Så gör du som chef

– handledning vid psykisk ohälsa på arbetsplatsen

Förord

Enligt Världshälsoorganisationen är psykisk ohälsa ett av de största och snabbast växande hoten mot folkhälsan i världen. I sina folkhälsorapporter uppskattar Socialstyrelsen att mellan 20 och 40 procent av svenskarna upplever någon form av psykisk ohälsa. I 10 –15 procent av fallen krävs behandling. Siffrorna manar till eftertanke. De visar svart på vitt att vi alla har personlig erfarenhet av psykisk ohälsa, hos oss själva eller hos närstående. Ändå talar vi så sällan om de här frågorna.

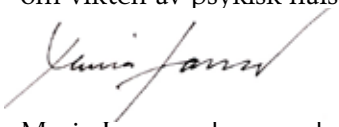
Denna tystnad gäller också arbetslivet. Trots att psykisk ohälsa idag är den främsta orsaken till långtidssjukskrivning är kunskapen på området fortfarande bristfällig. En undersökning från Hjärnkoll och Novus Opinion visar att drygt hälften av 400 tillfrågade chefer med personalansvar är osäkra på hur de ska agera när en anställd får problem med sin psykiska hälsa.

Resultatet av undersökningen talar sitt tydliga språk. Vi måste bli bättre på att hantera psykisk ohälsa i arbetslivet. Här är chefen en nyckelperson. I egenskap av den som står i daglig kontakt med de anställda har han eller hon en unik möjlighet att identifiera och bearbeta problem innan de utmynnar i sjukfrånvaro. En chef som aktivt värnar om personalens psykiska hälsa och motverkar fördomar kring psykisk ohälsa gör inte bara arbetsplatsen och den enskilde en tjänst. Ur samhällsynpunkt finns mycket att vinna, både humanitärt och ekonomiskt, på att få ner det psykiska ohälsotalet.

Ett annat skäl till en öppnare attityd gentemot psykisk ohälsa är att Sverige inom en inte avlägsen framtid kommer att få brist på arbetskraft. Vi har inte råd att låta utbildade och dugliga personer gå förlorade för arbetsmarknaden. Att alltfler unga människor med psykisk ohälsa förtidspensioneras eller har aktivitetsersättning är en oroande utveckling.

Så gör du som chef är ett lätthanterligt verktyg i vardagen för i första hand chefer med personalansvar. Konkreta råd varvas med praktisk kunskap som stöd till personer med psykisk ohälsa på arbetsplatsen.

Ett stort tack till Svenskt Näringsliv, Arbetsgivarverket och Sveriges Kommuner och Landsting som har bidragit i framtagandet av denna skrift. Min förhoppning är att skriften ska bidra till ett öppnare och mindre fördomsfullt klimat vad gäller psykisk ohälsa på våra arbetsplatser, men även till en större medvetenhet om vikten av psykisk hälsa.



Maria Larsson, barn- och äldreminister

”Jag är civilekonom och civilingenjör. En riktig karriärutbildning alltså… Jag har också haft en del smöranställningar på bland annat Ericsson och Telia. De jobben hade jag knappast fått om jag berättat i ansökningshandlingarna hur det stod till med mig. Jag har diagnosen, cyklotomi, som är en lindrigare form av bipolär sjukdom. I den hypomana fasen är jag självsäker och drivande. När depressionen slår till känner jag mig totalt värdelös. Länge betraktade jag hypomanin som mitt rätta jag. Svackorna, intalade jag mig, var resultatet av olyckliga omständigheter. På arbetsplatserna försökte jag dölja depressionerna genom att skylla på fysiska åkommor. Till sist blev situationen ändå ohållbar. Sedan jag mist jobbet vid Ericsson i samband med krisen i början av 2000-talet vidareutbildade jag mig till lärare. Inte heller då vågade jag vara fullt öppen när jag sökte jobb. Jag utgick ifrån att jag skulle bli automatiskt bortsorterad innan jag fick en fair chans att visa vad jag gick för. Vem ville ha en manodepressiv kille bland gymnasietjejer? Så resonerade jag då. Sedan ett par år arbetar jag som församlingsassistent parallellt med att jag studerar till församlingspedagog. För första gången var jag öppen med min diagnos mot både arbetsgivare och arbetskamrater redan vid anställningsförfarandet. Det har bara varit positivt.”

Johan Boeryd, 45, blivande församlingspedagog

Innehåll

sid 7 **Inledning**
Om hur handledningen kan användas, en sammanfattning av begreppen psykisk ohälsa och stress, och om lagar och föreskrifter på området.

sid 15 **Att tänka på vid anställning**
Om hur du bör betrakta och bemöta personer med psykisk ohälsa eller funktionsnedsättning i rekryteringsprocessen.

sid 19 **Hälsofrämjande åtgärder**
Om friskfaktorer i arbetslivet, och om hur du genom hälsofrämjande insatser kan motverka negativ stress och psykisk ohälsa på arbetsplatsen.

sid 25 **Identifiera varningssignaler på ett tidigt stadium**
Om vikten av att tidigt kunna fånga upp och bearbeta varningssignaler om psykisk ohälsa på arbetsplatsen.

sid 35 **Att tänka på under sjukskrivningen**
Om rehabiliteringsprocessen, och råd om hur du kommunicerar med och stöder en sjukskriven medarbetare.

sid 43 **Tillbaka till arbetet och arbetsanpassning**
Om effektiv planering och ”rimlig” anpassning av arbetsuppgifterna när den sjukskrivne kommer tillbaka till arbetet.

sid 51 **Systematiskt arbetsmiljöarbete**
Om hur man genom ett systematiskt arbetsmiljöarbete kan minska risken för olyckor och ohälsa på arbetsplatsen.

Inledning

Så här används handledningen

Den här handledningen är tänkt som ett praktiskt stöd för chefer och arbetsledare i offentlig och privat tjänst i deras arbete för att hantera frågor om psykisk ohälsa på arbetsplatsen. Förebilden är en skrift från Englands hälsoministerium, **Line Managers' resource**, som omarbetats till svenska förhållanden.

Även om de yttre omständigheterna kan variera är innehållet allmängiltigt och tillämpbart på de flesta arbetsplatser.

Här ges praktiska råd om hur du som chef kan hantera och stödja all din personal, inklusive personer som upplever stress, oro och psykisk ohälsa.

Skriften är indelad så att du kan gå direkt till det avsnitt som du vid tillfället har mest användning för. Huvudbudskapet är att det är viktigt att tala öppet och visa tillit. Här föreslås konkreta åtgärder som chefer och anställda kan vidta tillsammans för att

- matcha befattningskrav med en anställds kapacitet
- prata med en anställd som visar tecken på negativ stress
- hålla kontakten under en sjukskrivning för att kunna ge den sjukskrivne stöd och planera för återgången till arbetet
- göra återgången till arbetet lyckad
- hjälpa en anställd att vara kvar i arbetet trots en varaktig sjukdom
- få stöd och information

Genom dessa förslag till åtgärder vill vi

- ge råd och information om hur du bäst ska kunna främja de anställdas psykiska hälsa
- ge praktisk vägledning om hur du kan hantera situationer som kan uppstå på arbetsplatsen när personal mår psykiskt dåligt
- minska den rädsla och brist på förståelse som kan finnas när det gäller att engagera sig för någon med psykisk ohälsa

Vikten av god psykisk hälsa på arbetet

Någon exakt definition av begreppet psykisk hälsa finns inte. Varje människa har sin egen ”må bra-formel”. Dessutom vet vi att en person kan fungera utmärkt utan att i alla avseenden motsvara den gängse bilden av psykisk hälsa. Psykisk hälsa och psykisk ohälsa behöver inte vara varandras motpoler. Arbetsplatsen har stor betydelse för människors psykiska hälsa och välbefinnande.

Mycket talar för att ett dagligt arbete att gå till är en hälsofaktor i sig. Å andra sidan kan hälsoeffekten begränsas eller övergå i sin motsats i en arbetsmiljö präglad av orimliga krav, låg egenkontroll och dåligt stöd från ledningen. En vedertagen sanning är att när personalen fungerar och mår bra ökar även effektiviteten och produktiviteten i verksamheten.

Det är därför viktigt att du som chef vet hur man skapar och upprätthåller en arbetsmiljö som främjar god psykisk hälsa och lär dig känna igen tidiga tecken på psykisk ohälsa så att du kan ge rätt sorts stöd.

Ett hinder på vägen är dock ofta okunskap och undermedvetna föreställningar om psykisk ohälsa som kan finnas på många arbetsplatser. Det kan göra att anställda av rädsla för att hamna i en sämre dager inte vågar berätta om sin situation för kolleger och chefer. Så gör du som chef ger dig praktiskt stöd och hjälper dig att skapa en arbetsmiljö som stärker den psykiska hälsan. Här föreslås också initiativ för att öka medvetenheten och åtgärder för att stödja personal som kan ha problem med psykisk ohälsa. Både företaget och den enskilde har mycket att vinna på ett värnande av den psykiska hälsan på arbetsplatsen.

Lagar och föreskrifter

Den viktigaste svenska lagstiftningen som kan aktualiseras vid psykisk hälsa på arbetsplatsen är:

- **Arbetsmiljölagen (1977:1160)**
- **Socialförsäkringsbalken (2010:110)**
- **Diskrimineringslagen (2008:567)**

De viktigaste av Arbetsmiljöverkets föreskrifter på området är:

- **Systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:01)**
- **Arbetsanpassning och rehabilitering (AFS 1994:01)**
- **Första hjälpen och krisstöd (AFS 1999:07)**
- **Kränkande särbehandling i arbetslivet (AFS 1993:17)**

EU-avtal som svenska arbetsgivarorganisationer och fackliga organisationer undertecknat är:

- **Ramavtal om arbetsrelaterad stress (2005)**
- **Ramavtal om trakasserier och våld i arbetet (2007)**

Arbetsmiljölagen

Arbetsgivaren är skyldig att följa arbetsmiljölagen, socialförsäkringsbalken och diskrimineringslagen. Enligt förstnämnda lag ska arbetsmiljön vara tillfredsställande

med hänsyn till arbetets natur och den sociala och tekniska utvecklingen i samhället.

Arbetsförhållandena ska vara anpassade till människors olika fysiska och psykiska förutsättningar. Den enskilde bör i största möjliga mån kunna påverka sin arbetssituation. Arbetsmiljön är en gemensam angelägenhet för arbetsgivare och arbetstagare. Dock har arbetsgivaren huvudansvaret för att den anställde inte utsätts för ohälsa eller olycksfall i arbetet.

Mer information om svensk arbetsmiljölagstiftning finns på Arbetsmiljöverkets hemsida www.av.se.

Socialförsäkringsbalken

Socialförsäkringsbalken blir aktuell i samband med sjukskrivning. Detta gäller självfallet även vid sjukskrivning till följd av psykisk ohälsa. Enligt lagen har arbetsgivaren ett ansvar för den arbetslivsinriktade rehabiliteringen. Hit hör förutom hjälpmedel och arbetstider även arbetets organisering och utförande.

Diskrimineringslagen

Diskrimineringslagen är till för att förhindra diskriminering. Lagen syftar till att främja lika rättigheter och möjligheter för bland andra personer med psykisk funktionsnedsättning i samhället och arbetslivet (i lagtexten används fortfarande begreppet funktionshinder medan vi i vår text konsekvent skriver den numera vedertagna beteckningen funktionsnedsättning).

Genom diskrimineringslagen har Sverige implementerat EG-direktivet (2007/78/EG) om inrättandet av en allmän ram för likabehandling. Funktionsnedsättning definieras i diskrimineringslagen som ”varaktiga fysiska, psykiska eller begåvningsmässiga begränsningar av en persons funktionsförmåga som till följd av en skada eller en sjukdom fanns vid födelsen, har uppstått därefter eller kan förväntas uppstå”. Definitionen motsvarar WHO:s klassificering av funktionsnedsättning (1980).

Personer med tillfälliga och övergående begränsningar av funktionsförmågan omfattas inte av lagen. Det gör däremot personer med skador eller sjukdomar som i en framtid kan förväntas begränsa funktionsförmågan. Och här är det inte graden av funktionsnedsättning utan funktionsnedsättningen i sig som avgör.

Arbetsgivaren har ett långtgående ansvar för att förhindra alla former av diskriminering, trakasserier och mobbning i förvärvslivet. Diskrimineringslagens förbud mot diskriminering på grund av funktionsnedsättning omfattar hela anställningsprocessen. För såväl anställd personal som praktikanter och inhyrd eller inlånad arbetskraft gäller lagen sedan under hela tiden på arbetsplatsen.

Diskrimineringsförbudet gäller även när arbetsgivaren inte genom skäliga stöd- och anpassningsåtgärder möjliggör för en arbetstagare, arbetssökande eller praktikant med en funktionsnedsättning att fungera på samma villkor som övrig personal.

Förbudet mot diskriminering omfattar både direkt och indirekt diskriminering. Detta oavsett om arbetsgivaren handlat uppsåtligt eller inte.

Vad vi menar med psykisk ohälsa och stress

Psykisk ohälsa

Egentligen talar vi hellre om psykisk hälsa än om psykisk ohälsa. Därigenom läggs fokus på förebyggande insatser, och att åstadkomma miljöer och arbetsförhållanden där människor mår bra. Samtidigt kan vi inte komma ifrån att allt fler människor i samhället har problem med sin psykiska hälsa. Sedan 1980-talet har enligt SBC psykiska besvär som ängslan, oro eller ångest ökat bland befolkningen. Många menar att detta är resultatet av ett hårdare samhällsklimat och högre påfrestningar i arbetslivet. Enligt färska siffror från Försäkringskassan och AFA Försäkring är psykisk ohälsa vid sidan av belastningsskador numera den vanligaste orsaken till långtidssjukskrivning.

Motigheter i livet kan få oss alla att må psykiskt dåligt ibland. Det är normalt. Först när symtom som ängslan, oro och ångest blir långvariga och ett problem för oss själva och omgivningen kan vi tala om psykisk ohälsa. Men att vara sjukskriven för psykiska besvär behöver inte innebära att det handlar om en psykisk sjukdom. För det krävs en diagnos. Exempel på psykiska sjukdomar är depression, panikångest, tvångssyndrom, ätstörningar, beroendeproblematik, bipolär sjukdom (manodepressivitet), och Schizofreni.[1]

Ibland kan en psykisk sjukdom, eller skada, leda till en funktionsnedsättning (i lagtexten funktionshinder). Det finns även medfödda neuropsykiatriska funktionsnedsättningar som ADHD, autism, Aspergers och Tourettes syndrom.

I vår text står begreppet psykisk ohälsa för alla former av psykiska besvär, diagnosticerade eller inte.

Vid lättare depressioner eller ångest kan företagshälsovården eller primärvården i regel erbjuda tillräcklig behandling i form av medicinering, samtalsterapi, självhjälpsmetoder som social och fysisk aktivitet, eller en kombination av alla tre. Vid svårare depressions- och ångesttillstånd och andra symtom på psykisk sjukdom kan psykiatrisk expertis behöva kopplas in.

En klinisk diagnos säger inte alltid vad en person klarar av och inte klarar av. Dessutom varierar det från person till person hur man upplever och hanterar sin psykiska ohälsa och hur mycket stöd utifrån man behöver.

[1] Vid diagnostisering av psykiska sjukdomar råder inte samma enighet som vid fysiska sjukdomsförlopp. Över hela världen pågår dock en orientering mot två internationella diagnosskalor, WHO:s ICD-10 och de amerikanska psykiaternas DSM-IV.

Ytterligare information om psykisk sjukdom finns till exempel på www.hjarnkoll.se och http://sjukvardsguiden.se/.

Stress

Europeiska arbetsmiljöbyrån beskriver stress som ett tillstånd där människor upplever ”en obalans mellan de krav som ställs på dem och de resurser de har tillgång till för att klara av dessa krav”.

På alla arbetsplatser ställs medarbetarna inför varierande krav från arbetsgivaren. En rimlig stressnivå och rimliga krav motiverar individen och ökar energin och produktiviteten.

Först i situationer där kraven under en längre tid överstiger ens förmåga eller när förutsättningar för att göra ett fullgott arbete saknas blir de en nedbrytande kraft snarare än positiv energi. Här handlar det om negativ stress, som även kan infinna sig när kraven är för låga. Man kan bli stressad av att känna sig uttråkad, underskattad eller understimulerad. Stress är inte ett medicinskt tillstånd, men forskning visar att långvarig stress kan kopplas till psykiska tillstånd och sjukdomar som ångest och depression.

Många gånger finns det även komplexa samband mellan påfrestningar i arbetslivet och privata omständigheter. Exempelvis kan någon som drabbats av en förlust eller relationsproblem tillfälligt ha svårt att hantera en arbetsbörda som han eller hon normalt inte skulle ha några svårigheter med.

Vilken effekt press har på en anställd påverkas av olika faktorer. Det kan vara vilket stöd som finns hemma och på arbetsplatsen, personligheten och den egna förmågan att hantera stress (coping). Det som kan vara för hög press för en viss person vid en tidpunkt kanske inte är det för samma person vid en annan tidpunkt, eller för en annan person.

Forskning visar att kombinationen höga krav och låg kontroll på jobbet ökar risken för ohälsa. Så länge en anställd har kontroll och får tillräckligt stöd behöver inte höga krav medföra negativa hälsoeffekter. Höga krav i sig påverkar oss inte när vi går hem från jobbet, medan känslan av låg kontroll spiller över på fritiden och därmed är skadligare. Resultatet kan bli en biologisk reaktion som utmynnar i sjukdom.

Sättet som du hanterar personal som utsätts för press i privatlivet och/eller på arbetet påverkar i hög grad deras motståndskraft och psykiska hälsa. På arbetsplatser där chefer har de rätta kunskaperna på området är det lättare för anställda som lever med psykisk ohälsa att hantera sina problem och möta press från olika håll.

Råd för stresshantering på arbetsplatsen

Som chef kan det många gånger vara svårt att hantera stress på arbetsplatsen. Genom bland annat internet erbjuds lättillgänglig information och praktiska råd för att identifiera förekomsten av och orsakerna till arbetsrelaterad stress. Här finns även modeller för hur alla i en organisation kan samverka för att förebygga och ge stöd i stressituationer.

I skriften **Systematiskt arbetsmiljöarbete mot stress** ger Arbetsmiljöverket hjälp och vägledning i arbetet för att motverka stress på arbetsplatsen. Där finns även verkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete. Skriften kan laddas ner som pdf-fil från www.av.se/dokument/publikationer/bocker/h351.pdf.

Arbetsrelaterad stress är en handledning för det systematiska arbetsmiljöarbetet som getts ut av Prevent och som kan beställas på www.prevent.se.

Exempel på andra nyttiga sajter är:

www.suntliv.se
www.folkhalsoguiden.se/upload/Arbetsliv/Arbetsliv%20-%20infomaterial/Stress%20i%20arbetet.pdf

”Innan jag blev sjuk hade jag ett gott rykte som journalist och yrkeskvinna. Jag hade inga svårigheter att få jobb. Men sedan sa jag upp mig från ett chefsjobb på en bra arbetsplats. Det skedde efter att jag under ett maniskt skov skällt ut chefen. Efteråt sa läkare och sköterskor att jag hade laglig rätt att få jobbet tillbaka, men jag var för stolt för att försöka. Det var ett litet företag. När jag sedan försökte komma tillbaka in i branschen var alla dörrar liksom stängda. Jag hade och har många kontakter i journalistvärlden. Ansikte mot ansikte var alla så vänliga och trevliga. Men ingen ville anställda mig minsann… De kom med den ena bortförklaringen efter den andra, men det var uppenbart att ingen ville ta arbetsgivaransvar för en person med min bakgrund. Under tiden som anställd hade jag fyra maniska skov. Ingen gång ställde arbetsgivaren upp för mig med rimliga anpassningar och så. Idag går det bra för mig ändå. Jag arbetar som frilansjournalist, skriver böcker och föreläser. Ändå kan jag inte låta bli att känna en viss bitterhet över fördomsfulla chefer.”

Carin Aissa, 50, journalist och företagare

Att tänka på vid anställning

Det är arbetsgivaren som avgör om en person är kvalificerad för ett visst jobb. Här får inte en psykisk funktionsnedsättning stå i vägen för en rättvis bedömning av den sökandes kvalifikationer.

Tyvärr är det fortfarande en vanlig missuppfattning att personer med psykisk ohälsa inte klarar av att arbeta, men faktum är att varken diagnos eller symtom är några bra indikationer på hur det kommer att gå på jobbet. Det är viktigt att betona att majoriteten av alla som upplevt psykisk ohälsa kan sköta ett arbete bra.

Frågor kring sekretessen

En del människor är beredda att berätta om sina erfarenheter av psykisk ohälsa. Andra låter kanske bli att säga något om sin psykiska status till arbetsgivaren. De är rädda att fördomar och negativa attityder kan äventyra deras nuvarande anställning eller hindra dem i karriären i framtiden.

I princip har arbetstagaren ingen skyldighet att upplysa arbetsgivaren om vare sig sitt psykiska hälsotillstånd eller en funktionsnedsättning. Inte desto mindre kan utebliven information av det slaget komplicera förhållandet mellan parterna. Allra helst om arbetstagaren svarar osant på en direkt fråga.

Frågor vid anställning

Vid anställningar kan det förekomma frågor om den arbetssökandes fysiska och psykiska hälsa. Men sådana frågor är inte särskilt bra indikatorer på hur eventuell sjukfrånvaro kan komma att se i ut i framtiden. Rädslan för att få den typen av frågor vid en anställningsintervju kan till och med avskräcka personer med erfarenhet av psykisk ohälsa från att söka ett jobb i tron att de kommer att bli diskriminerade – även om dessa farhågor inte alltid är berättigade.

Människor med erfarenhet av psykisk ohälsa hindras ofta av att de inte får någon chans att visa vad de går för när deras tillstånd blivit känt. Som chef är det därför bättre att ge arbetstagaren möjlighet att prata om sin psykiska hälsa efter erbjudandet om anställning. På så sätt slipper man riskera att frågorna ses som – eller används som – ett sätt att sålla ut personer med psykisk ohälsa. Därigenom undviks också risken att missa en god resurs för företaget/organisationen.

I de fall arbetet ställer specifika krav på hälsa och kondition kan det vara lämpligt att ställa hälsorelaterade frågor i början av rekryteringsprocessen.

En del arbetsuppgifter kan ju av hälso- eller säkerhetsskäl vara olämpliga för personer med vissa hälsoproblem.

Det är lämpligt att försäkra sig om att den sökande förstår vad arbetet kräver och hur arbetskulturen inom organisationen ser ut, exempelvis i fråga om skiftarbete, oregelbunden arbetsbelastning och press inför deadlines.

Vad gör man om någon berättar om sin psykiska ohälsa eller funktionsnedsättning?

Om en arbetssökande nämner att han eller hon har en psykisk funktionsnedsättning ska arbetsgivaren bedöma om personen, med eller utan skäliga stöd- och anpassningsåtgärder, har sakliga förutsättningar för att klara arbetet. I ett sådant fall kan det vara bra att under intervjun fråga den arbetssökande om han eller hon till följd av funktionsnedsättningen behöver någon slags anpassning eller extra stöd.

Det kan vara klokt att rådgöra med företagshälsovården om rimliga anpassningar på arbetsplatsen. I företag utan företagshälsovård blir det kanske nödvändigt att söka professionell vägledning utanför företaget.

Vid anställningar bör du som chef

- undvika att fråga efter uppgifter om behandling, sjukdomshistoria eller annan information som inte är relevant för arbetssituationen
- inte ta för givet att en person med psykiska hälsoproblem kommer att vara mer känslig för arbetsrelaterad stress än någon annan anställd

God praxis är att

- se till att rekryteringsprocessen är rättvis – om en person med psykisk funktionsnedsättning uppfyller alla anställningsskriterier får inte funktionsnedsättningen vara något hinder
- se till att du kan ge en saklig motivering till en person med psykisk ohälsa som inte blir anställd
- se till att du förstår och har en strategi klar för att hantera rimliga anpassningar

”Jag sökte en grafisk formgivare, och fastnade för en kille med jättebra arbetsprover. Redan vid de första intervjuerna var han öppen med att han hade Aspergers syndrom. Först visste jag inte vad det innebar, men eftersom det var arbetsproverna som var viktiga för mig, så lät jag inte det bli ett problem. Sen läste jag på för att både kunna förklara för de andra på jobbet och bättre förstå själv. Jag har även en skribent som ibland blir psykotisk. Det har heller inte varit något problem. Hon har alltid varit öppen med sin situation och har med hjälp av terapi lärt sig att bemästra sjukdomen. Det enda jag egentligen behövt göra är att vara lyhörd för hur hon mår och ge henne fria tyglar att hantera sin egen situation på bästa sätt. Och det har fungerat bra hittills. Som jag ser det är alla människor mer eller mindre komplicerade. Och eftersom vi arbetar med reklam och marknadsföring har vi ofta anledning att fundera över hur vi är och beter oss, kanske mer än på andra arbetsplatser. Så en medarbetare med Asperger är kanske den som det är lättast att ha att göra med på vår arbetsplats.”

Gaute Hanssen, VD, Hemma Annonsbyrå

Hälsofrämjande åtgärder

Om friskfaktorer i arbetslivet

Det som ökar hälsa och arbetslust kallas friskfaktorer. De finns såväl i som utanför arbetet. Eftersom både människor och arbetsplatser är olika är även friskfaktorerna unika för var och en av oss. När friskfaktorerna är identifierade kan de bli ett viktigt instrument för företagets/organisationens arbetsmiljöarbete. I undersökningar som gjorts på uppdrag av Prevent i tre olika organisationer lyftes framförallt följande friskfaktorer fram:

- humor, arbetsglädje och trivsel
- fungerande utrustning och bra fysisk arbetsmiljö
- att få utvecklas/växa i jobbet kompetensmässigt
- att kunna påverka sin egen arbetssituation, flexibilitet och variation i arbetet
- bra lön och/eller förmåner
- friskvård i arbetet
- tid för att hinna/kunna göra ett bra arbete
- att få feedback/beröm när man gjort något bra
- icke-stress/rimliga arbetsförhållanden
- bra/tydlig arbetsledning
- fungerande och tydlig organisation
- solidaritet och gemenskap
- respekt och social empati
- tillåtande atmosfär och rakt öppet klimat

När Prevent frågade 700 yrkesverksamma personer vilka friskfaktorer de skattade högst såg topp tre-listan ut så här:

1) Öppet klimat där man törs säga vad man tycker
2) Framtidstro på arbetsplatsen
3) Möjlighet att påverka arbetet

I enkätsvaren betonas den psykosociala arbetsmiljöns betydelse. Majoriteten av de tillfrågade vill vara på en arbetsplats där chefer och arbetskamrater är ”glada, ödmjuka, hjälpsamma, förstående och förlåtande” (Källa: **Friskfaktorer i arbetslivet**. Elanders Gummessons AB. 2003.)

Sociologen Aron Antonovsky likställer i boken **Hälsans mysterier** (Natur och Kultur. 2005.) friskfaktorer med känslan av att tillhöra ett sammanhang i tillvaron (KASAM). Ju mer begripligt, hanterbart och meningsfullt livet är desto bättre rustade är människor att hantera sina problem.

”Vår personalidé är att ge människor möjlighet att utvecklas både som individ och i sin yrkesroll. De värderingarna gäller även när det handlar om personer med funktionsnedsättning. Öppenhet och mångfald är nyckelord för oss. Vi vill att dem vi anställer ska ta med sig sina kunskaper, förmågor och erfarenheter in i organisationen. Detta oavsett etniskt ursprung, ålder, sexuell läggning eller fysisk förmåga. Ett praktiskt exempel på hur vi resonerar är vårt nära samarbete med Conexi, som arbetar för att bereda plats för personer med autism och Aspergers syndrom på den öppna arbetsmarknaden. Genom arbetsträning med handledning på våra varuhus får de här personerna en möjlighet att nå en tjänst som i slutändan kan resultera i anställning. Vi är även lyhörda för att medarbetare kan befinna sig i olika faser i livet, där prestationen inte alltid är på topp. I sådana lägen är det viktigt att erbjuda stöd och anpassning.”

Anna Svehög, ställföreträdande personalchef,
IKEA Svenska försäljnings AB

Investera i friskvård

Som chef förväntas du inte ha specialistkunskaper om psykisk ohälsa, men du har goda möjligheter att hjälpa din personal genom att informera om hur den kan sköta om sitt psykiska välbefinnande och var den kan få hjälp och stöd. Här kan till exempel företagshälsovården vara en viktig resurs.

Genom att fokusera på friskvård snarare än på psykisk ohälsa har du också större chanser att överbrygga eventuella fördomar och få personalen att ta till sig informationen. Ju mer medvetna de anställda är om vad välbefinnande innebär desto bättre kommer de att kunna ta hand om sig själva. Med den insikten ökar även uppmärksamheten för andras behov.

När en anställd får problem med sin psykiska hälsa kanske han eller hon inte känner igen symtomen. Det kan också finnas en rädsla för att söka hjälp. Ju tidigare signaler om psykisk ohälsa kan identifieras desto större är möjligheten att ge ett effektivt stöd.

De investeringar du gör för att främja personalens psykiska och fysiska hälsa betalar sig ofta i form av såväl ökad produktivitet som större sammanhållning och trivsel på arbetsplatsen.

Tips för att främja personalens välbefinnande

Att jobba för en praxis som främjar personalens välbefinnande bidrar till en positiv arbetsmiljö. Åtgärder och arbetssätt i den andan kan vara att:

- Förankra en värdegrund där alla behandlas med respekt och värdighet och företeelser som mobbning och trakasserier inte tolereras.
- Arbeta för ett ledarskap där personalen känner sig delaktig i beslutsprocessen och kan identifiera sig med målet för verksamheten.
- Utveckla en kultur där öppen och ärlig kommunikation uppmuntras, och där stöd och ömsesidig tillit är normen. Fördomar och okunskap kring psykisk ohälsa kan minska i en arbetsmiljö där personalen vet att det är tillåtet att tala om psykisk hälsa och att berätta om sina egna erfarenheter av psykisk ohälsa. Sträva efter att de anställda har kontroll över sina arbetsuppgifter – brist på kontroll är en stressfaktor.
- Se till att de anställda har rätt kvalifikationer för sina arbetsuppgifter och att arbetsbördan är hanterbar.
- Var öppen för att flexibla arbetstider kan underlätta för personalen att skapa jämvikt mellan privatliv och arbetsliv.

En helhetssyn på välbefinnande i arbetet

Diagrammet på nästa sida visar några idéer för en helhetssyn på välbefinnande. Det visar hur du som chef kan göra det bästa möjliga av olika situationer som en anställd kan befinna sig i under sin tid på företaget – från rekrytering, genom en period av psykisk ohälsa och tillbaka till arbetet igen.

Diagrammet utgår ifrån att varje människas upplevelse är individuell, och att stödet kan behövas på olika nivåer och ta sig olika uttryck. På det som kallas ”organisatorisk nivå” är det exempelvis bra om det inom organisationen

”Inspirerade av regeringens initiativ att halvera sjukfrånvaron i landet beslutade vi oss för att ta ett helhetsgrepp på arbetsmiljöarbetet på Skatteverket. Resultatet blev projektet Hälsomål 08, som skulle bidra till ökad hälsa och minskad sjukfrånvaro. Framförallt ville vi synliggöra, integrera och systematisera arbetsmiljö- och hälsoarbetet inom Skatteverket. Inriktning och utveckling har skett inom ramen för arbetsmiljökommittéarbetet. En utgångspunkt har varit att tydliggöra kopplingen mellan hälsa, arbetsmiljö och verksamhetens resultat. Under åren har vi bland annat utvecklat en modell för ett enhetligt och systematiskt arbetsmiljöarbete, ett kunskaps- och stödmaterial till chefer för arbetet med hälsa, en riktlinje för dialog mellan chef och medarbetare, och en hälso- sjukfrånvaroanalystjänst som underlag för planering och uppföljning.”

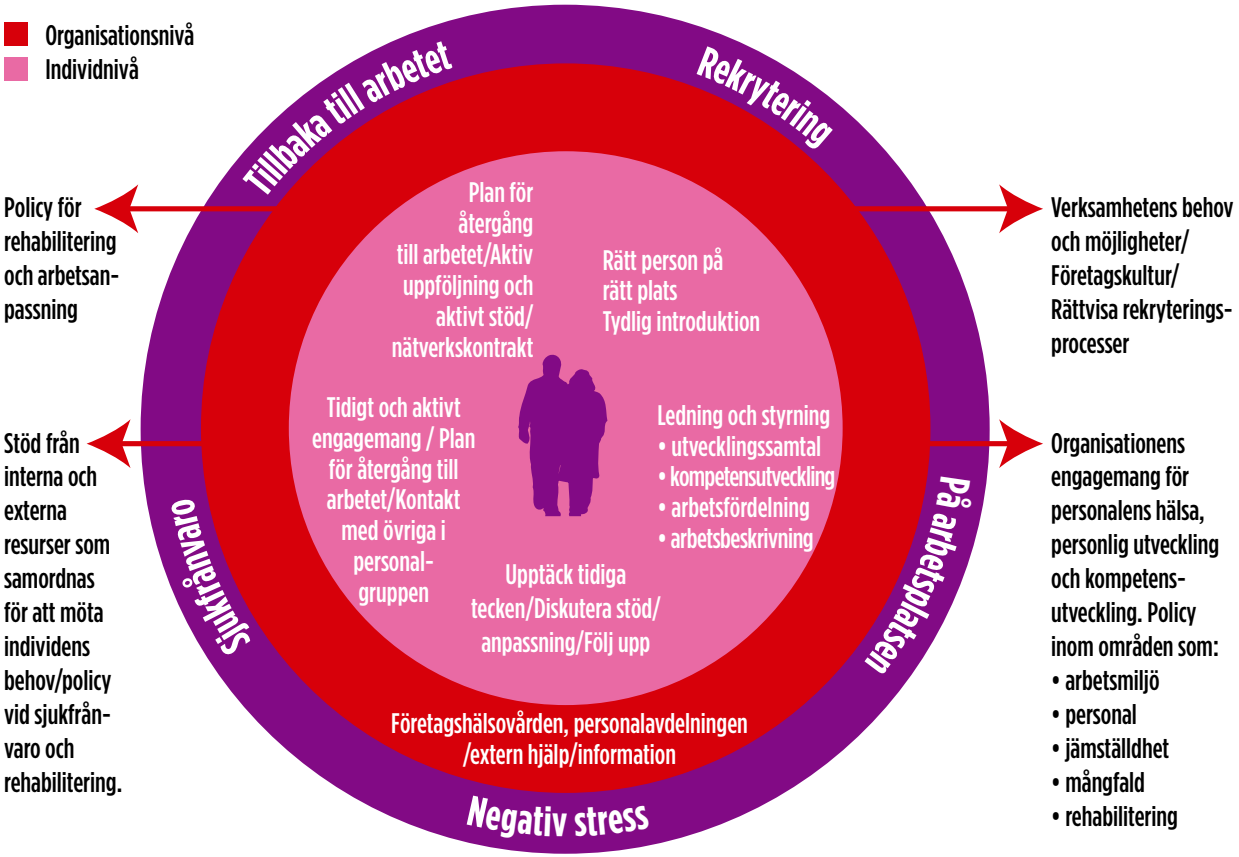
Lilie Åkervall Kärrman, strategisk processamordnare för arbetsmiljö och hälsa på Skatteverket

finns strategier, strukturer och lämpliga processer till hands för att hantera de anställdas fysiska och psykiska hälsa om och när det uppstår problem.

Det är viktigt att cheferna är införstådda med det dagliga livet på arbetsplatsen – och då särskilt relationerna mellan den anställde och hans eller hennes närmaste chef, kolleger och arbetsgrupp.

De flesta av idéerna som presenteras här faller inom ramen för ett gott ledarskap. Förutsättningen för att lyckas är dock att föreställningar om psykisk ohälsa avdramatiseras och inom organisationen behandlas på samma sätt som fysiska hälsotillstånd.

Diagram: Faktorer för välbefinnande på organisatorisk och individuell nivå



Identifiera varningssignaler på ett tidigt stadium

Sjuknärvaro

Sjuknärvaro är att gå till jobbet trots att man mår så dåligt att man har svårt att klara av sina arbetsuppgifter. En del personer med psykisk ohälsa sjukskriver sig inte för att de är rädda att mötas av fördomar från kolleger och chefer om de avslöjar sitt tillstånd. Detta kan få negativa följder både för individen och för arbetsplatsen.

Det bästa är naturligtvis om en anställd som mår psykiskt dåligt på arbetet känner att han eller hon kan ta upp det med dig som chef. Vissa gör inte det, vilket kan bero på förväntade negativa attityder eller andra faktorer.

Ibland kanske den anställde inte inser att han eller hon håller på att bli eller redan är sjuk. Här måste omgivningen vara lyhörd. Ju tidigare psykisk ohälsa upptäcks desto större är möjligheten att hjälpa personen, och undvika problem på arbetsplatsen. Vid onödiga dröjsmål riskerar situationen att försvåras. Dessutom kan den anställdes tillstånd snabbt förvärras.

Identifiera tidiga tecken på negativ stress och psykisk ohälsa

Viktiga varningssignaler är förändringar av den anställdes normala beteende, exempelvis prestationsförsämring, trötthet eller ökad sjukfrånvaro. Du kanske lägger märke till att personen dricker mer, använder medicin eller röker mer än vanligt. En anställd som normalt kommer i tid kanske börjar komma för sent eller kommer ihop sig med kollegerna. Det kan också hända att en anställd börjar komma till jobbet mycket tidigare än vanligt och arbeta över mer än normalt.

Andra tecken kan vara att personen får häftiga humörsvängningar, ofta har huvudvärk, och tappar sitt sinne för humor. Som chef måste du vara medveten om de risker för de anställdas fysiska och psykiska hälsa som finns inbyggda i verksamheten. Det kan vara så att vissa uppgifter, miljöer, tider på dygnet eller särskilda arbetslag påverkar personalens psykiska hälsa mer än andra.

Den viktigaste ledtråden är oftast en förändring av ett typiskt beteende. Ditt ansvar som personalansvarig chef är här att känna din personal väl.

Att använda rutiner för att identifiera problem och behov

Regelbundna arbetsplaneringsmöten, utvärderingar och informella samtal om hur det går på jobbet är normala arbetsledarrutiner som ger neutrala tillfällen

att ta upp eventuella problem som en anställd kan uppleva.

Det kan vara bra att använda öppna frågor som ger den anställde möjligheten att ge uttryck för sina bekymmer på sitt eget sätt. Exempel på öppna frågor:

”Hur tycker du att det går just nu?”

”Är det något vi kan göra för att underlätta för dig?”

Om det är något särskilt som oroar dig – till exempel en prestationsförsämring – är det viktigt att du tar upp detta på ett tidigt stadium. Ställ dina frågor på ett öppet, utforskande och icke-dömande sätt. Exempel:

”Jag har märkt att du har kommit lite sent på senaste tiden och undrar om det beror på något särskilt?”

När du talar med en anställd är det viktigt att hålla följande tre punkter i minnet:

- Utgå inte från att arbetsbelastningen påverkar alla på samma sätt.
- Anpassa arbetsplatsen om någon inte klarar sin situation.
- Samtal ska vara positiva och stödjande – undersök problemet och om du kan hjälpa till.

Om någon har ofta återkommande korta sjukskrivningsperioder av olika anledningar som stress, migrän, ont i ryggen eller utan angiven orsak kan det vara tecken på psykisk ohälsa, som bör tas upp och diskuteras.

Saker att tänka på när en medarbetare säger sig vara stressad eller visar tecken på stress

Ordet ”stress” är inte alltid så användbart eftersom det kan betyda olika saker för olika personer. Vi behöver därför skilja på ”press”, ”negativ stress” och ”psykisk ohälsa”. Vi kan alla känna en viss press ibland utan att det behöver innebära negativa stressreaktioner eller psykisk ohälsa. Alla reagerar olika – det som kan vara en välbehövlig sporre för någon kan vara en handlingsförlamande mardröm för en annan. En viss persons förmåga att arbeta under press kan också variera över tid, beroende på händelser i livet. Hur situationen hanteras är i hög grad en ledarskapfråga. På till exempel www.prevent.se finns information om ledarskapets betydelse vid arbetsrelaterad stress.

Samtal på ett tidigt stadium

Att samtala med någon som inte vill tala om sin psykiska hälsa

För det första måste du försäkra den anställde om att samtalet är förtroligt, samtidigt som du i vissa situationer inte kan garantera fullständig sekretess (se nedan). Sedan bör du försöka se det från den anställdes sida – fundera över varför han eller hon kanske inte vill tala om sitt problem. Är det av rädsla för fördömande, eller kanske till och med för att bli av med jobbet? Kan den anställde känna sig trygg med dig? Kommer eventuella förtroenden att behandlas med respekt?

På kort sikt kan du i alla fall ha ett enskilt möte med den person det berör. Du kan till och med förlägga mötet utanför kontoret, på ett kafé eller någon annanstans, där den anställde känner sig avslappnad. Om han eller hon har svårt för att prata om problemet just nu är det viktigt att påpeka att det går bra att återkomma vid ett senare tillfälle.

Fråga gärna före mötet om den anställde kanske vill ha med sig en stödperson vid samtalet. Det kan vara en pålitlig kollega, en facklig representant, en vän eller familjemedlem. I vissa undantagsfall kan det vara lämpligt att de får prata med någon de själva valt, exempelvis någon i samma ålder, av samma kön eller etnisk tillhörighet – eller helt enkelt någon som inte är deras chef.

Du måste vara tydlig när det gäller sekretessen och tala om vem som kommer att få veta vad. Du kan tydligt förklara gränserna för din tystnadsplikt (personlig information är konfidentiell, men frågor som kan innebära en hälso- eller säkerhetsrisk för den anställde eller andra arbetskamrater måste diskuteras vidare).

Du bör komma överens med den anställde om hur problemen ska följas upp. Om några anpassningar ska göras på arbetsplatsen bör du fråga hur den anställde tycker att dessa ska meddelas den övriga personalen.

Se även till att direkt och effektivt ta itu med ryktesspridning.

Frågor att ta upp med en anställd med psykisk ohälsa

- Har den anställde någon form av psykisk ohälsa som du borde känna till? I så fall är det bra att diskutera vilka strategier den anställde har för att hantera detta och vilket stöd organisationen kan bidra med. Den anställde väljer själv om han eller hon vill berätta, men du kan förklara att den uppgiften gör det lättare för dig att göra eventuella anpassningar av arbetet.
- Ställ gärna öppna frågor om vad som händer, hur personen mår, hur han eller hon påverkas av stress eller psykisk ohälsa. Fråga vilka lösningar han eller hon själv har tänkt på, men var beredd på att man i ett stressat tillstånd kanske inte kan tänka klart och lösningsinriktat.

”Det är och har varit viktigt för mig som ledare att varje person ser och förstår att de äger makten och ansvaret att leda sig själv i olika situationer, och därmed möjligheten till förändring. Jag har också valt att arbeta med det goda och positiva som finns i alla tänkbara situationer. Ett uttryck som jag ofta använt är ”fokuslampa”. Vilken fokuslampa lyser hos just dig? Vad är styrkan på din glödlampa? Vilka lampor har du valt att tända och släcka i just den här situationen? Vad händer med dig och andra om en lampa lyser mer än andra? Med de frågorna har jag velat fästa uppmärksamheten på våra egna verktyg som människor. Med en rik verktygslåda ökar möjligheterna att lyckas. Glädje och motivation i arbetet är viktigt för att förebygga eventuell psykisk ohälsa. Jag har lärt mig att utveckling och förändringsarbete kräver tid, tålamod, tillit, förtroende, god planering, samarbete, helhetsperspektiv, glädje och medskapande. Men även att ingenting är omöjligt. Allt är möjligt.”

Annika Klefsjö, enhetschef, Luleå kommun

- Hur länge har den anställde mått dåligt? Är det här något som pågått ett tag eller något som enkelt kan rättas till med en snabb insats?
- Diskutera om arbetet har bidragit till den negativa stressen eller psykiska ohälsan.
- Har den anställde problem utanför arbetsplatsen som han eller hon vill prata om eller som det i alla fall kan vara bra att du känner till? (Du bör dock aldrig pressa någon att berätta om sina privata problem.)
- Fråga om det är något du kan hjälpa till med, och försäkra dig om att den anställde vet vilka interna och externa stödformer som finns att tillgå – som till exempel kontakt med personalavdelning, företagshälsovård, rådgivning, samtalsstöd och hälsokontroller. När dessa instanser har tystnadsplikt är det viktigt att den anställde vet om det.
- Har den anställde några medicinska eller psykiska problem som du borde känna till? (Exempelvis kan biverkningar av vissa läkemedel påverka arbetsprestationen). Du har inte rätt att kräva denna information, men den anställde bör veta att du inte kan förväntas göra bra anpassningar på arbetsplatsen om du inte känner till problemet.
- Har den anställde själv idéer om hur arbetet skulle kunna anpassas? Det kan vara på kort eller lång sikt.
- Bestäm exakt hur mycket övriga arbetskamrater ska informeras och vem som ska berätta vad.
- Kom överens om nästa steg och om vem som ska göra vad.

Du kan också fundera över om den anställde har påverkats av något som också kan få konsekvenser för arbetsgruppen eller organisationen. I så fall kan till exempel risken för stress på arbetsplatsen behöva ses över. Diskutera gärna frågan med företagshälsovård, skyddsombud, skyddskommitté eller motsvarande. Kanske är problemen av en sådan art att du behöver ta hjälp av en annan avdelning eller en extern konsult.

Det är viktigt och en fördel att allt som du och den anställde kommer överens om under ert samtal dokumenteras korrekt och att båda parter får ta del av denna dokumentation. Dokumentet blir sedan vägledande vid uppföljningen av de föreslagna åtgärderna.

Om den anställde är ledsen och upprörd

Vid de personliga kontakterna med en anställd som mår psykiskt dåligt kan du ibland mötas av känsloyttringar utöver det vanliga. Då är det nödvändigt att du behåller ditt eget lugn. I det läget kan du till exempel:

- Visa att det är tillåtet att bli ledsen/upprörd. Bara det att du finns där och lyssnar kan skapa utrymme för att synliggöra problemet och vidta möjliga åtgärder.
- Fråga om den anställde vill att du kontaktar någon, eller om det är någon särskild person som han eller hon vill ha i närheten.
- Se till att den som är ledsen eller upprörd kan erbjudas ett lämpligt ställe där han eller hon kan få samla sig i lugn och ro och ge utlopp för känslor.
- Du kan till exempel föreslå att ni båda går ut en sväng och tar en kopp kaffe.
- Respektera den anställdes egna önskemål. När denne har lugnat sig kanske han eller hon vill fortsätta jobba, ta rast eller gå hem.
- Visa den anställde att du värderar och stödjer honom eller henne. Tänk på att man i efterhand kan känna sig generad över sitt utbrott.
- Låt inte oro för hur personen ifråga ska reagera om du lägger dig i hindra dig ifrån att agera när du finner det nödvändigt. Att inte göra något alls kan förvärra situationen ytterligare.

Försök att vara lyhörd för hur mycket information och stöd den anställde kan hantera i olika lägen. Mitt under en pågående kris kanske han eller hon har svårt att tänka klart och ta till sig information. Förklara att organisationen erbjuder stöd och hjälp. Bekräfta att ni kan fortsätta prata i den takt som passar honom eller henne.

Problem kan växa med tiden och trots att du kanske känner att du vill vidta åtgärder omedelbart kan det vara bättre att du inte förhastar dig utan i lugn och ro överväger olika möjligheter. Försök att tillsammans med den berörda personen avgöra vad som är bråttom och viktigt.

Det kan också hända att du själv behöver stöd för att hantera den här typen av situationer, men var då noga med sekretessen. Om samtalet inte hjälper den anställde kan ni tillsammans bestämma om ett nytt möte snart för att diskutera frågorna när han eller hon känner sig mindre upprörd.

Ta hand om din egen psykiska hälsa

Ibland kanske du själv känner av negativ stresspåverkan. Det är viktigt att du tar hand om din egen psykiska hälsa. Försök att, kanske med extern hjälp, bygga upp och stärka ditt eget välbefinnande. På till exempel www.prevent.se finns material med fokus på påfrestningar i chefsrollen.

Ta hand om resten av arbetsgruppen

Var medveten om vilka effekter en anställds psykiska ohälsa kan få på resten av arbetsgruppen. Den övriga personalen kan ha påverkats av

- personens särskilda symtom eller beteende under sjukdomsutbrott
- de anpassningar av arbetsplatsen som görs
- en ökad arbetsbörda om någon i arbetsgruppen inte är frisk nog att arbeta fullt ut

I sådana fall är det viktigt att

- vara öppen och ärlig mot arbetsgruppen så länge det inte innebär att du bryter den sekretess du har lovat den person som mår psykiskt dåligt
- kartlägga arbetsvillkor som kan ha en negativ inverkan på arbetsgruppens välbefinnande och ändra dem om det behövs och är möjligt
- fokusera på hela arbetsgruppens välbefinnande så att inte flexibla arbetsvillkor för en person leder till ytterligare psykisk ohälsa eller konflikter bland personalen

Kommunicera med arbetsgruppen

Du bör komma överens med den berörda personen om, och i så fall exakt vad, han eller hon vill att arbetskamraterna ska få veta. I allmänhet är det bäst att tala med någon som lever med psykisk ohälsa på ett ärligt och rakt sätt – på samma sätt som du skulle tala med någon om hans eller hennes fysiska hälsa.

Om personen blir sjukskriven är det givetvis angeläget att kontakten hålls levande. Men kommunikationen bör i möjligaste mån ske på den anställdes villkor. Det är en fördel om företaget eller organisationen har en nedskriven policy för hur man ska agera i liknande situationer att hänvisa till när du tar kontakt.

Den sjukskrivnes behov kan ändras väldigt snabbt. Om han eller hon från början inte vill ha så mycket kontakt kan det förändras när den psykiska hälsan förbättras.

Att kunna avgöra när det krävs professionell hjälp eller läkarvård

Även om man oftast inte behöver vara hundraprocentigt frisk för att kunna arbeta och även om arbete i allmänhet är bra för den psykiska hälsan, kan det i vissa fall vara så att psykiska besvär blir ett oacceptabelt hinder för både personen själv och arbetskamraterna. Om någon fortsätter att visa tecken på psykisk ohälsa trots anpassningar av arbetsplatsen och andra åtgärder bör du be om stöd från personalavdelningen och/eller rekommendera personen ifråga att gå till företagshälsovården.

Om er organisation inte har någon personalavdelning eller företagshälsovård kan du uppmuntra den anställde att vända sig till hälso- och sjukvården. Personen har i princip rätt att anlita vilken läkare hon eller han vill, men är samtidigt skyldig att medverka i sin egen rehabilitering. Om den anställde anlitar någon annan läkare än företagshälsovårdens kan du göra en skriftlig beskrivning av arbetets karaktär, som han eller hon kan ta med sig vid besöket.

Ytterligare stöd till anställda vid negativ stresspåverkan och psykisk ohälsa på arbetet

Ibland behöver ett företag eller en organisation ta extern hjälp i form av till exempel rådgivning, stresshantering, psykologstöd och terapier för att ta itu med psykisk ohälsa tidigt, innan problemet blir akut. Här finns vid sidan av företagshälsovården och den offentliga hälsovården även många privata alternativ.

”Eftersom höga prestationskrav och konkurrens tillhör vardagen på vår arbetsplats finns alltid en latent risk för stressrelaterade åkommor. I sådana situationer är det viktigt att stämma i bäcken. Därför har vi arbetat fram lathundar och rutiner på det psykosociala området för cheferna. Grundinställningen är att våra anställda i alla lägen ska vända sig till företagshälsovården. Även när de sjukskrivits av en annan läkare. Eftersom företagshälsovården kan den här världen är man bättre lämpad än allmänläkare och specialister att bedöma och ge stöd i återgången till arbetet. Vår ambition är att stödet ska sättas in snabbt. Utan långa väntetider och byråkratiska processer. Därför har företagshälsovården möjlighet att remittera till psykoterapeuter. Vi har fått in i organisationen att till företagshälsovården vänder vi oss för hjälp och stöd på ett tidigt stadium. Inte bara för att bli sjukskriven. Både chefer och anställda har reagerat positivt på det synsättet.”

Anders Sjöström, personalkonsult Umeå Universitet

Att tänka på under sjukskrivningen

Som chef kan man vara orolig över att den som är sjukskriven ska uppfatta det som trakasserier om man tar kontakt, men brist på kontakt och engagemang från din sida kan faktiskt göra det svårare för den anställde att komma tillbaka till arbetet. De allra flesta som varit sjukskrivna av stressrelaterade skäl eller på grund av psykisk ohälsa säger att en bra kontakt med arbetet är viktigt.

De anställda ska informeras om att de också har ett ansvar för att hålla kontakten. Samtidigt kan det vara klokt att samordna kommunikationen med den sjukskrivne medarbetaren så att det inte blir för många kontakter med olika personer.

När en anställd ringer och sjukanmäler sig är det en fördel om du som chef personligen tar emot samtalet/meddelandet. Det bästa man kan göra vid detta första samtal är att komma överens om att den anställde ska höra av sig. Bra är också att komma överens om hur kontakten ska ske. Den anställde kanske föredrar att skriva eller e-posta.

Om den sjukskrivne inte hör av sig som överenskommet bör du höra av dig istället. På ett tidigt stadium kan det faktum att man hör av sig vara viktigare än vad som faktiskt blir sagt under samtalet.

Företags och organisationers rutiner för sjukanmälan kan variera. I många fall är det inte praktiskt möjligt att sjukanmäla sig direkt till sin chef. Då är det viktigt att chefen på ett tidigt stadium får information om sjukskrivningen och etablerar en personlig kontakt med den sjukskrivne.

Tips om hur du kan stötta en anställd som är sjukskriven

- Det är viktigt att hålla kontakten. Om kommunikationen är obefintlig eller dålig kan det snabbt uppstå missförstånd och andra hinder. Den anställde kanske upplever att han eller hon inte saknas eller inte uppskattas, och detta kan försämra en kanske redan svag självkänsla ytterligare. Att bjuda med den sjukskrivne på sociala evenemang visar att du fortfarande räknar honom eller henne till arbetsgruppen.
- Föreslå och kom överens om en tid för nästa kontakt redan när den anställde sjukanmäler sig. Vid varje kontakttillfälle bör ni komma överens om när ni ska höras av nästa gång.
- Prova olika sätt att hålla kontakten som telefon, e-post och möten på eller utanför arbetsplatsen. Om den anställde vill kan han eller hon utse en stödperson som är med på dessa möten. Det kan till exempel vara en pålitlig kollega, en facklig representant, en vän eller familjemedlem.

- Fråga vem den sjukskrivne vill ha som kontaktperson på jobbet. I regel brukar uppgiften vila på närmaste chef. Ibland kan det vara lämpligare med någon annan, till exempel en annan chef eller någon på personalavdelningen eller företagshälsovården. Det är viktigt att den anställde har ett bra förhållande till den kontaktperson som utses.
- Tidiga insatser är viktiga. Ibland blir det svårare att komma tillbaka till arbetet ju längre tid man är borta. Det är därför viktigt att den anställde så snabbt som möjligt får behandling via företagshälsovården eller enligt de rutiner som gäller i den aktuella organisationen.
- Du bör informera den anställde om praktiska frågor, som anställningstrygghet och ekonomi.
- Ställ öppna frågor för att ge honom eller henne möjlighet att förklara problemet och vad som händer.
- Var beredd på att den anställde kan vara orolig, fientlig eller avståndstagande när du försöker kommunicera. Sådana reaktioner kan vara symtom på tillståndet eller sjukdomen, biverkningar av medicin eller andra orsaker. Du måste i vilket fall som helst se till att alla frågor som den anställde tar upp undersöks och hanteras snabbt.
- Om den anställde mår för dåligt för direktkontakt kan du höra om det finns någon annan, till exempel en familjemedlem eller god vän, som kan hålla kontakten i hans eller hennes ställe. När den anställde är frisk nog för direktkontakt bör detta ordnas och följas upp omedelbart.
- Familjen spelar ofta en nyckelroll vid återhämtningen efter en period av psykisk ohälsa. De anhörigas och närståendes kunskaper och förståelse är i regel unika och kan vara en viktig resurs för arbetsgivaren när det gäller att hjälpa en anställd tillbaka till arbetet. Sekretessen måste alltid respekteras, men ta inte för givet att den anställde inte vill att du ska kontakta familjen. I stället kan han eller hon bli mycket lättad av att du erbjuder dig att samarbeta med de anhöriga. Givetvis förekommer även situationer när det kan vara direkt olämpligt att kontakta familjen. Här krävs personkännedom och lyhördhet.
- Planera ett gradvis återvändande till arbetet när den anställde börjar tillfriskna.
- Du kan uppmuntra personen att komma på besök på arbetsplatsen.
- Gå igenom den anställdes behov och önskemål om stöd.
- Klargör ramarna för arbetsgivarens rehabiliteringsansvar, men var även tydlig med vad företaget eller organisationen inte kan hjälpa till med.
- Fundera över om du har olika strategier när det gäller stöd till personer med fysisk respektive psykisk ohälsa, och i så fall varför.

- Att besöka den anställde på sjukhuset, skicka kort och blommor, och så vidare, kan uppskattas – men fråga först. Huvudsaken är att personen ifråga inte känner sig bortglömd.
- Du kan fråga om han eller hon får någon behandling och vilka effekter behandlingen har, men det är viktigt att komma ihåg att inte pressa den sjukskrivne till att avslöja privat eller medicinsk information – man måste få välja själv hur mycket man vill berätta. Utebliven information kan dock försvåra rehabiliteringen.
- Fråga om den sjukskrivne känner att han eller hon kan utföra något arbete trots sitt tillstånd, och när man tror sig kunna komma tillbaka till jobbet. Det är dock viktigt att komma ihåg att det kan vara omöjligt för någon som befinner sig i kris att bedöma hur lång tid tillfrisknandet kommer att ta. Ytterst är det arbetsgivaren som, i samråd med den anställde och efter en helhetsbedömning utifrån rehabiliteringsåtgärder och medicinska underlag, avgör när det är lämpligt att återvända till arbetet.
- Det är alltid bra med ett samtal på tu man hand när någon kommer tillbaka efter en frånvaro. Det kan röra sig om en kort informell pratstund, där det inte är fel att fråga hur personen mår och om denne har några speciella önskemål inför fortsättningen.

Om den sjukskrivne inte vill ha kontakt

Ibland vill den anställde inte bli kontaktad. Acceptera inte detta utan vidare, utan försök ändå hålla kontakten – en allmän uppfattning är att kontakt under sjukskrivningen gynnar tillfrisknandet och ökar chanserna för en lyckad återgång till arbetet betydligt. En del kanske undanber sig kontakt för att de känner sig oroliga, generade eller skamsna över hur de mår och beter sig.

En situation kan även uppstå där den anställde av någon anledning inte vill ha kontakt med dig. I sådana fall finns alternativet att erbjuda kontakt med en annan chef, någon på personalavdelningen (när en sådan finns) eller att använda sig av till exempel en anhörig som mellanhand. Om det rör sig om arbetsrelaterade problem, eller om den anställde uppfattar det så, är det viktigt att ta itu med dessa för att den sjukskrivne ska kunna återgå till arbetet. Du kan taktfullt ta upp frågan igen. Efterhand som personen tillfrisknar kan kontakten med företaget te sig mindre skrämmande.

Det är bra att upprätta en policy för regelbundna kontakter vid alla former av sjukskrivning. Det är ett neutralt sätt att engagera sig i personalens hälsa utan att märka ut någon. Policyn gör det mer sannolikt att en person med psykisk ohälsa reagerar positivt på kontaktförsök.

”När jag vid anställningen berättade för min blivande arbetsgivare om ADHD-diagnosen och depressionerna ryckte hon på axlarna och sa att det var helt okej. Det var fullt normalt, menade hon, en del mår sämre och andra bättre… Mina sämre perioder är inget problem för henne. Hon accepterar och förstår. Kanske för att hon en gång jobbat inom psykiatrin. Hon är väldigt jordnära och ödmjuk som människa. Jag har jobbat där i två och ett halvt år nu, och trivs jättebra. Jag känner mig verkligen uppskattad, och får ibland veta att företaget inte skulle klara sig utan mig. Arbetsgivaren tar väl hand om mig, vill veta hur jag mår, och kommer alltid ihåg mig vid jul och födelsedagar. När jag hör hur andra i min situation kan ha det inser jag att jag haft en otrolig tur.”

Sofie Andersson, 26, taxichaufför

Kom dock alltid ihåg att båda parter har rättigheter och skyldigheter när det gäller sjukfrånvaro och rehabilitering. Om du har gjort allt som rimligen kan begäras för att kommunicera med en anställd och denne vägrar hålla kontakten med dig kan du inte förväntas förutse vilken typ av anpassningar av arbetsförhållandena som kan underlätta personens återgång till arbetet.

Sjukskrivning och rehabilitering

Vid psykisk ohälsa som följd av arbetsrelaterad stress eller andra sjukdomstillstånd sker i regel den första vårdkontakten med företagshälsovården eller hälso- och sjukvården. I de allra flesta fall återvänder personen till sin ordinarie tjänst i företaget eller organisationen efter en tids sjukskrivning. Ibland kan det dock bli nödvändigt med arbetsanpassning. Målet för all rehabilitering är att den sjuke ska komma tillbaka till sitt arbete så snart som möjligt. En tumregel är att ju tidigare processen kan inledas desto större är möjligheterna för ett lyckat resultat. Därför är det viktigt att alla på arbetsplatsen är uppmärksamma på signaler som kan tyda på psykisk ohälsa hos en arbetskamrat.

Enligt arbetsmiljölagen har arbetsgivaren långtgående skyldigheter att vidta de åtgärder på arbetsplatsen som krävs för att personen ska kunna återgå till arbetet. I samråd med den anställde ska arbetsgivaren lämna över alla nödvändiga upplysningar kring ärendet till Försäkringskassan, som har det övergripande samordningsansvaret för insatserna. Det är viktigt att komma ihåg att även om det är arbetsgivarens ansvar att klarlägga medarbetarens rehabiliteringsbehov och vidta adekvata åtgärder, är medarbetaren skyldig att medverka i planerandet och genomförandet av rehabiliteringen.

Eftersom läkarintyget sällan ger någon vägledning om arbetsförmåga eller anpassnings- och rehabiliteringsbehov är företagets eller organisationens egen utredning viktig för bedömningen. Här kan företagshälsovårdens oberoende expertis vara till god hjälp. De regler för Försäkringskassans bedömning av arbetsförmåga och fortsatt rätt till sjukpenning som infördes 2008 förutsätter, liksom tidigare, en fungerande kommunikation mellan arbetsgivare, arbetstagare, Försäkringskassan och övriga aktörer.

Exempel på arbetslivsinriktade rehabiliteringsåtgärder som kan bli aktuella är:

- arbetsträning
- anpassning av arbetsplatsen
- ändrade arbetsuppgifter
- ändrade arbetstider
- utbildning

Hälso- och sjukvården har huvudansvaret för såväl vård och behandling som medicinskt inriktad rehabilitering. 2008 infördes en så kallad ”rehabiliteringsgaranti” för att personer med främst lättare och medelsvåra psykiska besvär som ångest, depression och stress snabbt ska återfå sin arbetsförmåga. Gruppen svarar för en stor del av alla sjukskrivningar. I garantin ingår en snar medicinsk bedömning och, när det anses nödvändigt, insatser med företrädesvis kognitiv beteendeterapi och multimodal (teambaserad) rehabilitering. Rehabiliteringsgarantin sköts av landstingen. Bland annat som följd av den vårdgaranti som infördes över hela landet första januari 2009 kan dock tillgången till och formerna för behandlingen och rehabiliteringen variera mellan landstingen. Multimodala rehabiliteringsprogram kan finnas inom såväl primärvården och företagshälsovården som specialistvården.

Framgångsfaktorer för rehabilitering[2]

- Utvecklingssamtal med hälsoperspektiv.
- Förebyggande åtgärder innan sjukfrånvaro uppstår, till exempel arbetsanpassning.
- Kontakt med arbetstagare med upprepad korttidsfrånvaro (sex tillfällen under det senaste året), fokus på frånvarostatistik och åtgärder.
- Tidiga och fortlöpande kontakter med den sjukskrivne arbetstagaren.
- Fokus på arbetsförmåga med hänsyn tagen till diagnos.
- Att ansvariga chefer och medarbetare har tillgång till kunskap om interna och externa åtgärder för arbetsanpassning och rehabilitering.
- En tydlig och väl förankrad rehabiliteringspolicy i organisationen.
- En god och tidig samverkan mellan parterna i rehabiliteringsprocessen.

Ytterligare information om sjukskrivning och rehabilitering kan sökas på:

Försäkringskassan. www.forsakringskassan.se
Sveriges Kommuner och Landsting, www.skl.se/sjukskrivningar
AFA Försäkring, www.afaforsakring.se
Arbetsmiljöupplysningen, www.arbetsmiljoupplysningen
Arbetsmiljöverket, www.av.se
Hjälpmedelsinstitutet, www.hi.se
SuntLiv, www.suntliv.nu
Prevent, www.prevent.se

[2] Checklistan är hämtad ur skriften Arbetslivsinriktad rehabilitering. Arbetsgivarens ansvar för rehabilitering och arbetsanpassning i kommuner, landsting och företag, Sveriges Kommuner och Landsting.

”Trots att jag på grund av mina svåra depressioner var borta från jobbet på Ringhals i nästan tio år kände jag mig aldrig bortglömd. Arbetsgivaren Vattenfalls rehabiliteringssamordnare höll kontakt med mig hela tiden. Kanske inte så mycket när det var som värst, men då hörde arbetskamraterna av sig desto mer istället. Jag behövde aldrig känna mig övergiven. På jularna kom de alltid ihåg mig på olika sätt. När jag var sjukskriven fick jag som alla andra ett friskvårdsbidrag på 1 500, som jag kunde köpa träningskort för. Så företaget har verkligen ställt upp för mig. Och det fina är att det skett på mina villkor. Det har till exempel varit upp till mig om någon från arbetsgivaren skulle närvara vid samtalen med läkare och försäkringskassa. Vid kontakterna frågade ingen när jag skulle komma tillbaka. Bara hur jag mådde. Mer omtankesamtal liksom… Just att jag haft kvar tillhörigheten har hjälpt mig att komma tillbaka. Idag arbetar jag 75 procent. Målet är att komma upp till 100 procent igen.”

Johan Pettersson, 39, utbildare på skyddsenheten Ringhals

Tillbaka till arbetet och arbetsanpassningar

De flesta som genomgår en period av sjukskrivning på grund av negativ stress eller psykisk ohälsa återhämtar sig helt och kan med framgång återuppta sitt arbete. Om den anställde, den personalansvarige chefen och övriga aktörer i rehabiliteringsprocessen tillsammans planerar återgången till arbetet effektivt så ökar chanserna att det ska gå bra. Helhjärtat stöd och uppföljning under den första tiden på jobbet är också viktigt.

Vid längre sjukskrivningar kan de åtgärder som ska genomföras sammanfattas i en rehabiliteringsplan. Den kan till exempel skrivas i samband med ett avstämningsmöte mellan den anställde, arbetsgivaren, behandlande läkaren och Försäkringskassan. Ytterligare information kring rehabilitering och återgång i arbete finns på www.forsakringskassan.se/arbetsgivare/tillbaka_till_arbete_-_rehabilitering.

Påpekas bör att tystnadsplikt råder för de uppgifter som framkommer i samband med utredningen, och att dessa utan medarbetarens medgivande inte får vidarebefordras till någon annan än Försäkringskassan.

I det här avsnittet hittar du goda råd om hur du kan planera återgången till arbetet och följa upp hur det går.

Planera återgången till arbetet

Om en handlingsplan för återgång i arbete inte ingår i rehabiliteringsplanen är det klokt att i samråd med den anställde och övriga aktörer utarbeta en sådan. Där bör även eventuella anpassningar av arbetsplatsen eller arbetssituationen vara inskrivna (se förslag nedan).

Du och den anställde bör diskutera om det finns faktorer på arbetsplatsen som kan ha bidragit till sjukskrivningen och om dessa rimligen kan ändras eller förbättras.

Du måste vara helt ärlig om vad som kan ändras och vad som är svårare att förändra. Vissa faktorer i organisationen kan du ju inte styra över.

Sedan kan ni komma överens om hur ändringarna ska följas upp.

Innan den anställde kommer tillbaka behöver han eller hon få en genomgång av vad som hänt på arbetsplatsen under bortavaron – socialt och arbetsmässigt.

Anpassning av arbetet

Anpassningar som kan komma ifråga

Nästan ingen är helt återställd när man kommer tillbaka till arbetet efter en sjukdomsperiod (fysisk eller psykisk) och det tar tid att få upp farten, styrkan och skickligheten i både kropp och sinne.

Att vänta på att en anställd ska bli hundraprocentigt frisk innan han eller hon kan börja arbeta igen är därför orealistiskt – det förlänger sjukskrivningen i onödan och kan försvåra personens framtida ställning på arbetsplatsen/arbetsmarknaden.

Efter en längre tids sjukskrivning är det därför klokt att ge medarbetaren en mjukstart, som gör det lättare att återhämta sig helt och återgå till full arbetskapacitet.

Kom ihåg att långt ifrån alla som kommer tillbaka efter en period av psykisk ohälsa har en funktionsnedsättning i lagens mening. Oavsett om så är fallet eller inte kan rätt typ av arbetsanpassning ofta underlätta återgången till arbetet.

Vad är möjliga anpassningar?

Enligt **arbetsmiljölagen** är arbetsgivaren skyldig att göra de förändringar av arbeten och arbetsplatser som krävs för att göra det möjligt för en person med psykisk ohälsa eller funktionsnedsättning att utföra sina uppgifter som anställd. Exakt hur långtgående rehabiliteringsskyldigheter en arbetsgivare har bedöms från fall till fall. Normalt krävs större insatser av en stor än av en liten arbetsgivare.

De flesta anpassningar grundas på sunt förnuft efter en rak och ärlig diskussion mellan chefen och den anställde om vad som skulle underlätta och vad som är möjligt att göra. Alla anpassningar är unika för den berörda personens specifika behov och förmåga. Dessa ska ställas i relation till vad arbetsgivaren har möjlighet att åstadkomma utifrån verksamhetens art och företagets/organisationens storlek.

Den berörda personen ska alltid vara med i diskussionerna för att se till att anpassningarna blir rätt för honom eller henne. Anpassningarna ska vara överenskomna, inte påtvingade.

Vad är möjligt och rimligt?

Arbetsmiljölagen handlar främst om arbetsgivarens ansvar att förebygga ohälsa. Vilka faktorer som är ”möjliga” och ”rimliga” att kräva i samband med arbetsanpassning preciseras inte i lagstiftningen. Dessa kan variera från fall till fall. Vid bedömningen ska dessa faktorer beaktas:

- Om och i så fall hur mycket anpassningen stör verksamheten eller andra anställda.
- Hur mycket anpassningen kommer att kosta företaget eller organisationen.
- Om anpassningen är praktiskt genomförbar.
- I vilken mån anpassningen bidrar till att den anställde kan klara sina tidigare eller andra arbetsuppgifter inom verksamheten.
- Huruvida ni kan få ekonomiskt stöd eller annat stöd från till exempel Försäkringskassan för att genomföra anpassningen.

För att underlätta för den sjukskrivne att komma tillbaka till arbetet kan arbetsgivaren många gånger anpassa arbetsplatsen utifrån parametrar som arbetstider, arbetsinnehåll och arbetsorganisation. Det kan även handla om anskaffning av särskilda hjälpmedel eller viss utbildning. Ibland kan det bli aktuellt med sjukgymnastik eller samtalsstöd. Arbetsgivaren har dock ingen skyldighet att

- utvidga verksamheten genom att skapa nya arbetsuppgifter
- försämra andra medarbetares arbetsinnehåll, arbetsvillkor och arbetsmiljö

När en åtgärd av någon anledning inte kan genomföras bör detta dokumenteras. Även genomförda åtgärder bör dokumenteras.

Exempel på anpassning av arbetsplatsen

Följande förteckning är inte uttömmande, utan bara några exempel på tänkbar anpassning av en arbetsplats:

- Gradvis återgång till arbetet för den som varit sjukskriven – börja med deltid och öka arbetstiden efterhand.
- Se över de delar av arbetet som personen upplevt som särskilt stressande och omfördela ansvarsområden.
- Fördela en del av den anställdes arbetsuppgifter på en eller flera arbetskamrater och anpassa arbetsbeskrivningarna. Dock utan att försämra arbetskamraternas arbetssituation.
- Ge den anställde mer kontroll över planering och hantering av sin egen arbetstid och arbetsbörda.
- Låt den anställde i möjlig mån ta ledigt för samtalsterapi, behandling, bedömning eller rehabilitering.
- Pröva andra arbetstidsalternativ som deltid, delat arbete och flextid.
- Utred om det finns möjlighet att ändra arbetstiderna, exempelvis genom kortare arbetstid eller tidigare eller senare start på arbetsdagen så att den anställde slipper rusningstrafiken.

- Se även över den fysiska arbetsmiljön och vilka förändringar som kan behöva göras. Kanske bör den anställde flyttas bort från en livlig korridor, eller ges möjlighet att använda hörselskydd för att stänga ute störande ljud.
- Erbjud om möjligt ett lugnt rum dit den anställde kan gå om hon eller han känner sig orolig eller stressad.
- Kartlägg utbildningsbehov och ge den anställde och kollegerna det stöd som behövs för att de ska utveckla sina kunskaper. Det kan gälla utbildning för specifika arbetsuppgifter.
- Erbjud den anställde förflyttning/omplacering om det finns vakanser inom organisationen. Detta bör vanligtvis vara en sista utväg när alla andra rimliga anpassningar har provats kring den anställdes nuvarande befattning.

En del former av psykisk ohälsa kan komma i perioder och då kan det vara bättre att komma överens om att göra anpassningar när det behövs i stället för att göra en eller fler specifika förändringar som blir permanenta.
Kom ihåg:
- Lova ingenting som du inte kan hålla. Var realistisk.
- Om du inte är säker på vilken hjälp som behövs – fråga den det berör.
- Se över anpassningarna regelbundet.

Tillbaka till arbetet

Vad ska man göra när en anställd kommer tillbaka?

Framför allt är det viktigt att du och arbetsgruppen ser till att den anställde känner sig välkommen tillbaka. En bra introduktion med planerad uppföljning är en nödvändighet. Man kan överväga ett system med en annan anställd som mentor. Det är i vissa fall även möjligt att via Försäkringskassan ge medarbetaren ifråga en ”mjukstart” i form av arbetsträning med rehabiliteringsersättning istället för lön.
Kom ihåg:
- Se till att den anställde inte möts av tusentals olästa e-postmeddelanden eller en upptagen arbetsplats vid ankomsten.
- Var realistisk i fråga om arbetsbördan – tänk på att vissa personer gärna vill visa vad de går för och kanske tar på sig för mycket. Sätt i stället upp rimliga mål som visar att det går framåt.
- Sätt av tid för informella samtal så att det finns möjlighet att diskutera framsteg och problem utan formella möten som kan kännas frustrerande. Samtidigt är det viktigt att den anställde inte känner att hans eller hennes arbete och beteende hela tiden övervakas och granskas.

- Undvik att få personen att känna sig särbehandlad – det kan uppfattas illa av både den det berör och övriga arbetskamrater.
- Låt inte den sjukskrivnes arbete samlas på hög under frånvaron. Kontrollera om det har samlats en massa ouppklarade ärenden. Ta i så fall itu med dem.

Att tänka på när personal medicinerar

Om den anställde tar medicin kan han eller hon uppleva en del obehagliga biverkningar. Den anställde kanske inte känner för att diskutera detta med dig. Det kan ändå vara bra att veta att det är lätt att förväxla biverkningarna med själva sjukdomen. Ibland pågår medicineringen bara under en kort period och de negativa effekterna på arbetet blir då temporära.

För personer med långvariga problem kan det krävas tid och tålamod innan man ställt in rätt medicin och dos. I den situationen är det osäkert om och hur medicineringen kommer att påverka arbetsförmågan. Biverkningarna av medicinen kan också innebära en särskild hälso- och säkerhetsrisk på arbetsplatsen.

Hantera reaktioner från arbetskamrater och externa kontakter

Rädsla, okunskap och fientlighet från arbetskamrater och kunder kan vara en stor källa till oro. Många som upplevt psykisk ohälsa beskriver att de mötts av fördomar och diskriminering. Ett återkommande tema i denna vägledning är därför vikten av att både chefer och anställda lär sig att kommunicera på rätt sätt med personer med psykisk ohälsa.

För det mesta beror ett fördomsfullt beteende mer på rädsla och okunskap än på illvilja. Många vet inte vad de ska säga och tycker det är lättare att undvika den berörda personen eller samtalsämnet psykisk ohälsa.

Några goda råd:

- Försök att tala med den anställde och kom överens om vem som ska berätta vad, för vem och när. Tänk på hur du uttrycker dig. Var tydlig när det gäller sekretess och gränssättning.
- Låt den anställdes önskemål styra. En del människor är mer öppna än andra. Uppmuntra personen att berätta om han eller hon vill detta, men tvinga ingen till något.
- Behandla den som kommer tillbaka efter en sjukskrivning för psykisk ohälsa likadant som du behandlar någon som haft en kroppslig sjukdom eller skada.
- Var vaksam mot negativa attityder – tolerera inget elakt skvaller eller mobbning. Som chef har du ett ansvar att förhindra och förebygga sådant.
- Behandla frågor om psykisk ohälsa sakligt.

När det har gått en tid kan du fråga den anställde hur det går med kollegerna och kunderna. Kontrollera om det finns något du kan göra för att stötta, och fundera över hur du kan öka kunskapen om psykiska hälsofrågor hos hela personalen.
Undvik att

- sköta frågan i hemlighet och
- göra antaganden om arbetsbörda och förmåga att klara jobbet

Vad händer om återvändandet till arbetet misslyckas?

När en medarbetare kommer tillbaka till arbetet kan det vara efter en enstaka sjukskrivningsperiod eller, om sjukdomen fortfarande pågår, efter flera fruktlösa försök. En misslyckad rehabilitering kan bero på såväl bristande motivation hos den anställde som på att en ny diagnos kommit in i bilden.

Om återvändandet till arbetet inte går enligt planerna behöver du tillsammans med övriga aktörer i ärendet gå igenom rehabiliteringsprocessen igen, och, i samförstånd med den anställde, överväga olika alternativ för ytterligare eller annan arbetsanpassning. Diskutera sedan med medarbetaren ifråga om realistiska sätt att gå vidare på bästa sätt. Om man till exempel har gjort alla anpassningar som verkar rimliga och möjliga på den nuvarande befattningen måste man överväga förflyttning till en annan befattning.

Om även försöken att omplacera medarbetaren till ledig vakans inom företaget eller organisationen misslyckas kan uppsägning vara enda utvägen. Detsamma gäller när den anställde utan godtagbara skäl vägrar delta i rehabiliteringen. Utgångspunkten är att ingen får sägas upp på grund av sjukdom. Rättspraxis visar dock att uppsägning kan godtas om nedsättningen av arbetsförmågan är stadigvarande och arbetstagaren inte förmår utföra ett arbete ”av någon betydelse” för arbetsgivaren. Detta under förutsättning att arbetsgivaren fullföljt sitt rehabiliteringsansvar och omplaceringsskyldighet. Om den anställde utan godtagbara skäl inte medverkar i rehabiliteringen kan det få till följd att arbetsgivarens rehabiliteringsansvar anses vara uppfyllt, det vill säga att arbetsgivaren kan avsluta rehabiliteringen.

”I en förstudie som genomförts inom Stockholms läns landssting visade det sig att kunskapen om vad funktionsnedsättning innebär är otillräcklig hos våra chefer, personalhandläggare och andra. Den kan till exempel tolkas som en sjukdom med synen att funktionen är nedsatt i alla avseenden. Detta gäller speciellt personer med psykisk funktionsnedsättning. Omedvetna fördomar lägger hinder i vägen för att se dem som framtida medarbetare. Det brister även i kunskap om vilket stöd vi kan få från andra institutioner i samhället för att möjliggöra anställning av personer med funktionsnedsättning. Genom den ESF-finansierade utbildningssatsningen ”Din kompetens – vår möjlighet” vill vi öka kunskapen om hur det är att leva med funktionsnedsättning. På så sätt hoppas vi att personer med funktionsnedsättning ska betraktas som en tillgång och resurs. I första omgången utbildas 200 personer, men tanken är att alla chefer på samtliga nivåer på sikt ska genomgå utbildningen. Det långsiktiga målet är att SLL ska ha fler medarbetare än idag med funktionsnedsättning.”

Mats Sternhag, projektledare SLL Personal

Systematiskt arbetsmiljöarbete

För att motverka de faktorer på en arbetsplats som kan utmynna i negativ stress och psykisk ohälsa hos medarbetarna krävs att arbetsmiljöarbetet bedrivs på ett systematiskt sätt. Vid olika beslut och åtgärder i verksamheten måste alltid följderna för den psykosociala och fysiska arbetsmiljön analyseras.

Som chef bör du vara medveten om de sociala och psykologiska förhållanden i arbetet som påverkar arbetstagarnas psykiska och fysiska hälsa. Du måste ha kunskap om och vara uppmärksam på signaler om ohälsa både hos individen och gruppen. I arbetslivet finns många omständigheter som kan leda till ohälsa. Arbetsmiljöverket har listat några av dem:

- stor arbetsmängd – högt arbetstempo
- ensidigt, upprepat och monotont arbete
- oklara förväntningar på arbetsinsats – oklara roller
- ständiga förändringar – otrygghet i anställningen
- risker för hot och våld
- skiftarbete – oregelbundna arbetstider
- konflikter – kränkningar – trakasserier
- arbete med människor
- sociala kontakter
- ensamarbete
- brister i den fysiska arbetsmiljön

Med relativt små och enkla medel kan du göra mycket för att främja den psykosociala arbetsmiljön. Först och främst gäller det att vara lyhörd för medarbetarnas behov och situation på arbetsplatsen. De flesta vill bli sedda och värdesatta av sina chefer. Lika viktigt som att berömma och uppmuntra, enskilt som kollektivt, är att involvera medarbetarna i arbetsprocessen och ge feedback vid olika insatser.

Forskning visar att det finns ett klart samband mellan stresstålighet och graden av kontroll över arbetsuppgifterna. Ju större inflytande medarbetaren har över arbetet desto mindre blir följderna av press och stress för den psykiska hälsan.

Genom att inge en känsla av tillit och delaktighet fördjupar och förstärker du relationen till medarbetarna. Därmed förbättras även möjligheten att identifiera signaler om psykisk ohälsa på ett tidigt stadium.

Sambandet mellan fysisk och psykisk hälsa är sedan länge klarlagt. Den som är i fysiskt god form är även bättre rustad för att stå emot psykiska ansträngningar.

Möjligheten till motion och andra friskvårdsaktiviteter genom en så kallad ”friskvårdspeng” eller ”friskvårdstimme” kan vara en god affär för såväl företaget/organisationen som för samhället.

Enligt **arbetsmiljölagen** är arbetsgivaren skyldig att se till att det bedrivs ett ”systematiskt” arbetsmiljöarbete på arbetsplatsen. Föreskriften om **Systematiskt arbetsmiljöarbete** precierar hur detta arbete ska gå till. Fyra grundpelare i det systematiska arbetsmiljöarbetet är:

1. **Undersök arbetsförhållandena**. Om risker i arbetet upptäcks tidigt kan åtgärder vidtas för att undvika att de anställda skadas, blir sjuka eller far illa på annat sätt. I det dagliga arbetet kommer det ofta fram hur personalen mår. Stor korttidsfrånvaro, vantrivsel och relationsproblem är varningssignaler. Skriv ner de riskkällor som identifierats vid undersökningen, till exempel hög arbetsbelastning, ensamarbete och tunga lyft. Även om det inte finns något bestämt tidsintervall ska undersökningarna göras så ofta att ni har klart för er vilka risker som finns och vad som behöver göras.

2. **Gör en riskbedömning.** Värdera de riskkällor som identifierats. Fråga dig hur stor sannolikheten är för att arbetstagare ska drabbas av ohälsa på grund av riskkällan. Fundera också över konsekvenserna av det som kan hända. Ange om risken är allvarlig eller inte. Riskbedömningen är ett viktigt underlag i det fortsatta arbetet. När ni vet vilka riskerna är och hur allvarliga de är, bestäm då vem eller vilka som ska åtgärda dem och hur uppföljningen ska ske. På en mindre arbetsplats är det ofta chefen själv som tar hand om arbetsmiljöfrågorna. Det kan också vara någon annan som får i uppgift att åtgärda och kontrollera de genomförda åtgärderna.

3. **Åtgärda risker som kommit fram.** Eliminera de allvarligaste riskerna först. Åtgärda redan vid källan om det går. Om risken inte kan undvikas helt måste man hantera den på annat sätt, till exempel genom att arbetstagarna får särskilda instruktioner om stöd, handledning eller använder personlig skyddsutrustning.

4. **Gör en handlingsplan för det som inte genomförs omedelbart.** Skriv ner i en handlingsplan de åtgärder som inte genomförs samma dag eller någon av de närmaste dagarna. Anteckna när genomförandet ska ske och vem som har ansvaret.

Företagshälsovården är en oberoende expertresurs som med fördel kan anlitas vid undersökningar och riskbedömningar i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Den kan också vara en värdefull tillgång när de planerade åtgärderna ska genomföras.

Arbetsmiljöverkets skrift **Systematiskt arbetsmiljöarbete mot stress** kan laddas ner som pdf-fil från www.av.se/dokument/publikationer/bocker/h351.pdf

Ytterligare information finns på:
Försäkringskassan, www.forsakringskassan.se
Företagshälsovården, www.foretagshalsovard.se
Forskning om arbetsmiljön, www.arbetsmiljoforskning.se
Prevent, www.prevent.se/arbetsmiljoupplysningen/
Arbets- och miljömedicinska kliniken, www.godarbetsmiljo.nu

”Region Skåne har som mål att bli en psykiskt hållbar arbetsplats. Därför är vi i färd med att utarbeta en strategi avseende studiebesök, praktik, mentorskap, och anställning med hjälp av ekonomiska stödsystem och stöd på arbetsplatsen för personer med psykisk funktionsnedsättning som står långt ifrån arbetsmarknaden. Under 2011 ska vi även dela ut ett pris till en förvaltning som är bra på att stödja psykisk hälsa. En viktig del av satsningen är att slå hål på myterna om psykisk ohälsa. Vi har utbildat ett 30-tal attitydambassadörer, personer med egen erfarenhet av psykisk ohälsa, som på olika sätt ska medverka till att avdramatisera och förändra uppfattningen att det är något konstigt med psykisk ohälsa.”

Ann-Sofi Bennheden, personaldirektör Region Skåne

”Inspirerade av Glada Huddik-teaterns framgångsrika arbete med utvecklingsstörda personer startade vi under hösten 2009 projektet Vi kan mer. Syftet var att rekrytera fler medarbetare med funktionsnedsättning till ICA:s arbetsplatser runt om i landet. Trots att många butiker redan anammat den möjligheten fanns här åtskilligt i övrigt att önska. Kampanjen var i hög grad kopplad till TV-reklamen med praktikanten Jerry med Downs syndrom i Stigs butik. Vi ville väcka debatt och fästa uppmärksamheten på att alla har rätt till ett jobb. Budskapet vände sig lika mycket till våra egna butiker och kontor som till allmänheten. Det finns så många medvetna och omedvetna fördomar mot personer med funktionsnedsättning. Projektet är numera en del av vårt löpande arbete. Idag arbetar drygt 400 personer med funktionsnedsättning i cirka 200 butiker. Tanken är att siffrorna ska växa ytterligare. Här finns en stor potential. Vi behöver bara hitta varandra och matcha ihop oss på ett bra sätt. För att få den kompetens vi söker har vi ett nära samarbete med Samhall, kommunala dagverksamheter och Arbetsförmedlingen.”

Birgitta Roos, mångfaldsstrateg, ICA AB

**Denna skrift går att ladda ner från Hjärnkolls webbplats www.hjarnkoll.se.
Alternativa format kan beställas från Handisam, www.handisam.se eller 08-600 84 00.**

Redaktör: Hans Nordén • Grafisk form: Komodo • Tryck: DanagårdLitho

Psykisk ohälsa är en växande orsak till sjukskrivning på våra arbetsplatser. Hur stödjer jag som chef en anställd som mår dåligt på bästa sätt? Hur motverkas negativ stress i arbetslaget? Vilka faktorer främjar psykisk hälsa och välbefinnande?

Det är några av de frågor som aktualiseras i denna handledning för chefer med personalansvar i privat och offentlig tjänst. Ambitionen är att handledningen ska vara ett verktyg i vardagen.

Skriften har kommit till utifrån ett initiativ från kampanjen Hjärnkoll. Kampanjen drivs på uppdrag av regeringen och dess mål är att öka kunskapen om och minska negativa attityder till personer med psykiska ohälsa.

(H)JÄRNKOLL

För ett psykiskt friskare Sverige