

# Følelsesmæssige krav



Håndtering af høje  
følelsesmæssige krav  
– en guide til lederen

### Formål og målgruppe

Guiden er primært skrevet til dig, der er leder af en Klink på Rigshospitalet, som har fået påbud fra Arbejdstilsynet om høje følelsesmæssige krav. Den kan imidlertid også bruges som inspiration for afdelinger og afsnit, som har brug for at håndtere høje følelsesmæssige krav, fx i forbindelse med opfølgning på TrivselOP.

## Arbejdstilsynet og høje følelsesmæssige krav

Sådan forstår AT begrebet høje følelsesmæssige krav

Høje følelsesmæssige krav i arbejdet handler om, at kontakten med fx patienter og pårørende stiller høje krav til medarbejdernes indlevelsessevne, evne til at rumme menneskers følelser, evne til at håndtere eller skjule egne følelser, evne til at tilpasse kommunikation og adfærd til de mennesker, man arbejder med, eller tilsvarende høje krav.

Kontakten med disse mennesker kan blive en stor psykisk belastning for medarbejderne, hvis de ikke oplever, at de har indflydelse på deres arbejde eller har mulighed for at få hjælp og støtte, når de har behov for det.

Kilde: Arbejdstilsynets tema om høje følelsesmæssige krav

Sådan tolker du Arbejdstilsynets påbud

Når Arbejdstilsynet vurderer, at arbejdet indebærer høje følelsesmæssige krav, fører det ikke nødvendigvis til et påbud. Tilsynet anerkender, at høje følelsesmæssige krav er et vilkår i mange typer arbejde, men det afgørende er, hvordan arbejdspladsen forebygger, at de høje følelsesmæssige krav forringer medarbejdernes sikkerhed og sundhed.

Forebyggelse kan handle om at forbedre medarbejdernes kompetencer til at tackle de følelsesmæssigt belastende situationer, fx gennem kurser og uddannelse. Den kan også handle om at sikre systematisk supervision – eller feedback fra ledere og medarbejdere eller mere akutte muligheder for debriefing eller defusing efter følelsesmæssigt belastende situationer.

Hvad kræver Arbejdstilsynet?

Påbud fra Arbejdstilsynet er typisk meget overordnede og handler om, at arbejdspladsen skal sikre, at høje følelsesmæssige krav i arbejdet ikke forringer medarbejdernes sikkerhed og sundhed. Desuden er der en dato for, hvornår påbuddet skal være efterkommet og hvornår arbejdspladsen skal meddele Arbejdstilsynet, hvordan de har efterkommet påbuddet.

Teksten i Arbejdstilsynets afgørelser om påbud er lang og med mange gentagelser og standardvendinger, og det fremgår ikke umiddelbart, hvad man konkret skal gøre for at efterleve påbuddet. AT stiller ikke konkrete krav, så det kræver en undersøgelse af teksten og de konkrete forhold for at finde frem til fornuftige tiltag, som vil rette op på problemerne og efterkomme påbuddet.

ATs krav skal udledes af teksten

Efter selve påbudsteksten kommer der et afsnit om Begrundelse for påbuddet, og det er her, Arbejdstilsynet indirekte fortæller, hvad det konkret er for mangler, der skal rettes op på. Tilsynet kan fx skrive, at "medarbejderne ikke er tilstrækkeligt klædt på kompetencemæssigt i forhold til at håndtere de følelsesmæssige krav, der ligger i at arbejde med sorg- og kriseramte familier".<sup>2</sup> Hvis teksten, som i dette tilfælde, er i sammenhæng med svære samtaler, kan man udlede, at et tiltag kunne være at forbedre medarbejdernes kompetencer til at håndtere de svære samtaler. Det kan fx være gennem kurser, temadage eller supervision.

**Systematik**

Oftentimes vil Arbejdstilsynet påpege manglende systematik. Det kan fx være, at der findes en manual for defusing, men at der ikke er nogen aftale eller systematik for, hvornår man skal bruge metoden.

**Se på de initiativer I allerede har taget**

Før Arbejdstilsynet kommer med et endeligt påbud, får I mulighed for at kommentere på tilsynets foreløbige afgørelse. I den fase er det en god idé at se på jeres igangværende initiativer. Måske er der noget af det, I allerede har sat i gang, der kan være med til at opfylde påbuddets krav.

## Eksempler på løsninger på Rigshospitalet

**Neuroanæstesiologisk Klinik**

Neuroanæstesiologisk Klinik på Rigshospitalet fik 25. august 2015 tilsynsbesøg fra Arbejdstilsynet, og besøget blev fulgt op med yderligere to besøg. Her blev en lang række medarbejdere og ledere interviewet.

Forløbet mandede ud i, at klinikken fik påbud om at sikre, at høje følelsesmæssige krav i arbejdet med patienter og pårørende ikke forringer medarbejdernes sikkerhed og sundhed.

**ATs begrundelse**

I begrundelsen for påbuddet skriver AT blandt andet:

- At medarbejderne ofte kan gå alene en hel vagt, hvor der ikke er tid til at tale med hinanden om de følelsesmæssige belastninger.
- At ingen har fået debriefing længe, og der ikke tilbydes systematisk mulighed for at bearbejde høje følelsesmæssige krav.
- At medarbejderne er usikre på, hvordan de skal håndtere de sorg- og kriserammede familier, og at Arbejdstilsynet på den baggrund vurderer, at de ikke har de fornødne kompetencer til at håndtere de høje følelsesmæssige krav i forbindelse med samtaler.

**Det gjorde de på klinikken**

For at imødekomme Arbejdstilsynets krav har klinikken lavet følgende tiltag:

- **Kommunikationstræning til de faste læger**  
De faste læger er blevet tilbudt et kursus i kommunikationstræning specielt for intensive læger og sygeplejersker om samtaler med pårørende om hjernedød og organdonation.
- **Undervisning i krisereaktioner blandt personer af anden etnisk herkomst**  
Temaeftermiddag og morgenundervisning i håndtering af krisereaktioner blandt personer af anden etnisk herkomst. Morgenundervisningen gentages 1-2 gange årligt.
- **Fokus på, at lægerne deltager i debriefing**  
Det har især været lægerne, som ikke har deltaget i debriefing, og det får den afsnitsansvarlige overlæge nu ansvar for at ændre.
- **Vagt-tjek-ud**  
Forud for morgenkonferencen mødes de to vagtbærende speciallæger og drøfter om der i løbet af vagten har været episoder, der kan have været følelsesmæssigt belastende. Hvis det er tilfældet, skal ledelsen orienteres, så den kan planlægge, hvad der skal følges op på det over for de implicerede medarbejdere.

- **Samtaler uden forstyrrelser**  
En sygeplejerske overtager lægens vagt-telefon under de vanskelige samtaler. I akutte situationer henvises til en anden speciallæge på vagt.
- **Kontinuitet i kontakten med patienter og pårørende**  
På afdelingens daglige konferencer vil der være fokus på, at den enkelte læge i højere grad vil være tilknyttet de samme patienter. Det kan nemlig være følelsesmæssigt belastende at afholde vigtige samtaler med patienter, som man kun kort tid har haft behandlingsansvaret for.

### Obstetrisk Klinik

Obstetrisk Klinik fik i oktober 2015 påbud om at gøre noget ved de høje følelsesmæssige krav. Klinikken valgte at sætte ind på to områder:

#### **Psykisk førstehjælp ved traumatiske fødsler**

Indholdet i den psykiske førstehjælp er fastlagt, og afdelingsjordemødrene er udpeget til at stå for den, og de har alle deltaget i en workshop om psykisk førstehjælp.

Det er sikret, at ingen jordemoder, der har været involveret i et svært forløb, går fra vagt uden at have haft en defusing med afdelingsjordemoderen.

#### **Supervision**

Ved særligt belastende forløb er der tilbud om supervision i afdelingen. En uddannet supervisor, som også er jordemoder, bliver aflønnet af afdelingen for at tilrettelægge og afholde supervision for jordemødrene. Ledelsen opfordre regelmæssigt personalet til at deltage, ligesom nyt jordemoderpersonale bliver informeret om tilbuddet i forbindelse med introduktion i afdelingen.

## Få hjælp til konkrete initiativer

Forbedringsafdelingen har udarbejdet en række værktøjer, som du eventuelt kan bruge i arbejdet med at håndtere høje følelsesmæssige krav.

- Guide til defusing
- Psykisk førstehjælp
- Feedback i mindre grupper - især metoderne Genfortælling og Lån hinandens hjerner, som kan bruges til at drøfte/sparre svære patientforløb.

Du kan hente værktøjerne på intranettet: Personale > Arbejdsmiljø og trivsel > Trivsel og psykisk arbejdsmiljø

#### **Få hjælp fra Forbedringsafdelingen**

Du kan altid få rådgivning fra Forbedringsafdelingen, hvis klinikken har fået et påbud fra Arbejdstilsynet.



**Rigshospitalet**

Forbedringsafdelingen  
Enhed for Arbejdsmiljø og Ledelsesudvikling  
Blegdamsvej 9, 2100 Kbh Ø

## Bilag 1:

# Arbejdstilsynets råd om forebyggelse

Det følgende er et let revideret uddrag af Arbejdstilsynets tema om høje følelsesmæssige krav:

Psykiske belastninger forebygges ofte bedst ved en kombination af flere forskellige løsninger, der afhænger af problemerne karakter. Det er især vigtigt at være opmærksom på at få støtte i at arbejde med mennesker.

### **Dialog med leder og kolleger**

Støtte til medarbejdere med høje følelsesmæssige krav kan fx gives ved dialog om arbejdet mellem leder og medarbejdere, hyppige møder samt jævnlig kontakt med kolleger (fx fælles pauser).

### **Afstemning af forventninger**

Medarbejderne bør have hjælp til at prioritere arbejdsopgaver, afstemme forventninger til arbejdet og til at udføre svære og krævende arbejdsopgaver. Husk at give medarbejderne anerkendelse for godt udført arbejde.

### **Overlap ved vagtskifte**

Tilrettelæg arbejdet, så medarbejderne kan hente støtte fra kolleger og den nærmeste ledelse, også ved arbejde uden for dagtimerne. Lav overlap eller overlevering ved vagtskifte og giv mulighed for tolkebistand og støtte til kulturforståelse ved arbejde med etniske grupper.

### **Efteruddannelse**

Grundig efteruddannelse sikrer, at medarbejdernes faglige og personlige kunnen altid svarer til det arbejde, de skal udføre. Det kan være nødvendigt med målrettet efteruddannelse, fx i nye arbejdsmetoder, behandlingsmetoder, kommunikation og vanskelige samtaler.

### **Kulturforståelse**

Endvidere kan der være brug for uddannelse af de medarbejdere, som skal hjælpe og behandle mennesker med anden etnisk baggrund.

Læs mere på [AT.dk](http://AT.dk)

## Bilag 2:

# Sådan forløber et tilsyn

- **AT varsler besøg**
- **Arbejdsmiljøenheden eller -teamet afklarer interne roller i forbindelse med besøget**
- **AT mødes med hospitalet og fastlægger datoer for tilsynsbesøg**
- **AT laver indledende interviews med direktionen, arbejdsmiljøchefen og relevante medarbejderrepræsentanter**  
*[Kun ved risikobaseret tilsyn]*
- **Arbejdsmiljøenheden eller -teamet holder formøde med afdelingen**
- **AT kommer på tilsynsbesøg**
- **AT melder tilbage på besøget**  
– typisk på et møde 2-3 uger efter
- **Afdelingen har mulighed for at handle proaktivt for at imødekomme eventuelt påbud**
- **Høringsfase**
- **ATs endelige afgørelse**
- **Afdelingen tager initiativ til at efterkomme evt. påbud med støtte fra arbejdsmiljøenheden eller -teamet**