

Omsorg uden at brænde ud

Erfaringer fra Kalundborg Kommunes Hjemmepleje, Sygepleje og Døgnrehabilitering

Af Ida Bjørn Hansen, Lotte Lykkegaard Laursen og Malene Laursen

Arbejdet i ældreplejen er både meningsfuldt og følelsesmæssigt krævende. Medarbejderne skal kunne rumme borgeres sorg, vrede, utryghed og kognitive svækkelse samtidig med, at de må bevare deres nærvær, faglige nysgerrighed og dømmekraft, så de kan tilpasse hjælpen til den enkelte. Det er et vilkår i arbejdet, at nogle møder og borgerforløb påvirker medarbejderne mere end andre. Det er ikke i sig selv et problem. Men hvis de svære situationer hober sig op, og medarbejderne ikke har tilstrækkelig mulighed for faglig støtte og refleksion, kan påvirkningen med tiden udvikle sig til omsorgstræthed og i nogle tilfælde vise sig som en hårdere omgangsform. Et udviklingsprojekt i Kalundborg Kommune viser, hvordan forebyggelse af omsorgstræthed kan integreres i den daglige praksis. Erfaringerne peger på værdien af et fælles sprog, tid til faglig refleksion og mulighed for sammen at justere de forhold i arbejdet, der kan være belastende.

For mange medarbejdere i ældreplejen er mødet med borgerne en vigtig grund til, at de har valgt deres fag. Det giver mening at hjælpe et menneske med at klare sin hverdag og gøre en forskel, når livet er blevet vanskeligt. Samtidig kan det nære arbejde med mennesker stille store følelsesmæssige krav. Medarbejderen skal kunne rumme borgerens bekymring, vrede eller sorg, samtidig med at medarbejderen løser sine opgaver og ofte skal videre til den næste borger.

Omsorgstræthed opstår ikke nødvendigvis, fordi en medarbejder mangler engagement eller faglighed. Belastningen kan tværtimod hænge sammen med, at medarbejderen er stærkt optaget af at yde god omsorg, men igen og igen står i situationer, hvor det er svært at lykkes. Det kan være, når en borger afviser hjælpen, når en pårørende er fortvivlet eller vred, eller når medarbejderen ved, hvad der fagligt burde gøres, men oplever, at tid, bemanning eller organisering begrænser mulighederne for at give den rette hjælp.

At sætte sig ind i andre menneskers tanker og følelser, håndtere sine egne reaktioner og tilpasse sin kommunikation til den enkelte borger er en vigtig del af fagligheden i ældreplejen. Samtidig kræver det meget af medarbejderen. Hvis de svære situationer over tid hober sig op, uden at der er tilstrækkelig mulighed for faglig støtte og refleksion, kan påvirkningen udvikle sig til omsorgstræthed.

Fra februar 2024 til juni 2026 arbejdede medarbejdere og ledere i Kalundborg Kommunes Hjemmepleje, Sygepleje og Døgnrehabilitering sammen om at blive bedre til at opdage tegn på belastning og handle på dem i tide. Projektet blev støttet af Social- og Boligstyrelsens ansøgningspulje til forebyggelse af omsorgstræthed og forråelse blandt

medarbejdere i ældreplejen. Erfaringerne giver et praksisnært indblik i, hvordan forebyggelsen kan blive en del af hverdagen, også når der er travlt i driften.

Projektets ramme

Projektet blev gennemført fra februar 2024 til juni 2026 i Kalundborg Kommunes Hjemmepleje, Sygepleje og Døgnerhabilitering med støtte fra Social- og Boligstyrelsens ansøgningspulje til forebyggelse af omsorgstræthed og forråelse blandt medarbejdere. Mobilize Strategy Consulting understøttede udviklings- og læringsforløbet.

Ved projektstart deltog 44 medarbejdere sammen med 10 afdelingsledere, centerchefen og den interne projektleder. Medarbejderne var social- og sundhedshjælpere, social- og sundhedsassistenter og sygeplejersker.

Tre spor blev gennemført parallelt: Medarbejderne deltog i undervisning og træning på seks seminarer, faglig sparring og kollegial supervision. Lederne arbejdede med deres rolle på tre seminarer, to ledermøder og i ledersparring. I organisationen blev der afsat fælles tid til at bruge metoderne og udveksle erfaringer i tilknytning til det daglige arbejde.

Når omsorgsarbejdet slider

En svær arbejdsdag er ikke i sig selv et tegn på omsorgstræthed. De fleste medarbejdere oplever indimellem at være trætte, irriterede eller berørte af et borgerforløb og kan møde ind igen næste dag med fornyet overskud. Men det bliver problematisk, når reaktionerne varer ved, og medarbejderen får sværere ved at være nysgerrig, tålmodig og fagligt nærværende. Belastningen kan vise sig som udmattelse, koncentrationsbesvær og kropsligt ubehag, men også som frustration, ligegyldighed eller en voksende distance til borgerne (Sundhedsstyrelsen 2023).

Afmagt spiller ofte en central rolle. Den opstår, når medarbejderen gerne vil hjælpe, men ikke kan se en god løsning eller oplever, at rammerne gør det vanskeligt at handle på sin faglige vurdering. Nogle vender afmagten indad og bliver i tvivl om deres egne evner. Andre vender den udad og begynder at placere problemet hos borgeren, de pårørende eller kollegerne. Hvis belastningen fortsætter, kan en hård tone, manglende indlevelse eller ligegyldighed blive en måde at beskytte sig selv på. Dorte Birkmose beskriver forråelse som en mulig mestringsstrategi i mødet med følelsen af afmagt (Birkmose 2023).

At forstå forråelse som en reaktion på belastning betyder ikke, at uacceptabel adfærd kan bortforklares. Forråelse kan være med til at forklare, hvordan en engageret medarbejder over tid kan komme til at tænke, tale eller handle hårdere, end medarbejderen ellers ville gøre. Forklaringen gør ikke adfærden acceptabel, men den gør det muligt at være nysgerrig på, hvad der ligger bag den, uden at miste blikket for medarbejderens ansvar.

Belastningen kan også sætte sig i relationerne i en medarbejdergruppe. Gentagen irritation, negative fortællinger om bestemte borgere, konflikter mellem faggrupper eller kritik af kollegers opgaveløsning kan både være tegn på psykisk slid og gøre det vanskeligere at støtte hinanden.

Omsorgstræthed og forråelse er ikke faste egenskaber ved en medarbejder eller en arbejdsplads. Begreberne beskriver reaktioner og mønstre, som kan opstå, når arbejdet påvirker medarbejdere og fællesskaber over tid. De kan variere i styrke og komme forskelligt til udtryk fra person til person og fra gruppe til gruppe (Sundhedsstyrelsen 2023).

Et fælles sprog gør det lettere at opdage belastningen

Tidlig forebyggelse bliver lettere, når medarbejdere og ledere kan sætte ord på det, de lægger mærke til. Det er ikke altid nok at sige, at en dag eller et besøg har været svært. Kollegerne har også brug for at forstå, om medarbejderen først og fremmest har behov for at blive lyttet til, for hjælp til at forstå borgerens reaktion eller for en konkret ændring i opgavefordelingen. Et fælles fagligt sprog giver medarbejdere og ledere noget konkret at spørge ind til – og et bedre grundlag for at finde ud af, hvad der er brug for.

Et fælles sprog kan gøre det lettere at tale om reaktioner på belastning som et fagligt anliggende frem for som et personligt problem. Når gruppen har ord for forskellige reaktioner, bliver det lettere at spørge nysgerrigt til, hvad medarbejderen står i, og hvilken støtte der kan være brug for. Modeller kan støtte samtalen, når de er enkle og velkendte, og kan derved bruges som afsæt for refleksion – ikke som facit.

“Når man har fået et fælles sprog for det, så ved vi, hvad hinanden mener.”¹

Sisse Modin Hansen, sygeplejerske

I Kalundborg Kommune blev der i projektet arbejdet med få, genkendelige modeller, som gjorde det lettere at få øje på og tale om de reaktioner, der kan opstå i et følelsesmæssigt krævende arbejde. Modellerne gav medarbejderne billeder og ord for, hvordan de havde det, hvordan de var involveret i mødet med borgeren, og hvordan stemninger kunne påvirke arbejdsfællesskabet.

Den mentale elevator er et billede på, at energi, overskud og overblik kan variere i løbet af en arbejdsdag. Den kan åbne en samtale om, hvordan en medarbejder har det her og nu. Modellen forklarer ikke, hvad der ligger bag, men gør det lettere at sætte ord på ens aktuelle tilstand (Laursen u.å.)

Vejrudsigten har en lignende funktion. Når en kollega siger: *“Det regner vist lidt hos dig i dag,”* er det en nænsom måde at vise, at hun har bemærket, at kollegaen ikke virker helt på toppen, eller at stemningen er tung (Laursen u.å.)

Tænk over, hvilken energi du bærer med dig herind er en enkel påmindelse om, at den energi, man selv bringer ind i fællesskabet, kan påvirke andre. Plakaten er udgivet af Institut for Belastningspsykologi og retter opmærksomheden mod, hvordan ord, adfærd og stemning påvirker det fælles rum (Institut for Belastningspsykologi u.å.).

Rød-grøn-blå-modellen handler om den følelsesmæssige involvering i kontakten med borgeren. Rød beskriver overinvolvering, hvor medarbejderen bliver så optaget af at hjælpe,

¹ Artiklens citater er hentet fra podcasten *Omsorg uden at brænde ud – erfaringer fra Kalundborg Kommunes Hjemmepleje, Sygepleje og Døgnrehabilitering* (Mobilize og Kalundborg Kommune 2026).

at det kan være svært at bevare sit faglige overblik og sine grænser i relationen. Blå beskriver underinvolvering, hvor medarbejderen får større afstand og kan have sværere ved at fastholde sin nysgerrighed over for borgerens situation. Grøn betegner en fagligt afstemt kontakt, hvor medarbejderen både er engageret og kan bevare sit overblik. Modellen er beskrevet af Rikke Høgsted i *Grundbog i belastningspsykologi* (Høgsted 2021).

Følelsesforureningstoget handler om, hvordan frustration kan smitte i en gruppe. Når én fortæller vredt om en borger, kan andre komme til at tilføje deres egne negative erfaringer, så samtalen forstærker irritationen i stedet for at hjælpe. At blive på perronen eller stå af toget betyder i denne sammenhæng at undlade at bidrage til den bevægelse og i stedet spørge, hvad der er sket, og hvad kollegaen har brug for. Billedet er knyttet til Rikke Østergaards arbejde med følelsesmæssig forurening på arbejdspladsen (Østergaard 2021). Det er ikke et krav om altid at være positiv. Medarbejderne skal fortsat kunne fortælle, at noget er svært, men samtalen skal hjælpe dem videre, frem for at fastholde frustrationen.

Modellerne skal ikke bruges til at diagnosticere kolleger eller placere dem i faste kategorier. En medarbejder kan være rolig og fagligt afstemt i én situation og blive overinvolveret eller distanceret i en anden. Værdien ligger i, at modellerne gør det lettere at opdage og tale om sådanne ændringer, før reaktionerne udvikler sig til fastlåste mønstre.

Erfaringen fra Kalundborg Kommune er ikke, at én bestemt model løser problemet. Værdien opstår, når medarbejdere og ledere bruger nogle få fælles begreber regelmæssigt og kobler dem til konkrete situationer i arbejdet. Modellerne hjælper medarbejderne med at sætte ord på deres reaktioner og gør det lettere for kollegerne at spørge ind uden at dømme. Med de fælles begreber kan de blive mere præcise om, hvad de lægger mærke til, hvad der påvirker medarbejderen og fællesskabet, og om der er brug for at lytte, sparre fagligt eller ændre noget konkret i arbejdet.

De fælles modeller hjælper medarbejdere og ledere med at få øje på påvirkninger og reaktioner og sætte ord på det, de lægger mærke til. Når gruppen har fået øje på en belastning eller reaktion, er næste spørgsmål, hvordan der kan arbejdes videre med det. Her kommer strategierne og metoderne i spil. De hjælper kollegerne med at undersøge en vanskelig situation sammen, se og forstå situationen fra flere sider og finde ud af, hvilken støtte eller handling der er brug for.

Strategierne kan have forskellige formål. Nogle gange er det vigtigste i første omgang, at medarbejderen får mulighed for at fortælle om sin oplevelse, mens kollegerne lytter og stiller spørgsmål, før de kommer med råd. Andre gange kan refleksionen føre til en ny tilgang til borgeren, en ændring i opgavefordelingen eller en aftale om, at en kollega deltager i et besøg.

Når en medarbejder gennem længere tid oplever, at kontakten med en borger er vanskelig, kan frustrationen begynde allerede inden næste besøg. Medarbejderen kan blive anspændt, miste noget af sin nysgerrighed eller komme til at omtale borgeren mere negativt, end medarbejderen ellers ville gøre. Når oplevelsen deles med kollegerne, vil de ofte gerne hjælpe. Samtalen kan derfor hurtigt komme til at bestå af gode råd, medhold eller fortællinger om lignende oplevelser. Men før gruppen leder efter en løsning, er der brug for at forstå situationen bedre.

Metoden **At åbne fortællingen** hjælper gruppen med at tage udgangspunkt i et konkret forløb frem for i en fastlåst beskrivelse af borgeren (Ljungmann 2024). I stedet for at konkludere, at borgeren altid er utilfreds, kan kollegerne spørge: Hvad skete der ved det seneste besøg? Hvad sagde borgeren? Hvad gjorde medarbejderen? Hvornår ændrede stemningen sig? Og er der situationer, hvor kontakten fungerer bedre? På den måde bliver både belastningen og de faglige handlemuligheder tydeligere.

Et **perspektivskifte** kan derefter hjælpe gruppen med at undersøge situationen fra borgerens side (Ljungmann 2018). Borgerens reaktion kan eksempelvis hænge sammen med utryghed, tab af selvbestemmelse eller forventninger til hjælpen, som ikke er blevet afstemt. Det er ikke forklaringer, som gruppen på forhånd kan lægge ned over borgeren, men muligheder, der kan undersøges. Formålet er at blive klogere på, hvad borgeren forsøger at fortælle, og hvordan kontakten eventuelt kan tilpasses.

En tydelig struktur kan give medarbejderen plads til at fortælle, før kollegerne kommer med deres forslag. I Kalundborg arbejdede deltagerne blandt andet med **Det store øre** og **De tre spørgsmål** som en del af den kollegiale supervision. Metoderne hjælper kollegerne med at lytte og stille undersøgende spørgsmål, før de giver råd, og er beskrevet i BFA-materialet *Det faglige fællesskab - Tre dialogværktøjer* (BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration 2020).

Arbejdet med medarbejdernes egne borgerforløb blev vigtigt i Kalundborg, fordi det gjorde forbindelsen mellem modellerne og hverdagens faglige udfordringer tydelig. Medarbejderne kunne genkende situationerne, undersøge deres forskellige reaktioner og sammen afprøve, hvordan de kunne handle.

“Vi var nok et års tid inde i projektet, før man rigtig kunne koble det på vores egen hverdag. Det gav rigtig mening, da vi begyndte at bruge vores egne borgercases.”

Sisse Modin Hansen, sygeplejerske

Modellerne og refleksionsmetoderne har dermed forskellige funktioner. Modellerne hjælper medarbejderne med at opdage og sætte ord på en reaktion, mens refleksionsmetoderne hjælper gruppen med at forstå situationen og finde en vej videre. Nogle gange fører samtalen til en fælles tilgang til borgeren, en aftale om, at en kollega deltager i et besøg, eller en ændring i opgavefordelingen. Andre gange viser det sig, at situationen er svær, uden at der er noget, gruppen umiddelbart kan ændre. Også her har refleksionen værdi: Medarbejderne har undersøgt situationen fagligt sammen og kan stå fælles om vurderingen, så den enkelte ikke står alene med de svære overvejelser og beslutninger.

Erfaringerne viste samtidig, at det kan være lettere at få øje på en reaktion end at vide, hvordan man skal handle på den. Medarbejderne efterlyste derfor mere træning i strategierne: Hvad gør man, når man har opdaget, at en kollega er overinvolveret, har trukket sig fra kontakten eller bringer en tung stemning med ind i fællesskabet? Det peger på, at et fælles sprog skal følges af gentagen træning i at lytte, undersøge situationen og aftale, hvad der konkret kan gøres.

Psykologisk tryghed gør det muligt at tale om det svære

Faglig refleksion kræver ikke kun gode metoder. Den kræver også, at medarbejderne føler sig trygge nok til at fortælle, når noget er vanskeligt: at de er ved at miste tålmodigheden med en borger, at en bestemt opgave fylder for meget, eller at de er usikre på deres egen reaktion. Hvis den åbenhed mødes med kritik eller en besked om blot at være professionel, vil medarbejderen sandsynligvis være mere tilbageholdende næste gang.

Psykologisk tryghed beskriver en fælles oplevelse af, at man kan stille spørgsmål, udtrykke tvivl og bede om hjælp uden at blive ydmyget eller afvist (Edmondson 1999). I arbejdet med omsorgstræthed gør trygheden det muligt at reagere tidligt, mens der stadig er gode muligheder for at handle. Tryghed betyder ikke, at alle handlinger accepteres, eller at de faglige krav bliver mindre tydelige. Den gør det muligt at undersøge fejl, tvivl og belastninger åbent, så gruppen kan lære af dem og finde en fagligt ansvarlig vej videre.

Lederen har en særlig opgave i at skabe og beskytte den ramme. En undersøgende reaktion kan begynde med spørgsmål som: Hvad er det konkret, der belaster? Hvilken faglig hjælp har medarbejderen brug for? Er der noget i kontakten med borgeren, som gruppen skal forstå bedre? Og er der forhold i organiseringen, som skal ændres? På den måde fastholder lederen medarbejderens faglige ansvar og tager samtidig ansvar for de rammer, medarbejderen arbejder under.

"Det er ikke lederen, der skal komme med svarene og være løsningsorienteret. Lederen skal skabe rum til, at vi kan reflektere sammen."

Tine Hansen, afdelingsleder

Erfaringerne fra Kalundborg viste, at behovet for psykologisk tryghed også gjaldt ledergruppen. Undervejs satte lederne ord på, at de havde brug for mere viden om projektets indhold og en tydeligere forståelse af deres egen rolle i forebyggelsesarbejdet. At de kunne sige det åbent, gav mulighed for at justere lederstøtten og arbejde mere målrettet med den ledelsesmæssige opgave. Lederne fik dermed ikke kun kendskab til de modeller og metoder, medarbejderne arbejdede med, men også mulighed for at undersøge, hvordan de kunne understøtte arbejdet i den daglige drift.

Når ledere skal understøtte metoderne i praksis, har de brug for selv at forstå begreberne, afprøve samtaleformen og være tydelige om, hvad der sker, når medarbejderne peger på et problem. Nogle problemer kan bearbejdes gennem kollegial refleksion. Andre kræver en ledelsesbeslutning om mødetid, aflastning, opgavefordeling eller arbejds gange. Psykologisk tryghed handler derfor ikke kun om, at medarbejderne tør tale om det svære. Den skal følges af en ledelse, der lytter, følger op og handler, når der er brug for det.

Lederens opgave knytter sig ikke kun til de planlagte refleksionsrum. Belastningen kan også blive synlig, når en medarbejder vender frustreret tilbage fra et besøg, trækker sig fra kollegerne eller begynder dagen med mindre overskud end vanligt. Derfor har det betydning, at lederen er tilgængelig i hverdagen, kender praksis og kan tage initiativ til en samtale, når der er tegn på, at noget er ved at blive vanskeligt.

Der skal være tid til at undersøge det svære

Psykologisk tryghed og faglig refleksion får bedre vilkår, når samtalerne har en fast plads i arbejdsdagen. Arbejdspladsen må derfor tage stilling til, hvor og hvornår refleksionen skal finde sted, hvem der har ansvar for at sætte den i gang, og hvordan der bliver fulgt op. En fast ramme viser samtidig medarbejderne, at det er en legitim del af arbejdet at standse op og undersøge de situationer, der påvirker dem.

I Kalundborg blev der indført faglige forebyggelsesminutter, en fast fælles aktivitet i alle afdelinger. Det var en prioriteret og rammesat mødeaktivitet, hvor medarbejderne kunne arbejde med omsorgstræthed, forråelse og konkrete borgerforløb. Her kunne medarbejderne bringe en aktuel situation ind, anvende en af projektets metoder og sammen undersøge, hvad der var på spil. Det gav også de kolleger, der ikke havde deltaget i projektets seminarer, mulighed for at lære begreberne at kende og øve sig sammen med de medarbejdere, der havde været en del af uddannelsesforløbet.

Et vigtigt redskab i de faglige forebyggelsesminutter er projektets plakat, som samler de centrale modeller og metoder i ét visuelt overblik. Plakaten hænger i grupperummene og giver medarbejderne et fælles udgangspunkt, når de skal undersøge en konkret situation. De kan gå hen til plakaten, pege på en model og bruge den til at sætte ord på, hvad de lægger mærke til, og hvilken støtte eller handling der kan være brug for.

Plakaten gør det samtidig lettere at inddrage kolleger, som ikke selv deltog i uddannelses- og træningsseminarerne. I de faglige forebyggelsesminutter kan medarbejdere, der har været med i projektet, tage udgangspunkt i plakaten, præsentere et begreb og koble det til en situation fra gruppens egen hverdag. På den måde bliver plakaten et arbejdsredskab, der forbinder undervisningen med den daglige praksis og understøtter, at modellerne bliver brugt og trænet over tid (Kalundborg Kommune og Mobilize 2025).

Oprindeligt var der afsat 15 minutter til faglige forebyggelsesminutter hver tredje uge. Det viste sig at være for kort tid til både at introducere en metode, høre om en konkret situation og undersøge den sammen. Formatet blev derfor ændret til 45 minutter cirka hver femte uge. Læringen er ikke, at alle arbejdspladser skal vælge netop 45 minutter, men at den afsatte tid skal passe til det arbejde, deltagerne forventes at kunne nå.

Faglige forebyggelsesminutter

Tid: Fra 15 minutter hver tredje uge til 45 minutter cirka hver femte uge.

Ansvar: Afdelingslederne skaber rammerne og sikrer, at der disponeres tid til faglige forebyggelsesminutter på medarbejdernes kørelister. Både leder og projektmedarbejdere, der er uddannet i projektet, bidrager til at facilitere samtalerne.

Indhold: En konkret situation eller andet fra hverdagen undersøges ved hjælp af en af projektets modeller eller metoder. Gruppen drøfter, hvad der kan være hjælpsomt, og aftaler, hvad der eventuelt skal afprøves eller følges op på.

Videreførelse: Ledelsen har besluttet at fortsætte de faglige forebyggelsesminutter efter projektets afslutning.

En fast struktur skal også give medarbejdere med forskellige arbejdstider og funktioner reel mulighed for at deltage.

I projektets start deltog repræsentanter fra nattevagten også på uddannelses- og træningsseminarerne. Det viste sig at give udfordringer i forhold til de regler, der gælder for arbejdstid, og de driftshensyn, der samtidig skulle tages. Arbejdet med omsorgstræthed og forråelse blev i stedet tilbagevendende sat på dagsordenen på nattevagternes personalemøder, og projektlederen deltog på flere af møderne for at understøtte arbejdet. Erfaringen er, at repræsentation på et uddannelsesforløb ikke i sig selv sikrer, at læringen når hele medarbejdergruppen. Der skal også være tid og et format, som passer til gruppens arbejdstider og organisering. Det kræver, at ledelsen planlægger og prioriterer tid til faglige forebyggelsesminutter for alle vagtlag.

En fast struktur betyder ikke, at formen skal ligge fast gennem hele forløbet. I Kalundborg blev aktiviteterne justeret, når de ikke gav det ønskede udbytte. De sidste to planlagte møder til erfaringsudveksling blev eksempelvis erstattet af en fælles projektafslutning med fokus på forankring og på, hvordan arbejdet skulle fortsætte. Deltagerne pegede også på, at flere fælles aktiviteter for ledere og medarbejdere kunne have gjort det tydeligere, hvad medarbejderne havde brug for fra lederne, og hvordan lederne kunne følge op på det, der kom frem i de faglige samtaler.

Systematik handler derfor både om at beskytte tiden til refleksion og om løbende at undersøge, om formen understøtter læring og handling i praksis. Når den ikke gør det, skal arbejdspladsen være parat til at justere den.

Forebyggelsen skal være en del af kerneopgaven

Omsorgstræthed vedrører både medarbejdernes arbejdsmiljø og kvaliteten i hjælpen til borgerne. Når en medarbejder får hjælp til at forstå sin egen reaktion og finde en anden tilgang til et vanskeligt borgerforløb, kan det både lette belastningen og forbedre kontakten med borgeren. Sundhedsstyrelsen beskriver dette som et dobbeltperspektiv, hvor borgernes og medarbejdernes trivsel tænkes sammen (Sundhedsstyrelsen 2023).

Denne sammenhæng er afgørende for forankringen. Hvis undervisning og faglig refleksion opleves som noget, der ligger ved siden af driften, bliver arbejdet sårbart, når hverdagen er travl. Når modellerne og metoderne derimod bruges til at forstå en borgers reaktion, koordinere indsatsen og træffe faglige beslutninger, bliver forebyggelsen en del af kerneopgaven og det daglige arbejde med at yde den bedst mulige hjælp.

Forebyggelse af psykisk slid er også relevant for kommunernes mulighed for at fastholde medarbejdere. VIVE peger på betydelige rekrutterings- og fastholdelsesudfordringer i ældreplejen og beskriver, hvordan højt arbejdspress og oplevelsen af at måtte gå på kompromis med fagligheden kan få medarbejdere til at overveje at forlade faget. Det gør det relevant at se forebyggelsen af omsorgstræthed i sammenhæng med den måde, arbejdet organiseres på, og med medarbejdernes mulighed for at bevare deres faglighed og engagement (VIVE 2024).

Det betyder også, at arbejdspladsen må være opmærksom på de organisatoriske forhold, som kan skabe eller forstærke belastningen. Uro eller spændinger i samarbejdet kan eksempelvis hænge sammen med uklare aftaler, mangelfuld overlevering eller en skæv fordeling af krævende opgaver. Hvis en medarbejder oplever, at aftaler om en borger ikke er blevet fulgt, er det derfor ikke tilstrækkeligt alene at rette opmærksomheden mod medarbejderens reaktion. Gruppen og lederen må også undersøge, hvordan aftalerne er blevet formidlet, om ansvaret er tydeligt, og om der er behov for at ændre en arbejdsgang.

I Kalundborg Kommune er arbejdet med omsorgstræthed blevet koblet til møder og faglige fora, som allerede er en del af hverdagen. I sygeplejen bruges begreberne blandt andet ved morgentriage og på møder om vanskelige borgerforløb, mens modellerne og metoderne også indgår i de tværfaglige teammøder.

Introduktionen til omsorgstræthed, forråelse og projektets metoder er desuden blevet en del af introduktionsprogrammet for nyansatte. Plakaten bruges også i introduktionen af nye medarbejdere, fordi den giver et samlet indblik i det fælles sprog og de arbejdsformer, de vil møde i organisationen.

Undervejs var der også udskiftning blandt de medarbejdere, der deltog i uddannelsesforløbet. Det betød, at færre havde været med gennem hele forløbet og kunne bringe den fælles viden videre til kollegerne. Erfaringen understreger behovet for fra begyndelsen at have en plan for, hvordan nye projektmedarbejdere og andre nøglepersoner bliver introduceret, når der sker udskiftninger.

Projektet havde fra begyndelsen tydelig opbakning fra centerchefen, hvilket var med til at fastholde indsatsen som en fælles prioritet. Tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter blev desuden inddraget i den afsluttende del af projektet for at understøtte det videre arbejde. Samtidig bidrog den interne projektleders kendskab til organisationen til kontinuitet og gjorde det lettere at støtte nye ledere og medarbejdere. Erfaringerne peger dermed på, at forankring kræver flere ting, der virker sammen: ledelsesmæssig opbakning, faste faglige fora, et synligt og fælles arbejdsredskab, mulighed for løbende træning og en tydelig placering af ansvaret for at følge op og holde arbejdet i gang.

Hvad kan andre kommuner lære af erfaringerne?

Den afsluttende rapport beskriver en positiv udvikling i forståelsen af omsorgstræthed og brugen af forebyggende metoder, og både medarbejdere og ledere ønskede at fortsætte med faglige forebyggelsesminutter (Kalundborg Kommune 2026). For andre kommuner er det især relevant at se på, hvilke betingelser der gjorde arbejdet muligt, og hvilke justeringer der blev nødvendige undervejs.

Hvad evalueringen viser

En spørgeskemaundersøgelse fra december 2024 blev gentaget ved afslutningen i sommeren 2026. Kommunens rapport beskriver en positiv udvikling i forståelsen af omsorgstræthed og dens risiko for medarbejdere og borgere samt høj forståelse af de centrale begreber og høj psykologisk tryghed.

Rapporten bygger også på observationer fra praksis og medarbejdernes tilbagemeldinger. Kommunen vurderer samlet, at projektets formål er opfyldt.

Resultaterne er ikke i sig selv dokumentation for, hvor meget omsorgstræthed eller forråelse er reduceret, ligesom den høje psykologiske tryghed ikke alene kan tilskrives projektet.

Kalundborgs erfaringer peger samlet på, at undervisning, ledelse og organisering skal hænge sammen. Medarbejderne har brug for metoder, som giver mening i deres egen hverdag; lederne har brug for at forstå, hvordan de kan støtte brugen af dem; og der skal være tid og ansvar for at følge op. Med det udgangspunkt kan erfaringerne sammenfattes i seks anbefalinger til kommuner, der ønsker at arbejde med omsorgstræthed og forråelse.

Seks råd til andre kommuner

- 1. Gør det klart, at det ikke er den enkeltes problem.** Tal om omsorgstræthed og forråelse som mulige reaktioner på belastning og afmagt. Det gør det lettere at tale åbent og fagligt om det.
- 2. Inddrag både medarbejdere og ledere.** Kompetenceudvikling virker bedst, når lederne og medarbejderne arbejder med den samme forståelse, og der er tid og plads til at bruge metoderne i hverdagen.
- 3. Vælg få, genkendelige modeller.** Et fælles sprog skal være enkelt at huske og bruge midt i en travl arbejdsdag.
- 4. Brug konkrete cases.** Modellerne giver bedst mening, når medarbejderne bruger dem på en konkret borger, kollega eller situation fra deres egen hverdag.
- 5. Sæt tid af til refleksion og træning.** Et kvarter kan introducere et begreb, men ikke give plads til at arbejde med en case. Læg arbejdet ind i eksisterende møder, og sæt reel tid af.
- 6. Planlæg for tiden efter projektet.** Læg arbejdet ind i møder, onboarding, TRIO og supervision, og giv en person ansvar for at følge op ved medarbejder- og lederskift. Det kræver ledelse og vedholdenhed.

Erfaringerne fra Kalundborg viser, at forebyggelse af omsorgstræthed og forråelse ikke er en hurtig løsning eller en aktivitet, der kan placeres ved siden af driften. Det er et løbende arbejde med faglighed, kultur, sprog, opgavefordeling og ledelse. Det tager tid at gå fra at kende et begreb til at bruge det, når afmagten eller irritationen faktisk opstår.

Medarbejderne får flere muligheder for at handle, når de har et fælles sprog, træner med situationer fra deres egen hverdag og har faste tider til at tale om det svære. Forebyggelse handler derfor ikke om, at den enkelte medarbejder skal kunne holde til mere. Det handler om at opdage belastningen tidligt, støtte hinanden og organisere arbejdet, så fagligheden kan bevares - også når arbejdet er svært og følelsesmæssigt belastende.

Materialer til det videre arbejde

Mange af modellerne og metoderne i artiklen er beskrevet i materialer, som arbejdspladser kan bruge direkte eller hente inspiration fra. Her er et udvalg til det videre arbejde:

Sundhedsstyrelsens inspirationsmateriale Forebyggelse af omsorgstræthed og forråelse i ældreplejen samler viden om tegn på omsorgstræthed, faglig refleksion, supervision, faglig ledelse og organisering af arbejdet. [Hent inspirationsmaterialet](#)

BFA Velfærd og Offentlig administration Det faglige fællesskab - Tre dialogværktøjer er gratis og indeholder konkrete redskaber til kollegial supervision, lynsparring og samtaler om god faglig hjælp. [Hent dialogværktøjerne](#).

Rikke Høgsted og Institut for Belastningspsykologi Grundbog i belastningspsykologi beskriver blandt andet rød-grøn-blå-modellen og en kollektiv tilgang til forebyggelse i arbejde med høje følelsesmæssige krav. På instituttets hjemmeside findes [information om bogen](#) og [et gratis kapitel](#).

Kalundborg Kommune og Mobilize Projektplakaten samler de centrale modeller og metoder fra projektet og viser, hvordan de kan bruges i arbejdet med påvirkninger, reaktioner og strategier. [Hent projektplakaten](#).

Podcasten Omsorg uden at brænde ud - erfaringer fra Kalundborg Kommunes Hjemmepleje, Sygepleje og Døgnerhabilitering I podcasten fortæller projektleder Ida Bjørn Hansen, leder Tine Hansen og sygeplejerske Sisse Modin Hansen om erfaringerne fra projektet og om arbejdet med at gøre forebyggelsen til en del af den daglige praksis. Vært: Lotte Lykkegaard Laursen, Mobilize. [Lyt til podcasten](#).

Kilder og faglig inspiration

Birkmose, Dorte (2023). Når gode mennesker handler ondt. Syddansk Universitetsforlag. Anvendt som faglig reference til forståelsen af forråelse som mestringsstrategi.

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration (2020). Det faglige fællesskab - Tre dialogværktøjer. ISBN 978-87-93332-80-5.

Edmondson, Amy C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.

Høgsted, Rikke (2021). Grundbog i belastningspsykologi - forebyggelse af primær og sekundær traumatisering ved psykisk krævende arbejde. 4. reviderede udgave. Forlaget Ictus.

Institut for Belastningspsykologi (u.å.). Tænk over, hvilken energi du bærer med dig herind. Plakat. belastningspsykologi.dk.

Kalundborg Kommune (2026). Afsluttende rapport om projektet Forebyggelse af omsorgstræthed og forråelse.

Kalundborg Kommune og Mobilize (2025). Projektplakat om forebyggelse af omsorgstræthed og forråelse. [Hent projektplakaten](#).

Laursen, Lotte Lykkegaard (u.å.). *Den mentale elevator og Vejrudsigten*. Modeller udviklet af Lotte Lykkegaard Laursen og gengivet på projektplakaten. Mobilize.

Ljungmann, Iben (2018). En enkel bevægelse med stor effekt – perspektivskifte som metode. Systemisk Narrativt Forum, nr. 4.

Ljungmann, Iben (2024). Faglig ledelse i ældreplejen. Akademisk Forlag.

Mobilize og Kalundborg Kommune (2026). *Omsorg uden at brænde ud – erfaringer fra Kalundborg Kommunes Hjemmepleje, Sygepleje og Døgner rehabilitering*. Podcast med Ida Bjørn Hansen, Tine Hansen og Sisse Modin Hansen. Vært: Lotte Lykkegaard Laursen. [Lyt til podcasten.](#)

Sundhedsstyrelsen (2023). *Forebyggelse af omsorgstræthed og forråelse i ældreplejen*. Inspirationsmateriale. Elektronisk ISBN 978-87-7014-561-9.

VIVE (2024). Fuldtid i ældreplejen. Muligheder og barrierer for at få flere social- og sundhedsmedarbejdere til at arbejde på fuldtid.

Østergaard, Rikke (2021). Vi havde en fest på arbejdet, men så kom Preben ... En guide til, hvordan du stopper følelsesmæssig forurening på jobbet. Forlaget Zara.