



🕒 2 min. 👁️ 📌 09-05-2019

Forebyg og håndtér psykisk mistrivsel på arbejdspladsen

Depression, angst, stress. Psykisk mistrivsel kan ramme alle. Det påvirker den berørte medarbejder, men også kollegaerne og resten af arbejdspladsen. Læs her, hvad du kan gøre for at undgå, at psykisk mistrivsel fører til en sygemelding og tab af arbejdskraft og ekspertise.

Skribentinfo



[Jesper Kristiansen](#)

Seniorforsker og projektleder på
Job&Sind, NFA.
NFA

Alle kan blive berørt af psykisk mistrivsel, ligesom vi kan få ondt i ryggen eller influenza. Ens psykiske helbred varierer, ligesom det fysiske helbred gør. I løbet af livet kan man have perioder, hvor ens psykiske helbred af den ene eller anden grund er mindre godt. Mistrivsel kan skyldes belastninger på arbejdet, der kan føre til arbejdsrelateret stress. Men den kan også opstå i forbindelse med påvirkninger uden for arbejdet, fx store livsbegivenheder som fx skilsmisse.

Mellem hver 6. og hver 10. erhvervsaktive i Danmark rapporterer, at de enten oplever et højt niveau af depressive symptomer, symptomer på angst, eller de føler sig stressede (Kilde: Arbejdsmiljø og Helbred i Danmark 2016).

Tabellen nedenfor viser, at 16 pct. føler sig stressede, 11 pct. oplever depressive symptomer og 14 pct. oplever angstsymptomer.

Loading...

Uanset hvad årsagen til den psykiske mistrivsel er, så kan den påvirke både den enkelte medarbejder, kollegerne og resten af arbejdspladsen. Hvis der ikke bliver gjort noget for at forebygge og håndtere mistrivlsen på arbejdspladsen, risikerer medarbejderen i værste fald at blive sygemeldt, og det koster både arbejdskraft og ekspertise for arbejdspladsen. Så der er god grund til at tage hånd om psykisk mistrivsel på arbejdspladsen.

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø har udviklet værktøjet Job&Sind, der skal hjælpe arbejdspladser og ledere til at blive bedre til at opdage og tage hånd om psykisk mistrivsel på arbejdspladsen. Det er udviklet af forskere fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), og er baseret på internationale standarder og retningslinjer.

Her kan du læse et udpluk af anbefalingerne og gode råd til ledere fra værktøjet Job&Sind. [Du finder alle 16 anbefalinger her. \(http://nfa.dk/da/Vaerktoejer/Andre-vaerktoejer/Job-og-Sind\)](http://nfa.dk/da/Vaerktoejer/Andre-vaerktoejer/Job-og-Sind)

Tal om trivsel

Du bør jævnligt tale med dine medarbejdere om deres trivsel. Når du som leder taler om trivsel, sender du et vigtigt signal om, at arbejdspladsen tager psykisk trivsel alvorligt. Det er med til at øge opmærksomheden og åbenheden om psykisk trivsel. Italesættelse bør derfor ske jævnligt og ikke kun under formelle rammer som fx medarbejderudviklingssamtaler.

Hvordan taler du om trivsel?

Samtalen bør tage udgangspunkt i arbejdsopgaverne, fx ved at spørge ind til, hvordan det går med at løse opgaverne. Arbejdet skulle gerne bidrage til at skabe trivsel, men det modsatte kan ske under forskellige omstændigheder, fx når:

- Medarbejderne oplever høje arbejdsbelastninger og lav indflydelse på, hvordan og hvornår arbejdsopgaverne skal udføres.
- Medarbejderne oplever uklare forventninger til opgaveløsningen.
- Der er forandringer i gang på arbejdspladsen, som skaber usikkerhed.

Det er vigtigt at lytte til medarbejdernes bekymringer og reagere på dem. Meld tilbage, hvad du gør for at

håndtere bekymringerne. Og følg op ved næste møde på, om det virker. Vær opmærksom på, at der kan være situationer, hvor rammebetingelserne for at tale jævnlige med medarbejderne om trivsel er begrænsede, fx hvis:

- Lederen er placeret fjernt fra medarbejderne eller ikke er på arbejde på samme tid som medarbejderne, eksempelvis når medarbejderne arbejder hjemmefra, har arbejdspladser placeret andre steder, eller har skifteholds- eller feltarbejde.
- Lederen er under pres pga. mange arbejdsopgaver. Hvis lederen er under stort arbejdspress i lange perioder, er der en risiko for, at opgaver som at tale om trivsel med medarbejderne nedprioriteres.

Arbejdspladsen har en forpligtelse til at håndtere rammebetingelserne bedst muligt. Det kan fx gøres ved at sætte trivsel som et fast emne på dagsordenen på faste møder, fx personalemøder eller teammøder, hvor medarbejderne er samlet.

Tegn på psykisk mistrivsel



Det er en del af ledelsesopgaven at være opmærksom på, om en medarbejder viser tegn på psykisk mistrivsel. Derfor skal du være opmærksom på, om medarbejderen ændrer adfærd, da adfærdsændringer kan være tegn på, at medarbejderen er i psykisk mistrivsel. Det er meget individuelt og det varierer meget, hvordan psykisk mistrivsel kommer til udtryk. Her er nogle eksempler på adfærd som medarbejdere i psykisk mistrivsel kan udvise:

- Medarbejderen kan have svært ved at holde styr på tankerne. Fx svært ved at koncentrere sig og holde fokus eller nedsat hukommelse.
- Medarbejderen kan have svært ved at planlægge og organisere opgaver. Fx svært ved at udføre arbejdsopgaver i samme kvalitet som tidligere, svært ved at håndtere flere opgaver samtidig eller problemer med at overholde deadlines.
- Problemer med at indgå i sociale interaktioner. Trækker sig fx fra sociale sammenhænge eller har svært ved at skulle samarbejde med kollegaer eller håndtere kontakt med fx borgere.
- Problemer med fysiske symptomer og funktion (klager fx over søvnproblemer, træthed, udmattelse, ændret appetit, mangler energi og drivkraft, har smerter, forstyrret syn, rystelser, stivhed mv.).
- Følelsesmæssige reaktioner. Virker fx frustreret, stresset, angst, vred, følsom overfor feedback, reagerer unormalt følelsesmæssigt i normalt forekommende situationer, fx på arbejdspress, mangler selvtillid og tro på egne evner, bekymret, rastløs og i dårligt humør.

Vær åben og hensynsfuld

Hvis du bliver opmærksom på psykisk mistrivsel hos en medarbejder, bør du gå i dialog med medarbejderen på en åben og hensynsfuld måde.

Trivselsproblemer kan være et følsomt emne for nogen, ligesom nogle ledere kan synes, at det er svært at have samtaler med deres medarbejdere om mistrivsel. Nedenfor er der nogle opmærksomhedspunkter til lederen, der skal tage initiativ til at gennemføre en samtale med en medarbejder, som viser tegn på psykisk mistrivsel.

Afdæk om arbejdet er årsag til mistrivsel og støt medarbejderen

Som leder har du pligt til at undersøge, om der er arbejdsforhold, som ligger bag den psykiske mistrivsel og reagere på det. Formålet med en samtale om psykisk mistrivsel er at støtte medarbejderen. Den støtte og anerkendelse, som medarbejderen får gennem sådan en samtale, kan hjælpe medarbejderen til bedre at kunne fungere i jobbet.

Det kræver som udgangspunkt ikke særlige kvalifikationer eller uddannelse at tale med en medarbejder om psykisk mistrivsel.

Henvis i stedet for at behandle

Det er vigtigt, at du er åben og respektfuld. Du skal ikke diagnosticere, give råd om eventuel behandling af den psykiske mistrivsel eller forsøge dig som "behandler". I nogle tilfælde skal du sætte grænser for medarbejderens åbenhed om sin psykiske mistrivsel for at beskytte medarbejderen, fx så medarbejderen ikke betror sig om meget private forhold, som han/hun senere fortryder. I sådanne tilfælde vil det være en hjælp for dig at vide, hvor du kan henvise medarbejderen til for at få hjælp.

Du bør også fortælle medarbejderen om mulighederne for at søge hjælp uden for arbejdspladsen. Det kan være gennem egen læge, pensionsselskaber eller en sundhedsforsikring, hvis arbejdspladsen eller medarbejderen selv har tegnet det.

Den svære samtale

Her får du råd om den svære samtale:

Inden samtalen:

- Afsæt tilstrækkelig tid
- Find et passende privat sted
- Find ud af, hvad der skal siges
- Reflektér over egne og medarbejdernes forforståelser
- Gør dig overvejelser om forløbet, og hvad der skal komme ud af samtalen
- Forbered de mulige spørgsmål, der måtte komme
- Søg evt. sparring hos en kollega.

Under samtalen:

- Sæt rammen for mødet, forklar fx om grunden til din bekymring (hvad har du observeret?)
- Lyt til medarbejderen og vær nysgerrig (stil åbne spørgsmål)
- Find ud af, om forhold på arbejdet bidrager til den psykiske mistrivsel
- Find ud af, sammen med medarbejdere, hvordan du og arbejdspladsen kan støtte medarbejderen (opstil muligheder, og find ud af, hvad medarbejderen kan/vil)
- Opsummér og aftal sammen med medarbejderen de næste skridt.

Efter samtalen:

- Skriv og send referat af samtalen til medarbejderen
- Følg op på samtalen inden for en rimelig tid – fx inden for en uge. Dels for at give feedback, dels for at høre om det aftalte er sat i værk, og om det fungerer
- Justeré aftalerne, hvis det er nødvendigt og muligt.

Fortrolighed

Det skal understreges, at medarbejdere IKKE er forpligtet til at afsløre ikke-arbejdsrelaterede årsager til den psykiske mistrivsel (fx psykiske helbredsproblemer som depression eller angst). Arbejdspladsen må ikke spørge om, hvad medarbejderen fejler. Det er naturligvis lovligt, hvis medarbejderen af egen drift fortæller om psykiske helbredsproblemer, men det skal behandles fortroligt som personfølsom information.

Det er vigtigt at respektere, at informationer i samtalen er fremkommet i et fortroligt rum. Viden om en medarbejders eventuelle psykiske helbredsproblemer, som er fremkommet under den fortrolige samtale, må ikke viderebringes til andre uden medarbejderens tilladelse. Hvis medarbejderen fortæller om psykiske helbredsproblemer, er det vigtigt at aftale med medarbejderen, hvordan informationen skal behandles. Hvad kan fx siges til kollegerne?

Hvad er dit ansvar?

Som leder kan det være svært at finde ud af, hvad man egentlig skal, kan og bør gøre, når en medarbejder rammes af psykisk mistrivsel. Samtidig oplever ledere ofte, at de befinder sig i et pres mellem krav om produktivitet og effektivitet på den ene side og medarbejdernes krav, behov, ønsker og forventninger på den anden.

Det er derfor vigtigt, at den øverste ledelse sørger for de nødvendige rammer for denne ledelsesopgave. Rammerne bør bl.a. indeholde mulighed for støtte, sparring og eventuel ekstern hjælp, så lederne er klædt på til at tage hånd om medarbejdere med psykisk mistrivsel.

Hvad har ledere brug for?

Du skal ikke være ekspert i trivselsproblemer for at være klædt på til at reagere på og håndtere psykisk mistrivsel blandt medarbejdere. Konkret bør arbejdspladsen sørge for:

- at du ved, hvem på arbejdspladsen, du kan gå til for at få mere information.
- at du ved, hvem du kan få sparring af og støtte fra til at håndtere den konkrete situation.
- at du ved, hvem i organisationen du har mulighed for at inddrage, så både lederen og medarbejderen kan få den nødvendige hjælp til fx at få aftalt arbejdstilpasninger, fastholdelsesplaner, tilbagevenden til arbejdet-processen (for sygemeldte medarbejdere), osv. Det kan eksempelvis være hjælp fra arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter eller HR.

Arbejdspladsen kan være med til at opsætte gode rammebetingelser for, at du kan udføre denne ledelsesopgave. Som leder med personaleansvar skal du bl.a. vide, at det er dit ansvar at:

- Sætte dig ind i, hvilket ansvar du har ift. arbejdspladsens politikker på området.
- Undersøge, hvilke aftaler arbejdspladsen har med eksterne psykologer eller andre, som kan yde professionel bistand til medarbejderen.
- Undersøge hvilke muligheder for arbejdstilpasninger, der er til stede på arbejdspladsen.
- Gå i dialog med medarbejderen for at finde ud af, hvad medarbejderen har behov for og hvilke støttende initiativer, der evt. skal sættes i gang.
- Følge op på, om der sker fremskridt, eller om der skal igangsættes yderligere initiativer.
- Tage tidlig kontakt til medarbejderen for at følge op på, om sygemeldingen forventes at være kort- eller langvarig samt aftale, hvordan den fortsatte kontakt skal foregå.
- Afholde den lovpligtige sygefraværssamtale senest 4 uger efter første sygedag.
- Informere berørte kollegaer til den sygemeldte- eller delvist sygemeldte medarbejder om situationen. Dette skal ske efter aftale med den sygemeldte medarbejder.
- Sikre fortrolighed om medarbejderens situation.

Det anbefales, at arbejdspladsen stiller støtte og sparringsmuligheder til rådighed for lederne og sikrer, at de har de nødvendige kompetencer til at tage hånd om medarbejdere, der mistrives psykisk på arbejdspladsen.

