

Psykiske vansker på arbeidsplassen

En veileder for arbeidsgivere, tillitsvalgte og ledere



– for et arbeidsliv som inkluderer

© idebanken.org – for et arbeidsliv som inkluderer 2016

1. opplag 2016

Forfattere: Psykolog Torkil Berge og Anne-Grete Martinussen

Redigerer: Lars Aarønæs

Illustrasjoner av Remi Juliebø

Trykk: 07 GRUPPEN AS

Hefet kan bestilles på www.idebanken.org/temahefter

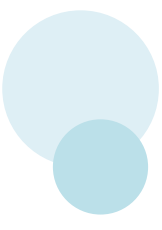


En veileder for arbeidsgivere, tillitsvalgte og ledere

Psykiske ønsker på arbeidsplassen

TEMAHEFTE

Forord	5
Innledning.	7
1. Depresjon, angst og arbeidsevne.	9
2. Slik kan du møte medarbeidere som har psykiske plager	13
3. Legg arbeidet til rette	17
4. Den viktige samtalen	23
5. Bygg en høflig arbeidskultur	27
6. Trivsel på jobben	31
Oppsummering	35
Litteratur	37



Forord

Angsttildelser og depresjon er en hovedårsak til sykefravær, med negative konsekvenser både for bedriften og for den enkelte. Hvordan bør forholdene legges til rette slik at en medarbeider kan være i jobb eller at den sykmeldte kan komme seg tilbake på jobb? Det er umulig å gi konkrete svar på dette spørsmålet. Arbeidsplasser og arbeidstakere er forskjellige. De har ulike behov. Det betyr at hver enkelt leder selv må utforske årsakene og mulighetene, gjennom å ha samtaler med sine ansatte.

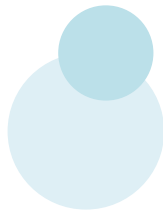
Kanskje vet du ikke enda om du kommer til å lese hele dette heftet.

Derfor vil vi si at det aller viktigst i arbeidet med ansatte som har psykiske plager er dette:

- Ha mot til å ta samtalen tidlig – ikke tenk at du skal se det an.
 - Vi vet at ledere har travle dager, men hopp ikke over denne viktige samtalen. Gjør du den, har du kommet på god vei.

Om du vil ha noen gode råd til samtalen, så vil vi si dette:

- Forbered deg til samtalen
 - Innstill deg på å være konkret, finn frem til spesifikke hendelser. Eksempelvis endringer du har registrert ved:
 - Fravær
 - Atferd
 - Jobbutførelse
- Gjennomfør samtalen
 - Vær klar for å lytte
 - Still åpne spørsmål, og ikke legg ordene i munnen på vedkommende.
 - Let etter muligheter og det som kan motivere:
 - «Hva skal til for at du skal kunne ha det bra med jobben nå?»
- Avslutning
 - Oppsummer
 - Slik oppfatter du situasjonen
 - Bli enige om en plan
 - Avtal nytt møte

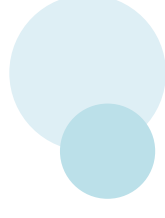


Leser du resten av heftet, vil du få mer kunnskap om psykiske problemer, hvordan de påvirker jobben og hvordan du kan gå frem for å ta tak i situasjonen.

Takk til Marit Hannisdal, Kari Agnes Myhre, Elisabeth Olafsen, Hilde Schei og Danielle Wright som har lest igjennom heftet og gitt oss tilbakemeldinger. Takk også til kolleger i Idébanken inkluderende arbeidsliv som har kommet med tilbakemeldinger underveis.

Lykke til med det viktige arbeidet!

Psykolog Torkil Berge og Anne-Grete Martinussen



Innledning

Store gevinster

De fleste med psykiske plager klarer seg godt i arbeidslivet. Noen ville klart seg enda bedre med tidlig bistand fra arbeidststedet. Her ligger store gevinster for både arbeidsgiver og arbeidstaker. Arbeidsplassens evne til å ta vare på og legge til rette for sine ansatte, påvirker i hvilken grad de makter å stå i jobb. Dessuten er arbeid ofte en helsefremmende faktor.

Arbeid er ofte god medisin

Fravær og hvile kan være nødvendig ved noen sykdommer, men ved depresjon og angstlidelser er nærvær og aktivitet viktig. I lengden kan sykmelding faktisk forverre problemene. Å være fullt sykmeldt kan gjøre depresjonen tyngre, fordi man blir sittende alene hjemme i verdens dårligste selskap; nemlig med sin selvkritikk, fortvilelse og motløshet. Jo lengre man er borte, jo flere blir barrierene for å vende tilbake.

Den deprimerede trenger en hverdag med meningsfull struktur og kontakt med andre mennesker. Han eller hun bør ha et overkommelig program, med aktiviteter som kan gi opplevelse av mestring og følelse av å være til nytte. Derfor er det ofte bedre å jobbe gradert enn å være hundre prosent sykmeldt. Da opprettholdes kontakten med arbeidsplassen, og man får mulighet til å kombinere behandlingstiltak med tiltak på jobben. Den kombinasjonen fungerer vanligvis best (Berge, Gjengedal & Hannisdal, 2015).

Det samme gjelder ved angstlidelser, hvor unngåelsesatferd fører til at problemene forsterkes. Ved langvarig sykmelding er det noen som nærmest utvikler en fobi for jobben, der arbeidststedet forbindes med angst og utrygghet, nederlag og skam. Bare tanken på å gå tilbake i jobb vekker en strøm av negative tanker og usikkerhet, noe som bidrar til en forsterket unngåelsestendens, og en ond sirkel oppstår.

Det er en feiloppfatning at man må være 100 prosent frisk for å jobbe. Langvarig sykefravær kan tvert om ha en negativ effekt. Hovedregelen er at å delta i arbeidslivet styrker helsen. Arbeidsdeltakelse er en kilde til selvrespekt, trygghet og fellesskap.

Muligheter på arbeidsplassen

Balansen mellom krav, muligheter til å gjøre jobben og støtte i arbeidssituasjonen er sentral. Arbeidstakere som føler at de blir tatt med på råd om egen jobb, og som får nødvendig veiledning og støtte, opplever sjeldnere at jobben er stressende og vanskelig å mestre.

Mange bedrifter er flinke til å tilpasse kravene for ansatte som strever i kortere eller lengre perioder. Men det finnes også virksomheter som er lite fleksible. De er raske til å ekskludere. I disse bedriftene vil ansatte med psykiske problemer ofte kjenne seg utrygge og holde plagene for seg selv.

Dermed mottar de heller ikke tiltak som kunne ha bedret situasjon og styrket yteevnen på jobb.

Depresjon, angst og arbeidsevne

Få helseproblemer rammer arbeidslivet så bredt, og med så omfattende skadevirkninger, som depresjon. Den kan ramme alle sider ved det å være et menneske: sinnstemning og energi, konsentrasjon og hukommelse, beslutningsevne og motivasjon. Også angstproblemer kan være til hinder for jobbutførelsen ved at man unngår oppgaver forbundet med angst, for eksempel å holde kundepresentasjoner.

Hva er depresjon?

Depresjon kjennetegnes ved nedstemthet og energimangel, søvnvansker og irritabilitet, kroppslig uro og angst, og skam- og skyldfølelse. Den deprimerter vil vanligvis ha en urimelig negativ oppfatning av seg selv og livssituasjonen sin. En strøm av kvernetanker i form av grubling og bekymring fører til handlingslammelse og ubeslutsomhet. Evnen til fleksibel problemløsning blir svekket. Mangelfull mestring fører til flere nederlag. Personen blir passiv i væremåten overfor familie, venner og arbeidskolleger. Det kan bidra til negative reaksjoner fra andre, noe den deprimerter tar seg nær av, og som bekrefter og forsterker negativ tenkning.

Årsaker til depresjon

Depresjon kommer i mange varianter og grader, og kan ha forskjellige årsaker. Det er vanlig med depresjon i kjølvannet av somatisk sykdom, for eksempel kreft og hjertesykdom, og de psykiske vanskene er ofte det største hinderet for tilbakekomst til arbeid. Forhold som gjør en sårbar for å utvikle depresjon senere i livet er arv og vanskelige oppvekstforhold. Forhold som bidrar til å utløse depresjon kan for eksempel være tap og skilsmisse, sykdom og langvarige smerter, men også arbeidskonflikt, oppsigelse og økonomiske problemer. Forhold som bidrar til å holde depresjonen ved like er passivitet og isolasjon, grubling og bekymring.

Det er særlig opplevelsen av tap som kan føre til depresjon. Fra tapet ved å miste noen som står en nær, til tap av helse, selvspekt og vitale roller. Belastninger i jobben og i privatlivet kan i kombinasjon forsterke depresjon.

På den andre siden vil god støtte fra omgivelsene minske risikoen for å utvikle depresjon når noen lider et tap. Når livet er vanskelig, er jobben ofte det som holder hjulene i gang og håpet oppe.

Depresjon og følger for jobben

Depresjon er blitt kalt en motivasjonssykdom. Man mister interesse og initiativ. Svekket konsentrasjon og hukommelse er vanlig, noe som fører til at personen får problemer med å fullføre arbeidsoppgaver. Depresjon ledsages dessuten ofte av angstplager, utmattelse og søvnproblemer, noe som i sin tur forsterker depresjonen.

Deprimerte arbeidstakere kritiserer ofte seg selv for ikke å strekke til. De tenker imidlertid i liten grad på at dette er en følge av depresjonen. De prøver bare å bite tennene sammen og tvinge seg gjennom arbeidsdagen.

Hva er en angstlidelse?

Omlag hver femte person i befolkningen vil oppleve en angstlidelse i løpet av livet. Noen former for angst er forbundet med bestemte situasjoner, for eksempel for å snakke i forsamlinger (fobisk angst). Angsten kan også ta form av vedvarende bekymringer, rastløshet og uro (generalisert angst) eller komme som plutselige anfall (panikkangst).

Personer som har sosial angstlidelse er redde for at andre skal legge merke til at de er nervøse og for at de ikke skal prestere. De frykter å skjelve på hendene eller få en skjelvende stemme, begynne å rødme og svette, oppføre seg klossete eller glemme hva de skal si. Jo mindre grunn det er for at de skal bli nervøse, jo mer engstelig kan de faktisk bli: «Hvis jeg skjelver slik på hendene at jeg ikke får ført kaffekoppen opp til munnen, ja da må jo andre tro at det er noe i veien med meg?» «Hvis stemmen min ikke bærer, og jeg ikke greier å fremføre presentasjonen, hva vil andre tenke om meg?» Sosial angstlidelse er en av de viktigste årsaker til tap av arbeidsdager og at man blir værende i jobber man er overkvalifisert for. De aller fleste av de som har sosial angstlidelse rapporterer at angsten hemmer deres fungering i arbeidslivet i vesentlig grad.

Et sentralt trekk ved angstlidelser er at man unngår situasjoner som man frykter vil fremkalle angsten. Unnvikelsesatferden gjør at angsten opprettholdes, og er det største problemet for personens daglige fungering, ikke minst på jobben. Et viktig hjelpetiltak er derfor å snu uhensiktsmessige tankemønstre og trening i å møte fryktede situasjoner på planmessig og systematisk måte. Her kan jobben være en viktig treningsarena.

Jobbforhold som øker risikoen for depresjon og angst

Det er godt dokumentert at negativt jobbstress, med for stor arbeidsbyrde og for lite kontroll over arbeidsbetingelsene, kan øke risikoen for å utvikle depresjon og angstlidelser (Mental Health Foundation, 2009). En rekke negative kjennetegn ved arbeidssituasjonen spiller inn, blant annet om arbeidstakeren har liten mulighet til å påvirke beslutninger som blir fattet, stort tidspress og stramme tidsfrister. Andre belastninger er usikkerhet omkring jobben, for eksempel trussel om å bli overflødig, og opplevelse av konflikter på arbeidsplassen, mobbing og trakassering, eller opplevelse av krenkelser.

Jobber med få muligheter til å gjøre tilpasninger i arbeidet, lite støtte fra ledelse og personalavdeling, og dårlig kommunikasjon mellom leder og ansatt, er forbundet med lengre sykefravær ved depresjon og angst (Berge & Falkum, 2013). Det samme gjelder når ledelsen mangler en strategi for å hjelpe ansatte tilbake i arbeid og ikke har satt av ressurser til slik virksomhet.

Samtidig viser en rekke studier, for eksempel av Finne, Christensen og Knardahl (2014), at flere positive sider ved arbeidssituasjonen kan forebygge utvikling av psykiske plager, som en god, støttende og rettfærdig ledelse og positive utfordringer. Støtte på arbeidsplassen har en gunstig innvirkning på helsetilstanden hos arbeidstakere, også ved depresjon og angst. Slik støtte resulterer i bedre utførelse av arbeidsoppgaver, økt produktivitet og mindre sykefravær.



Depresjon kjennetegnes ved nedstemthet og energimangel, søvnvansker og irritabilitet, kroppslig uro og angst, og skam- og skyldfølelse.

Slik kan du møte medarbeidere som har psykiske plager

Når en medarbeider har en depresjon eller en angstlidelse er det ikke noe konkret og synlig, slik som et operasjonssår eller gips på en fot. Det er ikke uvanlig at ledere er usikre på hva som er best å gjøre, og hvordan de skal legge til rette for en ansatt som har psykiske plager. Når skal de ta kontakt med den som blir sykmeldt? Hva kan de si uten å virke invaderende?

Det kan være vanskelig å snakke om situasjonen, kanskje fordi man frykter at det vil bli svært personlig. Det gjelder nettopp å finne den rette balansen mellom å gi oppmerksomhet og å bli for involverende. Men ledere har gjerne gode sosiale ferdigheter, og som leder kan du gjøre bruk av din sosiale kompetanse i en slik samtale. Sentralt står de konkrete mulighetene for tilrettelegging og tilpasning av arbeidsoppgavene. Senere i dette heftet kan du lese noen innspill til hvordan du kan gjennomføre samtalen.

Å være i jobb er normalt positivt for helsen. Det som er helt sikkert, er at ledernes positive nærvær og et godt arbeidsmiljø har stor betydning for medarbeidere. Enkle grep kan bety svært mye.

Et godt utgangspunkt

De aller fleste ønsker å gjøre den jobben de er ansatt for å gjøre. Det er et godt utgangspunkt. I første omgang kan arbeidsgiver legge til rette slik at medarbeideren ikke behøver å bli sykmeldt. Den ansatte kan for eksempel få mulighet til å komme litt senere på jobb, eller skjermes for enkelte arbeidsoppgaver. Når usikkerhet på egen prestasjon medfører at oppgaver ikke blir slutført vil det være til hjelp å få økt tilgang til kollegaveiledning og beslutningsstøtte.

Hvis slike løsninger ikke er nok, vil en gradert sykmelding være et godt alternativ. Ved gradert sykmelding kan medarbeideren jobbe i redusert tempo, med færre eller enklere arbeidsoppgaver, ha kortere dager eller få tilpasset arbeidet på andre måter. Det er viktig med oppgaver som gir opplevelse av mestring og mening. Ikke noe av dette trenger å få merkbare økonomiske følger for virksomheten.



Arbeidsgiver og arbeidstaker må sammen finne ut hvordan de kan legge til rette arbeidsoppgaver og arbeidstid. Deretter informerer de sykmeldende lege om mulighetene. Legen gir så råd om hvilken gradering som kan fungere best.

Bruk dialogmøtet

Informasjonen mellom lege, behandler og arbeidsgiver går for det meste gjennom arbeidstaker. Stort sett går dette greit. Noen ganger kan det oppstå misforståelser, fordi mye muntlig informasjon også skal formidles mellom partene.

Det kan ikke alltid forventes at en person med psykiske helseproblemer klarer å drive frem sin egen sak. Da blir dialogmøtet på arbeidsplassen et viktig verktøy. I dialogmøtet er som regel flere tilstede, for eksempel fra bedriftshelsetjenesten. Dermed er også sjansene større for å finne gode løsninger, både for den sykmeldte og for virksomheten. Det er lederen som tar initiativet til møtet.

Lederens engasjement

Ledere må som regel engasjere seg for å hindre sykefravær eller å få til en vellykket tilbakeføring etter sykefravær. Det er ikke uvanlig at ledere synes det er krevende å følge godt nok med, eller at de føler at de ikke har nok kompetanse og trening i å takle slike situasjoner.

Noen ganger opplever man da også ikke å nå frem. En leder kan være like ved å lykkes i en tilbakeføringsprosess. Men så faller opplegget sammen fordi den ansatte mister motet, eller ikke opplever å ha forutsetningene som trengs for å lykkes. Noen arbeidstakere har fortalt at de har kjørt til jobben og så snudd i døren, gått tilbake til bilen og kjørt hjem igjen.

Medarbeiderens opplevelse

Lederen bør sette seg inn i hvordan oppfølgingen kan oppleves fra medarbeiderens side. En person beskriver god oppfølging fra sin nærmeste leder på denne måten:

«Hun viste forståelse, synes jeg, hun ringte et par dager senere, da jeg var mer i stand til å snakke, og hun presset meg ikke, så at dette var ok, hun skjønnte at jeg var syk. Og hun har vært veldig støttende i denne vanskelige tiden. Vi har hatt regelmessige telefonsamtaler, og hun spør meg om alt går som det skal, så det har vært bra.»

Det er særlig viktig at lederen er interessert, og rett og slett snakker med medarbeideren om helsestanden og hvordan han eller hun har det på jobben. En annen arbeidstaker forteller:

«Kontakten med ledelsen har ikke fungert så bra, og jeg føler vel at det er viljen det skorter på. Etter 15 år i bedriften er jeg egentlig nok så skuffet. Vi vil jo alle ønske å være til nytte for noe. Vi vil ikke oppleve at vi ikke har noen verdi, og det er slik jeg føler meg nå.»

En sykehusansatt formidlet at hun ikke følte at hun hadde fått nok støtte under sykefraværet. Da hun kom tilbake, flyttet de henne til en ny avdeling og endret på arbeidsrutinene. Det var ikke så mye til hjelp, for hun kjente ingen der og følte seg isolert og ubrukelig. Hun mente selv at det hadde vært bedre å bli i samme avdeling, med de gamle kollegene. Særlig i den første tiden.



Mange av de har vært lenge sykmeldt, fremhever at tanken på å møte folk på jobben igjen etter fraværet er vanskelig. De bekymrer seg for hvordan de vil bli møtt, om det vil bli med forståelse eller ikke. De som kommer tilbake, rapporterer ofte at de føler seg mye overlatt til seg selv i strevet med å mestre arbeidet og de psykiske vanskene. De kan ha skjør og sveket selvfølelse, og er spesielt vare for det de opplever som negative tilbakeemeldinger. Det er ofte vanskelig å forklare ledere og kolleger hva problemene konkret består i. Jo mindre kunnskap personen opplever at andre har om depresjon og angst, desto vanskeligere blir det å finne de rette ordene.

Noen velger å være åpen om de psykiske problemene. Denne mellomlederen ville gjerne snakke med kollegene:

«Det har stor betydning å føle at man blir sosialt akseptert, og ikke stengt ute på grunn av fordommer mot psykiske lidelser. Jeg har tatt tyren ved hornene og er åpen, og det har lønt seg. Jeg føler at jeg blir forstått og har støtte av kolleger, og det er bare så viktig. De vet hva jeg har gått gjennom fordi jeg aldri har vært redd for å si at jeg har vært deprimert. Det har ikke vært lett, jeg har hatt mine nedture etter at jeg kom tilbake, men jeg synes egentlig at jeg håndterer det bra nå. Jeg er veldig knyttet til jobben min og til dem jeg jobber med. Jeg kan sitte ned og prate med stort sett alle, på kontoret eller i kantinen, og det hender at noen av oss går ut sammen etter jobb. Jeg føler meg ikke utstøtt i det hele tatt. Det er nok det jeg har vært aller mest redd for.

Legg arbeidet til rette

Det er smart å kartlegge alle muligheter for en bedre arbeidssituasjon. Tre faktorer er spesielt viktige.

Grad av selvbestemmelse: Hvor mye kan vedkommende selv kontrollere arbeidstempoet, rekkefølgen på arbeidsoppgavene og selve arbeids-situasjonen?

Kontakten med kollegene: Hva er kvaliteten på kontakten med kolleger? Hva er de optimale formene for samarbeid og samvær?

Samarbeidet med leder: Hvordan er samarbeidet med lederen, spesielt med tanke på å følge opp avtaler og å gi tilbakemeldinger?

Et eksempel: Annes jobb blir for krevende

Anne er ingeniør og arbeider som programmerer. Nylig har hun fått stillingen hun har ønsket seg lenge, med spennende og utfordrende arbeid. Jobben krever mye selvstendig problemløsning og en del nylæring.

Anne er blitt deprimert. Hun har søvnproblemer og vansker med å komme seg opp om morgenen. Hun isolerer seg, sitter mye og tenker på at hun ikke er god nok. Hun utsetter oppgaver.

Anne mister oversikten over det hun skal gjøre, og synes selv at hun ikke leverer som forventet. Hun tenker også, spesielt i de tyngste stundene, at kollegene og lederen ikke liker henne. Hun har begynt å bli irritert på systemene i virksomheten, og hun reagerer lett på kommentarer fra kollegene. Hun bruker mye tid på å gruble over egen tilkortkomming. Sammen med terapeuten setter hun opp en oversikt over en typisk situasjon, med tanker, følelsene og handlingene i situasjonen.

Situasjon: «Jeg sitter med en oppgave og finner ikke en løsning på den.»

Tanker: «Jeg duger ikke. Hodet mitt fungerer ikke. Jeg er ikke god nok. Jeg mestrer ikke denne jobben.»

Følelser: Nedstemt, skamfull, dårlig samvittighet. Kroppen kjennes tung, energiløs. Ukonsentrert og urolig.

Handlinger: Unngår kolleger, lar være å spørre om hjelp.

Anne samtaler med legen sin og lederen. Arbeidet blir tilrettelagt slik at hun får mer avgrensede oppgaver. Hun kan komme senere om morgenen, og skal ha samtale med lederen en gang i uken. Her setter de opp mål for hvilke konkrete oppgaver hun skal løse hver uke, med evaluering når uken er omme. Anne får etter hvert et mer realistisk bilde av hva hun mestrer på jobben. Gradvis legger lederen inn oppgaver som gir mulighet for ny læring. Disse oppgavene får hun sammen med en senior, slik at hun har noen å spørre når hun står fast. Ordningen gjør at Anne ser hva hun klarer: Hun får til mer enn hun trodde. Hun blir styrket troen på at hun skal klare å komme seg inn i den nye jobben.



«Jeg visste jo at noe var galt»

Problemene kommer ofte gradvis. Medarbeideren kan slutte å spise lunsj med de andre. Han eller hun kan være taus på møter, virke fraværende og innesluttet. Personen kan også fremstå som stresset og engstelig, eller irritert. Følgende eksempler er hentet fra boken *Se mulighetene. Psykisk helse og arbeidsliv* (Berge & Falkum, 2013).

Etterpå sa kollegene hennes at de i mange uker hadde sett problemene, og vært bekymret. Læreren virket ikke uthvilt da hun kom tilbake etter den lange sommerferien. Selv kjente hun ikke signalene, og visste ikke helt hva en depresjon var. Hun sa at hun skjønnte det var noe galt, men kunne ikke innrømme det for seg selv – og langt mindre overfor andre. Hvis hun ikke sa det høyt, skjedde det ikke. Da var det ikke virkelig likevel.

Hun fortalte i ettertid at det var først da hun ikke kjente energi og pågangsmot etter ferien at hun innså at det måtte være noe mer alvorlig i veien.

De som tidligere har hatt episoder med depresjon, kan fortære gjenkjenne det som skjer. De ser at kvaliteten på arbeidet blir dårligere. Medarbeideren får ikke gjort like mye som før. Noen får negative tilbakemeldinger på jobben. En konsulent som ble rammet av depresjon, formulerer det slik:

«Jeg gjorde helt klassiske feil, både i rapporter jeg skrev og ved å blande sammen kontrakter. Ved flere anledninger fikk jeg en skrape av sjefen, et par ganger i andres påhør, det var forferdelig pinlig. Jeg har mange års erfaring i denne bransjen og tenker at slike feil gjør man ikke, og så gjorde jeg det selv, gang på gang. Jeg beklaget og beklaget og beklaget. Det var som å falle ned i et mørkt hull, alt var kaos. Etter flere slike episoder ble jeg anbefalt å søke hjelp, for de skjønnte at jeg ikke kunne noe for det.»

Ingen la merke til det

Den deprimerte kan oppleve ulike utslag av de psykiske plagene. Her er skildringer fra noen som kjente seg henholdsvis isolert, ukonsentrert, lite produktiv og ute av stand til å ta beslutninger:

Noen føler seg helt alene. En sekretær forteller:

«Jeg kunne altså sitte og gråte på personalmøter, tårene bare rant nedover kinnene mine og ingen la merke til det.»

Det kan bli vanskelig å konsentrere seg. En bilmekaniker opplevde depresjonen slik:

«Det å ikke huske var det verste for meg. På travle dager kan jeg møte opptil 40 kunder, og folk kommer rett opp til deg, og du ser på dem og tenker: 'Jeg skulle sikkert vite hvem du er.' Jeg kan glemme folk jeg hadde snakket med tidligere samme dag.»

Bekymringer og søvnmangel tærer på kreftene. En advokat forteller at han var utslitt når han sto opp om morgenen. Arbeidsoppgavene han var i stand til å utføre ble bare færre og færre.

Å bestemme noe blir vanskeligere og vanskeligere. En psykiater skildrer det på denne måten:

«Ubeslutsomheten var mitt største problem, et enormt handikap i mitt yrke. Enkelte ganger følte jeg meg presset til bare å ta noen valg, og så ble de kan-ske feil. Jeg greide ikke å samle tankene mine ordentlig.»

Den deprimerede er ofte overdreven selvkritisk. Når effektiviteten uteblir, oppleveres det som et personlig nederlag. Da blir det lett å grue seg til jobben. En arbeidstaker sier det slik:

«Jeg hatet virkelig å gå på jobb, jeg fikk ikke noe ut av det. Det var som å løpe på en tredemølle, gå hjem, gå til sengs, stå opp, gå på jobb – jeg gjorde ingenting annet, fordi jeg var for trett.»

Dårlig samvittighet

Medarbeidere med psykiske problemer kan ha dårlig samvittighet overfor såvel leder og kolleger som kunder og klienter. De kan føle at andre belastes ved deres fravær. Selvfølgelig kjennes det bra når lederen formidler at de trengs på arbeidsplassen og at det merkes når de ikke er der. Men samtidig kan dette budskapet forsterke følelsen av å svikte. Den dårlige samvittigheten kan medføre at medarbeideren for tidlig begynner i fullt arbeid, med nye nederlag som følge. Det kan også føre til at han eller hun kvier seg for å vende tilbake på grunn av skamfølelse. Som leder må du her både kommunisere at medarbeideren er savnet og at arbeidsstedet klarer seg, for ikke å legge sten til byrden.

De kaller det «stresset» og «utslitt»

Det går som regel bedre når personen kommer i dialog med arbeidsstedet om i en periode å få andre oppgaver, minske arbeidsmengden eller få kortere arbeidsdag. Men det kan være en lang vei dit. Noen velger å skjule problemene fremfor å vise åpenhet. Og de fleste velger å unngå ord som «depresjon» og «angst». De sier heller at de er stresset og utslitt.

En sperre er tanken på kollegene og ledelsens reaksjon. Noen tenker at depresjonen eller angstlidelsen kan bli møtt med fordommer og få negative følger for karrieren. De kan sammenlikne seg med dem som tilsynelatende fikser jobben og livet uten vanskeligheter, og kan få skam- og skyldfølelse for at de selv ikke mestrer livet like godt.

En sykepleier så det ironiske i at det tok henne så lang tid å søke hjelp for egen depresjon: Hun hadde vært talsperson for åpenhet om psykiske lidelser. Men hun bebreidet lenge seg selv for problemene.



Behov for en informasjonsstrategi

Mange er i tvil om hvor åpne de skal være om helseproblemene sine på arbeidsplassen, spesielt når de har behov for tilpasninger og når de er usikre på hvem som får tilgang til opplysningene. Da kan de ha nytte å lage en informasjonsstrategi. Her er det to ytterpunkter. Det ene er å ikke si noe ting, men da får de spekulasjoner. Det er uheldig. Det andre er å være helt åpen til alle. Det kan være vanskelig fordi det jo er snakk om personlige forhold. Strategien bør bestå av hvem de kan snakke med hva om, hvordan de skal snakke om det, og når de eventuelt skal gjøre det. Som leder kan du om ønskelig bistå medarbeideren i å lage en slik strategi, for eksempel om det skal gis informasjon på personalmøtet.

Noen ledere forstår, andre ikke

Arbeidsmiljølovens pålegger arbeidsgivere å legge til rette for personer som er syke. Det vil si å se på alle muligheter som finnes for å tilpasse personens arbeidspasitet til jobben.

I noen tilfeller er ikke ledelsen lydhør. I så fall kan den være med på å forsterke problemene. Lederens grunnlag for avvisningen kan være så enkelt som at vedkommende ikke tror at arbeidstakeren er deprimert. På noen arbeidsplasser er arbeidsmiljøet dårlig: Lederne er kritiske og irettesettende. En fryktkultur gjør at medarbeiderne ikke støtter hverandre.

Heldigvis ser mange bedrifter seg tjent med å bistå. En elektriker forteller at han fikk full støtte av arbeidsgiveren i alle fasene av depresjonen sin, selv da det virkelig ble ille og han var innlagt på sykehus. Bedriften var stor, men kunne likevel minne om et familiefirma i måten man tok vare på hverandre. Ledelsen hadde innsett at mange i arbeidstokken, inkludert denne medarbeideren, hadde en spesiell kompetanse som det var vanskelig å erstatte: Det ville lønne seg å følge dem opp.

Den viktige samtalen

Hvordan samtaler du med den som har psykiske plager? Disse punktene kan det være nyttig å ha i bakhodet, enten du er leder, kollega eller tillitsvalgt:

- Bruk din mellommenneskelige kompetanse. Vær et medmenneske og ikke terapeut.
- Skap trygge rammer ved å fortelle hvorfor du vil ha en samtale og ved å gjøre det på en tid og et sted hvor dere sitter i fred og ro.
- Ta først og fremst opp det som er relevant for jobben. Dersom problemene er forbundet en familiekonflikt eller skilsmisse, er det nok å si at du forstår at det er en belastning.
- Negativ tenkning får ofte deprimerte mennesker til å lete etter negative tilbakemeldinger, også der de vitterlig ikke finnes. Snakk derfor jordnært og praktisk, og unngå dobbeltkommunikasjon.
- Det er viktig at personen får satt ord på sin opplevelse av problemene. Vær en god lytter fremfor straks å komme med råd eller motargumenter.
- Du kan spørre om det som er aktuelt, uten selv å måtte ha svar på alt med én gang. Det viktigste i første omgang er å få en oversikt over både problemer og muligheter, og å invitere til åpenhet.
- Fortell hvordan du selv opplever at personen fungerer, på en konstruktiv måte. Det som er vanskelig, skal ikke bagatelliseres, men husk å gi positive tilbakemeldinger og rett oppmerksomhet mot det som går bra. En som har depresjon eller sosial angst, har et stort behov for positive tilbakemeldinger fra andre.
- Spør hvordan personen opplever å bli møtt av de andre på jobben. Husk at en deprimert person kan oppleve andre som mer kritiske enn de i virkeligheten er. Spør gjerne om personen har fortalt andre ansatte om de psykiske plagene, og om han eller hun får støtte fra dem.
- Du kan også spørre medarbeideren om det er i orden å stille spørsmål om han eller hun får adekvat behandling for problemene. Mange søker aldri profesjonell hjelp, blant annet fordi de tror det ikke nytter. Du kan kanskje hjelpe personen på vei – for eksempel gjennom bedriftshelsetjenesten.

- Spør hvordan medarbeideren mener at problemene påvirker arbeidsinnsatsen. Vær behjelpelig med å konkretisere personens egne tanker om hva som hjelper. Finn ut hvilke arbeidsoppgaver som er greie eller vanskelige å utføre akkurat nå.
- Spør slik at løsninger kommer til syne: «Hva gjør du på jobben når du føler at du får gjort det du vil gjøre?». «Hvordan vil en god arbeidssituasjon være nå hvis du selv fikk bestemme?». «Hva skal til for at vi kan komme dit?».
- Spør etter hvilke overkommelige arbeidsoppgaver som medarbeideren er særlig motivert for å beholde. Unngå at han eller hun mister spennende og meningsfulle oppgaver. Se også etter tiltak som kan gi økt struktur og forutsigbarhet, for eksempel å sette opp konkrete mål for hva som forventes gjort av arbeidsoppgaver.
- Som leder er det viktig at du formidler tydelig at medarbeideren er ønsket på arbeidsplassen, og at du vil gjøre det du kan for å bistå med oppfølging. En tommelfingerregel er å være raus med å tilrettelegge i starten, slik at medarbeideren opplever trygghet og mestring.
- Hvis den ansatte føler forståelse og tillit fra leder, kan det i seg selv gi styrke til å mestre arbeidsdagen.
- Avslutt samtalen med å innhente informasjon om hvordan den er blitt opplevd av medarbeideren: Hva fungerte bra, og hva kunne ha vært gjort annerledes?

Gjør så godt du kan

Det viktigste rådet til ledere og kolleger er enkelt: Gjør så godt du kan. Gjør i hvert fall et forsøk. Ikke la det beste bli det godes fiende. Under-søk hva som er mulig å få til. Arbeidstakeren kommer raskere tilbake hvis arbeidsplassen legger til rette for det. Hvis du som leder er involverende og bidrar med konstruktiv tilrettelegging, sender du samtidig ut et signal i organisasjonen om at dette er en god arbeidsplass som ønsker å ta vare på medarbeiderne.

Tips til den gode samtalen

1. Fortell hvorfor dere har samtalen. Den skal handle om jobben og at du gjerne vil tilrettelegge arbeidssituasjonen slik at veien tilbake blir god. Husk at diagnosen ikke er tema, men vis omtanke og vær opptatt av hvordan medarbeideren har det.
2. La oss snakke om jobben din:
 - a. Hva tenker du om arbeidsoppgavene dine slik situasjonen er nå?
 - i. Er det noe av oppgavene dine som bekymrer deg eller som er for krevende? Ta deg tid til å lytte og vis at du forstår, og gå så videre til å se på muligheter.
 - ii. Hva er det som er bra med oppgavene dine?
 - iii. Hva er det du setter mest pris på å gjøre? Gi gjerne ros og konkrete eksempler som støtter opp under det vedkommende gjør bra.
 - iv. Gå inn på de konkrete oppgavene. Ha klar en liste med vedkommendes oppgaver samt enhetens oppgaver. Gå igjennom punkt for punkt.
 - v. Bli enige om hvilke oppgaver vedkommende skal skjermes for, hva han eller hun skal gjøre og hvem som eventuelt kan bistå i utførelsen.
 - vi. Vær raus med tilrettelegging i starten, men gjør oppmerksom på at tilretteleggingen vil gjelde for en begrenset periode.
 - vii. Lag en skriftlig oppsummering eller avtale og bli enige om dato og tid for oppfølgingsmøte.
 - viii. Avslutt med å spørre hvordan medarbeideren oppfattet samtalen.



Bygg en høflig arbeidskultur

Arbeid er viktig for menneskers trivsel, selvspekt og identitet. Gjennom jobben får vi bekreftelse på at vi duger, og betyr noe. Det å bli møtt med høflighet og respekt styrker selvfølelsen, og følelsen av å høre til. Men jobben er også et sted der vi kan utsettes for dårlig oppførsel. Blir belastningen stor nok, brytes selvfølelsen og tilliten ned. Den personlige sårbarheten påvirker hvor hardt den enkelte rammes.

Høflighet har en dypere betydning enn vi kanskje tenker oss. I dagliglivet hjelper små gester oss: Et nikk, en takk, en hjelpsom hånd og et smil gjør det lettere for oss å omgås hverandre. Når man har psykiske plager har slike møter spesiell stor betydning.

Uhøflighet på arbeidsplassen blir fort et kostbart problem ved å svekke jobb-engasjement og produktivitet. Mangel på folkeskikk fører til tidkrevende og energikrevende arbeidskonflikter, og økt gjennomtrekk i organisasjonen. De som blir vitner til uhøflighet, påvirkes også, de kan bli utrygge eller irriterte, slik at negative følelser spres i miljøet.

Her en noen forslag som kan gi høflige og ivaretagende arbeidsmiljøer (Pearson & Porath, 2009):

- Ledelsen bør regelmessig undersøke samarbeidsklimaet også på dette området: Den som ikke spør, får heller ikke svar.
- Ledelsen bør ha et klart budskap om at respekt og anerkjennelse skal prege samhandlingen i bedriften.
- Ledelsen bør være en god rollemodell.
- Ledelsen bør gripe inn tidlig hvis det oppstår problemer. Høflighet og respektfull praksis bør være et tema i introduksjonsopplæring for nyansatte.

Rettferdighet er et godt prinsipp

Hva er rettferdighet? Spørsmålet er vrient. Hvorvidt en hendelse er rettferdig eller ikke, beror på hvordan hendelsens motiver og følger fortolkes. Min tolkning kan være annerledes enn din. Det som trolig vil være felles for oss, er at vi begge vil reagere sterkt hvis vi opplever at hendelsen bryter med våre mer eller mindre bevisste prinsipper.

Forskere har studert hvordan opplevelsen av urettferdighet påvirker ansatte, ledere og bedrifter. Noen forskningsfunn har betydning for temaet i dette heftet. For eksempel utsettes deprimerede arbeidstakere oftere for urettferdig behandling, samtidig som de er mer tilbøyelige til å tolke hendelser som urettferdige. Dette kan bli en ond sirkel, der opplevelse av urettferdighet skaper utrygghet, og utryggheten reduserer terskelen for å oppleve noe som urettferdig (Berge & Falkum, 2013).

Ledelsen har vanligvis størst mulighet for å redusere skadevirkningene av hendelser som oppleves som urettferdige. Det er flere mulige veier å gå. Ledelsen kan forklare grundigere, be om unnskyldning på en troverdig måte når det er på sin plass, eller sette inn kompenserende tiltak. Prosedyrer som er fulgt, kan gjennomgås kritisk, og eventuelt endres.

Tiltak vil også være viktig i situasjoner hvor arbeidsgiveren mener at det som ble gjort var nødvendig. Uansett vil det være ønskelig å redusere uheldige følger av den opplevde urettferdigheten, som konflikter og svekket arbeidsmotivasjon. Måten ledelsen kommuniserer på vil her bety mye. Mange organisasjoner svikter dessverre når det gjelder å gi gode begrunnelser for avgjørelser som rammer ansatte. Hvis det ikke blir gitt gode forklaringer, svekkes samarbeidsklimaet, mens god kommunikasjon styrker det.



Trivsel på jobben

Hva kan du som leder bidra med for å skape gode betingelser for trivsel og engasjement, læring og mestring hos dine medarbeidere? Disse betingelsene kan forebygge psykiske helseplager og styrke arbeidsgleden.

Tilfredshet og engasjement i arbeidslivet

Det sies at en tilfreds arbeider er en produktiv arbeider. Det er en utbredt oppfatning at jobbtilfredshet ikke bare er knyttet til bedre jobbutførelse og økt produktivitet, men også til styrket helse og livskvalitet generelt.

Jobbtilfredshet måler man ved å spørre om tilfredshet knyttet til ulike sider ved arbeidet. For eksempel forholdet til kolleger og ledere, lønns- og arbeidsforhold, og hva personen tenker om jobben. Er den interessant eller kjedelig, givende eller meningsløs? Hvis du svarer at du har en interessant og givende jobb, med gode relasjoner med arbeidskolleger og ledere, og du dessuten har bra karrieremuligheter og en rimelig lønn, da er du tilfreds med jobben din.

Norske arbeidstakere pleier å svare at de har gode arbeidsforhold. Vi har kortere avstand mellom ledere og ansatte enn de fleste land det er rimelig å sammenlikne oss med. Et viktig premiss for dette heftet er at arbeid er bra for helsen, og at vi har et arbeidsliv som har mye å tilføre enkeltmennesket og fellesskapet i form av meningsfull aktivitet og anerkjennelse.

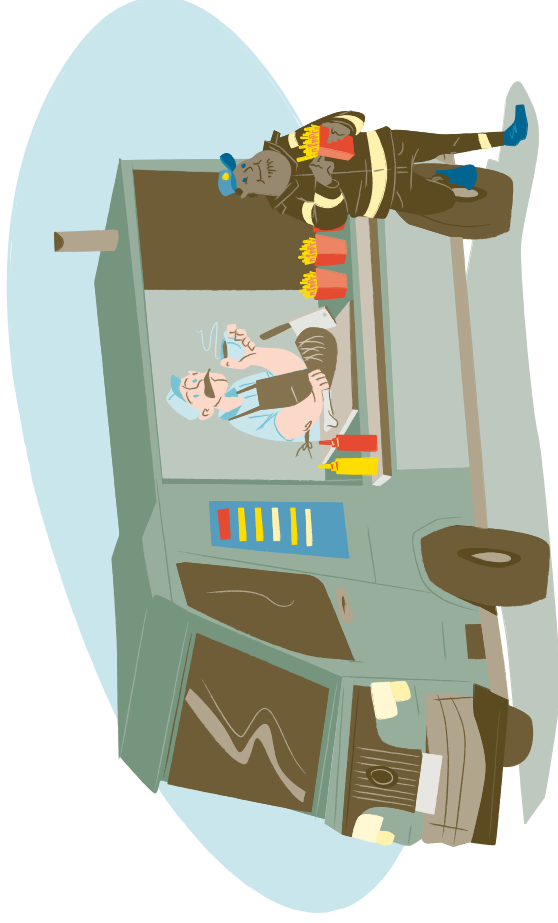
Jobbengasjement og psykisk helse

Dersom arbeidet stiller store krav til oss, og vi ikke har tilstrekkelige kontrollmuligheter og ressurser til å møte kravene, kan vi risikere å få stressrelaterte plager. Det å styrke jobbengasjementet og forhindre utbrenthet er to sider av samme sak. Begge mål er en vesentlig del av god ledelse. Det er ofte klokt å legge vekt på jobbengasjement fremfor utbrenthet, fordi arbeidsstokken vil kunne ha mer entusiasme for et positivt formulert mål. Engasjement i jobben styrkes ved sosial støtte, konstruktive tilbakemeld-

inger, god oppfølging fra ledelsen, beslutningsfrihet og muligheter for opplæring, ansvar og avansement. I tillegg vil personlige ressurser hos medarbeideren, som optimisme, kreativitet og evne til mestring, bidra til engasjementet. Dette innebærer at høye krav i jobben i seg selv ikke reduserer jobbengasjementet, men det gjør mangel på ressurser for å utføre den (Richardson & Martinussen, 2008).

Engasjerte og involverte medarbeidere jobber hardere, smartere og tar mer ansvar. De har større grad av indre motivasjon. Gevinstene for arbeidsplassen er altså store. Det som skaper produktive medarbeidere er det samme som skaper god helse (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Det viktigste engasjementet kan gjøre for å styrke jobbengasjementet hos sine ansatte, er å skape tro på ambisjonene for arbeidsplassen, og sørge for at de har nok ressurser til å mestre kravene som jobben stiller. Det innebærer også at medarbeiderne får anledning til å påvirke innholdet i jobben, og ha innflytelse over sin arbeidssituasjon. Arbeidsoppgavene er så meningsfulle som mulig, med rom for variasjon og positive utfordringer (Leiter & Maslach, 2005).



I organisasjoner preget av høyt engasjement viser lederne interesse for og tillit til medarbeiderne. De gir dem støtte, oppfølging, opplæring og mulighet for karriereutvikling. Evalueringene bygger på innsatsen som legges ned, og den enkelte medarbeiders egenutvikling. Slike organisasjoner har gjerne det som kalles et lærings- og mestringsklima.

Seks gode råd

Nerstad (2012) gir seks praktiske råd for å fremme et godt klima for læring og mestring:

- Skap meningsfylte arbeidsoppgaver med tilstrekkelig variasjon.
- Gi kreative utfordringer og muligheter til medbestemmelse.
- Forsøk å fremme indre motivasjon ved å legge vekt på utvikling av kompetanse, selvbestemmelse og tilhørighet (vi-følelse).
- Unngå å favorisere og fremheve bare de beste, og ta vare på verdigheten til den enkelte.
- Evalueringer bør i større grad skje på grunnlag av innsats og egenutvikling, og ikke bare på grunnlag av en sammenlikning med andres prestasjoner.
- Sett av tid til å utvikle talentet som bor i den enkelte medarbeider.

For å kunne utøve slike ledelsesstrategier er det avgjørende at ledere har en tro på at hver og en har en mulighet for utvikling. I sin rekruttering av astronauter var det amerikanske romfartsprogrammet NASA opptatt av å ansette personer som hadde opplevd motgang, og som hadde vist at de kunne reise seg igjen og gå videre. Da hadde de vist evne til å lære av negative erfaringer og til å bruke dem som kilde til selvutvikling.



Oppsummering

Medarbeidere med psykiske plager har mange ressurser å tilføre arbeidslivet. Psykiske lidelser rammer en stor del av befolkningen. Derfor har vi alle et ansvar. Å begrense sykefraværet knyttet til psykiske problemer, krever både kloke ledere og gode kolleger.

Skal du som leder bidra til å utvikle en arbeidsplass som er bra for alle, også de med psykiske plager, kan du jobbe på to nivåer. Du kan skape en høylig arbeidskultur, opplevelse av rettferdighet og en jobb som fremmer læring, mestring og engasjement.

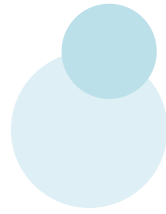
Dessuten kan du prioritere god oppfølging og tilrettelegging for alle medarbeidere, inkludert de som har psykiske plager. Du viser engasjement, følger opp og er tett på dine medarbeidere. Slik kan du skape en produktiv, inkluderende og helsefremmende arbeidsplass for alle dine ansatte.



Litteratur

- Berge, T. & Falkum, E. (2013). *Se mulighetene. Psykisk helse og arbeidsliv*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Berge, T., Gjengedal, R.G.H. & Hannisdal, M. (2015). *Jobbfokusert kognitiv terapi*. I: T. Berge & A. Repål (red.), *Håndbok i kognitiv terapi* (s. 421–436). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Berge, T. & Repål, A. (2012). *Trange rom og åpne plasser: Hjelp til mestring av panikk, angst og fobier*. Oslo: Aschehoug.
- Berge, T. & Repål, A. (2015). *Lykketyvene. Hvordan overkomme depresjon*. Oslo: Aschehoug.
- Finne, L.B., Christensen, J.O. & Knardahl, S. (2014). Psychological and social work factors as predictors of mental distress: A prospective study. *Plos one*, 9(7), e102514, doi:10.1371.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (2. utgave). Oslo: Fagbokforlaget.
- Leiter, M.P. & Maslach, C. (2005). *Banishing burnout: six strategies for improving your relationship with work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mental Health Foundation (2009). *Returning to work. The role of depression*. <http://www.mentalhealth.org.uk/publications/returning-to-work/>
- Nerstad, C.G.L. (2012). *In pursuit of success at work: An empirical examination of the perceived motivational climate, its outcomes and antecedents*. Doktoravhandling. Handelshøyskolen BI.

- Pearson, C. & Porath, C. (2009). *The cost of bad behavior: How incivility is damaging your business and what to do about it*. New York: Portfolio.
- Richardsen, A. & Martinussen, M. (2008). Hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon? En undersøkelse av jobbengasjement i helse- og omsorgsyrker. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45, 249–257.



Idébanken.org
forteller de gode historiene fra
norsk arbeidsliv og tilbyr informasjon,
verktøy og faglig materiell for et
arbeidsliv som inkluderer.

Bestill temahefter:
idebanken.org/temahefter

Kontakt oss:
post@idebanken.org

