

Frygt, mod og håb – forebyggelse og risikoledeelse

*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 hvad med frygten, som hændelsen bringer med sig? Blandt kollegerne, de øvrige beboere, de pårørende – og ikke mindst ledelsen?

■ Det er tragisk og paradoksalt, når et menneske – en fagperson – der går på arbejde for at hjælpe et andet menneske, i stedet ender med at blive truet eller udsat for vold, ultimativt med døden til følge. Alligevel sker det. Tal fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø viser, at over en tredjedel af socialpædagogerne i 2018 var udsat for vold, mens knapt halvdelen var udsat for trusler om vold (NFA, 2019). Det lader vi lige stå lidt.

Denne artikel, som er den første af to artikler om emnet, har fokus på jer ledere og den frygt, der automatisk og helt naturligt opstår på alle niveauer i branchen i forlængelse af endnu et tragisk knivdrab. En frygt, der skal håndteres, og som, hvis man ser den lige i øjnene, kan bruges konstruktivt som motivation til at handle og skabe god risikolethed. Både når det drejer sig om at minimere risici og forhøje sundhed og sikkerhed, men også hvis det værst tænkelige skulle ske. På rejsen dertil kommer artiklen omkring risikoforståelse, sikkerhedskultur og Arbejdsmiljøloven samt modets og ikke mindst håbets rolle i en branche, hvor vold og trusler – i et vist omfang – desværre må siges at være et vilkår.

Naturlig frygt og diffus angst

Frygt er på mange måder en "rationel" eller "funktionel" følelse, der helt instinktivt indtræder, når man som menneske står over for noget, der opleves potentielt farligt. Frygten aktiverer vores trusselssystem og sørger for, at vi går i gang med at finde en løsning, der kan give os beskyttelse – enten ved at bekæmpe det farlige eller ved at undgå det. Set i det evolutionære perspektiv, der handler om overlevelse, er frygten et af menneskets vigtigste følelser.

Frygt kan imidlertid være en ubehagelig følelse at lægge krop og sjæl til, da den rimer på afmagt og mangel på kontrol. Det sker derfor, at man som leder nogle gange kan komme til at vende det blinde øje til egen frygt, eller medarbejders frygt, og dermed kommer til at fornægte eller bagatellisere en reel trussel. Det kan fx skyldes

habituering – at vi gradvist har vænnet os til en hverdag, hvor trusler og vold er en realitet, og derfor langsomt bliver mere tykhudede og "forført af trusselsniveauet". Sådan italesatte en kursist det, da vi forleden brugte "boiling-frog"-teorien til at illustrere den naturlige, men farlige proces. Putter man en frø i en gryde med koldt vand, som langsomt varmes op, vil temperaturen snedigt forbigå det sted i frøens nervesystem, som får den til at redde sit liv, og derfor vil den dø. Men forsøger man i stedet at putte en frø i en gryde med kogende vand, vil den straks springe ud af gryden for at redde sit liv.

Habituering kan forekomme hos ledere såvel som medarbejdere, ligesom vi alle kan komme til at distanceblænde og helt fornægte vores påvirkelighed. Måske har du taget dig selv i at svare, at du var helt okay – selv om du egentlig godt kunne mærke, at det modsatte var tilfældet. Det er naturligt og kan måske endda – særligt for en leder – føles som en del af jobbeskrivelsen, at man skal kunne holde til alt og holde hovedet koldt. Og det kan virke uforeneligt, hvis man er i en kultur, hvor påvirkelighed er lig med sårbarhed, og sårbarhed samtidig er forbundet med skam (Høgsted, 2019:72).

Som leder kan man også komme til at problemforskyde – særligt i en branche, der er udfordret på flere parametre som økonomi og rekrutteringsmuligheder, og hvis ressourcemangler debatteres på politisk niveau. Vilkår, som man ikke har kontrol over eller direkte indflydelse på, kan komme til at tage én i en grad, hvor man ikke formår at se de handlemuligheder, man rent faktisk har (Høgsted, 2019:87).

Faren ved at vende det blinde øje til frygten kan være, at følelsen udvikler sig til en mere diffus angst, som direkte eller indirekte forringer både sundheden og sikkerheden for personalet, fordi den aktiverer et forhøjet alarmberedskab, som igen forringer kvaliteten af det relationelle samarbejde med både lederkollegerne, de ansatte, borgerne/beboerne/patienterne og deres pårørende.

Ligesom alle andre følelser, smitter frygt og angst fra menneske til menneske gennem vores spejlneuroner. Spejlneuroner er nogle særlige celler i hjernebarken, der aktiveres og gør det muligt at fremkalde den tilstand hos os, som vi iagttager hos en anden. Uerkendt frygt og angst vil kunne bevæge sig mellem borger og medarbejder, medarbejdere imellem, ledere imellem og mellem medarbejdere og ledere. Derfor er det vigtigt, både for sikkerheden på arbejdspladsen, men også for kvaliteten af relationsarbejdet, at man erkender og håndterer den konkrete frygt, der kan opstå i kølvandet på en hændelse som denne.

Det er altså simpelthen ikke en løsning at tage skyklapperne på – hverken som leder eller medarbejder, og det har man et fælles ansvar for at holde hinanden fast i, for forebyggelse er en holdsport, der kun fungerer, når alle kender deres roller og rammer. Og her er vi i samme båd, for der er konkrete hændelser at forholde sig til, hvilket gør frygten proportional og relaterbar – vi kan risikovurdere egen arbejdsplads ved at overveje sandsynligheden og konsekvensen af det skete. Og herfra lægges kimen til en ansvarsbevidst og klog risikohåndtering. Men det hele starter med dialog og en fælles risikoforståelse, så man netop kan undgå det kollektive tunnelsyn, der afholder en fra at handle sikkert og sundt.

Erkend risikoen på arbejdspladsen

Nogle fag er mere erfarne – eller modne – i deres risikoforståelse end andre. Fx forventes det, at en operativ karriere i Forsvaret medfører udsendelse, og at udsendelse sker til konfliktområder, og dermed kan man risikere alvorlige skader, fysisk som psykisk, og ultimativt miste sit liv. Denne bevidsthed om risiko gør det muligt for både soldaten, kollegerne, lederne og de pårørende at træffe bevidste valg og indstille mindsettet herpå. Samtidig er organisationen omkring soldaten også forberedt på denne risiko. Og i sidste instans har samfundet også en forståelse af det tab, der er forbundet med at

være i krig. Man kan tale om, at der er en risikoforståelse knyttet til fagets historik og samtidig en omtalt stolthed og respekt knyttet til det offer, som heldigvis ganske få ender med at bringe.

Arbejdet i socialpsykiatrien og Forsvarets udsendelser af soldater er på mange måder to helt forskellige størrelser og ligner på ydersiden heller ikke hinanden. Alligevel er der flere referencepunkter. Blandt andet at man i begge jobs skal have et vågent nervesystem, der gennem vurderinger på baggrund af faglighed og erfaring hurtigt detekterer ændringer i situationer og tilpasser reaktionen derefter. Og så er der i begge brancher en vis risikoaccept knyttet til jobbet, som skal udføres, men uundgåeligt medfører visse risici eller trusler.

Og her bliver det så både gavnligt og interessant at tale om risikoforståelse og sikkerhedskultur. For helhedsforståelsen af de risici og trusler, der knytter sig til arbejdet – herunder både ift. beboerne, personalet og de fysiske rammer – er en forudsætning for en gennemgående forebyggelse, der gør det både sikkert og sundt at gå på arbejde, som Arbejds miljøloven foreskriver. Gives personalet medindflydelse ved inddragelse i en risiko- og sårbarhedsanalyse, der ikke kun omhandler den enkelte borgers sindsstemning, men hvor der gives plads til en dialog om frygten for forskellige trusselscenarier, vil det muliggøre en sikkerhedskultur, fordi medarbejderne inddrages i forebyggelsen og derfor også i højere grad vil have tilbøjelighed til at anvende forebyggelsestiltag som alarmer, flugtveje med mere. Ligesom det vil være lettere at skabe dialoger om sundhedsspørgsmål, når først man har italesat sikkerhedsspørgsmål. God sikkerhedskultur styrker den fælles risikoforståelse og omvendt – ligesom en dårlig sikkerhedskultur typisk bundet i en uafbalanceret risikoforståelse.

Modets rolle

Usikkerhed og frygt for at gøre slemt værre kan imidlertid gøre det svært for nogle ledere at igangsætte en dialog om den frygt, der naturligt

følger et knivdrab i branchen. Det kræver mod. Men det er vigtigt. Man skal som leder turde gå forrest og konsultere og adressere sin egen sårbarhed, hvis man forventer det samme af sit personale. Det kan føles svært, men det er vigtigt for sikkerhedskulturen, at lederen som rollemodel tør vise vejen og ikke kommer til at distanceblænde, virke upåvirket og lurepasse på emnet. Måske har man brug for at hente støtte til det udefra. Som en leder i socialpsykiatrien, der gav os baggrundsviden til denne artikel, sagde:

Den største helt er den, der kalder på hjælp.

Et virkelig klogt mantra på en arbejdsplads med høj risiko for vold og trusler.

Generelle forebyggelsesprincipper

1. Forhindring af risici.
2. Evaluering af risici, som ikke kan forhindres.
3. Bekæmpelse af risici ved kilden.
4. Tilpasning af arbejdet til mennesket, navnlig for så vidt angår udformningen af arbejdspladsen samt valg af arbejdsudstyr og arbejds- og produktionsmetoder, i særdeleshed med henblik på at begrænse monotont arbejde og arbejde i en bestemt rytme og at mindske virkningerne af sådant arbejde på helbredet.
5. Hensyntagen til den tekniske udvikling.
6. Udskiftning af det, der er farligt, med noget, der er ufarligt eller mindre farligt.
7. Planlægning af forebyggelsen for at gøre den til en sammenhængende helhed, inden for hvilken forebyggelsen omfatter teknik, tilrettelæggelse af arbejdet, arbejdsforhold, sociale relationer og påvirkninger fra faktorer i arbejdsmiljøet.
8. Vedtagelse af foranstaltninger til kollektiv beskyttelse frem for foranstaltninger til individuel beskyttelse.
9. Hensigtsmæssig instruktion af arbejdstagerne.

At være leder i et krydsfelt af lovgivning

Tilbage til Arbejdsmiljøloven, der er en beskyttelseslov, som beskriver, hvordan forpligtigelsen til at løse arbejdsmiljøproblemerne påhviler arbejdsgiver. Arbejdsmiljøloven er samtidig en rammelov, som gennem Bekendtgørelsen om psykisk arbejdsmiljø, der trådte i kraft i november 2020, konkretiserer arbejdsgivers forpligtigelser, herunder særligt ift. vold og trusler i de generelle bestemmelser § 5 og i de særlige bestemmelser § 27-30. Som leder i socialpsykiatrien skal man derudover forholde sig til psykiatriloven og serviceloven, og derfor står lederen her i et særligt dilemma mellem at balancere kvaliteten i borgerens behandling med sikkerheden for medarbejderne. Der er ikke noget "bare lige"



Det er selvfølgelig vigtigt, at man som arbejdsplads gør alt, hvad muligt er, for at reducere risikoen for de ansatte. Det drejer sig både om en forsvarlig planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet, tilstrækkelig og hensigtsmæssig oplæring og instruktion i at udføre arbejdet, ligesom det også drejer sig om et effektivt tilsyn, en forsvarlig indretning, korrekt anvendelse af hjælpemidler og for muligheden for at få støtte i arbejdet både ledelsesmæssigt og kollegialt. Og endeligt rammesætter bilag 1 i bekendtgørelsen også vigtigheden af muligheden for indflydelse på ens arbejde.

Man kan og skal som organisation gøre alt, der står i ens magt for helt at fjerne risikoen. Og når det ikke er muligt – hvis risikoen fx knytter sig til selve kerneopgaven og borgerens sygdom eller adfærd – ja, da skal man selvfølgelig reducere risikoen, løbende evaluere risikoen og i øvrigt bekæmpe den ved kilden, som det fremgår af de generelle forebyggelsesprincipper.

Alle risici kan imidlertid ikke fjernes, for når mennesker indgår i ligningen, opstår "the human

factor” og dermed en vis uforudsigelighed. Det er derfor en tilsnigelse, når vi bruger ordet ”sikkerhed” og fx taler om sikkerhedskultur. Man kan tilstræbe noget, anstrenge sig og gøre sig umage, men man kan som leder reelt ikke give medarbejderne, og deres eller egne pårørende, en garanti. Arbejdet i socialpsykiatrien kræver en grad af risikovillighed og risikoaccept, hvilket fører os hen til begrebet håb.

Håbets rolle, held og uheld

Der findes mange forskellige udgaver af håb – fra det abstrakte, globale håb til det konkrete, nære håb i hverdagen. Den tidligere tjekkiske forfatter og præsident Václav Havel taler om håbet som en ”åndens tilstand”, ikke en ”verdenstilstand”, men som en vished om, at noget giver mening uden hensyn til, hvordan det går:

Håb er ikke prognostisering. Den er en åndens og hjertets orientering, der rækker ud over det umiddelbart levedes verden og er forankret et fjernere sted, bag dens grænser. (Havel, V., (1990). Fjernforhør. (oversætter Brugge, P.). KBH Gyldendal (originalværk udgivet 1989).

Håbet er her en vished om, at noget giver mening uden hensyn til, hvordan det går.

Det kræver mental styrke af ledere at bære det juridiske ansvar. Og mod! Alle former for risikoarbejde – fysisk som mentalt – kræver modige, samvittighedsfulde og kløgtige ledere og organisationer, der løbende monitorerer og evaluerer de risici, som medarbejderne bliver udsat for. Organisationen – og i praksis den lokale ledelse – bærer det juridiske ansvar, de udførende medarbejdere lægger egne kroppe og sjæle til. Man kan sige, at alle involverede skal – lidt nøgternt og måske for nogle læsere måske også provokerende sagt – turde tage kalkulerede chancer. Det vil altså sige; chancer baseret på skarpe risikoanalyser og en systematisk og grundig forebyggelse. Det modsatte er dumdristighed (Høgsted, 2019:140).

Om man, som leder eller medarbejder i et risikojob, bliver set af andre som modig eller dumdristig vil imidlertid nogle gange reelt afhænge af tilfældet – om man var heldig eller uheldig. En simpel definition af held og uheld er:

Held er, når forhold, du ikke har magt over, har et positivt udfald. Uheld er modsat, når forhold, du ikke har magt over, har et negativt udfald (Høgsted, 2019:31).

Det helt centrale her er ordet magt. Ligesom der er noget, man har magt over, er der jo tilsvarende noget, man reelt ikke har magt over. Tilfældet og the ”human factor.” Held og uheld kan en dag komme til at spille en afgørende rolle, hvilket man som både leder og medarbejder må lære at leve med. En måde at gøre det på kan være ved at finde gode, meningsfulde svar på spørgsmålet om, hvorfor man har valgt sit fag og sit job. Hvad er det, man tror på eller gerne vil være med til at kæmpe for?

Vi vil i næste nummer komme nærmere ind på forebyggelse og kriseledelse samt konkrete værktøjer og erfaringer.

