



Dialogbaseret trivselspolitik

Ansvarshavende redaktør:
Flemming Andersen, kommunikationschef i FTF
Foto: Colourbox
Layout: FTF
Tryk: FTF
1. oplag 100 eksemplarer
August 2011

Bestilling:
Telefon: 33 36 88 00 eller ftf@ftf.dk
Kan downloades på www.ftf.dk

FTF – Hovedorganisation for 450.000 offentligt og privat ansatte
Niels Hemmingsens Gade 12 - Postboks 1169 - 1010 København K
Tlf: 33 36 88 00 - Fax: 33 36 88 80 - E-mail: ftf@ftf.dk - www.ftf.dk

Vejledning til dialogbaseret trivselspolitik

INDLEDNING

Psykiske lidelser som angst, stress og depression er noget, som danske arbejdspladser kan blive bedre til at håndtere og forebygge. En trivselspolitik kan være vejen. Det mener FTF og udgiver denne vejledning, som kan bruges som værktøj og inspirationskilde til ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter, der skal være med til at udarbejde en trivselspolitik. Vejledningen er udarbejdet på grundlag af dokumentationen "Mentale helbredsproblemer og sygefravær", der er udgivet af FTF i foråret 2011.

Langt de fleste FTF-medlemmer har det godt i deres arbejdsliv. De kan lide deres arbejde, har gode udviklingsmuligheder og et godt samarbejde med både kolleger og ledelse. Men selvom de fleste sætter stor pris på deres arbejde, er arbejdet en helbredsmæssig udfordring for et stigende antal mennesker. Det skyldes, at flere og flere lider af mentale helbredsproblemer som angst, stress og depression. Alt for mange må forlade arbejdsmarkedet, fordi de ikke kan fungere i deres sædvanlige job.

For den enkelte betyder det tab af værdifuldt indhold i deres liv, og det er dyrt for samfundet, når den enkelte ikke har mulighed for at forsørge sig selv gennem et arbejde.

Der er meget man kan gøre som virksomhed for at skabe et arbejdsmiljø, der forebygger psykiske lidelser og skabe en kultur med åbenhed og tillid, og hvor psykiske problemer ikke er tabubelagte. Udvikling af en dialogbaseret trivselspolitik kan være med til at løse op for eventuelle tabuer om psykiske helbredsproblemer.

ÅRSAGER TIL MENTALE HELBEDSPROBLEMER

Mentale helbredsproblemer er et kompliceret samspil mellem biologiske, psykologiske og sociale faktorer. Vores genetiske disposition (arv) spiller en væsentlig rolle, men arv alene er ikke en tilstrækkelig faktor for udvikling af mentale helbredsproblemer.

Stressende vilkår og et dårligt psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen spiller også en væsentlig rolle.

Antallet af mennesker der rammes af mentale helbredsproblemer stiger. Det høje sygefravær og de enorme omkostninger, der er forbundet med det, viser, at der er al mulig grund til at sætte særlig fokus på mentale helbredsproblemer. De bør ansues og håndteres på lige fod med fysiske helbredsproblemer, hvilket langt fra er tilfældet på mange arbejdspladser i dag.

Stigmatisering af psykisk sårbare

Mange medarbejdere med mentale helbredsproblemer oplever at blive stigmatiseret, da deres lidelse ofte er et tabu på arbejdspladsen. Stigmatisering opstår, når en medarbejder med eksempelvis angst tilskrives negative egenskaber. Personen kan fx risikere at blive anset for inkompetent eller utilregnelig. På den måde reduceres medarbejderen til at være sit stigma, dvs. at kolleger og andre mennesker fastlåser personen i sit negative image.

Denne stigmatisering kan forværre medarbejderens tilstand og øge risikoen for udstødning. Derfor er det afgørende, at man på arbejdspladserne gør en indsats for at italesætte og afmystificere psykiske lidelser.

Svært at rumme psykisk handicap

Ifølge en undersøgelse vil lønmodtagere hellere arbejde sammen med en person med et fysisk handicap end med en person med et psykisk handicap. En tredjedel af respondenterne svarer således, at de i høj eller i nogen grad har betænkeligheder ved at skulle arbejde sammen med en kollega med psykiske lidelser. 8 ud af 10 har derimod ingen betænkeligheder ved at arbejde sammen med en kollega med fysisk handicap.

Kilde: SFI 2010

Årsagen til de psykiske lidelser er tit mangesidet. Kombination af genetiske, sociale forhold og arbejdsforhold er afgørende for, om den enkelte udvikler mentale helbredsproblemer. Derfor skal arbejdspladsen have fokus på at udvikle en arbejdspladskultur som er rummelig, og hvor man i høj grad tager hånd om mentale helbredsproblemer igennem et kontinuerligt fokus på det psykiske arbejdsmiljø.

Hvis man som virksomhed vil være med til at forebygge, at medarbejdere bliver udstødningstruede, kræver det i første omgang at arbejdspladsen har en rummelig kultur. Kendetegnene for en rummelig og åben arbejdspladskultur er, at man er åben overfor medarbejdere med psykiske lidelser og tager hånd om dem.

Hvis kulturen på arbejdspladsen er præget af mistillid, lukkethed og tabuer omkring mentale helbredsproblemer, er det svært at gå ind i en konstruktiv dialog om emnet. Arbejdspladserne - både ledere og kolleger - undlader ofte at reagere, fordi de ikke ved, hvad de skal stille op, eller fordi de er bange for at gøre noget forkert. Men alle erfaringer viser, at en rummelig kultur og dialog på arbejdspladsen har en afgørende indflydelse på at reducere sygefraværet og forebygge mentale helbredsproblemer.

TRIVSELSPOLITIK KAN FASTHOLDE PSYKISK SÅRBARE

Arbejdspladsens rolle er ikke at forsøge at behandle eller helbrede mentale helbredsproblemer, men i stedet at skabe en rummelig kultur og nogle faste rammer for trivsel og forebyggelse af psykiske arbejdsmiljøproblemer. Derfor er det vigtigt, at psykiske problemer ikke alene opfattes som et individuelt personligt anliggende, men i langt højere grad bliver et spørgsmål om, hvordan arbejdspladsen og fællesskabet kan fastlægge og sikre psykisk sundhed og trivsel på arbejdspladsen.

Ifølge en rapport fra Sundhedsstyrelsen¹ om mental sundhed i den danske befolkning, er der stor sammenhæng mellem mental sundhed og det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Jo bedre det psykiske arbejdsmiljø er, jo lavere er forekomsten af dårlig mental sundhed.

En måde hvorpå man kan formalisere dette arbejde på, er ved at udarbejde en politik om psykisk trivsel. Hvis kulturen skal ændres og blive en del af det daglige arbejde, er det vigtigt, at arbejdspladsen tager sig tid til at gennemføre en ordentlig proces, hvor medarbejderne får indflydelse og ejerskab til den endelige politik gennem en struktureret dialog. Dialogen og trivelsespolitikken bør tage udgangspunkt i nedenstående overvejelser.

Vejledning til den dialogbaserede trivelsespolitik

Inden arbejdet med udviklingen af en trivelsespolitik kan sættes i gang, er det vigtigt, at indsatsen er forankret i organisationen. Det er vigtigt, at udpege dem, der har ansvaret for, at processen gennemføres og beslutningerne fastholdes. Desuden er det en fordel at forankre indsatsen i det lokale MED eller den lokale Arbejdsmiljøorganisation, så tillidsvalgte inddrages fra starten.

Overordnet er det en god ide at opdele politik i en før, under og efter del - dvs se på, hvad der skal gøres:

- for at forebygge psykiske lidelser
- hvis en medarbejder bliver syg på grund af psykiske lidelser
- når medarbejderen vender tilbage til arbejdet.

¹ Sundhedsstyrelsen: Fremme af mental sundhed - baggrund, begreb og determinanter (2008).

Når forankringen af indsatsen er fastlagt, er det vigtigt, at processen planlægges og at rammerne for politikken defineres.

Nedenstående overvejelser kan danne grundlag for den videre proces og dialog:

1) Hvorfor skal vi have en politik på området?

Inden processen sættes i gang på arbejdspladsen, er det vigtigt, at I centralt som leder eller i MED-udvalg gør jer nogle overvejelser over, hvorfor I ønsker at udarbejde en politik. Er det fordi en medarbejder er gået ned med stress, eller fordi man ønsker at sende et signal om at det psykiske arbejdsmiljø tages alvorligt? Hvis man har gjort sig nogle overvejelser over, hvorfor man ønsker at udarbejde en politik, er det også langt lettere at opstille en vision for politikken og kommunikere den ud til medarbejderne.

2) Hvad er visionen for politikken?

Udgangspunktet for en god politik er en klar vision og holdning til psykisk arbejdsmiljø og mentale helbredsproblemer. For at fastsætte et klart mål for indsatsen er det afgørende, at man i fællesskab har formuleret vision for indsatsen og en fælles forståelse for, hvad der er arbejdspladsens værdier i forhold til trivsel og mentale helbredsproblemer.

En politik² for psykisk trivsel sikrer de overordnede rammer for samarbejde og initiativer, som skal resultere i en rummelig arbejdsplads med et godt psykisk arbejdsmiljø.

Hvis politikken udarbejdes på centralt niveau i organisationen, har det stor betydning at der gøres plads til, at den enkelte afdeling selv kan rette politikens mål til i forhold til de lokale arbejdsforhold. Dog er det vigtigt, at den enkelte afdeling holder sig inden for de overordnede rammer og vision, som er udstukket fra den centrale enhed i organisationen. I formuleringen af det fælles mål for indsatsen spiller medarbejderne en afgørende rolle, ligesom enighed om det fælles mål for politikken er afgørende.

² Værktøjet er udarbejdet med inspiration fra værktøjet "Stresspolitik" fra Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed 2010.

3) Hvornår skal medarbejderne inddrages i arbejdet?

Inddragelse af medarbejderne i udarbejdelsen af politikken er altafgørende for, at initiativerne på sigt bliver en del af arbejdspladsens kultur. En politik uden medarbejdernes accept kan føre til, at initiativerne bliver modarbejdet fra medarbejdernes side. En god hovedregel er at medarbejderne skal være med til at definere visionen for politikken, ligesom det er en god ide at tage udgangspunkt i de ideer og behov som medarbejderne giver udtryk for.

Hvordan inddragelsen af medarbejderne skal foregå afhænger meget af kulturen på arbejdspladsen, men et personalemøde er oplagt at bruge som opstart for medarbejderinddragelse. Efterfølgende kan medarbejderne evt. arbejde videre med de enkelte delelementer i deres lokale team eller lignende.

4) Hvad er der af eksisterende initiativer?

Inden processen med at udarbejde en politik sættes i gang, er det vigtigt at få afdækket, hvilke trivselsinitiativer der allerede eksisterer i virksomheden. De kan enten være en del af den fremtidige politik eller et supplement til denne. Ligeledes er det vigtigt at APV'en bliver inddraget aktivt i grundlaget for politikken, da den er et godt redskab til at identificere særlige fokuspunkter for virksomhedens politik.

5) Tænk tydelig kommunikation ind i processen fra starten af

Der kan dannes myter eller sladder om virksomhedens motiver for at arbejde med mentale helbredsproblemer. Derfor skal kommunikation indtænkes fra starten i processen. Ledelse eller MED-udvalg skal således klart melde ud til medarbejderne, hvad formålet med indsatsen er. Det er også vigtigt at man nøje overvejer navnet på indsatsen, da det sender et signal til medarbejderne og omverden om virksomhedens holdning til trivsel og mentale helbredsproblemer. Mentale helbredsproblemer er ofte omfattet af en del tabuer og berøringsangst, hvilket man bør tage højde for i formuleringen af navnet på politikken.

6) Hvor mange ressourcer er der til rådighed?

Når en virksomhed vælger at sætte fokus på mentale helbredsproblemer og det psykiske arbejdsmiljø vil der være situationer, hvor økonomien spiller en

væsentlig rolle. Det er derfor vigtigt at ledelsen træffer beslutning om, hvilke og hvor mange ressourcer der stilles til rådighed - dels i forhold til selve processen med at udarbejde politikken, dels til de initiativer, som formuleres i politikken. Disse beslutninger skal træffes, inden medarbejderne inddrages i arbejdet, så det er klart for alle, hvilke økonomiske rammer man er underlagt.

Det værste der kan ske er, at medarbejderne oplever, at initiativerne bliver droppet på grund af manglende forventningsafstemning til økonomien. Ledelsen og/eller MED-udvalget bør bl.a. tage stilling til, om arbejdspladsen fx skal prioritere, at alle medarbejdere frivilligt har mulighed for at gå til en ekstern coach, i hvilken udstrækning de kan konsultere en psykolog, hvor virksomheden betaler eller giver et tilskud, eller om der fx skal afsættes midler til efteruddannelse af medarbejdere som trivselsambassadører m.m.

7) Hvad bør politikken som minimum give svar på?

Virksomhedens politik bør, ud over at indeholde arbejdspladsens holdning til mentale helbredsproblemer og psykisk arbejdsmiljø, indeholde præcise beskrivelser af:

- hvordan mentale helbredsproblemer kan forebygges
- hvordan gribes der ind og hvordan tages der hånd om en medarbejder som mistrives
- hvordan fastholder og reintegrerer virksomheden en medarbejder som har været fraværende på grund af mistrivsel eller mentale helbredsproblemer.

Det er vigtigt, at politikken ikke kun er en holdningstilkendegivelse, men at der under hvert af områderne er beskrevet konkret hvad der gøres på arbejdspladsen. Det skal også fremgå, hvordan politikken skal evalueres og revideres. En hovedregel er, at man som minimum bør gennemgå politikken en gang om året og se, om der er grund til rettelser eller tilføjelser. I forlængelse heraf er det yderst vigtigt, at der sker en erfaringsopsamling og revidering, hvis virksomheden oplever medarbejdere, som udvikler mentale helbredsproblemer, - uanset om de er arbejdsrelaterede eller af mere personlig karakter. Politikken bør ligeledes indeholde en præcis beskrivelse af, hvem der har ansvaret for de enkelte tiltag. Er der fx enkelte medarbejdere, som skal spille en særlig

rolle når en kollega vender tilbage til arbejdet efter længere tids sygemelding, og hvem står for kontakten til medarbejderen under selve sygemeldingen?

8) Politikken bør indeholde initiativer på flere niveauer

Det er vigtigt, at virksomhedens endelige trivselspolitik indeholder tiltag, som både er rettet mod den enkelte medarbejder, men som også retter sig mod organisationen og ledelsen. Erfaringer viser at forebyggelse og udvikling af et godt psykisk arbejdsmiljø har den største effekt, hvis indsatsen har en helhedsorienteret tilgang, hvor der igangsættes initiativer på alle fire niveauer jf. figur 1.



Det er afgørende, at mentale helbredsproblemer og stressende arbejdsforhold ikke bliver opfattet som et individuelt problem, da dette ofte fører til tabuisering og

stigmatisering. På det Nationale Forskningscenter for arbejdsmiljø arbejder man med forebyggelsesmodellen IGLO (se illustration), som har en helhedsorienteret tilgang. Modellen er et godt redskab til strukturering af virksomhedens trivselspolitik, så man sikrer sig at de forskellige niveauer spiller sammen, og at forebyggelsesinitiativerne ikke blot relaterer sig til et enkelt niveau i organisationen.

9) Hvem har kompetence og ansvar for at handle?

Når arbejdspladsen i fællesskab har defineret hvilke initiativer, der skal sættes i gang, skal det tydeligt fremgå, hvem der har ansvaret for de enkelte tiltag i politikken. Ledelsen har naturligvis det overordnede ansvar for et godt psykisk arbejdsmiljø, men for at virksomhedens politik skal have effekt, er det en god ide, at uddelegere ansvaret for dele af politikken til medarbejdergruppen og arbejdsmiljøgruppen.

Ansvarsfordelingen skal være tydelig, både når der er fokus på den egentlige forebyggelse, men også i forhold til initiativer, der retter sig mod medarbejdere, som har været ramte af mentale helbredsproblemer. Det må fx ikke komme bag på en medarbejder, at denne bliver kontaktet af sin leder efter fx 14 dages sygemelding, og

omvendt må der ikke herske tvivl hos lederen om pligten til at handle.

10) Lederen har en særlig rolle at spille

Lederen har en særlig rolle at spille både i at udforme politikken og i forhold til implementeringen af de enkelte initiativer. Særligt spiller lederen en afgørende rolle i forhold til en medarbejder, som har været sygemeldt på grund af mentale helbredsproblemer eller stress. Lederen har således lovbestemt pligt til at invitere medarbejderen til en sygefraværssamtale senest efter fire ugers fravær. Det er vigtigt at formålet med samtalen har et positivt udgangspunkt, hvor der er fokus på, hvordan medarbejderen bedst muligt kan støttes, ligesom målet med samtalen er at få lavet en fastholdelsesplan og klare aftaler for det videre forløb. Inden samtalen er det vigtigt, at lederen er forberedt og sammen med den syge har taget stilling til, om der skal en bisidder med til samtalen, og hvilke tiltag arbejdspladsen evt. kan stille til rådighed for medarbejderen, herunder psykologhjælp.

11) Hvordan følge op og evaluere?

Når politikken for psykisk trivsel er udarbejdet, er arbejdet med politikken ikke afsluttet. Det er vigtigt at politikken indeholder nogle fælles retningslinjer og aftaler om, hvorledes der løbende følges op på politikken, og hvor tit tiltagene evalueres. I virksomheden bør man løbende følge udviklingen i den psykiske trivsel fx via APV'en og i sygefraværet blandt medarbejdere og ledere, for at sikre at hele arbejdspladsen lever op til de mål og hensigter der ligger i politikken.

Politikken skal ændres, når der sker ændringer i arbejdet eller i den måde arbejdet organiseres på, hvis det har betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Det kan også være nødvendigt at justere den, hvis man får ny viden eller nye erfaringer. Hvis virksomheden, på trods af initiativerne, oplever problemer i det psykiske arbejdsmiljø er det vigtigt, at de enkelte tilfælde evalueres og at man i Arbejdsmiljøorganisationen eller MED-udvalget vurderer, hvorledes politikken kan forbedres.

NYTTIGE LINKS:

- www.etsundtarbejdsliv.dk: Branchearbejdsmiljørådet for social og sundheds hjemmeside om psykisk arbejdsmiljø, hvor stressværktøjer blandet andet gennemgås.
- www.arbejdsmiljoweb.dk: Hjemmeside fra de 3BAR (Branchearbejdsmiljørådene SoSu, U&F og FOKA) hvor I finder vejledninger og hjælp til arbejdsmiljøarbejdet i bred forstand.
- www.at.dk: Arbejdstilsynets hjemmeside, hvor I finder regler og love om arbejdsmiljøarbejdet.
- www.personaleweb.dk: De centrale parterers hjemmeside om arbejdsmiljø og personaleforhold. Hjemmesiden er særligt lavet til leder og medarbejderrepræsentanter. Hvor selve aftalen mellem parterne også kan findes.
- www.psykiatrifonden.dk: Psykiatrifondens hjemmeside er en omfattende hjemmeside med information om psykiske sygdomme. Desuden kan I finde information om de konkrete indsatser og projekter fonden arbejder med.
- www.pfer.dk: Psykiatri Fondens Erhvervsrådgivning er en rådgivningsfunktion, hvor erhvervspsykologer tilbyder rådgivning i forhold til at skabe og bevare et godt psykisk arbejdsmiljø i virksomheden.
- www.arbejdsmiljoforskning.dk: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) hører under Beskæftigelsesministeriet. NFA er det nationale center for arbejdsmiljøforskning. Her finder I den nyeste forskning indenfor helbred, sikkerhed og funktionsevne i arbejdet.
- www.cabiweb.dk: CABI er Center for Aktiv Beskæftigelsesindsats og er en institution under Beskæftigelsesministeriet. På hjemmesiden finder I metoder, viden og værktøjer til at skabe en rummelig arbejdsplads.
- www.socialtengagement.dk: Socialtengagement.dk er en hjemmeside udarbejdet af CABI - Center for Aktiv Beskæftigelsesindsats på vegne af Arbejdsmarkedsstyrelsen. Siden er en værktøjskasse til at arbejde socialt engagement, det vil sige arbejde med rekruttering, trivsel og fastholdelse af udsatte medarbejdere.
- www.godarbejdslyst.dk: Er en hjemmeside arbejdsmiljørådet står bag, en side hvor I kan finde information om psykisk arbejdsmiljø.
- www.tidlig-aktiv-indsats.dk: En hjemmeside der sætter fokus på hvordan arbejdspladsen kan yde en tidlig aktiv indsats, når en medarbejder får mentale helbredsproblemer.

