

New Stories



KLARHED I ARBEJDET

EN UNDERSØGELSE AF UKLARE OG MODSTRIDENDE KRAV I ARBEJDSLIVET

Udarbejdet for BFA, BrancheFællesskabet for
Arbejds miljø for Velfærd og Offentlig administration

Forprojekt

Klarhed i arbejdet

Viden om uklare krav og modstridende krav og deres betydning for arbejdsmiljøet

Udarbejdet for BFA af:

New Stories: Joachim Gram og Hanne V. Moltke

i samarbejde med Mette Kjærgaard Svendsen

Efterår 2022/Vinter 2023

Indholdsfortegnelse

Indledning.....	4
Sammendrag – uklare krav og modstridende krav i arbejdet.....	6
Hvad ved vi om ”problemet”?.....	8
Arbejdstilsynets vejledninger og påbud vedrørende uklare og modstridende krav i arbejdet.....	8
Spørgeskemaundersøgelse.....	9
Fokusgruppeinterviews.....	11
Anbefalinger til organisationer og arbejdspladser.....	18
Hvor kommer kravene fra? – Krav-modellen.....	19
Anbefalinger ved uklare krav, ingen krav eller modstridende krav, der kan opløses på den enkelte arbejdsplads.....	22
Anbefalinger ved modstridende krav, og klare men meningsløse/for mange krav.....	24
Anbefalinger til tiltag, når løsninger skal findes ”oven over” organisationen.....	27
Anbefalinger set fra lederens perspektiv.....	30
Lederens psykosociale arbejdsmiljø i relation til uklare og modstridende krav.....	33
Forprojektets 10 anbefalinger til BFA.....	37
Bilag.....	39
Bilag 1 Eksisterende BFA-materialer.....	39
Bilag 2 Litteraturliste.....	40
Bilag 3 Krav-modellen – version til at udfylde.....	41

Indledning

Rapporten *Forprojekt: Klarhed i arbejdet* er bestilt af BFA/Branchefællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig Administration og omhandler uklare og modstridende krav i følgende brancher: Hospitaler, døgntilbud (hjemmepleje, væresteder, botilbud mv.), dagtilbud og i privat praksis. Rapporten er udarbejdet af New Stories i samarbejde med erhvervspsykolog Mette Kjærgaard Svendsen.

Forprojektet *Klarhed i arbejdet* – er en undersøgelse af uklare og modstridende krav i arbejdet og af mulige måder til at afhjælpe de negative konsekvenser af disse uklare og modstridende krav.

Forprojektet skulle "flugte med" Arbejdstilsynets vejledning om uklare og modstridende krav. Denne vejledning nåede dog ikke at blive publiceret inden deadline. Det betyder, at den støtte, vejledningen kunne have været, og den klarhed, den eventuelt kunne have bidraget med, har været fraværende under hele forprojektet. Rapporten skal læses på den præmis.

Da vi søgte klarhed i forskningsverdenen, blev det tydeligt, at uklare og modstridende krav både er et meget "rodet" felt, det er relativt uudforsket og det er meget komplekst. Det er med andre ord fyldt af uklarhed, og har været vanskeligt at få hold på. Derfor har vi i dette forprojekt fundet det nødvendigt selv at igangsætte en række undersøgelsesaktiviteter, dels for at afklare og få greb om selve begreberne og dels for at nå frem til nogle brugbare anbefalinger. Så udover forfatterens mangeårige erfaring inden for arbejdsmiljø, organisation og ledelse, baserer forprojektet sig på en litteraturanalyse (se bilag), et større survey (382 svar), to fokusgruppeinterviews (et med medarbejdere og et med ledere inden for ovennævnte brancher, se bilag) og sidst en udviklingsworkshop med styregruppen og en række repræsentanter for de brancher, forprojektet dækker.

Dette har givet os mange data i form af både konkrete oplevelser omkring "problemet", men også mange gode forslag og anbefalinger til, hvilke veje man kan gå for at forebygge og håndtere problemet. Vi har valgt at medtage mange af disse eksempler og forslag, fordi området netop er uudforsket og det ville være ærgerligt at udelade dette "guld".

Det har i disse undersøgelser vist sig, at denne komplekse problemstilling kun i meget begrænset omfang kan løses lokalt på arbejdspladsen, og at det fra fagligt standpunkt ikke giver mening at imødekomme problemstillingen ved udelukkende at tænke i at udvikle redskaber og metoder. Derfor har vi i denne rapport bevæget os ud over, hvad der normalt ligger inden for både vores "bestilling" og BFA's opgavefelt og råderum.

Efter styregruppens ønske ser vi desuden på problematikkerne omkring uklare og modstridende krav i relation til IGLO-niveauerne, vi kalder det dog som nævnt OLGI, eftersom løsninger i dette tilfælde starter ovenfra. Vi ser således på hvilke indsatser og ansvar, der opstår, alt efter om man ser på Organisationen, Ledelsen, Gruppen eller Individet.

Herudover har vi – godkendt af styregruppen – valgt også at sætte fokus på *ledernes arbejdsmiljø* i relation til uklare og modstridende krav. Begrundelsen herfor uddybes senere i rapporten.

Alt i alt betyder dette, at rapporten er længere og rummer mere, end hvad BFA oprindeligt bestilte. Det var af ovenstående grunde vores klare faglige vurdering, at emnet krævede en grundig behandling, hvis forprojektet skulle give mening og føre til brugbare anbefalinger.

Hvis man ønsker at begrænse læsetiden, og dermed undvære de mange (vigtige) mellemregninger, kan man se på følgende:

- sammenfatningen på de næste sider
- hvor mange oplever uklare og modstridende krav som et problem, side 9-10
- illustrationen på side 13 om forskellige typer af krav
- oversigten over anbefalinger til organisationer og arbejdspladser på side 18
- illustrationen af krav-modellen på side 20
- samt anbefalingerne til BFA sidst i rapporten side 37-38.

Det vil vi dog ikke anbefale at man gør! I så fald snyder man sig selv for Arbejdstilsynets ekspertise, for gennemgangen af de coping-strategier, medarbejdere og ledere er nødt til at gribe til ved uklare og modstridende krav – coping-strategier, der i sig selv forværrer problemet – og man snyder sig selv for de konkrete eksempler på situationer, hvor uklare og modstridende krav bliver store trusler mod både arbejdsmiljø, fastholdelse og rekruttering, og ikke mindst for de mere udfoldede anbefalinger, de deltagende ledere og medarbejdere selv kommer med.

Rapporten er bygget op således at vi i den første del præsenterer og analyserer ”problemet” og i anden del kommer med en række anbefalinger til organisationer og arbejdspladser. Vi fremlægger også en model, Krav-modellen, som vi finder nyttig, når man skal finde klarhed og mulige veje at gå ift. særligt modstridende krav. Til sidst opsamler vi vores anbefalinger til BFA.

Mette Kjærgaard Svenden samt Hanne V. Moltke og Joachim Gram, New Stories, januar 2023

Sammendrag – uklare krav og modstridende krav i arbejdet

Hvad betyder uklare og modstridende krav for forskellige aktører? Uklare og modstridende krav er begreber, det er vanskeligt at indkredse og afgrænse. I forbindelse med den undersøgelse, vi har gennemført, (se nedenfor) har vi forsøgt at definere begreberne:

Uklare krav: Utydelighed i opgaver, succeskriterier eller rolle – så man er usikker på, hvornår man har udført sit arbejde godt nok.

Modstridende krav: Krav, som man oplever på en måde, så det er vanskeligt for en at leve op til begge eller alle krav – og hvor man bliver i tvivl om, hvordan man skal prioritere sin indsats, sin tid, eller i hvilket omfang begge eller alle krav er lige vigtige.

En af forprojektets konklusioner er, at det er uhensigtsmæssigt at benytte de to begreber under ét, sådan som det ofte sker i fagfolks forkortelse: ”UMK”, der står for ”uklare og modstridende krav”. Der kan være overlap, men de to ting opleves *helt væsensforskellige* af aktører i brancherne. Der er også – efter vores mening – nogle vigtige underkategorier af modstridende krav, der handler om, hvor kravene udspringer fra og om en prioritering eller afklaring kan foretages på den enkelte arbejdsplads eller kræver en forebyggende indsats eller håndtering på et andet/højere niveau.

Uklare krav (eller ingen krav) kan afklares, hvis ikke kravene samtidig er modstridende. Modstridende krav kan ikke ophæves eller afklares, da de er (eller opleves som) – netop modstridende. Modstridende krav udløser en klassisk oplevelse af ”*double bind*” – at man på en og samme tid bliver bedt om at gøre to eller flere ting, som det ikke er muligt at gøre, fordi de er modstridende¹. Når man på en gang bliver stillet over for krav om at gøre noget og på den anden side stilles over for kravet om *ikke* at gøre det, fordi det at opfylde det ene krav umuliggør eller vanskeliggør, at man opfylder det andet, kan det være sygdomsfremkaldende, som Arbejdstilsynet også fastslår. Har man en paradoks-ledelsestilgang, kan man måske hævde, at det er muligt at navigere mellem to modsatrettede poler². Imidlertid kræver det, at man selv har et vist råderum og en vis indflydelse til at prioritere. Der, hvor det ikke er tilfældet, og man oplever at blive stillet til ansvar for noget, man ikke har indflydelse på, og hvor man ikke engang har indflydelse på måden, man udfører opgaven på, kan man ikke navigere sig ud af det.

Uklare krav kan også opleves som double bind. Det kan fx være i situationer, hvor man oplever at blive stillet til ansvar for ikke at have udført opgaverne på den måde, som det kræves – samtidig med, at man ikke oplever at være blevet indført ordentligt i opgaven eller ikke oplever, at en leder eller et arbejdsfællesskab kan skabe øget klarhed over, hvordan man kan udføre arbejdet tilfredsstillende. Vi finder, at klare krav i arbejdet også kan være problematiske, i den forstand at for mange klare og detaljerede krav – kombineret med for få hænder eller for lidt tid – også bliver til modstridende krav, som det er umuligt for den enkelte at lykkes i.

I forprojektet viser vi, at der er en omfattende oplevelse af uklare og modstridende krav i forprojektets brancher.

Vi ser også en tendens til at modstridende krav er mere belastende end de uklare, og også vanskeligere at håndtere.

At gøre noget ved uklare og modstridende krav på arbejdspladsen er et uhyre vigtigt område – ikke mindst, fordi Arbejdstilsynet i sin praksis ser, at uklare og modstridende krav hyppigt er til stede i sammenhæng

¹ Et begreb fra antropologen Gregory Bateson

² Lotte Lüscher (2012)

med de fire andre store problematikker inden for psykisk arbejdsmiljø: Stor arbejds mængde og tidspres, høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker, krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane samt arbejdsrelateret vold. Særligt ses stort overlap og sameksistens med høje følelsesmæssige krav og stor arbejds mængde og tidspres. Arbejdstilsynet erfarer, at uklare krav og modstridende krav kan være medvirkende eller bagvedliggende årsager til andre problematikker i det psykiske arbejdsmiljø, og ofte på en måde, hvor sammenhængen ikke er erkendt hos ledelsen og på den enkelte arbejdsplads. Derfor får de i mange tilfælde ikke "taget fat om nældens rod", da de jo ikke kan se den.

Vi identificerer forskellige underkategorier af uklare og modstridende krav – hvor den afgørende forskel er, om der lokalt kan skabes øget klarhed eller foretages en prioritering – eller ikke.

Ledelse kan gøre en forskel, men en lang række modstridende krav kan ikke "ledes" væk. Ledelsen kan skabe rammer for dialoger på arbejdspladsen. Forudsat at der er en oplevelse af psykologisk tryghed, er dialoger vigtige værktøjer, fordi de modvirker individualisering og den enkeltes oplevelse af at stå alene i en vanskelig situation. Dialoger kan løse nogle typer af uklare eller fraværende krav, men de kan alene løse op for de modstridende krav, der kan afhjælpes eller afklares lokalt. Lokale dialoger kan ikke løse op for de modstridende krav, der kommer udefra, og heller ikke i alle tilfælde de modstridende krav, der handler om mismatch mellem arbejdspladsens krav og egne eller fagets værdi- og kvalitetsstandarder. Udover dialoger og øget italesættelse af disse forhold anbefaler vi derfor også tiltag, der går ud over den enkelte arbejdsplads og organisation. Samtidig er både ledelse og medarbejdere i mange af forprojektets brancher udfordret på en meget presset drift, som kan betyde, at dialoger, der ikke opleves at gøre en forskel, yderligere kan opleves som en belastning, fordi de sætter driften under pres.

Som nævnt fokuserer forprojektet også på ledernes oplevelse af uklare og modstridende krav. Ledernes psykosociale arbejdsmiljø får mange steder for lidt fokus, og det har store negative arbejdsmiljø mæssige konsekvenser for ikke kun lederne, men også for medarbejderne og for den opgave der skal løses. Man kan sige, at det måske er et vilkår i lederrollen at stå i et krydspres med oplevelsen af, at der er modsatrettede krav ovenfra, nedefra og udefra. Men det er fortsat organisationens og den øverste ledelses opgave at sørge for vilkår, der gør det muligt at lykkes med (ledelses)opgaven og undgå at blive syg i bestræbelsen herpå – og dette gælder også for organisationens ledere. Og når det ikke sker, rammer det naturligvis lederne, men det påvirker også medarbejderne og opgaveløsningen – og hermed borgerne – i negativ retning.

Vi kommer i denne rapport ind på en række anbefalinger, der ifølge medarbejderen og lederes oplevelse, og på baggrund af forprojektets samlede data, vil kunne forebygge eller lette oplevelsen af uklare og modstridende krav, og vi vil også anføre hvilke aktører, der skal i spil omkring de forskellige anbefalinger.

Denne første type af anbefalinger henvender sig til arbejdspladser og organisationer: Vi angiver en række forslag til måder, hvorpå man kan forebygge og håndtere uklare, ingen eller modstridende krav. Men det er vigtigt at fastslå, at både uklare og modstridende krav – og især modstridende krav - langt oftere opleves som et arbejdsmiljøproblem end som en frihed, at de udgør en løbende risiko for både effektivitet, engagement, motivation og helbred i disse brancher og at de i mange tilfælde ikke kan løses på den enkelte arbejdsplads eller ligefrem finde en løsning i organisationen.

Den anden type anbefalinger, rapporten når frem til, er rettet til rapportens opdragsgiver, BFA, og er forslag til, hvordan BFA kan sætte dette emne yderligere på dagsordenen og til, hvordan BFA både kan spille en rolle i videre udbredelse af metoder til den enkelte arbejdsplads – men også en rolle i at gøre opmærksom på, at der er noget, der IKKE kan løses inden for rammerne af det enkelte arbejdsfællesskab og dermed skal adresseres andre steder for at også de strukturelle problemer kan løses.

Hvad ved vi om ”problemet”?

Arbejdstilsynets vejledninger og påbud vedrørende uklare krav og modstridende krav i arbejdet

Adspurgt i august 2022, oplyser Arbejdstilsynet, at de har afgivet ca. 80 vejledninger, lidt færre aftaleforløb og 10 påbud de seneste 2 år, der direkte omhandler uklare krav og modstridende krav.

Knap halvdelen af de afgivne påbud omhandler alene uklare krav og modstridende krav, hvor den anden del primært omhandler kombinationen af stor arbejdsmængde og tidspres, samt uklare krav og modstridende krav, men der gives også påbud i kombinationen mellem høje følelsesmæssige krav, samt uklare krav og modstridende krav.

Det, der ofte identificeres som årsager af Arbejdstilsynet, kan ses i påbuddene. Indholdet af påbud i forbindelse med uklare krav og modstridende krav i arbejdet kan blandt andet dreje sig om følgende:

- Uklare mål, arbejdsgange og retningslinjer, funktionsbeskrivelser, ansvars- og kompetenceområder
- Utilstrækkelig koordinering samt manglende prioriteringer og forventningsafstemninger
- Akutte og uforudsigelige krav, som hindrer udførelsen af planlagte opgaver
- Uklar ledelse – og manglende ledelsesmæssigt ansvar
- Manglende fælles faglig tilgang – både teoretisk og metodisk
- Manglende fælles service- og kvalitetsniveau og forventninger til indhold og kvalitet.

Arbejdstilsynet anbefaler derfor i forebyggelsen af risikoen for at blive syg af uklare krav og modstridende krav, at der:

- Foretages løbende afklaring og forventningsafstemning med medarbejderne af, hvilke krav og ønsker der er til deres arbejde, og hvilke opgaver de skal prioritere
- Foretages forventningsafstemning med borgere/kunder/pårørende/samarbejdspartnere, så ledelse, medarbejdere og eksterne alle har de samme forventninger til medarbejdernes arbejde
- Sørger for, at medarbejderne har de nødvendige kompetencer og den nødvendige støtte og indflydelse til at håndtere uklare krav og modstridende krav i arbejdet.³

Arbejdstilsynets anbefalinger, som vi bestemt finder relevante og kan slutte op om, handler fornuftigt nok om at ”vende” det dysfunktionelle om. At gå fra oplevet uklarhed til klarhed eller tydelighed, hvor det er muligt. Arbejdstilsynets anbefalinger handler om forebyggelse, og om at den enkelte må lære at håndtere de uklare og modstridende krav. Imidlertid kan det måske holde stik og virke ved uklare krav, at man ”vender” dem om – men det kan ikke afhjælpe eller fjerne presset fra de modstridende krav, der ikke på den enkelte arbejdsplads kan ændres fra modstridende krav til det modsatte. Det skyldes ofte, at kravene, der strider mod hinanden, kommer mange forskellige steder fra.

Det er måske værd at bemærke, at når vi kiggede konkret ind i nogle af de aftaleforløb og påbud, som autoriserede arbejdsmiljørådgivere bidrager til at løse⁴, så satte de alle fokus på uklare krav, og ikke de modstridende krav. Vi har undervejs i forprojektet oplevet det svært at ”få hånd om” dem og endnu vanskelige at finde løsninger på dem. Måske er vi ikke de eneste?

³ Mail fra Inger Wesenberg Sandgrav, Arbejdstilsynet d. 18.8.2022

⁴ Team Arbejdsliv, Arbejdsmiljø København

Spørgeskemaundersøgelse

I den elektroniske spørgeundersøgelse (survey), vi har gennemført i forprojektet, har 382 svaret – og det store antal svar giver et godt fingerpeg om, hvordan emnet opleves i projektets brancher⁵. Det er ikke en kontrolleret undersøgelse med en kendt respondentgruppe, men det store antal svar og de mange uddybninger giver et godt fingerpeg om oplevelserne.

Både medarbejdere og ledere *oplever høj grad af uklare og modstridende krav* i de brancher, forprojektet omfatter.

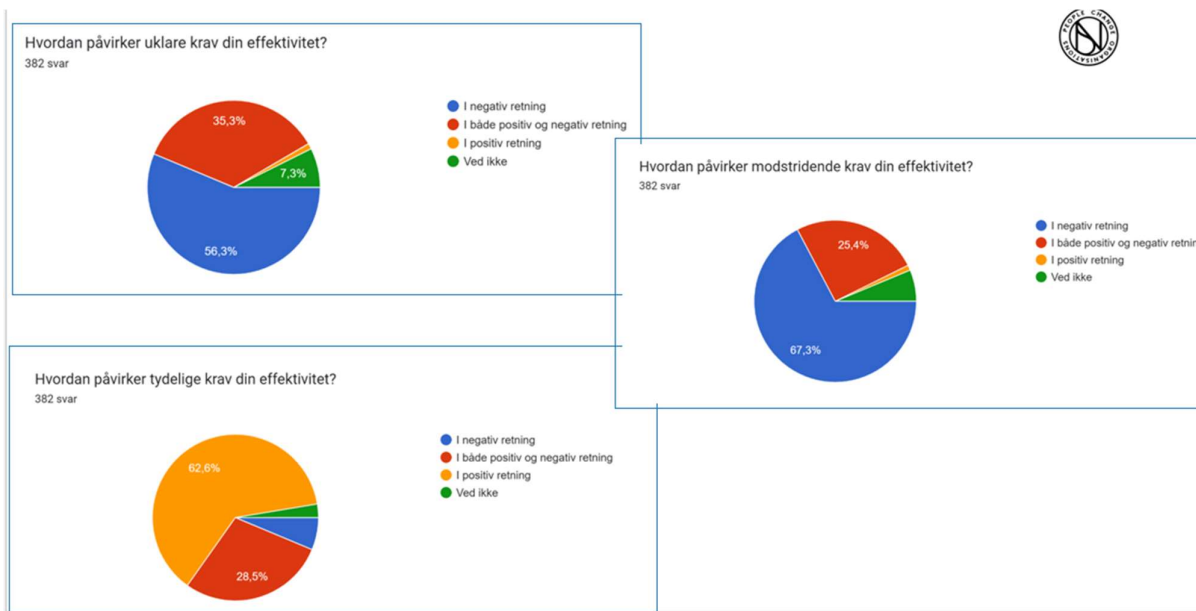
Knap 30% oplever, at det ofte eller meget ofte er *uklart*, hvad der kræves af dem i deres jobfunktion: Det handler bl.a. for dem om, at det er uklart hvad der skal prioriteres, hvilke strategiske beslutninger, der er truffet og hvordan disse skal udføres i praksis, at der ikke er et mandat til at tage beslutninger, eller at der ikke er en klar jobbeskrivelse – eller at virkeligheden kolliderer med den beskrivelse, der er. Det handler også om en oplevelse af stor kompleksitet samt løbende nye opgaver – et svært grundvilkår, om opgavefordeling i samarbejde med andre faggrupperinger samt sammenstød med egne værdier ift. hvornår en kerneopgave er udført godt nok.

Lidt *under halvdelen* af respondenterne svarer, at de har klare succeskriterier for, hvornår de lykkes i deres arbejde, - dvs. halvdelen oplever det ikke, og 25% svarer, at de ofte eller meget ofte får nye opgaver uden at have eller få den uddannelse/de værktøjer eller de kompetencer, de har brug for, for at løse dem.

1/3 af respondenterne oplever, at der ofte eller meget ofte stilles *modstridende krav* – 1/3 at det jævnligt sker, mens den sidste tredjedel angiver, at det aldrig eller sjældent sker. I survey-svarene hænger oplevelsen af modstridende krav i høj grad sammen med en for stor arbejdsbelastning eller for lidt tid til at opfylde alle krav. Der tales om frister, der ikke er forenelige med andre krav, om nye krav og forbedringer samtidig med besparelser.

Adspurgt om, hvordan hhv. uklare og modstridende krav – eller tydelige krav – påvirker ens effektivitet (og altså mulighed for at udføre sit arbejde), tydeliggør svarene, at uklare krav har en negativ indvirkning, modstridende krav en større negativ indvirkning og tydelige krav en positiv indvirkning:

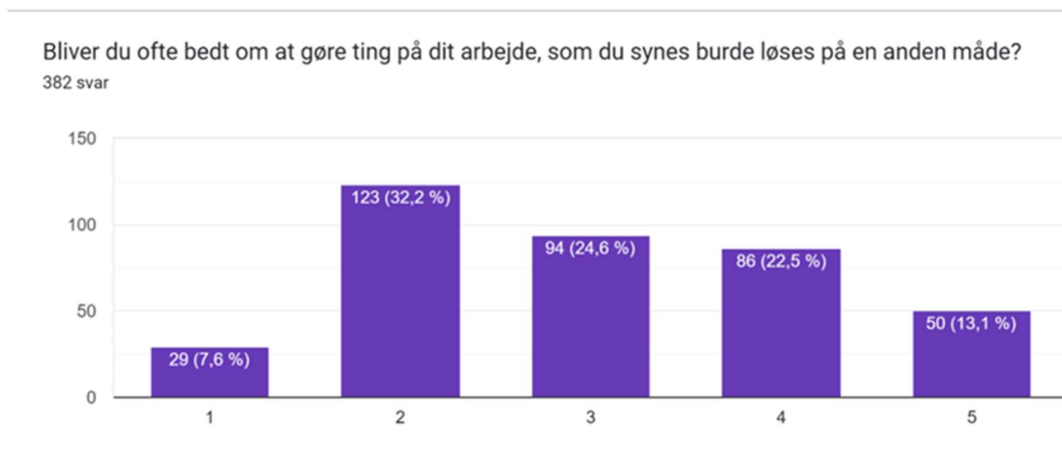
⁵ Vi gennemførte en undersøgelse i perioden 6.9. – 14.10. 2022. Der kom 382 svar, og mange har kvalificeret deres svar med tekstkommentarer (respondenterne er indhentet via nyhedsbreve fra BFA og via BFA's Facebookside)



Vi har ikke spurgt til påvirkningen af deres trivsel, men de kvalitative svar handler stort set alle om, at det påvirker trivslen negativt, hvis man ikke oplever, at de stillede krav understøtter ens mulighed for at udføre sit arbejde godt.

I det omfang, de modstridende krav opleves som følge af for stort arbejdspress/for få ressourcer, er det alene en stærkere prioritering, der vil kunne løse op for disse ting. Imidlertid vil en stærkere prioritering og dermed klarere krav, fx fra ledelsesside, ikke nødvendigvis fjerne oplevelsen af modstridende krav eller belastningen på det. Som vores materiale viser, kan klare – men for mange – krav give samme belastning, ligesom krav, der opleves at stride mod fagets eller egne værdi- og kvalitetskrav, kan føre til belastninger af det psykiske arbejdsmiljø.

Over 1/3 af respondenterne anfører, at jobkravet strider mod egne værdi- eller kvalitetskrav. De angiver, at de ofte eller meget ofte bliver bedt om at gøre ting på deres arbejde, som de syntes burde udføres på en anden måde (de kvalitative svar er et repræsentativt udpluk). (Likertskala fra "Aldrig" til "Meget ofte")



Hvis dette er tilfældet, hvordan forener du det så?

- Får ondt i maven, muskelsmerter, angst og magtesløshed følelser. Min chef siger jeg skal fravige mine forpligtelser som ansvarshavende, men det passer ikke med mine værdier. Jeg kan kontaktes AMR, TR og FTR samt blevet sygemeldt
- Forsøger at byde ind med det, jeg kan, og være åben omkring, at min mening kun er en del af en samlet løsning.
- Forskellig, kan gå fra "don't ask just do" til "det vil jeg ikke lave"
- Nogle gange må man flyde med strømmen og flertallet - hvis beslutninger er taget efter alles mening er hørt
- Jeg giver op og gør som der bliver sagt

Ser vi på de anbefalinger, respondenterne i undersøgelsen giver (her i et lille udpluk), har de bud og ønsker, der retter sig mod alle lag i organisationen, både organisationen overordnet, når de spørger, hvad der ville kunne afhjælpe de modstridende krav:

- At der blev lyttet og derefter justeret på forholdene
- At de beslutningsdygtige parter opnår enighed

Af ledelsen ønsker de sig:

- Klare opgavebeskrivelser, sikkerhed for, at man kom på lidt flere kurser og ikke skal læres op af kolleger hele tiden
- Tydelig ledelse
- At der bliver lavet fælles retningslinjer

Til sig selv i arbejdsfællesskabet/gruppen ønsker de sig:

- Dialog og god og respektfuld og værdig kommunikation
- At kunne få supervision og fagfællesparring
- Tale sammen

Og på individniveau er rådet til, hvad man selv kan gøre:

- Skifte arbejde, overvejer p.t. Og har søgt nyt job
- Træffe egne beslutninger
- Spørge til det giver mening
- Italesætte de modstridende krav

Fokusgruppeinterviews

De gennemførte fokusgruppeinterviews⁶ peger i ganske samme retning som survey'en, og har desuden givet anledning til at skelne mellem forskellige typer af oplevede krav på arbejdspladsen:

Vi mener – med afsæt i fokusgruppedeltagernes oplevelser, at man kan skelne mellem:

- Klare krav
- Ingen krav (eller ingen oplevede krav)

⁶ I medarbejderfokusgruppen indgik følgende: jobcentermedarbejder, lægesekretær, social- og sundhedsassistent og sygeplejerske. I lederfokusgruppen indgik ledere fra følgende områder: Social hjemmepleje, hjemmepleje, lægesekretariat, akutmodtagelse, Rådgivning for børn og unge

- Uklare krav
- Klare krav med mangel på mening/krav, der umuligt kan opfyldes
- Modstridende krav, der kan løses/afklares/opklares i dialog med ledelsen lokalt
- Modstridende krav: krav, som støder sammen med egne værdi- og kvalitetskrav eller med fagets værdi- eller kvalitetskrav
- Modstridende krav, der kommer fra helt forskellige lag i beslutningshierarkiet.

Vi præsenterer adskillige eksempler og citater undervejs i rapporten, men først lidt begrebsafklaring:

Ingen krav, uklare krav eller modstridende krav, der kan afklares lokalt, kan løses ved AT's anbefalinger ovenfor; her kan man med fordel og god effekt bruge de dialogværktøjer, BFA og andre har lavet (se liste i bilag).

Vi har også fundet en **gruppe krav, der er klare, men som opleves meningsløse**, fordi kravene bærer præg af ikke at hænge sammen med den virkelighed, man står med i sit arbejde. Her kan man tale om klare, men modstridende krav – hvor det modstridende handler om oplevelsen af, at kravene er helt løsrevne fra den situation, man står i, og ikke giver mening, fordi opfyldelsen af kravene er værdiløse for borgeren eller patienten. Eller fordi det ikke er muligt at opfylde alle krav på en gang, uanset at kravene er klart formuleret.

Modstrid mellem krav til arbejdets udførelse og egne faglige værdimæssige standarder. Disse typer krav omtales ofte som "moralisk stress", og de handler om, hvordan styring og organisering indvirker på motivation og arbejdsglæde, hvis man – af frygt for udelukkelse eller sanktioner – oplever at måtte gå på kompromis med egne værdier, etik og moral eller egne faglige standarder. De kan måske *til en vis grad* afklares eller ophæves ved, at man har dialogen med leder eller i arbejdsfællesskabet og finder meningen i den grad af kvalitet, som man bliver bedt om at nå i sit arbejde med borgeren på en måde, så kravene ikke længere opleves modstridende. Denne type kvalitetskalibrering bør foregå på de fleste arbejdspladser, fordi den modvirker oplevelsen af uklarhed i kravene – eller i nogle tilfælde måske oplevelsen af, at man ikke leverer tilstrækkelig kvalitet. Når det kan være en relevant indsats, er det fordi man i dialogen med leder eller i arbejdsfællesskabet tydeligere kan se sit eget bidrag i den fælles opgave eller få sine bekymringer om, hvorvidt man leverer tilstrækkelig kvalitet, taget af skuldrene – eller gjort dem fælles.

Modstridende krav, der handler om eksterne krav fra arbejdspladsen, som støder sammen med egne værdi- og kvalitetskrav (eller med fagets værdi- eller kvalitetskrav), kan i et vist omfang opklares/afklares/løses ved kvalitetskalibrering på arbejdspladsen, dialoger om helhedstilgang, forventningsafstemninger og dialoger i arbejdsfællesskabet. Ofte vil det imidlertid kræve både tæt-på ledelse og tid til ledelse, som de ledere, vi har talt med, ikke har pga. (for) stort ledelsesspænd. Disse forventningsafstemninger kræver tid til dialog på arbejdspladsen – men disse ting er en mangelvare på de arbejdspladser, vi har undersøgt.

Modstridende krav, der kommer fra forskellige steder i hierarkiet – er af og til formuleret af helt andre faggrupper og ledelses- eller politikerlag, der er meget langt fra det arbejde, der skal reguleres af disse krav. Kravene kan godt hver for sig give mening, men det er ikke muligt at opfylde dem alle. Disse krav kan IKKE forhandles/forventningsafstemmes/snakkes væk på den enkelte arbejdsplads. De findes på samtlige arbejdspladser, vi har været i dialog med.

Grafisk kan det illustreres således:



De "grønne" krav kan løses ved at forventningsafstemme tydeligere, onboarder godt, kompetenceudvikle til opgaven, ved kollegial supervision og god faglig ledelse. Det er der mange værktøjer til – udfordringen er, at ofte er man hårdt spændt for i driften. Det kan skyldes for få kolleger på grund af rekrutteringsproblemer eller sygdom, eller blot, at den enkelte skal nå mange opgaver – og ofte har lederne i disse fag mange medarbejdere, i visse tilfælde i treholdsskift, hvor lederen ikke naturligt møder alle medarbejdere. I disse tilfælde kan det opleves som en belastning at tage halve eller hele dage ud til at arbejde med samarbejde og fælles blik på opgaveløsningen. Sådan burde det ikke være, men sådan opleves det mange steder.

De krav, der falder i den "røde" kategori ovenfor, kan ikke løses på disse måder. Her kan dialog være en fordel, fordi dialog modvirker individualisering, fællesgør oplevelserne og giver mulighed for at arbejdet sker med en fælles tilgang. Imidlertid er gentagne møder, hvor man i fællesskab gang på gang kan konstatere, at der er modstridende krav, der ikke "flytter sig", måske ikke befordrende for hverken engagement, trivsel eller loyalitet.

Sat på spidsen kan man sige, at de grønne krav er "godartede", mens de røde krav kan have – og typisk har – skadelige effekter på det psykosociale arbejdsmiljø. En af årsagerne til de skadelige effekter skal søges i medarbejdernes forsøg på at udholde og "cope med" de røde krav.

Copingstrategier i litteraturen og i virkeligheden – håndtering af uklare og modstridende krav
Litteraturen og forskningen (se bilag 2) henviser til en lang række ufordelagtige copingstrategier - altså strategier, medarbejdere bruger til at håndtere af uklare og modstridende krav - som kan forværre de opståede problemer.

Copingstrategierne anvendes i første omgang som en strategi for at kunne være i det uklare og modstridende miljø, men fører altså ofte til yderligere mistrivsel, og har ofte også på sigt negative konsekvenser for opgaveløsningen.

Det er i virkeligheden en stor og spændende verden, der åbner sig her, men da den falder udenfor dette forprojekts ramme, vil vi blot ride feltet op for evt. særligt interesserede med dette citat, hvor vi ikke kan undgå at lægge mærke til det væld af betegnelser, man i forskningen kan finde for forskellige copingstrategier over for rolleklarhed og modstridende krav. Alene det, at disse copingstrategier har så mange navne og betegnelser, tyder på, at medarbejdere og ledere på mangfoldige og forskelligartede måder forsøger at navigere i de uklare og modstridende krav – til skade for det psykiske arbejdsmiljø.

“This literature uncovers a range of coping behaviors. Examples are local rationality, sequential attention to goals (Cyert & March, 1963), creaming off, triage, routinization (Lipsky, 1980), double talk, hypocrisy, decoupling (Brunsson, 1989), smokescreens, buck-passing, procrastination, bolstering, sacralizing values (Tetlock, 2000), cycling, firewalls, casuistry (Thacher & Rein, 2004), incrementalism, bias, and hybridization (Stewart, 2006). To illustrate, “creaming off” refers to a situation in which agents face too many principals and start selecting those principals that yield the most in terms of bureaucratic success criteria. Furthermore, institutionalizing “hypocrisy” enables an organization to deal with inconsistent demands by satisfying one demand in speech and another by concrete actions. “Cycling” is when an organization alternates between both sides of a value conflict, trying to realize each value separately over time”⁷.

I Danmark er vi aktuelt langt fremme i forhold til at sætte fokus på coping for at klare høje følelsesmæssige krav. Begreberne overinvolvering og underinvolvering kan begge ses som copingstrategier, som medarbejderne ubevidst tager i brug for at håndtere modstridende krav i forbindelse med svær og belastende kontakt til udfordrende borgere. Overinvolveringen som et forsøg på at overkompensere for det ubehag, der opstår, når man ikke har mulighed for at give borgeren den behandling ens egne værdier eller faglighed tilskriver. Underinvolveringen omvendt som en måde at trække sig på for at skærme sig imod samme ubehag. Begge dele uhensigtsmæssige strategier som på sigt påvirker både medarbejderens trivsel og opgaveløsning ift. borger negativt⁸. I sidste instans kan begge dele føre til forråelse – hos den enkelte, i teamet og nogle steder i hele organisationen, hvis ikke problemstillingen forebygges og håndteres i tide⁹).

Fra fokusgruppeinterviews nævnes følgende eksempler på copingstrategier og konsekvenser af dem:

Copingstrategier:

- I den ene ende: ”privat praksis” – jeg gør det jeg synes – i den anden ende ”jeg følger manualen”
- Civil ulydighed overfor visse krav, det vil sige at man på nogle områder ikke gør det, man egentlig skal, men satser på at kunne gå under radaren. Særligt udtalt ved modstridende krav
- Man ”spiller spillet”
- Man udfører pseudoarbejde, fordi man skal, ikke fordi man oplever det tilfører værdi
- Kynisme og forråelse er både en copingstrategi og en konsekvens
- Virkeligheden redigeres, så den viden, der kommer opad i systemet, ikke er dækkende - og langt fra alt indberettes eller bliver synligt for dem, der er med til at beslutte nogle af kravene (ex: *Både AT kom en tirsdag, Brandtilsynet – OG politikere og sundhedsudvalg dukkede op. Der så de afsnittene og hvordan vi arbejder.... Det er lidt et kunstigt øjeblik. De var aftalt til at komme på de afdelinger, der er mest rolige.*)

Konsekvenser:

- Dårligt arbejdsmiljø
- Konflikter mellem medarbejderne (er den gode medarbejder den, der udøver sit faglige skøn eller den, der udfylder tjeklisten?)
- en følelse af meningsløshed
- demotivation
- følelse af manglende anerkendelse af faglighed
- individualisering og ensomhed
- individualisering og følelse af utilstrækkelighed

⁷ Steenhuisen & van Eeten, 2012, s. 1135

⁸ Rikke Høgsted (2019)

⁹ Dorthe Birkemose (2021)

For at belyse disse forskellige oplevelser, følger her udpluk af eksempler fra fokusgruppedeltagerne:

Eksempler

Civil ulydighed

Det er et klart defineret, men meningsløst krav om behandling inden for 30 dage. Personligt har jeg altid haft det sådan – hvis de ikke kan se, vi bryder [reglerne], så finder jeg ikke de tider, [hvis ikke patienten reelt kan komme videre i sit forløb].

At være civil ulydig – det har jeg tit været – ift. når man arbejder med mennesker. Jeg er drevet af, at vi gør det godt og yder god service. Fx i forhold til at sanktionere borgere. "Disciplinerer I nu nok"? Jeg synes det er irrationelt, at man skal straffes, fordi man ikke fører en job-log – jeg prøver at skrive mig ud af det, sletter noget, forholder mig ikke til det....

Oplevelse af meningsløshed

Det bliver også meningsløst, når der ikke er sammenhæng på tværs. Klare krav og garantier er måske en del af problemet: Der er garantier for operationer og behandling, men ingen stiller spørgsmål ved, om pengene bruges bedst på at realisere garantierne, samtidig med, at der ikke er midler til ordentlig opfølgning:

Her poster vi penge i fancy operation; så snart du har forladt operation, kommer du på sengeafsnit, hvor der er en sygeplejerske og to timelønnede til at passe på dig, give dig medicin og få dig på benene.

Det er behandling, behandling, behandling. Hvad med det palliative? Hvornår skal vi stoppe behandlingen og gøre noget andet? Måske skal alle ikke tilbydes behandling, men omsorg og pleje.

Vi kan bestille fin mad til den enkelte – men har ikke ressourcer til, at de får det spist eller hjælpes med det.

Oplevelse af at evt. at have ansvaret ansvaret, selvom man ikke har indflydelsen

Der, hvor der opleves modstridende krav, hvor man oplever at ikke at have ressourcer til at udføre arbejdet forsvarligt, samtidig med, at man stilles til ansvar for ikke at have udført arbejdet godt nok, bliver det en stor belastning. Det kan handle om, at der er forskrifter, der angiver, at noget skal udføres på en bestemt måde – så og så ofte eller så og så sjældent, samtidig med, at ens egne værdier, faglige skøn (eller ens angst for sanktioner) betyder, at man oplever at være nødt til at gøre mere eller udføre opgaven på en anden måde, end kravene tilsiger (jvf. overinvolvering). Det kan handle om manglende ressourcer. Det kan også handle om, at regler, der er til for at beskytte patienten eller borgeren kommer på tværs af eget faglige skøn eller på tværs af andre krav, fx kravene om at samarbejde på tværs og hjælpe kolleger fra en anden afdeling. Som konsekvens føler medarbejderne sig ikke beskyttet og oplever, at de hænger på ansvar for noget, de samtidig er blevet tilskyndet til at gøre på en måde, der så senere udløser enten sanktioner, kritik (fra ledelsen, kolleger eller eksempelvis pårørende) eller ikke-værdiskabende arbejde med at indberette eller forklare brud på regler eller love, der samtidig kommer til at forhindre udførelsen af det egentlige arbejde. Det er det typiske *double bind*.

... Du skal udlevere et middel [til dem, som de kan skade sig selv med eller i værste fald slå sig selv ihjel med], og samtidig sidder du med ansvaret, og går det galt, er det dit ansvar. Hvad er kravet til os? Vi skal kun holde øje hvert kvarter.

Og hele klagesystemet – at man til enhver tid skal stå på mål for noget man har gjort i en sen nattetime og på baggrund af vores mangelfulde dokumentationssystem. Fik man nu krydset af at man fik hængt antibiotikum op for sent?...

Du skal [som sygeplejerske] måle værdier så og så ofte, men kan ikke gøre det hver anden time hvis du kun er én [på vagt].

Vi oplever ofte, at lægesekretærer hjælper hinanden på tværs for at nå arbejdet. Jeg har kolleger, der er blevet politianmeldt af patienten, fordi de har hjulpet en patient fra en anden afdeling. Så er de blevet politianmeldt for at slå op i patientens journal. Patienterne kan ikke gennemskue, hvordan vi arbejder.

Den direkte vej til ledelsen er at indberette UTH [utilsigtede hændelser]. Det tog mig hele formiddagen at lave en UTH-indberetning fordi jeg havde registreret et utilsigtet opslag i patientdata. Tale med jurister og alt muligt.

Det bliver problematisk – det gør det, når ingen håndterer det. Vi står i denne situation – det er ikke Excel-arket, det er virkeligheden... (og de to passer ikke sammen). Så forsvinder folk. Og der er penge til at ansætte, men ingen vil arbejde der.

Faglighed og anerkendelse

At man gør en forskel for andre - arbejdet er meningsgivende for mange. Men nu piller de ved den faglige respekt [ved alt for detaljerede krav, manualisering og indskrænkning af råderummet] – hvis hvilke som helst faggrupper kan overtage vores arbejde...

Klare krav, der opleves meningsløse

Vi har ikke så uklare krav på beskæftigelsesområdet. 30.000 sider med love og ændringer. Ikke så store udfordringer mht. klarhed, men med mening. Kravene er så definerede. Vi bliver målt på opfyldelsen af proceskrav. ... At tale med borgerne rettidigt. Rettidighed – rettidighed ift. aktivering. Men ingen djævel interesserer sig for, om borgeren går derfra med en oplevelse af at være blevet klogere, beriget. Vi bliver ikke målt på kvalitet overhovedet. Jeg bliver ikke engang målt på, hvor mange af mine borgere, der kommer i arbejde.

Hvad bliver vi bedømt på: Vi har de berømte lean-møder. Du bliver ikke bedømt på, hvor mange liv du har reddet ... Om folk bliver sendt hjem, men ikke hvordan deres status er, når de bliver sendt hjem.

Uklare krav giver plads til eget skøn, men...

Det gode ved ikke-klare krav er at man har mulighed for selv at sætte fingeraftryk på behandlingen; det er godt, men det giver en ubalance ift. kolleger, ensartethed, patientkrav. Det bliver til konflikter mellem "de gode" og "de dårlige". Er man "de gode", fordi man følger reglerne eller fordi man udøver eget skøn?

Individualisering og oplevelse af utilstrækkelighed

Medarbejderne beskriver, at modstridende krav kan føre til individualisering. Man indleder med at forsøge at gøre noget ved kravene, men opgiver, hvis ikke det er muligt. Nogle fremhæver at der ikke er tid til – eller det ikke prioriteres tilstrækkeligt – at have løbende dialoger og refleksion om opgaven, kvalitetsniveauet, kommunikationen og samarbejdet. Og når man ikke oplever, at man præsterer eller kan lykkes med at opfylde alle krav, udløser det stress.

Nogle formår at prøve at løfte det udadtil. Det bliver man hurtigt afmattet på, fordi det er så stort et system. Så vender man det indadtil til at man ikke er tilstrækkelig, at man ikke var så dygtig som man troede – alle mulige negative drejninger, der går på egen personlighed og faglighed.

Man får sammenlignet sig med andre – hvorfor kan jeg ikke holde til det, når hun godt kan? Vi har ikke fået værdisat tilstrækkeligt, hvad det gør os, der arbejder med andre mennesker. Det betyder noget andet at man hele tiden bruger sig selv relationelt. At anvende så stor en del af sin egen personlighed udtrætter og trætter på en anden måde. Det er ikke anerkendt og værdisat tilstrækkeligt.

Vi reflekterer ikke sammen. Vi vender nogle sager – men bliver meget hurtigt løsningsorienterede og meget lukkede.

Når du ikke præsterer, bliver du stresset. Og hvorfor kan du ikke lykkes med det, når andre kan? Så bliver det en individualisering ...

Det er netop individualiseringen og *den internalisering* af det uklare, det meningsløse, det modstridende, der sker hos mange medarbejdere, som i mange tilfælde resulterer i yderst uhensigtsmæssig coping, mistriksel og psykisk belastning hos den enkelte medarbejder. Oplevelsen af, at det er MIG der er utilstrækkelig. Det er MIG den er gal med og ikke eksempelvis rammerne, regler og procedurer, manglende ressourcer eller andet der ofte ligger uden for både den enkelte medarbejder og den enkelte arbejdsplads' råderum.

En yderst ubehagelig tilstand, som giver anledning til uhensigtsmæssig coping, der i sidste ende kan lede til *forråelse* – et stort problem for ikke bare den enkelte medarbejder, men for borgeren, hele arbejdspladsen, ja i vores samfund. Forråelsen, som, når kameraet ruller (Jvf. dokumentarfilmene "Daginstitutioner bag facaden", "Plejhjemmene bag facaden") nok personificeres i den enkelte medarbejder, men som finder sit udspring i de strukturer og den kultur, der hersker på nogle arbejdspladser og i nogle organisationer, og som derfor kalder på forebyggelse og håndtering på et overordnet strukturelt niveau.

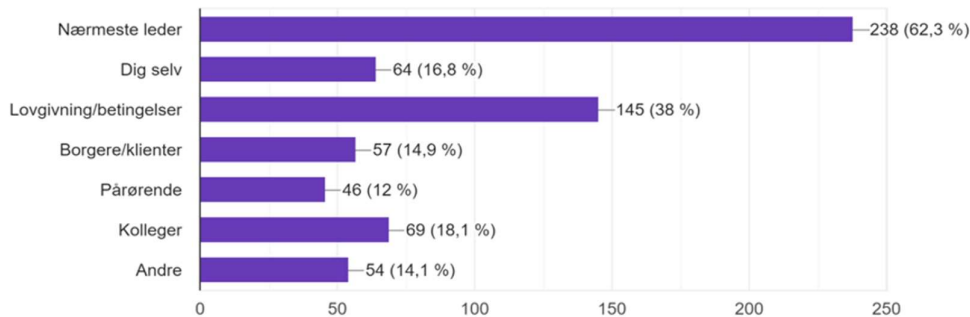
Men hvad siger medarbejderne, når man spørger dem, hvem *de* oplever som de ansvarlige for de modstridende krav?

Jeg har en klar forventning til, at min nærmeste leder hjælper mig (og de øvrige medarbejdere) med at skabe klarhed i jobbet, så vi udfører jobbet med et fælles mål for øje og med oplevelsen af at mestre sit arbejde. Hvad enten det er nye tiltag fra forvaltningen eller interne retningslinjer. Men vi har alle også et eget ansvar for at bede om hjælp, hvis vi ikke føler at vi mestrer opgaven eller at opgaven er uklar. (Fra survey)

Medarbejderne peger først og fremmest på deres nærmeste leder, når man spørger til hvem de tænker har ansvaret? De kigger også opad i systemet, helt op til politikerne (38 %, lovgivning og betingelser), men de peger først og fremmest på deres nærmeste leder, som den der er ansvarlig og må kunne gøre noget ved det (62 %) – (Oversigt over svar på næste side):

Hvem oplever du er ansvarlig for, at kravene til dit arbejde er modstridende? (Nærmeste leder, dig selv, lovgivning, borgere/klienter, pårørende, andre)

382 svar



Men er det egentlig rimeligt? Er det nærmeste leder der er ansvarlig? Har de mulighed for at gøre (tilstrækkeligt) ved det? Er det inden for deres råderum?

Det skal dog nævnes, samtidig med at surveyen indikerer at medarbejderne tænker "nærmeste leder er ansvarlig", så nævner mange medarbejdere også, at de godt ved, at lederen selv er i klemme og ofte ikke selv har indflydelse på kravene:

"Nærmeste leder er lige så meget i klemme".

"Jeg tror ikke kravene kommer fra min umiddelbare leder – det er højere oppe fra, hvor de tror de kender til vores arbejde – men faktisk ikke har begreb om det..."

Det leder os at kigge på problemstillingen fra ledernes perspektiv – og på ledernes psykosociale arbejdsmiljø.

Anbefalinger til organisationer og arbejdspladser

Vi bevæger os fra den mere "problemafdækkende" del af rapporten og begynder nu at se på, hvilke veje vi på baggrund af vores samlede data tænker er værd at vælge. *Hvilke* anbefalinger har vi til hvem/hvilket niveau i forhold til at forebygge og håndtere uklare og modstridende krav.

Vi kigger først på de helt generelle og grundlæggende anbefalinger, derefter på de forskellige typer af krav og herunder på 4 OLGI-niveauer.

Man skal kunne tale om det

Helt generelt er det vores anbefaling til alle parter/niveauer, at man skal kunne tale om det. Dette gælder både de uklare "grønne" krav, og i særdeleshed de "røde" modstridende krav, at det at kunne have nogle nyttige dialoger, at have sprog og begreber til dette, er en forudsætning for, at man proaktivt kan forholde sig til dem og begynde at forebygge og håndtere dem. Begynde at handle hensigtsmæssigt på situationen frem for at håndtere den uhensigtsmæssigt.

Og selv om man ikke lige ser nogle gode handlemuligheder for sig, så er det stadig aflastende for den enkelte at tale med andre om det, så man oplever, at man ikke står alene med oplevelsen. At det ikke er en selv, der er galt afmarcheret. Som en leder sagde i fokusgruppinterview:

Det er en stor lettelse bare at vide, at der er noget, der hedder modstridende krav. Så er det jo ikke bare mig der er en idiot. Det er ligesom dengang jeg på et kursus opdagede, at der var noget der hed "organisatorisk hykleri". Det var bare så rart!

Hvor kommer kravene fra? – Krav-modellen

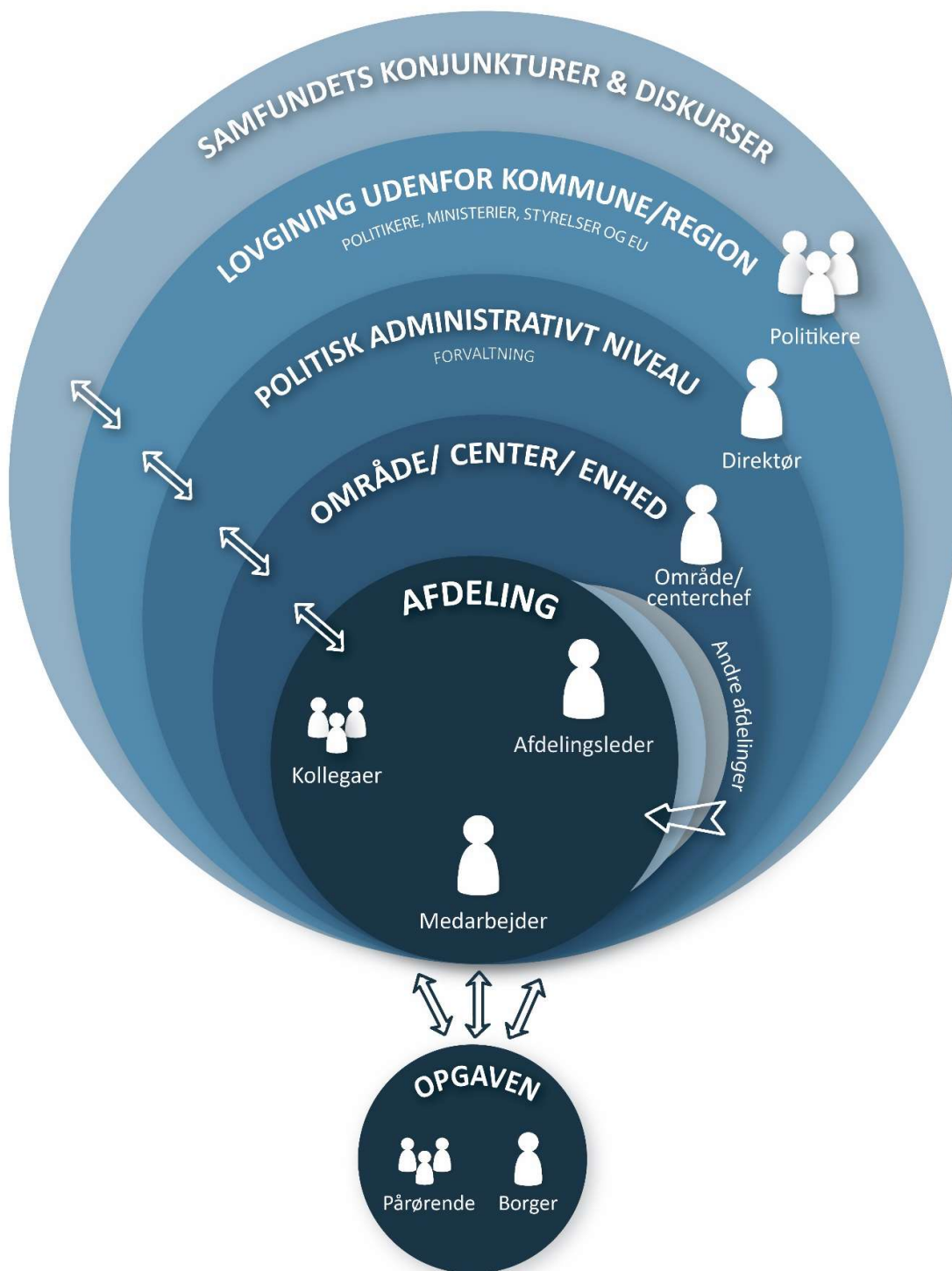
For at kunne handle hensigtsmæssigt – forebygge og håndtere de uklare og modstridende krav – anbefaler vi generelt, at man i dialogerne forholder sig meget konkret til, hvor kravene kommer fra.

Til dette har vi undervejs i forprojektet fundet det nyttigt at tage afsæt i Tina Øllgaard Bentzens model "Styringsløget" ("Hvor kommer bøvlet fra")¹⁰. Vi fandt dog også, at i denne sammenhæng og til dette formål er virkeligheden for medarbejdere og ledere endnu mere kompleks end hvad styringsløget kan indfange, og vi har derfor udvidet modellen med nogle ekstra aktører/interessenter/niveauer:

1. Vi har sat medarbejderen (og leder) i centrum, da de er genstand for dette forprojekt.
2. Vi har i relation til kerneopgaven tilføjet borger og pårørende, idet mange krav (ønsker og forventninger) kommer herfra.
3. Vi har tilføjet kolleger og afdelingsleder, som ligeledes repræsenterer krav og forventninger.
4. Vi har tilføjet EU, da bestemmelser herfra også kan lægge krav og benspænd ind (fx GDPR).
5. Og sidst har vi tilføjet samfundskonjunkturer og -diskurser, idet disse også yderligere indvirker på og er med til at lægge pres på medarbejdere og lederen.

Vi kalder nu modellen for **Krav-modellen** med undertitlen "Hvor kommer kravene fra?". Vi mener, at den med fordel kan anvendes til nyttige dialoger, både lokalt på den enkelte arbejdsplads, i det store og det lille (teamet) arbejdsfællesskab. Vi mener også, at den – på baggrund af lokale dialoger – kan sendes opad i organisationen til behandling i samarbejdsudvalg, i ledernetværk og i den øverste ledelse. Det vil formentlig kunne afhjælpe den del af de modstridende krav, der skyldes manglende kommunikation på tværs eller op og ned i organisationen. Og så vil der som tidligere nævnt være krav, der kun kan løses politisk eller endda kun via dialog på EU-niveau.

¹⁰ <https://vpt.dk/afbureaukratisering/faa-styr-paa-boevlet-med-ny-videoguide> Model udviklet af Tina Øllgaard Bentzen og videreudviklet af forprojektets forfattere med særlig fokus på uklare og modstridende krav.



Krav-modellen til dialog om uklare og modstridende krav og hvor de kommer fra.

Udviklet til BFA af forprojektets forfattere – på baggrund af model fra Tina Øllgaard Bentzen.

(Se bilag for model, der kan arbejdes direkte i)

Grafik: Katrine Gram

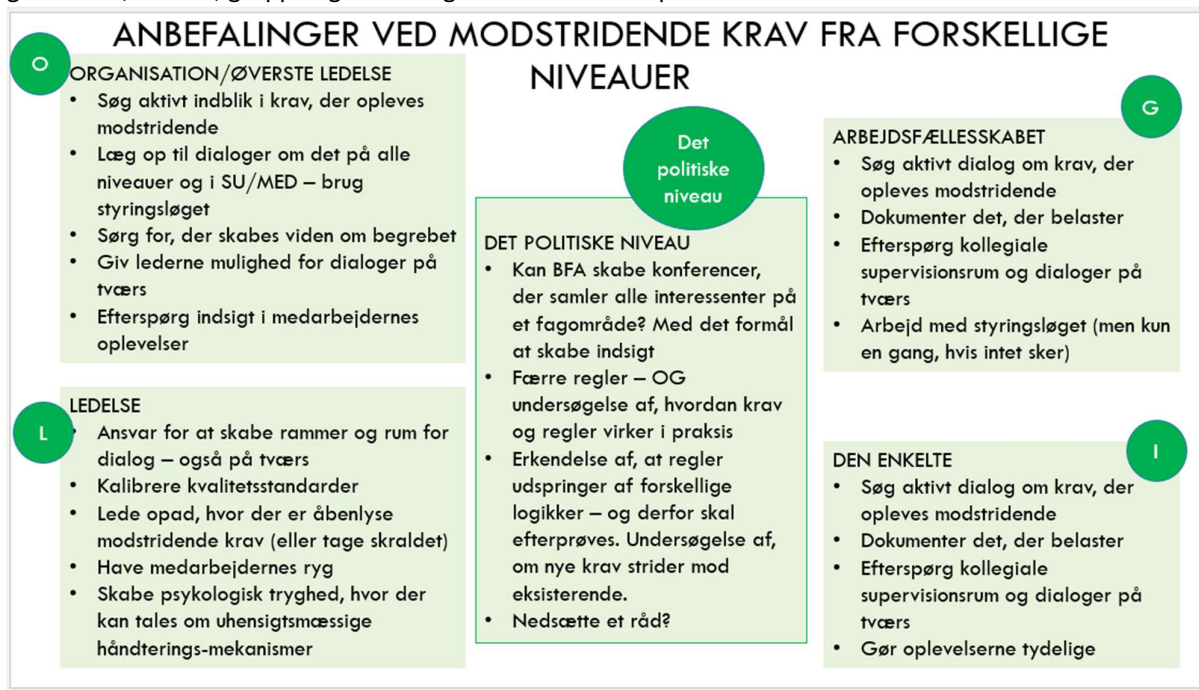
Som det fremgår af krav-modellen og pilene, og som vores data også i høj grad bekræfter, så kan kravene komme fra alle disse interessenter og niveauer:

- Fra en selv ift. egne kvalitetsstandarder, faglighed og værdier
- Fra borgeren
- Fra de pårørende
- Fra kollegerne
- Fra ens egen leder
- Fra de andre afdelinger
- Fra området/centeret/topledelse
- Fra det politiske administrative niveau
- Fra de lovgivende instanser
- Endelig spiller de samfundsmæssige konjunkturer (fx økonomi, rekrutteringsudfordringer) og diskurser (evt. utilfredse pårørende, der filmer og går viralt) også en væsentlig rolle og lægger bennspænd ud ift. både opgaveløsning og arbejdsmiljø.

Ofte kommer der med tiden nye og flere krav til fra forskellige niveauer og interessenter, og sjældent handler disse selv situationen af med hinanden, men efterlader opgaven hos (medarbejderne og) den ansvarlige ledelse.

Anbefalinger til de forskellige niveauer i og udenfor organisationen

Her er de samlede anbefalinger samlet i "OLGI"-modellen, nu dog med et ekstra niveau, så den udover organisation, ledelse, gruppe og individ også indeholder det politiske niveau.



I afsnittet nedenfor uddybes anbefalinger og roller ved hhv. "grønne" uklare krav, og krav, der kan forventningsafstemmes og prioriteres lokalt – og de "røde" modstridende krav (se figur på side 12) samt krav, der

ikke kan forventningsafstemmes og prioriteres lokalt. Anbefalingerne fra survey, fra fokusgruppeinterviews samt styregruppens anbefalinger fra den afholdte udviklingsworkshop er her samlet.

Anbefalinger ved uklare krav, ingen krav eller modstridende krav, der kan opløses på den enkelte arbejdsplads

Anbefalinger ved ”grønne” krav på organisations, ledelses, gruppe- og individniveau

Organisationsniveau:

Via Hoved-med, SU osv. bør viden om uklare krav og deres betydning for arbejdsmiljø og opgaveløsning sættes på den organisatoriske dagsorden (lige som modstridende krav bør det). Øget viden om, at disse begreber findes, kan gøre det mere legitimt for den enkelte at opleve disse krav – og samtidig være med til at afhjælpe den individualisering af kravene, der lige nu er en af effekterne, som beskrives af ledere og medarbejdere.

Ledelsesniveau:

I forhold til uklare krav – eller til i fællesskab at fortolke kravene – har leder også en væsentlig rolle, og der, hvor den udfyldes, er det positivt for oplevelsen af klarhed i arbejdet.

Eksempel:

Jeg har en klar forventning om, at min nærmeste leder hjælper mig (og de øvrige medarbejdere) med at skabe klarhed i jobbet, så vi udfører jobbet med et fælles mål for øje og med oplevelsen af at mestre vores arbejde. Hvad enten det er nye tiltag fra forvaltningen eller interne retningslinjer. Men vi har alle også et eget ansvar for at bede om hjælp, hvis vi ikke føler at vi mestrer opgaven eller at opgaven er uklar.

Og samtidig er der også benspænd (og sine steder muligheder for forbedring i forhold til ledernes rolle her):

Arbejde med mennesker er ofte til fortolkning. Lovgivningen på området er meget overordnet/en rammelov, så det er op til fortolkning. Min nærmeste leder er leder for 20+ andre personer, så jeg oplever sjældent at [lederen] har helt styr på hvad der skal laves/bliver lavet.

Det organisatoriske set up er uklart ift. ansvar og initiativpligt.

Det er for lidt ledelse og ledelsen er usynlig + det er tydelig for medarbejderne, at ledelsen ikke går i samme retning.

Som medarbejder kan det skabe uklarhed, at det opleves som om flere bestemmer over én: Borger/patient, pårørende og ledelsen. Og ledelsen, der bør stå på mål for den måde, opgaveløsningen er besluttet på, er der ikke nødvendigvis, når man konfronteres med de pårørende. Det stiller øgede krav til processer i gruppen og til individets evne til at håndtere kompleksitet, hvis dialoger om dette ikke rammesættes af ledelsen:

Hvis mange forskellige parter har en mening om tingene, kan det skabe uklarhed. Nogle gange går de pårørende også alt for langt og nærmest tror de er eksperter og kan koste rundt med os sosu'er, som om vi er en slags tjener. Nogle gange ligger der en fortvivlelse bag, andre gange er de bare ubehagelige. Hvis de har en slags klemme på ledelsen, kan det blive meget træls for os personale.

Anerkendelse skaber rolleklarhed og opgaveklarhed

Hvis der ingen anerkendelse er, medfører det også øget rolleklarhed... Grundlæggende anerkendelse/værdsættelse af både ledere og medarbejdere er også med til at skabe rolleklarhed – og en oplevelse af mening. Fx er det i undersøgelsen en udbredt oplevelse, at det, der tæller for den enkelte medarbejder, ikke vægtes tilstrækkeligt af ledelser og af organisationen, fx i målinger, og derfor bliver usynligt, selv når man oplever at gøre en stor indsats og lykkes godt med det (eksempel: Omsorg og sygepleje, at patienterne/borgerne oplever sig godt behandlet, at borgerne kommer i arbejde og oplever sig respekteret). Øget fokus på at værdsætte det, der bidrager til opgaven og måden, der arbejdes på, kan bidrage til rolleklarhed. Dette ligger både som en fordring til ledelsen/lederen og ikke mindst til kollegerne i arbejdsfællesskabet, som er dem, der er tættest på hinanden.

Gruppeniveau

I disse tilfælde, hvor der opleves uklare krav, kan det anbefales at sætte ind med øget mulighed for dialog med egen leder og i arbejdsfællesskabet – fx ved at afholde dialogmøder, enten med værktøjer som dem, der tidligere er udviklet i BFA-regi – eller dialoger, der direkte omhandler øget klarhed i arbejdet eller uklare krav (se bilag 4). Det kræver øget ledelsestid og at ledere har mulighed for at komme tæt på medarbejderne, så de kan blive spurgt i fortolkningsspørgsmål (eksempelvis har man i Københavns Kommune prioriteret duo-ledelse i daginstitutioner, hvilket giver øget mulighed for dialog). Og det kræver, at personalet ikke er så hårdt ophængt, at selve disse møder ses som noget, der yderligere vanskeliggør driften og opgaveløsningen.

Se desuden afsnit om anerkendelse ovenfor – ansvaret herfor bor desuden i arbejdsfællesskabet og er med til at skærpe oplevelsen af, hvad kravene er; hvis man i fællesskabet anerkender god opgaveløsning, er man samtidig med til at afklare kravene til godt arbejde. Særligt kan det hjælpe, hvis der er tale om specifik anerkendelse snarere end generel anerkendelse.

Individniveau

I forhold til selv at tage ansvar, sker dette allerede på mange arbejdspladser. Det handler om

- At spørge
- At bruge eget netværk/kolleger
- At frasige sig opgaven, hvis man oplever sig ikke-klædt på til den
- At man selv søger information og viden, der sætter en i stand til at løse opgaven
- At man påtager sig den (ikke-formaliserede) opgave som faglært at oplære ufaglærte kolleger
- At vælge, hvilke kampe man tager, selv når man oplever uklare krav eller krav, man ikke synes det er rimeligt at man skal honorere.

Fra udviklingsworkshoppen med forprojektets styregruppe skal særligt fremhæves følgende pointer omkring anbefalinger vedr. ”grønne” krav, dvs. ingen, uklare eller modstridende krav:

Der var en optagethed af selve *begreberne*. På arbejdspladserne taler man ikke om ”uklare” og ”modstridende” krav. De er, som vi tidligere har været inde på, til stede i fuldt omfang, og er formentlig bagvedliggende årsag til mange andre arbejdsmiljøudfordringer, men man har sjældent et fælles sprog omkring det. Så i tråd med vores generelle anbefalinger på området anbefaler de, at man udvikler et redskab til at kunne tale om dette på arbejdspladsen og få et fælles sprog.

Ydermere at man – jvf. krav-modellen – interesserer sig for *på hvilket niveau* uklarhederne kommer, så de kan håndteres det rette sted. Og at man i samme ombæring forholder sig konkret til, hvad man har indflydelse på, på hvilket niveau man således holder fokus på "indflydelsescirklen" (Jvf. Steven Covey).

Ift. BFA er opgaven at "udvide" den inderste del af "løget"/krav-modellen. Både vha. eksisterende BFA-redskaber, idet der skal arbejdes med klarhed på roller, ansvar, afklaring af opgave, forventninger osv., men altså også ved at udvikle nye – og gerne branchespecifikke – redskaber, der kan bidrage til disse lokale dialoger.

Anbefalinger ved modstridende krav, og klare men meningsløse/for mange krav

Anbefalinger ved "røde" krav på organisations, ledelses, gruppe og individ

Mange tænker, at modstridende krav er et vilkår – det er vi delvist enige i. Der vil fx være arbejdspladser, der både har en myndigheds- og kontrolrolle samt en opmuntrings- og hjælperolle i forhold til borgere eller institutioner. Og man skal udføre sit arbejde fagligt forsvarligt og samtidig dokumentere, så den næste fagperson er klædt bedst muligt på.

Men når modstridende krav når den enkelte medarbejder og kompleksiteten i disse modstridende krav ender i den virkelige (og måske tilspidsede) situation med patienten eller borgeren, hvor den enkelte medarbejder ikke KAN lykkes med begge dele, er der risiko for, at det bliver sygdomsfremkaldende. De værste situationer handler om at *stå alene i modstridende krav og med et nærmest ikke eksisterende råderum, der kun handler om, hvilket af flere krav, man skal undlade at opfylde. Eksempler:*

- Skal jeg overvåge den patient eller den patient – begge kan dø, hvis jeg ikke gør det, men jeg kan kun overvåge den ene
- Jeg må ikke give patienter i respirator medicin, der får dem til at sove. De skal være vågne, men jeg har flere patienter, og hvis de er vågne, kan de være konfuse og gøre skade på sig selv eller hive tuben ud, så de dør. Jeg kan kun være et sted ad gangen. Så...
- Jeg skal arbejde værdigt med borgeren, men samtidig skal jeg spørge borgeren om noget, jeg selv finder stærkt krænkende, og dokumentere, at jeg har spurgt
- Vi skal arbejde på tværs og hjælpe hinanden ved travlhed – men når vi gør det, kan vi risikere at skulle bruge en formiddag på at indberette opslag i en anden afdelings patients journal for ikke at blive politianmeldt.

Når der er tale om krav til opgaveløsning, der strider mod den enkeltes værdier, faglighed og kvalitetsstandarder – samt modstridende krav, der ikke kan afklares lokalt – er dialoger stadig en vigtig, men ikke tilstrækkelig indsats.

Dialoger vil kunne gøre det muligt at italesætte egne oplevelser af moralsk stress (uoverensstemmelse mellem eksterne krav til kvalitet og egne eller fagets krav til kvalitet i opgaveløsningen) og derved få lagt bekymringer og usikkerheder over i arbejdsfællesskabet, men uoverensstemmelsen mellem egne standarder og det muliges standarder – og den moralske stress – forsvinder ikke af den grund.

Organisationens rolle

Organisationen har ansvar for at få indblik i de udfordringer, der er, hvor krav er modstridende. Der kan gøres meget ved kommunikation på tværs, ledernetværk og MED/SU-arbejdet. Fx i tilfældene, hvor lægesekretærer ikke kan hjælpe patienter, fordi der ikke er behandlere til stede, samtidig med, at telefonerne skal

være åbne i bestemte tidsrum. Det er modstridende krav, der muligvis kan ophæves i organisationen, men ikke i den enkelte afdeling.

Mange systemer har både en myndighedsrolle og en rolle, hvor man skal understøtte eller motivere borgere eller patienter. Det er ikke i sig selv modstridende. Men oplevelsen her er, at ikke alene skal man udfylde begge funktioner, men *måden, man skal gøre det på*, er fastlagt og standardiseret, så man ikke kan bruge sit faglige skøn til at vurdere, hvordan man skal kombinere de to roller i sit arbejde med borgeren.

I sådanne tilfælde vil dialogværktøjer til en fælles forståelse af kerneopgaven kunne understøtte en afklaring eller afdække den enkelte sagsbehandlers råderum. Og en fælles afdækning af balancen mellem at understøtte og at informere borgeren om krav. Men meningsløsheden opstår, når der samtidig stilles krav om, at man på *en bestemt måde* skal tydeliggøre og dokumentere konsekvenserne for borgeren, hvis ikke de lever op til kravene.

Imidlertid er hovedparten af de krav, der opleves som modstridende, i virkeligheden krav, der ikke kan opfyldes, fordi arbejdspresset er for stort, fordi der er for lidt tid til det eller for få ressourcer (ikke nødvendigvis fordi der er for få midler, men fordi det er for vanskeligt at tiltrække og fastholde medarbejdere). Disse krav kan ikke tales væk. De kan heller ikke nødvendigvis organiseres væk i den enkelte organisation, fordi de har deres udspring andre steder.

Men organisationen har *derfor et ansvar for at få indblik i de udfordringer, de modstridende krav skaber* – i opgaveløsningen og ikke mindst for arbejdsmiljøet, for fastholdelsen af medarbejdere og muligheden for at kunne rekruttere medarbejdere og ledere. Ofte er der midler (fx på daginstitutionsområdet, i psykiatrien og i det øvrige sundhedsvæsen) til at rekruttere, men der er for få ansøgere. I vores optik er der en stærk sammenhæng mellem modstridende krav og arbejdsmiljøudfordringer, fastholdelses- og rekrutteringskriserne i sektoren.

Et første skridt, organisationerne kan tage, er at søge kendskab til, hvordan de modstridende krav opleves der, hvor arbejdet udføres og lægge op til, at det er noget, der skal diskuteres på alle niveauer i organisationen.

At få viden og sprog for modstridende krav i arbejdet er i sig selv noget, der kan være et forslag til at afhjælpe – både individualisering, men også dele af meningstab. Det giver en øget opmærksomhed, at vide, at der er "noget", der hedder uklare eller modstridende krav – at det er en kategori, og ikke bare noget, man selv oplever. Det, sammen at kunne italesætte tingene og få viden, bliver set som noget positivt.

Organisationen – forstået som øverste ledelse – bør derfor *efterspørge viden om eksistensen af modstridende krav i organisationen* og interessere sig for, hvordan de opleves af medarbejderne.

Det giver en øget opmærksomhed – når du italesætter UMK bliver man mere obs på det og ved, at der er noget, vi skal sætte i gang. Få det identificeret hvad det er og hvor det sker, det er jeg blevet mere obs på.

Italesætte dette yderligere, så vi kan bære det videre til ledelsen.

Rart at mærke, at man ikke er alene, men at andre er ramt på samme måde. Vigtigt – pendulerne svinger, så for meget i en retning, så mere i den anden ...

Gode ting hele samskabelsestingen – at man taler om det og tager det alvorligt, er vigtigt. Tale om uklare og modstridende krav og fokusere på det.

Jeg måtte ind og google begreberne, da jeg skulle herind. Trods 25 år i branchen vidste jeg det ikke, [at der var begreber for dette]

[At tale om det på denne måde] giver en god fornyet mulighed – få brugt andre ord og andre løsningsforslag. [Det bliver] også en forpligtelse.

Ledelsens rolle

Ledelsen har ansvar for at skabe rum og rammer for dialoger med den enkelte og med arbejdsfællesskabet om kalibrering af kvalitet – og at lede opad, hvor der er åbenlyse sammenstød mellem kvalitetsstandarder.

Og ledelsen har i høj grad ansvar for at gå foran ift. at fremme en kultur præget af psykologisk tryghed, der gør det muligt at få de individualiserede coping-strategier frem i lyset og arbejde med, hvor kravene kommer fra (fx ved at bruge Krav-modellen, se ovenfor og i bilag 4)

Gruppens/Arbejdsfællesskabets rolle

Arbejdsfællesskabet har ansvar for stille krav til at få italesat udfordringerne og bakke op om, at det sker – det kræver igen psykologisk tryghed i gruppen og en ledelse, der lytter, og som man ligeledes er psykologisk tryk ved.

Vi finder at Krav-modellen er et anvendeligt værktøj til væsentlige dialoger for at skabe bevidsthed om modstridende krav (Se bilag 3 for en version, der kan udfyldes i forbindelse med fx en workshop).

Her kan man sammen se på, hvad det er, der gør, at noget bliver modstridende krav. Og tale om, hvordan man p.t. håndterer det hver især (herunder måske også på måder, der får kollegerne til at se dårlige ud) – og hvordan man i fællesskab kan udtænke andre strategier eller måder at synliggøre det på.

Men det er vigtigt at gøre sig klart, at modstridende krav, der kommer fra andre niveauer, ikke kan opløses/afklares i det enkelte arbejdsfællesskab. Krav-modellen kan synliggøre nogle ting – men ikke afhjælpe dem. I medarbejdernes perspektiv, har frontlinjelederne ikke tilstrækkelig indflydelse på dette – og i vores data ser vi eksempler på, at medarbejderne oplever, at ledelse fra førstelinjeleder op i organisationen desværre sjældent har nogen gang på jorden.

Dokumentation af det, der belaster

At dokumentere det, der belaster, er også et ansvar for arbejdsfællesskabet. Det gør det muligt at sende viden om det, der belaster, opad i systemet. Som ulempe tæller, at det bliver et øget krav om dokumentation, der går fra arbejdet med at gøre en forskel for den enkelte borger eller patient og måske øger oplevelsen af manglende mening. Til gengæld modvirker det individualiseringen at få talt om det i fællesskab og at det sendes et sted hen, hvor man håber, der vil ske noget med det.

Vi er begyndt at registrere meget mere på det følelsesmæssige område – patienter, der truer (ved at tale) om, hvordan de vil tage deres eget liv – vi laver vold og trusselsanmeldelser på det psykiske område. Det bliver også taget op i skadestuen – der ofte er ude for, at borgere ringer og truer med at tage deres eget liv. Og vi kan så bære det opad.

Samtidig er der vanskeligheder indlejret i systemerne – fx er det vanskeligt at få psykiske arbejdsskader anerkendt:

Det registreres ikke – hvad skal indberettes som erhvervssygdomme? Intet bliver anerkendt i forhold til erhvervsskade....

Der foretages også meget arbejde i MED-udvalg: *Vi stiller kritiske spørgsmål til tallene – dog kan der godt være fejl i registreringer eller underregistreringer, der gør, at vi ikke kan se tallene.*

Alle de utilsigtede hændelser. Vi har SÅ mange ting, der ikke bliver indberettet. Super-dilemmafyldt. Vi har en udfordring her – der er ikke den connection ift. at fejl indberettes, fordi de ikke indberettes på grund af travlhed.

Individets rolle

Mange medarbejdere oplever at forsøge at få ledelsen i tale – via AMR, via SU, via egen leder. Ofte opleves det vanskeligt, og man udtrættes – og holder op med at sige noget. Men det er en fortsat anbefaling, at man som medarbejder gør opmærksom på det, når man oplever, at råderummet bliver for snævert eller hvis man er i tvivl om, hvordan man navigerer i det, der opleves modstridende – med det formål at få en dialog om det i arbejdsfællesskabet og med egen leder.

Naturligvis er det ikke den enkelte medarbejders anskuelser, der alene skal være bestemmende for, hvordan arbejdet udføres. Men hvis den enkelte medarbejder tager ansvar for at sige det højt, er det arbejdsfællesskabets og lederens ansvar at lægge op til en dialog om det, hvor kvalitet diskuteres og kalibreres. Og at være opmærksom på, at sker det for ofte med flere medarbejdere, er der en risiko for, at medarbejderne enten – hvis det er muligt for dem – praktiserer civil ulydighed eller stemmer med fødderne og finder et andet arbejde, hvis de kan.

Anbefalinger til individet er

- At gøre opmærksom på det, man oplever, i arbejdsfællesskabet og overfor sin leder
- At efterspørge forventningsafstemning og prioritering
- At søge at udfylde sin rolle bedst muligt
- At stemme med fødderne, hvis ikke det lykkes at være med til at etablere et arbejdsmiljø, der gør det muligt at udføre arbejdet godt.

Her har *individet* i sidste ende ansvar for at gøre op med sig selv, om arbejdspladsens rammer og egne værdier og kvalitetsstandarder kan forenes, og tale højt om egne bekymringer, hvis det ikke er tilfældet. Det kræver psykologisk tryghed. Og at tage konsekvensen, hvis ikke de to standarder kan forenes, kan være vanskeligt, afhængigt af den enkeltes økonomi, familieforhold, geografi m.v.

Anbefalinger til tiltag, når løsninger skal findes ”oven over” organisationen

Når forskellige styringslag i spil: Er der muligheder for tilbageflow til den politiske scene, topledelse og embedsværket?

Det er et skridt, men ikke tilstrækkeligt, at tale om begreberne på den enkelte arbejdsplads og få et fælles overblik over hvor kravene stammer fra (Jvf. krav-modellen), hvis man vil gøre noget ved arbejdsmiljøet og ved de vanskeligheder, der er i velfærdsfagene med meningstab og medarbejderflugt. Derfor bør organisationerne selv – på strategisk og øverste niveau – efterspørge denne viden om hvordan modstridende krav opleves i organisationen, og samtidig bør politikerne opfordres til at efterspørge, hvordan deres gode hensigter udmøntes. Så i hvilket omfang kan man understøtte muligheder for tilbageflow til den politiske scene, topledelse og embedsværket? I form af praktikophold, øget kommunikation og indsigt i hinandens arbejdsvilkår.

Det vil næppe være muligt at fjerne alle modstridende krav eller afhjælpe dem. Men forskellige styringslag må i spil for at skabe øget forståelse for hinandens perspektiver. Derfor kan vi anbefale, at der afholdes nogle dialogtræf, hvor alle aktører er inde over – fra beskæftigelses- og sundhedsområdet. Landspolitikere,

embedsfolk, kommunale aktører og politikere og ledere på forskellige niveauer. Med det formål at tydeliggøre, at tal og målinger på forskellige områder kan have bivirkninger eller øge meningsløsheden. Og at der lægges et helhedsblik ned over systemerne.

Forslag, der rækker ud over den enkelte arbejdsplads (og som man ikke kan tage ansvar for i den enkelte organisation, og som på sigt kan afhjælpe krav-mængden eller sikre, at krav kvalitetstestes for om de er stærkt modstridende til andre krav

- Praktikophold til embedsværket (mange ønsker det som obligatorisk) og tilbud herom til politikere – i kommuner, regioner, styrelser, ministerier
- Efterspørgsel efter viden om, hvordan de regler og garantier, man vedtager, virker på det sted, hvor arbejdet udføres. (Kan der i nye love og regler indskrives tvungen evaluering efter en periode – med inddragelse af medarbejdere, der ser kravenes effekt i hverdagen?)
- Bedre vilkår for at bedrive ledelse – se på ledelsesbetingelserne (se følgende anbefalinger fra certificeret arbejdsmiljørådgiver)¹¹:
 - Fokus på samarbejdsevner/kompetencer hos kommunale, regionale og statslige ledere er det ikke mere kompetencer end evner, der menes?
 - Respekt om faglig ledelse
 - Sikring af, at ledelsen også har faglige kompetencer samt råderum i eget ledelsesrum
 - Understøttelse af ledere i økonomisystemer, IT-systemer og andet, hvor det i dag er lederne der skal underlægge sig u-intuitive systemer uden eksperthjælp til det. Det tager tid fra ledelse af kerneopgaven og flytter fokus over på de administrative ting, der ikke nødvendigvis opleves som meningssskabende for medarbejderne i yderste led.

Supplerende fra udviklingsworkshoppen

Repræsentanterne fra udviklingsworkshoppen som fokuserede på de "røde" modstridende krav, var enige i meget af det tidligere beskrevne, men fremhæver yderligere følgende opmærksomhedspunkter/anbefalinger:

- At man koordinerer de mange *tilsyn* frem for at udsætte den enkelte arbejdsplads for en lang række forskellige tilsyn, hvor reglerne nogle gange "clasher". Det vil være ressourcetrækkende for tilsynsmyndighederne, men det vil være yderst hjælpsomt for arbejdspladserne. Det vil fjerne modstridende krav og reducere stress.
- At man retter opmærksomheden imod *onboarding af nyuddannede* og forebyggelse af det *praksis-chok*, der rammer mange, når de bevæger sig fra uddannelse til praksis. At dialogen om, hvilken opgave man rent faktisk forventes at løse, skal tages – ikke bare til den årlige MUS – men løbende ifm. ansættelsen, onboardingprocesser og andre løbende strukturerede dialoger.
- Det blev også fremhævet, at man fra ledelsens side kommunikerer klart og fremhæver de mange *mellemløbet* ifm. diverse beslutninger, retningslinjer, lovgivning osv. At det i sig selv kan skubbe på balancen fra uklarheder, modstridende og meningsløse krav frem imod mere klarhed og mening.

¹¹ Henrik Ankerstjernes input på udviklingsworkshop for styregruppen. Ankerstjerne er partner i Team Arbejdsliv og har påpeget disse udfordringer på baggrund af sit arbejde med arbejdsmiljørådgivning og bistand ifm. AT-påbud og aftaleforløb.

- Og at man også bliver bedre til *at følge op* på – og evaluerer – disse beslutninger, retningslinjer osv., når først de er blevet implementeret, og giver den nødvendige feedback opad i systemet.

På udviklingsworkshoppen kom Henrik Ankerstjerne fra Team Arbejdsliv også med nogle anbefalinger, som ligger fint i tråd med vores øvrige data:

For det første fremhæves vigtigheden af at *understøtte lederne kompetencer og betingelser*, så de kan lykkes med deres ledelsesopgave (se slide nedenfor):

DEN STØRSTE UDFORDRING DERUDE

At få ledelse til at lykkes

- Ledelsesbetingelser
 - Positionering – god SK og RC i ledelsesgruppen vertikalt og horisontalt (kommune geografi eller målgruppe defineret)
 - Respekt om ledelsesområde
- Rette mix af kompetencer hos lederen (personaleledelse) relateret ledelsesområdet
 - Kvalificeret sags gennemgang med vilje og evne til træffe beslutninger med ledelsesmæssige konsekvenser
- At få alt det andet som bl.a. bidrager til effektiv styring og selvledelse til at lykkes
 - Organisatoriske infrastruktur – mødevirksomhed, adgang til viden på tværs af søjler.
 - De rette IT systemer + effektiv implementering – intuitivt anvendelige

Henrik Ankerstjerne kom ydermere med nogle anbefalinger som – igen i tråd med vores data fra survey og fokusgruppeinterview – retter sig imod *det politiske lag*. Han understreger i hans oplæg især, at det set fra hans perspektiv i høj grad handler om at reducere forventningspresset til arbejdspladserne og lederne:

ANBEFALINGER TIL POLITIKERNE - REGULERING

- Reducer forventningspres – (se frikommuneforsøg)

Mange arbejdspladser (især offentlige) klager over at mange krav fra mange instanser. Ex daginstitutioner med leder på kontoret – registreringer, planer m.m. (opgaver som ikke hjælper i det daglige arbejde, men påføre ekstra arbejde i bedste fald meningsfuldt)
- Aftaleforløb motiverer dem der kan og vil.

Tilsynsførende: "de mindre kommuner siger nej til aftaleforløb – de har ikke ressourcerne til at gennemføre undersøgelsen"
- Evaluering. Spørg virksomhederne som har været igennem aftaleforløb.

Hvad er deres erfaringer?
Forskel mellem at bruge egne ressourcer eller eksterne?

En gruppe fra udviklingsworkshoppen arbejdede specifikt med at komme med anbefalinger til det politiske spor og fremhævede følgende pointer og forslag:

- At man altid bør at medtænke arbejdsmiljøkonsekvenserne ifm. politiske beslutninger. Ligesom man altid vil overveje de økonomiske konsekvenser, bør man gøre det samme med arbejdsmiljøet. Det er – på sigt – den samme bundlinje. Arbejdsmiljø er jo også økonomi.

- Det er i øvrigt værd at reflektere over hvorfor noget så "indlysende" ikke allerede sker?
- Og kan de faglige organisationer, som er med til at levere hørings svar i højere grad bidrage til at bringe arbejdsmiljøet på dagsordenen i rette fora?
- At man i højere grad bør sikre og formalisere nogle bedre *feedbackloops i arbejdsmiljøsystemet*, så virkeligheden i langt højere grad, end det er tilfældet i dag, bringes ind de politiske beslutninger.
- Det anbefales til BFA, at man laver en *årlig konference med fokus på den oplevede virkelighed ift. krav*. Evt. indenfor udvalgte brancher, hvor relevante ordførere og andre relevante aktører deltager. Alternativt, at man kan koble sig på eksisterende konferencer, fx KL-konferencer, og kan sikre, at arbejdsmiljøet får en større plads her.
- Endelig rejses spørgsmålet, om man skulle *gentænke organiseringen af den offentlige sektor*. At alle involverede positioner lægger deres automatsvar og vante tænkning til side, og forsøger at kigge på organiseringen på nye måder. Kunne man evt. holde et fremtidsværksted med fokus på den opgave? Kunne BFA have en rolle her?

Anbefalinger set fra ledernes perspektiv

Når vi så kigger på problemstillingen fra ledernes perspektiv, hvilke veje ser de så for at afhjælpe de uklare og modstridende krav?

Lederens egen opgave/rolle

Når det kommer til de "grønne" krav, så er der som nævnt stor overensstemmelse imellem alle vores samlede data og Arbejdstilsynets anbefalinger. Arbejdstilsynet taler om, at der på mange arbejdspladser er behov for at skabe øget "**lokal klarhed**". Det handler om at kvalificere instrukser, udarbejde procedurer og klare retningslinjer. At bryde strategien ned og gøre den konkret, tydelig og relevant for medarbejderne. At lave forventningsafstemning med den enkelte medarbejder, internt i teamet og med borgerne. De taler om at det er deres – den lokale leders opgave – og også, at der mange steder foreligger et uudnyttet potentiale her.

På udviklingsworkshoppen fremhæves det, at der allerede ligger mange nyttige BFA-redskaber (se liste i bilag), som lederne kan anvende i den sammenhæng, og nogle måske kan videreudvikles med særligt fokus på uklare og modstridende krav.

Hele vejen op i ledelsesstrengen

Når det kommer til de "røde krav" – dem som ikke kan løses lokalt på arbejdspladsen, så kigger lederne opad i ledelsesstrengen – eller man kan også sige, at de kigger direkte ind i Krav-modellen:

De efterspørger først og fremmest, at der bliver "**sorteret**" i **kravene** inden de rammer den enkelte arbejdsplads. At nogle "oppefra" hjælper dem med at prioritere, og ikke overlader den "umulige" opgave til dem alene. (Jvf. de øvre niveauer i krav-modellen: Område/Center/Enhed, politisk administrativt og lovgivende niveauer).

De siger igen og igen at "meget peger på politikerne" (Jvf. Politisk niveau). De efterspørger direktionerne, der træder frem og **bakker tydeligt op om de prioriteringer** der skal laves. At de "tager ansvaret på sig" (Jvf. område/center-niveau og politisk administrativt niveau).

Og de efterspørger desuden en ledelse opadtil – hele vejen op i ledelsesstrengen - der **har deres ryg**, når enderne ganske enkelt ikke når sammen, og det måske "går galt" i form af utilfredse pårørende, klager til borgmesteren, mediesager osv.

På det mere lavpraktiske niveau efterspørger lederne bedre **muligheder for og tid til at lede deres medarbejdere og bedrive faglig ledelse**. Det handler helt konkret om at få fjernet nogle af de benspænd som tager uforholdsmæssigt meget af deres tid. Det kan dreje sig om hjælp til viceværtsopgaver og bygningsvedligehold, support ifm. med administrative opgaver. Flere nævner også behovet for nogle mere brugervenlige økonomisystemer, *som ikke kræver en kandidatgrad i økonomi at betjene, og som ikke tager urimeligt meget af vores tid*. Dette er også noget repræsentanterne på udviklingsworkshoppen er optaget af. Vigtigheden af, at man kigger på, hvordan man kan give bedre betingelser for at bedrive faglig ledelse, at man får fjernet "overflødige" eller "irrelevante" opgaver og at man får lavet en tydelig og *realistisk* forventningsafstemning ift. hvad ledelse faktisk kan under de eksisterende vilkår. Så man reelt som leder får mulighed for *ikke* at skuffe over tid.

Ledelsesfællesskaberne – både det lille lederteam og den store organisation

Lederne italesætter også behovet for **ikke at stå alene med udfordringerne og de svære prioriteringer og beslutninger**. At have en tilgængelig, velfungerende og psykologisk tryk ledelsesgruppe, som man kan vende sig imod, når noget bliver for uklart, svært, meningsløst eller modstridende. Det handler både om den følelsesmæssige coping og om den nødvendige refleksion, som gør det muligt at kvalificere sine overvejelser og beslutninger.

Men det handler også om den større sammenhæng. Om at **arbejde sammen på tværs af organisationen**. At man ikke sidder alene i sin egen "silo" og kæmper for sit, men at man – ikke kun i navn, men også i gavn – arbejder ud fra en fælles mission på tværs af de organisatoriske enheder. Så der er sammenhæng og fælles retning og dermed også mening i det man laver. Som en leder formulerer det: *Vi skal være mindre privatpraktiserende [som ledere] og mere et fællesskab*.

Husk ledernes psykosociale arbejdsmiljø

På udviklingsworkshoppen blev det nævnt, at der allerede eksisterer mange gode BFA-redskaber som er rettet imod lederens arbejdsmiljø. Det skal dog understreges her, at lederne generelt i vores data har en oplevelse af at blive glemt i alt dette, og at der *ikke* sættes tilstrækkeligt fokus på deres psykosociale arbejdsmiljø.

Undervejs i fokusgruppeinterview med lederne, kredser samtalen flere gange om følgende: *Måske skal vi sige mere fra? Ja måske skal vi faktisk det. Måske medvirker vi til, at dette fortsætter, fordi vi ikke siger tydeligt fra*.

Det nævnes også tidligere i rapporten, at det italesættes på flere måder, at lederne på sigt *ikke kan holde til dette*. At lederne siger op, bliver sygemeldt eller *ikke kan blive i det mere end 10 år, for så kommer skandalen*.

Vi anbefaler at man på alle øvre niveauer i krav-modellen – og særligt når der træffes nye beslutninger, laves ny lovgivning og gennemføres forandringer – altid medtænker, hvilke konsekvenser dette har for de ledere, der skal implementere det. At man overvejer både de betingelser, som lederne har for at lykkes med ledelsesopgaven, samt hvilke konsekvenser det har for ledernes psykosociale arbejdsmiljø. Og at man overvejer, hvorledes man kan forebygge u hensigtsmæssigheder her. Vores velfærdssamfund er afhængig

af, at lederne reelt har mulighed for at lykkes med deres opgave, og at de har et bæredygtigt arbejdsmiljø, så de ikke sygemeldes, siger op eller af andre forkerte grunde forlader arbejdsmarkedet før tid.

Et styringsproblem i den offentlige sektor?

Meget af dette er et styringsproblem, der synes at ramme hele den offentlige sektor. Et stigende og tiltagende pres på hele tiden både at øge kvalitet og spare på ressourcerne, samtidig med at detailkravene til (og garantierne for) behandling og dermed udgifterne til dem, stiger. Og en følelse af, at meget af det arbejde, der virkelig tæller for de ansatte, ikke anerkendes eller værdsættes – og at tilliden til den enkeltes dømmekraft ikke er til stede (eller at den enkeltes faglige dømmekraft ikke ønskes i en detailstyret hverdag). Meget af dette ligger udenfor dette forprojekts – eller arbejdsmarkedets parterers muligheder. Det gælder også de krav, der kommer meget forskellige steder fra. Her kan kravene ikke ”opløses” eller ophæves eller prioriteres på den enkelte afdeling. Der, hvor ét krav kommer i vejen for opfyldelsen af et andet krav, vil dialogen skulle foregå vertikalt i organisationen (eller nogle gange i samfundet). Der er behov for dialog mellem aktører, der aldrig mødes i det virkelige liv, fordi de befinder sig helt forskellige steder i systemet. Og der er behov for, at de politikere, der i bedste mening vedtager regler og garantier, følger op på, hvordan de virker, når de implementeres i praksis. Eksempler fra undersøgelse:

Jeg ville ønske, at vi kunne få italesat, at omsorg og dialog også er en behandling – lige så meget som at hælde medicin op eller assistere ved en operation.

Der bliver tit lavet noget fra Christiansborg, der er velment, men når det når ned til det, der skal ud på centrene, er det blevet til noget helt andet. Det er meget, meget tungt.

Jeg oplever en tredobbelt tillidskrise på jobcentre – kravene skyldes, at der er ikke tillid til borgerne, de ses som nogen, der snyder og bedrager. Og der er heller ikke tillid til os medarbejdere, og heller ikke til kommunerne fra Christiansborg. De forstår ikke vores virkelighed.

Det handler grundlæggende om tillid til, at vi har dømmekraft og kan vores kram – og den findes ikke.

Det er vanskeligt at se løsninger på ovenstående, og som nævnt også uden for dette forprojekt, men i tråd med anbefalinger fra udviklingsworkshoppen vil også vi anbefale at alle parter, der har indflydelse og adgang til højere ledelsesslag og politiske fora, at man fortsat og vedholdende forholder sig åbent og eksperimenterende til måden, man kan organisere den offentlige sektor på.

Et sted man kan hente noget inspiration fra virkeligheden, er hos Frederic Laloux¹². Han har bedrevet forskning i 12 virksomheder rundt i verden, heriblandt nogle offentlige, som er lykkedes med at organisere sig på helt andre måder, og som herved netop har afhjulpet nogle af de problemer, som vores undersøgelser peger på – og som også kommunikerer på VPT Ledelse på Tværs¹³. Det drejer sig fx om selvledelse i teams af 10-12 medarbejdere, egen mulighed for at tilrettelægge vagtplaner i arbejdsfællesskaber osv. Kort fortalt oplever man på tværs af de 12 eksperimenterende organiseringsformer, som Laloux nævner, at:

- At beslutninger på højere niveau bliver mere meningsfulde og knyttet til opgaven/kunden
- At kundernes/borgernes tilliden til virksomheden stiger
- Medarbejdernes engagement stiger
- At man undgår at slide lederne op

¹² Laloux, F: Fremtidens organisation, 2018

¹³ Vpt.dk

- At udfordringer ift. det psykiske arbejdsmiljø reduceres – herunder også uklare og modstridende krav.

Ledernes psykosociale arbejdsmiljø i relation til uklare og modstridende krav

Lederne – og særligt frontlinjelederne - er jo underlagt de samme overordnede rammer som medarbejderne, og i nogle tilfælde mere til: Skiftende politiske dagsordener, løbende forandringer, krav om besparelser og effektiviseringer, begrænsede indflydelsesmuligheder, rekrutteringsudfordringer osv. Alt sammen noget, der efterlader ledere såvel som medarbejdere i en situation, hvor de løbende må agere i et miljø med uklare og modstridende krav.

Lederne har qua deres ledelsesposition nok et større råderum og mere indflydelse på situationen end medarbejderne, men det er samtidig lederens opgave at implementere de beslutninger, der kommer fra oven, og stå på mål for dem, uanset om de er enige i dem, ser meningen med det, finder det fagligt forsvarligt eller i det hele taget muligt. Der er i vores samlede data intet der tyder på at lederens udfordringer og dilemmaer i relation til uklare og modstridende krav er mindre end medarbejdernes, og ej heller at det for lederne er mindre belastende. Tværtimod.

Lad os nævne eksempler fra vores fokusgruppeinterviewene for at få nogle billeder på, hvad lederne oplever at skulle agere i ved vanskelige situationer med modstridende krav fra flere sider:

Når der kræves mere end 100% – og stilles modstridende krav fra flere sider

Indenfor både sundhedsvæsenet og hjemmeplejen nævnes flere eksempler på, at *ressourcestærke pårørende er insisterende og råber højt. De kræver, at lige netop deres mor får særlig behandling og ekstra opmærksomhed.* Det kan være pårørende med gode stillinger, som i deres utilfredshed får nævnt, at de *har en direkte linje til borgmesteren* eller at de *overvejer at gå til pressen*. Nogle refererer let truende til nogle af de dokumentarfilm, der har været sendt i medierne på det seneste.

Samtidig tilsiger sundhedspolitikken, at der skal være "lighed i sundhed", og at ingen således skal have "særbehandling". Men som en leder siger: *Vi ved jo, at hvis ikke vi giver ham [denne pårørende] 10% ekstra opmærksomhed, så ender det ofte med at koste os mindst 25% ekstra i bøvvl og ærgerlige afledte bi-effekter.* Dette er der for det første ikke ressourcer til. For det andet strider det som nævnt imod sundhedsloven ("lighed i sundhed"). Sidst nævner en af lederne, at man i bestræbelsen på at håndtere en sådan situation ofte må tage ressourcerne fra andre borgere, som måske har *mere* behov for deres hjælp, og det efterlader dem med det, de selv kalder for *moralsk stress*.

Det ses altså her, at krav fra pårørende strider imod flere andre krav, nemlig imod selve lovgivningen (sundhedsloven), imod det mulige "tilbud" som arbejdspladsen stiller til rådighed for borgeren, og endelig imod lederens egen moral/værdier (moralsk stress).

Når der opstår klage- og mediesager – helt uden for lederens kontrol

Der nævnes mange af disse eksempler på krævende og utilfredse pårørende og borgere, hvor lederne beskriver den store utryghed der er forbundet med, at man ikke ved, hvornår der lander en klage på borgmesterens bord eller man pludselig har en sag i medierne. Som en af lederne i hjemmeplejen siger med reference til dokumentaren "Plejhjemmene bag facaden":

Hånden på hjertet, vi kan jo ikke vide, hvad der sker hos os. Vi er jo ikke med ude hos borgeren. Har vi nu styr på den mikroovn? Er vi nu sikre på, at maden ikke er for varm [som sønnen siger den er]? Så bliver jeg

pludselig sådan en kontrollerende leder, selv om jeg gerne vil lede med tillid. Så løber jeg rundt der som en haleløs kat og mister fuldstændig min faglige pejling.

Når chefen ikke har din ryg

En krølle på ovenstående eksempler er, at lederne i flere tilfælde nævner vigtigheden af at lederen tager medansvar og har ledernes ryg, når sådanne situationer eskaleres. Det nævnes desværre også, at det ikke altid er tilfældet, og at det er en meget belastende faktor i ledernes arbejdsmiljø, hvis der mangler opbakning og psykologisk tryghed opadtil:

Man ved jo godt, at der altid er nogen der skal fyres, når noget går galt, og det er jo typisk lederen. Man kan typisk kun være i dette [myndighedsområdet] 10 år, så kommer der en skandale. Toplederne bevæger sig hurtigt rundt. Så man ikke bliver fyret. De samme kører rundt. Det er som om jorden brænder.

Når afdelingernes ikke spiller sammen

Der nævnes også eksempler på at flere afdelinger indenfor samme arbejdsplads skal understøtte de samme borgere, men i praksis har så forskellige tilgange, så de i praksis modarbejder hinanden. Et eksempel:

Ja, det er jo for eksempel når den ene afdeling skal hjælpe borgeren med noget, han er visiteret til [myndighed], men den anden afdeling skal få borgeren selvaktiveret [rehabilitering].

Når økonomi, vagtplan og medarbejdertrivsel ikke kan gå op

Særligt i disse tider oplever mange ledere at måtte bruge uforholdsmæssigt meget tid på at rekruttere medarbejdere. Tid som går fra deres mulighed for at bedrive nærværende og faglig ledelse. Og på trods af dette oplever de ikke at nå i mål med at få vagtplanen til at gå op, men at være nødsaget til at hyre (for) mange vikarer:

Vi skal jo overholde budgettet, men vi bliver nødt til at bruge pivdyre vikarer. Alternativet er at pålægge medarbejderne ekstravagter, og så går det ud over trivslen.

På baggrund af forprojektets samlede data konkluderes det hermed, at lederne også oplever modstridende krav i forbindelse med ledelsesopgaven. At de ofte – både hos deres medarbejdere og i det omgivende system – forventes at være dem, der skal håndtere og løse det, også selv om det i en del tilfælde opleves ganske umuligt.

Dette medfører, at den enkelte leder – ligesom medarbejderen – er i risiko for at blive ramt af internaliserende og belastende utilstrækkelighedsfølelser og deraf følgende negative konsekvenser: Mistrivsel, sygefravær, forråelse, svækket ledelseskvalitet osv.

Samtidig forventes frontlinjelederne at agere i disse rammer og håndtere disse udfordringer, *imens* de tager vare på og har ansvar for medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø. Det efterlader lederne i situationer præget af både uklare og modstridende krav. Man kan også sige at de – som Louise Dinesen og Lill Palmblad kalder det i deres artikel om ledernes psykosociale arbejdsmiljø – er *”dobbeltramte”*.¹⁴

Så imens lederne således er både underlagt disse rammer, skal stå på mål for dem OG varetage medarbejdernes arbejdsmiljø, hvem tager så vare på *ledernes*? Svaret er desværre i mange tilfælde: Ingen!

¹⁴ Palmblad og Dinesen, Erhvervspsykologi 2021.

Forprojektets samlede data understøtter artiklens pointe om, at ledernes psykosociale arbejdsmiljø i den grad er underprioriteret.

Arbejdspladserne har sjældent en forebyggelsesstrategi på ledernes vegne. Og mange ledere af ledere betragter det ikke som deres egentlige opgave at tage vare på ledernes trivsel. Det ses også afspejlet hos Arbejdstilsynet, som ikke fører tilsyn med fokus på ledernes psykosociale arbejdsmiljø. Lederne forventes selv at løse de konflikter og dilemmaer – ja, modsatrettede krav - der knytter sig til organisatoriske forhold, politiske dagsordener og endda samfundsmæssige konjunkturer.

Dette har selvfølgelig konsekvenser. Når man ser på de undersøgelser der findes, er mellemledere ofte mere stressede end både topledere og medarbejdere (55 % af ledere har følt sig stresset enten hele tiden, ofte eller i perioder).¹⁵

I den eksisterende forskning/faglitteratur beskriver lederne følelser af utilstrækkelighed, skam, skyld og dårlig samvittighed, når de ikke kan få enderne til at nå sammen eller fx ikke har tid til ledelse. De coper ved selv at løse opgaver, som ellers burde pålægges overbebyrdede medarbejdere. De mærker indre uro, omsorgstræthed. De oplever til tider så stor mangel på ressourcer, så de imod deres eget ønske kommer til at "presse medarbejderne ud over kanten". Og de føler sig alene i det. Det går også udover deres ledelseskvalitet. De angiver eksempelvis at de er i situationer, hvor de træffer forhastede beslutninger, prioriterer skævt og kommunikerer uklart. Der er en nær sammenhæng mellem lederens trivsel, ledelseskvaliteten, og ikke mindst med medarbejdernes performance, trivsel, fastholdelse, sygefravær osv.¹⁶

I vores fokusgruppeinterviews nævner lederne, at de oplever følgende copingstrategier og konsekvenser hos dem selv og deres lederkolleger:

- At det kan føre til *pseudoarbejde*
- At man med årene *lærer at spille spillet* (organisatorisk hykleri¹⁷)
- At nogle ledere *går under radaren* - og altså *ikke er teamplayere*.
- At mange gennem årene er endt med at sygemelde sig på grund af det uklare og modstridende
- At det giver anledning til forråelse
- At nogle *"ikke kan holde til det" og forsvinder*

Og af konsekvenser, der opleves, nævnes:

- At det er *utrolig ensomt*
- At *folk slides op og ikke kan være i systemet længe*. Det gælder især frontlinjelederne.

Vi konkluderer derfor, at hvis vi skal lykkes med at forebygge og håndtere dårligt psykisk arbejdsmiljø i relation til uklare og modstridende krav, så er det en forudsætning, at ledernes psykosociale arbejdsmiljø skal have forøget fokus – både i arbejdsmiljøverdenen, opad i ledelsesstrengen og hos de centrale beslutningstagere. Særligt i en tid med rekrutteringsudfordringer ift. både ledere og medarbejdere har vi som samfund ikke råd til andet!

Vi konkluderer også, at vi i bestræbelsen på at forebygge og håndtere særligt de "røde" modstridende krav bliver nødt til at kigge *ud over* den lokale arbejdsplads og *videre op i ledelsesstrengen*. Vi bliver nødt til også

¹⁵ Undersøgelse fra Ledernes Hovedorganisation i dec. 2020).

¹⁶ Palmblad og Dinesen, 2021

¹⁷ Nils Brunsson: The Organization of Hypocrisy 2019

at kigge på rammer og betingelser for arbejdet, herunder lovgivningen. Vi er bekendt med, at dette ligger uden for rammen for dette forprojekt og uden for BFA's beføjelser, men det er nødvendigt at påpege for at kunne løse denne opgave fagligt forsvarligt. At det således kun kan løses ved at bevæge sig udover den lokale arbejdsplads, er i øvrigt en pointe, som samtlige medarbejdere og ledere, som vi har været i kontakt med undervejs, er enige i.

Forprojektets 10 anbefalinger til BFA

Vi skal først understrege, at vi vurderer, at det er meget vigtigt, at man begynder at tage de alvorlige følger ved uklare og især modstridende krav alvorligt. Ikke blot fordi de *i sig selv* er belastende, også fordi de ofte er/bliver til bagvedliggende årsag til *andre arbejdsmiljøproblemer*. Og det faktum at særligt modstridende krav mangler sprog og ofte er svære at få øje på og tage hånd om, gør det yderst vanskeligt for arbejdspladserne at forebygge de uklare og modstridende krav og få fat om "nældens rod". Det skal arbejdspladserne have hjælp til. Vi tænker at BFA har en vigtig rolle her – ikke mindst set i lyset af, at de brancher der indgår i forprojektet, er udfordrede ikke blot på uklare og modstridende krav, men også på rekruttering og på fastholdelse. Det er en dårlig og negativt selvforstærkende cocktail.

Vi anbefaler BFA følgende mulige indsatser med henblik på at understøtte arbejdspladserne i at forebygge og håndtere uklare og modstridende krav og at formidle de anbefalinger til organisationer og arbejdsfællesskaber, vi har været inde på i rapporten indtil nu:

1. At BFA fortsat anvender og evt. videreudvikler de **eksisterende redskaber**, der skaber øget klarhed (Jvf. de "grønne" krav). Det handler om de redskaber der sætter fokus på forventningsafstemning, kerneopgaven, prioritering, koordinering, onboarding osv. (Se bilag 1).
2. At **krav-modellen** anvendes og videreudvikles til en **gennemgående grundmodel** som evt. kan kombineres med Stephen Coveys kontrol-, indflydelses- og interesse-cirkel. At krav-modellen integreres i nogle redskaber som kan understøtte nyttige dialoger på alle organisatoriske niveauer og hele vejen op til det politiske niveau.
3. BFA bør – med den viden vi har på området – gøre sig til talsperson for, at der tænkes og ageres **mere integreret og helhedsorienteret** om de 5 risikofaktorer i arbejdsmiljøet, da de i praksis er overlappende – særligt ift. høje følelsesmæssige krav samt stor arbejdsmængde og tidspres.
4. At BFA gennemfører nogle **studier i velfærdsfagene**, der har til formål at blive klogere på A) hvordan ledere og medarbejdere omgås med uklare og særligt modstridende krav på måder, så de ikke bliver sygdomsfremkaldende. Hvad er det de lykkes med? B) Hvordan taler de om det? Hvilket sprogbrug har de omkring fænomenet? Hvad er hhv. medarbejdernes og ledernes rolle og adfærd?
5. På baggrund af disse studier, og igen for at understøtte de nyttige dialoger, at **overveje begreberne og sprogligheden**. Når *ikke* man taler om uklare og modstridende krav på arbejdspladsen, skal man så udvikle nye måder at tale om det på - eller udbrede kendskabet og brugen af begreberne uklare og modstridende krav?
 - a. BFA kan eksempelvis anbefale at begreberne *Uklare og modstridende krav* gøres til pensum på arbejdsmiljøuddannelserne og til faste punkter til møder om arbejdsmiljø, sygefravær og trivsel i ledelser og SU/MED-udvalg
6. Når ovenstående – store arbejde – er udført, anbefaler vi at BFA laver en klar og tydelig introduktion til emnet. Eventuelt i form af en **podcast**, som alle aktører i krav-modellen kan lytte til, så man både horisontalt (på tværs af afdelinger og enheder) og vertikalt i organisationen og hele vejen op til det politiske niveau, får en klar og fælles forståelse af – og sprog – for emnet.
7. Podcasten bør suppleres af en **vejledning** der sætter lys på, hvordan man i øvrigt kan informere om dette fænomen, både de risici man skal være opmærksom på ude på arbejdspladserne (gerne branchespecifikt), og hvilke anbefalinger, der knytter sig hertil. (Se OLG/IGLO anbefalingerne i dette forprojekt)

8. Ydermere kan podcast og vejledning suppleres af nogle konkrete **mikroredskaber**, som hjælper de forskellige aktører i krav-modellen til at tage de nyttige dialoger (jvf anbefaling 2 ovenfor) Mikroredskaberne kan fint tage udgangspunkt i eksisterende BFA-redskaber, men kan forsimples, så de bliver enkle og tidseffektive at anvende. Og så skal de suppleres med krav-modellen som gennemgående mode (jvf anbefaling 1 og 2) I. Der bør opfordres til, at dette emne gøres til genstand for dialog på alle niveauer af organisationen (og ikke kun i arbejdsmiljøorganisationen).

Herudover anbefaler vi også, at BFA tager konsekvensen af at uklare og modstridende krav er et grænseoverskridende fænomen i forhold til det enkelte arbejdsfællesskab eller den enkelte arbejdsplads. Og at man forsøger at påvirke systemerne rundt omkring arbejdspladserne – altså de øvre niveauer i krav-modellen. Vi opfordrer til, at BFA forsøger at finde sin rolle dette, og anbefaler helt konkret:

9. At BFA - i tråd med forslaget fra udviklingsworkshoppen – afholder nogle **konferencer** indenfor udvalgte brancher på velfærdsområdet, hvor alle parter i krav-modellen – fra den udførende medarbejder til det øverste politiske niveau er repræsenteret. Og hvor studierne (jvf. anbefaling 3) præsenteres og danner baggrund for nyttige dialoger, hvor de involverede parter kan lytte til hinandens oplevelser.

Sidst anbefaler vi - i alle de ovenstående 9 anbefalinger – at BFA aktivt bidrager til:

10. altid at huske fokus på ledernes psykosociale arbejdsmiljø. Særligt vigtigt er det at have blik for at bidrage til at skabe nogle **gode betingelser for og realistiske forventninger til ledelsesopgaven**. Samt erkende, at dårligt arbejdsmiljø og dårlige betingelser for ledelse giver dårligt arbejdsmiljø for de medarbejdere, lederne leder.

Bilag

Bilag 1 Eksisterende BFA-materialer

Liste over eksisterende BFA-materialer, der med fordel kan anvendes til at afklare uklare krav (eller modstridende krav, der kan afklares og prioriteres lokalt)

Værktøjet "Prioritering af kerneopgaven", som indeholder øvelser om forventningsafstemning (www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/social_kapital/prioritering-af-kerneopgaven)

- "To øvelser om relationel koordinering" kunne være relevant at tage udgangspunkt i (www.etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital/relationel-koordinering/styrk-jeressamarbejde)
- Øvelsen om "klarhed i arbejdet" (www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/social_kapital/i-gangmed-social-kapital/ovelser_fra_foka)
- "Stærke fællesskaber", <https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/social-kapital/arbejdsfaellesskabet/staerkere-sammen>, der taler ind samtalen om opgaver og samarbejde samt
- "Mål med mening" (www.arbejdsmiljoweb.dk/ledelse-og-organisering/maal-medmening)

Bilag 2 Litteraturliste

Litteraturliste:

Arbejdstilsynet (2022) Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø.

Birkemose, D. (2021): *Når psykisk slid fører til forråelse. Hvad vi ikke taler om, gør ondt værre*. Erhvervspsykologi – volume 19 – nummer 3 – september 2021

Nils Brunsson (2019): *The Organization of Hypocrisy*, Samfundslitteratur

Clausen, T.; Karlsen, I.; Dalsager, L.; Sørensen, J.; Kristiansen, J. (2022) *Sammenhænge mellem kombinationer af faktorer i det psykosociale arbejdsmiljø og helbredsrelaterede udfald blandt arbejdstagere i Danmark*. Udgiver: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)

Hirschhorn, L. og Gilmore, T. (1992) *The New Boundaries of the "Boundaryless" Company*.

Høgsted, R. (2019): *Grundbog i belastningspsykologi – forebyggelse af primær og sekundær traumatisering ved psykisk krævende arbejde*. Forlaget Ictus.

Johannessen, H.; Tynes, T.; Sterud, T. (2013) *Effects of Occupational Role Conflict and Emotional Demands on Subsequent Psychological Distress*.

Jonge, J.; Le Blanc, P.; Peeters, M.; Noordam, H. (2007), *'Emotional job demands and the role of matching job resources: A cross-sectional survey study among health care workers'*

Laloux, F. (2018): *Fremtidens organisation – en illustreret vejledning til meningsfulde former for samarbejde*. Direction Books

Lüscher, L. S. (2012): *Ledelse gennem paradokset. Om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet*. Dansk Psykologisk forlag.

(2021), *"Conflicting values at work: the impact of institutional stress on job performance"*, Human Resource Management International Digest, Vol. 29 No. 1, pp. 14-17. <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2020-0176>

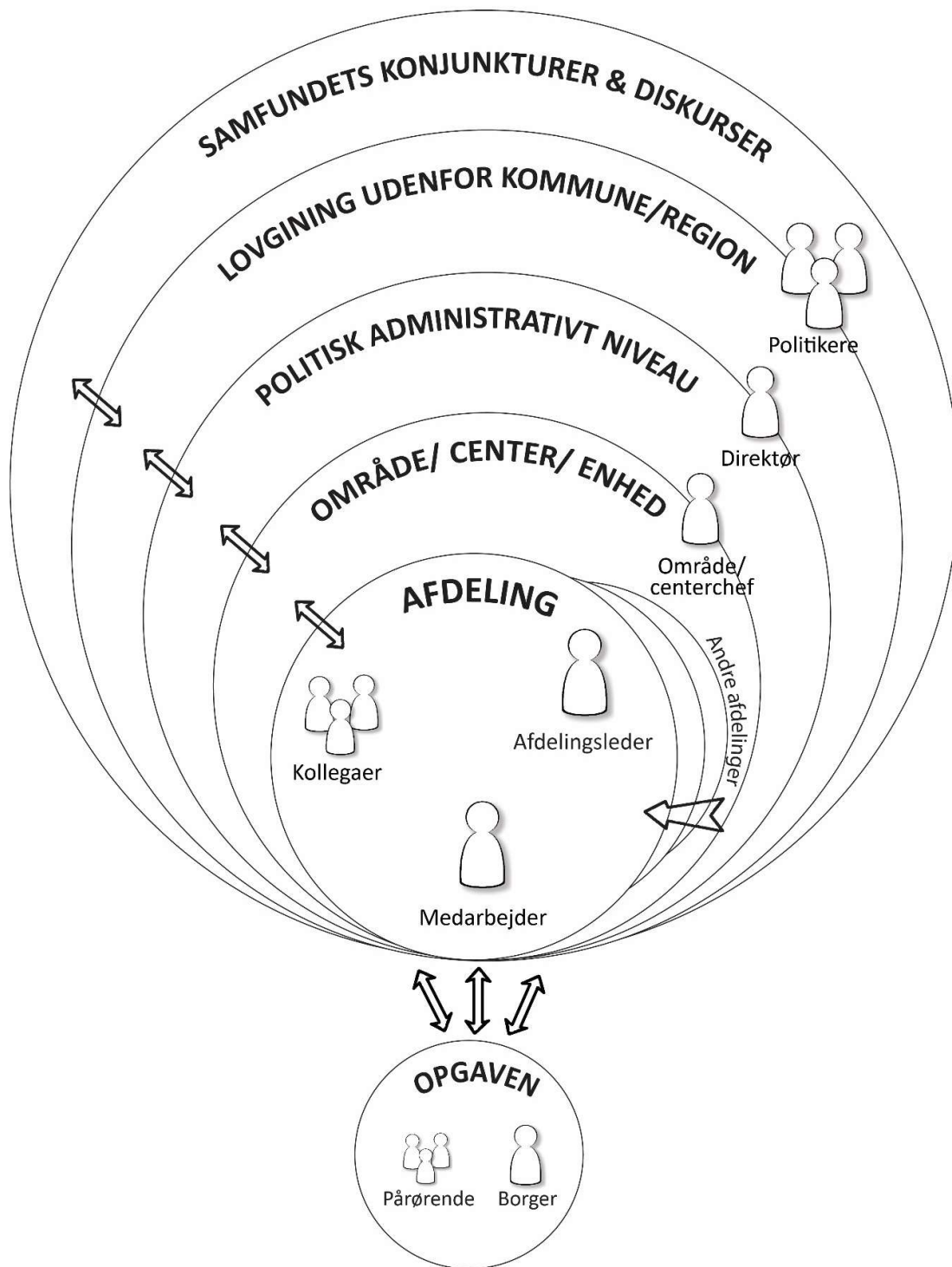
Mañas, M.; Díaz-Fúnez, P.; Pecino, V.; López-Liria, R.; Padilla, D.; Aguilar-Parra, J. (2018) *Consequences of Team Job Demands: Role Ambiguity Climate, Affective Engagement, and Extra-Role Performance*

Palmlad, L. & Dinesen, L. (2021) *Vi taler for lidt om lederes psykosociale arbejdsmiljø*. Erhvervspsykologi. Volume 19, nummer 3, September 2021.

Steenhuisen, B. & van Eeten, M. (2012) *Patterns of Coping With Inconsistent Demands in Public Service Delivery*. Udgiver: SAGE Publications

Visholm, S. (2004) *Uklare roller og medarbejderdeltagelse - om ledelse og selvstyrende grupper*. Udgiver: TekSam – CO-industri - Dansk Industri 2004.

Bilag 3 Krav-modellen – version til at udfylde



Krav-modellen: New Stories og Mette Kjærgaard Svenden for BFA efter inspiration af Tina Øllgaard Bentzen.
Grafik: Katrine Gram

New Stories



UDARBEJDET AF

JOACHIM GRAM OG HANNE V. MOLTKE, NEW STORIES
OG METTE KJÆRGAARD SVENDSEN

FORSIDE- OG BAGSIDE: KATRINE GRAM