



Prosjektet har mottatt finansiering fra EUs Horizon 2020 forskning- og innovasjonsprogram, under tilskuddsavtale No. 847386



Gi plass til Mental Helse: Anbefalinger fra Psykologer til Ledere

Desember 2022



Sammendrag

Denne policy rapporten er en del av det EU-finansierte H-WORK prosjektet, med hensikt om å gi praktiske råd til ledere for å effektivt adressere og gjennomføre psykisk helsevern på arbeidsplassen, sett fra psykologers perspektiv.

Rapporten baserer seg på prosjektresultatene, og gir praktiske anbefalinger til ledelsen for å gjøre dem i stand til å:

- Skape et støttende miljø med gjennomgående tiltak for å forbedre den mentale helsen på arbeidsplassen gjennom engasjement, kunnskap, lederskap og deltakelse.
- Iverksette tiltak for å forebygge arbeidsrelaterte mentale helseproblemer, beskytte og fremme den mentale helsen på arbeidsplassen, og støtte alle ansatte i å delta fullt og rettferdig i arbeidslivet.

Videre følger en generell introduksjon som gir bakgrunn til, og konteksten av notatet, og heretter en oversikt over hvorfor dette emnet anses som relevant.

Til slutt, er det gitt et sett med praktiske anbefalinger tilknyttet arbeidet i H-WORK prosjektet.

Introduksjon

Denne policy rapporten er en del av resultatene fra H-WORK prosjektet, finansiert av EUs Horizon Europe-program. Prosjektet ønsker å fremme mental helse på arbeidsplassen, ved å utforme, iverksette og validere ulike evaluering- og intervensjonsverktøyer på flere nivåer. I tillegg ønsker prosjektet å vurdere individuelle og organisatoriske resultater av tiltakene som er tatt.

H-WORK prosjektet definerer 'mental helsefremming' som «prosessen av å forsterke beskyttende faktorer som bidrar til god mental helse».

Mer spesifikt utvikler prosjektet praktiske verktøy som vil

- Analysere den mentale helsen og trivselen til ansatte gjennom '*H-WORK Assessment Toolkit (HAT) (H-WORK Måleverktøy)*'
- Teste og validere et sett med intervensjoner gjennom '*H-WORK Interventions Toolkit (HIT) (H-WORK Intervensjonsverktøy)*'
- Verifisere og overvåke intervensjonene, samt deres økonomiske innvirkning på den aktuelle organisasjonen gjennom '*H-WORK Evaluation Toolkit (HET) (H-WORK Evalueringsverktøy)*'

Spesifikt adresserer H-WORK prosjektet rollen til ledere ved utviklingen og fremming av et 'mentalt helsevennlig' arbeidsmiljø ettersom det er funnet at:

- Ledere spiller en nøkkelrolle i iverksettelsen og bærekraften av organisatoriske intervensjoner. Likevel betraktes deres involvering

Nøkkelpunkter:

- Mentalt helsefremmende arbeid er definert som "prosessen av å forsterke beskyttende faktorer som bidrar til god mental helse"
- Ledere spiller en kritisk rolle i å støtte den mentale helsen og trivselen til sine ansatte, dog kreves det mer arbeid for å bedre forstå mekanismene som dette skjer ved.

i disse intervensjonene som utilstrekkelige i praksis, på generell basis.

- Eksisterende litteratur mangler konkrete forslag til hvordan toppledelsen kan støttes for å tilrettelegge for organisatoriske helseintervensjoner (Nielsen & Noblet, 2018). Selv om ledere har en nøkkelrolle i å enten "skape eller bryte" organisatoriske intervensjoner, er lite kjent om faktorene som får dem til å gjøre dette.

- Det finnes begrenset antall studier som tar for seg påvirkningen av ledelsens holdninger og handlinger rundt intervensjoner, og hvordan dette påvirker resultatene av intervensjonene (Lundmark, et al. 2017)

I tillegg, har prosjektet utviklet en rekke policy-rapporter som inneholder konkrete anbefalinger for tiltak for arbeidsgivere, bedriftshelsepersonell og beslutningstakere. «*Gi plass til mental helse på arbeidsplassen – Anbefalinger fra psykologer til ledere*» er en av disse rapportene. Den adresserer spesifikt rollen til ledere i å sikre et «mentalt helsevennlig» og «psykisk sunt» arbeidsmiljø, fra psykologers perspektiv.

Rapporten fokuserer på de spesifikke problemene ledere bør være oppmerksomme på, deriblant

1. Viktigheten av mental helse som en integrert del av et sunt arbeidsmiljø
2. Behovet for anerkjennelse av denne viktigheten, hvordan tilrettelegge for slik anerkjennelse, og hvordan iverksette praktiske tiltak for å forbedre et «psykisk sunt» arbeidsmiljø
3. Behovet for å promotere mental helse på arbeidsplassen (dvs. forebygging av dårlig mental helse) og ivareta behovene til de som er berørt av mentale helseplager

Med andre ord, bør handling ta for seg to ulike aspekter ved mental helse på arbeidsplassen; 1) å sikre et arbeidsmiljø som er gunstig for mental helse (forebygging av dårlig mental helse/ fremming av god mental helse), og 2) å ivareta arbeidstakere som er berørt av mentale problemer (støtte).

Denne rapporten foreslår flere praktiske anbefalinger for tiltak som kan bidra til å oppnå et «psykisk sunt» arbeidsmiljø, basert på H-WORK resultatene. En annen rapport vil adressere måter å støtte og bedre integrere ansatte som er berørt av mentale helseproblemer.

- Tiltak tilknyttet mental helse på arbeidsplassen må ta for seg forebygging og støtte, ved å bygge et «psykisk sunt» arbeidsmiljø og ved å støtte ansatte som opplever en nedgang i deres mentale helse.

Forskning og analyse: hvorfor adressere mental helse på arbeidsplassen?

Produktivt arbeid er kjent for å ha en positiv innvirkning på mental helse. Det gir midler til inntekt, tilbyr et rammeverk av strukturerte daglige rutiner samt relasjoner med kolleger, og kan fremme en følelse av hensikt og personlig vekst.

Arbeid og mental helse henger tett sammen. Et trygt og trivelig arbeidsmiljø støtter mental helse, og samtidig vil god mental helse tilrettelegge for produktivt arbeid.

Likevel er «sannsynligheten for at ansatte med dårlig mental helse rapporterer om en nedgang i arbeidsproduktiviteten deres, seks ganger høyere enn for ansatte med en god mental helse», som referert til av H-WORK prosjektet.

En fjerdedel av EUs yrkesaktive befolkning forventes å oppleve psykiske plager i løpet av livet, som depressive episoder, angstsymptomer, tilpasningsforstyrrelser og utbrenthetssyndrom. Følgelig rapporterte 'European Agency for Safety and Health at Work' at vanlige psykiske plager, fravær, arbeidsledighet og langvarig arbeidsuførhet kan være direkte tilknyttet til arbeidsrelatert stress, og vokser dramatisk i EUs medlemsland.

H-WORK konseptdokumentet, publisert i 2020, fremhever en betydelig mengde evidens på viktigheten av, samt behovet for, å adressere mental helse på jobben. Denne forskningen viser tydelig at det for øyeblikket ikke er nok rom for mental helse på arbeidsplassen, og at det må iverksettes tiltak for å sikre at ledere bedre håndterer disse problemene så raskt som mulig.

Som nevnt ovenfor, adresserer H-WORK prosjektet denne hastesaken, og understreker at «selv om 79 % av europeiske ledere sier de er bekymret for stress og psykiske lidelser på arbeidsplassene sine, har mindre enn 30 % av arbeidsplassene i Europa prosedyrer på plass for å håndtere disse effektivt».

Prosjektet hevder derfor at en av dagens hovedutfordringer er å støtte organisasjoner og deres ledere i å anerkjenne psykososiale risikofaktorer som et kritisk problem, som må håndteres med konkrete tiltak.

I tillegg er det oppmuntrende å merke seg den nylige oppmerksomheten til organisasjoner som ILO og WHO om dette tema. Begge organisasjonene, både i fellesskap og hver for seg, argumenterer for «behovet for å trene ledere i å støtte sine ansattes mentale helse, for å forbedre ledelsens kunnskap, holdninger og

Nøkkelpunkter:

- Produktivt arbeid er et viktig fundament for god mental helse.
- God mental helse er et viktig fundament for produktivt arbeid.
- Redusert mental helse er et økende problem i hele EU.
- EUs økonomiske kostnader for mental helse: Én av seks europeere opplever mentale helseproblemer. I gjennomsnitt koster psykiske lidelser EU-landene mer enn 4 % av BNP.
- En viktig del av løsningen på dette problemet, er en grundigere opplæring av ledere når det gjelder de ansattes mentale helse og trivsel. Et nyttig eksempel her er: [Mental Helse Kunnskap for Ledere · MHFA England](#)

atferd tilknyttet mental helse, og for å forbedre de ansattes hjelpesøkende atferd.»

Dette er i tråd med H-WORKs henvisning til at ledere ofte mangler opplæring i mentale helseproblemer, og knapt kan stole på støtte fra spesialister.



Anbefalinger til Ledelsen

1 *“Test vannet” regelmessig, rundt tilstanden til den mentale helsen i din organisasjon ved hjelp av HAT*

H-Works Måleverktøy (HAT) kan være nyttig for å kartlegge generelle og individuelle nivåer av mental trivsel, og kan følgelig vise vei mot tiltak for å adressere en rekke eventuelle problemer. Resultatet av (denne typen) undersøkelser kan også danne grunnlaget for individuelle eller gruppediskusjoner. I tillegg er denne målingen av behov tilknyttet H-WORK Intervensjonsverktøy (HIT) som tilbyr en rekke praktiske løsninger som adresserer spesifikke problemer tilknyttet mental helse på arbeidsplassen. Den integrerer toppmoderne intervensjoner hentet fra teamets ekspertise og beste praksis.

2 *Meld deg på opplæringskurs for å forbedre kommunikasjons- og personaledelsesferdighetene dine*

Grunnleggende god menneskeledelse, bruk av empati og sunn fornuft er kjernen i et «psykisk sunt» arbeidsmiljø. Spesifikk trening i mental helse vil imidlertid styrke kunnskapen, holdningene og atferden til ledelsen, og kan bidra til å skape en følelse av selvtillit og tillit hos de ansatte.

NB Det er viktig å påpeke at opplæring ikke har til hensikt å gjøre ledere til «leverandører av psykisk helsevern»: ledere kan og *bør ikke* ta plassen til mentalt helsepersonell. Hensikten er å utstyre dem med de riktige ferdighetene for å vite når og hvordan de skal henvise arbeidstakere til passende støttekilder, og med en vilje til å fremme og tale for mental helse på jobben. Videre bør ledere ha muligheten til å utvikle en forståelse av psykososiale risikotyper som kan påvirke mental helse, og lære hvordan de kan forebygge og håndtere dem.

3 *Legg inn mental helse som en ‘normal’ del av arbeidsmiljøet*

Vær tilgjengelig for personalet ditt, gjør en innsats for å vite hvordan de har det og oppmuntre dem til å snakke om sin mentale helse. Et godt arbeidsforhold, bygget på gjensidig tillit, vil også bidra til å oppdage tidlige varseltegn på psykiske plager og endringer i typisk atferd. Når dårlig mental helse er mistenkt eller avslørt, identifiser og iverksett passende støtte, i samråd med den berørte personen.

4 *Sikre en positiv ledelseskultur*

Dette innebærer åpenhet, gjensidig respekt, kommunikasjon og konsultasjon. Tilby positiv forsterkning og ros, tilby muligheter for opplæring og utvikling, forankre ansattes engasjement i beslutningstaking

og skap muligheter for coaching, læring og utvikling. 'H-WORK Innovation Platform' inneholder et spesifikt eksempel på et kurs i positiv lederskapsutvikling.

5 *Sett et riktig eksempel i ditt eget daglige arbeid*

Et godt eksempel i praksis vil være mer motiverende enn en skriftlig eller uttalt intensjon. Sett et eksempel, for eksempel å holde seg til fastsatt arbeidstid, ta pauser, sørg for en god balanse mellom jobb og privatliv – og bevisstgjøre ansatte om deres 'rett til å koble fra'.

6 *Sørg for en god 'fit' mellom personen og jobben*

Å ansette rett person til rett jobb er avgjørende for å forebygge stress og fremme god trivsel. Dette starter med jobb- og personspekifikasjonene til jobben, hvor det bør skilles mellom de kravene som er *vesentlige* og de som er *ønskelige*. En riktig induksjonsprosess er også viktig.

7 *Vær oppmerksom på og ta tak i psykososiale risikoer*

Det er ulike kjente – og noen ganger åpenbare – pådrivere for stress, angst og depresjon på arbeidsplassen. I mange tilfeller kan enkle tiltak redusere eller fjerne disse risikoene, og støtte mental helse på arbeidsplassen. Eksempler på slike tiltak er fleksible arbeidsordninger for å gjøre det mulig for ansatte å kombinere deres arbeidsansvar med ansvar på hjemmebanen (f.eks. hjemmekontor). Andre eksempler er tilknyttet å aktivt involvere ansatte i beslutninger om jobbene deres, og måten de utfører oppgavene deres på.

8 *Støtte ansatte med psykiske lidelser til å delta fullverdig i arbeidet*

Dette kan gjøres ved å sørge for rimelig tilrettelegging på arbeidsplassen, dedikerte 'tilbake til jobb' programmer, og støttede sysselsettingstiltak. En egen policy rapport er viet dette temaet.

9 *Søke råd og støtte fra spesialister innen psykisk helsevern*

(Organisasjons-)psykologer og psykoterapeuter kan være hjelpelige med å analysere nivået på mental (u)helse i organisasjonen, bestemme hvilken (type) endring som kreves, og planlegge/veilede prosesser mot mentalt sunnere arbeidsplasser. Videre kan de endre/forbedre kommunikasjonen, bryte gjennom stigma og gi individuell psykologisk støtte. Disse helsearbeiderne kan også sørge for passende opplæring for ledere.

Konklusjoner

Ledere spiller en nøkkelrolle når det gjelder forebygging av dårlig mental helse, samt vern og promotering av mental helse på arbeidsplassen. De bør benyttes til å øke bevisstheten om mental helse, og tilrettelegge for et «psykisk sunt» arbeidsmiljø, styrke arbeidstakernes kapasitet og involvering, gjenkjenne tidlige varselsignaler, gjenkjenne psykososiale risikoer, og handle raskt på mentale helseforhold på jobben. H-WORK prosjektet har utviklet nyttige verktøy for å vurdere den mentale helsetilstanden i organisasjoner og bedrifter, tilknyttet potensielle løsninger og måter å håndtere spesifikke problemstillinger på. Disse verktøyene kan gi et nyttig bidrag mot å aktivt adressere og sikre god mental helse på arbeidsplassen.

Referanser

[H-work – Mental health in SMEs and public workplaces](#)

¹ Mental health promotion: a literature review, Pollett H., 2007

¹ H-Work presentation European Academy of Occupational Health Psychology, 2022: “The senior managers’ perception of their role in implementing H-WORK interventions for mental health and well-being”.

¹ H-Work Project: Multilevel Interventions to promote Mental health in SMEs and Public Workplaces, International Journal of Environmental research and Public Health 2020

¹ [Mental health at work \(who.int\)](#)

¹ <https://osha.europa.eu/en/facts-and-figures>

¹ H-Work Project: Multilevel Interventions to promote Mental health in SMEs and Public Workplaces, International Journal of Environmental research and Public Health 2020

¹ Policy Brief Mental Health at Work, ILO/WHO, 2022

¹ IGLOO, An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders, Work Stress, 2018

¹ Policy Brief Mental Health at Work, ILO/WHO, 2022

Kontakt

info@h-work.eu



Prosjektet har mottatt midler fra EUs Horizon 2020 forsknings- og innovasjonsprogram under tilskuddsavtale

nr. 847386

Advarsel: Innholdet i denne publikasjonen er utelukkende forfatternes ansvar, og representerer på ingen måte synet til EU-kommisjonen eller dens tjenester.