

Faglighed under pres

7 tegn på pres og
15 veje til løsninger

**SIG DET
HØJT**
- GØR DET FAGLIGT



Indhold

Faglighed under pres?	3
7 tegn – spot dem i tide	4
15 veje til at sætte fagligheden forrest	14
Sæt fagligheden forrest	15

Politisk ansvarlig: Mona Striib **Redaktion:**
Sidsel Boertmann Brüel, Sune Rosdahl,
Charlotte Bredal og Lene Hald **Illustration:**
Rasmus Meisler **Produktion:** Grafisk Team/
Sporenstregs og FOAs trykkeri

Faglighed under pres?

Arbejdet med mennesker er givende og berigende. Men det medfører også, at vi udsættes for høje følelsesmæssige krav, der skal håndteres. Dels for at forebygge at vi bliver syge eller nedslidte af at gå på arbejde. Dels for at forebygge at der sker alvorlige fejl og svigt over for de mennesker, vi arbejder med.

Her kan du læse om de mest udbredte tegn på, at fagligheden er under pres. Du kan bruge tegnene til at sammenligne med virkeligheden på din egen arbejdsplads, så I sammen kan finde løsninger, hvis jeres faglighed er presset. Det er også oplagt at tage listen op på et MED-/HSU-møde eller i samarbejdet mellem ledelse og tillidsvalgte.

I teksten vil du støde på ord som moralsk stress, omsorgstræthed og forråelse. Det er vigtigt at forstå disse ord, når I drøfter faglighed på arbejdspladsen. Du kan se Dorthe Birkmose forklare begreberne i filmen 'Når fagligheden slipper op' på foa.dk/sig-det-hoejt.

7 tegn

– spot dem i tide

1. For få hænder og for lidt tid
2. Hård tone og negative fortællinger
3. Ingen mentale pusterum
4. Fejl kommer ikke frem i lyset
5. Det svære deles ikke med hinanden
6. Uklare krav fra mange fronter
7. Viden og erfaring bruges ikke



1 For få hænder og for lidt tid

Når tiden er knap og ressourcerne for få, har det konsekvenser for den faglige kvalitet af opgaverne. Man kan sige, at økonomi vinder over etik og faglighed. Dette kan føre til såkaldt moralsk stress.

Moralsk stress er en tilstand, hvor hver enkelt af os ikke kan leve op til faglige standarder for f.eks. omsorg, hjælp til at blive selvhjulpne, pædagogik eller værdighed. Når vi ikke kan udfylde vores faglighed, kommer vi let i klemme mellem måden, arbejdspladsen styres på, og den faglighed, vi har lært. Det kan i sidste ende gøre os syge af stress.

Derfor hænger stram tids- og ressourcestyring ikke sammen med faglig kvalitet i løsningen af opgaverne. Gennem mange år er velfærden i Danmark blevet udhulet, og det kan tydeligt ses og mærkes i kvaliteten. Når

opgaveløsningen handler mere om at nå noget hurtigt end om at gøre det godt, udhules faglighed og etik.

Det er svært at få øje på, om økonomi har vundet over fagligheden. For det er typisk sket over mange år med gradvise 'justeringer' af budgettet. Med tiden har vi måske vænnet os til at acceptere nye tilstande, eller at der er ting, vi gjorde før, som vi ikke længere gør.

Det, vi ikke længere gør, kan være konkrete opgaver, borgere er visiteret til, eller noget der er beskrevet, at vi skal varetage. Det kan også handle om dét, der opstår i hverdagen, og som vi med vores faglighed godt ved, at vi burde tage hånd om: Have tiden til at trøste barnet, kunne vente på at borgeren selv får smurt sin mad, kunne tale med Fru Jensen om den svære undersøgelse, formå at berolige den bange borger på bo-

Faresignaler

Faresignaler i dagligdagen kan være, at

- der er for få på arbejde på tidspunkter, hvor der burde være flere
- der 'brandslukkes' for at få vagtplan og bemanning til at gå op.
- risikoen for fejl stiger pga. for meget skiftende personale.
- vi har en oplevelse af at kæmpe for at dagen hænger sammen.
- der ingen tid er til sparring eller samtale om svære situationer 'for vi skal liiiige nå ...'.
- vi ved, at opgaven kunne løses bedre, hvis der var mere tid eller flere på arbejde.
- de mennesker, vi arbejder for at hjælpe, ikke altid får den hjælp, de har krav på.
- det er svært eller umuligt at finde tid til situationer, der pludselig opstår.
- vi overvejer at forlade faget.

stedet eller nå at hjælpe borgeren med støttestrømperne.

Det vi ikke når, men som vi fagligt ved, at vi burde have nået, kan sætte sig i os som moralsk stress, skyld og modløshed.

2 Hård tone og negative fortællinger

Det faglige arbejde kræver tid og fordybelse. En presset arbejdsplads kan skabe en forrået kultur, hvor negative fortællinger om borgere, børn, pårørende eller kolleger bliver accepterede.

Der kan opstå fjendebilleder og et negativt sprog om andre. Borgerne kan være 'besværlige' eller 'tunge'. Børnene kan være 'krævende' eller 'opmærksomhedskrævende'. De pårørende kan være 'urimelige' og 'forkælede'. Bestemte kolleger kan være 'uansvarlige' eller 'udygtige'. Eller ord, der er endnu værre. Der tales måske i krogene om hinanden. Eller hen over hovedet på den ældre eller barnet.

Omvendt kan overpositivt sprog også være et faresignal. Det kan være, hvis vi taler mere positivt end virkeligheden kan holde til, hvis vi hele tiden fremhæver vores egen fortræffelighed, eller hvis vi gør vores handlinger og intentioner bedre, end de egentlig er.

Endelig er det et særligt faresignal, hvis vi på arbejdspladsen er enige om, at det hårde sprog og de negative fortællinger faktisk er o.k. Der kan måske ligefrem være fundet teoretiske begrundelser for, at det f.eks. er o.k. at skælde ud eller at lade den ældre vente med komme på toilettet.

Den hårde tone, de negative fortællinger og de rå tanker, kan være camoufleret af begrundelser om, at 'vi ikke kan give særbehandling', at 'vi har brug for at læsse af', eller at 'det bare er for sjov'.

Faresignaler

Faresignaler i dagligdagen kan være, at

- vi har mange konflikter
 - også om småting.
- vi ingen konflikter har, fordi vi er holdt op med at udfordre hinanden.
- vi undgår bestemte personer [kolleger, borgere eller pårørende].
- der er fravær af samtaler og nysgerrighed på, hvordan vi kan hjælpe bedre.
- der [måske usagt] er enighed om, at en 'hård linje' [afvisninger, skældud m.m.] er nødvendigt.
- der er mange negative ord om andre – og at det ikke påtales.
- vores empati er nedsat.
- irritation, vrede eller frustration rettes mod andre.
- der er meget latterliggørelse, sort humor og parodier.
- vi skaber fjendebilleder og -fortællinger, hvor de andres adfærd tolkes med mistro.
- nye [f.eks. elever, praktikanter og nyansatte] undrer sig over sproget og tonen.

3 Ingen mentale pusterum

Medlemsundersøgelser viser, at omkring 1/3 af FOAs medlemmer har flere dage om ugen, hvor de ikke holder pauser. Dette til trods for at pauser har en afgørende betydning for et sundt og sikkert arbejdsliv. At få holdt pauser medvirker til, at vi f.eks. bedre kan overkomme svære psykiske belastninger og høje følelsesmæssige krav.

Psykolog Henrik Tingleff beskriver, at blot 3 minutters pause til hjernen reducerer indholdet af stresshormonet adrenalin med 30 %. Hvis der er mulighed for at trække vejret dybt eller have sunde relationer med andre i de 3 minutter, reduceres indholdet af adrenalin med 50 %.

Ifølge psykolog Dorthe Birkmose er pausen også dér, vi registrerer moralske impulser i os selv. Altså der, hvor vi f.eks. kan mærke i maven, at noget ikke er i orden. Derfor er de manglende pauser og dét altid at 'være på' med til at presse fagligheden.

Belastningspsykolog Rikke Høgsted beskriver, hvordan vi f.eks. i pressede situationer mister vores situationsfølelse eller vores evne til at indleve os i andre. Eller bliver mere 'tykhudede'.

Faresignaler

Faresignaler i dagligdagen kan være, at

- pauserne bliver droppet på grund af travlhed.
- vi ikke hjælper hinanden med at stoppe op og koble af.
- vi holder pauser med alt for mange forstyrrelser (møder, børn, alarmer mv.).
- der ikke er mulighed for at restituere og koble af helt uden borgere, børn mv.
- vi tænker og taler om arbejde hele tiden.
- vi glemmer vores egenomsorg og undertrykker basale fysiske behov (f.eks. toiletbesøg og mad).
- omsorgen for hinanden mangler.

Hvis arbejdsdagen er for presset, ser mange ingen anden udvej end at droppe pauserne i et forsøg på at genvinde kontrollen over arbejdet. På sigt fører dette til nedslidning, øget sygefravær og andet, der er skadeligt for både den, der rammes, kollegerne rundt om og den kerneopgave, der skal løses.

4 Fejl kommer ikke frem i lyset

De fleste arbejdspladser ønsker at være åbne overfor at tale om fejl. Ledelserne taler om at 'døren altid er åben', og arbejdspladser indfører whistleblowerordninger, yt-ringspligt eller andre ordninger, der skal sikre, at fejl kommer frem i lyset. Men hvorfor sker det så ikke altid?

Sociologen Rasmus Willig beskriver, hvordan mange ansatte frygter at blive isoleret, fremstå bagstræberiske eller ligefrem blive fyret, hvis de taler åbent om fejl.

Dette fører til selvcensur, hvilket betyder, at vi lægger bånd på os selv. Forskning viser en klar, statistisk sammenhæng mellem selvcensur og sygefravær. Selvcensur er typisk at finde på arbejdspladser, hvor der hersker en 'tænk positivt'-kultur, og hvor det ikke er velset at tale om problemer, når det kommer til stykket.

En anden årsag til, at fejl og klager ikke altid kommer frem i lyset, er, at det kræver et overskud at tage en mere grundlæggende drøftelse om f.eks. en arbejdsgang eller en fejl. I en presset hverdag vil kolleger ofte fokusere på det nære. Grundig refleksion over arbejdet kan føre til uro og konflikt i en gruppe. F.eks. mellem

kolleger, som ikke synes, der skal tages særlige hensyn, og kolleger, som synes, der skal lyttes og findes andre løsninger. Der kan opstå splittelse mellem 'strammere og slappere'.

En tredje årsag kan være, at det opleves som utrygt at tale om de faglige dilemmaer, der skal løses på tværs. Der er en meget lav grad af psykologisk tryghed i kulturen på arbejdspladsen, hvis kollegerne tier af frygt for at blive udskammet, ignoreret eller angrebet.

Et af de synlige tegn på, at fejl eller klager ikke kommer frem i lyset, er bagatellisering. Vi siger måske til hinanden, at 'Så galt er det vel heller ikke?', 'Det var en enlig svale', eller 'Det var dengang'. Alt sammen eksempler på, at fejl eller klager behandles overfladisk. Værre eksempler er humor og latterliggørelse. Enten af det menneske, klagen omhandler, eller af f.eks. den pårørende eller den forælder, der klager.

10 typiske svar

10 typiske svar offentligt ansatte får, når de ytrer kritik

1. 'Det er vist kun dig, der mener, at der er en konflikt'.
2. 'Behøver du være så negativ?'
3. 'Hvad kan du selv gøre for, at det bliver bedre?'
4. 'Du skal ikke se problemer - se det som en udfordring'.
5. 'Negativitet avler negativitet'.
6. 'Jeg hører hvad du siger, men det er besluttet oppefra'.
7. 'Den kritik vil jeg ikke stå på mål for - det er jeres eget ansvar'.
8. 'Du skulle tage at arbejde med dig selv'.
9. 'Er glasset halvt fyldt eller halvt tomt?'
10. 'Du burde som tillidsrepræsentant gå foran som det gode eksempel'.

Fra bogen 'Afvæbnet kritik' af sociolog Rasmus Willig, 2016

Faresignaler

Faresignaler i dagligdagen kan være, at

- klager bagatelliseres, f.eks. ved at sige 'vi gør så meget andet godt'.
- fejl dysses ned til 'enlige svarer' eller 'det var dengang'.
- der bruges humor eller latterliggørelse af klagen eller klageren.
- kolleger frygter at fremstå som 'brokrøve', hvis de tager fejl op.
- kolleger, der ytrer kritik, afvæbnes og isoleres.
- kolleger frygter at miste jobbet eller de spændende opgaver, hvis de tager fejl op.
- det kun er velset at tale om 'det positive'.
- fejl, klager eller tilsynsrapporter ikke fører til forbedringer.



5 Det svære deles ikke med hinanden

På nogle arbejdspladser kan det være svært at få delt etisk svære situationer, dilemmaer og følelsesmæssigt krævende og belastende situationer med hinanden. At få delt det svære med hinanden er afgørende. Især for at forebygge moralsk stress og senere forråelse.

Der er også arbejdspladser, hvor man godt kan dele det svære, men der gøres det på en måde, der ender med at øge belastningen.

Psykologen Per Isdal beskriver i sin bog 'Medfølelsens pris' fænomenet kollegial smitte. Kollegial smitte sker, når vi deler oplevelser om mennesker, vi arbejder med, på en måde hvor vi 'overhælder hinanden med slam'. Vi taler om den smerte og lidelse, vi møder, på en måde, der ryster og traumatiserer vores kolleger. Når det sker, har vi som arbejdsplads ikke fagligt forholdt os til, hvordan vi deler de svære situationer og historier med hinanden.

Når vi ikke får delt det svære med hinanden, kan det også skyldes, at vi har et overdrevent fokus på at placere ansvar og skyld. Enten på hinanden eller på én selv. I et sådant miljø har ingen lyst eller interesse i

Faresignaler

Faresignaler i dagligdagen kan være, at

- der mangler lyst til faglig sparring eller supervision blandt kollegerne.
- vi deler det svære på en belastende måde, hvor vi 'overhælder hinanden med slam'.
- vi ikke har aftaler på arbejdspladsen om, hvordan vi deler det, der er svært.
- der opstår tavshed, når et svært emne tages op på møder.
- vi kun deler det svære med dem, vi er helt trygge ved.
- snak om svære situationer forbliver i krogene.
- det svære [fejl, svigt, utilstrækkelighed osv.] søges løst ved at placere skyld.

at fremstå sårbare. Derfor deles det svære ikke – eller kun med de personer, man har allermost tillid til.

6 Uklare krav fra mange fronter

På alle arbejdspladser er der krav, standarder eller retningslinjer for de fleste opgaver. De kan komme mange steder fra: lovgivning, bekendtgørelser, interne politikker eller et vedtaget serviceniveau. F.eks. lægger kommunerne selv serviceniveauet for ældrepleje indenfor servicelovens rammer. Disse krav er som hovedregel skrevet ned.

Forskning viser imidlertid, at de 'uskrevne standarder' - f.eks. indforståede normer for, hvordan opgaver løses - ofte er langt mere styrende for, hvordan vi arbejder. Bl.a. fordi det kan være for komplekst, rent mentalt, at håndtere de mange krav fra de mange forskellige fronter.

Hvis vi oplever det, er det et tegn på, at vores faglighed er under pres.

Et andet alvorligt tegn på en presset faglighed kan omvendt være, at der ikke er tvivl om kravene, men der alligevel sker noget, der ikke er i orden. Det udfordres heller ikke med undren eller spørgsmål. Der er talrige eksempler på, at 'sådan plejer vi at gøre', kan tilsidesætte både menneskerettigheder, gældende lovgivning, faglige standarder, værdigrundlag og almindelig hverdagsmoral.

Faresignaler

Faresignaler i dagligdagen kan være, at

- arbejdsgange ikke er skrevet ned eller ikke kan findes.
- arbejdsgange, retningslinjer og standarder ikke drøftes.
- nyansatte og elever har svært ved at sætte sig ind i, hvad der forventes.
- vi gør, som vi plejer, og ikke overvejer alternativer eller undrer os.
- der er uklarhed i forhold til, hvordan lovgivning, lokale regler eller værdier omsættes i hverdagen.
- der er interne uenigheder om den kerneopgave, vi løser.
- enkeltpersoner eller grupper sætter deres egne standarder – frem for fagligt funderede standarder, vi har besluttet i fællesskab.
- standarderne er for lave, så vi ikke kan stå inde for den faglige kvalitet.
- der ikke er tid eller rum til at drøfte de faglige standarder.

7 Viden og erfaring bruges ikke

Et klassisk svar på problemer med faglighed, kvalitet og service er at sætte ind med uddannelse eller kurser. Uddannelse er en oplagt løsning, og løbende kvalificering og uddannelse er vigtig for alle arbejdspladser.

Men uddannelse bliver kun til faglighed, hvis det, man uddannes i, får lov at leve i hverdagen. At det gribes og omsættes. Det er tidskrævende og stiller krav til ledelse og kolleger.

Derfor skal der være rammer og vilkår i det daglige, der gør det muligt at bruge vores viden og erfaring sammen med kollegerne - til gavn for dem, vi er ansat til at hjælpe. Det gælder både den viden og erfaring, vi allerede har, og den nye viden, som uddannelse eller kurser tilfører.

Faresignaler

Faresignaler i dagligdagen kan være, at

- vores arbejdsvilkår gør det svært at indføre ny viden.
- ny viden hos nogle ikke gøres til fælles viden hos alle.
- arbejdsgange ikke ændres efter uddannelsesforløb.
- normer og interne regler for 'hvem der må hvad' bremser for, at vi udvikler os.
- ny viden og nye input 'trumfes' af traditioner, rutiner og vaner.
- der er svag ledelsesmæssig opbakning til at indføre nyt.
- ny viden fra elever, praktikanter eller nyansattes ikke tages ind.



15 veje

til at sætte
fagligheden
forrest

1. Bryd tavsheden – skab psykologisk tryghed
2. Brug Videnscenter for værdig ældrepleje
3. Klare retningslinjer for håndtering af traumatiserende hændelser og ekstern psykologisk krisehjælp
4. Politikker og værdigrundlag – få alle med!
5. Indflydelse på eget arbejde
6. Handleplaner og statusbeskrivelser, der virker efter hensigten
7. Tydelige forventninger til arbejdsfællesskabet
8. Obligatoriske pauser og mentale pusterum
9. Jobbytte
10. Kollegial støtte og sparring
11. Ledelse tæt på praksis
12. Omsæt uddannelse til faglighed
13. Supervision
14. Ansvar – formelt, kollegialt og individuelt
15. Gør presset synligt – sig det højt

Sæt fagli

15 veje til at

Her kan du læse om 15 forskellige veje, I kan gå på arbejdspladsen, hvis jeres faglighed er under pres. Der er tale om veje til både at forebygge høje følelsesmæssige krav, moralsk stress og omsorgstræthed. Disse 3 fænomener kan føre til et belastende psykisk arbejdsmiljø og en mere rå kultur på arbejdspladsen (forråelse).

gheden forrest

sætte fagligheden forrest

Ingen lette løsninger

At gå fra en presset arbejdsdag til at sætte fagligheden forrest er ikke en let opgave. Presset på fagligheden har typisk stået på i lang tid. Hverken løsevne udviklingsprojekter, nye værdigrundlag, politikker, undersøgelser, kampagner, kurser eller temadage kan alene få fagligheden forrest.

At sætte fagligheden forrest er derimod en langvarig proces bestående af mange små skridt i den rigtige retning, som kræver konstant bevågenhed fra ledelse og tillidsvalgte. Og hvis det var nemt, så var det gjort!

I starten af denne pjece har vi beskrevet de 7 vigtigste tegn på, at fagligheden er presset. Når I har sammenlignet dem med virkeligheden på jeres arbejdsplads, er det tid til at overveje, hvad der kan gøres.

De 15 veje er skrevet til dig, der er interesseret i at blive klogere på, hvad der kan gøres. Både til dig, som er FOA-medlem, men også til dig, der f.eks. er arbejdsmiljø- eller tillidsrepræsentant eller leder. Forslagene kan I drøfte sammen på arbejdspladsen, f.eks. på personalemøder eller i jeres MED-/HSU-udvalg. Læs mere på foa.dk/sig-det-hoejt.

Høje følelsesmæssige krav

Høje følelsesmæssige krav

Arbejdet med mennesker er givende og berigende, men medfører også, at man udsættes for høje følelsesmæssige krav.

Disse skal håndteres og forebygges, hvis ikke de skal udgøre en sundhedsmæssig risiko og/eller udløse en presset faglighed.

Ved høje følelsesmæssige krav forstås arbejde, hvor kontakten til andre mennesker stiller høje krav til at

- man skal sætte sig ind i, rumme eller håndtere disse menneskers tænkning, følelser og adfærd
- håndtere eller skjule egne tanker eller følelser
- tilpasse kommunikation eller adfærd til dem, der arbejdes med.

1 Bryd tavsheden – skab psykologisk tryghed

**At komme problemerne med pres-
set faglighed til livs handler i første
omgang om at se problemerne i øj-
nene og turde tale åbent om dem.
Dette kræver en høj grad af psyko-
logisk tryghed på arbejdspladsen.**

I en psykologisk tryk kultur føler alle sig sikre på ikke at blive nedgjort eller ydmyget, hvis de stiller spørgsmål, kommer med idéer eller påpeger risikoen for fejl i det daglige arbejde med kerneopgaven.

Derfor har psykologisk tryghed stor betydning for vores samarbejde, for at afhjælpe høje følelsesmæssige krav samt for de mennesker, vi arbejder for at hjælpe. Psykologisk tryghed gør os bedre i stand til at tackle forandringer, lære af fejl og bidrage til udvikling.

Mange arbejdspladser har indført politikker og nedskrevne værdier, der taler om psykologisk tryghed, åbenhed, videndeling m.m. Alligevel kan virkeligheden være en anden. Dette kan skyldes selvcensur eller forventninger på arbejdspladsen om at fokusere på det positive.

Bliv inspireret af mere materiale og eksempler om psykologisk tryghed på foa.dk/sig-det-hoejt.

Psykologisk tryghed

Psykologisk tryghed

”Når mennesker oplever psykologisk tryghed på deres arbejdsplads, føler de sig trygge ved at tale om bekymringer og fejltagelser uden at frygte for at komme i forlegenhed eller blive straffet.

De har tillid til, at de kan sige deres mening uden at blive ydmyget, ignoreret eller udsat for bebrejdelser. De ved, at de kan stille spørgsmål, når de er usikre på noget. De har generelt tillid til og respekterer deres kolleger.”

Christian Ørsted i bogen ”Fatale forandringer”

2 Brug Videnscenter for værdig ældrepleje

Arbejder I på ældreområdet, har I mulighed for at kontakte Videnscenter for værdig ældrepleje. Videnscentret tilbyder gratis kurser og temadage samt kortere konsultationer og rådgivning. Videnscentret har fokus på selvbestemmelse, kvalitet, tværfaglig sammenhæng, mad og måltid, en værdig død, pårørende og ensomhed.

Videnscentret bliver spurgt til råds af bl.a. ledere, ansatte og politikere i spørgsmål om, hvordan fagligheden kan højnes, og hvordan fejl og svigt kan forebygges og spottes i tide.

I kan også få besøg af videnscentrets rejsehold, som kan gennemføre et længere forløb. Dette skal der ansøges om ved at udfylde en kontaktformular.

Du kan læse mere om Videnscenter for værdig ældrepleje på Sundhedsstyrelsens hjemmeside sst.dk under 'Opgaver'.



3 Klare retningslinjer for håndtering af traumatiserende hændelser og ekstern psykologisk krisehjælp

Tjek om jeres lokale retningslinjer omfatter håndtering af traumatiserende hændelser og jeres mulighed for at gøre brug af ekstern psykologisk krisehjælp, enten individuelt eller i grupper.

Ifølge Arbejdstilsynet skal jeres arbejdsgiver sørge for, at de medarbejdere, der har været udsat for traumatiserende hændelser, enten direkte eller som vidner, har adgang til psykisk førstehjælp.

Er der risiko for traumatiserende hændelser i arbejdet, skal ledelsen bl.a. udpege personer i organisationen, der kan stå for den indledende psykiske førstehjælp, indtil eventuelle eksterne kan overtage den psykiske førstehjælp.

Bliv inspireret af mere materiale og eksempler om krisehjælp og traumatiserende hændelser på foa.dk/sig-det-hoejt.





Traumatiserende hændelser

Traumatiserende hændelser – en fælles sag

En traumatiserende hændelse har fundet sted, når en eller flere personer oplever traumereaktioner efter at være påvirket af en eller en række af hændelser.

Hændelser, der kan være traumatiserende, er relateret til et element af skade enten af livstruende eller anden særlig voldsom karakter. Skaden kan være fysisk eller psykisk i form af ulykker eller trusler. Man kan også blive påvirket, hvis man har været vidne til en hændelse. Reaktionen kan være fysiske, mentale og adfærdsmæssige. Mange oplever kun kortvarige symptomer, men 10 % får det værre.

Håndtering af traumatiserende hændelser på arbejdspladsen skal være et fælles anliggende, og I skal have et beredskab for, hvordan I skal forholde jer, hvis det sker. Beredskabet mangler ofte på arbejdspladser, hvor hændelser, der kan være traumatiserende, sker uforudset eller ubemærket. Dette kan være et problem, da manglende anerkendelse af påvirkning og reaktioner kan være den største barriere for, at I får minimeret de alvorlige konsekvenser, traumatiserende hændelser ofte har.



4 Politikker og værdigrundlag – få alle med!

Flere arbejdspladser og kommuner har udarbejdet politikker for f.eks. de ansattes optræden overfor pårørende og overfor de mennesker, vi arbejder med. F.eks. er der de senere år udarbejdet pårørendepolitikker i mange kommuner og regioner.

Politikker skal give mening for medarbejderne, og politikkerne skal give konkrete svar på, hvordan de løser medarbejdernes problemer. Ellers bliver de ikke fulgt.

Mange politikker formuleres langt væk fra praksis og med begrænset inddragelse. Resultatet bliver derfor, at de færreste kender politikken, og dermed fører den ikke til reel forandring. Endelig har mange arbejdspladser en sand urskov af politikker, retningslinjer og lignende, som ingen kan finde rundt i.

En mere farbar vej vil være at involvere alle ansatte. F.eks. via strukturerede samtaler om etiske dilemmaer og veje til at håndtere svære situationer med borgere og pårørende. Herudfra kan en politik så formuleres på et fagligt grundlag funderet i dagligdagen.

Husk, at for at en politik kan fungere i praksis, er det afgørende, at der er ressourcer til at efterleve de handlinger politikken beskriver.

5 Indflydelse på eget arbejde

At have indflydelse på eget arbejde mindsker sygefravær og øger oplevelsen af mening. Stærke arbejdsfællesskaber, med en stor grad af medledelse og selvbestemmelse, kan skabe et godt arbejdsmiljø, en øget motivation og en højere kvalitet i løsningen af kerneopgaven.

Lav indflydelse på eget arbejde er en af de vigtigste risikofaktorer i forhold til stress og stressrelaterede sygdomme.

Vær opmærksom på balancen mellem krav og ressourcer. Det gode arbejdsfællesskab må ikke blive en 'svamp, der kan opsuge besparelser' ud fra troen på, at det samme kan leveres med færre ressourcer.

Bliv inspireret af mere materiale og eksempler om arbejdsmiljø på foa.dk/sig-det-hoejt.



Betydningsløst arbejde

Betydningsløst arbejde fører til opgiveness

'Hvis vores arbejde opleves betydningsløst, og vi ikke er med til at bestemme, øger det risikoen for at vores arbejdsliv inficeres af opgiveness.'

Dorthe Birkmose i bogen 'Når gode mennesker handler ondt', 2013



6 Handleplaner og statusbeskrivelser, der virker efter hensigten

Handleplaner, statusbeskrivelser og anden type skriftlig dokumentation om de mennesker, vi arbejder med, kan være med til at fastholde fagligheden. Vær opmærksom på, at en handleplan ikke fortæller den fulde sandhed om mennesket, men i lige så høj grad afspejler den person, der har udfyldt handleplanen.

Hvis handleplaner og statusbeskrivelser kun laves for en del af f.eks. borgerne på et bosted, eller hvis de ikke ajourføres, vil de imidlertid ikke have effekt, men alene være en bureaukratisk øvelse. Omvendt kan handleplaner være med til at sætte refleksion i gang og bidrage med klare mål for samspillet med borgeren.

Overvej, om I bruger handleplaner på en god måde på jeres arbejdsplads. Tal med hinanden om, hvordan I kan bruge handleplaner til at få gang i faglige refleksioner.

7 Tydelige forventninger til arbejdsfællesskabet

Prøv for eksemplets skyld at lave en liste over hvad i forventer af en nyansat. Sammenlign herefter listen med jeres nuværende introduktionsprogram. I vil formodentlig blive overraskede over forskellen. Måske er din liste også forskellig fra dine kollegers?

Forskellen viser, at på trods af at jeres arbejde er omfattet lovkrav, standarder, vedtagne politikker, værdigrundlag osv., er det langt fra givet, at alle kender kravene til de opgaver, der skal løses.

Arbejds miljøforskningen og forskningen i arbejdsfællesskaber viser entydigt, at tydelige forventninger til arbejdet er med til at fremme et godt arbejdsmiljø og en høj faglighed.

Bliv inspireret af mere materiale og eksempler om arbejdsfællesskaber på foa.dk/sig-det-hoejt.

Tydelige forventninger

Tydelige forventninger gør det klart

- hvad jeres fælles kerneopgave er
- hvilke forskellige handlinger, der støtter op om jeres kerneopgave
- hvad der forventes af teams, afsnit, vagtlag, stuer o.lign.
- hvordan forskellige faggrupper bidrager til løsning af den fælles kernopgave
- at medansvar for kerneopgaven, også er at sige fra.

8 Obligatoriske pauser og mentale pusterum

Hvis arbejdsdagen er for presset, føler mange sig nødsaget til at droppe pauserne i et forsøg på at genvinde kontrollen over arbejdet. På sigt fører dette til nedslidning, øget sygefravær og andet, der er skadeligt for både kollegaen og for løsning af kerneopgaven.

Vær opmærksom på at restitution også handler om andet end pauser. Det handler f.eks. også om variation i arbejdsopgaverne, mulighed for fagligt samspil, og fysiske eller mentale pusterum. Så lidt som 3 minutters pause til hjernen reducerer indholdet af stresshormonet adrenalin betragteligt, især hvis vi kan trække vejret dybt eller være sammen med andre på en god måde imens.

På sigt kan en god pausekultur hjælpe med at få fagligheden tilbage på sporet. Det afgørende er, at I har mulighed for at holde pauser og mentale pusterum, uden at I taler om arbejde. Og uden kontakt med de mennesker, I arbejder med. F.eks. ved at der er borger-, børne- eller brugerfri zoner på arbejdspladsen.

Bliv inspireret af mere materiale og eksempler om pauser på foa.dk/sig-det-hoejt.

9 Jobbytte

At kolleger bytter jobs kan være en måde at fordele belastninger på, men det er også en enkel vej til kompetenceudvikling. En jobbyttemodel kan indføres på mange måder, f.eks. ved at kolleger skifter teams i en periode eller skifter mellem forskellige afdelinger. Vær opmærksom på, at der kan være særlige varslingsbestemmelser mv.

Sørg for at jobbytte går hånd-i-hånd med refleksion. F.eks. ved at en ny kollega, der har byttet job med en anden og dermed træder ind i et nyt arbejdsfællesskab, inviteres til at undre sig og stille spørgsmål. Det er lige så vigtigt, at teamet er åbent overfor at tage ny viden ind. Dette kræver tæt, ledelsesmæssig opfølgning.

Drøft især meningen med en jobbytteordning meget grundigt. For så snart idéen om jobbytte kommer på bordet, vil det kunne vække undren hos kolleger og frygt for om 'jeg ikke er dygtig nok?'. Det kan også skabe et pres i form af en ny forandring, man skal forholde sig til.

Meningen med jobbytte skal være gennemtænkt. F.eks. kan jobbytte ikke bruges til at reparere et dårligt fungerende team i troen på, at kollegaen, der 'byttes ind', kan rokke

ved kulturen. I værste fald kan byttet ende med at slide kollegaen op. Nærværende og konfronterende ledelse er en langt mere farbar vej i en sådan situation.

Drøft grundigt, både i MED og på personalemøder, hvordan bytteordningen skal udformes.

Bliv inspireret af mere materiale og eksempler om jobbytte på foa.dk/sig-det-hoejt.

10 Kollegial støtte og sparring

En faglig og etisk funderet refleksion er én af de gode veje til at få fagligheden tilbage på sporet. Undersøgelser af stærke arbejdsfællesskaber viser, at et arbejdsfællesskabs styrke består i graden af hjælpsomhed og sparring – særligt på kryds og tværs af faggrupper.

Kollegial sparring går ud på at have fagligt stærke kolleger, der kan stille undrende og nysgerrige spørgsmål. Spørgsmålene bør udfordre både sprogbrug, tænkning, handlemønstre og erfaringer med, hvad der virker. Det afgørende er, at samtalepartneren ikke altid giver én ret, eller er med til at retfærdiggøre en måde at arbejde på, der ikke er i orden.

Sparring kan organiseres på flere måder i hverdagen. F.eks. som et fast tema med etiske dilemmaer på teammøder eller ved at sætte spar-

ring i system. Når I planlægger sparring, skal I være særligt opmærksomme på kolleger, der arbejder alene, så disse også sikres faglig sparring.

Faglig sparring kan være svært at få i gang og få alle til at deltage i – og bidrage til. Navnlig i grupper som er stærkt pressede eller har dybt rod-fæstede normer.

Det kræver en nærværende, insisterende og fagligt funderet ledelse at få kollegial sparring til at lykkes. Herudover kræver det en høj grad af psykologisk tryghed. Begynd småt.

Bliv inspireret af mere materiale og eksempler om kollegial sparring på foa.dk/sig-det-hoejt.

Kollegial sparring

Gode emner til kollegial sparring

- Hvordan kan I blive mere opmærksomme på positiv udvikling hos de mennesker, I arbejder med?
- Hvad er f.eks. problemskabende adfærd eller lignende reaktioner udtryk for, set med faglige øjne?
- Hvor, hvordan og med hvem deler vi svære og positive historier om de mennesker vi arbejder med? Hvilke ord bruger vi?
- Hvad bør der gøres mere eller mindre af?
- Hvem kan hjælpe og bidrage?

11 Ledelse tæt på praksis

I en undersøgelse blandt en række kommunale ledere på ældreområdet angav størstedelen, at én af årsagerne til de senere års sager om bl.a. svigt på plejecentre var, at ledelsen er kommet længere væk fra praksis.

Kolleger kan støtte, sparre og stille undrende spørgsmål. Men nogle gange skal der kunne træffes beslutninger for én. Det kræver en leder, der tør tage en konflikt og kan være professionel i sin faglige vurdering. I projektet 'Ledere der lykkes', kaldes dette for konfronterende intervention. En leder skal turde se fejlene i øjnene og tage dem op. Det er ikke ligegyldigt, hvordan fejlen tages op. Påpejning af fejl bør ske med fokus på, hvorfor fejlen opstod, og hvordan en gentagelse kan forebygges, så kollegaen ikke udskammes.

At lederen står på et stærkt fundament, er afgørende for, at lederen kan bryde tabuer eller uhensigtsmæssige normer og mønstre, der har dannet sig i grupper. Af gode grunde kan modet til dette svigte hos lederen. F.eks. modet til at tage fejl op, sætte lys på hvorfor de op-

står, undersøge sammenhængen mellem fejl og arbejdsvilkår mv. Dette kan gøre sig gældende på arbejdspladser, hvor hensynet til økonomi vejer tungere end faglige hensyn. Derfor er lederens psykologiske tryghed lige så vigtig som de øvrige ansattes.

Lederens psykologiske tryghed er også væsentlig, når det gælder det at lede opad, dvs. at lederen overfor de overliggende ledelseslag kan bringe kritikpunkter, fejkilder og konsekvenser af vilkår videre, så den øverste ledelse har en reel indsigt i, hvad der foregår.

Bliv inspireret af mere materiale og eksempler om faglig ledelse på foa.dk/sig-det-hoejt.



12 Omsæt uddannelse til faglighed

Faglig opkvalificering er én af de centrale veje til at komme fejl og svigt til livs og til at højne fagligheden. Uddannelse giver fundamentet til at kunne reflektere og til at kunne tage stilling til egen og andres praksis.

Mere eller længere uddannelse fører ikke automatisk til høj faglighed. Det udfordrende er at få den faglige refleksion til at leve i en travl, tidspresset hverdag med krav fra mange kanter.

Vedholdende opfølgning og faglig, nærværende ledelse er nogle af nøglerne.



Uddannelse og faglighed

Fra uddannelse til faglighed

'Uddannelse er først noget værd, når det omsættes i praksis på en måde, så andre mennesker kan mærke, at de får den hjælp, de har brug for.

Faglighed er ikke noget, man kan tilegne sig på én gang. Faglighed arbejder man konstant for at bevare og højne'.

Fra 'Når gode mennesker handler ondt' af Dorthe Birkmose, 2013

På mange arbejdspladser er uddannelsesbudgetterne pressede. Derfor er det oplagt f.eks. at bruge den kommunale eller den regionale kompetencefond.

Bliv inspireret af mere materiale og eksempler om kompetenceudvikling på foa.dk/sig-det-hoejt.

13 Supervision

Supervision kan gennemføres på mange måder. F.eks. med en ekstern eller intern supervisor eller kollegerne imellem. I supervisionen forholder I jer fagpersonligt til opgaverne. Dvs. både opgavernes faglige og personlige aspekter. Lykkes supervisionen, kan den føre til nye erkendelser, nyt syn på de opgaver, I løser, og til at I passer bedre på jer selv.

Det afgørende er, at supervisoren har et større mentalt overskud, end man selv har, så vedkommende kan stille undersøgende spørgsmål, der kan få én til at reflektere over egen rolle i det svære arbejde med mennesker. Det er afgørende, at samtalepartneren ikke automatisk giver én ret. Det er lige så afgørende, at samtalepartneren ikke adfærdskorrigerer én. Supervision og sparring lykkes, når samtalepartneren er i stand til at ramme balancen, hvor fejl påpeges, samtidig med at der udvises en dyb forståelse for, hvorfor man reagerede, som man gjorde. Det er vigtigt, at supervisoren fokuserer på reaktioner på arbejdet og på de følelsesmæssige krav i arbejdet.

For at supervision skal være et effektivt løft af fagligheden, bør den ske løbende og være startet op i god tid, inden f.eks. forråelse har bidt sig fast. I supervisionsforløb skal man

finde balancen mellem krav og frivillighed, da nogle kolleger ikke nødvendigvis deltager frivilligt. Effekten af supervision kræver desuden, at kollegerne introduceres til, hvad det vil sige at modtage supervision, samt at kollegerne er modige og trygge ved supervisionen og supervisor.

Supervision er på mange arbejdspladser sparet væk. Det er derfor et oplagt emne, som de tillidsvalgte kan foreslå indført/genindført. Argumenterne for supervision er at højne faglighed, psykologisk tryghed og eventuelt at nedbringe antallet af klager eller fejl.

Bliv inspireret af mere materiale og eksempler om supervision på foa.dk/sig-det-hoejt.

14

Ansvar – formelt, kollegialt og individuelt

I følge arbejdsmiljøloven har arbejdsgiveren - den øverste ledelse - altid det overordnede ansvar for, at arbejdet bliver udført på en sikkerhedsmæssig og sundhedsmæssig forsvarlig måde.

De lokale arbejdsledere har et ansvar for at medvirke til, at arbejdspladsen lever op til de pligter, som loven pålægger arbejdsgiveren. Det vil sige, at krav i lovgivning og bekendtgørelser overholdes, og at arbejdet udføres på en sikker og sund måde.

Lederen skal blandt andet sikre, at I har de rigtige politikker/retningslinjer og den rette oplæring til opgaverne. Lederen har også pligt til at gøre den øverste ledelse opmærksom, hvis noget foregår på en uforsvarlig måde. Endelig skal lederen holde øje med, om politikker og instrukser følges. Som kolleger skal vi også medvirke til at skabe et godt arbejdsmiljø. Ligesom vi har et medansvar for løsning af kerneopgaven. FOA mener, at medansvar handler om, at vi har en fælles forpligtelse til at sikre, at kerneopgaven kan løses ordentligt. Herunder at vi i fællesskab bakker hinanden op i at sige det højt, hvis

At sige stop

Små og store skridt, der styrker muligheden for at sige stop

- At hver enkelt af os gør det klart for os selv, hvis der sker noget forkert.
- At handle på følelsen af indre ubehag, når der sker noget forkert.
- At lytte til moralske impulser og tvivl i os selv.
- At dele vores tvivl med samtalepartnere, vi er trygge ved.
- At have en tilknytning til de mennesker, vi arbejder med.
- At turde tale højt trods angsten for at stå alene.
- At være bevidst om, at så snart vi ser eller hører om en fejl, er vi involverede.
- At turde undre os, hvis kollegerne forsøger at bortforklare eller negligere en fejl.
- At have modet til at indrømme vores egne fejl.

opgaven ikke kan løses forsvarligt. Dette medansvar er vigtigt, da en arbejdsplads kan have indført alle de rigtige politikker, metoder og ordninger – og alligevel komme ud på et skråplan med fejl, svigt og ligefrem

forrående handlinger. Dette kommer kun frem i lyset, hvis vi siger det højt!

Medansvar handler derfor ikke om at tage umulige krav til opgaver eller besparelser på sig, men om i fællesskab at sørge for, at kerneopgaven løses på et fagligt funderet grundlag. Ledelsen kan ikke fraskrive sig ansvaret for at skabe et godt arbejdsmiljø. Og som medarbejdere kan vi ikke fraskrive os, at vi har et ansvar overfor hinanden, for løsningen af kerneopgaven og for at passe på os selv.

Det handler om vores egen og fælles evne til at sige stop, hvis faglighed, moral og normer er skredet. At sige fra lyder imidlertid enkelt, men i praksis er det svært for mange. I boksen overfor kan du læse mere om hvorfor.

At sige fra – det lykkes når vi er sammen

Selvom vi i bøger og film hylder personer, der siger fra og står op mod fejl og uretfærdighed, er det i praksis svært for de fleste at sige fra.

Ifølge psykologen Dorthe Birkmose skyldes det, at hvis vi siger fra, løber

vi risikoen for at skulle stå udenfor fællesskabet, følelsen af at være tro-løs, ensom eller skamfuld.

Hvad får os så til at sige fra? Forskning viser, at det afhænger af 2 ting: Dels vores tilknytning til de personer, fejl eller svigt går ud over. Dels når et fællesskab bakker op og synes det samme.

Kultur for medansvar

Som ledelse og tillidsvalgte kan I skabe en kultur for medansvar ved, at

- fremme psykologisk tryghed.
- hjælpe dem, der har begået fejl, på rette spor igen.
- konfrontere kolleger, der handler ud fra 'private' hensyn frem for faglige.
- være opmærksomme på usikre kolleger, der f.eks. higer efter andres anerkendelse.
- lytte oprigtigt til elever og nyansattes undren og spørgsmål.
- være særligt opmærksomme på bagatellisering eller retfærdiggørelse af fejl.
- forvente, at den største loyalitet tilhører dem, vi arbejder for at hjælpe.
- gøre det legalt at gribe ind overfor hinanden, når og hvis der sker fejl.

15 Gør presset synligt – sig det højt

De fleste veje, vi har beskrevet hér, har fokus på, hvad der kan gøres på arbejdspladsen. I samspillet mellem kolleger, tillidsvalgte og ledelse. På mange arbejdspladser er økonomien blevet det væsentligste styringskriterie. Hertil kommer, at flere forvaltningsområder ensidigt måles og vejes på budgetoverholdelse.

Er alt forsøgt på den enkelte arbejdsplads, er der stadig veje at gå. Som medlemmer og tillidsvalgte kan I kontakte FOA-afdelingen, og sammen lægge en plan for, hvordan I gør beslutningstagerne på jeres område opmærksomme på den pressede faglighed. Dette indenfor rammerne af ytringsfriheden. Det kan gøres, uden at I nødvendigvis sætter det gode samarbejde på arbejdspladsen over styr.

Der kan sendes bekymrings skrivelser, kontaktes tilsyn og myndigheder mv. Vær dog opmærksom på, at fejl, der hænger sammen med presset faglighed, ikke nødvendigvis opda- ges af tilsyn. Tilsyn kigger ofte på dokumentation fra arbejdspladsen. I flere sager er der set eksempler på, at dokumentationen og tallene er i skønneste orden, selvom der er sket alvorlige fejl og svigt.

For at skabe lydhørhed er det vigtigt at holde fast i konkrete konsekvenser af f.eks. besparelser. F.eks. ved at give eksempler, der kan dokumenteres og efterprøves i praksis. Der er mange måder at få beslutningstagerne i tale.

Læs mere i pjecen 'Sig det højt – gør det fagligt!' om gode råd til at bruge jeres ytringsfrihed på foa.dk/sig-det-hoejt.



OKTOBER 2020



FOA

SAMMEN
GØR VI FORSKELLEN

Stauings Plads 1-3
1790 København V

Tlf: 46 97 26 26
foa.dk

Faglighed under pres

7 tegn på pres og 15 veje til løsninger

Arbejdet med mennesker er både berigende og meningsfuldt. Men bliver presset på fagligheden for stort, kan det medføre moralsk stress, omsorgstræthed og forråelse. I sidste ende kan det få store konsekvenser for både de mennesker, vi arbejder med, og for os selv og vores arbejdsmiljø.

Denne pjece er til medlemmer, tillidsvalgte, ledere og andre, der er vil spotte tegnene på presset faglighed i tide – og finde veje til løsninger.

Læs mere på foa.dk/sig-det-hoejt

FOA

FOA er Danmarks tredjestørste fagforening. Siden 1899 har vi kæmpet for bedre løn- og arbejdsforhold til vores medlemmer. Hovedopgaven er at indgå overenskomster, som sikrer en god løn og moderne, ordnede arbejdsvilkår. Det er FOA, der aftaler din løn, dine tillæg, din arbejdstid, din pension, dine barselsregler, dine ferieregler og dine muligheder for uddannelse. Vores opgave i FOA er også at sikre et stærkt fagligt fællesskab. Ved at stå sammen i FOA, står hvert enkelt medlem stærkere. Og med den fælles styrke kan vi optræde handlekraftigt.