

# Fra kulturmyter om supermænd til psykologisk tryghed og forebyggende dialoger

– et nyt perspektiv på risikovurderingen af arbejdspladser med vold og trusler

*Af Institut for Belastningspsykologi: Stifter af instituttet, forfatter og underviser, Cand.psych. og specialist i psykotraumatologi og psykoterapi Rikke Høgsted. Speciallæge i psykiatri, Cand.med., Ph.D. Thomas Middelboe. Cand.scient.soc.psych. Rikke Sørensen. Forebyggelseskonsulent, PBA i Beredskabs- og risikomanagement Nynne Kjøller-Svarre*



*I mellemjulen mistede en ansat i socialpsykiatrien livet som følge af vold fra en beboer på et bosted. Dermed mistede socialpsykiatrien den sjette medarbejder siden 2012. Det er i sig selv tragisk, for som statsministeren sagde: Man skal ikke miste livet ved at gå på arbejde. Men hvordan forebygger man vold og tragiske hændelser i socialpsykiatrien? Så både ledere og medarbejdere, såvel som deres pårørende, ikke frygter arbejdet.*

■ Forrige artikel handlede om den naturlige frygt, der følger i kølvandet på en tragisk hændelse som knivdrabet i mellemjulen – en frygt, der ikke blot rammer det enkelte bosted, men kan sprede sig som ringe i vandet fra den ramte arbejdsplads til andre i branchen og undervejs dukke op på bosteder og behandlingstilbud i socialpsykiatrien som spørgsmålet: Kunne det ske her? Kunne det ske for mig eller mit personale? I denne artikel går vi dybere i forebyggelse og risikovurdering.

## Forebyggelse starter med dialog

Arbejdet i socialpsykiatrien er omfattet af Arbejds miljølovens krav om, at arbejdet skal kunne udføres sikkert og sundt. Den forebyggelse, som knytter sig til højrisiko-jobs, skal derfor sikre, at de ansatte ikke kommer til skade i arbejdet. Når virkeligheden samtidig viser, at jobbet kan skade eller sågar koste én livet, opstår der paradokser i, hvordan man skal forstå risikoen i arbejdet. Der er sandsynlighed for, at risikoen bliver svær at håndtere i organisationen, fordi den ikke må være der, og samtidig er der. Tvetydigheden giver grobund for, at frygten kan vokse hos den enkelte, i gruppen og på arbejdspladsen.

Forrige artikel fastslog betydningen af at modne sin risikoforståelse og sikkerhedskultur – de fælles værdier, vaner, opfattelser og handlinger, der har betydning for, hvordan både ansatte og ledelse forebygger risici og ulykker. For at opbygge et fælles værdisæt omkring, hvordan vi håndterer såvel sikkerhed som sundhed på en arbejdsplads, må der startes en dialog. Al forebyggelse starter med dialog, der skaber incitament og fælles retning i forhold til sikkerheden. Fysiske sikkerhedsforanstaltninger som alarmer og flugtveje bruges fx i højere grad, hvis de er italesat, eksemplificeret eller øvet. Derfor er det vigtigt at inddrage medarbejderne i dialogen om, hvordan man foregriber og håndterer en tragisk hændelse.

Det kan være udfordrende for arbejdspladser at tage hul på disse snakke, hvis man ikke har haft dem før, eller hvis man ikke har inddraget medarbejderne i dem. Hvad nu, hvis det skaber mere frygt blandt personalet at tale om det? Hvad nu, hvis en af medarbejderne har et tænkt trusselfscenarie, som man på nuværende tidspunkt faktisk ikke kan forebygge? Man skal som leder alligevel spørge sig selv, om det ikke er bedre at italesætte og behandle frygten i plenum, end at den spreder sig i det skjulte. Samtidig kan man som leder få indblik i, hvad der belaster medarbejderne og dermed mulighed for at indgå i dialogen og forebygge relevant.

Bliv inspireret af nogle, der har vendt en dårlig hændelse til en styrkelse af sikkerhedskulturen. Socialpædagogernes Landsforbund har lavet en rigtig god podcast, hvor et bosted blandt andet deler ud af deres erfaringer. [Hør den her: www.bit.ly/sl-podcast-hverdagen](http://www.bit.ly/sl-podcast-hverdagen)

## Er du ny i dialogen om frygt/traumatiske hændelser?

Mangler du et springbræt eller en ny indgangsvinkel til dialogen, er der masser af inspiration og hjælp at hente forskellige steder. Branchefællesskaberne for Arbejds miljø (BFA) har fx netop publiceret et dialogværktøj til traumatiserende hændelser, der består af tre kort med fokus på:

1. Identificér og risikovurder hændelser på arbejdspladsen
2. Normalisér reaktionerne og håndtér dem i fællesskab
3. Tag organisatorisk ansvar for hændelsen

Hvert af kortene drejer sig om to cases og gennemgår med spørgsmål de refleksioner, som man sammen kan drøfte blandt ledere og medarbejdere. Til kortene hører også en letlæselig introduktionsfolder, og hele materialet kan hentes gratis på BFAs hjemmeside: [www.arbejdsmiljoweb.dk](http://www.arbejdsmiljoweb.dk)

## Fra myter til psykologisk tryghed

Det er altafgørende, at man på arbejdspladsen, som kollega såvel som leder, fremmer den psykologiske tryghed, så man kan få en ægte, åben dialog om ens utryghed og frygt. I forrige artikel nævnte vi nogle benspænd for denne dialog – habituering, distanceblænding og problemforskydning. Men der er et sidste, kulturelt benspænd, som gør sig gældende på en del arbejdspladser – nemlig myterne om den usårlige hjælper og den almægtige leder.

Vi må forlade myterne om den usårlige hjælper og den almægtige leder. Der findes ingen medarbejdere, som til trods for stort arbejdspress med evig tålmodighed og omsorg altid kan rumme alverdens udadreagerende borgere og altid reagere hensigtsmæssigt i enhver situation. Samtidig er der ingen almægtige ledere, som til trods for besparelser og svære vilkår til enhver tid kan sørge for, at hele personalet stortrives.



Disse myter er et resultat af kultur – og de er stærkt herskende i nogle kulturer. Men det er blot myter – altså opdigtede fortællinger, der mangler virkelighedsgrundlag. Forskning viser, at der findes ingen usårlige medarbejdere eller almægtige ledere. Der findes ikke nogen, der bare kan holde til det hele. Den immunitetsteori forkastede man under 2. Verdenskrig efter ihærdigt at have ledt efter og trænet frem mod den robuste soldat

for blot at indse, at det kun er et spørgsmål om frekvens og intensitet – så falder alle. Alle har kort sagt et breaking-point (Høgsted, 2019:28). Alligevel er disse myter et sejt benspænd, som ofte forårsager skyklapper og en stædig modstand i forhold til at erkende vores egen og andres sårbarhed og dermed forstå de risici, der findes i højrisiko-arbejde.

Hvis vi formår at uddrive myterne fra kulturen, og vi i stedet tænker i en sikkerhedskultur, hvor der er mod til at fortælle samt lydhørhed og respekt over for kolleger, som giver udtryk for, at de har oplevet bestemte situationer som utrygge, kan vi lykkes med at invitere utrygheden ind i det fælles rampelys. Det kræver en vis frygtløshed i organisationen og en indsats fra både medarbejdere og ledere at få de fortællinger, som kan illustrere utrygheden, frem. Det er imidlertid en forudsætning for at kunne identificere risikofaktorer og beskyttende faktorer og skabe en bæredygtig balance imellem disse to.

Og her er vi tilbage i forrige artikels fokus på det mod, der udvises, når man som leder inddrager medarbejderne i arbejdet med at se risici og sårbarheder. Inddrager man ikke personalet, kan alternativet være, at de blot går med tankerne selv eller kun deler dem med hinanden, hvilket kan skabe ærgerlig tavs viden eller u hensigtsmæssige arbejdsgange, hvor man går på æggeskaller i bestemte situationer. Frygten får mulighed for at vokse ud af proportion til skade for både arbejdsmiljøet og kvaliteten i relationsarbejdet. I værste fald bliver ledelsen ikke bekendt med den viden, der er nødvendig for, at de kan løfte den praktiske og juridiske forpligtigelse, der knytter sig til ansvaret for forebyggelsen.

## Et tredelt fokus i risiko- og sårbarhedsanalyse

Mange steder i socialpsykiatrien har man et stærkt fokus på risikovurdering og et allerede veletableret arbejde omkring risikovurderingen af borgeren og dennes sindsstemning. Det vil vi også behandle i næste afsnit, fordi der omkring

socialpsykiatrien er udviklet et væld af metoder, som kan kombineres på rigtig gode faconer. Men vi vil også tillade os at udfordre praksis lidt og motivere til en videreudvikling med et mere bredspektret fokus, så risikovurderingen også behandler de større "hvad nu hvis"-hændelser.

Det indebærer et tredelt fokus på borgeren, medarbejderen/teamet samt de fysiske rammer på arbejdspladsen.

Lav en risikovurdering af borgeren, hvor du tænker borgerens tilstand sammen med konteksten – den medarbejder eller det team, der skal håndtere borgeren og de lokaler eller steder, hvor arbejdet skal udføres. Overvej i hvilke situationer, der kunne opstå utilsigtede hændelser, hvornår på døgnet, med hvilken bemanning og i hvilke lokaler, udearealer eller under transport. De fleste medarbejdere vil vide, hvornår de har været utrygge, men prøv også at være systematiske og forlad den oplevede utryghed som pejlemærke.

Tænk i risiko relateret til tid, rum og relationer, og i hvordan kommer man væk, hvis en potentielt farlig situation udvikler sig, og hvordan man tilkalder hjælp? Find frem til de kritiske kombinationer af borgertilstand, personalesituation samt fysisk ramme og brug dette som afsæt til at lave nye procedurer. Overvej om der er behov for at instruere på ny eller i nye forhold, og overvej om indretning eller teknologi kan understøtte sikkerheden på nye måder. Få skrevet ny praksis ned, så den ikke går tabt – og så du ydermere som leder får mulighed for at kommunikere og cementere den.

## **Risikovurdering og mestringsmetoder med fokus på – og inddragelse af – borgeren**

Risikovurdering er et allerede anvendt værktøj mange steder i socialpsykiatrien, og der findes utallige risikovurderingsmetoder – herunder er nogle af de mest kendte BVC- og Trafiklysmetoden. Der findes gode og inspirerende publikatio-

ner omkring de forskellige metoder på Socialpædagogernes Landsforbunds hjemmeside, hvor der blandt andet er denne oversigt med [syv metoder til at forebygge vold](#) samt på [Vold som udtryksforms hjemmeside](#).

Fælles for de to henvisninger er, at der på siderne ikke blot beskrives risikovurderingsværktøjer, men også mestringsmetoder, som kan udformes i tryghedsplaner samt faglige konflikt nedtrapningstilgange som fx Low Arousal. Her bliver dialogen igen central og forebyggende i den forstand, at en afklarende samtale med borgeren om, hvordan personalet bedst kan aflæse signaler omkring vedkommendes sindsstemning, og hvordan personalet bedst kan tilgå borgeren, hvis vedkommende bliver udadreagerende eller på anden vis kommer i ubalance, kan være gavnlige for begge parter.

Det er måske ikke alle borgere, der har den nødvendige selvindsigt til at have denne samtale. I så fald kan man være nødt til at finde andre metoder, som imødegår mestringsdelen. Men det at kunne kombinere metoder, der dels omhandler risikovurdering af borgerens sindsstemning og dels omhandler mestringsmetoder til håndteringen af sindsstemningen, giver mulighed for både at vurdere og handle. Samtidig kan det virke som en forebyggende stødpude for personalet, der i højere grad kan have muligheden for at være beredt på, hvilken sindsstemning adfærden afspejler, samt hvordan den kan håndteres.

Der findes mange inspirerende eksempler på, hvordan nogle socialpsykiatriske tilbud har kombineret og håndteret risikovurdering og mestrings. Se fx denne publikation fra 2014: [www.bit.ly/sl-voldsforebyggelse](http://www.bit.ly/sl-voldsforebyggelse).

## **Risiko- og sårbarhedsanalyse med fokus på de fysiske rammer og tilrettelæggelsen af arbejdet**

Formålet bør altid være at nedtrappe og afværge de konflikter, der kan spores optakt til – men

måske er varslingen ikke altid god. Sommetider reagerer borgere uforudsigeligt udadreagerende. På bagkanten kan man altid vurdere, om der mon var nogle signaler, som man i første omgang overså, ikke fik handlet på eller videregivet til sine kolleger. Men i pludseligt ophedede situationer er det ikke sikkert, at mestringsstrategierne virker som før – og det skal man som arbejdsplads også være forberedt på.

Derfor vil vi her introducere en risikovurderingsmetode, som er mere kendt og anvendt i beredskabsfag, og som ikke retter sig mod en vurdering af borgerens sindsstemning, men som snarere behandler de mulige scenarier, der kunne finde sted på arbejdspladsen.

Scenarierne kan udarbejdes som følge af egne registrerede nærved-hændelser, men allervigtigst bør personalet inddrages i dialogen om scenarierne. Her er det altafgørende, at der er en psykologisk tryghed omkring at dele oplevelser på arbejdspladsen. Har der været, eller er der, bestemte situationer, hvor de har følt sig utrygge? Og er der bestemte scenarier, de frygter? Når scenarier tales igennem, og der laves konkrete planer, øger det sandsynligheden for handlemulighed i de belastende øjeblikke, og samtidig forbereder det medarbejdere på, at belastningen kan forekomme,

så den ikke er helt uventet. Begge dele har en forebyggende effekt.

Når først scenarierne er identificeret, så vurderes scenarierne efter, hvilke der udgør størst risici. De kan placeres på en matrice, hvor den ene akse symboliserer sandsynligheden for, at scenariet kunne ske, imens den anden akse symboliserer konsekvenserne, hvis scenariet skete. I sandsynlighedsvurderingen kan man bruge sine overvejelser omkring det tredelte fokus – borgerens sindsstemning, medarbejderen/teamets kvalifikationer og muligheder samt rummets faciliteter. I konsekvensvurderingen skal man indregne både sundhed og sikkerhed. Herunder ses et eksempel på en risikomatrice – de findes dog i mange forskellige udformninger.

Det vil rent praktisk betyde, at de scenarier, der udgør størst risici, placerer sig øverst og til højre, hvor sandsynligheden og konsekvenserne er store. Når scenarierne er placeret i risikomatricen, kan man udvælge de scenarier, der udgør den største risiko – og dermed er den største trussel mod arbejdspladsen – og arbejde videre med disse. Det er vigtigt at tænke risikomatricen som et dialogværktøj – meget af snakken på vejen mod at identificere og placere risici i matricen er det, der skal skabe sikkerhedskulturen.

● Grøn: Lav risiko ● Gul: Middel risiko ● Orange: Høj risiko ● Rød: Meget høj risiko

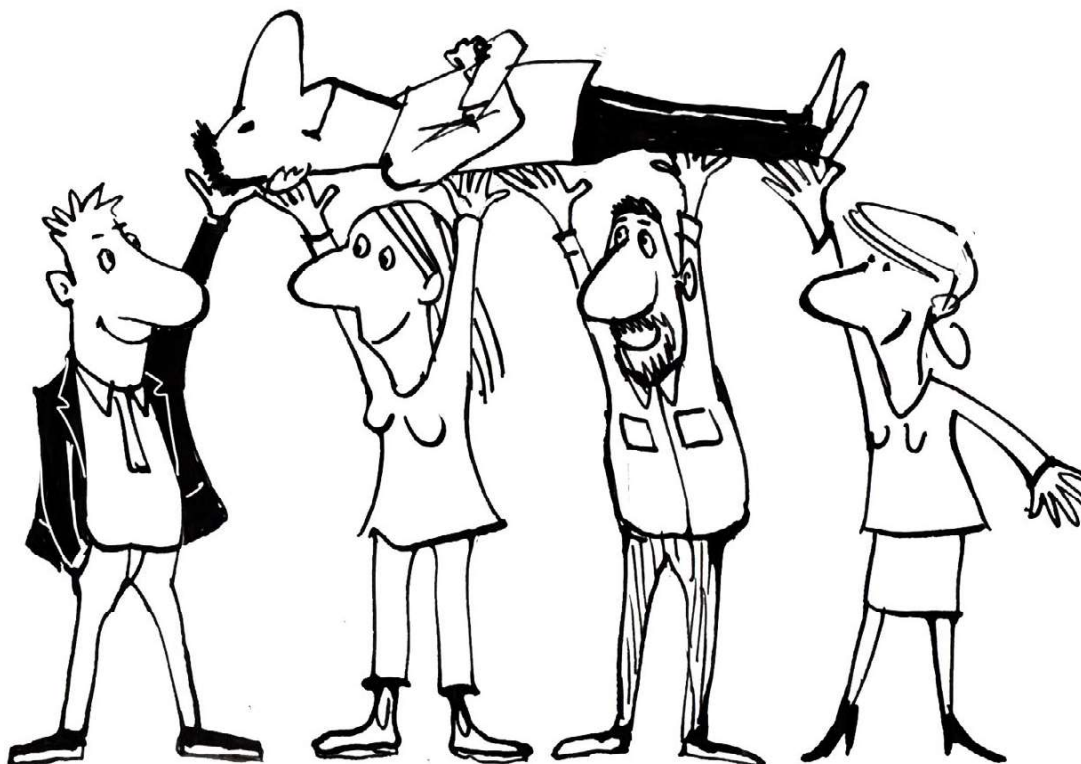
Meget sandsynligt	Orange	Orange	Rød	Rød	Rød
Overvejende sandsynligt	Gul	Orange	Orange	Rød	Rød
Sandsynligt	Gul	Gul	Orange	Orange	Rød
Overvejende usandsynligt	Grøn	Gul	Gul	Orange	Orange
Meget usandsynligt	Grøn	Grøn	Gul	Gul	Orange
	Begrænsede konsekvenser	Moderate konsekvenser	Alvorlige konsekvenser	Meget alvorlige konsekvenser	Kritiske konsekvenser

Sidste og tredje del af risiko- og sårbarhedsanalysen handler om at identificere sårbarheder på arbejdspladsen. Samtidig handler denne del også om at identificere de forebyggende tiltag, som allerede imødegår scenariet. For både sårbarheder og styrker er det relevant at kigge på de fysiske rammer på arbejdspladsen. Hvis fx en voldelig reaktion fra en beboer skete i forskellige rum på arbejdspladsen, ville det da være muligt hurtigt at flytte sig fra stedet? Er der tilstrækkeligt med flugtveje? Hvordan bliver kolleger alarmeret om behovet for hjælp? Og hvor hurtigt ville andre kolleger have mulighed for at nå frem og hjælpe?

Scenarierne fra risikomatrixen stilles op i et skema, og for hvert scenarie identificeres forebyggende tiltag eller mangel på samme. Hvor der er mangler, findes sårbarhederne – og så bliver det muligt at handle på dem!

Når de relevante risici er identificeret, er det vigtigt, at der udarbejdes konkrete planer for, hvordan det er muligt at handle i de beskrevne scenarier. Kan medarbejderne arbejde og samarbejde på en måde, der minimerer risici? Er der fx rum, man ikke skal arbejde i på bestemte tidspunkter? Det er vigtigt, at man som leder gør sig klart, om medarbejderne er tilstrækkeligt instrueret i, hvordan de skal agere i de forskellige scenarier, både i forhold til hvad der vil være godt at gøre, men også hvis der er ting, de ikke skal gøre.

Artiklens fokus på at sætte ord på frygt og identificere sårbarheder i borgerens tilstand, personalesituationen og den fysiske ramme kan implementeres i TRIO eller arbejdsmiljøgruppens arbejde, men også på personalemøder. Og den kan være yderst relevant som perspektiv på tilrettelæggelsen af arbejdet. Hvilken betydning har det fx hvis et scenarie sker om natten – eller på andre tidspunkter, hvor der kan være lavere bemanding? Her bliver det også relevant at glide over i princippet om at arbejde i hold.



## **Princippet om at arbejde i teams – og vigtigheden af at rekruttere kvalificerede eller potentiale**

Det er en vigtig del af arbejdsmiljølovgivningen, at arbejdet skal tilrettelægges, så det imødegår risikoen for vold eller trusler om vold såvel som høje følelsesmæssige krav i arbejdet. Alene-arbejde medfører en risiko – både i forhold til sikkerhed og sundhed. Derfor er tilrettelæggelsen en vigtig del af forebyggelsen.

Arbejdet bør så vidt muligt altid tilrettelægges i hold. Mange steder kan alene-arbejdet imidlertid ikke undgås. En måde at tilgå tilrettelæggelsen af arbejdet i hold kan da være, at man sammensætter hold af medarbejdere med hold af borgere. På den måde får man sikret, at man har et hold af medarbejdere med de rette kompetencer, der har en særlig viden om et hold af borgere og deres risikovurdering samt eventuelle mestringsmetoder.

Derudover kan arbejdet i hold være med til at øge fortroligheden og sikkerheden på holdet – det kan være nemmere at dele sin intuition omkring borgerens adfærd i en mindre gruppe også udenfor vagtskiftene og de måske tre daglige risikovurderinger, så der hele tiden er en finger på pulsen. Samtidig er det en beskyttende faktor at vide, hvem der har éns ryg, når man trykker på alarmen. Derfor er det også væsentligt, at der er en jævn fordeling af de borgere, der er vurderet i højere risiko, så et hold ikke pludselig står med for mange borgere, der er ustabile. Det kalder på en løbende koordinering af arbejdet. Men det er et meget vigtigt arbejde, både for personalets og borgerens sikkerhed og sundhed – som også smitter af på det vigtige relationsarbejde. Som en af vores tidligere kursister sagde, da vi talte med vedkommende om denne artikel:

*Borgerne er lost, hvis vi ikke har teamet på plads, fordi de kan ikke yde borgeren den nødvendige omsorg, hvis de ikke passer på hinanden.*

Udover princippet om at arbejde i teams kan det også være altafgørende at rekruttere et kvalificeret personale. Det er måske så indlysende, at man kunne undre sig over, hvorfor det bør nævnes. Kvalifikationer er mere end faglighed – som selvfølgelig også er meget betydningsfuldt. Men nogle steder i landet er det ikke altid muligt at rekruttere fagligt kvalificerede medarbejdere. Her er det vigtigt at styre efter potentiale, psykologisk intelligens og måske i særdeleshed vedkommendes selvindsigt. For det er vigtigt at have et øje på sine egne "ømme tær" i dette felt og vide, at der ikke findes supermænd. Som vi nævnte i forrige artikel, kræver det mod at være leder i socialpsykiatrien, men det kræver i dén grad også både styrke og mod at være medarbejder. Og det er vigtigt at have en god situationsfornemmelse, at kende sig selv og sine egne grænser, at kunne kalde på hjælp og at kunne videregive, hvad man med de veltrænede antenner har fornemmet hos de enkelte borgere i løbet af dagen.

## **En helhedsorienteret forebyggelse bygger på læringskultur**

Når en hændelse sker, bør det igangsætte en række opgaver på arbejdspladsen. Er der tale om en traumatisk hændelse, skal der ydes psykisk førstehjælp. Måske skal der gang i kollegastøtte eller en defusing afhængigt af hændelsen og antal involverede. Og så skal hændelsen registreres og indberettes.

Men når støvet har lagt sig, er det også vigtigt at gennemgå hændelsen og lære af den – også hvis der "kun" var tale om en nærved-hændelse. Et fokus på den kollektive læring efter hændelser kan fremme den åbne dialog, den kollektive risikoforståelse og sikkerhedskulturen, samtidig med at den kan fremme sundheden blandt personalet. For selv hvis der ikke "skete" noget, så kan tankerne og frygten for, hvad der kunne være sket, stadig herske blandt medarbejderne.