



# Klare forventninger

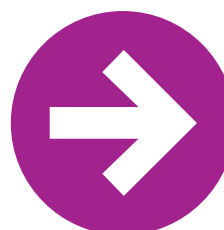
Forstå og forebyg uklare krav og modstridende krav i arbejdet

**BFA**

Branche  
Fællesskab  
Arbejds miljø  
Velfærd og Offentlig administration

# Indhold

<b>Forord</b>	<b>3</b>
<b>Introduktion</b>	<b>4</b>
Hvad er uklare krav?	4
Hvad er modstridende krav?	4
Konsekvenser for sikkerhed og sundhed	6
Behovet for forebyggelse	7
<b>Er problemerne lokale eller strukturelle?</b>	<b>8</b>
Hvad har I indflydelse på?	8
Hvor kommer kravene fra?	9
<b>Forebyggelse af lokale problemer</b>	<b>12</b>
1. Klarhed i planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet	12
2. God oplæring og instruktion	13
3. Støtte fra kolleger og ledelse	13
Rollefordeling ved lokale problemer	14
<b>Dialog om strukturelle problemer</b>	<b>16</b>
Rollefordeling ved strukturelle problemer	16
<b>Dialogredskab om uklare og modstridende krav</b>	<b>18</b>
<b>Inspiration til jeres videre arbejde</b>	<b>19</b>



## Klare forventninger

Forstå og forebyg uklare krav og modstridende krav i arbejdet

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

ISBN: 978-87-7590-008-4

Studiestræde 3, 3.sal  
1455 København K

## Projektleder

Lise Keller

## Faglig konsulent

Mette Kjærgaard Svendsen

## Styregruppe

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

## Tekst

Ola Jørgensen, Klartekst

## Grafisk design

Karen Krarup

# Forord

For at kunne løse en opgave tilfredsstillende må vi have et nogenlunde klart billede af, hvad der forventes af os, og hvilke krav der stilles.

Mange kender nok til situationer, hvor en sådan klarhed ikke er til stede. Det kan være, fordi kravene ikke er forklaret tydeligt nok. Men det kan også skyldes, at opgaverne er komplekse og uforudsigelige. At der er mange parter, som har forskellige tilgange eller ønsker til indsatsen. Eller at forventningerne til, hvordan opgaven skal løses, er svære at indfri med de ressourcer, der er til rådighed.

## En risiko for sikkerhed og sundhed

Både uklare krav og modstridende krav kan øge risikoen for medarbejdernes sikkerhed og sundhed. Det kan eksempelvis give anledning til konflikter og fejl, svække oplevelsen af mening og øge stressbelastningen, fordi det er umuligt at leve op til alle krav og forventninger.

Det er ikke altid muligt at opstille klare og entydige krav til alle opgaver. For dels skal der være et spillerum til, at den enkelte medarbejder kan bruge sin faglige dømmekraft i situationen. Dels er en vis balancegang mellem forskellige hensyn en uundgåelig – og for nogle måske endda attraktiv – del af en dynamisk hverdag.

Et arbejdsmiljøproblem bliver det først for alvor, når de uklare eller modstridende krav har et omfang eller en karakter, så de udgør en belastning.

## Forstå, og håndtér problemerne rigtigt

Det er baggrunden for dette hæfte, der stiller skarpt på uklare henholdsvis modstridende krav som et potentielt arbejdsmiljøproblem. I hæftet defineres de to fænomener, og der præsenteres en række forslag og metoder til, hvordan I kan forebygge og drøfte dem – dels på den enkelte arbejdsplads, dels i den samlede organisation.

For det er et hovedbudskab i hæftet, at uklare krav og modstridende krav i arbejdet ikke er problemer, den enkelte medarbejder eller leder skal stå alene med. De tages alvorligt i fællesskab som et arbejdsmiljøproblem – på det rette niveau i organisationen.

## To vigtige målgrupper

Hæftet henvender sig til to målgrupper. Dels de lokale arbejdsmiljøaktører, dvs. førstelinjeledere, arbejdsmiljørepræsentanter, MED- eller Samarbejdsudvalg samt arbejdsmiljøorganisationen. Dels de højere ledelsesniveauer, som skal kende til udfordringerne og være med til at løse nogle af dem. Endelig kan hæftet være relevant for interne og eksterne rådgivere og konsulenter inden for arbejdsmiljø, organisation og ledelse.

Sidst i hæftet præsenteres et nyudviklet redskab, I kan bruge i jeres lokale dialog om, hvordan og hvor uklare og modstridende krav skal håndteres. Her er også henvisning til andre metoder og relevant viden på området.

Hæftet bygger især på den teoretiske viden og de praktiske erfaringer, der er indsamlet i forprojektet "*Klarhed i arbejdet*", som kan findes på [arbejdsmiljøweb.dk](http://arbejdsmiljøweb.dk). Hæftet trækker desuden på Arbejdstilsynets vejledning "*Uklare krav og modstridende krav i arbejdet*".

Eksempler og citater i hæftet stammer fra forprojektet, fra Arbejdstilsynets vejledning samt fra surveysvar fra ledere og medarbejdere. Alle eksempler er anonymiseret og sprogligt bearbejdet.

*BrancheFællesskab for Arbejdsmiljø  
Velfærd og Offentlig administration*



# Introduktion

Nogle gange bruges begrebet "uklare og modstridende krav" som ét samlet udtryk. Det giver mening, fordi de kan påvirke arbejdsmiljøet på mange af de samme måder. Men man er også nødt til at se på "uklare krav" og "modstridende krav" hver for sig – blandt andet fordi der kan være forskel på, hvor og hvordan de skal håndteres og forebygges.

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".

## Hvad er uklare krav?

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

Uklarhed kan fx skyldes, at arbejdsopgaverne ændrer sig hyppigt, eller at krav og forventninger til opgaveløsningen er komplekse. Også ændringer i målgrupper, organisering, ressourcer, styring, ledelsesforhold eller faglig tilgang kan bidrage til oplevelsen af uklare krav – især hvis nogle af disse ændringer sker ofte eller samtidigt. At kravene

”

*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.*

opleves som uklare, kan også skyldes, at det ikke er lykkedes at forklare og formidle kravene tilstrækkeligt tydeligt.

Uklare krav i arbejdet er *beslægtet* med begrebet "rolleklarhed", der handler om, i hvor høj grad medarbejderne kender den rolle, de forventes at udfylde i deres arbejdsfunktion. Når det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø måler graden af rolleklarhed, sker det ud fra følgende fire spørgsmål:

- Er der klare mål for dit eget arbejde?
- Ved du nøjagtigt, hvad der forventes af dig i dit arbejde?
- Ved du, hvornår du har udført dit arbejde godt?
- Ved du helt klart, hvad der er dine ansvarsområder?

## Hvad er modstridende krav?

Modstridende krav kan findes på alle de samme områder, men er kendetegnet ved, at de ikke så let kan ophæves eller afklares. De enkelte krav kan godt hver for sig være klare og give mening; problemet er, at det ikke er muligt at opfylde dem samtidig, fordi de er uforenelige.

Kravene kan være – eller opleves som – uforenelige, fx fordi man i det daglige arbejde skal tage hensyn til interesser og forventninger fra mange forskellige aktører. Det kan være politikere, forskellige ledere og ledelsesniveauer, kollegaer, andre afdelinger, borgere, pårørende eller samarbejdspartnere.

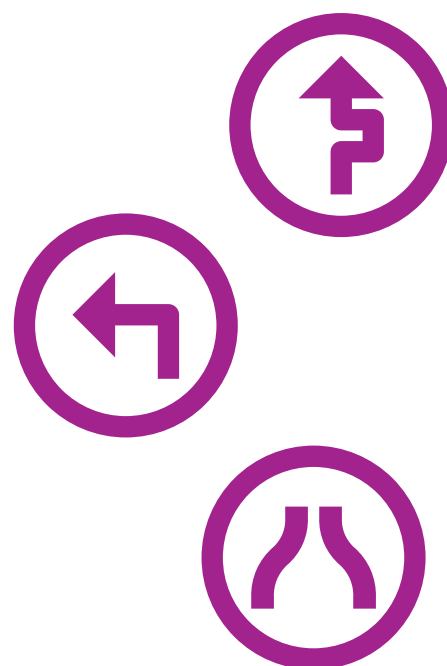
Det kan også være, at det modstridende udspringer af, at arbejdet er underlagt forskellige lovgivninger med hver deres logik, at flere resultatmål konkurrerer med hinanden, eller at der mangler tid og ressourcer til at løse opgaverne i den ønskede kvalitet.

Såvel uklare krav som modstridende krav i arbejdet kan forekomme hos enkelte medarbejdere, i enkelte teams eller afdelinger i eller bredt i hele organisationen.

Modstridende krav er *beslægtet* med begrebet "rollekonflikter i arbejdet". Det handler om situationer, hvor forskellige interessenter har forskellige forventninger til den arbejdsindsats, som medarbejderne skal levere. Når det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø måler graden af rollekonflikter, sker det ud fra følgende fire spørgsmål:

- Skal du gøre ting i dit arbejde, som du føler, burde gøres anderledes?
- Bliver der stillet modstridende krav til dig i dit arbejde?
- Indeholder dit arbejde opgaver, der er i modstrid med dine personlige værdier?
- Må du nogle gange afslutte en opgave, før du føler, du er færdig med den?

*For at kortlægge omfanget og karakteren af såvel uklare som modstridende krav kan I overveje at indarbejde spørgsmål af denne type i jeres APV. Det vil kunne give jer en fornemmelse af problemerne, som I også kan bruge som dokumentation og datagrundlag i dialogen om opfølgningen på APV'en.*



På en arbejdsplads oplevede medarbejderne, at der var dårlig kommunikation med ledelsen om opgaveløsningen. Flere medarbejdere fik deres arbejde kritiseret af ledelsen, men ikke præcis besked om, hvad de så skulle gøre anderledes. Mange begyndte at arbejde ekstra for at gøre det bedre, og der var generelt en dårlig stemning og mange konflikter på arbejdspladsen.

## Konsekvenser for sikkerhed og sundhed

Både uklare krav og modstridende krav i arbejdet kan udgøre en risiko for medarbejdernes sikkerhed og sundhed. Det gælder især, hvis der er uklare krav og modstridende krav i en længere periode.

Konsekvenserne kan blandt andet være øget risiko for søvnproblemer, koncentrationsbesvær, langvarig stress, angst, depression og hjertekarsygdomme, men også for arbejdsulykker, herunder vold fra borgere.

Uklare og modstridende krav kan også være en **skjult bagvedliggende årsag til andre arbejdsmiljøproblemer**, eksempelvis:

- Øget arbejdsmængde og tidspres, fordi man kompenserer for uklarheden og følelsen af ikke at gøre det godt nok ved at arbejde ekstra og/eller at overinvolvere sig.
- Indbyrdes konflikter blandt medarbejderne – som kan udvikle sig til krænkende handlinger – fordi de håndterer uklarhederne og dermed borgerne forskelligt.
- Usikkerhed, frustration og måske voldelige reaktioner fra borgere, som oplever, at medarbejderne har forskellige tilgange til dem, fx et forskelligt "serviceniveau".

### Årsager til uklare og modstridende krav

I Arbejdstilsynets påbud i forbindelse med uklare krav og modstridende krav i arbejdet finder man blandt andet følgende årsager:

- Der er uklare mål, arbejdsgange og retningslinjer, funktionsbeskrivelser eller ansvars- og kompetenceområder.
- Koordineringen er utilstrækkelig, og der mangler prioritering og forventningsafstemning.
- Akutte og uforudsigelige krav hindrer udførelsen af planlagte opgaver.
- Der mangler klar ledelse og ledelsesmæssigt ansvar.
- Der er ikke en tilstrækkeligt fælles faglig tilgang til opgaverne.
- Der er meget forskellige forventninger til service- og kvalitetsniveau.

Kilde: *Forprojektet "Klarhed i arbejdet"*.



*Vi skal tage os af elever, der har voldsom eller grænseoverskridende adfærd i klasserummet. Vi skal undgå at sende dem uden for døren, og hvis vi alligevel gør det, skal vi hurtigst muligt ud og tale med dem. Samtidig skal vi levere en inspirerende og faglig god undervisning til de øvrige 26 elever, der sidder i klassen.*

Desuden kan det forstærke risikoen ved uklare og modstridende krav, at de **optræder samtidig med andre arbejdsmiljøproblemer**. Det gælder, fx hvis medarbejderne også har høje følelsesmæssige krav i arbejdet, fordi dét så kommer oveni i en usikkerhed om, hvordan modstridende ønsker og forventninger skal prioriteres.

### Ledernes arbejdsmiljø

Ledere kan i nogle tilfælde være dobbelt udsatte, fordi de står i et krydspres mellem forskellige forventninger. På den ene side står de opadtil med det formelle ansvar for helheden. På den anden side skal de tage hånd om de belastninger, medarbejderne oplever i forbindelse med uklare eller modstridende krav.

Derfor kan der være behov for et selvstændigt fokus på ledernes psykiske arbejdsmiljø – både for lederens egen skyld, og fordi lederens trivsel er vigtig for god ledelse og dermed også for arbejdsmiljøet på arbejdspladsen.

I publikationen *Styrk lederes trivsel og resultater* kan I finde redskaber til at arbejde med lederes trivsel og psykiske arbejdsmiljø. Det kan blandt andet handle om at afstemme forventninger med nærmeste leder og internt i ledergruppen.

## Behovet for forebyggelse

Hvis der er uklare krav eller modstridende krav på arbejdspladsen, skal man som arbejdsgiver vurdere, om risikoen for medarbejdernes sikkerhed og sundhed er forebygget effektivt nok. Se også faktaboksen Pligt til forebyggelse.

I sin vejledning på området nævner Arbejdstilsynet en række forskellige tegn på, at risikoen ikke er effektivt forebygget, fx at der er:

- negativ kritik af medarbejdernes arbejde fra ledelse eller kollegaer
- fejl i arbejdet
- manglende tillid mellem ledelse og medarbejdere eller mellem medarbejderne indbyrdes
- personrettede konflikter og samarbejdsproblemer internt på arbejdspladsen
- krænkende handlinger i arbejdet, fx i form af udelukkelse fra det faglige eller sociale fællesskab
- negativ kritik eller klager over medarbejdernes arbejde fra borgere, pårørende eller samarbejdspartnere
- konflikter med borgere, pårørende eller samarbejdspartnere, eller at de spiller medarbejdere ud imod hinanden
- medarbejdere, som arbejder i højt tempo, uden pauser eller i mange timer
- medarbejdere, som bruger store mængder mental energi på at spekulere over og drøfte med hinanden, hvordan de skal udføre arbejdet
- vigtige opgaver, som ikke bliver udført
- vigtige frister, som ikke bliver overholdt
- et fastsat service- eller kvalitetsniveau, der ikke bliver overholdt
- arbejdsulykker eller nærved-ulykker
- højt sygefravær eller høj personaleomsætning.

Mange af disse tegn kan have andre årsager end uklare eller modstridende krav. Men især hvis flere af dem forekommer samtidig og/eller over en længere periode, er det vigtigt at finde ud af, om det afspejler, at risikoen ved uklare krav og modstridende krav ikke er effektivt forebygget.

”

*Jeg tror ikke, at kravene stammer fra min umiddelbare leder. Det kommer højere oppe fra, hvor de tror, de kender til vores arbejde, men faktisk ikke har begreb om det. Min egen leder er lige så meget i klemme.*

## Pligt til forebyggelse

- Du skal som arbejdsgiver så vidt muligt undgå uklare krav og modstridende krav i arbejdet, som kan indebære en risiko for medarbejdernes sikkerhed eller sundhed.
- Når der er uklare krav og modstridende krav, skal du løbende afdække og vurdere disse krav samt forebygge risikoen for medarbejdernes sikkerhed og sundhed.
- Hvis der er uklare krav og modstridende krav i arbejdet, skal du vurdere, om risikoen for medarbejdernes sikkerhed og sundhed er effektivt forebygget og om nødvendigt iværksætte effektive forebyggende tiltag.
- Forebyggelsen skal rette sig mod de forhold i arbejdet, der er årsag til uklare krav og modstridende krav i arbejdet.
- Årsagerne kan give en idé om, hvilke tiltag der er behov for, og hvor på arbejdspladsen de skal iværksættes.
- Forebyggelsen skal beskytte alle medarbejdere mod risikoen og ikke kun enkelte medarbejdere.
- Oplæring og instruktion er et centralt forebyggende tiltag og skal også omfatte nye medarbejdere og personer med løsere tilknytning til arbejdspladsen.

*Kilde: AT-vejledning 4.11.1: Uklare krav og modstridende krav i arbejdet.*



# Er problemerne lokale eller strukturelle?

Nogle problemer med uklare krav eller modstridende krav kan I håndtere lokalt på arbejdspladsen. Andre kan være meget svære at få greb om, fordi det uklare eller modstridende bunder i forhold, I ikke selv er herre over.

Derfor er det afgørende, at I skelner mellem lokale og strukturelle problemer, når det gælder uklare krav eller modstridende krav:

**Lokale problemer**, dvs. uklare krav eller modstridende krav, som I selv har mulighed for at påvirke. Det kan fx være ved at tydeliggøre kravene, styrke instruktion og kompetencer, afstemme forventninger til opgaveløsningen eller prioritere mellem forskellige krav og delopgaver.

At problemerne er lokale, betyder ikke, at de altid er lette at løse. Kravene er ofte blevet uklare eller modstridende af bestemte årsager, som det kræver en indsats at forstå og ændre.

**Strukturelle problemer**, dvs. uklare krav eller modstridende krav, som bunder i forhold, som I ikke selv har umiddelbar indflydelse på. Eksempelvis fordi det handler om krav eller vilkår, der kommer oppefra eller udefra. Det kan fx være lovgivning, politiske beslutninger eller økonomiske rammer.

Selv om problemerne er strukturelle og ikke kan løses lokalt, kan det alligevel være meningsfuldt og vigtigt at identificere og *drøfte* dem på arbejdspladsen. Dels fordi det kan afdække, hvor der kan være behov for at lede opad. Dels fordi dialogen kan være med til at gøre erkendelsen af problemerne fælles, så den enkelte ikke står alene med dem.

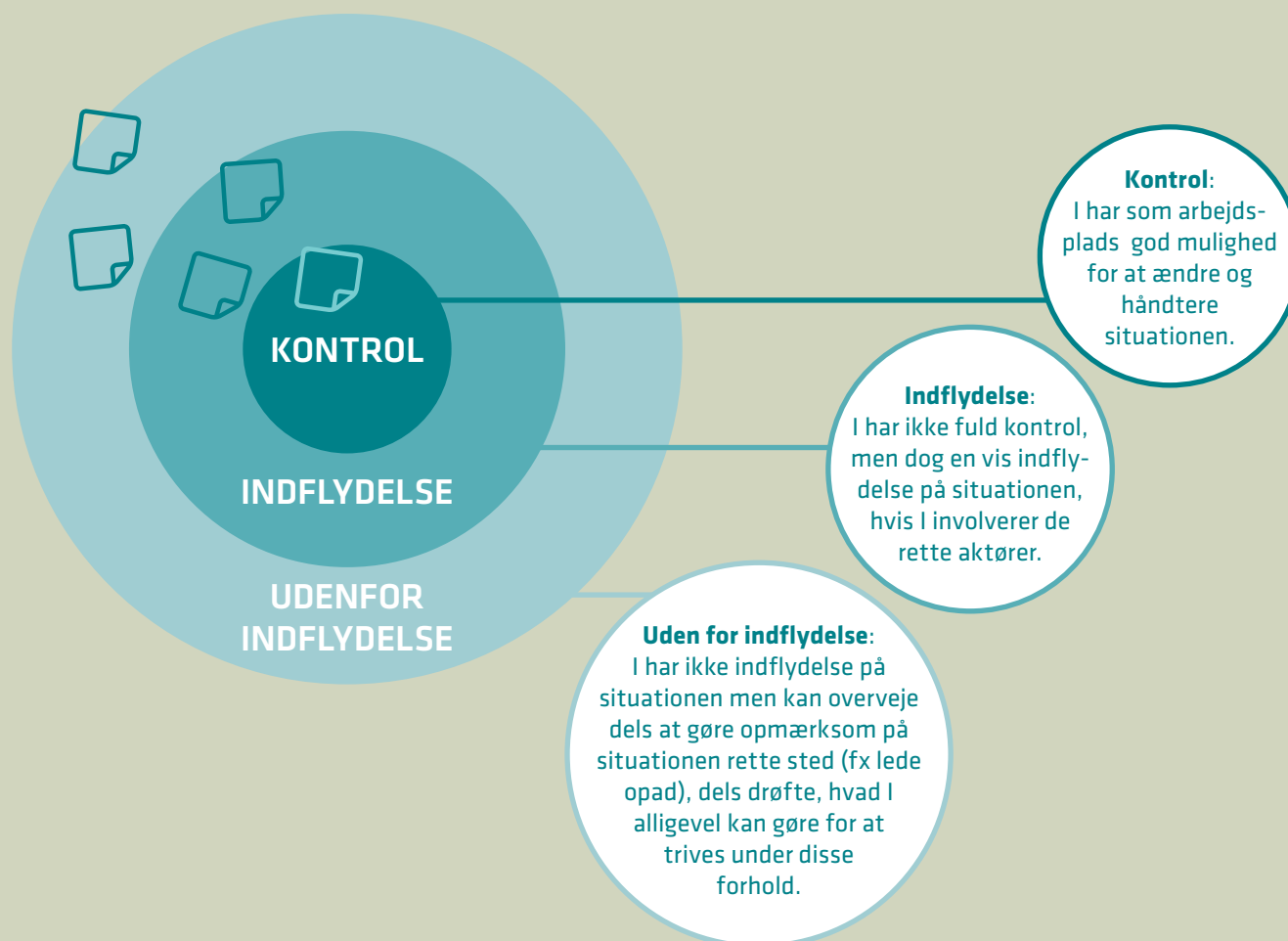
”

*Vi sidder i timevis foran computeren for at sikre, at kvaliteten af dokumentationen er god nok. Vi udfylder skemaer for systemets skyld, og den tid bliver taget fra borgeren.*



På et bosted er to medarbejdere uenige om, hvordan de bedst støtter en bestemt borger i at mestre eget liv. Tilgangen og kvalitetsniveauet er ikke klart defineret, så medarbejderne løser opgaverne på hver deres måde og ser forskelligt på, hvor meget man skal støtte og hjælpe.

## INDFLYDESESCIRKLEN



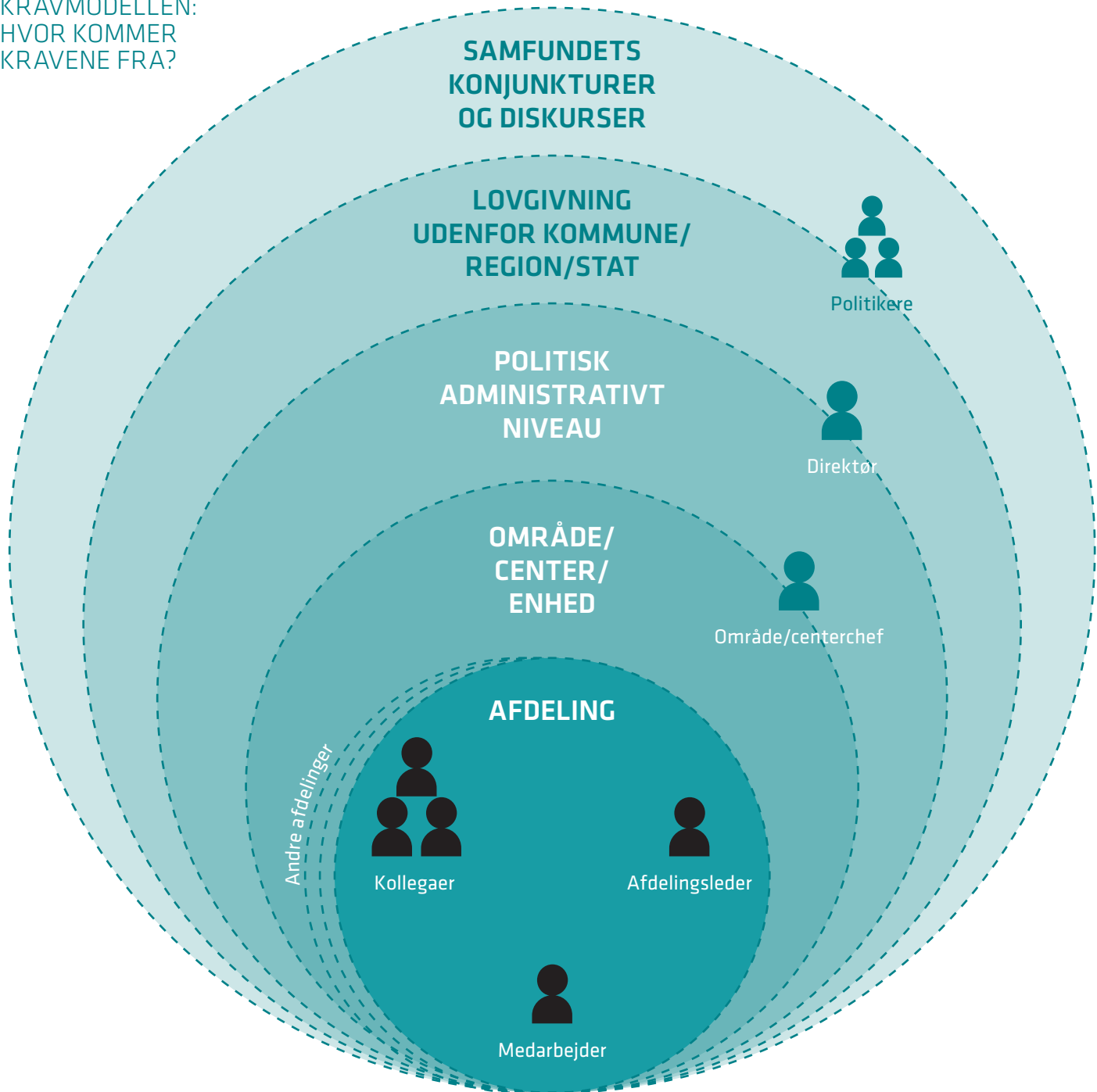
### Hvad har I indflydelse på?

En enkel måde at skelne mellem lokale og strukturelle problemer på er at opdele de uklare eller modstridende krav, som I oplever belastende, i tre forskellige kategorier:

- **Kontrol:** Forhold, som I på arbejdspladsen selv kan handle direkte på inden for jeres eget lokale råderum.
- **Indflydelse:** Forhold, som I ikke styrer selv, men som I måske kan påvirke, hvis I involverer de rette aktører i eller uden for organisationen.
- **Uden for indflydelse:** Forhold, som er givne rammer eller vilkår i arbejdet, som I ikke har mulighed for at ændre eller påvirke.

De tre kategorier er vist i modellen ovenfor. Læs mere om, hvordan I kan arbejde med modellen i praksis, på side 18.

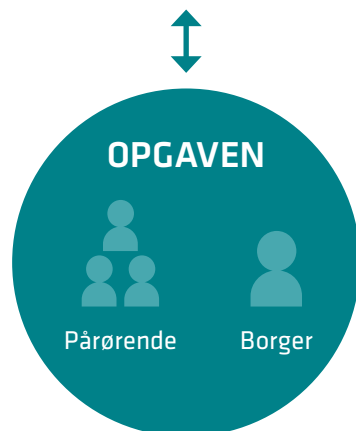
KRAVMODELLEN:  
HVOR KOMMER  
KRAVENE FRA?



### Hvor kommer kravene fra?

I nogle situationer kan I desuden have gavn af at skabe jer et overblik over, hvor især modstridende krav kommer fra. Det kan hjælpe jer til at vurdere, hvad I har eller kan få indflydelse på – og hvilket beslutningsniveau I skal i dialog med.

I kan bruge kravmodellen ovenfor til at tænke over og drøfte, hvorfra nogle af de krav, der opleves modstridende, udspringer. Den kan eventuelt bruges sammen med indflydelsesmodellen. Læs mere om, hvordan I kan bruge modellen, på side 18.

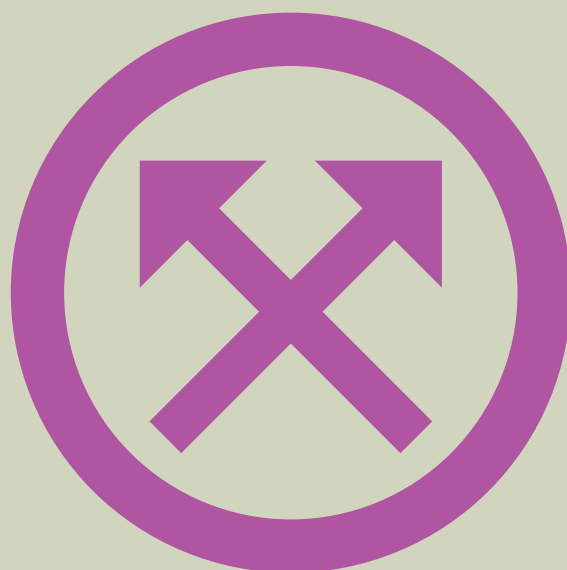


Modellen er en udvidet udgave af Styringsløget, der er udarbejdet af lektor Tina Ølgaard Bentzen.

Som modellen viser, kan kravene udspringe fra aktører på mange forskellige niveauer:

- Den enkelte medarbejder selv, fx egne værdier og faglige standarder
- Borgeren og de pårørende
- Kollegerne
- Egen leder
- Andre afdelinger
- Højere ledelsesniveauer, fx område-/centerledelse eller topledelsen
- Den politiske ledelse
- Nationalt niveau: Folketing, regering (og eventuelt EU-regulering)

Desuden kan nogle krav og vilkår være knyttet til generelle samfundsmæssige vilkår, fx økonomiske konjunkturer, arbejdskraftmangel eller fastlåste opfattelser af, hvordan bestemte velfærdsudfordringer skal forstås og løses.



På en arbejdsplads var kravet til kvaliteten i opgaveløsningen ikke klar for medarbejderne. De vidste heller ikke, hvem de kunne gå til for at få faglig hjælp eller retningslinjer for, hvordan opgaverne skulle løses. Det gav store forskelle i kvaliteten, som ofte førte til kritik fra ledelsen. Medarbejderne brugte meget tid og energi på at drøfte indbyrdes, hvornår de havde løst opgaverne godt nok.

# Forebyggelse af lokale problemer

Når I vurderer, at et problem med uklare krav eller modstridende krav er noget, I har kontrol over eller indflydelse på, kan I forsøge at løse det på arbejdspladsen.

I den proces er det oplagt at inddrage hele medarbejdergruppen, fordi medarbejderne har vigtig viden om, hvor de uklare eller modstridende krav optræder, og hvordan de opleves.

Den nødvendige afdækning og vurdering kan foregå som en del af den daglige opgaveløsning, men den kan også indgå i en mere omfattende kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø, fx i forbindelse med APV'en.

I alle tilfælde er det en vigtig forudsætning, at der er en høj grad af psykologisk tryghed, så medarbejderne har lyst til at dele deres erfaringer, udfordringer, kritik og idéer.

At sætte ord på problemerne rummer ofte en dobbelt gevinst. For det første er det nødvendigt for at forstå mere præcist, hvori det uklare eller modstridende består, og hvordan det belaster i hverdagen.

”

*At arbejde med rehabilitering er en udfordring, for vi opfatter ordet forskelligt. Hos os er social- og sundhedshjælpere og -assistenter meget optaget af omsorg og pleje, mens terapeuter er mere optaget af hjælp til selvhjælp.*

For det andet kan det aflaste den enkelte at vide, at det ikke er en selv, der er noget galt med, når man ikke føler at kunne leve op til krav og forventninger.

Det afhænger af den konkrete situation, hvad I kan gøre for at forebygge risikoen ved de uklare krav eller modstridende krav, som I selv har kontrol over eller indflydelse på. Men ofte vil løsningerne skulle findes inden for nedenstående tre hovedområder:

## 1. Klarhed i planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet

Når det gælder uklare krav, kan I fx sammen afklare:

- hvilke opgaver der skal løses og hvordan, så I får en mere fælles forståelse af arbejdsmetoder og arbejdsgange
- fordelingen af ansvar og beslutningskompetence, fx mellem faggrupper, jobfunktioner, teams og afdelinger
- hvordan arbejdet skal koordineres, så de rette personer kommunikerer og arbejder sammen på de relevante tidspunkter
- hvor meget tid det er passende og muligt at bruge på de enkelte opgaver, og hvilke opgaver der skal prioriteres højest
- forventninger til kvaliteten i opgaveløsningen, så alle ved, hvornår arbejdet er udført tilfredsstillende
- forventninger til medarbejdernes arbejdstid, herunder placeringen af arbejdstiden og eventuelt overarbejde.

Hvis der også er modstridende krav, som I vurderer kan håndteres lokalt, kan ledelsen fx:

- afstemme forventninger med borgere, pårørende og samarbejdspartnere, så de ved, hvilken ydelse, hvilken service eller hvilket produkt de kan forvente
- prioritere opgaverne ved fx at tage stilling til, om der er opgaver eller deadlines, som kan udskydes eller ikke skal prioriteres
- tage skridt til at sørge for, at medarbejderne ikke skal varetage forskellige arbejdsfunktioner, som er i modstrid med hinanden.

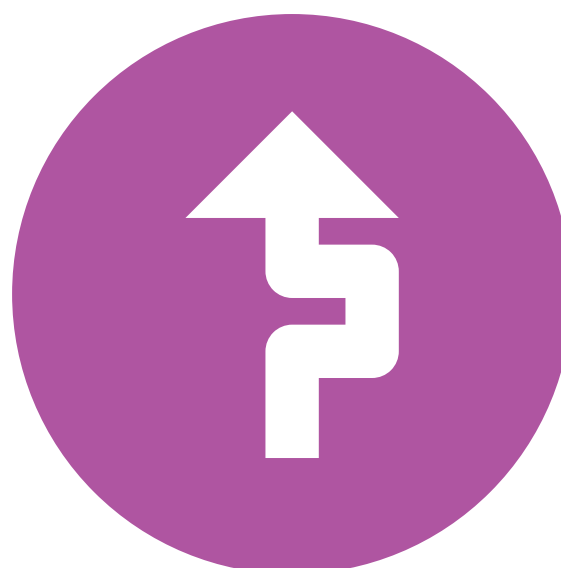
## 2. God oplæring og instruktion

Når nogen på arbejdspladsen oplever uklare eller modstridende krav som en belastning i deres daglige arbejde, kan det skyldes, at oplæringen eller den løbende instruktion og faglige ledelse ikke er tilstrækkelig til at forebygge dette.

Det er arbejdsgiverens ansvar at sikre, at alle medarbejdere får den oplæring og instruktion, der er nødvendig for, at de kan løse deres opgaver på en forsvarlig måde. Det gælder ikke bare nyansatte, men også vikarer, studerende og andre, der er mere løst tilknyttet arbejdspladsen.

I oplæring og instruktion kan man som leder med fordel gøre det så tydeligt som muligt:

- hvilke opgaver medarbejderne skal løse
- hvordan opgaverne skal eller kan løses – og sammen med hvem
- hvilke krav og forventninger der er til opgaveløsningens omfang og kvalitet
- hvilke opgaver medarbejderne skal prioritere, når der ikke er tid til at nå det hele
- hvor medarbejderne kan få støtte og sparring til konkrete opgaver
- hvilke muligheder der er for indflydelse i arbejdet
- hvilket ansvar og hvilken beslutningskompetence medarbejderne har
- hvilke typer af kompetencer det kræver at leve op til kravene.



## 3. Støtte fra kolleger og ledelse

Når uklare eller modstridende krav ikke helt kan undgås, kan I i fællesskab prøve at forebygge, at de udgør en belastning. I kan fx sikre, at der er den nødvendige støtte i arbejdet – fra ledelsen og/eller indbyrdes i jeres arbejdsfællesskab. Det kan eksempelvis være:

- Hjælp og støtte fra ledelse og kollegaer til at præcisere arbejdsopgavernes konkrete indhold, fordeling og prioritering.
- Fælles afstemning af forventninger til kvalitets- og serviceniveau i opgaveløsningen.
- Konstruktiv feedback på og anerkendelse af, hvordan opgaverne er løst.
- Gode rammer for at samarbejde, sparre og løse opgaver i fællesskab.
- Et arbejdsklima med en høj grad af psykologisk tryghed, så medarbejdere ikke frygter negative konsekvenser, hvis de fx begår fejl.
- Et klart ledelsesansvar for at håndtere klager fra borgere, pårørende og samarbejdspartnere.
- En god løbende dialog, hvor medarbejderne kan gøre opmærksom på uklare krav og modstridende krav samt bidrage med forslag til løsninger.



På en større arbejdsplads modtog flere medarbejdere opgaver fra forskellige ledere i organisationen – uden et samlet overblik eller koordinering. Derfor fik nogle af medarbejderne flere opgaver, end de kunne nå at løse. De blev således i tvivl om, hvilke opgaver der var de vigtigste, men kunne ikke selv prioritere dem. Det førte til en oplevelse af faglig utilstrækkelighed – trods lange arbejdsdage.



*Når der sker ændringer, har jeg en klar forventning til, at min nærmeste leder hjælper os med at skabe klarhed i jobbet, så vi arbejder med et fælles mål for øje og kan opleve at mestre vores arbejde. Men vi har også alle selv et ansvar for at bede om hjælp, hvis vi føler, at opgaven er uklar, eller at vi ikke kan mestre den.*

### Rollefordeling ved lokale problemer

Der er handlemuligheder på alle niveauer, når I som arbejdsplads vil forebygge belastninger fra uklare krav eller modstridende krav. Når problemerne er lokale, kan der fx være følgende rollefordeling på de fire såkaldte IGLO-niveauer: individ, gruppe, ledelse og organisation.

#### Individet – den enkelte

Uklare eller modstridende krav er som udgangspunkt ikke den enkeltes problem, men noget der skal betragtes og løses som en fælles udfordring på arbejdspladsen.

Men derfor kan man som medarbejder godt bidrage til, at risici ved sådanne krav bliver gjort synlige og forebygget, fx ved:

- at spørge ind til krav, der opleves uklare eller modstridende
- at søge information og viden, der sætter én bedre i stand til at løse opgaverne
- at drøfte problemer med uklare eller modstridende krav med kolleger og ledelse
- at efterspørge og tilbyde kollegial hjælp og støtte
- at sige fra over for opgaver, man ikke føler sig i stand til at løse forsvarligt på grund af uklare eller modstridende krav.

#### Gruppen – arbejdsfællesskabet

Ofte giver det god mening også at håndtere uklare eller modstridende krav på gruppeniveau, fx i det enkelte team eller i et direkte samarbejde mellem ledelsen og en gruppe medarbejdere, der har ansvar for en fælles opgave. Det gælder eksempelvis:

- hvis medlemmerne i arbejdsfællesskabet sammen kan afklare forhold, som det kun er nogle af medarbejderne, der oplever som uklare eller modstridende
- hvis de uklare eller modstridende krav skyldes, at medarbejderne i gruppen er indbyrdes uenige om, hvordan opgaverne skal løses, og fx hvornår de er løst godt nok
- hvis det kan mindske belastningen ved de uklare eller modstridende krav, at de bliver gjort til et fælles anliggende i teamet, så det ikke er den enkelte medarbejder, der føler sig forkert eller utilstrækkelig
- hvis der er behov for at skabe et fælles billede af uklare eller modstridende krav, som teamet ikke selv kan håndtere, med henblik på at gå i dialog med ledelsen eller andre, der har mulighed for at skabe afklaring.



En ressourcestærk pårørende nævner flere gange, at han har "en direkte linje til borgmesteren", og at han overvejer at gå til pressen, hvis ikke hans mor får mere hjemmepleje. En leder mener, at det vil kræve flere ressourcer at håndtere det konfliktfyldte samarbejde end at efterkomme kravet. En anden leder holder fast i, at særbehandling strider imod sundhedsloven. Medarbejderne er berørte og usikre på, hvordan de skal agere i hverdagen.

### Den lokale ledelse

Ledelsen har det formelle ansvar for, at uklare eller modstridende krav bliver forebygget, så de ikke udgør en risiko for medarbejdernes sikkerhed og sundhed.

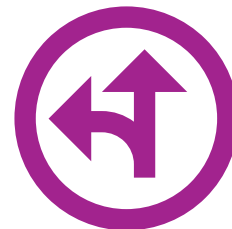
Ledelsen er det sted, hvor mange af kravene til opgaveløsningen mødes – og nogle gange støder ind i hinanden. Det er således ledelsen, der skal lytte til, afveje og videreformidle de krav, der kommer fra mange forskellige sider, fx politikere, topledelse, borgere, pårørende, faglige organisationer, samarbejdspartnere, andre afdelinger osv. – jævnfør kravmodellen på side 10.

Det giver ledelsen mindst to vigtige opgaver:

- At sikre den størst mulige klarhed i kravene til opgaveløsningen, herunder den nødvendige prioritering mellem modstridende krav – samt at formidle dette til medarbejderne.
- At gøre det klart for andre interessenter, herunder ikke mindst resten af ledelseskæden, hvilke krav der lokalt opleves uklare eller modstridende, og hvilke konsekvenser dette har. Dels for at kunne øve indflydelse og få nogle af kravene justeret, dels for at værne om eget arbejdsmiljø og egen trivsel som leder.



*Vi skal levere et højt antal myndigheds-afgørelser, og da der samtidig har været en dårlig sag i medierne, stiller de politiske lag særlige krav til grundighed og kvalitet. Det skaber modstridende forventninger om, at medarbejderne både arbejder hurtigt og samtidigt omhyggeligt.*



### Den samlede organisation

Ved uklare eller modstridende krav, som arbejdspladsen lokalt har indflydelse på, men ikke kontrol over, har resten af organisationen også en vigtig rolle at spille. Det gælder både resten af ledelseskæden og de centrale fora, hvor I drøfter samarbejde og arbejdsmiljø. Afhængig af problemstillingen kan "den samlede organisation" være en samlet institution, et helt center, forvaltningen som helhed – og i nogle tilfælde hele kommunen eller regionen.

På organisationsniveau kan det fx være vigtigt:

- At være lydhør over for de meldinger, der kommer fra den enkelte arbejdsplads om uklare eller modstridende krav og deres betydning for arbejdsmiljøet.
- At gå i dialog med de lokale ledere for at tydeliggøre og/eller prioritere mellem de krav, der stilles til dem.
- At sørge for, at modstridende krav, der belaster arbejdsmiljøet, bliver håndteret på det rigtige niveau i organisationen, så den enkelte leder ikke skal forsøge at løse problemer, der reelt er strukturelle.

Læs mere om det organisatoriske ansvar for håndteringen af strukturelle problemer på de følgende sider.

# Dialog om strukturelle problemer

Strukturelle problemer med uklare eller modstridende krav er defineret ved, at de ikke kan løses lokalt på den enkelte arbejdsplads. Men selv når problemerne har en karakter, hvor de ikke kan løses lokalt, kan det alligevel give mening, at I drøfter dem lokalt – af to grunde:

*For det første*, fordi det kan være med til at gøre problemerne til noget, I kan forholde jer til i fællesskab. Dermed kan I mindske risikoen for, at den enkelte medarbejder (eller leder) vender de uopfyldte forventninger indad – og tvinges til selv at finde måder at håndtere de ambivalente følelser på, fx over- eller underinvolvering i arbejdet.

Selv om I ikke kan løse de strukturelle problemer med uklare eller modstridende krav, kan det ofte gøre belastningen ved dem mindre, at man føler, at man ikke står alene med dem: at det er en slags vilkår i arbejdet, som man kan tale om og indrette sig efter. Dermed kan en del af den enkeltes bekymringer og usikkerheder blive lagt over i arbejdsfællesskabet og indgå i den løbende samtale med kolleger og ledelse.

*For det andet*, fordi en fælles drøftelse kan gøre det tydeligere, hvori de strukturelle problemer består, fx hvor modstridende krav kommer fra. Det kan gøre det lettere at afklare, hvilke muligheder der er for at lede opad, herunder at "råbe de ansvarlige op". Når I forstår problemernes årsager, kan I måske også få øje på muligheder for at alliere jer med andre aktører om at finde løsninger.



*Problemet på beskæftigelsesområdet er ikke uklare krav – vi har 30.000 sider med love og regler. Jeg bliver målt på, at jeg opfylder en række proceskrav, men ikke på mine borgeres oplevelse af kvaliteten, eller på hvor mange af dem der faktisk kommer i arbejde.*



Hvis modstridende krav fx skyldes, at forskellige dele af organisationen arbejder for snævert ud fra egne interesser, kan I forsøge at løse en del af de strukturelle problemer ved at fremme samarbejde og koordination på tværs af organisationen.

Det er dog vigtigt at afstemme forventninger til udfaldet af en sådan dialog om forhold, der ligger uden for jeres eget umiddelbare handlerum. Hvis deltagerne går ind i dialogen i forventning om, at den vil munde ud i konkrete løsninger og hurtige forbedringer, risikerer I, at det fører til frustration og skuffelse, at man bare "taler om problemerne".

## Rollefordeling ved strukturelle problemer

Ved strukturelle problemer er der stadig behov for lokal dialog, men rollefordelingen mellem IGLO-niveauerne er på en måde vendt på hovedet: Det er ikke den enkelte og arbejdsfællesskabet, der kan løse strukturelle problemer, men i bedste fald den lokale ledelse, der kan bære dem videre til det rette niveau i organisationen.

Aktørniveauernes mulige roller ved strukturelle problemer kan i kort form opsummeres således:

### Organisation/topledelse

- Sæt de uklare og modstridende krav konsekvenser for sikkerhed og sundhed (og kerneopgaven) på dagsordenen i organisationen. Læg op til dialoger om dette på alle niveauer, herunder i relevante samarbejdsfora.
- Søg aktivt indsigt i strukturelle problemer med uklare eller modstridende krav; lad det fx være en del af den "ledelsesinformation", I forholder jer til.
- Efterspørg viden om, hvordan styringsredskaber, fx resultatmål og tilsynspraksis, virker, der hvor arbejdet udføres.
- Overvej, om nye regler og initiativer kan virke uklare eller i modstrid med eksisterende krav på et givet område.
- Forklar de bagvedliggende årsager og kilder til uklare eller modstridende krav, så lederne kan forstå og formidle dem.
- Gå i dialog med det politiske niveau (lokalt og/eller nationalt) om at rydde op i styring, der fører til modstridende krav og belaster arbejdsmiljøet.
- Vær særligt opmærksom på ledernes trivsel og psykiske arbejdsmiljø i de dele af organisationen, hvor der er problemer med uklare eller modstridende krav.
- Tag ansvar for at sortere og prioritere i modstridende krav, så lederne ikke står alene med dette.
- Skab gode rammer for lokal ledelse, så lederne bedre kan forebygge belastninger fra uklare eller modstridende krav, fx via god oplæring og faglig ledelse.
- Giv lederne mulighed for at udveksle erfaringer og løsningsmuligheder, fx i ledergruppen, ledernetværk e.l.

### Ledelse

- Tag ansvar for at skabe rum for lokal dialog om de strukturelle problemer med uklare eller modstridende krav.
- Afstem så vidt muligt krav og forventninger til kvalitet og serviceniveau – både med chef, medarbejdere og omverden.
- Led opad, hvor der er uklare eller modstridende krav, som I ikke kan håndtere lokalt. Gør opmærksom på, hvad problemerne betyder for dig som leder og for medarbejderne.
- Efterspørg hjælp til at sortere og prioritere i modstridende krav.
- Forklar årsager og kilder til uklare eller modstridende krav, så medarbejderne kan forstå dem.
- Hjælp medarbejderne med at håndtere uklare eller modstridende krav, så de belaster arbejdsmiljøet mindst muligt.
- Skab psykologisk tryghed, så medarbejderne kan tale om deres oplevelser med og håndtering af uklare eller modstridende krav.

### Gruppen

- Skab rum for at tale om strukturelle problemer med uklare eller modstridende krav i arbejdsfællesskabet.
- Dokumentér, hvordan uklare eller modstridende krav belaster arbejdsmiljøet, så I kan dele denne viden med dem, der kan gøre noget ved problemerne.
- Efterspørg afklaring af forventninger og prioritering af krav på ledelsesniveau.
- Skab gode rammer om kollegial supervision.

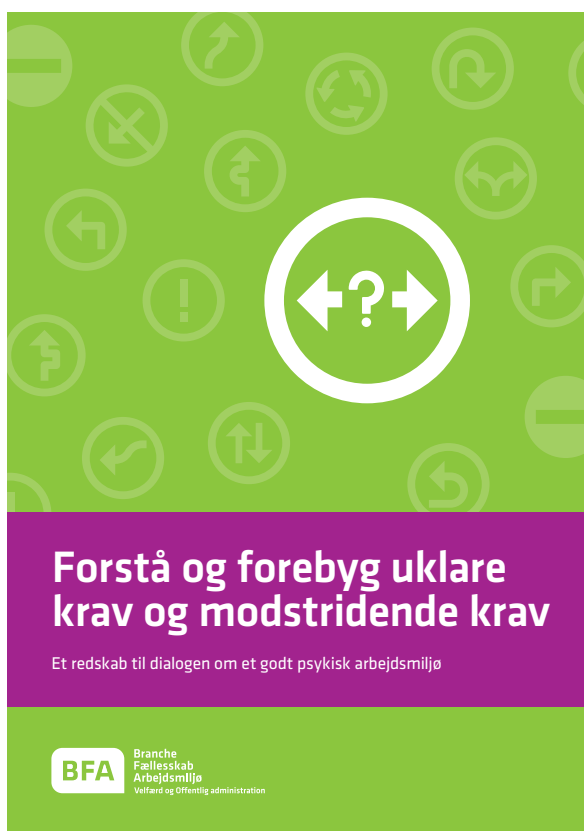
### Den enkelte

- Tal åbent med dine kolleger og din leder om krav, der opleves uklare eller modstridende.
- Bed din leder om hjælp til at forstå uklare krav og til at prioritere krav, du ikke kan opfylde samtidigt.
- Opsøg, og tilbyd kollegial sparring.



Lederne på en større arbejdsplads skulle sikre overholdelsen af et højt kvalitetsniveau, der var meldt ud over for borgerne. Samtidig kom der løbende hasteopgaver fra den øverste ledelse, der gjorde det vanskeligt for lederne at sikre, at alle opgaver blev løst tilfredsstillende. Lederne følte sig klemte mellem egne forventninger, forventningerne fra topledelsen, forventninger fra borgerne og hensynet til medarbejdernes trivsel.

# Dialogredskab om uklare og modstridende krav



BFA Velfærd og Offentlig administration har udviklet et redskab, 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 hvilke problemer, som I er nødt til at involvere andre i organisationen i at forebygge.

Redskabet hjælper jer til:

- at kortlægge belastende uklare krav og modstridende krav på jeres arbejdsplads
- at undersøge, hvorfra de udspringer
- at drøfte, hvad I lokalt kan handle på for at forebygge og håndtere belastningerne.

Formålet med dialogredskabet er:

- at forebygge og håndtere uklare krav og modstridende krav
- at mindske både direkte belastninger og afledte risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø
- at gøre erfaringer med belastninger ved uklare eller modstridende krav til et fælles anliggende
- at fremme både opgaveløsningen og oplevelsen af mening i arbejdet – og derigennem styrke trivsel, fastholdelse og rekruttering.

I kan fx bruge redskabet i arbejdsmiljøgruppen, i MED- eller Samarbejdsudvalg eller i en ledergruppe. Det tager en til to timer at gennemføre dialogerne. Processen kan være en del af jeres APV-arbejde, og den handleplan, der kommer ud af det, er i så fald jeres dokumentation.

Omdrejningspunktet for dialogredskabet er de to modeller, der er præsenteret i denne publikation: Indflydelsesmodellen (side 9) og Kravmodellen (side 10).

**HENT VEJLEDNING  
TIL DIALOGREDSKABET  
PÅ ARBEJDSMILJØWEB.DK**



# Inspiration til jeres videre arbejde



## Værktøjer og publikationer fra BFA

Der er direkte links til alle nedenstående tekster i den digitale udgave af denne publikation. Den kan findes på [godtarbejdsmiljo.dk](http://godtarbejdsmiljo.dk)

### Fælles prioritering

Øvelser, der kan hjælpe jer med at skabe klarhed om fælles prioritering og forventninger til kerneopgaven, også når arbejdspresset er stort.

Hent [Prioritering af kerneopgaven](#)

### Vurder jeres relationelle koordinering

Værktøjet skaber en øget fælles indsigt i samarbejdet mellem forskellige faggrupper, teams eller afdelinger, og på dette grundlag kan der udvikles idéer til forbedringer af samarbejdet på tværs

Hent [Vurder jeres relationelle koordinering](#)

### Klarhed i arbejdet

En enkel dialogøvelse om at skabe klarhed om kerneydelsen, så alle har en fælles opfattelse af, hvad der skal til for at udføre sit arbejde tilfredsstillende.

Hent [Klarhed i arbejdet](#)

### Balance i arbejdsfællesskabet

En introduktion til begrebet "arbejdsfællesskab", herunder et dialogredskab om mulige ubalancer i forskellige dele af arbejdsfællesskabet.

Hent [Stærkere sammen](#)

### Mål med mening

En introduktion til, hvordan en balanceret brug af præstationsmål kan bidrage til klarhed i opgaveløsningen og mening i arbejdet.

Hent [Mål med mening](#)

### Afstem indbyrdes forventninger i arbejdsmiljøgruppen

En enkel øvelse, hvor I sammen afklarer, hvornår en given opgave er løst "godt nok", og hvordan den er løst helholdsvis over og under standard.

Hent [Afstem indbyrdes forventninger i arbejdsmiljøgruppen](#)

### Prioritering i fællesskab

En øvelse i at skelne mellem kan- og skal-opgaver med henblik på at skabe en fælles dialog om og forståelse af, hvordan I prioriterer opgaverne.

Hent [Prioritering af opgaverne](#)

### Kollegial sparring i hverdagen

Fem redskaber til, hvordan I kan hjælpe hinanden med at håndtere vanskelige arbejdssituationer og belastninger i arbejdet.

Hent [Kollegial sparring i hverdagen](#)

### Fokus på lederes arbejdsmiljø

Tre værktøjer til at sætte fokus på lederes psykiske arbejdsmiljø og derigennem fremme både trivsel og resultater.

Hent [Styrk lederes trivsel og resultater](#)

### Psykologisk tryghed

Introduktion, værktøjer, dialogkort og plakater til arbejdspladser, der gerne vil øge den psykologiske tryghed. Læs mere på

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



## Love og regler på området

AT-vejledning 4.11.1: Uklare krav og modstridende krav i arbejdet

Arbejdsmiljøloven

Bekendtgørelsen om psykisk arbejdsmiljø



## Klare forventninger

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

Dette hæfte forklarer, hvordan henholdsvis uklare og modstridende krav kan udgøre et arbejdsmiljøproblem, og hvad I kan gøre for at forebygge dette – på det rette niveau i organisationen.

Sidst i hæftet præsenteres et nyudviklet redskab, I kan bruge i jeres lokale dialog om, hvordan og hvor uklare og modstridende krav skal håndteres. Her er også henvisning til andre metoder og relevant viden på området.

Hæftet henvender sig både til de lokale arbejdsmiljøaktører og til de højere ledelsesniveauer, som skal kende til udfordringerne og være med til at løse nogle af dem.

### 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 "Klare forventninger", 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