

Udskriftsdato: 5. januar 2026

VEJ nr 9441 af 30/05/2023 (Historisk)

Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker

Ministerium: Beskæftigelsesministeriet

Journalnummer: Beskæftigelsesmin.,
Arbejdstilsynet, j.nr. 20205001156

Senere ændringer til forskriften

SKR nr 10233 af 12/12/2025

Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker

AT-vejledning 4.2.1

Maj 2023

Indhold

1. Om vejledningen

- 1.1. Hvad indeholder vejledningen?
- 1.2. Hvem er vejledningen relevant for?
- 1.3. Vejledningens tilgang til forebyggelse

2. Definition, konsekvenser og pligten til at sikre at arbejdet er forsvarligt

- 2.1. Hvad er høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker?
- 2.2. Konsekvenser for de ansattes sikkerhed og sundhed
- 2.3. Risikoen for sikkerhed og sundhed skal forebygges

3. Afdæk og vurdér høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker

- 3.1. Hvordan afdækker du høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker?
- 3.2. Hvordan vurderer du om risikoen for sikkerhed og sundhed er effektivt forebygget?

4. Forebyg risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed

- 4.1. De vigtigste tiltag for at forebygge
- 4.2. Planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet så arbejdet er forsvarligt
- 4.3. Tilstrækkelig og hensigtsmæssig oplæring og instruktion i at udføre arbejdet
- 4.4. Støtte i arbejdet fra ledelse og kollegaer
- 4.5. Indflydelse i arbejdet i forhold til det arbejde som skal udføres
- 4.6. Hensyn til de ansattes forudsætninger
- 4.7. Beskyttelse af særligt følsomme risikogrupper

5. Før effektivt tilsyn med at arbejdet udføres forsvarligt

6. Relaterede bekendtgørelser og vejledninger

1. Om vejledningen

1.1. Hvad indeholder vejledningen?

Denne AT-vejledning beskriver de vigtigste pligter, du har som arbejdsgiver til at arbejde forebyggende med høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker, og hvad du kan gøre for at leve op til pligterne.

Du kan gå andre veje i din forebyggelse end dem, vi beskriver i vejledningen, så længe du sikrer, at arbejdet planlægges, tilrettelægges og udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt i forhold til høje følelsesmæssige krav.

1.2. Hvem er vejledningen relevant for?

Målgruppen for denne vejledning er især arbejdsgivere, arbejdsledere, arbejdsmiljøorganisationen (AMO) samt andre ansatte, der arbejder med arbejdsmiljø i virksomheden. Inden for virksomheden er arbejdsgiveren den primære målgruppe, fordi det er arbejdsgiveren, der ifølge lovgivningen har pligt til at sikre, at arbejdet er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt.

Denne vejledning er relevant for virksomheder, hvor der er en eller flere ansatte, som har høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker.

Høje følelsesmæssige krav kan forekomme i mange forskellige typer arbejde, fx:

- Pædagogisk arbejde og undervisning
- Kontrol- og myndighedsudøvelse
- Pleje-, omsorgs- og behandlingsarbejde
- Redningsarbejde
- Salgs- og servicearbejde
- Transport af passagerer.

Alle ansatte i virksomheden er omfattet af reglerne om høje følelsesmæssige krav uanset ansættelsesforholdets karakter og varighed. Reglerne gælder således også for fx projektansatte, vikarer, elever og andre med løsere tilknytning til virksomheden.

Vær opmærksom på, at arbejdsledere også er omfattet af begrebet ”ansatte”. Arbejdsledere har en dobbeltrolle. De leder og fører tilsyn med arbejdet på vegne af arbejdsgiver og er samtidig selv ansatte.

1.3. Vejledningens tilgang til forebyggelse

Vejledningen bygger på de principper, som ligger til grund for alt arbejde med at forebygge arbejdsmiljøproblemer.

a) Arbejdsgivers, arbejdslederens og øvrige ansattes pligter og roller

Som arbejdsgiver har du ifølge loven det overordnede ansvar for at sikre, at arbejdet er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt.

Arbejdstilsynets vejledninger beskriver, hvad den pligt indebærer for dig som arbejdsgiver på et bestemt område.

Arbejdsledere og øvrige ansatte har også en række pligter og roller. Der er tale om generelle pligter og opgaver, og derfor beskrives disse ikke i vejledningen, men du kan læse mere om dem på at.dk/pligter.

b) Samarbejde om arbejdsmiljø

Det er et krav i arbejdsmiljølovgivningen, at du som arbejdsgiver samarbejder med dine arbejdsledere og andre ansatte om arbejdsmiljøarbejdet og forebyggelsen af arbejdsmiljøproblemer. Hvis der er 10 ansatte eller flere i virksomheden, skal samarbejdet foregå i en AMO. Vær opmærksom på reglerne for, hvilke ansatte der medregnes, og at der er undtagelser fra reglen om 10 ansatte. På nogle virksomheder er samarbejdet om arbejdsmiljø integreret i andre fora, fx i kommuner og regioner, hvor det foregår i MED-systemet.

AMO har en række opgaver i arbejdsmiljøarbejdet. Læs mere om AMO's opgaver på at.dk/amo.

c) Forebyggelsesprincipperne

Forebyggelse af høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker skal ske under hensyn til de lovbestemte forebyggelsesprincipper. Formålet med forebyggelsesprincipperne er at sikre, at forebyggelsen er effektiv.

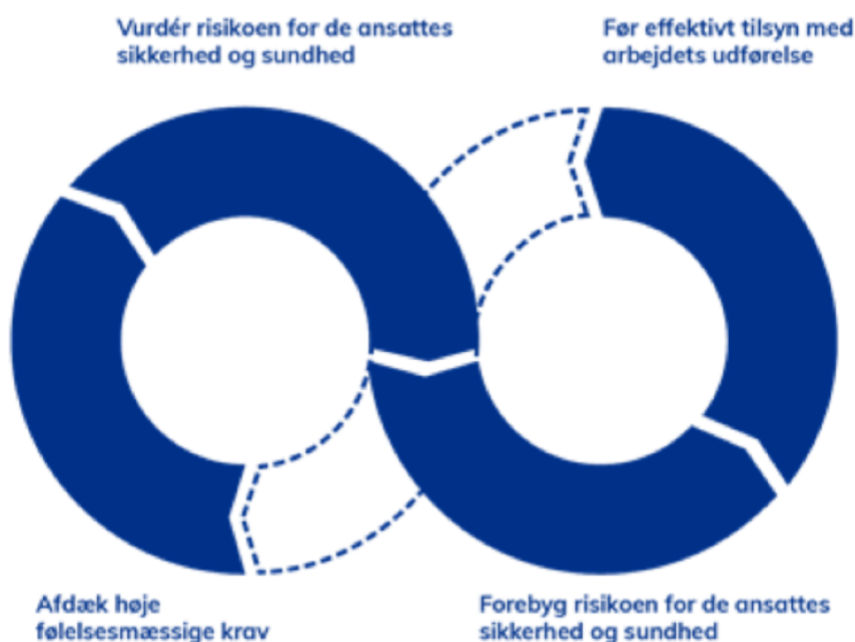
Ifølge forebyggelsesprincipperne skal du som arbejdsgiver så vidt muligt undgå høje følelsesmæssige krav, som kan indebære en risiko for ansattes sikkerhed eller sundhed. Når der er høje følelsesmæssige krav, skal du afdække og vurdere disse krav samt forebygge risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed. Forebyggelsen skal rette sig mod de forhold i arbejdet, der er årsag til høje følelsesmæssige krav. Årsagerne kan give en idé om, hvilke tiltag der er behov for, og hvor i virksomheden de skal iværksættes. Forebyggelsen skal ligeledes beskytte alle ansatte mod risikoen og ikke kun enkelte ansatte.

Find forebyggelsesprincipperne i bilag 1 til bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø på at.dk/forebyggelsesprincipper.

d) Forebyggelse er en løbende proces

Det er nødvendigt, at du som arbejdsgiver løbende afdækker, om der er høje følelsesmæssige krav i virksomheden, fordi du har pligt til at sikre, at arbejdet til enhver tid er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt. Hvis der er høje følelsesmæssige krav, skal du vurdere, om risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed er effektivt forebygget og om nødvendigt iværksætte effektive forebyggende tiltag. Endelig skal du som arbejdsgiver sikre, at der løbende føres effektivt tilsyn med, at arbejdet udføres forsvarligt, og at de iværksatte tiltag virker, jf. figur 1.

I arbejdet med at forebygge kan du følge de processer, der bruges i arbejdet med den lovpligtige arbejdspladsvurdering (APV). Læs mere på at.dk/apv.



Figur 1 - Afdæk høje følelsesmæssige krav - Vurder risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed - Forebyg risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed - Før effektivt tilsyn med arbejdets udførelse.

Vigtigste paragraffer

Bekendtgørelse om samarbejde om sikkerhed og sundhed § 2

Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø § 6 og bilag 1

Bekendtgørelse om arbejdets udførelse § 6 a - c

2. Definition, konsekvenser og pligten til at sikre at arbejdet er forsvarligt

2.1. Hvad er høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker?

I bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø defineres høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker som arbejde, der indebærer direkte eller indirekte kontakt med mennesker, herunder borgere og kunder, og hvor kontakten stiller høje krav til at:

1. sætte sig ind i, rumme eller håndtere disse menneskers tænkning, følelser eller adfærd,
2. håndtere eller skjule egne tanker eller følelser eller
3. tilpasse kommunikation eller adfærd til de mennesker, der arbejdes med.

Denne AT-vejledning vedrører udelukkende de følelsesmæssige krav, som relaterer sig til kontakten med mennesker, som ikke er ansatte eller arbejdsgiver i virksomheden, det vil sige borgere, kunder, pårørende, brugere, patienter, indsatte, elever, børn og unge mv. Denne AT-vejledning handler ikke om risiko for arbejdsrelateret vold. Det kan du læse mere om i AT-vejledning om vold.

2.2. Konsekvenser for de ansattes sikkerhed og sundhed

Arbejde med mennesker kan være forbundet med mening i arbejdet og samtidig indebære en risiko for de ansattes sikkerhed eller sundhed.

Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker kan øge risikoen for langtidssygefravær og fx mental og fysisk udmattelse, søvnproblemer, koncentrationsbesvær, langvarig stress, angst, depression samt udbrændthed.

Høje følelsesmæssige krav kan også øge risikoen for arbejdsulykker. Det kan fx være tilfældet, hvis de ansatte er så belastede af høje følelsesmæssige krav, at de ikke er i stand til at følge sikkerhedsprocedurer og ikke handler, som det sikkerhedsmæssigt er foreskrevet. Det kan øge risikoen for fx voldsulykker.

2.3. Risikoen for sikkerhed og sundhed skal forebygges

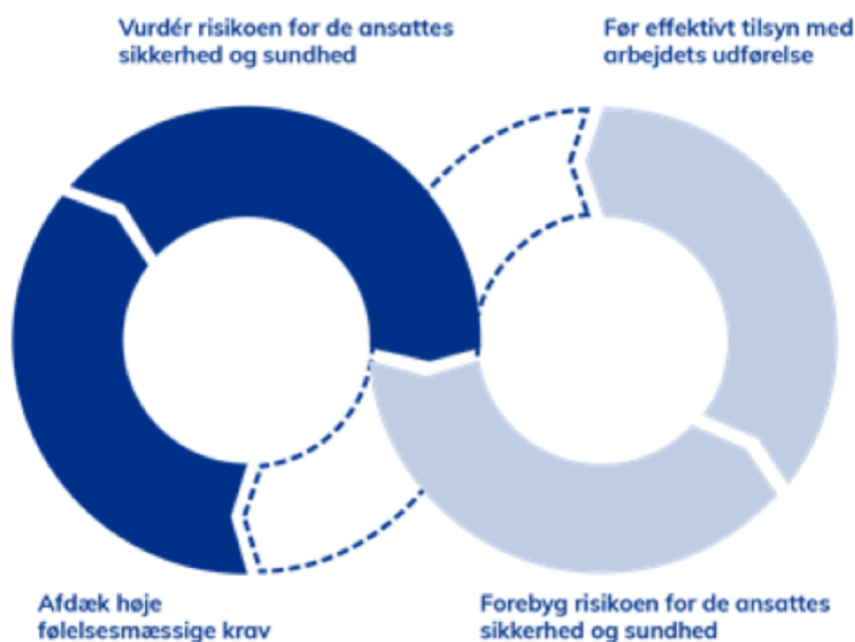
Du har som arbejdsgiver pligt til at sikre, at arbejdet i alle led planlægges, tilrettelægges og udføres sådan, at det er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt på kort og lang sigt i forhold til høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker.

Det betyder, at høje følelsesmæssige krav ikke må forringe de ansattes sikkerhed eller sundhed på kort eller lang sigt. Det betyder også, at du som arbejdsgiver skal iværksætte effektive tiltag, så de ansatte ikke bliver syge eller kommer til skade pga. høje følelsesmæssige krav.

Vigtigste paragraffer

Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø §§ 19 og 20

3. Afdæk og vurder høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker



Figur 2 - Afdæk og vurder høje følelsesmæssige krav.

Du skal som arbejdsgiver løbende afdække, om der i virksomheden er høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker. Hvis der er høje følelsesmæssige krav, skal du vurdere, om risikoen for dine ansattes sikkerhed og sundhed er effektivt forebygget.

I dette arbejde er det relevant at inddrage de ansatte, fordi deres oplevelser og erfaringer er en vigtig kilde til viden om høje følelsesmæssige krav i virksomheden. Det har derfor også stor betydning, at der er en tryk dialog i virksomheden, hvor de ansatte har mulighed for at gøre opmærksom på deres udfordringer i arbejdet.

At afdække og vurdere kan både foregå som en del af det daglige samarbejde om opgaveløsningen og som en del af mere omfattende undersøgelser af det psykiske arbejdsmiljø. Det kan fx være som en del af APV'en.

3.1. Hvordan afdækker du høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker

Som arbejdsgiver kan du starte med at se på det arbejde, som indebærer en direkte eller indirekte kontakt med mennesker. Det kan fx være fysisk, telefonisk, skriftlig eller virtuel. Det kan også være at overvære, læse om eller se på billeder eller videoer om menneskers situation.

Dernæst kan du se på, hvad der karakteriserer de mennesker, de ansatte har kontakt med. Det kan særligt indebære høje følelsesmæssige krav til de ansatte, hvis:

De mennesker, der arbejdes med, selv befinder sig i eller er pårørende til mennesker i alvorlige eller komplekse livsomstændigheder, fx:

- Mistrivsel, sorg eller krise
- Omsorgssvigt
- Fysisk eller psykisk sygdom, tilskadekomst eller funktionsnedsættelse
- Økonomiske vanskeligheder eller sociale problemer
- Misbrug eller kriminalitet.

De mennesker, der arbejdes med, har en udfordrende adfærd, fx i form af:

- Udadreagerende, aggressiv eller grænseoverskridende adfærd
- Irettesættelser, utilfredshed eller anklager
- Manipulerende eller appellerende adfærd
- Uforudsigelighed eller utilregnelighed
- Selvskade eller trusler herom
- Opmærksomhedskrævende adfærd, forstyrrelser eller afbrydelser
- Hjælpeløshed, tavshed, gråd eller afvisning.

Du kan også se på de arbejdsopgaver, de ansatte har i kontakten med disse mennesker. Opgaver, der kan indebære høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker, er fx at:

- Motivere, støtte, hjælpe eller servicere
- Tage beslutninger, der kan have vidtgående konsekvenser for andre menneskers liv
- Pleje, omsorg, behandling eller udredning
- Udføre redningsarbejde
- Overvåge, kontrollere, sætte grænser eller stille krav
- Håndtere klager, vrede, frustration eller utilfredshed
- Samarbejde med pårørende.

Hvilke følelsesmæssige krav stiller arbejdet med mennesker til de ansatte?

Når du har identificeret de opgaver, som indebærer direkte eller indirekte kontakt med mennesker, kan du efterfølgende se på, om de stiller et eller flere af følgende krav til de ansatte:

1. Høje krav om at sætte sig ind i, rumme eller håndtere disse menneskers tænkning, følelser eller adfærd. Det kan fx være krav til, at de ansatte skal kunne:
 - Aflæse og sætte sig ind i disse menneskers tilstand og situation.
 - Forudse en adfærd og på den måde være på forkant med en situation.
 - Rumme grænseoverskridende, negativ eller anden følelsesladet adfærd.
2. Høje krav om at håndtere eller skjule egne tanker eller følelser. Det kan fx være krav til, at de ansatte skal kunne:
 - Håndtere egne følelsesmæssige reaktioner, som opstår på grund af kendskab til alvorlige og svære livsomstændigheder hos de mennesker, de arbejder med.
 - Skjule følelser som fx vrede eller afmagt, som opstår hos de ansatte i kontakten med de mennesker, de arbejder med.
3. Høje krav om at tilpasse kommunikation eller adfærd til de mennesker, der arbejdes med. Det kan fx være krav til, at de ansatte skal kunne:
 - Give udtryk for at føle noget, de egentlig ikke føler, fx at optræde smilende, høfligt og anerkendende, selv om de bliver mødt med kritik eller hård tone.
 - Navigere i vanskelige dilemmaer, fx at skulle involvere sig, uden at involvere sig for lidt eller for meget eller udvise autoritet og myndighed samtidig med forståelse og omsorg.

Høje følelsesmæssige krav kan forekomme hos enkelte ansatte, i enkelte teams eller afdelinger i virksomheden eller bredt i hele virksomheden.

Vær opmærksom på:

Risiko for arbejdsrelateret vold

Det er vigtigt, at du i afdækningen er opmærksom på, om der er adfærd, som både kan indebære høje følelsesmæssige krav og udgøre en risiko for fysisk eller psykisk vold. Det kan fx være udadreagerende eller krænkende adfærd. Det er vigtigt, dels fordi det kræver andre forebyggelsestiltag at forebygge risiko for vold, og dels fordi du har særlige pligter i forhold til risiko for vold. Læs mere om arbejdsrelateret vold og dine pligter i bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø og i AT-vejledning om vold.

Psykisk førstehjælp i forbindelse med traumatiske hændelser

Det er også vigtigt, at du i afdækningen er opmærksom på, om der er risiko for, at ansatte udsættes for en traumatisk hændelse. En traumatisk hændelse kan fx være uventet død, alvorlige skader, overhængende fare for dødsfald og alvorlige trusler mod egen eller andres fysiske eller psykiske sikkerhed eller sundhed. Hvis der er en særlig risiko for, at ansatte udsættes for eller er vidner til traumatiske hændelser i arbejdet, skal du som arbejdsgiver sørge for, at der er de nødvendige foranstaltninger til psykisk førstehjælp. Som arbejdsgiver skal du også sørge for, at ansatte har adgang til psykisk førstehjælp, hvis de har været direkte udsat for eller været vidne til en traumatisk hændelse. Læs mere om psykisk førstehjælp på at.dk.

3.2. Hvordan vurderer du om risikoen for sikkerhed og sundhed er effektivt forebygget?

Hvis der i virksomheden er høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker, skal du som arbejdsgiver vurdere, om du effektivt har forebygget risikoen for dine ansattes sikkerhed og sundhed.

Risikoen er **ikke** effektivt forebygget, når de forebyggende tiltag ikke matcher omfanget og karakteren af den kontakt, der stiller høje følelsesmæssige krav.

Omfanget afhænger af:

- Hvor ofte kontakten er til stede i det daglige arbejde, og hvor lang tid af gangen.
- Hvor længe kontakten har stået på.

Karakteren afhænger af:

- Hvor komplekse og alvorlige livsomstændighederne er hos de mennesker, der arbejdes med.
- Hvor udfordrende adfærden er hos de mennesker, der arbejdes med.
- Hvor svære og komplekse de ansattes opgaver er i forhold til de mennesker, der arbejdes med.
- Hvilke konkrete følelsesmæssige krav kontakten stiller, og hvor høje disse krav er.

Om de forebyggende tiltag matcher omfanget og karakteren af kontakten afhænger bl.a. af, om tiltagene er tilstrækkelige og relevante i forhold til:

- At forberede kontakten. Det kan fx handle om, at de ansatte har den nødvendige viden om de mennesker, de er i kontakt med, herunder om deres behov og adfærd.
- At varetage kontakten. Det kan fx handle om, at de ansatte har tilstrækkelige kompetencer og tid til at håndtere de arbejdsopgaver, der stiller høje følelsesmæssige krav, samt at de har indflydelse på, hvordan og hvornår opgaverne løses.
- At efterbearbejde kontakten. Det kan fx handle om at bearbejde de følelsesmæssige belastninger i arbejdet via kollegial og ledelsesmæssig støtte og sparring eller supervision.

Der går kortere tid, før de høje følelsesmæssige krav indebærer en risiko for de ansattes sikkerhed eller sundhed:

- Jo mere kontakten fylder i det daglige arbejde.
- Jo sværere karakteren af kontakten er.

- Jo mindre de forebyggende tiltag matcher omfang og karakter.

Tegn på, at risikoen for sikkerhed eller sundhed ikke er effektivt forebygget

Der er en række forhold, som kan være tegn på, at risikoen for sikkerhed eller sundhed ved høje følelsesmæssige krav ikke er effektivt forebygget. Disse forhold kan være en hjælp til at vurdere risikoen.

Hvis nogle af nedenstående forhold forekommer over en længere periode, er det vigtigt at finde ud af, om de er tegn på, at risikoen for sikkerhed eller sundhed ved høje følelsesmæssige krav ikke er effektivt forebygget, eller om de handler om noget andet.

- Der er konflikter med de mennesker, der arbejdes med.
- Der er negativ kritik eller klager over de ansattes arbejde fra de mennesker, der arbejdes med.
- Der er mangel på engagement i arbejdet.
- Der er ansatte, som distancerer sig fra de mennesker, der arbejdes med, fx ved at have en kynisk tilgang til dem.
- Der er ansatte, som involverer sig for meget i de mennesker, der arbejdes med.
- Der er negativ kritik af de ansattes arbejde fra ledelse eller kollegaer.
- Der er konflikter eller samarbejdsproblemer internt i virksomheden.
- Der er højt sygefravær eller høj omsætning af personale.
- Der er arbejdsulykker eller nærved-ulykker.
- Der sker fejl i arbejdet.

For den enkelte ansatte kan følgende være tegn på, at risikoen for sikkerhed eller sundhed ikke er effektivt forebygget:

- Søvnproblemer.
- Mental eller fysisk udmattelse.
- Let til tårer, nedsat humør eller øget irriterabilitet.
- Svært ved at slippe tanker om arbejdet uden for arbejde.
- I konstant alarmberedskab.
- Hukommelsesproblemer eller koncentrationsbesvær.
- Oplevelse af faglig utilstrækkelighed.
- Tendens til at isolere sig socialt.
- Ligegyldighed eller følelsesløshed.
- Afmagt, håbløshed eller skyldfølelse.

Påvirkninger der kan øge risikoen for sikkerhed eller sundhed

Du skal som arbejdsgiver vurdere, om der er påvirkninger i arbejdsmiljøet, som kan øge risikoen ved høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker. Påvirkningerne hænger i høj grad sammen med, hvilket arbejde de ansatte udfører.

Det kan øge risikoen ved høje følelsesmæssige krav, hvis der samtidig er:

- Risiko for vold i arbejdet, som fx vanskeliggør de ansattes opgave med at opbygge og vedligeholde relationen til de mennesker, de arbejder med.
- Stor arbejds mængde og tidspres, så de ansatte fx ikke har tid til at løse opgaverne tilknyttet kontakten og ikke har ro til at skabe det nærvær og den tilstedeværelse, der kræves.
- Uklare krav i arbejdet, fx uklarhed om den faglige tilgang eller om, hvem der varetager hvilke opgaver i relation til de mennesker, de arbejder med.
- Modstridende krav i arbejdet, fx modsatrettede forventninger til de ansatte om, hvilket service- og kvalitetsniveau de skal yde over for de mennesker, de arbejder med.
- Uhensigtsmæssige fysiske rammer. Det kan fx være, hvis de ansatte ikke har adgang til områder, hvor de kan trække sig fra en følelsesmæssigt belastende kontakt og holde en pause. Det kan også være, hvis de ansatte ikke uforstyrret kan gennemføre fortrolige eller svære samtaler med de mennesker, der arbejdes med.
- Støj, som forstyrrer kontakten, fx fra trafik, ombygninger eller andre mennesker.

Hensyn til ansattes forudsætninger

Når du som arbejdsgiver vurderer, om risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed ved høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker er effektivt forebygget, skal du altid vurdere, om der er behov for at tage særlige hensyn til den enkelte ansattes forudsætninger for at kunne udføre sit arbejde på en forsvarlig måde. Det kan handle om den ansattes alder, indsigt eller arbejdsevne. Der kan fx være behov for at tage særlige hensyn til unge og nyansatte, hvis de ikke har så meget erfaring med arbejdet. Der kan også være behov for at tage særlige hensyn til ansatte med fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse.

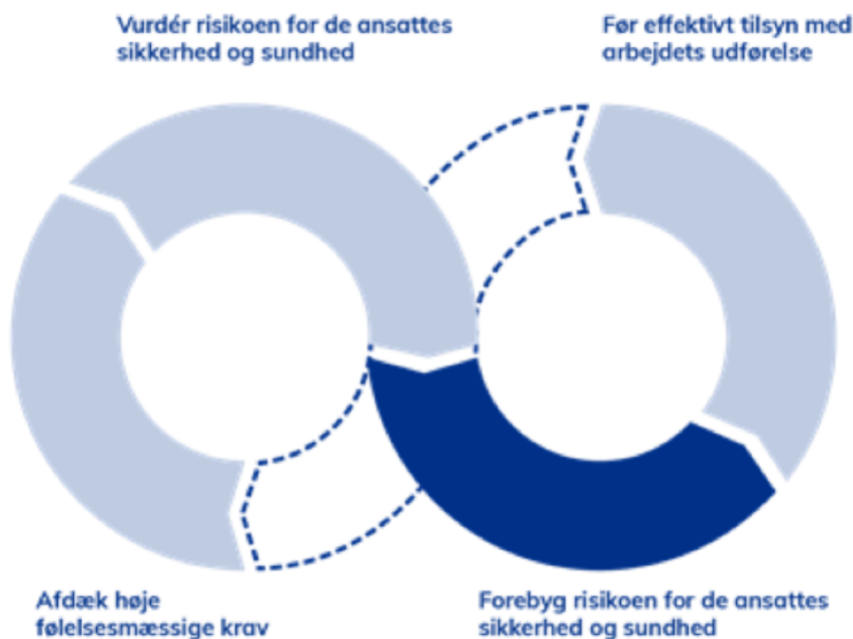
Beskyttelse af særligt følsomme risikogrupper

Du skal også vurdere, om der er ansatte, som skal beskyttes på en særlig måde mod risikoen ved høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker, fordi risikoen er særlig alvorlig for dem. Det kan fx handle om gravide, som kan være særligt følsomme over for den stressbelastning, som høje følelsesmæssige krav kan medføre.

Vigtigste paragraffer

Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø §§ 8, 19, 20 og 21

4. Forebyg risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed



Figur 3 - Forebyg risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed.

Som arbejdsgiver har du pligt til at iværksætte forebyggende tiltag, når det er nødvendigt for at sikre, at arbejdet er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt i forhold til høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker. Tiltagene skal være effektive, så de ansatte ikke bliver syge eller kommer til skade pga. høje følelsesmæssige krav.

Du skal planlægge og iværksætte de forebyggende tiltag i samarbejde med dine ansatte og AMO. Sidstnævnte kun i virksomheder med 10 eller flere ansatte.

Hvis der ikke er den nødvendige sagkundskab i virksomheden til at forebygge risikoen ved høje følelsesmæssige krav, skal du som arbejdsgiver indhente sagkyndig bistand fra eksterne for at sikre, at arbejdet er fuldt forsvarligt.

4.1. De vigtigste tiltag for at forebygge

Det er særligt relevant at fokusere på følgende tiltag, når du som arbejdsgiver skal forebygge risikoen ved høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker:

- Planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet, så arbejdet er forsvarligt.
- Tilstrækkelig og hensigtsmæssig oplæring og instruktion i at udføre arbejdet.
- Støtte i arbejdet fra ledelse og kollegaer.
- Indflydelse i arbejdet i forhold til det arbejde, som skal udføres.
- Hensyn til ansattes forudsætninger.
- Beskyttelse af særligt følsomme risikogrupper.

Du skal så vidt muligt undgå høje følelsesmæssige krav, som kan indebære en risiko for ansattes sikkerhed eller sundhed. Det kan være med tiltag rettet mod omfanget og karakteren af kontakten. Det er ikke alle høje følelsesmæssige krav, som det er muligt helt at undgå. I den situation skal du forebygge risikoen ved at sikre, at de ansatte kan håndtere kontakten, fx ved tiltag der giver mulighed for tilstrækkelig og relevant forberedelse, varetagelse og efterbearbejdning af kontakten.

4.2. Planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet så arbejdet er forsvarligt

Som arbejdsgiver har du pligt til at planlægge og tilrettelægge arbejdet, så det er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt i forhold til høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker.

Planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet er afgørende for at lykkes med at forebygge risikoen ved høje følelsesmæssige krav. Nedenfor følger nogle eksempler på, hvordan du i samarbejde med dine ansatte kan arbejde med planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet.

- I kan sørge for en fælles tilgang til arbejdet med mennesker ved at have tydelige mål, metoder, roller og retningslinjer for arbejdet.
- I kan løbende afstemme eller kommunikere forventninger til service- eller kvalitetsniveau med de mennesker, I arbejder med, så de ved, hvilken ydelse, hvilken service eller hvilket produkt de kan forvente.
- I kan sørge for, at der er tilstrækkeligt med tid til at udføre de opgaver, der knytter sig til kontakten med mennesker, bl.a. til forberedelse, varetagelse og efterbearbejdning af kontakten.
- I kan tilrettelægge arbejdet, så følelsesmæssigt krævende opgaver afveksles med andre typer opgaver, fx administrative opgaver, eller varieres ift. kompleksitet eller problemstilling hos de mennesker, den enkelte ansatte har kontakt med.
- I kan understøtte en god pausekultur, der giver mulighed for restitution.
- I kan sørge for, at der er passende fysiske rammer, fx rum til at gennemføre fortrolige eller svære samtaler uden forstyrrelser og til at kunne forberede og efterbearbejde kontakten til de mennesker, I arbejder med.
- I kan have systematisk opmærksomhed på ansattes behov og mulighed for at forberede, varetage og efterbearbejde kontakten til de mennesker, I arbejder med, ved fx at afsætte tid til sparring, møder og supervision.

Husk at følge op på, om tiltag implementeres som planlagt.

Eksempel: Forventningsafstemning og fælles tilgang forbedrede samarbejdet med pårørende

På en arbejdsplads havde de ansatte et udfordrende samarbejde med nogle af de pårørende. Der var mange konflikter, og de ansatte oplevede, at de pårørende kunne være kritiske og nedladende. Konflikterne drejede sig ofte om, hvilket serviceniveau de ansatte kunne yde over for borgerne, og de ansatte havde forskellige tilgange til samarbejdet med de pårørende.

Arbejdspladsen satte fokus på at skabe en mere fælles tilgang til samarbejdet bl.a. ved, at ledelsen og ansatte fastlagde tydelige mål og retningslinjer for samarbejdet og styrkede mulighederne for vidensdeling i overlappet fra vagt til vagt. Derudover gik ledelsen i dialog med de pårørende for at afstemme forventningerne til serviceniveauet. Tiltagene forbedrede samarbejdet med de pårørende, og der opstod færre konflikter.

Eksempel: Ny fordeling af opgaver for at mindske høje følelsesmæssige krav

På en arbejdsplads fik ansatte jævnlige viden om alvorlige forhold i familier, fx svigt af børn, misbrug og svær mistrivsel. De ansatte blev konfronteret med disse forhold i samtaler med familier og børn samt via skriftlige materialer, billeder o.l. En undersøgelse af arbejdsmiljøet viste, at de mest alvorlige sager ofte havnede hos de samme få ansatte, og de havde givet udtryk for, at de ofte følte sig utilstrækkelige i arbejdet.

Ledelsen og arbejdsmiljøorganisationen besluttede, at andre ansatte skulle oplæres, så de mest alvorlige sager kunne fordeles mellem flere ansatte. Der kom også fokus på at variere de ansattes opgaver med borgerkontakt med andre typer opgaver. Det blev desuden besluttet at afsætte fast tid i kalenderen, så de ansatte sammen med deres nærmeste ledere fik mulighed for at drøfte de ansattes behov og mulighed for at forberede, varetage og efterbearbejde kontakten til familierne.

4.3. Tilstrækkelig og hensigtsmæssig oplæring og instruktion i at udføre arbejdet

Som arbejdsgiver har du pligt til at sikre, at hver enkelt ansat får en tilstrækkelig og hensigtsmæssig oplæring og instruktion i at udføre arbejdet sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt i forhold til høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker. Oplæring og instruktion er derfor et centralt forebyggende tiltag.

Du skal have særligt fokus på at give oplæring og instruktion, når du får nye ansatte i virksomheden, også projektansatte, vikarer, elever og andre med løsere tilknytning til virksomheden. Du skal også have særligt fokus på at give oplæring og instruktion, når der sker ændringer i de ansattes arbejde. Det kan fx være, når de ansatte får nye arbejdsopgaver, når der sker ændringer i den målgruppe, der arbejdes med, eller når der sker ændringer i den måde, som arbejdet udføres på. Det kan være pga. nye procedurer, ny lovgivning, nyt arbejdsudstyr eller indførelse af ny teknologi.

Oplæring og instruktion skal gentages regelmæssigt, hvis det er nødvendigt.

I din oplæring og instruktion kan du som arbejdsgiver med fordel have fokus på:

- At de ansatte får de rette kompetencer, så de kan udføre deres opgaver i relation til de mennesker, de arbejder med.
- At de ansatte bliver oplært i relevante metoder, fx kommunikative færdigheder, der kan bidrage til konfliktnedtrapning.
- At de ansatte får den nødvendige viden om netop de mennesker, de arbejder med, fx om deres behov, adfærd og udfordringer.
- At de ansatte bliver instrueret i, hvordan de forbereder, varetager og efterbearbejder kontakten til de mennesker, de arbejder med.

Eksempel: Tydelige retningslinjer og roller hjalp ansatte med den svære kontakt

På en uddannelsesinstitution oplevede nogle af de ansatte, at der var elever, som viste tegn på alvorlig mistrivsel, og der opstod konflikter mellem ansatte og elever, fordi eleverne reagerede på deres situation med udadreagerende adfærd. Det var ikke de ansattes kerneopgave at håndtere elevers sociale og psykiske problemer, og de havde heller ikke de faglige kompetencer til at kunne håndtere det. De ansatte følte stor frustration og afmagt.

Ledelsen reagerede bl.a. ved at sætte øget fokus på oplæring og instruktion af alle ansatte, som havde kontakt med elever. Målet var, at de ansatte vidste, hvem der havde ansvar for hvad, hvordan der skulle handles, samt hvilke muligheder der var for hjælp og støtte, når de kom i kontakt med elever med tegn på mistrivsel. De ansatte blev også oplært i faglige metoder til at støtte eleverne. Resultatet var, at de ansatte fik et bedre grundlag for at varetage kontakten med eleverne, var mere sikre på deres egen rolle samt handlemuligheder, og der opstod færre konflikter mellem ansatte og elever.

Læs mere om oplæring og instruktion i AT-vejledning ”Oplæring, instruktion og tilsyn med arbejdet”.

4.4. Støtte i arbejdet fra ledelse og kollegaer

Støtte fra ledelse og kollegaer er et vigtigt tiltag for at lykkes med at forebygge risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed ved høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker. Støtte i arbejdet fra ledelse og kollegaer bidrager til, at ansatte kan håndtere kravene i arbejdet. Du og dine ansatte kan fx have fokus på følgende for at sikre den nødvendige støtte i arbejdet:

- At ledelse og ansatte etablerer en god dialog, så ansatte trygt kan gøre opmærksom på følelsesmæssige belastninger i kontakten med de mennesker, de arbejder med, og bidrage med forslag til løsninger.
- At ansatte i det daglige har mulighed for hjælp, støtte og sparring fra ledelse og kollegaer til arbejdsopgaver, der relaterer sig til kontakten med de mennesker, de arbejder med.
- At ansatte får konstruktiv feedback på og anerkendelse af, hvordan opgaverne er løst i forhold til krav og forventninger til arbejdet. Det kan både være fra ledelse og kollegaer.
- At ledelsen sørger for at give de ansatte adgang til regelmæssigt og systematisk at kunne forberede og efterbearbejde kontakten, fx via supervision eller faglig sparring.
- At ansatte får støtte og omsorg ved særligt belastende situationer, fx ved at tilbyde psykologhjælp.

Eksempel: Ny vagtplan gav bedre muligheder for at tale om de høje følelsesmæssige krav

På en arbejdsplads med udsatte borgere blev ledelsen bekendt med, at der nogle gange var sikkerhedsprocedurer, som fx at tjekke borgere for stoffer, der ikke blev overholdt. Der var erfaring med, at borgernes stofmisbrug kunne resultere i aggressiv adfærd og dermed en øget risiko for ulykker med vold. Efter en nærmere undersøgelse fandt ledelsen ud af, at de ansatte ikke havde overskud til at håndtere de konflikter med borgerne, der kunne opstå i forbindelse med sikkerhedsprocedurerne. De ansatte oplevede at stå alene i disse situationer uden at have tid til og mulighed for at tale med kolleger om det.

Ledelsen udarbejdede herefter en ny vagtplan for de ansatte, hvor der var flere ansatte til at modtage fremmødte borgere, overlap imellem vagterne og jævnlige personalemøder for alle ansatte. Der blev også indført regelmæssig supervision i grupper, så de ansatte kunne få efterbearbejdet de følelsesmæssige belastninger i kontakten med borgerne.

Eksempel: Øget fokus på efterbearbejdning af høje følelsesmæssige krav

På en arbejdsplads var de ansatte som del af deres arbejde af og til vidner til traumatiske hændelser, fx alvorlige trafikulykker og selvmordsforsøg. Arbejdspladsen havde de nødvendige foranstaltninger vedr. psykisk førstehjælp. I størstedelen af de ansattes arbejde var kontakten til borgerne mindre alvorlig, men stadig følelsesmæssigt krævende.

Arbejdspladsen havde personalemøder en gang om ugen, men der havde i lang tid ikke været tid til, at de ansatte i fællesskab kunne tale om det, som fyldte i kontakten med borgerne. Enkelte ansatte var begyndt at have stigende sygefravær, andre virkede mindre engagerede i arbejdet, og der var begyndt at komme flere konflikter de ansatte imellem.

Ledelse og ansatte blev enige om at udvide personalemøderne og gøre efterbearbejdning af den daglige kontakt til et fast punkt på dagsordenen. Det blev også besluttet, at den nærmeste leder skulle spørge til, hvad der fyldte følelsesmæssigt i kontakten med borgerne, når lederen talte om arbejdsopgaver med de enkelte ansatte.

4.5. Indflydelse i arbejdet i forhold til det arbejde som skal udføres

Indflydelse i arbejdet er også et vigtigt tiltag for at lykkes med at forebygge risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed ved høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker. Indflydelse handler om at have mulighed for at påvirke arbejdet og bidrage til, at ansatte kan håndtere kravene i arbejdet. Du kan som arbejdsgiver sørge for, at dine ansatte har indflydelse i deres arbejde, fx ved:

- At ansatte bliver inddraget i at planlægge og tilrettelægge kontakten med de mennesker, de arbejder med, fx i forhold til beslutninger om faglige mål, metoder, roller og retningslinjer.

- At ansatte har indflydelse på, hvornår, hvordan og i hvilken rækkefølge opgaver relateret til kontakten med de mennesker, de arbejder med, løses.
- At I jævnligt mødes og drøfter, hvordan I kan forebygge risikoen ved høje følelsesmæssige krav.

Eksempel: Indflydelse på kravene gjorde arbejdet mindre følelsesmæssigt krævende

På en arbejdsplads var det en central del af arbejdet, at de ansatte skulle håndtere kundeklager. Jævnligt oplevede de ansatte aggressiv adfærd og voldsomme følelsesudbrud fra kunderne. De ansatte oplevede disse situationer som særligt belastende, fordi de samtidig var instrueret i at være smilende og anerkendende og dermed måtte skjule deres følelser. De ansatte havde svært ved at lægge nogle af oplevelserne fra sig efter fyraften.

Ledelsen valgte i højere grad at inddrage de ansatte i at planlægge og tilrettelægge arbejdet, og det blev bl.a. besluttet at instruere de ansatte anderledes. Ændringen af instruktionen betød, at de ansatte ikke i alle situationer skulle være smilende og anerkendende over for kunder. De måtte i stedet trække sig, hvis deres grænser blev overskredet, og henvise kunderne til ledelsen. Tiltagene medførte, at arbejdet blev mindre følelsesmæssigt krævende, og at de ansatte bedre kunne håndtere kundeklager.

Eksempel: Mere indflydelse på planlægning og tilrettelæggelse af svære samtaler

På en arbejdsplads havde de ansatte bl.a. til opgave at træffe afgørelser om hjælp til sårbare borgere. I en del tilfælde kunne de ansatte ikke bevilge den hjælp, som borgerne ønskede sig på grund af lovgivningsmæssigt fastsatte rammer.

De ansatte havde dårlig samvittighed og følte sig utilstrækkelige, fordi borgerne ofte var utrygge, og der var mange klager og konflikter mellem borgerne og de ansatte. Flere ansatte gav fx udtryk for, at de havde svært ved at sove om natten, fordi de spekulerede over deres arbejde.

Som konsekvens heraf valgte ledelsen bl.a. at give de ansatte mere indflydelse på planlægningen og tilrettelæggelsen af deres arbejde. Det betød bl.a., at de ansatte i højere grad selv kunne bestemme tidspunktet og længden af de svære samtaler om fx afslag. De ansatte kunne dermed vælge et hensigtsmæssigt tidspunkt ud fra deres faglige viden om borgeren og sørge for, at der var tid til deres egen forberedelse og efterbearbejdelse af samtalerne.

4.6. Hensyn til ansattes forudsætninger

Når du som arbejdsgiver skal forebygge risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed ved høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker, har du pligt til at tage hensyn til den enkelte ansattes forudsætninger, herunder fx alder og indsigt, for at kunne udføre sit arbejde på en forsvarlig måde.

Hvis den ansatte fx ikke har så meget erfaring med arbejdet eller forudgående viden af betydning for arbejdet, kan der i en periode være behov for ekstra oplæring og instruktion eller mere støtte fra ledelse og kollegaer.

4.7. Beskyttelse af særligt følsomme risikogrupper

Du har også pligt til at beskytte særligt følsomme ansatte mod risikoen ved høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker, som er særlig alvorlig for dem.

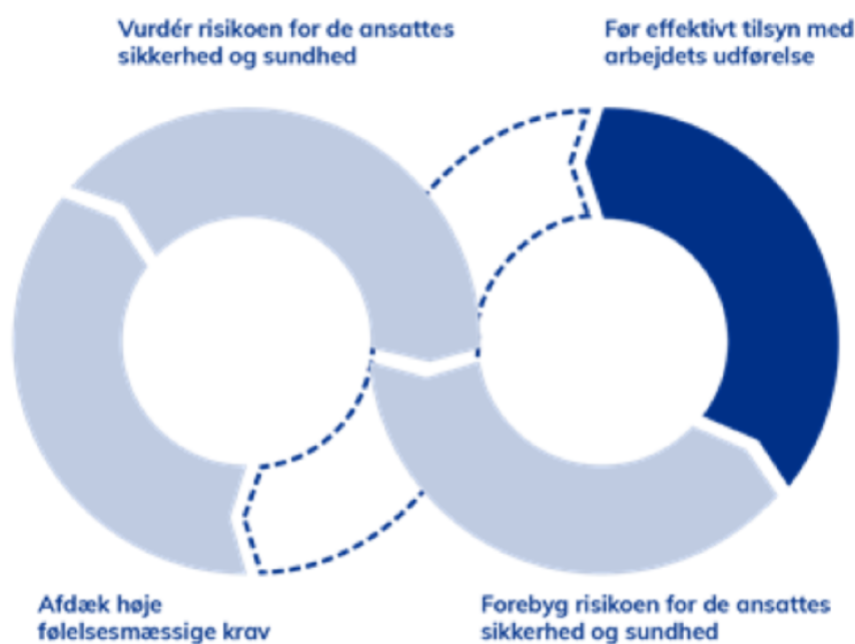
Det kan fx være gravide, som kan være særligt følsomme over for den stressbelastning, som høje følelsesmæssige krav kan medføre. Derfor kan der være behov for at igangsætte forebyggende tiltag på et tidligere tidspunkt, eller der kan være behov for nogle lidt andre tiltag for at beskytte disse ansatte. Det kan fx være mulighed for ekstra pauser i løbet af arbejdstiden eller for justering af deres arbejdsopgaver.

Vigtigste paragraffer

Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø §§ 6, 8, 9, 10, 19 og 21

Arbejdsmiljøloven § 5

5. Før effektivt tilsyn med at arbejdet udføres forsvarligt



Figur 4 - Før effektivt tilsyn med arbejdets udførelse.

Som arbejdsgiver har du pligt til at sikre, at der bliver ført effektivt tilsyn med, at arbejdet udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarligt i forhold til høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker. Dine arbejdsledere skal påse, at de tiltag, der iværksættes for at fremme sikkerhed og sundhed, virker efter deres hensigt.

For, at tilsynet kan være effektivt, er det nødvendigt, at der løbende føres tilsyn med, at de ansatte faktisk udfører arbejdet på en måde, så de ikke bliver syge eller kommer til skade pga. høje følelsesmæssige

krav. Det er nødvendigt, fordi høje følelsesmæssige krav kan variere fra ansat til ansat og fra afdeling til afdeling, ligesom det kan variere over tid. Hyppigheden og omfanget af tilsynet afhænger af arbejdets karakter, de ansattes forudsætninger og forekomsten af høje følelsesmæssige krav.

Tilsynet skal omfatte:

- Hvordan de ansatte udfører arbejdet, og om de følger den oplæring og instruktion, som de har fået for at kunne udføre arbejdet sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt.
- Om de forebyggende tiltag er effektive i forhold til de høje følelsesmæssige krav.
- Om oplæring og instruktion har været tilstrækkelig og hensigtsmæssig.
- Om de ansatte justerer den måde, de udfører arbejdet på, når de bliver gjort opmærksom på, at de fx ikke udfører arbejdet på den forventede måde.

Læs mere om tilsyn i AT-vejledning ”Oplæring, instruktion og tilsyn med arbejdet”.

Hvis tilsynet viser, at der er høje følelsesmæssige krav, skal du som arbejdsgiver vurdere, om risikoen for dine ansattes sikkerhed og sundhed er effektivt forebygget, jf. kapitel 3. Hvis det er nødvendigt, skal du iværksætte forebyggende tiltag, jf. kapitel 4.

Et effektivt tilsyn kan også give værdifulde input til den årlige arbejdsmiljødrøftelse og arbejdet med APV'en.

Vigtigste paragraf

Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø § 11

6. Relaterede bekendtgørelser og vejledninger

AT-vejledningen om høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker bygger primært på følgende regler:

- Lov om arbejdsmiljø
- Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø

Andre relevante bekendtgørelser

- Bekendtgørelse om faste arbejdssteders indretning

Andre AT-vejledninger om psykisk arbejdsmiljø

- Kortlægning af psykisk arbejdsmiljø
- Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane
- Stor arbejdsbelastning og tidspres
- Uklare krav og modstridende krav i arbejdet
- Vold

Hvad er en AT-vejledning?

AT-vejledninger vejleder om, hvordan reglerne i arbejdsmiljølovgivningen skal fortolkes.

AT-vejledninger bruges til at

- uddybe og forklare ord og formuleringer i reglerne (lov og bekendtgørelser)
- forklare, hvordan kravene i reglerne kan efterkommes efter Arbejdstilsynets praksis
- oplyse om Arbejdstilsynets praksis i øvrigt på baggrund af bl.a. afgørelser og domme
- forklare arbejdsmiljølovgivningens områder og sammenhæng mv.

Er en AT-vejledning bindende?

AT-vejledninger er ikke bindende for virksomhederne, arbejdsmiljøorganisationerne eller andre, men vejledninger bygger på regler (lov og bekendtgørelser), der er bindende. Arbejdstilsynet vil ikke foretage sig mere i de situationer, hvor fx en virksomhed har fulgt en AT-vejledning. Virksomhederne kan vælge andre fremgangsmåder mv., men Arbejdstilsynet vil i så fald vurdere, om den valgte fremgangsmåde er lige så god og i overensstemmelse med reglerne. Når en AT-vejledning gengiver bindende metodekrav mv. fra lov eller bekendtgørelser, skal virksomhederne følge de pågældende metoder. Det vil altid fremgå tydeligt af en AT-vejledning, når der gengives bindende metodekrav mv.

Arbejdstilsynet, den 30. maj 2023