

ET GODT PSYKISK ARBEJDSMILJØ

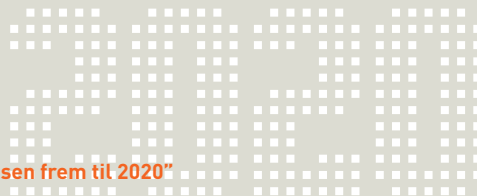
– NÅR KOLLEGAER SKAL **INKLUDERES**
PÅ ARBEJDSPLADSEN



UDGIVET MAJ 2013

”Nedslidningen som følge af et dårligt psykisk arbejdsmiljø er et væsentligt tema for både samfund, virksomheder og for den enkelte, som rammes. Psykisk nedslidning skal forebygges, fordi den har menneskelige omkostninger. Men derudover kan det også rent økonomisk betale sig for virksomhederne at have et godt psykisk arbejdsmiljø – det kan give øget produktivitet, øget effektivitet og nedsætte sygefraværet blandt de ansatte.”

Politisk aftaletekst ”En strategi for arbejdsmiljøindsatsen frem til 2020” 22. marts 2011



Pjecen er en del af ”En strategi for arbejdsmiljøindsatsen frem til 2020”

Denne pjece sætter fokus på psykisk arbejdsmiljø i forbindelse med inklusion af medarbejdere med nedsat arbejdsevne. Den er udviklet af arbejdsmarkedets parter, Arbejdstilsynet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). Anbefalingerne er udarbejdet som led i Folketingets politiske aftale, der blev indgået i marts 2011 om en strategi for arbejdsmiljøindsatsen frem til 2020. I aftalen blev der fastsat et mål om en 20 procents reduktion i 2020 i andelen af beskæftigede, der er psykisk overbelastede som følge af arbejdet. Der findes en tilsvarende pjece, som sætter fokus på det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med forandringer.



PSYKISK ARBEJDSMILJØ OG INKLUSION

I denne pjece kan du læse 20 anbefalinger til, hvordan I som arbejdsplads tager hånd om det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med inklusion. Anbefalingerne er udarbejdet i fællesskab af arbejdsmarkedets parter, Arbejdstilsynet og NFA og bygger på erfaringer og den seneste arbejdsmiljøviden på området. Det er forhåbningen, at anbefalingerne kan fungere som inspiration og vejledning, når I skal fastholde eller ansætte mennesker med nedsat fysisk eller psykisk arbejdsevne.

Der er bred tilslutning til den politiske målsætning om, at flere skal i arbejde og færre skal være på offentlig forsørgelse. Samtidig bliver det en udfordring for de fleste arbejdspladser, at befolkningsudviklingen indebærer, at der vil være færre personer på arbejdsmarkedet i de kommende år. Der er derfor grund til at forvente, at flere arbejdspladser kommer til at arbejde med at inkludere personer med nedsat arbejdsevne. Det kræver til gengæld, at arbejdspladserne er klædt på til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med inklusion.

Anbefalingerne i denne pjece handler om at inddrage det psykiske arbejdsmiljø i arbejdet med inklusion. Det er væsentligt for en vellykket inklusion, at der er fokus på det psykiske arbejdsmiljø både for medarbejderen med nedsat arbejdsevne og for de øvrige medarbejdere på arbejdspladsen.

Chancen for at komme i arbejde eller forblive i arbejde forøges væsentligt, hvis der tages hensyn til den nedsatte arbejdsevne. Det er samtidig vigtigt, at arbejdspladsen balancerer hensynene til medar-

bejderen med nedsat arbejdsevne og til de øvrige medarbejdere. Kollegaerne kan fx blive udfordret af nye krav, når de skal samarbejde med kollegaer med nedsat arbejdsevne. Det kan fx være i form af ekstraopgaver eller i form af krav om at være mere fleksibel i det daglige. Det positive perspektiv er, at indsatsen kan styrke det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Dels fordi inklusion kan bidrage til øget tolerance og respekt for forskellighed, dels fordi det kan betyde, at medarbejderne oplever arbejdspladsen som mere ansvarlig og rummelig. Forhold, som kan øge tilliden mellem ledelse og medarbejdere, og som signalerer, at arbejdspladsen tager hånd om medarbejdere, der får reduceret arbejdsevnen.

De 20 anbefalinger i denne pjece falder i tre overordnede temaer:

- **At forberede arbejdspladsen til inklusion**
- **Inklusion af medarbejdere med nedsat arbejdsevne**
- **Løbende forventningsafstemning og evaluering**

DIALOG OG SAMARBEJDE

Det er en vigtig forudsætning for at gennemføre en god inklusion, at arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø foregår i et løbende samarbejde mellem medarbejdere og ledelse på arbejdspladsen.

De formelle samarbejdsorganer som arbejdsmiljøorganisationen (AMO), samarbejdsudvalget (SU) og medindflydelse- og medbestemmelsesudvalget (MED) skal inddrages i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø så tidligt som muligt. På arbejdspladser uden formelle samarbejdsorganisationer skal medarbejderne inddrages i et direkte samarbejde om det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med inklusion.

Men også alle andre relevante aktører på arbejdspladsen, udover de formelle samarbejdsorganer, kan med fordel involveres. Det gælder ikke mindst de medarbejdere og arbejdsgrupper, der samarbejder eller skal samarbejde med medarbejderen med nedsat arbejdsevne.

For at samarbejdet om det psykiske arbejdsmiljø kan fungere, er det vigtigt, at alle tager ansvar og deltager konstruktivt i en løbende dialog og forventningsafstemning omkring arbejdsopgaverne og de hensyn, der skal tages.



MENNESKER MED NEDSAT ARBEJDSEVNE

Anbefalingerne i denne pjece omhandler inklusion af mennesker med nedsat arbejdsevne. Det gælder følgende grupper:

- Mennesker med nedsat arbejdsevne, der er på arbejdspladsen, og som ikke har haft sygefravær relateret til den nedsatte arbejdsevne.
- Mennesker med nedsat arbejdsevne, der er på arbejdspladsen, og som kun har haft kortvarigt sygefravær.
- Mennesker med nedsat arbejdsevne, der vender tilbage til arbejde efter længere sygefravær.
- Mennesker med nedsat arbejdsevne, der står helt uden for arbejdsmarkedet, fx mennesker, der hidtil har modtaget førtidspension.

EKSISTERENDE LOVGIVNING OG AFTALER/OVERENSKOMSTER

Når I skal afklare, hvem der skal involveres hvornår, er det en god idé at kende til de regler, der er for inddragelse af medarbejdere.

Anbefalingerne i pjecen skal læses og praktiseres i lyset af den lovgivning og de aftaler/overenskomster, der gælder for jeres arbejdsplads. Anbefalingerne erstatter ikke reglerne eller aftalerne/overenskomsterne. Læs mere om eksisterende lovgivning og aftaler på www.amr.dk/regulering.

Der kan evt. hentes hjælp og vejledning om arbejdsmiljølovgivningen hos Arbejdstilsynet og om de sociale kapitler i overenskomster og aftaler hos relevante lønmodtager- og arbejdsgiverorganisationer.



ANBEFALINGER

FORBERED ARBEJDSPLADSEN TIL INKLUSION

Det handler både om rummelighed og om at systematisere indsatsen, når der er truffet beslutning om at inkludere en medarbejder med nedsat arbejdsevne:

- 1 Afklar og formuler målet med inklusion, inden den sættes i værk. Tænk det psykiske arbejdsmiljø ind i afklaringen. Drøft på forhånd, hvordan I kan sikre et godt psykisk arbejdsmiljø i forbindelse med inklusionsprocessen, og overvej, hvem der skal inddrages.
- 2 Arbejd for en inkluderende og rummelig arbejdsplads, og inviter til åbenhed og dialog om muligheder og barrierer for det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med inklusion på jeres arbejdsplads.
- 3 Overvej, om der er særlige arbejdsfunktioner, som kan varetages af personer med nedsat arbejdsevne. Det kan være en fordel at inddrage de formelle samarbejdsorganer og andre relevante aktører i overvejelserne.
- 4 Afdæk på forhånd, hvilke muligheder og risici der kan være forbundet med inklusion i forhold til det psykiske arbejdsmiljø både for den, der skal inkluderes, og for de øvrige medarbejdere og ledere. Udarbejd i arbejdsmiljøorganisationen og i samarbejde med andre relevante aktører en prioriteret plan for, hvordan I kan udvikle de positive elementer og imødegå potentielle risici i arbejdsmiljøet. Systematiser gerne arbejdet i faser og præciser, hvilke aktører der gør hvad hvornår.
- 5 Overvej, om arbejdspladsen har de nødvendige kompetencer og ressourcer til at håndtere arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med inklusion, og hvis ikke, hvordan kompetencerne kan tilvejebringes. Inddrag arbejdsmiljøorganisationen og eventuelt andre relevante aktører i vurderingen heraf. Overvej om eksterne aktører kan bidrage med relevant viden om det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med inklusion.
- 6 Overvej, om arbejdsmiljøværktøjer som f.eks. arbejdspladsvurdering og den årlige arbejdsmiljødrøftelse kan understøtte arbejdet med at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø i forbindelse med inklusion. Vær opmærksom på, at arbejdet med inklusion kan påvirke de øvrige medarbejders psykiske arbejdsmiljø. Husk at arbejdspladsvurderingen skal justeres, hvis inklusionen medfører ændringer i arbejdet, der har betydning for arbejdsmiljøet både for den, der skal inkluderes, og for de øvrige medarbejdere og ledere.



INKLUSION AF MEDARBEJDERE MED NEDSAT ARBEJDSEVNE

For at tage hånd om det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med inklusion af en medarbejder med nedsat arbejdsevne er det vigtigt at inddrage de nærmeste kollegaer i processen så tidligt som muligt. Det bør være klart, hvilke opgaver medarbejderen skal udføre, og der bør tilstræbes balance mellem medarbejderens ressourcer og jobkravene:

- 7 Involver relevante medarbejdere så tidligt som muligt i arbejdet med inklusion. Det fremmer ejerskab og giver det bedste grundlag for et godt psykisk arbejdsmiljø. Inddrag medarbejdere eller arbejdsgrupper i de specifikke forhold, der vedrører deres arbejde. Husk at inddrage arbejdsmiljøorganisationen i forhold, der handler om arbejdsmiljøet.
- 8 Foretag en forventningsafstemning og indgå klare og tydelige aftaler med medarbejderen med nedsat arbejdsevne om, hvilke arbejdsopgaver medarbejderen skal varetage. En forventningsafstemning kan være med til at sikre en god balance mellem jobkrav og ressourcer.
- 9 Hav en åben og realistisk dialog med medarbejderen med nedsat arbejdsevne om muligheder og begrænsninger i arbejdsmæssig sammenhæng. Herefter er det vigtigt at fokusere på, hvad medarbejderen kan, herunder medarbejderens styrker og kompetencer.
- 10 Overvej, om der på arbejdspladsen er behov for at have en tovholder, kontaktperson eller mentor til medarbejderen med nedsat arbejdsevne.
- 11 Afklar behovet for oplæring og instruktion af medarbejderen med nedsat arbejdsevne samt behovet for at tilrettelægge introduktion og velkomst af medarbejderen.
- 12 Vær opmærksom på, at mange medarbejdere med nedsat arbejdsevne både kan få det bedre og dårligere undervejs. Det er vigtigt, at arbejdet tilpasses løbende, så der tages hensyn til dette, og at der sikres en udvikling i arbejdet og arbejdsopgaverne, hvis det er muligt. Foretag denne tilpasning i dialog med medarbejderen med nedsat arbejdsevne.
- 13 Kom med udmeldinger om medarbejderens nedsatte arbejdsevne til relevante kollegaer og eventuelt til eksterne samarbejdspartnere efter aftale med medarbejderen med nedsat arbejdsevne. Der skal være fokus på, hvad den nedsatte arbejdsevne betyder for pågældendes arbejde. Vær opmærksom på, at der kan være forskel på, hvad det er hensigtsmæssigt at melde ud til de nærmeste kollegaer, andre i organisationen og til eksterne samarbejdspartnere.
- 14 Hav en dialog med både medarbejderen med nedsat arbejdsevne og med relevante kollegaer om eventuelle behov for support i forbindelse med inklusion. Support kan være kompetenceudvikling, støtte, coaching, dialog, åbenhed, afklaring og vejledning.



HUSK LØBENDE FORVENTNINGSAFSTEMNING OG EVALUERING

Inklusion kan have betydning for de øvrige medarbejderes arbejdsvilkår – fx når der kommer nye arbejdsopgaver eller ekstraopgaver. Der er derfor brug for en løbende forventningsafstemning og evaluering. Både af hensyn til medarbejderen med nedsat arbejdsevne og af hensyn til samspillet med kollegaerne:

- 15 Ledelsen, medarbejderen med nedsat arbejdsevne og kollegaerne bør løbende afstemme deres forventninger til hinanden i forhold til at varetage arbejdet og det sociale samspil på arbejdspladsen.
- 16 Hav løbende en dialog mellem ledelsen og relevante medarbejdere om, hvilken betydning inklusion har for arbejdsvilkårene og det psykiske arbejdsmiljø. Det kan fx være i forhold til ekstraopgaver, nye arbejdsopgaver, anderledes ansvarsfordeling, planlægning af arbejdstid og behov for fleksibilitet, men også om, hvordan inklusion kan berige arbejdsmiljøet, herunder i form af øget tolerance og respekt. Det anbefales, at ledelsen har fokus på at sikre en fornuftig balance mellem jobkrav og ressourcer for kollegaerne.
- 17 Sørg for at afsætte ressourcer og tid til løbende kommunikation og dialog om arbejdet med inklusion.
- 18 Kommuniker, hvordan I vil arbejde med at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø i forbindelse med inklusion. Kommuniker fx, hvordan tvivl og usikkerhed vil blive håndteret. Hvem kan medarbejderne henvende sig til med spørgsmål, usikkerhed og idéer? Det kan fx være en leder, tilidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant.
- 19 Foretag i samarbejde med relevante aktører en løbende opfølgning og evaluering af arbejdet med inklusionen. Det giver mulighed for at justere processen og skabe læring i forhold til fremtidig inklusion.
- 20 Brug jeres viden og erfaringer med inklusion og fastholdelse af medarbejdere med nedsat arbejdsevne som input til det forebyggende arbejdsmiljøarbejde. Fx hvis en medarbejder har haft en arbejdsskade.

HENSYNTAGEN TIL NEDSAT ARBEJDSEVNE VIRKER

Dansk og international forskning peger på, at man, ved at tage hensyn til nedsat arbejdsevne hos den sygemeldte medarbejder, forøger mulighederne for, at medarbejderen kommer tidligere tilbage i arbejde og bevarer sit job. Omvendt vil en manglende hensyntagen til nedsat arbejdsevne betyde, at medarbejderen kommer senere tilbage på jobbet, hvilket øger risikoen for, at medarbejderen bliver afskediget.

KILDE: "HVIDBOG OM MENTALT HELBRED, SYGEFRAVÆR OG TILBAGEVENDEN TIL ARBEJDE". BORG V, ANDERSEN MN, KOLTE IV, ANDERSEN MF. KØBENHAVN, DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDSMILJØ, 2010.

FAIRTA

EKSTERNE AKTØRER

Mennesker med nedsat arbejdsevne er typisk i kontakt med en række eksterne aktører, fx jobcentre eller sundhedsvæsen. Det er vigtigt, at arbejdspladsen har kontakt til de eksterne aktører, i det omfang det er muligt i forhold til lovgivning på området.

Anbefalingerne på side 5-9 forholder sig ikke til de eksterne aktører. Men man kan med fordel iværksætte et samarbejde mellem arbejdsmiljøorganisationen og eksterne aktører, der til dagligt beskæftiger sig med inklusion. Det kunne fx være jobcentre i kommunerne eller Center for ArbejdsFastholdelse.



ET GODT PSYKISK ARBEJDSMILJØ

– Når kollegaer skal inkluderes på arbejdspladsen

© Udgivet af Arbejdstilsynet, maj 2013, 1. oplag.

Pjecen kan downloades på Arbejds miljørådets hjemmeside:
www.amr.dk og på Arbejdstilsynets hjemmeside: www.at.dk.

Tekst redigering og design: Operate A/S

Tryk: one2one

Foto: Arbejdstilsynet v/Stefan Kai Nielsen

Oplag: 5.000

ISBN: 87-7534-611-7

Anbefalingerne er udarbejdet af:



MODERNISERINGSSTYRELSEN



ARBEJDSMILJØRÅDET

