i arbejdet**

Et vigtigt forebyggende tiltag er at sikre, at medarbejderne har tilstrækkelig indflydelse i arbejdet. Det kan ske ved at skabe organisatoriske rammer, som inddrager dem i planlægningen og tilrettelæggelsen af arbejdet, fx i forhold til beslutninger om faglige mål, metoder, roller og retningslinjer. Det kan

## **Materialer om følelser**

**Branchearbejds miljørådene** har udgivet en række materialer om følelser.

Blandt andet hæfterne *Følelser på job* og *Tæt på mistrivsel* (om høje følelsesmæssige krav blandt undervisere). Find materialerne på [godtarbejds miljo.dk](http://godtarbejds miljo.dk).



også ske ved at sikre, at medarbejderne har indflydelse på, hvornår, hvordan og i hvilken rækkefølge de løser deres opgaver.

## På ledelsesniveau

Ledelsen har en central rolle i forhold til at forebygge høje følelsesmæssige krav. Som leder er man garant for at ovenstående tiltag lever i hverdagen. Lederen er også central, når det handler om social støtte. Det er vigtigt at have en god kontakt til medarbejderne. Hvis man som medarbejder står i noget vanskeligt, er det en god aflastning, at lederen ser en og spørger til det. Det gælder også for den erfarne medarbejder, der måske har været på arbejdspladsen i mange år.

Den sociale støtte kan være den lille kontakt i døren på vej hjem. Det kan være en 1:1-samtale på regelmæssig basis. Det kan også være samtaler, der planlægges, når man ved, at medarbejdere skal have et møde, der forventeligt vil stille særligt høje følelsesmæssige krav til dem. Endelig er et forebyggende tiltag at sørge for, at medarbejderne kan få kontakt til en kollega, hvis lederen ikke selv er til at få fat i.

Eksempel:

*I en myndighedsafdeling, der arbejder med tvangsanbringelser af børn, indførte lederen den systematik, at medarbejdere og ledere afsatte tid i kalenderen både før og efter en tvangsanbringelse for at tale sammen om forløbet. Medarbejderne gav udtryk for, at de derved følte sig set og hørt i de følelsesmæssigt belastende aspekter af arbejdet.*

## I medarbejdergruppen

### Kollegial støtte

Social støtte er også det centrale redskab i medarbejdergruppen til at forebygge risikoen ved høje følelsesmæssige krav. At være en del af et fællesskab, hvor man har det godt med

hinanden, gør det muligt at blive følelsesmæssigt aflastet blot ved en lille, anerkennende bemærkning og en venlig og støttende omgangstone. Gode relationer til kolleger gør det nemmere at samarbejde og håndtere følelsesmæssige krav, end hvis gruppen er et sted for magtkampe og konflikter. Derfor er det også vigtigt at have klare roller og mål i gruppen og understøtte det sociale sammenhold, fx med sociale og faglige arrangementer. Der kan være en øget risiko for konflikter på arbejdspladser med høje følelsesmæssige krav, så gruppen bør være særligt opmærksom på at håndtere tvivlsspørgsmål og uenigheder på en konstruktiv og anerkennende måde, så uenighed ikke udvikler sig til konflikter.

### Psykologisk tryghed

Gruppen er en stærk kulturskaber. Hvis den er vel afstemt i forhold til kerneopgaven, fagligheden og værdierne, vil det være her, man opdager de første tegn på konsekvenserne af en utilstrækkelig forebyggelse af høje følelsesmæssige krav. Gruppen kan derfor være stedet, hvor man kan tale om det på en ikke-dømmende og oprigtig nysgerrig måde, så man sammen kan udforske situationen, og ressourcerne eventuelt kan omfordeles. Det kræver psykologisk tryghed at opbygge en kultur, hvor medarbejderne sammen med ledere og kolleger har mod på at dele de svære ting, opnå læring og finde nye veje i samspillet med andre. Når der er psykologisk tryghed, tør vi være åbne og modige i vores relationer, der er plads til at afprøve ideer og lære af sine fejl, uden at kollegerne ser ned på os eller dømmer os. Lederen spiller en afgørende rolle i at etablere og opretholde en høj psykologisk tryghed i gruppen.

Eksempel:

*På et hospice var de udfordret af, at mange nyansatte sagde deres stilling op efter et halvt års tid. Begrundelsen var ofte den følelsesmæssige belastning i mødet med døende og deres pårørende. På den baggrund blev der indført ”makkerpar”*



## Temaark om psykologisk tryghed

Læs mere om psykologisk tryghed i et temaark på [voldsomudtryksform.dk](http://voldsomudtryksform.dk) og tal om, hvordan I kan arbejde med at højne den psykologiske tryghed på arbejdspladsen.

*blandt de ansatte. Ved arbejdets start aftaler de, hvem der denne dag har særlig kontakt med hinanden. En del af kontakten er en kort samtale i løbet af arbejdsdagen og gerne ved dens afslutning, hvor de skiftes til at spørge hinanden:*

- *Hvad er der sket i dag?*
- *Er der noget, der har gjort særligt indtryk?*
- *Kan du lægge det fra dig, når du går hjem?*

*Over tid er det lykkedes at fastholde de nyansatte på hospicet.*

## Den enkelte medarbejder

### Åbenhed

På individniveau er åbenhed og rummelighed to vigtige forebyggende egenskaber. At føle sig tryk i gruppen er en forudsætning for, at man som medarbejder kan være åben om det, man oplever som belastende. Mange vil fx opleve det skamfuldt at blive vred på en borger, de arbejder med. Det kræver mod og åbenhed at sige det højt, hvis man har lavet en fejl eller i en konkret situation ikke har levet op til arbejdspladsens og egne værdier. Man kan selv bestræbe sig på:

- At være opmærksom og nærværende i mødet med kolleger og borgere.
- Oprigtigt prøve at forstå, hvad den anden kommunikerer.
- At være hjælpsom, hvor det er muligt, fx gennem sparring eller ved blot at lytte opmærksomt uden at komme med forslag eller input.

### Opmærksomhed på belastning

Et vigtigt forebyggende tiltag er også løbende at være opmærksom på, hvordan man selv oplever og håndterer de følelsesmæssige krav i arbejdet. For at reagere i tide er det væsentligt at registrere eventuelle tegn på, at kravene udgør en belastning (se boksen Hold øje med disse tegn, side 13). Hvis man oplever

tegn i arbejdet eller personligt, er det vigtigt at finde modet til at tale med en leder, arbejdsmiljø-/tillidsrepræsentant eller en kollega, som man har en god relation til. Det handler om sammen at blive klogere på, hvad der er på spil, og minimere belastningen, så det ikke går ud over sundhedstilstanden.

### Faglig fordybelse

Da faglighed er en central forudsætning for at forstå og dermed forebygge høje følelsesmæssige krav, er vedholdende dygtiggørelse gennem faglig fordybelse også vigtigt. Det kan være ved at læse, deltage i webinarer eller kurser og efteruddannelse samt gennem refleksioner med kolleger og ledelse.

### Hvile og balance i arbejdet

At være opmærksom på egen restitution kan ligeledes være hjælpsomt. Det kan både handle om at få tilstrækkelig og god nattesøvn og at være opmærksom på, hvad der henholdsvis giver energi og dræner i arbejdet, så man kan arbejde for at sikre en fornuftig balance imellem de to.

## Film: Hvor går grænsen?

Se filmen **Hvor går grænsen?** på [voldsomudtryk.dk](http://voldsomudtryk.dk) og tal om, hvordan gruppen får talt sammen om medarbejdernes individuelle grænser. I kan også bruge vejledningen til filmen.





### **Vold som Udtryksform**

er et program i SUS – Socialt Udviklingscenter

Vi arbejder med at:

- Inspirere og understøtte arbejdspladser til at fremme trivsel og tryghed og forebygge voldsomme episoder.
- Udvikle metoder og redskaber, der kan medvirke til at forebygge og håndtere konfliktfyldte episoder og skabe læring.
- Formidle viden fra forskning og praksis om, hvordan man kan arbejde med at fremme trivsel og tryghed og forebygge trusler og vold på arbejdspladser.