



TESTVERSION



Uklare og modstridende krav i arbejdet

Redskab til at kortlægge, forebygge og håndtere modstridende krav



Branche
Fællesskab
Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administr

Intro

MODSTRIDENDE KRAV OG UKLARE KRAV I ARBEJDET kan være en belastning i det psykiske arbejdsmiljø.

I det daglige arbejde imødekommer vi som oftest disse krav uden de store problemer. Når vi fx planlægger arbejdet, skaber vi forudsigelighed om dagens gang, og hvornår vi har brug for at koordinere. I dialogen med hinanden får vi mere tydelighed, hvis vi er usikre på opgaverne, og vi får mulighed for at tilpasse os situationen.

Uklare krav

Hvis I er i tvivl om, hvordan I skal løse jeres opgaver, hvad der forventes af jer, eller hvornår arbejdet er godt nok.

Modstridende krav i arbejdet

Nogle gange kommer der krav fra flere forskellige steder; krav som umiddelbart ikke ser ud til at kunne forenes og måske er i modstrid med hinanden. Hvis kravene kommer fra flere og forskellige steder, kan de være svært at indfri dem, hvis de går i helt forskellige retninger.

Nogle uklare krav og modstridende krav kan håndteres lokalt på arbejdspladsen. Andre kan synes vanskelige, paradoksale og i nogle tilfælde umulige at få greb om.

Dét, der er vigtigt i forhold til at forebygge og håndtere de belastninger, der knytter sig til de uklare og modstridende krav er, at de håndteres på det rette sted i eller uden for organisationen, og at man får handlet på de dele, man reelt har indflydelse på.

Følgende er et redskab, som I kan arbejde med lokalt på jeres arbejdsplads. Det hjælper jer til at få øje på, hvad I selv har indflydelse og kan handle på - og hvordan I kan involvere andre i organisationen med henblik på at forebygge eventuel belastning.

§17

Arbejdstilsynets bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø

Ved uklare krav og modstridende krav i arbejdet forstås i denne bekendtgørelse, at der er krav i arbejdet, som ikke er tydelige, eller som er uforenelige, herunder krav til arbejdsopgaver, kvalitetsniveau, arbejdsfunktion, ansvarsområder, arbejdsmetoder, arbejds gange, rollefordeling, tidsforbrug, arbejdstempo eller arbejdstid.

Uklare og modstridende krav i arbejdet

Redskab til at kortlægge, forebygge og håndtere uklare krav og modstridende krav i arbejdet.

Udgivet som testversion af
BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø
for Velfærd og Offentlig administration
September 2023

Projektleder: Lise Keller

Ekstern konsulent:
Mette Kjærgaard Svendsen

Grafisk design: Karen Krarup

Indhold



Intro 2

Sådan går I frem 4

Indflydelsescirklen 5

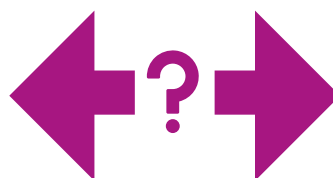
Kravmodellen: Hvor kommer kravene fra? 6

Dette redskab hjælper jer til at

- Identificere belastende uklare krav og modstridende krav på jeres arbejdsplads
- Undersøge, hvor de udspringer fra
- Drøfte, hvad I kan handle på for at forebygge og håndtere belastningerne, herunder:
 - Hvad I kan handle på *inden for* jeres eget indflydelsesrum på arbejdspladsen?
 - Hvad I måske kan yde indflydelse på, hvis I involverer de rette aktører i eller *uden for* organisationen?
 - Hvis der er tale om rammer i arbejdet, I *ikke* kan påvirke, hvad kan I så alligevel gøre sammen på arbejdspladsen for at undgå oplevelsen af at stå alene med udfordringen? Det er nemlig i sig selv belastende.

Formål

- Forebygge og håndtere uklare krav og modstridende krav.
- Forebygge belastninger og afledte effekter i form af andre risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø. Det kan fx være stor arbejds-mængde og tidspres, høje følelsesmæssige krav i arbejdet eller risiko for arbejdsrelateret vold eller krænkende handlinger. På sigt stress, sygefravær og opsigelser.
- Forebygge den belastende oplevelse af at stå alene med eventuelle belastninger (for at modvirke individualisering).
- Styrke opgaveløsning og mening i arbejdet, trivsel, fastholdelse og rekruttering.



Målgruppe

Der er flere, der kan bruge dette redskab. Det kan fx være arbejdsmiljøgruppen, MED/SU-udvalg eller en ledergruppe, der med blikket rettet imod arbejdspladsen sætter fokus på dette emne.

Facilitering

I kan overveje at benytte jer af en facilitator/konsulent til denne proces. Vurder således inden I går i gang, om I selv vil stå for det, eller om I kan have gavn af at bruge en ressourceperson i organisationen eller en person udefra.

Tidsramme

Fra en til to timer - afhængigt af *hvilke og hvor mange* kravssituationer, I prioriterer at arbejde videre med.

APV

Denne proces er en del af jeres APV-arbejde, og handleplanen er jeres dokumentation.

Arbejdstilsynets vejledning

"Uklare krav og modstridende krav kan handle om forhold i arbejdet, der kan tydeliggøres, men ikke er blevet det. I de situationer kan det fx være uklart, hvilke arbejdsopgaver de ansatte skal løse og hvordan. Uklare krav og modstridende krav kan også skyldes selve arbejdets karakter."

"I forhold til modstridende krav kan det være arbejde, hvor de ansatte skal tage hensyn til forskellige personers interesser og forventninger, fx ledelse, kollegaer, borgere, pårørende, kunder og samarbejdspartnere".

Situation, hvor der skal forebygges yderligere ifølge Arbejdstilsynet

"Der er uklare krav eller modstridende krav af en sådan karakter, at det kan medføre arbejdsulykker. Det kan fx være tilfældet, hvis der er uklarhed i forhold til brugen af tekniske hjælpemidler eller i forhold til håndtering af potentielt udadreagerende borgere. Det kan også være tilfældet, hvis ansatte arbejder i højt tempo i et forsøg på at indfri uklare krav eller modstridende krav og forventninger til arbejde".

Sådan går I frem

1: Identificer medarbejdernes situationer med uklare krav og modstridende krav. Ca. 15 min

Tal først sammen to og to.

- Tal om hvilke situationer medarbejderne af og til eller ofte står i, hvor de oplever uklare eller modstridende krav eller forventninger til dem i arbejdet. Det kan være, at de er i tvivl om:
 - Hvilke opgaver, de skal løse, herunder mål, rammer og retningslinjer?
 - Hvilket service- eller kvalitetsniveau, de skal leve op til?
 - Hvilke ansvar- eller kompetenceområder, de har?
 - Hvilke arbejdsgange, faglige tilgange eller arbejdsmetoder, de skal benytte?
 - Hvilke retningslinjer, der er for arbejdstid, overarbejde og kontakt uden for normal arbejdstid
- Nedskriv på post-it-sedler en kort sætning eller et par stikord, der beskriver situationerne. Én situation på hver seddel.
- Udvælg nu sammen de max 5 sedler/situationer, som I vurderer, er mest belastende for medarbejderne, og gå videre med disse.

2: Undersøg (og udvid) jeres indflydelsesrum. Ca. 20 min

I skal nu arbejde sammen som gruppe om at placere sedler i *Indflydelsescirklen*.

Hvis I er flere end 6 personer, så del jer op i grupper af 4-6 personer.

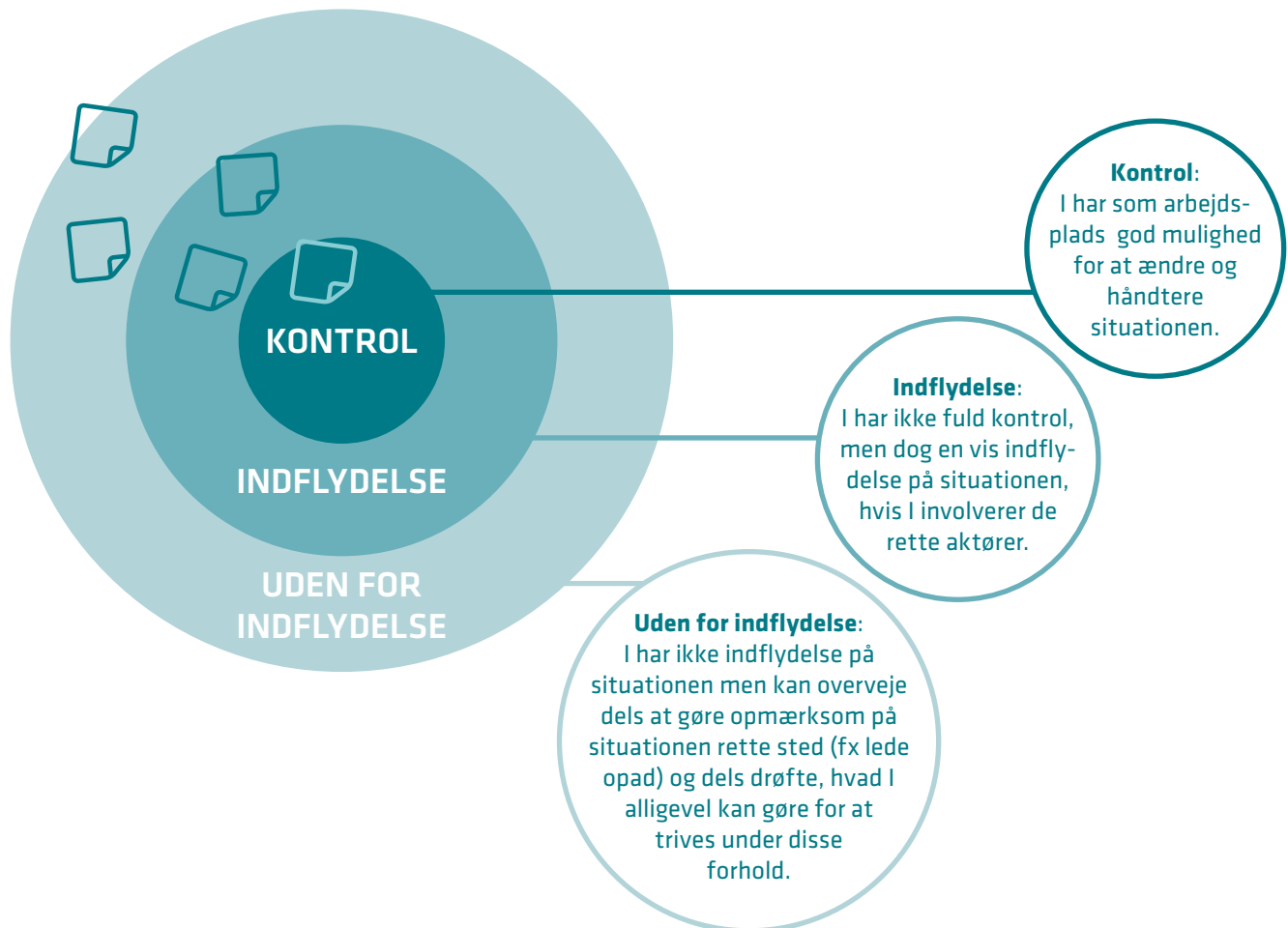
- Tegn indflydelsescirklen (tre ringe indeni hinanden) i stort format på en flipover eller tavle.

Oplevelsen af at have kontrol over og indflydelse på arbejdet er et meget vigtigt parameter for trivsel. Ofte handler belastning om, at man netop oplever ikke at have tilstrækkelig kontrol og indflydelse på sin situation. At man fx ikke oplever at have en reel mulighed for at udføre opgaven, gøre det rigtige eller gøre det godt nok. I skal derfor nu som gruppe bestræbe jer på at få øje på *jeres samlede indflydelsesrum* – og om muligt udvide det.

- Drøft placeringen nøje for hver seddel. Udfordr jer selv og hinanden og undersøg, om I som (samlet gruppe) reelt har *mere* kontrol og indflydelse, end måden, I eller medarbejderne kommer til at tænke eller tale om situationen på:
 - Har I *fuld kontrol* over situationen – eller *dele* af situationen? (Placér seddel i indercirkel eller på stregen til indflydelseszonen)
 - Har I *indflydelse* på situationen – eller dele af situationen – hvis I involverer de rette aktører? (Placér sedler i midtercirklen eller på stregen til ydercirklen)
 - Synes situationen at være helt *uden for* jeres indflydelsesrum og høre til i nogle rammer for arbejdet, som I ikke kan påvirke? (Placér i ydercirklen)
- Kan I få øje på et udvidet indflydelsesrum, hvis I
 - "Tænker ud af boksen"?
 - Leder opad?
 - Inddrager relevante aktører i – eller uden for organisationen?

Det er vigtigt, at I placerer sedlerne så langt inde mod centrum, som det reelt er muligt.

INDFLYDELSESCIRKLEN



3: Kategorisér: Hvilken type krav er der tale om? Ca. 10 min

En del uklare krav (og i visse tilfælde også modstridende krav) kan forebygges og håndteres på arbejdspladsen, idet I kan skabe øget klarhed via dialog. Det kan fx være:

- En afstemning af krav og forventninger med borgere/pårørende
- En fælles prioritering af opgaverne i afdelingen
- En drøftelse af kvalitets- og serviceniveau i afdelingen
- En afstemning af roller, ansvar og kompetencer med ledelsen

Andre uklare og i særdeleshed de modstridende krav kan være vanskeligere at forebygge og håndtere på arbejdspladsen. De kan pr. definition være direkte

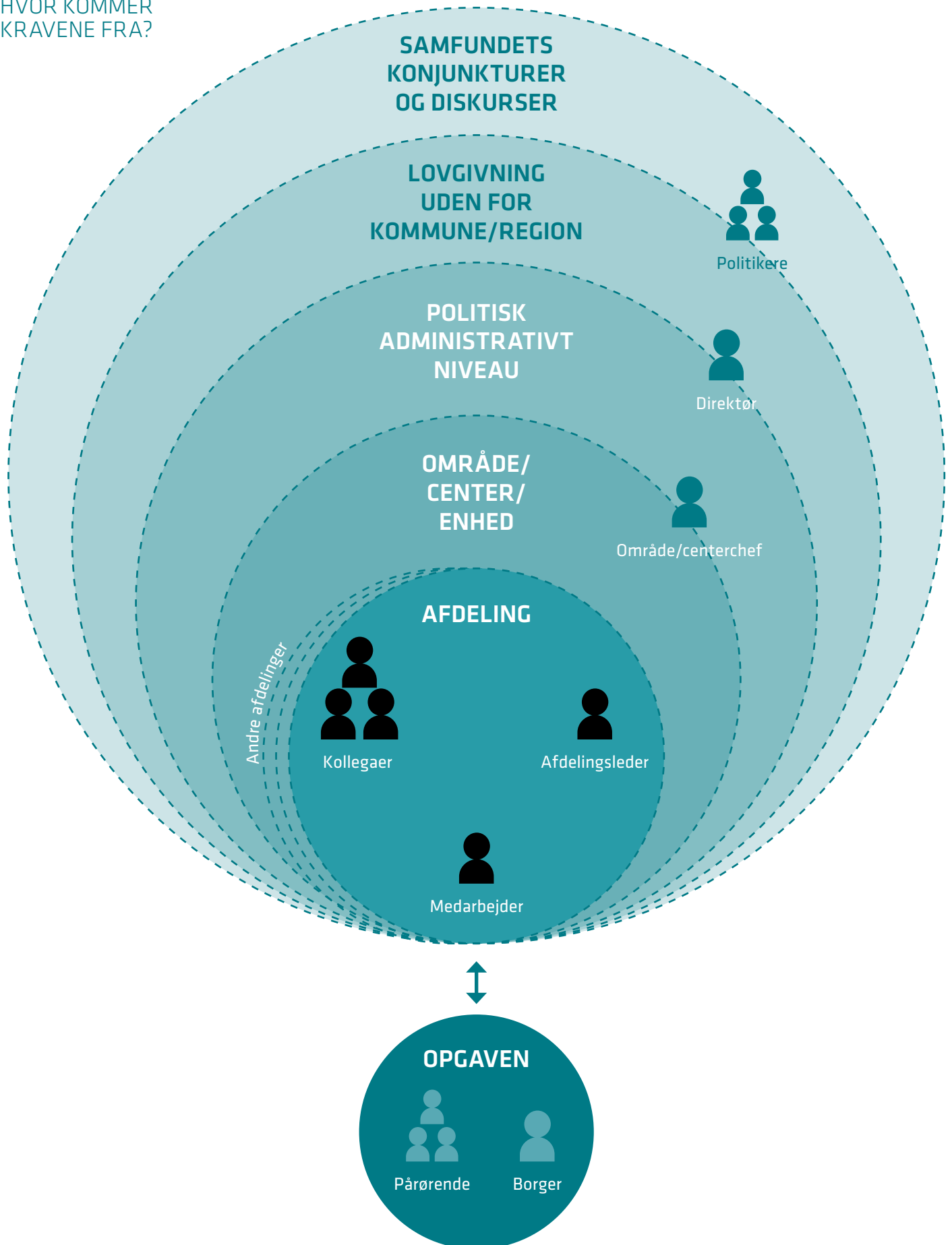
uforenelige, og da krav og forventninger ofte kommer fra flere forskellige steder, kræver det også ofte involvering af aktører uden for arbejdspladsen.

Inden I skal prioritere hvilke kravssituationer, I vil arbejde videre med (trin 4), så kig på indflydelsescirklen med jeres sedler og overvej et øjeblik:

- Hvilken type krav er der tale om hos jer?
 - Er det uklare krav eller modstridende krav?
 - Er det krav, som I selv har kontrol over og indflydelse på, eller er det noget, der er helt uden for jeres indflydelse?

Det er nemlig vigtigt, at I nu prioriterer at arbejde videre med de kravssituationer, hvor I har reel mulighed for at påvirke situationen, så I får den største effekt.

KRAVMODELLEN:
HVOR KOMMER
KRAVENE FRA?



Kravmodellen er udviklet af New Stories i samarbejde med Mette Kjærgaard Svendsen, rapport 2023. Det er en videreudvikling af Tina Ølgaard Bentzens styringsLØG.

4: Prioriter: Hvilke (krav)situationer vil I arbejde videre med? Ca. 10 min.

Udvælg nu sammen de 1-2 sedler/situationer, som I vurderer, er både

- mest belastende for medarbejdernes trivsel og opgaveløsning
- mest realistiske og effektfulde at arbejde videre med

for at forebygge og håndtere belastningerne.

De modstridende krav, som reelt ligger uden for jeres indflydelse, kan også være vigtige at prioritere, hvis belastningen fra disse er stor og udbredt. I så fald kan I arbejde med, hvad I kan gøre på arbejdspladsen for alligevel at trives under disse forhold.

5: Undersøg: Hvor kommer de modstridende krav fra? Ca. 15 min.

Dette trin er målrettet de **modstridende** krav. I kan derfor vælge at springe det over, hvis det ikke er relevant for de situationer, I har valgt at gå videre med.

Men hvis I har prioriteret modstridende krav, så kig på *Kravmodellen* og drøft:

- Hvem er det, der stiller hvilke krav og forventninger? Hvilke forskellige aktører og niveauer er i spil?
- Hvori består det modstridende eller uforenelige?
- Hvordan påvirker det medarbejdernes opgaveløsning og trivsel?

6: Drøftelse: Hvordan kan I forebygge eller håndtere belastningerne? Ca. 30 min.

I skal nu for hver af jeres prioriterede situationer – uklare såvel som modstridende – drøfte hvilke handlinger, der kan bidrage til at forebygge og håndtere belastningerne.

Tag situationerne én for én og lad spørgsmålene nedenfor guide jer:

- Inden I sætter fokus på belastningerne, drøft kort: Hvilke *positive konsekvenser eller muligheder*

giver det uklare eller modstridende i denne situation anledning til?

- Hvad gør I allerede for at forebygge og håndtere den situation? Hvad virker for jer og er vigtigt at værne om og fortsætte med?
- Hvad kan I *yderligere* gøre for at forebygge og håndtere belastningerne? På kort og på lang sigt:
- Hvad kan I tage fat på i denne gruppe?
- Hvad skal I lede opad med?
- Er der andre aktører i organisationen, I skal involvere/gå i dialog med?
- Er der aktører uden for organisationen, I skal i dialog med?

Husk: Hvis I har prioriteret situationer, som er placeret uden for indflydelse i indflydelsescirklen, er det vigtigt, I alligevel drøfter, hvad I kan gøre for at forebygge og håndtere belastningerne og trives under disse forhold. Det er ofte en væsentlig del af belastningen, at man som medarbejder oplever at *stå alene* med oplevelsen af:

- at man ikke gør det godt nok
- at tiden ikke slår til
- at fagligheden ikke får tilstrækkelig plads
- at borgere eller pårørende bliver vrede

Alt sammen noget der kan give anledning til moralsk stress, skyggearbejde og andre afledte konsekvenser i arbejdsmiljøet.

Initiativer som fx fælles drøftelser og prioriteringer i afdelingen, eller sparring og kompetenceudvikling, vil ofte kunne gøre en positiv forskel her og forebygge unødigt belastning.

7: Aftaler og handleplan. Ca. 10 min.

I er nu nået til afslutningen, hvor I skal lave konkrete aftaler med hinanden (Hvem gør hvad, hvornår?)

- Hvad kan I allerede nu nå til enighed om at handle på?
- Hvad kræver yderligere undersøgelse, drøftelse eller involvering af andre aktører?
- Er der noget, I skal melde ud til medarbejderne og/eller ud i organisationen?

Udfyld handleplanen. Den er en del af jeres APV.



Hvad siger loven?

I arbejdsmiljøloven står, at enhver arbejdsgiver har pligt til at sikre, at arbejdet i alle led planlægges, tilrettelægges og udføres sådan, at det er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt på kort og lang sigt.

Det betyder, at uklare krav og modstridende krav i arbejdet ikke må forringe de ansattes sikkerhed eller sundhed på kort eller lang sigt. Det betyder også, at arbejdsgiveren skal iværksætte effektive tiltag, så de ansatte ikke bliver syge eller kommer til skade pga. uklare krav og modstridende krav.

Hvad er uklare krav og modstridende krav i arbejdet?

I bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø defineres uklare krav og modstridende krav *"som krav i arbejdet, der ikke er tydelige, eller som er uforenelige. Det kan fx dreje sig om krav til arbejdsopgaver, kvalitetsniveau, arbejdsfunktion, ansvarsområder, arbejdsmetoder, arbejds gange, rollefordeling, tidsforbrug, arbejdstempo eller arbejdstid"*.

Kilde: [Arbejdstilsynets vejledning](#)

Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent værktøjet og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på arbejdsmiljoweb.dk.



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**
Velfærd og Offentlig administration