



**SUNDHEDSSTYRELSEN**

Videnscenter for værdig ældrepleje

# Medarbejder- trivsel

Vidensindblik om  
en værdig ældrepleje

Sundhed for alle ♥+●

# Viden om værdighed

Dette vidensindblik indgår i en serie af vidensindblik om en værdig ældrepleje. Vidensindblikkene bygger på indsigter fra analyser udgivet af Videnscenter for værdig ældrepleje samt andre relevante kilder. Desuden er de baseret på de praksisnære erfaringer, som videnscentret og Sundhedsstyrelsens værdighedsrejsehold har indsamlet i hele landet. Vidensindblikkene samler dermed op på essenserne fra arbejdet med værdighed i Videnscenter for værdig ældrepleje i 2018-2024.

Andre vidensindblik om værdighed:

- Værdighed
- Relationer
- Samarbejde med pårørende
- Hjemlighed
- Faglig ledelse

---

## Hvad er værdighed?

*Værdighed er en oplevelse af at blive set, hørt og behandlet respektfuldt som et helt menneske. Det er individuelt, hvad den enkelte oplever som værdigt, og det kan ændre sig over tid.*

---

# Medarbejdertrivsel

## Centrale indsigter om medarbejdertrivsel

- Borgernes trivsel og medarbejdernes trivsel hænger uløseligt sammen.
- Arbejdet i ældreplejen er komplekst og stiller høje følelsesmæssige og faglige krav til medarbejderne.
- Når medarbejderne oplever utilstrækkelighed, kan det over tid føre til omsorgstræthed og forrået adfærd i arbejdet med borgerne.

**I ældreplejen hænger medarbejdernes trivsel uløseligt sammen med borgernes trivsel. Det er derfor helt centralt at have fokus på medarbejdertrivsel, hvis man vil sikre en værdig ældrepleje.**

**Arbejdet i ældreplejen er komplekst og stiller høje følelsesmæssige og faglige krav til medarbejderne. Det kan give oplevelser af utilstrækkelighed, som over tid kan føre til omsorgstræthed.**

# Hvad betyder medarbejdertrivsel i ældreplejen?

Medarbejdertrivsel handler grundlæggende om, at medarbejdere oplever, at der er balance mellem de krav, de møder i deres daglige arbejde, deres kompetencer og de ressourcer, der findes i arbejdsmiljøet. Ressourcerne kan fx handle om ledelse, samarbejde og organisering af arbejdet.<sup>i</sup>

Det er et afgørende element i skabelsen af en værdig ældrepleje, at medarbejderne trives, for medarbejdernes trivsel har stor betydning for borgernes trivsel – og omvendt.

## Et komplekst arbejdsfelt

Medarbejderne i ældreplejen står i hverdagen over for mange komplekse opgaver. At de er komplekse betyder, at løsningen eller svaret på, hvad der er det rigtige at gøre, ikke altid er ligetil eller entydigt. Nogle gange består løsningen af forskellige handlinger, og til tider vil medarbejdere opleve, at de skal balancere og agere i svære etiske og faglige dilemmaer.

### Eksempler på hverdagsdilemmaer

*En god løsning for nogle, men ikke for andre.*  
På et plejehjem reagerer beboerne negativt på en bestemt beboer. En løsning kan være, at denne beboer spiser for sig selv, men denne løsning ville formentlig føre til endnu større eksklusion af vedkommende.

*Borgerens ret til selvbestemmelse kan kolliderer med fagligheden.* En borger, som modtager hjemmepleje, ønsker ikke hjælp til personlig pleje. Borgeren lider af inkontinens og kan ikke selv varetage sin personlig pleje. Hvis ikke borgeren får hjælp, kan han risikere at udvikle en infektion

## Høje faglige og følelsesmæssige krav

I ældreplejen kan medarbejderne stå i fagligt komplekse og uforudsigelige situationer med borgere, som både kan have somatiske sygdomme, kognitive svækkelser og psykiske sygdomme.<sup>ii</sup> Særligt i plejen og omsorgen for borgere med kognitive svækkelser kan medarbejderne opleve, at borgernes adfærd er uforudsigelig og gør det udfordrende at lykkes med pleje- og omsorgsopgaver.<sup>iii</sup>

Arbejdet med mennesker kan stille høje følelsesmæssige krav, bl.a. fordi det kræver, at medarbejderne skal kunne sætte sig ind i og rumme borgernes og

pårørendes tænkning, følelser og adfærd og nogle gange håndtere eller skjule egne tanker og følelser.<sup>iii</sup>

## Kompleksiteten kan medføre følelser af utilstrækkelighed

På grund af arbejdets kompleksitet kan medarbejderne få en oplevelse af ikke at slå til. De kan føle sig utilstrækkelige og afmægtige og ude af stand til fx at forstå en borgers adfærd, håndtere en pårørendes frustration eller afhjælpe lidelse og sorg hos de mennesker, de drager omsorg for.<sup>iii</sup> Sådanne oplevelser af afmagt og utilstrækkelighed kan resultere i, at medarbejdere udvikler omsorgstræthed, som på sigt kan føre til, at de får en forrået adfærd i deres arbejde.

### Hvad er omsorgstræthed?

Omsorgstræthed er en særlig form for følelsesmæssig udbrændthed, der kan opstå, når man arbejder med mennesker. Det kendetegner omsorgstræthed, at det opstår gennem relationer og har konsekvenser for relationer til andre. Samtidig er omsorgstræthed kendetegnet ved, at det udvikler sig gradvist og bygges op over tid.

## Medarbejdertrivsel hænger sammen med borgernes trivsel

Medarbejdere, der selv trives, kan bedre understøtte borgernes trivsel og værdighed. Og omvendt vil medarbejderne, når borgerne trives, generelt opleve større arbejdsglæde og motivation. Dette dobbelte perspektiv<sup>iv</sup> på trivsel er centralt i en værdig ældrepleje og betyder, at det systematiske arbejde med medarbejdertrivsel er en nødvendig forudsætning for en værdig ældrepleje.

## Relationsarbejdets dobbelthed

Fundamentet for alt arbejde i ældreplejen er relationsarbejde. Dem, der arbejder i ældreplejen, har typisk valgt det, fordi de godt kan lide at arbejde med mennesker, og det relationelle arbejde er generelt en stor kilde til arbejdsglæde og motivation.<sup>v</sup> Relationsarbejdet har dog en iboende dobbelthed, som betyder, at det både kan være givende og udmattende – afhængigt af konteksten og situationen.<sup>ii</sup> Relationsarbejdet kan, på grund af dets iboende dobbelthed, således både være beskyttende og udløsende i forhold til omsorgstræthed.



# Hvordan kan man arbejde med medarbejdertrivsel i ældreplejen?

Trivslen på arbejdspladsen er et fælles ansvar, som både kræver noget af den enkelte medarbejder selv, af teamet, ledelsen og organisationen. Alle niveauer har forskellige muligheder for at bidrage til trivslen og kan med fordel tænkes ind i prioriteringen og planlægningen af tiltag. IGLO-modellen illustrerer de forskellige niveauer.

IGLO står for

**Individet** – den enkelte medarbejder

**Gruppen** – teamet/afdelingen

**Ledelsen** – mellemløst

**Organisationen** – det øverste ledelsesniveau



*Kilder: APV-portalen og Arbejdstilsynet.*

## Hav systematisk fokus på medarbejdertrivsel

Ligesom man i en værdig ældrepleje har et systematisk fokus på borgernes trivsel, bør der være et systematisk fokus på medarbejdernes trivsel. Som leder kan man bruge de redskaber, som er udviklet til at reflektere fagligt og systematisk over borgernes trivsel, fx Trivselskarret og Perspektivskifte, til at reflektere over medarbejdernes trivsel.

## Forebyg og håndtér omsorgstræthed

Hos medarbejdere i ældreplejen kan mistrivsel komme til udtryk som omsorgstræthed. Analysen "Når arbejdet udmatter" (VIVE 2023) viser, at omsorgstræthed kan forebygges og håndteres på flere niveauer: individuelt, mellem kollegaer, mellem leder og medarbejder, på den konkrete arbejds-

plads, i organisationen mere generelt og på samfundsmæssigt og politisk niveau. I undersøgelsen fremhæves især håndteringsstrategier og forebyggelsesmetoder på arbejdspladsen som vigtige.

Her spiller både ledere og kollegaer en vigtig rolle som dem, der bl.a. kan være med til at opfange tegn på mistrivsel og omsorgstræthed hos kollegaer. Forebyggelse af omsorgstræthed skal betragtes som en "holdsport", der både kræver individuel, kollegial og ledelsesmæssig fokus og handling.<sup>vi</sup>

## Tegn på omsorgstræthed

Fysiske tegn	Følelsesmæssige og kognitive tegn	Adfærdsmæssige tegn
<ul style="list-style-type: none"><li>• Udmattelse</li><li>• Intens træthed</li><li>• Søvnproblemer</li><li>• Kvalme</li><li>• Åndedrætsbesvær</li><li>• Hjertebanken</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Humørændringer – oftere vred, irriteret, frustreret og græder mere</li><li>• Kan give stress eller en depression</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trækker sig fra relationer – privat og på arbejde</li><li>• Påvirket arbejdsindsats – yder ekstra eller minimalt</li><li>• Behandler borgere/beboere med ligegyldighed, hårdt sprogbrug og distancerer sig</li></ul>

Kilde: VIVE (2023): Når arbejdet udmatter. En litteraturbaseret og kvalitativ undersøgelse af omsorgstræthed som fænomen i ældreplejen.

### Vær opmærksom på risikogrupper

Nogle grupper af medarbejdere kan være særligt udsatte for at udvikle omsorgstræthed. Unge medarbejdere med begrænset erfaring og personlig ballast kan, særligt hvis de også har psykiske eller sociale udfordringer, være i risikogruppen. Men også ældre og mere erfarne medarbejdere kan være udsatte, fordi der i løbet af deres arbejdsliv i ældreplejen er sket ændringer af arbejdsvilkårene, som de kan opleve som udfordrende. Det kan fx være større krav om dokumentation, og at der er kommet flere borgere med kognitive svækkelser. Det udgør også en risikofaktor, hvis en medarbejder oplever udfordringer i privatlivet, såsom sygdom, dødsfald og børn med psykiatriske diagnoser.<sup>ii</sup>

### Hav blik for personlig baggrund og sårbarhed

I omsorgsarbejde bruger man sig selv som redskab, og ens personlige baggrund og erfaringer kan have betydning for, hvordan man indgår i relationer til andre mennesker. Det kan derfor være vigtigt, at lederen er opmærksom på, om nogle medarbejdere har en særlig sårbarhed i forhold til at arbejde med bestemte problemstillinger. Fx kan det for nogle medarbejdere være svært at arbejde med borgere med alkoholproblemer, hvis de selv er opvokset i et hjem med alkoholmisbrug.

### Styrk faglig bevidsthed og refleksion

Oplevelsen af utilstrækkelighed er den største risikofaktor for at udvikle omsorgstræthed. Utilstræk-

kelighedsfølelser kan skyldes en kombination af udfordrende organisatoriske rammer og arbejdsvilkår samt svære relationer med borgere og pårørende.<sup>ii</sup>

Et værn mod at opleve følelser af afmagt og utilstrækkelighed er, at man på arbejdspladsen oplever at stå på et fælles fagligt fundament. Dermed bliver svære situationer eller relationer noget, man fagligt kan reflektere over og sparre om i fællesskab. Det svære går således fra at være et personligt problem til at være en faglig udfordring, som man i en gruppe kan tage et fælles ansvar for.

Når man i en personalegruppe står på et fælles fagligt fundament, som hele tiden aktiveres gennem refleksion og sparring, bevæger man sig fra "tilfældighed til faglighed" i måden, man møder og handler på i kontakten med borgerne. I den sammenhæng er det også vigtigt, at medarbejderne oplever at have den rigtige faglige viden om fx demenssygdomme eller psykiske sygdomme. Det modvirker afmagtsfølelser, hvis medarbejderen har viden til at forstå, hvorfor en borger fx har en udadreagerende adfærd, og de rigtige faglige redskaber til at håndtere situationen.<sup>ii</sup>

Den faglige sparring kan være ad hoc i hverdagen, når der opstår tvivl eller ubehagelige oplevelser, men den kan også være i form af systematiske møder om borgerne eller supervision.

### Skab psykologisk tryghed

Det er vigtigt, at den enkelte medarbejder ikke står alene med svære følelser og oplevelser, der kan opstå i forbindelse med arbejdet. Hvis medarbejderne skal føle, at de kan dele de belastninger, de oplever i dagligdagen, med deres leder og kollegaer, er det afgørende, at de oplever psykologisk tryghed på deres arbejdsplads. En psykologisk tryk arbejdsplads er et sted, hvor medarbejderne tør sige deres mening, tvivle og fejle uden frygt for negative konsekvenser, hån eller ydmygelse. Psykologisk tryghed skabes i grupper, og alle i gruppen har ansvar for at skabe og vedligeholde den psykologiske tryghed.<sup>vii</sup>

### Praktiser nærværende ledelse

Det er vigtigt for medarbejdertrivsel, at ledelsen er tæt på hverdagens faglige praksis. Når lederen er til stede og involveret i opgaveløsningen i hverdagen, er hun eller han til rådighed for faglig sparring, dialog og refleksion, når behovet opstår. Det gør det desuden muligt for lederen at opfange tegn på mistro hos medarbejderne tidligt og mindske eller forebygge omsorgstræthed.<sup>ii</sup> Har lederen et godt kendskab til medarbejderne, gør det det nemmere at observere ændringer i den enkelte medarbejders adfærd eller humør og derved fange ting, som medarbejderen ikke nødvendigvis selv kommer til ledelsen med.<sup>ii</sup> Ligesom medarbejderne arbejder relationelt med borgerne, arbejder lederne relationelt med medarbejderne, fx ved at være nysgerrige og interesserede i dem og deres liv.<sup>vii</sup>





## Eksempler på organisatoriske greb til at understøtte medarbejdertrivlsen i det komplekse arbejdsfelt

Gennem en række organisatoriske greb kan man arbejde med at styrke medarbejdertrivlsen og forebygge udbrændthed og omsorgstræthed.

### Supervision

Supervision kan beskrives som en systematisk, struktureret og rammesat session, hvor medarbejderne i plejeenheden er i centrum. I forbindelse med supervision kan medarbejderne fx sætte ord på svære situationer, dilemmaer eller relationer i deres arbejde. Supervisionen faciliteres af en person, der har de nødvendige kompetencer og kan tilrettelægges på forskellige måder. Fx kan der i praksis være forskel på, hvor ofte supervisionen gennemføres, og om supervisionen er individuel eller gruppebaseret.

### Skabe et rum for at stoppe op og lytte til hinanden

I et komplekst arbejdsfelt kan det fremme medarbejdertrivlsen, hvis man i en gruppe kan være fælles om det, der er svært. Formålet med at skabe et rum, hvor medarbejderen kan fortælle om sine oplevelser og mærker, at vedkommende ikke er alene med de svære tanker og følelser. Kollegaerne kommer ikke med gode råd, men lytter og takker for det, som deres kollega har delt.

### Tilrettelæggelse af arbejdet

I et komplekst arbejdsfelt, hvor der stilles høje følelsesmæssige krav til medarbejderne, kan man gennem tilrettelæggelsen af arbejdet bidrage til at øge medarbejderes trivsel og forebygge omsorgstræthed. Det kan bl.a. handle om at skabe mere variation i medarbejderens arbejdsopgaver, at lave omrokninger i forhold til ansvaret for bestemte borgere eller at imødekomme medarbejderes behov for ændrede arbejdstider i svære perioder.<sup>ii</sup>

### Eksempler på metoder til at stoppe op og lytte til hinanden:

- **Lejrbålet** er en metode skabt af psykolog Per Isdal. Metoden har en fast struktur, hvor man hver især først har tid til at vende blikket indad og undersøge, hvordan man har det. Man identificerer én følelse og får derefter mulighed for én ad gangen at fortælle ud fra den følelse. I denne metode kan man benytte en "bålmester", hvis rolle bl.a. er at sikre, at rammerne bliver holdt.
- **Fiskerbænken** er en metode udviklet af psykolog Rikke Høgsted. Formålet med metoden er, at medarbejdere kan dele stærke indtryk fra arbejdet. Metoden indebærer, at man sidder på en række, gerne med udsigt, og skiftevis har plads og rum til at fortælle. Metoden er inspireret af fiskere, som har skabt deres egen form for debriefing: De sidder sammen på en bænk og skuer ud over havet. Nogle gange er de bare sammen i stilhed, andre gange fortæller de om deres oplevelser på havet. I denne metode kan en "skipper" benyttes til at sikre rammerne.
- **Debriefing** er en metode, som i mange år er brugt af frontpersonale ved voldsomme hændelser, kriser mm. Metoden er udviklet i forbindelse med traume- og krisearbejde, men er med tiden blevet mere udbredt, så den i dag benyttes af mange forskellige erhvervsgrupper. Der findes forskellige tilgange til debriefing, men fælles er, at personalegruppen enten mødes i et fast rul eller fast efter voldsomme episoder, og hver især deler de tanker og følelser, som er opstået.

Læs mere om metoderne i inspirationsmaterialet *Forebyggelse af omsorgstræthed og forræelse i ældreplejen (sst.dk)*



### **Eksempler på, hvordan tilrettelæggelsen af arbejdet kan bidrage til medarbejdernes trivsel**

- **Variation i opgaverne** indtænkes i den måde, arbejdet tilrettelægges på. Følelsesmæssigt krævende opgaver kan afveksles med andre typer opgaver, fx med administrative opgaver, eller varieres med opgaver, der stiller lavere følelsesmæssige krav til medarbejderen.
- **Pausekultur**, der giver mulighed for at tage korte pauser mellem krævende borgerkontakt.
- **Tid til sparring, refleksion og supervision** kan understøtte medarbejderen behov og mulighed for at forberede, varetage og efterbearbejde kontakten til de borgere, de hjælper.
- **Øget medarbejderindflydelse** i forhold til tilrettelæggelsen af arbejdet, fx omfordeling af opgaver efter belastningsgrad eller at fordele borgere på en vagt efter vurderinger af, hvor krævende borgerne opleves.
- **Oplæring og instruktion**, som tilstrækkeligt og hensigtsmæssigt klæder medarbejdere på til at udføre arbejdet.

Find flere eksempler i inspirationsmaterialet **Forebyggelse af omsorgstræthed og forråelse i ældreplejen (sst.dk)**



# Metoder og redskaber til arbejdet med medarbejdertrivsel i ældreplejen

Her præsenteres en række redskaber, som kan bruges til at reflektere over medarbejdernes trivsel i ældreplejen. Redskaberne er udviklet til at reflektere over borgernes trivsel, men kan også bruges i arbejdet med trivslen på arbejdspladsen:

- **Trivselskar:** Et redskab til at arbejde målrettet med trivsel. Trivselskarret har samme farveinddeling som den, mange kender fra triagering og TOBS. Forskellen er, at man med Trivselskarret fokuserer på den mentale og følelsesmæssige trivsel og interesserer sig for, hvad der tømmer og fylder trivselskarret hos den enkelte. Trivselskarret kan bruges til refleksion over egen og andres trivsel på arbejdspladsen, fx som udgangspunkt for dialog mellem leder og medarbejder om medarbejderens trivsel.
- **Perspektivskifte som metode:** En refleksionsøvelse, der er udviklet til at forstå borgerens adfærd, men som også kan bruges af lederen til at forstå den enkelte medarbejder og sætte sig i dennes sted. Metoden tager udgangspunkt i en antagelse om, at alt, hvad et menneske gør, er meningsfuldt for dem, og perspektivskifte bidrager til, at man som leder og kollega opnår en større bevidsthed om adfærd og sammenhængen mellem egen adfærd og andres reaktioner.
- **Isbjerget:** Isbjerget kan bruges, når man møder adfærd, man ikke umiddelbart forstår. Isbjerget viser, at der bag al adfærd er en række følelser og behov, som vi ikke umiddelbart kan se – ligesom man kun kan se toppen af et isbjerg. Isbjerget er udviklet til at reflektere over borgers adfærd, men kan også bruges til at forstå, hvad medarbejdere kommunikerer gennem deres adfærd.

## Andre metoder og redskaber, der kan bruges i arbejdet med medarbejdertrivsel i ældreplejen

- Konflikttrappen
- Affektudbrudsmodellen

## Find viden og inspiration her

- Sundhedsstyrelsen (2023): **Forebyggelse af omsorgstræthed og forråelse i ældreplejen.** Inspirationsmateriale.
- VIVE for Videnscenter for værdig ældrepleje (2023): **Når arbejdet udmatter.** En litteraturbaseret og kvalitativ undersøgelse af omsorgstræthed som fænomen i ældreplejen.
- VIVE for Videnscenter for værdig ældrepleje (2023): **"Uden relationer kommer vi ingen vegne."** Relationsarbejde som grundvilkår og faglighed i ældreplejen.
- Podcast: **"Det hænger sammen – Pårørendesamarbejdet og det psykiske arbejdsmiljø"**. Episode 2 i Sundhedsstyrelsens podcast-serie **"Perspektiver på faglig ledelse af pårørende-samarbejdet i ældreplejen"**.

---

## Referencer

- <sup>i</sup> Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø <https://nfa.dk/psykisk-arbejdsmiljoe/trivsel/>
- <sup>ii</sup> VIVE for Videnscenter for værdig ældrepleje (2023): Når arbejdet udmatter. En litteraturbaseret og kvalitativ undersøgelse af omsorgstræthed som fænomen i ældreplejen.
- <sup>iii</sup> Sundhedsstyrelsen (2023): Forebyggelse af omsorgstræthed og forråelse i ældreplejen. Inspirationsmateriale.
- <sup>iv</sup> Sundhedsstyrelsen (2020): Anbefalinger og inspiration til at forebygge, håndtere og lære af voldsomme episoder og udadreagerende adfærd i ældreplejen.
- <sup>v</sup> VIVE for Videnscenter for værdig ældrepleje (2023): "Uden relationer kommer vi ingen vegne." Relationsarbejde som grundvilkår og faglighed i ældreplejen
- <sup>vi</sup> Høgsted, Rikke (2023): Grundbog i belastningspsykologi. København, Forlaget Ictus.
- <sup>vii</sup> Edmondson, Amy C. (2020): Den frygtløse organisation. København, DJØF Forlag.

**Sundhed for alle ♥ + ●**