



# Forstå og forebyg uklare krav og modstridende krav

Et redskab til dialogen om et godt psykisk arbejdsmiljø

**BFA**

Branche  
Fællesskab  
Arbejds miljø  
Velfærd og Offentlig administration

# Intro

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

Begge typer af krav kan fx handle om krav til arbejdsopgaver, kvalitetsniveau, arbejdsfunktion, ansvarsområder, arbejdsmetoder, arbejdsgange, rollefordeling, tidsforbrug, arbejdstempo eller arbejdstid.

Uklare krav er krav til forskellige aspekter af arbejdet, der ofte vil kunne tydeliggøres, men ikke er blevet det.

Modstridende krav er kendetegnet ved, at de ikke så let kan ophæves eller afklares. De kan godt hver for sig være klare og give mening, men det er ikke muligt at opfylde dem samtidig, fordi de trækker i forskellige retninger.



I kan læse meget mere om uklare krav og modstridende krav i hæftet *Klare forventninger*, som dette dialogredskab bygger på. Hent det på [godtarbejdsmiljo.dk](http://godtarbejdsmiljo.dk).

Find [Arbejdstilsynets vejledning](#) om uklare krav og modstridende krav på [at.dk](http://at.dk).

**Forstå og forebyg uklare krav og modstridende krav**  
Et redskab til dialogen om et godt psykisk arbejdsmiljø

Udgivet af  
BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø  
for Velfærd og Offentlig administration  
Marts 2024

**Projektleder:** Lise Keller

**Ekstern konsulent:**  
Mette Kjærgaard Svendsen

**ISBN:** 978-87-7590-009-1

**Styregruppe:**  
Akademikerne  
BUPL  
Danske Bioanalytikere  
Dansk Sygeplejeråd  
Danske Regioner  
FOA  
HK Kommunal  
KL  
Socialpædagogerne

**Tekst:**  
Ola Jørgensen, Klartekst

**Grafisk design:**  
Karen Krarup

## Dialogen er vigtig

I det daglige arbejde kan I ofte lokalt på arbejdspladsen håndtere forskellige krav uden de store problemer. Når I fx planlægger arbejdet, kan I skabe forudsigelighed om dagens gang og afklare, hvad I har brug for at koordinere. Og i dialogen med hinanden kan I opdage, om I er usikre på kravene til jeres arbejde – og derfra prøve at afstemme forventninger og få enderne til at mødes.

Men nogle gange er de uklare krav og modstridende krav sværere at få greb om. Det kan fx være, fordi de bunder i strukturer og forhold uden for arbejdspladsen, som I ikke har direkte indflydelse på.

Under alle omstændigheder kan jeres lokale dialog om uklare krav og modstridende krav være vigtig. Dels for at få en *fælles* fornemmelse af, hvad I selv har indflydelse og kan handle på. Dels for at kunne involvere andre i organisationen, som skal være med til at skabe klare forventninger – og dermed forebygge, at kravene udgør en belastning i det psykiske arbejdsmiljø.



## Dialogredskabet kan hjælpe jer med:

- At identificere belastende uklare krav og modstridende krav på jeres arbejdsplads.
- At undersøge, hvor de udspringer fra.
- At drøfte, hvad I kan handle på for at forebygge og håndtere belastningerne, herunder:
  - Hvad kan I handle på inden for jeres eget indflydelsesrum på arbejdspladsen?
  - Hvad kan I måske yde indflydelse på, hvis I involverer de rette aktører i eller uden for organisationen?
  - Hvis der er tale om forhold i arbejdet, I ikke kan påvirke, hvad kan I så alligevel gøre sammen for ikke at opleve at stå alene med udfordringerne?

## Målgruppe

I kan fx bruge redskabet i jeres arbejdsmiljøgruppe, lokale MED-udvalg/SU eller i en ledergruppe.

## Facilitering

I kan selv gennemføre dialogen eller benytte jer af en facilitator eller konsulent fra organisationen eller udefra.

## Tidsramme

Dialogen tager typisk mellem en og to timer. Det afhænger af, hvilke og hvor mange kravssituationer I vælger at arbejde med.

## APV

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

# Sådan går I frem



## 1: Identificér situationer med uklare krav og modstridende krav. Ca. 15 min.

- Tal først sammen to og to. Tal om, hvilke situationer jeres medarbejdere/kollegaer af og til eller ofte står i, hvor de oplever uklare eller modstridende krav 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 ansvars- 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 højst fem sedler/situationer, I vurderer som mest belastende for medarbejderne /kollegaerne, og gå videre med disse.

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

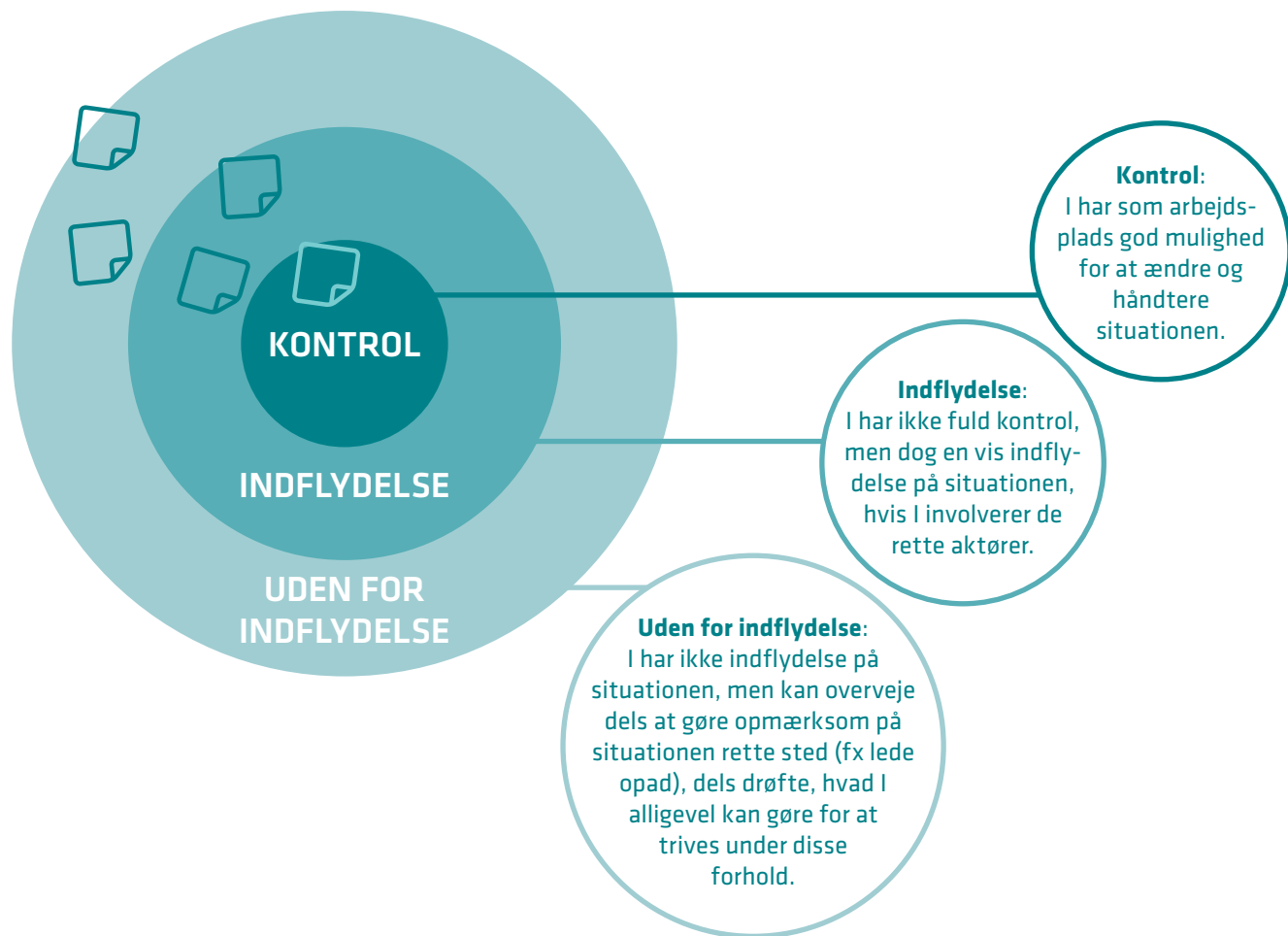
I skal nu arbejde sammen som gruppe og placere de udvalgte sedler i modellen *Indflydelsescirklen*.

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

Det er en vigtig forudsætning for trivsel, at man oplever at have kontrol over og indflydelse på arbejdet. Det kan være belastende, når man oplever ikke at have en reel mulighed for at udføre sine opgaver, gøre det rigtige eller gøre det godt nok. I skal derfor nu som gruppe prøve at få øje på *jeres samlede indflydelsesrum* – og om muligt gøre det større.

- Tegn indflydelsescirklen (tre ringe indeni hinanden) i stort format på en flipover eller tavle.
- Drøft placeringen nøje for hver seddel. Det er vigtigt, at I placerer sedlerne så langt inde mod centrum, som det reelt er muligt.
  - 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 seddel i midtercirklen eller på stregen til ydercirklen.
  - Synes situationen at være helt *uden for jeres indflydelsesrum*: Placér seddel i ydercirklen.
- Prøv at udfordre jer selv: Har I som samlet gruppe reelt mere kontrol og indflydelse, end I og medarbejderne umiddelbart forestiller sig. Kan I fx få øje på et udvidet indflydelsesrum, hvis I:
  - "tænker ud af boksen"?
  - leder opad?
  - inddrager relevante aktører i eller uden for organisationen?

## INDFLYDESESCIRKLEN



### 3: Vurder kravenes karakter. Ca. 10 min.

En del uklare krav (og nogle modstridende krav) kan forebygges og håndteres via dialog og handling på arbejdspladsen. Det kan fx være ved:

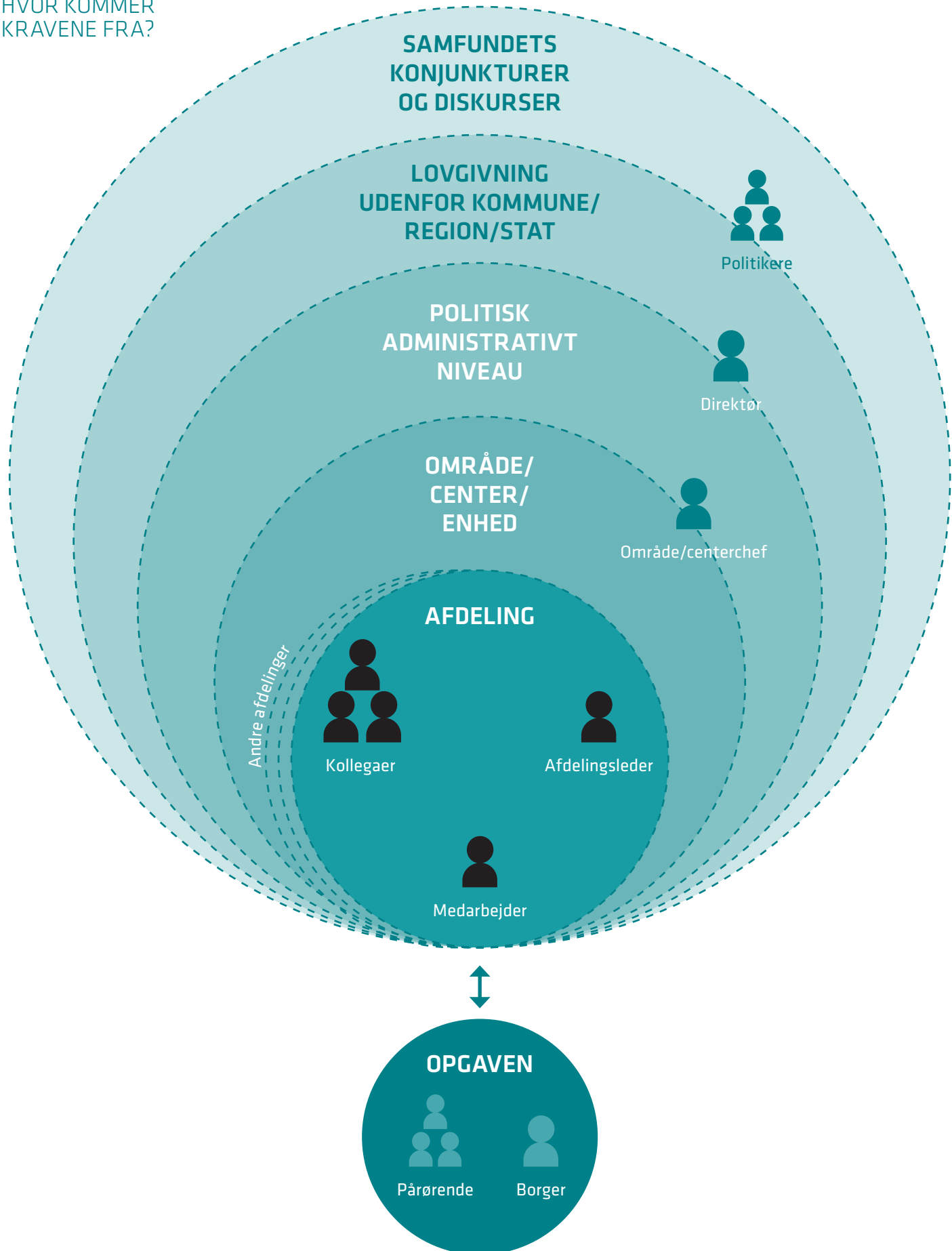
- At afstemme krav og forventninger med borgere/pårørende
- At foretage en fælles prioritering af opgaverne i afdelingen
- Af drøfte kvalitets- og serviceniveaue i opgaveløsningen
- At afstemme roller, ansvar og kompetencer med ledelsen.

Andre uklare og især modstridende krav kan være vanskeligere at forebygge og håndtere på arbejdspladsen, fx fordi de hænger sammen med strukturer, som I ikke umiddelbart kan påvirke eller ændre.

- Kig derfor på indflydelsescirklen med jeres sedler, og overvej et øjeblik, hvilken type krav der er tale om:
  - 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 arbejder videre med de kravsituationer, hvor I har reel mulighed for at påvirke situationen, og dermed får den største effekt.

KRAVMODELLEN:  
HVOR KOMMER  
KRAVENE FRA?



Modellen er en udvidet udgave af Styringsløget, der er udarbejdet af lektor Tina Ølgaard Bentzen.

#### 4: Vælg, hvilke (krav)situationer I vil arbejde videre med. Ca. 10 min.

- Udvælg nu sammen en eller to 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.

I kan også vælge krav, som ligger *uden for* jeres indflydelse. Det er især relevant, hvis belastningen fra disse krav 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 de modstridende krav kommer fra. Ca. 15 min.

Dette trin handler særligt om 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.

- Hvis I har valgt en seddel/situation med 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: Drøft, hvordan I forebygger eller håndterer belastningerne. Ca. 30 min.

I skal nu for hver af de valgte situationer drøfte, hvilke handlinger der kan bidrage til, at I får forebygget og håndteret belastningerne. Tag situationerne én for én, og lad spørgsmålene nedenfor guide jer:

- Drøft kort, hvilke *positive konsekvenser eller muligheder* det eventuelt giver, at der er uklare eller modstridende krav i situationen.
- Drøft, hvad I allerede gør for at forebygge og håndtere situationen? Hvilket af dette virker godt for jer og er vigtigt at værne om og fortsætte med?
- Drøft, hvad I kan gøre *yderligere* for at forebygge og håndtere belastningerne ved situationen – 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 gå i dialog med?
  - Er der aktører uden for organisationen, I skal i dialog med?

**Husk:** Hvis I har valgt situationer, der er "uden for indflydelse", skal I i stedet drøfte, hvad I kan gøre for at mindske belastningerne. Det er eksempelvis vigtigt for at kunne trives under disse forhold, at den enkelte medarbejder ikke oplever at stå alene med oplevelsen af ikke at gøre det godt nok. Mulige indsatser kan fx være fælles drøftelser og prioriteringer i afdelingen samt sparring og kompetenceudvikling.

#### 7: Lav aftaler og handleplan. Ca. 10 min.

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

- Afklar, hvad I allerede nu kan nå til enighed om at handle på.
- Overvej, hvad der kræver yderligere undersøgelse, drøftelse eller involvering af andre aktører.
- Beslut, om der er noget, I skal melde ud til medarbejderne og/eller til resten af organisationen.
- Udfyld handleplanen. Den er en del af jeres APV og kan hentes her: [godtarbejdsmiljo.dk/uma](http://godtarbejdsmiljo.dk/uma)

## Belastninger ved uklare krav og modstridende krav

Uklare krav og modstridende krav kan være en belastning i det psykiske arbejdsmiljø og øge risikoen for medarbejdernes sikkerhed og sundhed.

Dette dialogredskab hjælper jer med at vurdere, hvad I på jeres arbejdsplads selv kan gøre for at forebygge dette, og hvornår I kan have brug for at involvere andre dele af organisationen.

Redskabet bygger videre på hæftet *Klare forventninger*, hvor I kan finde meget mere viden om uklare krav og modstridende krav – herunder også de gældende regler på området. Hent *Klare forventninger* på [godtarbejdsmiljo.dk](http://godtarbejdsmiljo.dk).



### 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 [godtarbejdsmiljo.dk](http://godtarbejdsmiljo.dk).

**BFA**

**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**  
Velfærd og Offentlig administration